TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

ASIAKASKOKEMUKSEN LAADUN ARVIOINTI RAVINTOLAKONTEKSTISSA

Markkinointi
Pro gradu – tutkielma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Paula Vanhanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, markkinointi

Tekijä: VANHANEN, PAULA
Tutkielman nimi: Asiakaskokemuksen laadun arviointi ravintolakontekstissa
Pro gradu-tutkielma: 84 sivua
Aika: Toukokuu 2017
Avainsanat: ravintolakokemus, kokemuksen arviointi, kokemuksen laatu

---

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ravintolakokemuksen laadun arviointia ja kokemukselle keskeisiä laatutekijöitä liikenneasema-, lounas- ja illallisravintoloissa. Asiakaskokemukselle tai sen muodostumiselle ei ole olemassa yhtä määritelmää, joten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä asiakaskokemus määritellään holistiseksi, subjektiiviseksi ja kontekstisidonnaiseksi ilmiöksi, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisessä suorassa kanssakäynnissä. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan kokemuksen laadun käsitettä, kokemuksen merkityksellisyyttä ja kokemuksen epäonnistumista, sekä aiempaa ravintolatutkimusta, joka on keskittynyt ravintolan toiminnallisiin tekijöihin. Näiden avulla muodostetaan näkemys siitä, miten asiakkaat arvioivat kokemuksensa laatua ravintolakontekstissa.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksen avulla ja sen kohteena olivat ravintola-asiakkaiden erityisen hyvät ja erityisen huonot kokemukset liikenne-, lounas- ja illallisravintoloissa. Kokemuksia tutkittiin laadullisesti ja tutkimuksessa käytettiin CIT-menetelmää (critical incident technique) sekä sisällönanalyysiä, joiden avulla vastauksista pystyttiin havaitsemaan, analysoimaan ja luokittelemaan vastaajien kriittiseksi arvioimia tekijöitä.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin seitsemän positiivista ja viisi negatiivistä ravintolakokemuksen laatutekijää, jotka kuvaavat sitä, mitä asiakkaat haluavat tai eivät halua ravintolassa olleessaan kokea. Laatutekijät muokkaavat siis asiakkaiden ravintolakokemuksesta tekemiä laatuarvioita. Positiivisia tekijöitä olivat tietoisuus, uutuuden tunne, kunnioituksen osoittaminen, huolettomuus ja vaivattomuus, odotettuna oleminen, asiakkaan ainutlaatuisuus sekä rauhallisuus. Negatiivisia laatutekijöitä olivat nöyryytettynä oleminen, asiakkaan eriarvostaminen, välinpitämättömyys ja sujumattomuus, asiakas epätervetulleena sekä kiire ja levottomuus. Sekä laatutekijöiden merkityksellisyydessä, että ilmenemismuodoissa havaittiin eroja ja yhteneväisyyksiä ravintolatyyppien välillä. Tutkimuksessa huomattiin, että mitä hedonistisempi ravintolatyyppi oli kyseessä, sitä enemmän kokemukselle merkityksellisiä laatutekijöitä esiintyi ja niiden ilmenemismuodot olivat myös monimuotoisemmat.

Tutkimuksen päätelmissä palataan tarkastelemaan tutkimuksen tavoitteiden toteutumista ja johtopäätöksiä, sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuudet ja tutkimuksen kontribuutio niin tieteellisestä kuin liike-elämän näkökulmasta.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO 5

1.1 Aiheenvalinnan taustaa 5
1.2 Tutkimuksen keskeiset tavoitteet ja rajaukset 8
1.2.1 Tutkimuksen tavoite 8
1.2.2 Rajaukset ja oletukset 9

2 RAVINTOLAKOKEMUKSEN LAADUN ARVIOINTI 11

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen 11
2.2 Asiakaskokemuksen arviointi 14
2.2.1 Asiakaskokemuksen laatu 14
2.2.2 Kokemuksen merkityksellisyys 16
2.2.3 Kokemuksen epäonnistuminen 18
2.3 Ravintolakokemuksen toiminnalliset tekijät 20
2.3.1 Ruuan laatu 20
2.3.2 Fyysisten tilojen laatu 22
2.3.3 Kanssakäynnin laatu: Palveluhenkilökunta 25
2.3.4 Kanssakäynnin laatu: Muut asiakkaat 28
2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi 29

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 33

3.1 Tutkimusmenetelmät 33
3.1.1 Laadullinen tutkimus 33
3.1.2 CIT-menetelmä 33
3.2 Aineiston luonti 35
3.3 Aineiston analysointi ja tulkinta 36
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 40

4 RAVINTOLAKOKEMUKSEN LAATUTEKIJÄT 43

4.1 Positiivisen ravintolakokemuksen laatutekijät 43
4.1.1 Tietoisuus 43
4.1.2 Uutuuden tunne 44
4.1.3 Kunnioituksen osoittaminen 45
4.1.4 Huolettomuus ja vaivattomuus 47
4.1.5 Odotettuna oleminen 50
4.1.6 Asiakkaan ainutlaatuisuus 52
4.1.7 Rauhallisuus 54
4.3 Negatiivisen ravintolakokemuksen laatutekijät 55
4.3.1 Nöyryytettynä oleminen 55
4.3.2 Asiakkaan eriarvostaminen 58
4.3.3 Välinpitämättömyys ja sujumattomuus 59
4.3.4 Asiakas epätervetulleena ja unohdettuna 63
4.3.5 Kiire ja levottomuus 65
4.4 Yhteenveto ravintolakokemuksen laatutekijöistä 66

5 PÄÄTELMÄT 69

5.1 Tutkimuksen johtopäätökset 69
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet 73

5.3 Kontribuutio ja merkitys liike-elämälle 74
6 LÄHTEET 78

KUVIOT

Kuvio 1. Palvelun laadun arviointi 16
Kuvio 2. Teoreettisen viitekehyksen synteesi 31

TAULUKOT

Taulukko 1. Henkilökunnan toiminnan arviointiperusteet 26
Taulukko 2. Aineiston vastausten lukumäärä ravintolatyypeittäin 36
Taulukko 3. Laatutekijöiden esiintyvyys ja ilmenemistavat ravintolatyypeittäin. 67

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan taustaa

Laadukkaan asiakaskokemuksen ymmärryksen merkitys on markkinointikirjallisuudessa ymmärretty jo pitkään ja viime vuosina sen merkitys on entisestään korostunut (Lemon & Verhoef 2016, 69; Lipkin 2016, 679). Kuluttajat ovat lähes rajattomien valintamahdollisuuksiensa ja aikaköyhyytensä myötä vaativampia kuluttamiaan kokemuksia kohtaan, jolloin kokemusten joukosta pyritään löytämään kuluttajalle itselleen mieluisimmat ja tavoitteisiin sopivimmat. Varsinaisen tuotteen tai palvelun lisäksi kuluttaja haluaa siis saada mieleen painuvan kokemuksen ja kokemuksestaan maksimaalisen hyödyn, jolloin hakeutuminen parhaimman kokemuksen tarjoavan yrityksen palvelupiiriin on täysin odotettua (Minkiewicz ym. 2014, 39; Walter ym. 2010, 238).

Laadukas asiakaskokemus on todistetusti suorassa yhteydessä yrityksen menestyksen ja kilpailuaseman parantamiseen - mitä onnistuneempi kokemus on, sitä lojaalimpia ja tyytyväisempiä asiakkaat ovat (Jüttner 2013). Yritykset ovat kuitenkin toimissaan keskittyneet ennemmin arvon luontiin yrityksille itselleen, kuin niiden asiakkaille, jolloin asiakaskokemuksen käsite on käytännön tasolla jäänyt taka-alalle (Lemon & Verhoef 2016, 70). Viime aikoina tilanteeseen on tullut kuitenkin muutosta, sillä vahvan asiakaskokemuksen luonnista ja siihen panostamisesta on tällä hetkellä muodostumassa yksi yritysjohdon tärkeimmistä tavoitteista. Asiakaskokemuksen toteuttamista ja hallintaa varten useat yritykset ovatkin luoneet jopa uusia ammattinimikkeitä (Lemon & Verhoef 2016, 69; Lipkin 2016, 679). Asiakaskokemuksen merkitys on alettu ymmärtämään myös arkipäiväisemmillä aloilla sekä yhä laajemmassa kontekstissa, kuten b2b- puolella ja julkisen liikenteen käyttäjissä. Tämä korostaa näkemystä siitä, että pärjätäkseen yritysten on toimialaan katsomatta pyrittävä luomaan mahdollisimman miellyttävä ja innostusta herättävä asiakaskokemus (McColl-Kennedy ym. 2015, 430).

Mutta mistä asiakaskokemus sitten muodostuu ja mikä tekee siitä asiakkaan mielestä laadukkaan? Asiakaskokemusta on tieteenkirjallisuudessa tutkittu paljon, mutta sen moniulotteisuudesta ja tieteenkirjallisuuden useista, toisistaan eroavista määritelmistä johtuen yhden yleispätevän määritelmän antaminen asiakaskokemukselle on hankalaa, jopa mahdotonta. Samoin laadukkaalle asiakaskokemukselle on hankalaa antaa yksiselitteistä määritelmää. Siinä missä asiakaskokemusta itseään on tutkittu paljon, on ymmärrys kokemuksen laadun määritelmästä verrattain vähäinen. Asiakkaiden on kyllä todettu pystyvän arvioimaan asiakaskokemuksensa laatua tuotteen tai palvelun laadun tapaan, mutta harva tutkimus on pyrkinyt ymmärtämään käsitettä tarkemmin (Kim ym. 2011, 112; Lemke ym. 2011, 846).

Yksiselitteisen vastauksen antaminen laadukkaan asiakaskokemuksen määritelmään on hankalaa myös siksi, että asiakaskokemus on kontekstisidonnainen ilmiö. Siksi myös kokemuksen muodostumiselle ja laadulle merkitykselliset tekijät vaihtelevat sen mukaan, mikä konteksti on kyseessä. Niinpä ilman kunnollista ymmärrystä merkityksellisistä tekijöistä tietyssä kontekstissa ei voida taata erinomaisen ja kilpailijoihin verrattuna ylivoimaisen asiakaskokemuksen muodostumista (Lemke ym. 2011). Asiakaskokemuksen kontekstissa ymmärtämisen merkityksellisyyttä ja tärkeyttä kuvaa myös se, että markkinointitieteen instituutti (Marketing Science Institute) nosti kontekstisidonnaiset ja relevantit asiakaskokemukset yhdeksi tärkeimmistä tutkimusprioriteeteista vuosille 2016–2018 (MSI 2016).

Vaikka erinomaisen asiakaskokemuksen luonti on tärkeää kaikilla palvelualoilla, korostuu sen merkitys erityisesti ravintoloissa, sillä joidenkin tutkimusten mukaan jopa 90 prosenttia ravintolakokemukseensa tyytymättömistä asiakkaista ei koskaan palaa kokemuksen tarjonneeseen ravintolaan (Harrington ym. 2012, 431). Kuluttajien kieltäytyessä antamasta yritykselle toista mahdollisuutta, on onnistuneeseen asiakaskokemukseen tarvittavien laatutekijöiden tiedostamisen ja toteuttamisen onnistuttava jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Kokemuksen laadun käsite on kuitenkin laajempi ja hajanaisempi erityisesti aloilla, joilla kokemus on palvelun ytimessä, kuten matkailu- ja ravintola-alalla, jolloin yritysten on yhä hankalampaa ymmärtää, mikä tekee asiakaskokemuksesta laadukkaan ja merkityksellisen (Fernandes & Cruz 2016, 372).

Tällöin kokemuksen laadun arvioinnille merkityksellisten kontekstisidonnaisten tekijöiden ymmärryksen merkityskin kasvaa (Lipkin 2016, 679).

Suomessa ravintola-alalla on tällä hetkellä hyvät näkymät. TNS:n tekemän tutkimuksen mukaan ravintoloissa säännöllisesti ruokailevien määrä kasvaa vuosittain, ja suuri osa ihmisistä käy ravintolassa syömässä vähintään kerran kahdessa viikossa. Lisäksi ravintolassa käyvät kuluttajat syövät kahden viikon aikana keskimäärin kolme ravintola-ateriaa. Innokkaimpia ravintoloissa ruokailijoita ovat ”15–24-vuotiaat nuoret, nuoret aikuiset, johtavassa asemassa työskentelevät, hyvin ansaitsevat ja pääkaupunkiseudun asukkaat.” Lounasruokailujen määrä on viime vuosien aikana suhteellisesti pienentynyt, kun taas illallisravintolaruokailut ovat kasvattaneet suosiotaan, mikä näkyy ruokailupaikan valintaperusteissa. Enää ravintolan sijainti ei ole kuluttajalle oleellinen tekijä, vaan laatu, palvelu, imago ja tietyn ruokalajin saannin merkitys kasvavat (Niemi 2016).

Lisääntyvän kysynnän vuoksi myös ravintoloiden välinen kilpailu kasvaa. Ravintola-asiakkaat vaativat yhä laadukkaampaa ruokaa, parempia fyysisiä ravintolatiloja sekä toimivaa asiakaspalvelua. He kaipaavat myös ruokailukokemuksen aikana kanssakäymisen kautta syntyviä tunnesiteitä (Teng & Chang 2013, 169). Asiakkaat, jotka saavat positiivisia kokemuksia ruokailutilanteesta, ovat todennäköisemmin halukkaita luomaan pidempiaikaisen suhteen ravintolan ja sen henkilökunnan kanssa (Ha & Jang 2010, 521; Teng 2011, 867; Teng & Chang 2013, 171). Kaikkia ravintolakokemuksia ei kuitenkaan arvioida samalla tavalla, sillä asiakkaiden odotukset ravintolakokemusta kohtaan eroavat ravintolan tyypistä riippuen. Niinpä myös erinomaisen ja ylivoimaisen asiakaskokemuksen tunnuspiirteet vaihtelevat liikuttaessa ravintolatyypistä toiseen (Ryu ym. 2010, 420).

Ravintolakokemusta on perinteisesti tutkittu hyvin tuotantolähtöisistä asetelmista. Tutkimuksissa on pyritty ymmärtämään, millaiset ravintolakokemuksen elementit miellyttävät tai eivät miellytä asiakkaita ja siten synnyttävät hyvän tai huonon asiakaskokemuksen. Tutkimukset ovat siis keskittyneet ruuan, ravintolan fyysisten elementtien, palveluhenkilökunnan sekä muiden asiakkaiden merkitykseen asiakkaiden kokemukselle ja tarkastelleet ravintolan toimintaa yritysten näkökulmasta. Tutkimuksissa

ei kuitenkaan ole keskitytty siihen, mitä asiakas kokee erityisten hyvien tai huonojen ravintolakokemusten aikana, vaikka vahvasti merkitykselliset ja kokemukselliset tilanteet jättävät asiakkaisiin vahvoja muistijälkiä, jotka säilyvät näiden mielessä pitkään (Arora 2012, 334).

1.2 Tutkimuksen keskeiset tavoitteet ja rajaukset

1.2.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata asiakaskokemuksen laadun arviointia ravintolakontekstissa. Tämä tapahtuu tarkastelemalla, miten asiakaskokemuksen laatua arvioidaan ravintolakontekstissa ja mikä tekee kokemuksesta asiakkaan mielestä laadukkaan kolmessa eri ravintolatyypissä. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

> Miten asiakaskokemuksen laatua arvioidaan ravintolakontekstissa?
> Mitä asiakkaat haluavat tai eivät halua ravintolassa kokea?

Koska asiakaskokemuksen muodostuminen on kontekstisidonnainen ilmiö, on ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena tuoda esille ravintolakokemuksen laadun arviointiprosessin kannalta keskeisimpiä tekijöitä sekä kuvata arviointiprosessin kulkua kontekstisidonnaisesti. Kysymyksen kautta analysoidaan, miten kyseinen tutkimus asiakaskokemuksen määrittelee, miten asiakkaat arvioivat kokemustaan ja sen laatua, sekä mitkä tekijät ovat ravintolakokemuksen laadun kannalta keskeisiä.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on tässä tutkimuksessa käytetyn CIT-menetelmän (critical incident technique) avulla tunnistaa niitä merkityksellisiä tekijöitä, joita tutkimukseen osallistuneet ovat vastauksissaan tuoneet esille kuvaillessaan ravintolakokemuksiaan. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, miten vastaajat kokemuksiaan kuvailevat, mikä on ollut kokemuksen kannalta kriittistä, sekä millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä kriittisillä tekijöillä on eri ravintolatyypeissä. Aineistoa tarkastelemalla tunnistetaan siis toistuvia teemoja, jotka selittävät asiakaskokemuksen positiivisuutta sekä negatiivisuutta. Tarkoituksena on saada käsitys siitä, millainen on

ylivoimainen ravintolakokemus ja mitkä laatutekijät ovat ravintolakokemuksen onnistumisessa ja epäonnistumisessa keskeisiä. Sekä positiivisten että negatiivisten puolien tarkastelulla on tarkoitus saada parempi ymmärrys siitä, miten asiakaskokemuksen positiiviseksi luokittelun todennäköisyyttä voidaan kasvattaa.

1.2.2 Rajaukset ja oletukset

Koska tutkimuksen keskiössä on asiakkaan kokemus sekä asiakaskokemuksen laatu, otetaan tutkimuksessa asiakkaan näkökulma. Aiemmissa ravintolakokemusta koskevissa tutkimuksissa on pyritty tunnistamaan ravintolan toiminnallisten elementtien merkitystä asiakkaiden kokemukselle, eli on keskitytty siihen, miten yritys voi muokata palveluympäristöään ja tuotettaan asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi. Ravintolakokemusta on tällöin tarkasteltu yrityksen näkökulmasta. Sen sijaan asiakkaan näkökulmaa ja asiakaskokemuksen laatutekijöitä tunnistamalla tarkastellaan sitä, mitä asiakkaat haluavat ravintolakokemuksen aikana kokea. Näkökulmaa vaihtamalla pyritään luomaan kattavampaa ymmärrystä asiakaskokemuksesta.

Tärkeintä tutkimuksen kannalta on se, mitä asiakas ravintolakokemuksen tapahtumisen aikana kokee. Tämän vuoksi tutkimuksesta on jätetty pois ravintolaan saapumista edeltävät ja sieltä poistumisen jälkeiset tapahtumat, jotka mahdollisesti muuttaisivat asiakkaiden arviota ravintolakokemuksen laadusta, vaikka tuloksissa paikoitellen tuodaan esille asiakkaiden syitä saapua ravintolaan. Tärkeintä on siis se, mitä juuri asiakkaan ravintolassa olon aikana tapahtuu. Tutkimus ei keskity asiakkaiden demografisiin piirteisiin, kuten heidän sukupuoleen, ikään tai asuinpaikkaan.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tutkia ravintola-asiakkaiden tunteita, sillä tunteet ovat usein vaikeasti määriteltäviä (Arora 2012). Tutkimuksessa on lisäksi sovellettu CIT-menetelmää, joka keskittyy menneisyyden tapahtumiin, jolloin asiakkaiden olisi vielä vaikeampaa muistaa, millainen tunne heillä on juuri tietyllä hetkellä ollut. Käytetty metodi ei siis ole tarpeeksi herkkä asiakkaiden tunteiden tutkimiseen. Siksi tutkimus on rajattu koskemaan ravintolakokemuksen laatutekijöitä, eli sitä, mitä asiakkaat haluavat tai eivät halua ravintolassa olonsa aikana kokea. Tutkimuksen tarkoituksena on siis tuoda esille niitä asioita ravintolakokemuksessa, jotka asiakkaat ovat kokeneet niin

merkittäviksi, että ne ovat synnyttäneet asiakkaissa vahvan muistijäljen ja tehneet kokemuksesta erityisen. CIT- menetelmää ei käytetä sellaisenaan, vaan sitä käytetään tutkimuksen kannalta merkityksellisten asioiden havaitsemiseen ja luokitteluun.

Tutkimuksessa tuodaan esille sekä positiivisen että negatiivisen ravintolakokemuksen piirteitä. Tutkimuksissa joissa asiakaskokemusta on tutkittu asiakkaan näkökulmasta, on paino ollut positiivisen kokemuksen mahdollistavien tekijöiden tunnistamisessa, jolloin negatiivinen aspekti on jäänyt vähemmälle huomiolle. Vaikka ylivoimainen ravintolakokemus syntyykin kokemuksen positiivisia piirteitä korostamalla, ei tutkimuksessa oleteta, että kokemuksen negatiiviset piirteet olisivat suoraa positiivisten piirteiden vastakohtia.

Laatutekijöiden tunnistamiseen käytetään CIT-menetelmää, joten tutkimuksessa käytetty aineisto on riippuvainen siitä, onko kokemus ollut asiakkaalle merkityksellinen ja herättänyt tämän huomionsa. Niinpä jokin kokemuksen laatutekijä voidaan nähdä ravintolakokemuksen luonnollisena osana, jolloin sen mainitsemista ei koeta merkitykselliseksi, kun taas epäonnistuessaan ravintolakokemus luokitellaankin epäonnistuneeksi. Niinpä kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saavuttamiseksi molemmat puolet on otettu mukaan tähän tutkimukseen. Ymmärtämällä negatiivisuutta ja sen muodostumista, voidaan paremmin ymmärtää, kuinka sitä vältetään ja siten kasvattaa positiivisen kokemuksen todennäköisyyttä.

Tutkimus rajautuu tutkimaan kolmea ravintolatyyppiä: illallis-, lounas- ja liikenneasemaravintoloita. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät siten esimerkiksi kahvilat sekä pikaruokaravintolat. Ravintoloiden rajauksella pyritään tuomaan esille ravintolakokemusten samankaltaisuutta ja erilaisuutta ravintoloiden erotessa toisistaan esimerkiksi vierailutarkoitukseltaan sekä hintatasoltaan. Useamman kuin kolmen ravintolatyypin ottamista tutkimuksen piiriin ei nähty kuitenkaan tutkimuksen kannalta relevanttina, vaan suuremman määrän koettiin ennemmin luovan tutkimukseen turhaa kompleksisuutta.

2 RAVINTOLAKOKEMUKSEN LAADUN ARVIOINTI

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen

Asiakaskokemuksen ymmärryksen merkitys on viime vuosien aikana kasvanut, johtuen sen kyvystä luoda yritykselle kilpailuetua (Lemon & Verhoef 2016, 70). Asiakaskokemuksen käsite alkoi saada tieteenkirjallisuudessa vankempaa jalansijaa 80-luvulla, kun Holbrook ja Hirschman (1982) tunnistivat asiakkaiden tunteiden merkityksen asiakaskokemukselle, jolloin asiakaskokemusta ryhdyttiin tutkimaan omana alueenaan. Koska asiakaskokemukset selittävät asiakkaiden käyttäytymistä, toimivat ne myös pohjana yrityksen menestykselle – mitä positiivisempi asiakaskokemus on, sitä todennäköisemmin asiakkaat ovat yrityksen toimintaan tyytyväisiä ja haluavat toistaa kokemuksensa myöhemmin uudestaan. Merkitykselliset asiakaskokemukset ovat siten avainasemassa sekä kilpailukyvyn säilyttämisessä, että asiakastyytyväisyyden, -lojaaliuden, yrityksen tulojen sekä suosittelun todennäköisyyden kasvattamisessa (Gilmore & Pine 2002; Lipkin 2016; McColl-Kennedy ym. 2015). Tieteenkirjallisuudessa asiakaskokemuksesta puhutaan sekaisin kulutuskokemuksena, palvelukokemuksena ja asiakaskokemuksena, kaikkien kuitenkin tarkoittaessa samaa asiaa (Lemke ym. 2011; Bolton ym. 2014; Tukemushaba 2015).

Asiakaskokemuksella on kirjallisuudessa useita toisistaan eroavia määritelmiä, johtuen kokemuksen moniulotteisesta luonteesta. Tutkimukset ovat käsitelleet sitä niin lopputuloksena, prosessina kuin epälineaarisena ilmiönäkin (Berry ym. 2002; Helkkula 2011; Lipkin 2016). Vaikka yhtenevää määritelmää asiakaskokemukselle ei ole, on määritelmien välillä kuitenkin havaittavissa yhtäläisyyksiä. Yleisin käsitys asiakaskokemuksesta on sillä tarkoitettavan asiakkaan subjektiivisia, kognitiivisia, fyysisiä, sosiaalisia sekä tunnereaktioita, jotka syntyvät suorissa ja epäsuorissa kanssakäymisestä yrityksen tai brändin fyysisten ja virtuaalisten elementtien kanssa (Liu ym. 2016, 43; McColl-Kennedy 2015, 431). Kokemus ei siten muodostu vain asiakkaiden fyysisistä reaktioista, vaan kokemuksen muodostuminen tapahtuu myös asiakkaiden

henkisissä prosesseissa, jolloin korostuu näkemys asiakkaasta kokonaisvaltaisena kokijana (Lipkin 2016, 684).

Asiakaskokemus ei koostu vain elementeistä, joita yritys voi kontrolloida, vaan kokemus voi muodostua myös sellaisista tekijöistä, joihin yritykset eivät pysty vaikuttamaan (Manhas & Tukemushaba 2015, 78). Asiakaskokemuksia myös syntyy jokaisessa asiakkaan ja yrityksen välisessä kohtaamisessa, päättää yritys tunnistaa ja pyrkiä vaikuttamaan niihin tai ei (Vargo & Lusch 2004, 1; Schmitt ym. 2015, 167). Asiakaskokemus on siis luonteeltaan moniulotteinen, holistinen ilmiö (Bolton 2014, 259; Lemke ym. 2011, 847; Manhas & Tukemushaba 2015, 78). Asiakaskokemus ei ole universaali ilmiö, sillä jokainen asiakas kokee asiat omalla subjektiivisella tavallaan ja muodostaa siten oman käsityksensä ja arvionsa kokemuksistaan. Lisäksi jokainen asiakaskokemus on erilainen, ja kokemuksen laadun kannalta olennaiset piirteet vaihtelevat sen mukaan, missä kontekstissa kokemus tapahtuu ja mitä asiakas kokemukseltaan olettaa. Asiakaskokemukset ovat siten ainutlaatuisia ja kontekstissa syntyviä (Bolton 2014).

Kuten ei asiakaskokemukselle, ei sen muodostumisprosessillekaan ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Muodostumisprosessia on kirjallisuudessa tutkittu perinteisesti totuuden hetkinä (moments of truth) tai palvelusuunnitelmana (service blueprinting), ja prosessia on keskitytty tarkastelemaan yrityksen johdon toiminnan ja näiden toimien lopputulosten kautta (Lipkin 2016, 684; Lemon & Verhoef, 2016, 74; Jaakkola ym. 2015, 183; McColl-Kennedy ym. 2015, 431). Nämä yleisimmin käytössä olleet näkemykset perustuvat ajatukseen yhdensuuntaisesta kokemuksen luonnista, jossa yritys toimii kokemuksen luojan roolissa ja asiakas kokemuksen vastaanottajana. Niinpä yrityksen on ajateltu päättävän kokemukselle merkitykselliset tekijät, sekä sen, miten asiakas nämä tekijät kokee (Carù & Cova 2015, 277; McColl-Kennedy ym. 2015, 431).

Viime aikoina näkemys on saanut kuitenkin osakseen kritiikkiä, johtuen yrityksen näkökulman korostumisesta asiakkaan näkökulman kustannuksella. Yrityksen kontrolloiva rooli on ajanut merkityksellään yksilön toiminnan yli, jolloin asiakkaan ääni on jäänyt kuulematta (Lipkin ym. 2016, 687). Yhdensuuntaisen näkemyksen pitäessä asiakasta suhteellisen passiivisena, antaa se myös hyvin yksinkertaistetun kuvan

asiakaskokemuksen muodostumisesta (Carù & Cova 2015, 277; Helkkula 2011, 368; Lipkin 2016, 687). Näkemys ei pysty selittämään asiakaskokemuksen muodostumista siitäkään syystä tarpeeksi hyvin, että se tarkastelee kokemusta hyvin loogiseesti etenevänä, jolloin huomiotta jää asiakkaan henkisten prosessien merkitys. Kokemuksen muodostumisen ymmärrykseen tarvitaan siis myös asiakkaan näkökulman ymmärrystä, jolloin yksinkertainen S-O-R-malli (stimuli-objekti-reaktio) on riittämätön, siltä puuttuessa holistinen näkemys, joka on asiakaskokemuksen käsitteelle oleellinen (Lipkin 2016, 687).

Kokemukset eivät siis ole tyhjiössä syntyviä, asiakkaalle valmiiksi annettuja asioita, vaan sosiaalisia ja kanssakäyntitilanteissa kehittyviä ilmiöitä (Helkkula 2011, 375). Siirryttäessä tarkastelemaan asiakaskokemuksen muodostumista yksisuuntaisesta viestinnästä kanssakäynneissä muodostuvaan ilmiöön, tarjoaa se mahdollisuuden kokonaisvaltaisempaan käsitykseen asiakkaan kokemuksen muodostumisesta. Kanssakäymisen kautta eri osapuolet ovat yhteydessä toisiinsa, vaikuttavat aktiivisesti toisiinsa ja samalla muodostuu asiakkaan kokemus (Carù & Cova 2015, 277; Jüttner 2013, 740). Kanssakäynnin kautta asiakas saa oman kokemuksensa muodostumisessa vahvemman roolin ja yritys saa mahdollisuuden kasvattaa ymmärrystään omista asiakkaistaan (Jüttner 2013; Kim & Choi 2013; Teixeira ym. 2012).

Kanssakäynnin kautta ymmärrettynä kokemus ei ole siis vain toiminnan tulos, vaan se rakentuu koko toiminnan ajan. Asiakkaan ja yrityksen välinen kanssakäynti ei kuitenkaan rajoitu vain ihmiskontakteihin, vaan kanssakäynti voi tapahtua myös yrityksen elottomien elementtien kanssa (Carù & Cova 2015, 277; Fernandes & Cruz 2016, 372; Bitner 1990; Shostack 1984). Kokemus ei myöskään muodostu yrityksen ennalta päättämissä paikoissa ja tilanteissa, vaan kokemus voi muodostua ja muuttua missä kohtaa kokemuksen kulkua tahansa (Fernandes & Cruz 2016; Jüttner 2013, 740). Asiakaskokemuksen tarkkaa kulkua on siten lähes mahdotonta suunnitella etukäteen, mutta yritykset voivat kuitenkin suunnitella tilanteita, jotka tukevat asiakaskokemuksen muodostumista (Teixeira ym. 2012, 364).

Tässä tutkimuksessa asiakaskokemuksen nähdään muodostuvan vain asiakkaan ollessa suorassa kanssakäyntitilanteessa yrityksen kanssa. Vaikka ärsykkeisiin perustuva

asiakaskokemuksen määritelmä ei yksin ole riittävä, tekevät asiakkaat kuitenkin arvioita sen mukaan, millaisia vihjeitä he palveluympäristössä saavat. Se, miten näitä vihjeitä tulkitaan, muodostuu lopullisesti vasta asiakkaan ja yrityksen välisissä kanssakäyntitilanteissa. Asiakkaat siis saavat kokemuksen aikana useita ärsykkeitä, joita he arvioivat omiin tarpeisiinsa perustuen. Koska asiakaskokemus on monien tekijöiden summa, asiakkaat arvioivat jokaisen kokemuksen kompleksisena, mutta yksittäisenä tapauksena (Teixeira ym. 2012, 364). Asiakaskokemus muodostuu siis monimutkaisesta, useiden kanssakäyntien summasta (Fernandes & Cruz 2016, 372).

2.2 Asiakaskokemuksen arviointi

2.2.1 Asiakaskokemuksen laatu

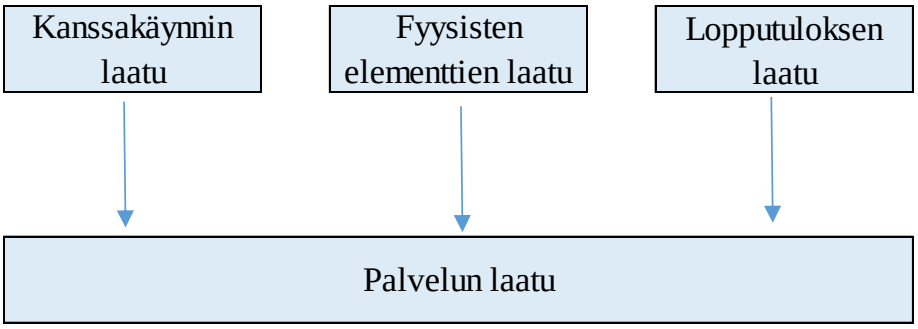
Palvelun ja kulutustuotteen laadun tapaan asiakkaat kykenevät arvioimaan myös kokemuksensa laatua. Laadun arviointi tapahtuu kontekstisidonnaisesti (Kim & Choi 2013, 327; Lemke 2011, 847; Verhoef ym. 2009, 31). Asiakaskokemuksen laatu on tieteenkirjallisuudessa suhteellisen vähän tutkittu käsite, huolimatta asiakaskokemuksen merkityksen korostumisesta viime vuosien aikana (Kim & Choi 2013, 323). Berryn ym. (2002) mukaan yritykset, jotka eivät ymmärrä asiakkaan kokemuksen ulottuvuuksia, eivät myöskään pysty menestymään. Kokemuksen laatu voidaan määritellä asiakkaiden tavaksi arvioida kokemustaan heidän osallistuessa kulutustilanteisiin ja ollessa kanssakäymisessä palvelutilan, henkilökunnan, muiden asiakkaiden ja muiden kokemukseen sisältyvien elementtien kanssa (Chang & Horng 2010, 2403). Kokemuksen laatua ja sen ulottuvuuksia on tarkasteltu esimerkiksi jakelukanavien (Kim ym. 2011), vähittäismyynnin (Chang & Horng 2010), asuntolainapalveluiden (Klaus & Maklan 2012) ja turismin (Fernandes & Cruz 2016; Rageh ym. 2013) konteksteissa.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden vähäisyydestä johtuen asiakaskokemuksen laadun käsitteestä voidaan saada parempi ymmärrys tarkastelemalla palvelun laadun määritelmiä. Yleinen käsitys laadusta on sen määräytyvän yksilön arviossa jonkun asian ylivoimaisuudesta ja ainutlaatuisuudesta (Lemke ym. 2011, 848). Parasuraman ym. (1988) määrittelevät palvelun laadun tietyn palveluyrityksen toiminnan kokonaisarvioksi, joka muodostuu, kun asiakas vertaa saamansa palvelun laatua oletuksiin siitä, millaista

palvelua kyseisen yrityksen tulisi asiakkaan omasta mielestä hänelle tarjota. Asiakkaat siis tekevät jatkuvasti laatuarvioita saamastaan palvelusta kulutustilanteen aikana ja vertaavat niitä aiempiin kokemuksiinsa (Parasuraman ym. 1988). Palvelun laadun tapaan asiakaskokemuksen laadun voidaan ajatella määräytyvän asiakkaan verratessa kokemusta omiin ennakkokäsityksiinsä sekä aiempiin kokemuksiinsa (Lemke ym. 2011, 848).

Palvelun laatua kuvaava Parasuramanin ym. (1988) kehittämä SERVQUAL-malli on yksi markkinointikirjallisuuden yleisimmin käytetyistä palvelun laatua kuvaavista malleista. Malli koostuu viidestä elementistä: fyysisestä ympäristöstä, luotettavuudesta, herkkyydestä, vakuuttavuudesta ja empatiasta. Luotettavuus viittaa kykyyn tuottaa luvattua palvelua tarkasti, herkkyys haluun auttaa asiakasta. Vakuuttavuus viittaa työntekijöiden tietämykseen ja kykyyn lisätä asiakkaan luottamusta. Empatialla taas tarkoitetaan kyvykkyyttä antaa asiakkaalle huomiota sekä ottaa huomioon tämän yksilölliset tarpeet (Parasuraman ym. 1988).

Rust ja Oliver (1994) esittelivät palvelun laadun mallin, joka koostuu kolmesta tekijästä: asiakkaan ja työtekijän kanssakäynnistä, palveluympäristöstä sekä palvelun lopputuloksesta. Brady ja Cronin (2001) yhdistelivät aikaisempien palvelun laadun muodostumisen näkökulmia yhteen, ja heidän palvelun laatua koskeva mallinsa koostui kolmesta laadun ulottuvuudesta: kanssakäynnin laadusta, fyysisen tilan laadusta sekä lopputuloksen laadusta. Kanssakäynti viittaa asiakkaan ihmiskontakteihin, fyysiset elementit yrityksen fyysisiin tiloihin ja lopputulos siihen mitä asiakkaalle jää, kun varsinainen palveluprosessi on ohi. Asiakkaat tekevät siis arvioita palvelun laadusta näiden kolmen ulottuvuuden kautta (Brady & Cronin 2001). Näkemys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Palvelun laadun arviointi (mukaillen Brady & Cronin 2001)

Palvelun laadun mallit eivät kuitenkaan yksinään pysty selittämään asiakaskokemuksen laatua, vaikka niiden avulla ymmärrystä voidaan lisätä, sillä palvelun laatu on pohjimmiltaan vaihdantaan perustuva käsite, kun kokemuksen laatua arvioidaan subjektiivisesta näkökulmasta (Chang & Horng 2010, 2403; Fernandes & Cruz 2016, 372). Verrattuna palvelun laadun kognitiivisempaan arviointiprosessiin, kokemuksen arviointi on enemmän asiakkaan tunteisiin vetoava prosessi (Chang & Horng, 2010, 2404; Fernandes & Cruz 2016, 372). Asiakkaat haluavat pätevän palvelun lisäksi kokemuksia, jotka ovat vahvoja, muistettavia ja mukaansatempaavia (Gilmore & Pine 2002). Asiakaskokemuksen laadun ottaessa huomioon asiakkaan kokonaiselämyksen, se tarjoaa paremman mahdollisuuden ymmärtää asiakkaan tulevaisuuden käyttäytymistä, kuin tuotteen tai palvelun laatu yksinään (Lemke ym. 2011, 849).

Lemke ym. (2011) tunnistivat kuluttaja-asiakkaille suunnatuista palveluista arviointikriteereitä, joiden perusteella asiakkaat arvioivat kokemuksensa laatua ollessaan suorassa kanssakäynnissä yrityksen kanssa. Arviointikriteeristö koostuu kahdeksasta palvelunlaadun ja kahdesta tuotteen laadun kriteeristä sekä palveluympäristön merkityksestä, joissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä SERVQUAL-mallin kanssa (Lemke ym. 2011). Kriteeristöä käsitellään tarkemmin luvuissa 2.3.1, 2.3.2 ja 2.3.3.

2.2.2 Kokemuksen merkityksellisyys

Asiakkaat arvioivat kokemustaan sen mukaan, millaisia reaktioita se heissä herättää ja kuinka merkityksellinen se heille on (Vargo & Lusch 2004). Muistitutkijat ovat

toistuvasti huomauttaneet vahvojen kokemusten synnyttävän kuluttajissa muistijälkiä ja pitävän tämän huomion yllä pitkän aikaa. Vahvasti kokemukselliset tapahtumat myös palaavat helposti kuluttajan mieleen, jolloin niistä voi olla yritykselle hyötyä. Asiakkaan kokemus ei kuitenkaan aina ole positiivinen, jolloin kokemuksen jättämä muistijälkikin voi olla negatiivinen (Arora 2012, 334). Niinpä yritysten täytyy ymmärtää sekä kokemukselle suotuisia, epäsuotuisia sekä korjattavissa olevia tekijöitä, jotta erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttaminen olisi niille mahdollista (Harrington ym. 2012).

Asiakaskokemuksen merkityksellisyyden kannalta oleellisia ovat asiakkaan kokemukselle asettamat tiedostetut ja tiedostamattomat tavoitteet (Liu ym. 2016, 42). Tavoitteet määrittävät, mitkä kokemustekijät ovat asiakkaalle merkityksellisiä, jolloin halutun sekä koetun asiakaskokemuksen arvioinnit ovat riippuvaisia näistä tavoitteista. Mitä paremmin kokemus vastaa asiakkaan tavoitteita, sitä vahvemman muistijäljen se asiakkaaseen jättää (Liu ym. 2016, 48; Lemke 2011, 863). Kokemukselle asetetut tavoitteet ja odotettavissa oleva hyöty voivat vaihdella merkittävästi sen mukaan, millainen kulutustilanne on kyseessä – toisia kokemuksia arvioidaan utilitaristisemmista, toimintoperäisistä lähtökohdista ja toisia hedonistisemmista, hauskanpitoa korostavista lähtökohdista. Ei ole siis yllättävää, että asiakkaalle merkitykselliset laatutekijät vaihtelevat eri palvelukontekstien välillä (Lemke ym. 2011).

Jos asiakkaan kokemus vastaa hänen kokemukselle asettamia tavoitteita, arvioi hän kokemuksensa myös todennäköisesti positiiviseksi (Harrington ym. 2012, 433; Lin & Mattila 2010, 820). Positiivisen kokemuksen todennäköisyys kasvaa myös asiakkaan ennakko-odotusten ollessa alhaiset, johtuen yrityksen hyvistä mahdollisuuksista saavuttaa tai ylittää ne. Toisaalta, jos asiakkaan ennakko-odotukset ovat korkeita, on niihin pääseminenkin vaikeaa, jolloin kokemuksen epäonnistuminen on todennäköisempää (Harrington ym. 2012, 433).

Asiakaskokemusten rohkaisemisesta on tullut ydinasia myös ravintola-alalla, johtuen ravintolakäyntien hedonistisesta luonteesta (Jin ym. 2012, 533). Kaikkia ravintolatyyppejä ei kuitenkaan voida asettaa kokemuksellisesti samalle linjalle niille asetettujen erilaisten tavoitteiden vuoksi. Niinpä ravintolakokemuksen laadulle merkitykselliset tekijätkin vaihtelevat liikuttaessa ravintolatyypistä toiseen (Jani & Han

2011, 1001). Verratessa esimerkiksi illallisravintolakokemusta ja lounasravintolakokemusta toisiinsa on illallisruokailu asiakkaille hedonistisempi kokemus, kuin lounasruokailu. Tällöin asiakkaat asettavat kulutuksen keskiöön nautinnon ja mielihyvän pelkän toiminnallisen hyödyn sijaan. Hedonistisuuden korostuessa esimerkiksi seuralla ja ravintolaympäristöllä on korostunut merkitys asiakkaan kokemukselle. Lounasravintolassa kokemuksen kannalta tärkeämmäksi nousevat utilitaristisemmat hyödyt, kuten ruuan saaminen jouhevalla aikataululla (Arora 2012, 343).

2.2.3 Kokemuksen epäonnistuminen

Epäonnistunut asiakaskokemus syntyy, kun kokemus ei vastaa asiakkaan kokemukselle asettamia tavoitteita, jolloin asiakas kokee tyytymättömyyttä saamaansa palvelua kohtaan. Jossain kohtaa kokemuksen kulkua tapahtuu siis virhe (Kim & Jang 2016, 1676). Vaikka kokemuksen epäonnistuminen johtaa usein asiakkaan päätökseen vaihtaa palveluntarjoajaa, sekä negatiivisen kokemuksen jakamiseen muille kuluttajille ja samalla potentiaalisille asiakkaille, ei epäonnistumisen mahdollisuutta voida kokonaan poistaa asiakaskokemuksen monimutkaisen luonteen ja syntytavan vuoksi (Heidenreich ym. 2015, 279; Kim & Jang 2016, 1677; Svari ym. 2011, 323). Mitä enemmän asiakkaat ovat kanssakäymisessä yrityksen kanssa, sitä kompleksisempi asiakaskokemus on, jolloin mahdollisten väärinkäsitysten ja palvelussa epäonnistumisen todennäköisyyskin kasvaa (Heidenreich ym. 2015).

Aiempi kirjallisuus on luokitellut epäonnistumiset ydin- ja kanssakäyntiepäonnistumisiin (Yang & Mattila 2012). Luokittelusta voidaan puhua myös prosessin ja lopputuloksen epäonnistumisina (Chan 2007), mutta molemmissa luokitteluissa viitataan samoihin asioihin. Ydin- tai lopputuloksen epäonnistumiset liittyvät fyysisiin tuotteisiin, joita asiakkaat vastaanottavat palvelutilanteissa. Ravintolakontekstissa epäonnistuminen voi esimerkiksi tarkoittaa listalta puuttuvaa tuotetta (Chan ym. 2007, 533). Ydinepäonnistumiset eivät täytä kokemuksen perustarvetta ja asiakas kokee menettävänsä resurssejaan, kuten aikaansa tai rahaansa (Smith ym. 1999, 357; Yang & Mattila 2012, 401).

Kanssakäynti- tai prosessiepäonnistumisessa negatiivisuus kumpuaa kokemuksen aineettomista ominaisuuksista, jolloin asiakas voi kokea tulleensa väärinkohdelluksi tai henkilökunnan olleen häntä kohtaan töykeä (Ha & Jang 2010, 521). Asiakkaat asetetaan yrityksissä yleensä kaiken keskiöön, mutta joissakin tilanteissa asiakkaan ylivoimainen asema ei kuitenkaan toteudu, vaan palveluntarjoaja ottaa kokemuksessa vahvan johtajan roolin, jolloin asiakas voi kokea epämukavuutta palveluprosessin kulusta ja lopputuloksesta (Lee ym. 2010, 1113). Kanssakäyntiepäonnistumisiin sisältyy myös menettelyepäonnistuminen, joka liittyy tuotteen virheelliseen toimitustapaan. Tuotteen toimitus voi tapahtua liian hitaasti tai eri tuotteiden toimitusjärjestys on väärä (Chan ym. 2007, 533). Kanssakäynnin epäonnistuessa asiakas kokee menettävänsä sosiaalisia resursseja, kuten itseluottamusta tai osan omasta statuksestaan (Smith ym. 1999, 357).

Asiakkaat arvioivat yrityksen toimintaa usein tarkoituksellisuuden ja reiluuden perusteella. Ne, jotka kokevat huonon kokemuksen olleen tahallaan tuotettua tai epäreilua, kokevat myös olevansa oikeutetumpia rankaisemaan palveluntarjoajaa yritystä vaihtamalla (Namkung & Jang 2009, 398; Varela-Neira ym. 2014, 911). Asiakkaat eivät suhtaudu usein tapahtuviin, niin sanottuihin tavanomaisiin palveluepäonnistumisiin huolettomammin, kuin satunnaisesti tapahtuviin, odottamattomampiin epäonnistumisiin, vaan molemmat koetaan yhtä lailla negatiivisina (Varela-Neira ym. 2014, 911). Asiakkaat myös muistavat negatiivisen kokemuksen tarkemmin ja eläväisemmin kuin positiivisen kokemuksen, sillä negatiivinen kokemus jättää asiakkaaseen intensiivisemmän muistijäljen. Tapauksissa joissa asiakkaalla on yrityksestä sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia, ovat negatiiviset asiakkaalle siis merkittävämmässä asemassa (Arnold ym. 2005, 1134; Kim & Jang 2016, 1679).

Epäonnistunutta kokemusta seuraavat kokemuksen huonoksi arviointi ja asiakkaan kokemus epäoikeudenmukaisuudesta (Kalamas ym. 2008, 818). Negatiiviset muistot muokkaavat yksilöiden päätöksentekoprosesseja sekä tulevaisuuden käyttäytymistä, jolloin esimerkiksi uudelleen ostamisen todennäköisyys laskee (Kalamas 2008, 814; Kim & Jang 2016, 1677). Negatiivisen kokemuksen saanut asiakas on usein myös järkkymätön sen suhteen, palaako hän enää yrityksen asiakkaaksi (Arnold ym. 2005). Siksi olisikin tärkeää, että yritykset pyrkivät ratkaisemaan palveluepäonnistumistilanteet mahdollisimman nopeasti (Manhas & Tukemushaba 2015, 80). Pyrkimällä lieventämään

epäonnistumisen seurauksia esimerkiksi hyvitysten muodossa, voidaan asiakkaan kokemuksesta muodostunutta negatiivista muistijälkeä onnistua lieventämään ja jopa muuttamaan positiiviseksi (Kalamas ym. 2008, 816). Hyvityksen tarjoaminen ehkäisee siten palveluntarjoajan vaihtoa ja negatiivisen kokemuksen jakamista muille (Smith ym. 1999, 369; Kim & Jang 2016, 1682).

2.3 Ravintolakokemuksen toiminnalliset tekijät

Ravintolakokemuksen toiminnallisia piirteitä on tutkittu runsaasti, mutta tutkimukset ovat eri mieltä siitä, mitkä tekijöistä ovat asiakkaan kokemuksen kannalta merkityksellisimpiä. Pelkän merkityksellisimmän tekijän tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan ravintoloiden tulee kyetä ottamaan toiminnassaan huomioon kaikki ravintolakokemuksen toiminnalliset tekijät, johtuen asiakaskokemuksen moniulotteisuudesta ja arviointiprosessin monimutkaisuudesta (Lin & Mattila 2010). Ravintolakokemuksen toiminnalliset tekijät voidaan jakaa aiemman kirjallisuuden perusteella neljään osa-alueeseen: ruokaan, ravintolan fyysisiin tiloihin, henkilökuntaan sekä muihin asiakkaisiin (Heung & Gu 2012; Namkung & Jang 2008, 2009; Ryu & Han 2010).

2.3.1 Ruuan laatu

Ravintolakontekstissa ruoka on asiakaskokemuksen ydinosassa, sen ollessa usein ravintolaan saapumisen perimmäinen syy. Useat tutkimukset ovatkin todenneet yhteyden ruuan laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä, ja ruuan laadun voidaankin nähdä olevan tärkein tekijä asiakkaiden päätöksessä palata ravintolaan uudestaan (Ha & Jang 2010, 521; Raajpoot 2002, 110; Namkung & Jang 2007, 387). Ruokaan liittyvät, perustunteita herättävät positiiviset stimulantit koostuvat kolmesta osasta: ällistyksestä, tuttuudesta ja kotoisuudesta. Vaikutelma tuttuudesta ja kotoisuudesta muodostuu asiakkaan tunnistaessa ruuasta aikaisemmin tutuksi tulleita asioita tai kun ruuan valmistuksessa on käytetty perinteisiksi miellettyjä valmistustapoja. Ällistys taas syntyy asiakkaan yllättymisestä, joka voi liittyä ruuan laatuun tai ravintolan kykyyn luoda yhteensopivia menukokonaisuuksia (Jensen & Hansen 2007, 605; Walter ym. 2010, 252).

Terminä ruuan laatu on kuitenkin hyvin laaja ja vaikeasti määriteltävä, joten tutkijat ovat pyrkineet luokittelemaan sitä ruuan attribuuttien avulla. Tutkimuksissa ruuan laatua on eroteltu esimerkiksi maun, menun suunnittelun, annoskoon, esillepanon, valikoiman, terveellisyyden ja tuoreuden avulla (Raajpoot 2002; Kim ym. 2009; Namkung & Jang 2007, 2008; Qin & Prybutok 2008). Harrington ym. (2012) jakoivat ruuan laadun viiteen osa-alueeseen: esillepanoon, terveellisyyteen, makuun, tuoreuteen ja lämpötilaan. Nämä attribuutit nähdään myös tässä tutkimuksessa keskeisiksi ruuan laadun attribuuteiksi, joiden lisäksi tutkimuksen kannalta keskeisiä ovat Lemken ym. (2011) asiakaskokemuksen laatua tutkiessaan määrittelemät tuotteen laadulle merkitykselliset tekijät: tuotevalikoima ja rahan arvoisuus.

Attribuuteista merkityksellisimmäksi nousee ruuan *maku*, jota muut laadun attribuuteista tukevat. *Esillepano* viittaa ruuan puoleensa vetävyyteen ja sen koristeluun, jolloin esillepano on asiakkaalle visuaalinen vihje laatuolettamuksien täyttymisestä. *Ruuan terveellisyys* taas viittaa ravintorikkaisiin ja terveellisiin vaihtoehtoihin. Monet ravintola-asiakkaat ovat kiinnostuneita omasta terveydestään, jolloin ruuan ravitsevuudesta ja yhteydestä asiakkaan hyvinvointiin on tullut tärkeä osa ravintolakokemuksen arviointia. Myös asiakkaiden allergiat ja kiinnostus erilaisia ruokavalioita kohtaan laajentavat käsitystä siitä, mikä luokitellaan terveelliseksi ja hyvinvoinnille merkitykselliseksi ravinnoksi (Harrington ym. 2012, 434; Namkung & Jang 2008, 149; Ryu ym. 2012, 205).

Tuoreudella viitataan ruuan ikään. Ruuan ikää voidaan arvioida ruuan rapeuden, mehevyyden sekä tuoksun perusteella. *Lämpötilan* taas voidaan ajatella olevan muita ruuan laadun attribuuttia täydentävä, sillä se määrittelee sitä, kuinka asiakkaat arvioivat makua, tuoksua ja annoksen ulkonäköä (Harrington ym. 2012, 434). *Tuotevalikoima* viittaa yrityksen tarjoaman tuotevalikoiman laajuuteen ja sen sopivuuteen asiakkaille (Lemke ym. 2011, 856).

Zeithamlin (1988) määritelmän mukaan hinta viittaa asiakkaan tekemään uhraukseen, jonka hän tekee saadakseen kokemuksen itselleen. *Rahan arvoisuus* määritellään tuotteiden ja palvelun hinnoitteluksi, joka heijastaa asiakkaan saamia etuja (Lemke ym. 2011, 856). Tärkeintä kokemuksen arvioinnissa hinnan kannalta on asiakkaan tekemä vertailu aikaisempien kokemustensa sekä maksamansa hinnan välillä. Asiakas siis arvioi,

mitä hän on maksamallaan hinnalla saanut itselleen (Jani & Han 2011, 1003). Hinnan arviointi perustuu siihen, mikä on asiakkaan referenssihinta, johon hän maksamaansa hintaa vertaa, joten asiakkaiden kokemus on siten vahvasti riippuvainen hintatason koetusta reiluudesta (Jin & Lee 2016, 7; Jin ym. 2012, 534). Han ja Kim (2009) vahvistivat ravintolakontekstissa toteutetun tutkimuksensa avulla, että asiakkaat ulottavat ruuan rahanarvoisuuden usein koskemaan myös muita kokemuksen tekijöitä.

2.3.2 Fyysisten tilojen laatu

Fyysisten tilojen laadun arviointi perustuu asiakkaan tekemään arvioon niiden ennakko-odotuksiin ja kontekstiin sopivuudesta, vaikka asiakas ei välttämättä tätä itse tiedostaisikaan. Fyysisiä tiloja arvioidessaan asiakkaat arvioivat niiden toimivuutta ja miellyttävyyttä (Han & Ryu 2009; Kim ym. 2011; Kim & Moon 2009). Mitä miellyttävämpi ja rauhallisempi palveluympäristö on, sitä tyytyväisempiä myös asiakkaat ovat (Lemke ym. 2011, 862; Ryu & Han 2011, 608; Walter & Edvardsson 2012, 111). Fyysiset tilat ovat usein ensimmäinen asia, jonka kanssa asiakkaat ovat kanssakäynnissä ravintolaan saapuessaan, joten ne ovat tärkeässä roolissa ravintolan ensivaikutelman luonnissa. Ensivaikutelma taas on asiakkaiden positiivista kokemusta vahvistava tekijä (Berry ym. 2006, 43; Walter & Edvardsson 2012, 112). Fyysiset tilat voivat herättää asiakkaissa innostuneisuutta, mielihyvää sekä rentoutuneisuutta ja luovien ratkaisujen avulla voidaankin saavuttaa positiivisia mielikuvia ravintolan laadusta (Han & Ryu 2009, 493; Namkung & Jang 2008, 145).

Edukseen erottuvan palveluympäristön avulla voidaan siis luoda sosiaalinen todellisuus, joka saa asiakkaan toimimaan sekä fyysisellä että mentaalisella tasolla, ja siten kasvattaa asiakkaiden myönteistä asennetta ravintolaa kohtaan (Han & Ryu 2009, 489; Liu & Jang 2009, 495). Ravintolan fyysiset tilat ovat useiden tekijöiden summia, jolloin yksittäisen tilaelementin epäonnistuminen voi tehdä koko asiakkaan kokemuksesta negatiivisen, kun taas positiivinen kokemus syntyy yleensä tilaelementtien kokonaisuudesta (Walter & Edvardsson 2012, 112).

Kotler (1974) määritteli ensimmäisten joukossa yrityksen fyysisten tilojen merkitystä asiakaskokemukselle. Kotler (1974) puhui tunnelmatekijöistä, jotka määriteltiin

tietoiseksi tilasuunnitteluksi, joilla asiakkaissa pyritään herättämään tiettyjä tunnereaktioita ja siten kasvattamaan heidän ostotodennäköisyyttään. Tunnelmatekijät ovat luokiteltavissa neljän aistin; näön, äänen, hajun ja tunnon mukaan. Tunnelmatekijöiden yhteys ostohalukkuuteen ilmenee asiakkaiden arvioidessa niiden laatua ja sopivuutta omiin ennakko-oletuksiinsa. Jos tunnelmatekijät ovat asiakkaan mielestä tilaan sopivia, ovat he myös halukkaampia ostamaan verrattuna tilanteeseen, jossa tunnelmatekijät eivät ole yhteneviä ennakko-oletusten kanssa (Kotler 1974). Bitner (1992) käytti fyysisiä tiloja kuvaillessaan termiä palvelumaisema (servicescape) selittääkseen rakennettuja ympäristöjä. Bitnerin (1992) mukaan asiakkaiden käytökseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan ilmapiiritekijöillä, kuten tuoksulla ja lämpötilalla, tilan suunnitteluratkaisuilla sekä merkeillä, symboleilla ja artefakteilla.

Ravintoloiden fyysisiä elementtejä tarkasteltaessa Ryu & Jang (2008) jakavat ravintoloiden fyysisen palveluympäristön kuuteen osaan Bitnerin (1992) servicescape mallia mukailevan dinescape-mallin avulla, jossa dinescape määritellään ihmisten tekemäksi, fyysiseksi ympäristöksi illallisravintoloissa. Malli sisältää viisi rakennetta, joihin kuuluvat paikan esteettisyys, valaistus, tunnelma, tilaratkaisut sekä kattausmateriaalit (Ryu & Jang 2008). Han ja Ryu (2009) jatkoivat edellisten tutkimusten pohjalta, ja jakoivat ravintolan fyysiset tilat kolmeen luokkaan; tilasuunnitteluun, sisustukseen ja esineisiin sekä tunnelmatekijöihin.

Tilasuunnittelu viittaa esineiden järjestykseen, niiden kokoon sekä niiden välisiin suhteisiin. Ravintolaympäristössä useiden asioiden, kuten pöytien, vessojen ja käytävien sijoittelulla pyritään parantamaan kokemuksen sujuvuutta (Han & Ryu 2009, 490). Tehokkaasti suunniteltu tila täyttää asiakkaiden toiminnallisia tarpeita ja antaa heille siten luottamusta ravintolaa kohtaan (Bitner 1992). Hyvän tilasuunnittelun avulla voidaan siis pyrkiä vaikuttamaan siihen, miten asiakkaat tilan kokevat. Esimerkiksi tilassa, jossa asiakkaat pystyvät liikkumaan sujuvasti, tilan ei koeta olevan täynnä. Lisäksi hyvin suunniteltu tila saa asiakkaan kokemaan kodikkuutta ja intiimiyttä (Hyun & Kang 2014, 59; Kim & Moon 2009, 60). *Sisustuksella ja esineillä* on suuri merkitys ravintolan esteettisyyden ja siten tilan houkuttelevuuden kannalta (Han & Ryu 2009, 490; Ruy & Jang 2008, 4). Sisustukseen ja esineisiin kuuluvat ruokailualueen värimaailma, koristelut, kangasvalinnat, kalusteet ja ruokailuvälineet (Han & Ryu 2009, 490). Fyysisillä

elementeillä on usein suurempi merkitys asiakkaiden tyytyväisyydelle ja ravintolan menestymiseen kuin ravintolan aineettomilla ominaisuuksilla, kuten tuoksulla ja lämpötilalla (Heung & Gu 2012, 1170; Hyun & Kang 2014, 65). Lisäksi paikkaan liittyvät epäonnistumiset, kuten epäsiisteyden, asiakkaat kokevat muistiin painuvina ja merkittävinä epäonnistumisina (Manhas & Tukemushaba 2015, 85).

Ravintolan tunnelmalla on merkittävä rooli kokemuksen syntymisessä (Hyun & Kang 2014; Ryu & Han 2011). *Tunnelmatekijät* ovat kokemuksen taustalla vaikuttavia aineettomia elementtejä, jotka vaikuttavat erityisesti asiakkaan alitajuiseen arvioon ravintolaympäristöstä (Han & Ryu 2009, 490; Hyun & Kang 2014, 59). Tunnelmatekijöihin kuuluvat lämpötila, valaistus, äänet ja haju. Valaistus ja ravintolassa soiva musiikki sekä muut ravintolaympäristössä kuuluvat äänet muokkaavat asiakkaiden ravintolassa viettämän ajan pituutta (Walter & Edvardsson 2012, 112). Kun tunnelmatekijät tarjoavat miellyttävän ilmapiirin, asiakkaat myös todennäköisemmin haluavat viipyä ravintolatilassa pidempään (Han & Ryu 2009, 490). Vaikka kodin ulkopuolella ruokaillessaan asiakkaat haluavat usein kokea uudenlaisia kokemuksia, voidaan kuitenkin ravintolan ilmapiiriltä toivoa kodinomaista tunnelmaa (Hyun & Kang 2014, 60; Ryu & Han 2011, 601).

Valaistus, musiikki ja värit voivat epäonnistuessaan synnyttää herkästi asiakkaissa huonon kokemuksen. Niiden olemassaolo on ravintoloissa lähes välttämätöntä, mutta ne harvoin yksinään pystyvät tuottamaan asiakkaalle ylivoimaista asiakaskokemusta. Tunnelmatekijöiden poissaololla, häiritsevyydellä tai tilanteeseen sopimattomuudella asiakkaan kokemuksen tekeminen erittäin huonoksi on kuitenkin helppoa. Liian kova meteli tai musiikki voi saada asiakkaat kokemaan olonsa epämukavaksi ja vaiennetuiksi (Walter & Edvardsson 2012). Huonosti kuuleminen taas aiheuttaa noidankehän; kun toisten puhetta ei kuule tai siitä on vaikea saada selvää, alkavat asiakkaat puhua kovempaa jolloin melun taso kasvaa (Leminen 2016). Liian hiljainen musiikki taas epäonnistuu tarkoituksessaan ja luo vaikutelmaa kolkkoudesta (Walter & Edvardsson 2012, 113). Tasapainon löytyminen hiljaisen ja häiritsevän hälyn välillä voikin olla hankalaa, mutta välttämätöntä. Tällöin akustiikkaan hallinta ja kaiun vaimentaminen nousevat merkityksellisiksi (Leminen 2016).

2.3.3 Kanssakäynnin laatu: Palveluhenkilökunta

Kanssakäyminen henkilökunnan kanssa on keskeinen osa-alue asiakkaan kokemuksen muodostumisessa (Wang ym. 2016, 1312). Kanssakäynti ihmisten välillä mahdollistaa kunnioituksen osoittamisen ja siten asiakkaan luottamuksen saavuttamisen (Berry 2006). Ravintolassa asiointi sisältää laajan kirjon kanssakäyntitilanteita asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välillä, kuten tervehtimisen, tilaamisen ja valituksen teon. Jokainen kanssakäyntitilanne on kriittinen asiakkaan kokemuksen arvioinnille, sillä palveluhenkilökunta osallistuu asiakkaan kokemukseen omilla asenteillaan ja käytöksellään (Namkung & Jang 2009, 398; Varela-Neira ym. 2014, 914). Mitä enemmän asiakkaat ovat kanssakäynnissä henkilökunnan kanssa kokemuksensa aikana, sitä suurempi merkitys henkilökunnalla kokemukselle myös on (Namkung & Jang 2008, 151; Wang ym. 2016, 253).

Bitner ym. (1990) tutkivat asiakaskokemusten erityisen hyviä ja erityisen huonoja piirteitä, jotka syntyivät kanssakäyntitilanteissa asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välillä. Tutkimuksessa havaittiin positiivisten ja negatiivisten kokemusten voitavan jakaa kolmeen luokkaan sen mukaan, miten työntekijät palvelutilanteissa käyttäytyvät. Näitä ovat palveluhenkilökunnan käytös palveluepäonnistumisen hetkellä, asiakkaiden tarpeisiin ja pyyntöihin vastaaminen sekä odottamaton käytös (Bitner ym. 1990).

Palveluepäonnistumisen tapahtuessa henkilökunta joutuu vastaamaan asiakkaiden pettymykseen, jolloin vasteen muoto määrittelee, miten asiakaskokemusta arvioidaan. Palveluepäonnistuminen voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat henkilökunnan saavuttamattomuus, hitaus ja muut ydintuotteen tuottamisessa tapahtuvat epäonnistumiset. Henkilökunnan asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen jakautuu kahteen osaan: erikoistarpeiden huomioon ottamiseen ja asiakkaan pyyntöjen huomioimiseen. Henkilökunnan odottamaton käytös taas koostuu asiakkaan huomioinnin määrästä ja poikkeuksellisesta käytöksestä. Kaikissa näissä tilanteissa henkilökunnan käytös voi siis olla erityisen hyvää tai erityisen huonoa, mikä edelleen vaikuttaa asiakkaan tekemiin arvioihin (Bitner ym. 1990).

Lemke ym. (2011) tunnistivat henkilökunnan toiminnasta kahdeksan tekijää, joiden perusteella asiakkaat arvioivat oman asiakaskokemuksensa laatua. Näitä ovat välittävä asenne, ajan arvoisuus, asiakkaan huomiointi, luotettavuus, toimintatavat, personointi, asiantuntevuus ja esteettömyys. Tekijät on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Henkilökunnan toiminnan arviointiperusteet (mukaillen Lemke ym. 2011)

Välittävä asenne	Ystävällisyys ja avuliaisuus
Ajan arvoinen	Asiakkaan ajan arvostus
Asiakkaan huomiointi	Asiakkaan tärkeys
Luotettavuus	Yritys pitää lupauksensa
Toimintatavat	Asiakkaan ongelmien ratkaisu
Personointi	Asiakkaan yksilöllisyys
Asiantuntevuus	Henkilökunnan kompetenssi
Esteettömyys	Henkilökunnan saavutettavuus

Välittävä asenne viittaa asiakkaan kokemukseen siitä, kuinka auttavainen ja ystävällinen yrityksen henkilökunta on (Lemke ym. 2011, 858). Proaktiivisuus, asiakkaiden tervehtiminen ja tarpeiden selvittäminen sekä asiakkaan hyvinvoinnin huomiointi luovat vaikutelman välittävästä asenteesta (Teng & Chang 2013, 171; Walter ym. 2010, 240). Kun henkilökunta pystyy esittämään asiakkaalle välittävää asennetta, kokee asiakas saavansa osakseen empatiaa (Parasuraman 1988, 23). Vihjeet empaattisuudesta ja ihmisyydestä syntyvät palveluhenkilökunnan käytöksestä ja ulkonäöstä – siitä miten ja millä äänensävyllä nämä asiakkaalle puhuvat, sekä heidän innokkuudestaan ja kehonkielestään (Kim & Cha 2002). Ystävällisellä ja asiakasta ilahduttavalla asenteella henkilökunta voi saada asiakkaan kokemaan olonsa voimaantuvaksi (Beltagui ym. 2015, 485; Walter ym. 2010, 248).

Ajan arvoisuus ilmenee tilanteissa, joissa henkilökunta tuo esille sen arvostavan asiakkaan aikaa ja pyrkivän käyttämään tämän ajan tehokkaasti, esimerkiksi lyhentämällä odotusaikoja (Lemke ym. 2011, 858). Tehokkaasti toimiva henkilökunta auttaa parantamaan asiakkaan kokemusta ja edistämään kokemuksen sujuvuutta (Wu & Liang 2009, 589). *Asiakkaan huomiointi* kertoo siitä, kuinka tärkeäksi asiakas pääsee ravintolassa olon aikana itsensä kokemaan (Lemke ym. 2011, 858; Rageh ym. 2013, 139).

Oleellista asiakkaan huomioinnissa on, että henkilökunta osoittaa tarpeeksi kiinnostusta asiakasta kohtaan, jolloin asiakkaalle annetaan mahdollisuus kokea itsensä tärkeäksi (Arnold ym. 2005, 1137). Henkilökunta, joka vieraanvaraisuudella ja hyvien kommunikointitaitojen avulla saa asiakkaat tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja halukkaiksi kanssakäymiseen, tekee toimillaan asiakkaasta myös tärkeän (Wang ym. 2016, 1323).

Luotettavuus henkilökuntaa kohtaan syntyy asiakkaan kokiessa henkilökunnan pitävän lupauksensa (Lemke ym. 2011, 858). Luotettavan henkilökunnan koetaan olevan hyväntahtoinen asiakasta kohtaan, sekä kykenevän tuottamaan ennakko-odotuksiin sopivaa ja tasalaatuista palvelua, sillä asiakkaat olettavat saavansa samantasoista palvelua vieraillessaan samassa yrityksessä useamman kerran (Fernandes & Cruz 2016, 375). Palvelun laadun tasaisuus ei ainoastaan takaa toistuvaa positiivista asiakaskokemusta, vaan se myös ilmaisee palveluntarjoajan halua tarjota korkealaatuista palvelua, mikä kasvattaa asiakasluottamusta (Wang ym. 2016, 1319). Luotettavuuden kannalta on siten merkittävää, kykeneekö henkilökunta vastaamaan asiakkaan minimivaatimuksiin, vai pystyykö se ylittämään ne (Han ym. 2010, 316).

Toimintatavat viittaavat asiakkaiden kokemukseen siitä, että henkilökunta pyrkii ratkaisemaan heidän ongelmiaan ja haluaa myös mielellään tehdä sen (Lemke ym. 2011, 858). Henkilökunnan koetaan näkevän vaivaa auttaakseen asiakasta kaikin mahdollisin keinoin ja yritys on asiakkaan mielestä toimissaan vakuuttava (Arnold ym. 2005, 1137; Parasuraman ym. 1988, 23). Toimintavoiltaan hyväksi koettu henkilökunta on joustava asiakkaan ongelmanratkaisussa ja valmis poikkeamaan jopa yrityksen säännöistä tehdäkseen kokemuksesta mahdollisimman hyvän (Arnold ym. 2005). Lisäksi herkkyys ja tarkkailutaidot ovat asiakkaan kokemuksen luonnissa merkityksellisiä. Jos henkilökunta huomioi asiakkaan kokemukselliset tarpeet etukäteen, se voi onnistua ratkaisemaan asiakkaan ongelman ennen kuin asiakas itse ehtii siitä kertoa. Toimintatapojen kannalta keskeisiä ovat siis oma-aloitteinen ja ongelmien ratkaisuun vaivattomalla asenteella suhtautuva henkilökunta (Walter ym. 2010).

Personoinnin onnistuessa asiakkaat kokevat olevansa asiakkaina yksilöitä. Jos henkilökunta taas epäonnistuu kokemuksen personoinnissa, asiakas kokee itsensä

anonyymiksi, yhdeksi muiden joukossa (Lemke ym. 2011, 858). Asiakkailla on halu kokea olevansa kokemuksensa aikana ainutlaatuisia, jolloin personoinnin merkitys korostuu (Wang ym. 2016, 1316). Personointia arvioidessaan asiakkaat arvioivat, kuinka ihmisläheistä henkilökunta on ja kuinka yksilöidyn kokemuksen he saavat, eli kokevatko asiakkaat henkilökunnan toiminnan heitä kohtaan olevan henkilökohtaista (Beltagui ym. 2015, 486). Personoituja kokemuksia pystytään luomaan seuraamalla ravintolan tapahtumia ja huomioimalla yksilön tarpeita, silloinkin, kun asiakkaita on määrällisesti paljon (Kim & Cha 2002).

Asiantuntevuus tarkoittaa palveluhenkilökunnan kompetenssia, tietämystä, sopivuutta ja taitoa tehdä työtänsä. Henkilökunnan pätevyys ilmenee siis sen ammattitaidon kautta (Lemke ym. 2011, 858). Asiakkaat kokevat asiantuntevan henkilökunnan tietävän, mitä se tekee. Asiantuntevan henkilökunnan avulla asiakas kokee myös saavansa kokemuksen aikana tarvitsemaansa tietoa, eikä joudu olemaan epätietoisena (Lemke ym. 2011, 854). Jos asiakkaita opetetaan ja opastetaan läpi kokemusprosessin, voidaan epäselvyyksien ja negatiivisen kokemuksen syntymisen mahdollisuus minimoida (Minkiewicz ym. 2014; Boniefield & Cole 2007). Kun henkilökunta on asiantunteva, voivat asiakkaat luottaa sen tekemiin suosituksiin sekä ruuan valmistustapoihin. Henkilökunnalta odotetaan dialogia, sekä tiedon ja taidon hyväksi käyttöä, olematta liian dominoivia (Walter & Edvardsson 2012). *Saavutettavuuden* määrittele se, kuinka hyvin asiakas kokee tavoittavansa yrityksen henkilökunnan (Lemke ym. 2011, 858). Palveluhenkilökunnan on tärkeää olla aina saavutettavissa ja vastaanottavainen, kun asiakas tarvitsee häntä (Namkung & Jang 2008, 151).

2.3.4 Kanssakäynnin laatu: Muut asiakkaat

Muut asiakkaat voivat olla asiakkaan entuudestaan tuntemia tai asiakkaalle tuntemattomia, ja heidän käytöksensä voi vaikuttaa kokemukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti (Carù & Cova 2015, 276; Walter ym. 2010, 249; Wu 2007, 1518). Muiden asiakkaiden merkitystä asiakkaan kokemukselle on tutkittu kahden näkökannan kautta. Toinen ja myös yleisemmin käytössä ollut näkökulma on ollut tutkia asiakkaiden välisen, suoran kanssakäymisen merkitystä asiakaskokemukselle. Tällöin asiakkailla ajatellaan olevan aktiivinen rooli toistensa kokemuksen muodostumiseen: he käyvät dialogia

keskenään ja ovat aktiivisesti kontaktissa toisiinsa (Kim & Lee 2012; Minkiewicz ym. 2014). Aktiivisen roolin lisäksi on tutkittu muiden asiakkaiden passiivista roolia asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tällöin muiden asiakkaiden ajatellaan olevan osallisia kokemuksen syntyyn pelkällä läsnäolollaan, jolloin suora kanssakäyminen ei ole välttämätöntä (Kim & Lee 2012).

Asiakkaat haluavat olla kokemuksensa aikana tasa-arvoisia muiden asiakkaiden kanssa. Tämä korostuu erityisesti palveluympäristöissä, joissa asiakkaiden on helppo seurata muiden asiakkaiden palvelukokemusta ja sen kulkua. Kokemus eriarvoisuudesta kumpuaa asiakkaan verratessa omaa kokemustaan toisten kokemukseen ja kokeeko hän tulevansa kohdelluksi samalla tavoin muiden asiakkaiden kanssa (Anaya ym. 2016, 359). Kim ja Lee (2012) tunnistivat muista asiakkaista kuusi tekijää, jotka voivat muokata asiakkaan kokemusta. Näitä ovat muiden ulkonäkö, ikä, pukeutuminen, sukupuoli, käytös sekä muiden asiakkaiden lukumäärä. Asiakkaat voivat haluta sulautua muiden asiakkaiden joukkoon tai kokea olevansa kotoisassa ympäristössä, jolloin neljä ensimmäistä tekijää voivat auttaa asiakkaita samaistumaan muihin asiakkaisiin (Kim & Lee 2012; Walter & Edvardsson 2012). Muut asiakkaat voivat kuitenkin käyttäytyä häiritsevästi, mikä muuttaa asiakkaan kokemusta (Verhoef ym. 2009). Jos toinen asiakas vaatii henkilökunnan huomiota, voi tämä olla pois sellaisen asiakkaan kokemuksesta, joka myös tarvitsisi henkilökunnan apua. Kokemus eriarvoisuudesta voikin muodostua asiakkaan kokiessa saavansa vähemmän huomiota verrattuna muihin asiakkaisiin (Anaya ym. 2016, 359). Muita asiakkaita voi myös olla tilassa liikaa, jolloin asiakkaat kokevat tilassa ahtautta (Raajpoot 2002, 112).

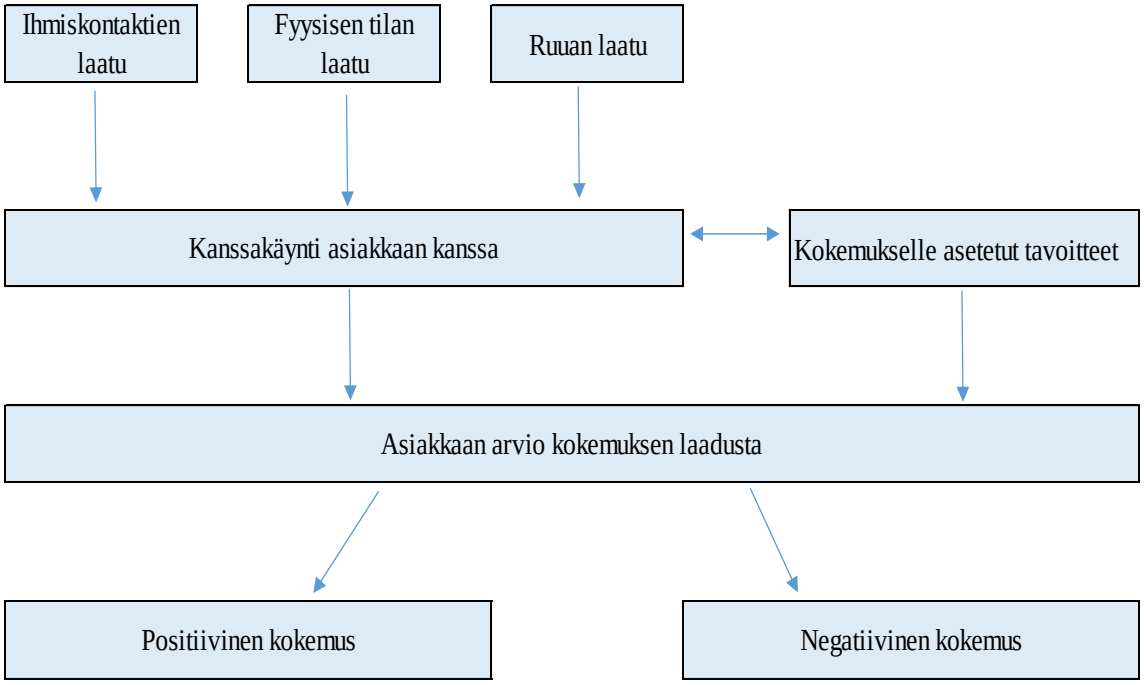
2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu kolmesta osasta, joista ensimmäinen osa käsittelee asiakaskokemuksen käsitettä ja muodostumista. Toinen osa tarkastelee asiakaskokemuksen arvioinnin prosessia; miten ja millä perustein asiakaskokemuksen laatua arvioidaan, mikä tekee asiakaskokemuksesta merkityksellisen sekä miksi kokemuksen koetaan epäonnistuvan. Kolmas osa kerää yhteen aiempien ravintolakokemusta koskeneiden tutkimusten sisältöä, eli mitkä ravintolan toiminnot ovat

asiakkaan kokemuksen kannalta keskeisiä. Nämä kolme osaa yhdistyvät kuviossa 2, joka muodostaa teoreettisen viitekehyksen synteesin.

Ensimmäinen osa käsittelee asiakaskokemuksen käsitettä sekä kokemuksen muodostumisen prosessia. Asiakaskokemukselle ja sen muodostumiselle ei ole tieteenkirjallisuudessa tarkkaa määritelmiä, vaan määritelmiä on olemassa useita (Helkkula 2011; Lipkin 2016), minkä vuoksi ensimmäisen osan tarkoituksena oli selventää tämän kyseisen tutkimuksen näkemys kokemuksen käsitteestä ja muodostumisprosessista. Tässä tutkimuksessa asiakaskokemus on kontekstisidonnainen ilmiö. Se ei ole universaali, vaan subjektiivinen, jokaisen yksilön henkilökohtaisesti kokema asia. Tutkimus näkee asiakaskokemuksen muodostuvan yrityksen ja asiakkaan välisessä kanssakäynnissä, jolloin asiakas tekee arvioita yrityksen tarjoamista ärsykkeistä ja muodostaa kanssakäynnin kautta näistä itsenäisiä arvioita, jotka muodostuvat erilaisten kokonaisuuksien summista. Arvioilla taas on keskeinen rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa positiiviseksi tai negatiiviseksi.

Toinen teoreettisen viitekehyksen osa käsittelee kokemuksen arvioinnin prosessia. Asiakkaat tekevät jatkuvia arvioita kokemuksensa laadusta kokemuksen kulun aikana. Käsitteen vähäisen tutkimuksen vuoksi kokemuksen laatua tarkastellaan palvelun laadun määritelmien kautta. Palvelun laadun havaittiin voitavan määrittää fyysisten elementtien, kanssakäynnin ja lopputuloksen laadun perusteella (Brady & Cronin 2001). Palvelun laadun todettiin kuitenkin olevan estynyt yksinään selittämään kokemuksen laatua, palvelun ollessa vaihdantaan perustuva ja kokemusta arvioitaessa subjektiivisesta näkökulmasta (Lemke ym. 2011).



Kuvio 2. Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Kokemukset selittävät asiakkaiden tulevaisuuden ostokäyttäytymistä ja lojaaliutta yritystä kohtaan, minkä vuoksi positiivisten kokemusten luonti on yrityksille elintärkeää. Vahvat positiiviset kokemukset synnyttävät asiakkaissa muistijälkiä, jotka edesauttavat asiakkaiden halua palata yrityksen palvelun piiriin uudestaan. Asiakaskokemuksesta tulee asiakkaalle merkityksellinen, kun se vastaa hänen kokemukselle asettamiaan tavoitteita (Liu ym. 2016, 42). Tavoitteet vaihtelevat sen mukaan, millainen palvelutilanne on kyseessä. Vastaavasti epäonnistuneet asiakaskokemukset aiheuttavat asiakkaiden poistumisen yrityksen palvelun piiristä ja siirtymisen muiden yritysten asiakkaiksi (Arora 2012).

Aiempien tutkimusten perusteella ravintolakokemukselle keskeisiä tekijöitä ovat kontaktit muiden ravintolassa olevien ihmisten, eli henkilökunnan ja muiden asiakkaiden kanssa, ravintolan fyysiset tilat sekä tarjottu ruoka. Kolmas osa käy läpi aiempien toiminnallisia tekijöitä koskeneiden tutkimusten sisältöä, ja esittelee tälle tutkimukselle keskeisiksi nähtyjä ja niiden laadun arviointiin vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa asiakkaiden nähdään arvioivan ravintolakokemuksensa laatua näiden neljän laatutekijän kautta.

Kuvio 2 esittää tutkimuksen näkemyksen asiakaskokemuksen laadun arvioinnin prosessista ravintolakontekstissa. Ravintolassa ollessaan asiakkaat kiinnittävät huomiota ihmiskontaktien eli henkilökunnan ja muiden asiakkaiden kanssakäynnin laatuun, fyysisen tilan laatuun sekä ruuan laatuun. Asiakkaan arvio kokemuksen laadusta muodostuu kanssakäyntitilanteissa näiden tekijöiden kanssa, sekä asiakkaan verratessa tekemiään arvioita hänen omiin henkilökohtaisiin kokemukselle asettamiin tavoitteisiinsa. Kokonaisarvion kokemuksestaan asiakas tekee laatukokemuksen sopivuuden perusteella, joka edelleen määrää, arvioiko asiakas kokemuksensa positiiviseksi vai negatiiviseksi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmät

3.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta käytetään, kun tutkimus pyrkii ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja luokittelemaan niitä (Ghauri & Grønhaug 2010, 196). Aineistoa laadullisesti tutkimalla voidaan tutkittavasta ilmiöstä saada myös syvempi ymmärrys verrattuna kvantitatiivisella tutkimuksella saavutettavaan ymmärrykseen (Gremler 2004, 70). Tässä tutkimuksessa kuvataan kuluttajien ravintolakokemuksen laadulle merkityksellisiä tekijöitä, sekä arvioinnin prosessia, jolloin laadullinen tutkimus oli luonnollinen valinta tutkimuksen menetelmäksi. Tutkimuksen oletuksena on, että ihmisten kokemukset ovat subjektiivisia ja kontekstisidonnaisia.

3.1.2 CIT-menetelmä

CIT (critical incident technique) on menetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa ja luokitella tekijöitä, jotka johtavat tapahtuman arviointiin positiiviseksi tai negatiiviseksi. Menetelmä on systemaattiseksi ja joustavaksi koettu datan keräämisen työkalu. Vaikka menetelmä on alun perin kvantitatiivisen tutkimuksen metodi, ovat viime vuosikymmeninä toteutetut tutkimukset olleet pääosin kvalitatiivisia, mikä johtunee osittain menetelmän subjektiivisesta luonteesta (Butterfield ym. 2005, 475). CIT-menetelmän tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä yksilön näkökulmasta ja tuoda esille tapahtumia kuvailevan henkilön kokonaiskuva tapahtumiin liittyvistä havainnoista, jolloin kokemus ja sen subjektiivisuus korostuvat. Markkinoinnissa menetelmää on käytetty erityisesti palveluiden tutkimiseen ja sen avulla on tutkittu asiakkaiden kokemuksia palvelutilanteiden ääripäistä (Gremler 2004, 65). Koska tämän tutkimuksen keskiössä ovat asiakkaiden erittäin hyvät ja erittäin huonot kokemukset, myötäilee tutkimuksen menettelytapa edeltävien tutkimusten toimintatapoja.

Menetelmässä tutkimukseen osallistuvat saavat vapaasti kuvailla tutkittavaan ilmiöön liittyviä tapahtumia. Tapahtuman kokija päättää sen kriittisyyden ja kriittisyys on riippuvainen siitä, kuinka merkitykselliseksi kokija tapahtuman kokee (Kain 2004, 71). Kriittinen tekijä on siis kokemukselle positiivista tai negatiivista kontribuutiota luova tekijä (Bitner ym. 1990, 73). Aineistosta nousseiden kriittisten tapahtumien avulla mallinnetaan teemakokonaisuuksia, joiden pohjalta on mahdollista tehdä yleistyksiä ja analyysia kriittisistä tapahtumista (Kain 2004, 84). Kriittiset tapahtumat ovat siis osia ilmiöstä, jolloin niitä yhdistämällä ilmiöstä voidaan saada parempi ymmärrys (Gremler 2004, 70).

CIT tallentaa tapahtumia ja käytöstä, jotka ovat johtaneet tai estäneet halutun lopputuloksen syntymisen. Tapahtuma määritellään havaittavaksi asiaksi, jonka avulla voidaan tehdä päätelmiä tavallisuudesta. Kriittiseksi tapahtumaksi voidaan siten määritellä tapahtumat, jotka poikkeavat tavanomaisesta erityisellä tavalla. Muistettavien kriittisten tapahtumien tutkiminen luo näkökulmaa siihen, mitkä ovat kokemuksen kannalta keskeisiä mielikuvia, joita asiakkaat haluavat saada. Prosessi pitää sisällään toistuvaa, huolellista vastausten läpikäyntiä ja jakoa ryhmiin. Tällöin samankaltaisuudet tulevat selkeämmin näkyville (Bitner 1990, 73–74).

CIT-menetelmän vahvuus on sen kyky tuoda esille tutkimukseen osallistuvien ääni. Kun tutkimukseen osallistuja saa vapaasti tuoda esille omia kokemuksiaan, ei häntä rajoita esimerkiksi tutkimuksen tekijän johdattelu tai oletukset (Edvardsson 1992, 19). Aineisto siis muodostuu tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta, jolloin CIT pystyy tarjoamaan tarkkaa tulkintaa ihmisten tapahtumien kerronnasta ilman, että kertomuksia pyrittäisiin muokkaamaan tiettyyn muottiin. Metodia on kuitenkin kritisoitu luokitteluiden luotettavuudesta ja vastaajien käyttämien sanamuotojen oikeasta tulkinnasta (Bitner 1990, 73). Lisäksi CIT-metodia on kritisoitu ihmisten mahdollisista muistiväärentymistä ja siten vastausten mahdollisesta epätodenmukaisuudesta (Kim & Jang 2016, 1681). Ihmisen kyky muistaa ja tiedostaa menneisyyttään on rajallinen, mikä voi vaikuttaa vastausten laatuun (Polkinghorne 2005, 138). Toisaalta menneisyyskeskeisyyttä voidaan pitää myös menetelmän vahvuutena, sillä kun tapahtuma on onnistunut herättämään kuluttajassa muistijäljen, on sen myös täytynyt olla tälle merkityksellinen (Kim & Jang 2016, 1693).

Toisena menetelmän haasteena on tutkimushenkilöiden kyky muokata oma kokemuksensa sanalliseen muotoon. Vaikka kokemuksen yksityiskohtainen erittely ei ole useimmille ihmisille täysin mahdollista, he pystyvät kuitenkin sitä tiettyyn pisteeseen asti avaamaan (Gremler 2004, 66). Kokemus on siis monimutkaisempi kuin ihmisen kyky tuottaa sanoja, jolloin on vaarana kriittisen kokemuksen jääminen kokemuskuvailun ulkopuolelle sen monimutkaisuuden ja sanoiksi pukemisen vaikeuden vuoksi.

3.2 Aineiston luonti

CIT-menetelmässä kriittisiä tapahtumia voidaan tutkia eri menetelmillä, esimerkiksi havainnoinnin tai kyselyiden avulla (Flanagan 1954). Tässä tutkimuksessa keskiössä ovat asiakkaan omakohtaiset kokemukset, joita ei havainnoinnin kautta pystytä tarpeeksi kattavasti tutkimaan, joten tutkimusaineiston keruuseen käytettiin kyselytutkimusta avoimilla kysymyksillä.

Vallin (2001) mukaan kyselytutkimusta tehdessä avoimia kysymyksiä esitettäessä lyhyet ja yksinkertaiset kysymysmuodot ovat parempia verrattuna pitkiin kysymyksiin, koska tällöin kysymysasettelu pystytään pitämään neutraalimpana ja se sisältää epätodennäköisemmin tutkijan tekemiä ennakko-oletuksia. Lisäksi muutamat avoimet kysymykset toimivat usein suljettuja kysymyksiä paremmin. Suljettujen kysymysten vastausvaihtoehdot rajoittuvat tutkimuksen tekijän ennalta päättämiin vastausvaihtoehtoihin tai kyllä- ja ei-vastauksiin, jolloin vastaajat eivät välttämättä pääse tuomaan itselle merkityksellisiä asioita esille (Valli 2001, 102). Vastausprosentti on myös suurempi kyselyn ollessa lyhyt (Hirsjärvi ym. 2007, 182).

Kyselytutkimuksen rajoitteena on suoran kanssakäynnin puute tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien välillä. Koska lisäkysymysten tai vastausten tarkennuspyyntöjen tekeminen ei ole mahdollista, on tutkija riippuvainen vastaajien oma-aloitteisuudesta. Lisäksi avointen kysymysten käytössä on riskinä, etteivät vastaukset vastaa annettuihin kysymyksiin tai käytetty vastaustapa on sellainen, ettei sen antamaa informaatiota voida käyttää tutkimuksen toteutuksessa (Hirsjärvi 2007, 184). Tässä tutkimuksessa tutkijan mielestä kysymyksenasettelu antoi vastaajille kuitenkin riittävän hyvän ymmärryksen

kysymyksen sisällöstä sekä mahdollisuuden siihen vastaamiseen, jolloin lisäkysymysten esittäminen nähtiin tarpeettomana.

Aineisto kerättiin toukokuussa 2016 ja siihen vastasivat 15–79-vuotiaat suomalaiset, joten ikähaarukaltaan aineisto on kattava, eikä keskity tietyn ikäisten henkilöiden kokemuksiin. Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin yksi avoin kysymys sen mukaan, oliko henkilö kertonut edellisen ravintolakokemuksensa olleen positiivinen vai negatiivinen. Positiivisen kokemuksen kokeneille esitettiin kysymys: ”Kerro omin sanoin, mikä teki ravintolakokemuksestasi erityisen hyvän?”, negatiivisen kokemuksen kokeneille taas esitettiin päinvastainen kysymys. Tavoitteena oli molempien näkökulmien ymmärryksen avulla saada kokonaisvaltaisempi ymmärrys asiakaskokemuksen laadulle merkityksellisistä tekijöistä.

Taulukko 2. Aineiston vastausten lukumäärä ravintolatyypeittäin

Ravintolatyyppi	Positiivinen kokemus	Negatiivinen kokemus
Liikenneasemaravintola	19	38
Lounasravintola	96	17
Illallisravintola	422	81

Taulukossa 2 on koottu ravintolatyyppikohtaisesti saatujen vastausten lukumäärä jaoteltuna positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin. Taulukosta voidaan havaita, että lounas ja illallisravintoloiden vastauksista suuri osa oli positiivisia, liikenneasemilla tilanteen ollessa täysin päinvastainen. Koska tutkimuksessa ei tutkita vastaajien demografisten tekijöiden merkitystä asiakaskokemuksen laadulle, ei niitä ole tuotu taulukkoon esille, vaikka tutkimukseen vastanneilta kysyttiinkin näiden ikää.

3.3 Aineiston analysointi ja tulkinta

Tutkimuksen taustalla vaikuttavat aina tutkijan käsitykset todellisuuden ja tiedon luonteesta, sekä niiden muodostumisesta. Tutkijan on siis tärkeää tiedostaa omat

tieteenfilosofiset lähtökohtansa, niiden pitäessä sisällään oletuksia siitä, miten tutkija maailman hahmottaa. Tutkimuksen ontologiset käsitykset kuvaavat tutkimuksen käsitystä todellisuuden luonteesta. Tutkimukseen osallistujat kokevat todellisuuden ja sen tapahtumat omalla tavallaan, eivätkä ne ole täysin identtisiä muiden tutkimukseen osallistuvien kanssa. Todellisuus siis rakentuu yksilöiden tekemistä havainnoista ja niistä seuranneista reaktioista, eikä siten ole olemassa kahta samanlaista todellisuutta. Todellisuus on siten subjektiivinen käsite ja jokainen yksilö tarkastelee todellisuutta omista näkökohdistaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 13).

Epistemologia arvioi tiedon alkuperää sekä tiedon muodostumisen prosessia. Vaikka CIT-menetelmän ajatellaan olevan induktiivinen menetelmä, on tutkimuksen puhdas induktiivisuus nykytutkimuksen valossa lähes mahdotonta. Kaikkien havaintojen ei ole mahdollista nousta suoraa aineistosta käsin, sillä tutkijan ennakkokäsitykset todellisuudesta vaikuttavat siihen, miten hän tekee havaintoja. Tehdyt havainnot taas ovat osittain sidoksissa valittuun tutkimusasetelmaan ja -menetelmään. Siksi tutkimuksessa sovelletaan abduktiivista sisällönanalyysiä. Abduktiivisessa menetelmässä liikutaan teorian ja aineiston välillä, jolloin molemmat osallistuvat toistensa muotoutumiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Abduktiivisuus hyväksyy olemassa olevan teorian, jolloin menetelmässä havainnot nousevat aineistosta käsin, mutta ne kuitenkin liitetään olemassa oleviin tutkimuskirjallisuuteen (Eriksson & Kovalainen 2008, 14).

CIT-menetelmä voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tutkimuksen tarkoitus, toisessa taas missä, miten ja keneltä tutkimuksessa käytettävä data kerätään. Kolmannessa vaiheessa on aineiston kerääminen ja neljänteen vaiheeseen kuuluu aineiston analyysi, jossa aineistoa voidaan luokitella ja kategorisoida. Viidennessä vaiheessa tehdään tulosten tulkinta ja raportointi (Flanagan 1954, 336–345).

Markkinoinnin piirissä yleisimpiä analysoinnin tapoja on sisällönanalyysi. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan soveltaa suurimpaan osaan laadullisista tutkimuksista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällönanalyysi valikoitui tämän tutkimuksen analyysikeinoksi, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten ravintolakokemusta arvioidaan, jolloin tutkijan täytyi tunnistaa vastausten samankaltaisia piirteitä ja teemoitella niitä. Aineiston teemat eivät siis ole etukäteen päätettyjä, vaan ne

nousevat aineistosta itsestään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Sisällönanalyysi ottaa vastaan tiedon, jonka ihmiset ovat tuottaneet ja kysyy kysymyksiä tältä tietomassalta (Bitner 1990, 73). Teemoittelu on siis aineiston luokittelua, jossa aineiston sisältö saa keskeistä painoarvoa. Tutkimuksessa on tällöin mahdollista saada aineistolähtöisiä tuloksia, kun tuloksia ei pyritä pakottamaan aiemmin luotuihin teoriamalleihin (Gremler 2004, 66).

Kun aineistoa luokitellaan teemoihin, sitä nimetään esimerkkien avulla ja jotkut esimerkeistä voivat kuulua useampaan luokkaan. Vastauksia pyritään luokittelemaan niin, että siitä on hyötyä tutkimukselle. Pyrkimyksenä on myös, että aineiston yksityiskohtia joudutaan uhraamaan mahdollisimman vähän. Osa aineistosta voi olla tutkimukselle merkityksetöntä tai kysymyksen vastaustapa on puutteellinen, jolloin se jää luokittelemattomaksi. Aineiston analysointi mahdollistaa kokonaisuuksien jakamisen pienempiin osiin, jolloin tietoa voidaan muodostaa uudestaan ja luoda ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Ghauri & Grønhaug 2010, 126).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: redusointiin, klusterointiin ja abstrahointiin. Redusoinnin eli pelkistämisen vaiheessa aineistoa tiivistetään ja pilkotaan osiin. Tässä tutkimuksessa aineiston ulkopuolelle jätettiin tutkimuksen kannalta epäolennaiset vastaukset, kuten vastaukset, jotka eivät vastanneet ollenkaan tutkimuskysymyksiin. Klusteroinnin eli ryhmittelyn vaiheessa vastauksista etsitään samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jolloin samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja luokitellaan. Ryhmät myös nimetään niiden sisältöä kuvaavalla nimellä (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Aineisto ryhmiteltiin ravintolakokemuksen toiminnallisen näkökulman osa-alueiden alle: ruokaan, ympäristöön, henkilökuntaan sekä muihin asiakkaisiin. Kolmen ravintolatyypin vastukset myös pidettiin erillään toisistaan. Esimerkiksi vastaus ”pakastekana ja täysin raaka” jaoteltiin molemmat ruokakategoriaan sekä kahteen erilliseen ryhmään: tuoreuteen ja paistokypsyyteen. Tässä tutkimuksessa kriittisiksi tekijöiksi tunnistettiin erillisiä palvelutilanteen osia, ei kokonaista palvelutilannetta, sillä erittely tuo paremmin esille erittäin hyvän ja erittäin huonon ravintolakokemuksen tekijöitä, jolloin yksityiskohtien menettäminen on mahdollisimman vähäistä.

Kun luokittelu oli suoritettu, voitiin siirtyä abstrahoinnin vaiheeseen. Abstrahoinnin vaiheessa luokituksia yhdistellään niin pitkään, kuin se on aineiston kannalta mielekästä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111). Tässä vaiheessa aineiston ulkopuolelle jätettiin tekijöitä, jotka eivät kykene vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Ruuan maku on yksi ruuan laadun keskeisistä attribuuteista ravintolakontekstissa (Harrington ym. 2012). Ruuan maku olikin aineistossa yksi ruokaa koskeneiden kriittisten tekijöiden useimmin esiintyneistä syistä ravintolakokemuksen positiivisuudelle. Ruokaa kehuttiin esimerkiksi hyväksi, erinomaiseksi ja maukkaaksi. Nämä vastaukset eivät kuitenkaan kykene kertomaan, mitä asiakas on kokenut ravintolakokemuksensa aikana, joten ne jouduttiin jättämään tutkimusaineiston ulkopuolelle.

CIT-menetelmän tuloksina saadaan kategorioita, jotka teemoitteluprosessin kautta nousevat esiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Lopulliset aineistoa luokittelevia positiivisen kokemuksen ryhmiä oli seitsemän ja negatiivista kokemusta koskevia ryhmiä viisi. Niitä ja niiden esiintyvyyttä eri ravintolatyypeissä on esitelty tutkimuksen empiirisessä ja johtopäätösten osuudessa.

Tutkija koki sisällönanalyysin suorittamisen olevan helpompaa aineiston positiivisia kokemuksia koskevien kuin negatiivisia kokemuksia koskevien vastausten kohdalla. Asiakkaat käyttivät positiivisissa vastauksissaan enemmän samankaltaisia sanoja ja sanamuotoja, jolloin vastauksen kriittiset tekijät olivat helpommin tunnistettavissa ja luokittelu yksinkertaisemmin toteutettavissa. Negatiivisten kokemusten kuvailut olivat vastauspituudeltaan pidempiä ja yksityiskohtaisempia, jolloin varsinaisten negatiivisuuden syiden ja kriittisten tekijöiden tunnistaminen oli haastavampaa. Lisäksi sanamuodot eivät olleet samalla tavalla yhteneviä, kuin positiivisissa vastauksissa. Koska asiakkaat muistavat negatiiviset kokemukset elävämmin, kuin positiiviset (Kim & Jang 2016, 1693), ovat negatiiviset vastaukset myös moninaisempia, kuin positiiviset vastaukset. Lisäksi vastausten pituudet kasvoivat sitä mukaa, mitä hedonistisempaan suuntaan ravintolatyypissä liikuttiin. Niinpä liikenneasemaravintoloihin liittyvät vastaukset olivat huomattavasti lyhyempiä ja ytimekkäämpiä, kuin illallisravintoloihin liittyvät vastaukset. Mitä hedonistisempi tarkoitus ravintolavierailulla on, sitä suuremmat odotukset asiakkailla kokemusta kohtaan on, mikä taas heijastuu kokemuksen moninaisuuteen (Arora 2012).

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Akateemista tutkimusta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Käsitteet soveltuvat kuitenkin paremmin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin, sillä niiden käyttö on syntynyt määrällisen tutkimuksen piirissä (Koskinen ym. 2005, 229). Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että sitä ei arvioida vain tutkimusprosessin päätyttyä, vaan arviointia tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan (Eriksson & Kovalainen 2008). Yksi eniten laadullisen tutkimuksen yhteydessä käytetyistä arviointikriteereistä on Lincolnin ja Guban (1985) luoma kriteeristö, jonka avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljän käsitteen avulla. Näitä ovat uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), pysyvyys (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability).

> *Uskottavuus* syntyy, kun tutkija pystyy osoittamaan aihealueen tuntemuksen ja perehtyneisyyden. Lisäksi aineistoa koetaan olevan riittävästi tulkintojen tekemistä varten ja loogisuus havaintojen ja luotujen kategorioiden välillä pystytään osoittamaan. Johtopäätöksiä pystytään siis tarpeeksi tukemaan teorian ja aineiston avulla. Lisäksi aineiston uskottavuuteen voidaan katsoa liittyvän kerätyn aineiston todenmukaisuus (Parkkila ym. 2000). Kyselyyn osallistumisen vapaaehtoisuus ja nimettömyys edesauttavat kuvailujen todenmukaisuutta, mutta vastausten menneisyyskeskeisyys voi vaikuttaa aineiston todenmukaisuuteen. Toisaalta vastaajia ei ole pyydetty muistelemaan tiettyjä kokemukseen liittyneitä piirteitä, vaan he ovat saaneet vapaasti valita, mikä on ollut kokemuksen kannalta kriittistä. Niinpä tutkimusaineisto on vastaajien itsensä tärkeäksi määrittelemää.
>
> *Siirrettävyydellä* viitataan tutkimuksen tuloksiin ja niiden toistettavuuteen. Siirrettävyys toteutuu, jos vastaukset olisivat samankaltaisia muissa vastaavanlaisissa konteksteissa. Tutkija siis pystyy osoittamaan samankaltaisuutta muiden samantapaisten tutkimusten kanssa, jolloin aiempien ja nykyisen tuloksen välillä voidaan havaita olevan yhteys (Parkkila ym. 2000). Tutkimus rajattiin koskemaan ravintolakokemusta sekä sen

laatua, ja koska ravintolakokemuksen laatu asiakkaan näkökulmasta on tutkimuksissa jäänyt vähemmälle huomiolle, ei täysin vertailukelpoisia tutkimuksia ole. Aineistossa esiintyneet kriittiset tekijät ovat kuitenkin yhteneviä ravintolakokemusta toiminnallisesta näkökulmasta tarkastelevien tutkimusten tulosten kanssa. Koska tutkimus on rajattu koskemaan ravintolakontekstia, eivät tulokset välttämättä toistuisi täsmälleen samanlaisina eri kontekstissa toteutetussa tutkimuksessa, mutta yhteneväisyyksiä kokemuksen laatutekijöitä ja ulottuvuuksia koskeneiden tutkimusten välillä on kuitenkin havaittavissa.

Riippuvuus viittaa tutkimuksen kykyyn seurata tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Tutkimusprosessin tulee olla siis jäljitettävissä, jolloin tarkka ja perusteellisesti dokumentoitu tutkimusprosessi on tarpeen. Menetelmävalintojen tulee olla myös perusteltuja. Riippuvuuteen liittyy myös tutkijan osallisuus aineiston muodostumiseen. Tutkijan tehdessä rajauksia ja tulkintoja hänestä tulee osa tutkimusta, jolloin tutkimustulokset voisivat olla erilaisia eri tutkijan toteuttamana (Parkkila ym. 2000). Tämä pyrittiin huomioimaan aineiston analyysissä noudattamalla sisältöanalyysin periaatteita. Tällä pyrittiin estämään tutkijan henkilökohtaisten ennakkokäsitysten vaikutusta analyysiprosessiin. Tutkimus pyrkii tuomaan johdonmukaisesti esille tutkijan tekemät päättelyketjut.

Vahvistettavuus takaa, että tutkimuksen johtopäätökset ja tulkinnat ovat muidenkin kuin tutkimuksen tekijän ymmärrettävissä. Tulkinnat eivät siis ole vain tutkijan mielikuvituksen tuotetta, vaan niiden olemassaolo voidaan konkreettisesti todistaa. Tutkijan ajatuksenkulun ja päätelmien teon seurannan tulee siis olla lukijalle helppoa ja yksinkertaista, eikä tämän tarvitse arvailla, mitä tutkija on halunnut sanoa. Aineisto ja teoria pitää siis yhdistää toisiinsa tavalla, joka on helposti ymmärrettävää (Parkkila ym. 2000). Tutkimuksessa on pyritty tuomaan esille mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kulku sekä tutkijan tekemät päättelyketjut. Tutkimuksessa on tuotu esille lainauksia aineistosta, jolloin voidaan parantaa johtopäätösten ymmärrettävyyttä. Lisäksi lainauksia on usein vielä avattu tutkijan omilla

> tulkinnoilla. Lainaukset on tuotu tekstissä esille niin, ettei niitä voida sekoittaa tutkijan omiin tulkintoihin. Lukijalle on siis koko ajan selvää, mikä on aineistoa ja mikä tutkijan omaa tulkintaa.

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan parantaa triangulaation avulla. Kyseessä on erilaisten menetelmien, tutkimusotteiden, aineistojen ja teorioiden yhdistäminen tutkimuksen teossa, jolloin tutkimuksen tulokset eivät perustu vain yhteen näkökulmaan, vaan tutkimuksen näkökulma laajenee ja antaa paremman ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008, 293; Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Tutkimuksen teoriaosuus on monen eri teorian summa, ja se tuo yhteen näiden näkemyksiä kokemuksen muotoutumisesta ja laadusta ravintolakontekstissa. Tässä tutkimuksessa aiempi tutkimus tuodaan myös osaksi tutkimuksen aineistoa, jolloin tutkimuksen tulokset yhdistyvät aiempiin tutkimustuloksiin.

4 RAVINTOLAKOKEMUKSEN LAATUTEKIJÄT

4.1 Positiivisen ravintolakokemuksen laatutekijät

4.1.1 Tietoisuus

Tietoisuuden teema korostui erityisesti illallisravintolakokemuksia kuvailleiden vastauksissa. Vastaajat raportoivat erityisen hyvän kokemuksen olleen seurausta heidän tietoisuudestaan ruoka-annosten sisällöstä, alkuperästä ja valmistustavoista. Lisäksi ruuan makujen tunnistaminen oli tietoisuuden kannalta merkityksellistä. Osassa vastauksissa eriteltiin annoksen raaka-aineet tarkemmin, jolloin niiden kerrottiin olleen esimerkiksi lähellä tuotettuja, luomua tai kauden tuotteita. Toiset kertoivat pelkästään tietoisena olemisen olleen riittävä tekijä kokemuksen laadun parantamiseksi, eikä raaka-aineita tai ruuan alkuperää näissä vastauksissa eritelty tarkemmin. Henkilöillä oli selkeästi halu päästä osalliseksi ruuan tarinaa.

> *”Tiesi mitä söi, annokset sopivankokoisia.” (Illallis)*
>
> *”Maistui niiltä raaka-aineilta, eikä ollut peitetty mausteilla eikä pilattu valmistuotteilla.” (Illallis)*
>
> *”Maukasta, miellyttävästi maustettua luomu- ja lähiruokaa.” (Illallis)*

Vaikka tietoisuus ei aina vaadi henkilökunnan aktiivista osallistumista, ovat työntekijöiden kommunikointitaidot monesti keskeisessä roolissa positiivisen asiakaskokemuksen muodostumisessa (Valera-Neira ym. 2014). Jotta asiakkaat voivat saavuttaa tietoisuuden tilan, on ravintolan henkilökunnan tehtävänä lisätä asiakkaan tiedon määrää. Sen lisäksi, että henkilökunta kertoo asiakkaiden jo tilaamista annoksista, on myös suosittelulla oma osansa asiakaskokemuksen laadun parantajana. Suosittelun avulla henkilökunnalla on mahdollisuus tuoda asiakkaan kokemukseen jotain sellaista, josta nämä eivät ole olleet alun perin tietoisia. Vastauksissa suosittelujen kautta asiakkaan tietoisuuteen tuoduista elementeistä oli muodostunut kokemuksen kannalta merkityksellisiä tekijöitä, jotka olivat myös parantaneet kokemuksen laatua. Vastaajat

kuvailivat suositteluja tehnyttä henkilökuntaa asiantunteviksi, ammattitaitoisiksi ja osaaviksi. Hyvin onnistuneiden suositusten ja tiedonjaon kautta henkilökunta pystyy siis osoittamaan asiakkaalle oman asiantuntevuutensa (Namkung & Jang 2008, 151; Lemke ym. 2011, 854; Parasuraman ym. 2008, 23).

> *”Tarjoilija suositteli herkullista alkuruokaa, otimme, vaikka ei ollut edes tarkoitus!” (Illallis)*

> *”Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta joka oli valmis tekemään ruoka ja juomasuosituksia.” (Illallis)*

4.1.2 Uutuuden tunne

Illallis- ja lounasravintolakokemusta kuvailleet henkilöt raportoivat ilahtuneensa kokemuksensa aikana siitä, että he olivat päässeet kokemaan ravintolassa olonsa aikana uusia asioita. Uutuus viittaa haluun siirtyä tunnetusta tuntemattomaan, kokea jotain jännittävää tai kokea seikkailun tunnetta (Rageh ym. 2013, 139). Vastaajat olivat kokeneet uutuutta myös yllätysten muodossa. Erityisesti uutuutta koettiin erilaiseksi koettujen fyysisten tilojen ja uusien makuelämysten kautta. Ravintoloita kuvailtiin sopivan erilaisiksi, ainutlaatuisiksi, kiehtoviksi ja uuden konseptin omaaviksi. Luovat tilaratkaisut voivatkin merkittävästi parantaa asiakkaiden asiakaskokemusta, niiden lisätessä asiakkaiden innostusta ja mielenkiintoa kokemusta kohtaan (Han & Ryu 2009, 489). Uutuuden tunne on kokemuksellinen tarve ja samalla myös syy asiakaskokemuksen positiivisuuteen (Rageh ym 2013, 139).

> *”Uudenlainen miljöö.” (Lounas)*

> *”Ruoka ylitti odotukset ja uudistetut tilat olivat entistäkin viihtyisämmät. Kyse oli siksi positiivisesta yllätyksestä kaikin puolin.” (Lounas)*

> *”Sekä tuttuja että uusia mielenkiintoisia makuja sisältänyt, hyvin rakennettu maistelumenu.” (Illallis)*

4.1.3 Kunnioituksen osoittaminen

Kunnioituksella tarkoitetaan ihmisen jotakin asiaa kohtaan kokemaa ihailua tai arvostusta. Kunnioituksen osoittaminen ei vastauksissa koskenut vain asiakasta itseään, vaan ravintolakokemukset olivat positiivisia vastaajien havaitessa kunnioituksen ilmentymistä myös ravintolan fyysisissä tiloissa, ruuassa sekä henkilökunnassa.

Riippumatta siitä, oliko ravintola vastaajalle entuudestaan tuttu vai ei, vastaajat halusivat kaikissa ravintolatyypeissä kokea olevansa ravintolakokemuksensa aikana arvostetussa asemassa ja säilyttää oman statuksensa kokemuksen johtavassa ja keskeisessä roolissa. Asiakasta arvostamalla luodaan mielikuvaa luottamuksesta, ja luottamusta herättävän yrityksen taas koetaan olevan hyväntahtoinen asiakasta kohtaan (Fernandes & Cruz 2016, 374). Kunnioituksen raportoitiin olleen erityistä tilanteissa, joissa vastaajat kokivat olleensa arvostetumpia, kuin mitä he olivat ravintolan tyylin tai hintatason perusteella osanneet odottaa.

> *”Asiakasta arvostettiin.” (Liikenneasema)*

> *”Vaikka kyseessä oli yksinkertainen paikka, kohdeltiin minua kuin olisin astunut Michelin ravintolaan. Se teki kokemuksesta erityisen ja tavallisesta myöhäisestä lounaasta erityisen.” (Lounas)*

Asiakkaat arvioivat kokemustaan usein sen mukaan, mitä he siitä joutuvat maksamaan (Jin & Lee 2016, 7). Kaikissa ravintolatyypeissä vastaajien yksi yleisimmistä syistä kokemuksen positiivisuudelle oli ravintolan edullisuus ja hinta-laatusuhde. Kun asiakkaat kokevat saavansa rahalle vastinetta, määrittelevät he itsensä reilusti kohdelluiksi (Lemke ym. 2011, 856). Ravintoloiden ei siis nähty yrittäneen hyötyä vastaajista rahastamalla heitä liikaa, vaan vastaajat kokivat hyötyneensä kokemuksestaan enemmän, kuin mitä olivat siitä maksaneet.

> *”Isot maukkaat annokset, syödä saa niin paljon kun jaksaa, edullinen hinta.” (Lounas)*

> *”Ruoka oli edullinen ja silti maistuva ja mielenkiintoinen.” (Illallis)*

Perinteiden ja vanhan ajan kunnioituksen näkymistä ravintolan toiminnassa pidettiin vastauksissa kokemuksen laadun kannalta merkityksellisenä, vaikka aina perinteikkyyden ilmenemismuotoja ei erikseen eritelty. Illallisravintoloissa arvostettiin sitä, että vanhoissa rakennuksissa sijaitsevat ravintolat olivat tilaratkaisuillaan ja sisustuksellaan kunnioittaneet vanhaa aikaa, eikä tiloja oltu liikaa modernisoitu. Kun vastaajat olivat pystyneet havaitsemaan tilassa historian havinaa, he olivat päässeet rakentamaan kokemustaan osittain tämän kunnioituksen ympärille.

> ”*Ravintola mielestäni vaalii perinteitä.” (Illallis)*
>
> *”Ravintola itsessään oli todella viihtyisästi sisustettu, vanhaa kunnioittaen.” (Illallis)*

Asiakkaat pitävät mauista, jotka he tunnistavat tai joista heillä on mielleyhtymiä menneisyyteen (Jensen & Hansen 2007, 605). Vastaajat pitivät siitä, että ravintoloiden ruokalistoilta oli löytynyt perinteisiäkin ruokalajeja. Perinteiseksi miellettyjen ruokien valmistustavoista asiakkailla on olemassa jo valmiita olettamuksia ja vastauksissa kehuttiinkin näiden valmistustapojen noudattamista.

> *”Täydellinen hernesoppa ja pannukakku.” (Lounas)*
>
> *”Vain harvoissa paikoissa on tarjolla maksapihviä muussilla illallisaikaan.”(Illallis)*
>
> *”Paistetut ahvenet voikastikkeessa.” (Illallis)*

Ruokaa kohtaan osoitetun kunnioituksen arvostus ilmeni perinteiden lisäksi vastaajien arvioidessa annoksia kauniiksi tai muuten kehuessa niiden ulkonäköä. Asiakkaat arvostavat kokemuksia, joihin sisältyy kauneutta (Gilmore & Pine 2002; Schmitt ym. 2015). Ruuan esillepano on asiakkaalle visuaalinen vihje ruuan laadukkuudesta, jolloin kaunis annos lisää arvostuksen kokemusta (Harrington ym. 2012, 434). Vastaajat raportoivat ulkonäön lisäksi merkityksellisiksi asioiksi laadukkaiden raaka-aineiden käytön ja raaka-ainetta arvostavan valmistustavan. Laadukkaiden raaka-aineiden käyttäminen, sekä annosten valmistuksessa käytetty vaivannäkö ilmaisevat toisaalta kunnioitusta raaka-ainetta kohtaan, jonka valmistukseen halutaan panostaa ja siten kunnioittaa itse ruokaa, ja toisaalta asiakasta kohtaan, jolle halutaan tarjota vain parasta.

”Erittäin hyvin valmistettua ruokaa laadukkaista raaka-aineista.” (Lounas)

”Kaunis esillepano.” (Illallis)

”Ruokaan oli oikeasti panostettu. Raaka-aineet olivat laadukkaita, niitä oli käsitelty rakkaudella ja ammattitaidolla.” (Illallis)

Ruokaan, asiakkaaseen ja tiloihin kohdistuvan kunnioituksen lisäksi vastauksissa arvostettiin henkilökunnan omaan itseensä osoittamaa kunnioitusta. Henkilökunnan oma arvostus itseään ja ammattitaitoaan kohtaan, sekä omistautuneisuus työhönsä oli illallisravintolakokemusta arvioineille tärkeä asia. Henkilökunnan kehuttiin olleen ylpeitä omasta ammatistaan ja rakkauden työtä kohtaan olevan henkilökunnasta aistittavissa. Yksi illallisruokailijoista kertoikin saaneensa annoksensa ”henkilökunnan rakkaudella tarjoilemana”. Henkilökunnan oma innostus ikään kuin tarttuu myös asiakkaisiin, jolloin kokemuksen laatu paranee (Kim & Cha 2002).

”-- Henkilökunnan innostuneisuus ja omistautuneisuus.” (Illallis)

”Ruoka oli tehty ammattiylpeydellä.” (Illallis)

4.1.4 Huolettomuus ja vaivattomuus

Ravintolakokemuksen hedonistinen luonne korostaa asiakkaiden halua nauttia kokemuksestaan, ja siten halua kokea huolettomuutta ja vaivattomuutta ravintolavierailunsa aikana. Kokemus huolettomuudesta ja vaivattomuudesta muodostui asiakkaille arjesta poikkeamisesta, ruuan tuoreudesta ja terveellisyydestä, tilojen siisteydestä, henkilökunnan huolenpidosta ja epäonnistumisten korjauksesta, sekä palvelun täsmällisyydestä ja nopeudesta.

Asiakkaiden ollessa yhä kiinnostuneempia omasta terveydestään sekä erilaisten tekijöiden merkityksestä sen edistämisessä, nousevat ruuan laadun attribuutit tärkeiksi kokemuksen laatutekijöiksi (Namkung & Jang 2008). Kaikissa ravintolatyypeissä kehuttiin ravintoloiden tuoreita ruokia, salaattivalikoimia sekä niiden raikkautta. Vastaajat yhdistivät vastauksissa tuoreuden terveelliseen ruokaan. Kun ruoka on tuoretta ja ravintorikasta, voi asiakas olla varmempi ruuan positiivisista vaikutuksista omaan terveyteensä ja nauttia ruokailukokemuksestaan huolettomammin.

Lounasravintolakokemusta arvioineen kertoman mukaan ”olo ei ole ähkyinen”, jossa selkeästi korostuu ajatus ruuan hyvinvointia lisäävästä vaikutuksesta. Laadukkaaksi koettu ruoka lisää kokemuksen positiivisuutta (Harrington ym. 2012, 443; Manhas & Tukemushaba 2015, 82) ja auttaa ravintolaa ylittämään asiakkaiden odotukset (Kim ym. 2009, 1446). Valmisruuan mielletään usein olevan huonoksi terveydelle sen mahdollisesti sisältämien lisäaineiden vuoksi, joten ruuan valmistus paikan päällä lisäsi asiakkaiden kokemuksen positiivisuutta ja vahvisti mielikuvaa ruuan tuoreudesta.

> *”Tuore pääruoka -- Ja ruokaa tekevän henkilökunnan saattoi nähdä työssään!” (Liikenneasema)*
>
> *”Ruoka, maukas ja tehty itse hyvistä/tuoreista raaka aineista.” (Lounas)*
>
> *”Salaatti, monipuolinen ja raikas.” (Illallis)*

Ruuan terveysvaikutusten lisäksi vastauksissa kerrottiin siistien ravintolatilojen yhteydestä positiiviseen kokemukseen. Liikenneasemaravintoloissa korostui erityisesti puhtaiden saniteettitilojen merkitys, mutta kaikissa ravintolatyypeissä yleinen siisteys oli vastaajille tärkeää. Puhtaus lisää asiakkaiden mukavuuden tunnetta kokemuksen aikana ja luo ravintolasta vakuuttavamman kuvan (Manhas & Tukemushaba 2015, 81). Koska epäsiisteys yhdistetään usein epäterveellisyyteen, ruuan terveellisyyden tapaan myös siisti ympäristö luo mielikuvaa ravintolasta, joka ei ole asiakkaalle haitallinen.

> ”*Erittäin siistit saniteettitilat ja muutenkin siisti paikka.” (Liikenneasema)*
>
> *”Ravintola oli erittäin siisti ja tyylikäs (esim. valkoiset liinat) lounasravintolaksi.” (Lounas)*
>
> *”Erittäin siisti paikka.” (Illallis)*

Illallisravintolassa hedonistisuus näkyi asiakkaiden vastauksissa, joissa iloittiin tavallisesta arjesta ja rutiineista poikkeamista. Vastaajat kertoivat ravintolakokemuksen olleen ikään kuin siirtymä ulos tavallisuudesta ja vastuullisuuden piiristä, jolloin vastaajat olivat päässeet luovuttamaan arkiset tehtävänsä jonkun muun vastuulle ja itse nauttimaan huolettomasta olemisesta. Ravintolatilan voidaankin ajatella olevan näyttämö, jonne asiakkaat pääsevät esittämään tavallisuudesta poikkeavia rooleja (Vargo & Lusch 2004).

”Ei tarvinnut tiskata kotona.” (Illallis)

”Ehkä parasta oli se, kun pääsi hetkeksi miehen kanssa pakoon pikkulapsiarkea, silloin paikallakaan ei ole niin merkitystä.” (Illallis)

Illallisravintoloita koskeneissa vastauksissa kerrottiin henkilökunnan olleen huolehtivaisia vastaajia kohtaan ja pyrkineet siten luomaan kokemuksesta ongelmattoman ja huolettoman. Henkilökunnan avuliaisuus ja huolenpito ovat asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä, sillä osoittamalla välittävää asennetta asiakkaita kohtaan, henkilökunta auttaa näitä rentoutumaan kokemuksensa aikana (Lemke ym. 2011, 865).

”Henkilökunta halusi selvästi pitää minusta huolta.” (Illallis)

”Henkilökunta piti huolta kuin äiti lapsestaan.” (Illallis)

Henkilökunnan käytös kokemuksen epäonnistumisen hetkellä on ratkaisevaa asiakkaan kokemuksen kannalta (Bitner ym. 1990). Vastauksissa kerrottiin tilanteista, joissa henkilökunta oli saanut epäonnistumisen tuntumaan positiiviselta, kokemukseen kuuluvalta asialta. Toisille epäonnistuminen oli korvattu hyvityksen muodossa. Hyvityksen saatuaan asiakkaat ovat usein tyytyväisempiä omaan kokemukseensa (Walter ym. 2010, 248). Vastaajien kuvailemissa tilanteissa henkilökunta oli siis onnistunut kääntämään epäonnistumisen ravintolan voitoksi ja muuttanut negatiivisuuden kokemukseksi positiivisuudesta ja sujuvuudesta.

”Ruoka oli hyvää ja palvelu asiantuntevaa ja ystävällistä. Lisäksi, kun minun annokseni valmistuminen kesti muita seurassani olleita kauemmin, tarjosi ravintola minulle ilmaisen juoman. Se vasta nostikin tunnelmani kattoon!” (Illallis)

”Tarjoilija sai tuntumaan kollegansa virheen (unohtunut kahvi) tuntumaan myönteisessä mielessä suunnitellulta (enemmän aikaa jäätelön nauttimiseen, kun ei samalla tarvinnut hörppiä kahvia, jota joutui odottamaan).” (Illallis)

Asiakkaat haluavat kokea ravintolakäynnin olevan vaivaton, jolloin kokemukseen osallistuminen on helppoa, eikä asiakkailla ole ravintolaan saapumisen suhteen korkeaa

kynnystä (Lemke ym. 2011, 858). Vastaajat raportoivat ravintolaan tulon olleen helppoa, minkä lisäksi kokemuksen vaivattomuus ilmeni vastaajille nopeana ja sujuvana palveluna. Täsmällisyys ja tehokkuus tekevät kokemuksesta sujuvan, mutta ne pystyvä myös tuomaan esille yrityksen arvostavan asiakkaan aikaa (Lemke ym. 2011, 862; Parasuraman 1988, 23). Lounas- ja illallisravintoloissa mainittiin useasti ”kokonaisuuden” olleen syy erityisen hyvälle ravintolakokemukselle, mikä viestii kokemustekijöiden onnistumisesta, mutta myös asiakkaiden olleen tyytyväisiä kokemuksen sujuvuuteen. Illallisravintolakokemusta arvioinut kertoi kokemuksen erityisyyden syyksi: ”Kokonaisuus varauksesta lähtöön oli paketti, jossa ei ollut enää parannettavaa.”

”Nopea, matkaa täytyy jatkaa (500 km).” (Liikenneasema)

”Helppo tulla, pysäköidä, asioida ja mennä.” (Lounas)

”Ruokailu oli rentoa ja vaivatonta --.” (Lounas)

”-- Palvelu sujuvaa ja tunnelma mukava.” (Illallis)

4.1.5 Odotettuna oleminen

Kaikissa ravintolatyypeissä asiakkaille tärkeäksi kokemukseksi nousi odotettuna ja tervetulleena oleminen. Odotettuna olemisen kokemus muodostui vastaajille henkilökunnan vastaanottavaisuudesta, läsnäolosta ja käytöstavoista, annosten runsaudesta ja ulkonäöstä, ravintolatilan tunnelmasta sekä seurasta.

Vastaajille merkityksellistä lounas- ja illallisravintoloissa olon aikana oli henkilökunnan tervehtiminen, iloisuus, käytöstavat ja läsnäolo. Henkilökunnan vastaanottavaisuus ja asiakkaan huomiointi korostavat odotettuna olemisen kokemusta (Arnold 2005, 1137; Lemke ym. 2011, 858; Wang ym. 2016, 1330). Asiakkaiden hyvä vastaanotto saa nämä kokemaan itsensä myös tärkeiksi, sekä ravintolan ottavan heidät vakavasti (Rageh ym. 2013, 140). Vastaajat raportoivatkin positiiviseksi sen, että heidän ravintolaan saapumisensa oli ollut henkilökunnalle merkityksellinen asia, ja he kokivat olonsa tervetulleiksi ja odotetuiksi, kun henkilökunta osoitti heille huomiota.

> *”Henkilökunnan käyttäytyminen oli erittäin asiallista ja miellyttävää.” (Lounas)*
>
> *”Normaalia mukavampi ja palvelualtis henkilökunta --.” (Lounas)*
>
> *”Tarjoilija oli huippu! Asiantunteva ja otti asiakkaat loistavasti vastaan.” (Illallis)*
>
> *”-- Hän [tarjoilija] oli muutenkin ystävällinen ja oikealla tavalla tuttavallisen kohtelias, jolloin tunsi itsensä tervetulleeksi ja tärkeäksi mutta ei esim. liian arkisesti pukeutuneeksi; turhaa pönötystä ei siis ollut.” (Illallis)*

Henkilökunnan lisäksi asiakkaat kokevat itsensä odotetuksi ruuan esillepanon kautta. Varsinkin lounas- ja liikenneasemaravintoloissa kokemuksen teki positiiviseksi runsas ja monipuolinen ruokavalikoima. Monipuolisesta ruokavalikoimasta asiakkaalla on mahdollisuus valita itselleen sopivimman vaihtoehdon ja tulla ruokailusta kylläiseksi. Lisäksi ruokavalikoima on ikään kuin juuri asiakasta varten tehty (Lemke ym. 2011, 861). Ruuan tuoreudella on kokemuksen laatuun osittain samanlainen vaikutus, kuin ruokavalikoimallakin. Vaikka tuoreus luo asiakkaalle kokemusta huolettomuudesta, on tuore ruoka myös juuri asiakasta varten tehty. Kun ruoka on tuoretta, asiakkaalle muodostuu mielikuva ruuan valmistuksesta juuri häntä varten (Kim ym. 2009, 1447).

> *”Se on meille juhlapäivä, kun (säästämme sitä varten rahaa tietysti) pääsemme siihen noutopöytään. Syödään ukon kans siis mahat pinteriin ja PALJON, eipähän tartte heti syödä kotona. --” (Liikenne)*
>
> *”Loistava seisova pöytä - hyvät salaatit, runsas ja tuore pääruoka!” (Liikenne)*
>
> *”Lounasbuffet erittäin monipuolinen!” (Lounas)*

Ilmapiirillä on keskeinen osa asiakkaan toivottamisessa yrityksen tiloihin tervetulleeksi (Hyun & Kang 2014, 58). Illallis- ja lounasravintoloissa ravintolan ilmapiiriä kuvailtiin esimerkiksi rennoksi, lämpimäksi ja välittömäksi. Lisäksi vastaajat kehuivat ravintoloita, joiden sisustus oli heidän tyylistään ja miellyttävää. Ravintolan konstailemattomuus, tunnelma ja viihtyisä sisustus loivat vastaajille idyllistä ja kodinomaista tunnelmaa. Ravintolatilan kotoisuus taas lisää kokemusta odotettuna olemisesta (Ryu & Han 2010).

Eräs lounasravintolakokemustaan arvioineista kuvailikin ravintolatilassa olemista: ”Kuin kotiin olisi tullut”. Vastaajat kokivat siis voivansa ottaa ravintolassa ollessaan samalla tavalla rennosti kuin kotona ollessakin, ilman turhaa jännitystä, vaikka vastaajat halusivatkin olla ruokailemassa muualla kuin kotonaan.

> *"On kuin tulisi kotiin, vaikka ympäristö on erittäin "kiinalainen".” (Lounas)*
>
> *”Ravintola oli sopivan pienikokoinen ja rauhallinen, ja ilmapiiri oli siellä rento. Sisustus oli nuorekas, lämmin ja viihtyisä.” (Illallis)*
>
> *”Kotoisan tyylikäs miljöö.” (Illallis)*

Mielenkiintoista aineistossa oli seuran merkityksen korostuminen illallisravintoloissa, sillä vaikka ravintolat eivät pysty vaikuttamaan seurueiden kokoonpanoon, niillä oli suuri merkitys illallisravintolakokemuksen kannalta. Yleinen aineistossa esiintynyt vastaus oli hyvän seuran tehneen ravintolakokemuksesta erityisen hyvän. Seuran merkityksellisyys kokemuksen onnistumisessa korostaa kokemuksen sosiaalista puolta, sillä ruokailu mielletään usein sosiaaliseksi tapahtumaksi ja tuttujen ihmisten seura tekee tilanteesta asiakkaalle miellyttävämmän ja kotoisamman. Vastauksissa toistui myös hyvän seuran ja hyvän palvelun yhdistelmä.

> *”Mukavat seuralaiset, joiden kanssa useimmin ruokailemme ravintolassa.” (Illallis)*

4.1.6 Asiakkaan ainutlaatuisuus

Vastaajat kokivat olonsa ainutlaatuisiksi, kun ravintolan henkilökunta huomioi heitä henkilökohtaisesti, pyrki ratkaisemaan vastaajien ongelmia tai kun ravintolassa oli huomioitu vastaajien erityistarpeet. Yritys, jonka palvelu kykenee huomioimaan asiakkaan yksilöllisyyden ja erityisyyden ja personoimaan palveluaan, pystyy luomaan unohtumattomia kokemuksia (Lemke ym. 2011, 858; Walter ym. 2010, 248; Wang ym. 2016, 1330). Vastauksissa kerrottiin tilanteista, joissa henkilöt olivat kokeneet erottuneensa muiden asiakkaiden joukosta, vaikka ravintolassa oli ollut paljon ihmisiä. Muiden asiakkaiden määrästä huolimatta henkilökunta oli huomioinut heidät henkilökohtaisesti.

> *”Vaikka paikalla oli paljon asiakkaita, tuntui palvelu henkilökohtaiselta.” (Illallis)*
>
> *”Tunsin olevani tärkeä asiakas, vaikka ravintolassa oli paljon muitakin asiakkaita.” (Illallis)*

Hyvä kokemus on usein seurausta siitä, että henkilökunta tiedostaa asiakkaan erityistarpeen, osoittaa kiinnostusta ongelmanratkaisua kohtaan ja ottaa vastuun ratkaisun löytymisestä (Bitner 1990; Lemke ym. 2011, 858). Ongelmanratkaisuhalulla ja -taidoilla kasvatetaan myös asiakkaan luottamusta (Wang ym. 2016, 1319). Vastaajat kuvailivat tilanteita, joissa seurueen erityistarpeet oli otettu huomioon ja henkilökunta oli oma-aloitteisesti ryhtynyt niihin liittyvien ongelmien ratkaisuun. Näissä tapauksissa ravintolan henkilökunta oli kyennyt asettumaan asiakkaan asemaan, osoittamaan empatiaa ja sen avulla korostamaan asiakkaiden ainutlaatuisuutta. (Lemke ym. 2011, 861; Parasuraman ym. 1988, 23). Vastauksissa kuvailtiin tilanteita, joissa ravintola oli huomioinut esimerkiksi lasten tai liikuntarajoitteisten henkilöiden tarpeita ja pyrkinyt tekemään kaikkien kokemuksesta erinomaisen.

> ”*Olin liikkeellä suuren seurueen matkassa ja tarpeisiimme mukauduttiin hyvin.” (Lounas)*
>
> *”Suurehkon ristiäisbrunssiseurueemme erityistarpeet pöydän suhteen otettiin erittäin hyvin huomioon ("parkkipaikka" kaksille lastenvaunuille, seurueessa huonosti liikkuvia henkilöitä, pöytämme lähellä noutopisteitä, pöytämme aseteltiin toivomuksemme mukaan yhtenäiseksi neliöpöydäksi, syöttötuoli tuotiin pyytämättä, henkilökunta erittäin ystävällistä ja kohteliasta).” (Lounas)*

Osassa vastauksista kerrottiin tilanteista, joissa henkilökunta oli tehnyt kokemuksen aikana ylimääräisen palveluksen, mikä oli koettu odottamattomaksi ja nähtiin vaatineen henkilökunnalta ylimääräistä vaivannäköä. Vastaajille kokemuksen kannalta merkityksellistä oli ollut henkilökunnan tavallisesta toimintakaavasta poikkeaminen. Henkilökunnan odottamaton positiivinen käytös lisää myös asiakaskokemuksen positiivisuutta (Bitner 1990). Vastaajat olivat kokeneet olonsa erityiseksi ja ravintolan halunneen toimintatavoista poikkeamalla tehdä vastaajan kokemuksesta mahdollisimman hyvän. Kun asiakas tiedostaa henkilökunnan poikkeavan tavallisista toimintatavoista, syntyy asiakkaalle vahva kokemus omasta ainutlaatuisuudestaan (Lemke ym. 2011, 862).

> *”Henkilökunta teki ylimääräisen palveluksen joka ei mitenkään olisi kuulunut heille.” (Lounas)*

> *”Kahvi oli loppunut, tuotiin se minulle pöytään, vaikka se ei ollut idea--.” (Illallis)*

Erityistarpeiden ymmärrys on ravintolakokemuksessa keskeistä, eivätkä vastaajat halunneet kokea erityisyytensä olevan ravintolalle uusi ja tuntematon asia. Vastauksissa kokemuksista positiivisia olivat tehneet tilanteet, joissa vastaajat eivät kokeneet erityistarpeiden tehneen heistä ravintolalle ylimääräistä taakkaa. Sen sijaan he kokivat olleensa tasavertaisessa asemassa muiden asiakkaiden kanssa ja saaneensa itselleen sopivia, personoituja kokemuksia. Henkilökunta oli omalla asenteellaan tehnyt personoinnista yksinkertaista. Monet vastaajista mainitsivat kokemuksen positiiviseksi tekijäksi erikoisruokavalionsa huomioinnin ruokalistalta löytyvillä, ruokavalioon sopivilla annoksilla, mikä lisää kokemuksen henkilökohtaisuutta. Jos annosta ei ollut valmiiksi listalla, oli se valmistettu heille listan ulkopuolelta.

> *”On hyvin poikkeuksellista, että tällaisessa paikassa on näin laadukas ja monipuolinen kasviruokavaihtoehtojen(kin) määrä; lihansyöjiä unohtamatta.” (Lounas)*

> *”Kertoivat sokealle ruokailijalle, mitä missäkin kohdin lautasta oli.” (Illallis)*

> *”Listassa ei ollut yhtään valmiiksi vegaanista annosta, enkä ollut ilmoittanut erityisruokavaliosta erikseen, mutta annoksen muokkaaminen oli helppoa ja tarjoilijat asiantuntevia, ei tarvinnut vääntää rautalangasta vaan vegaani oli tuttu sana. tulivat kysymään useampaan kertaan, käykö tämä ja tämä ja ehdottamaan, mitä muutoksia olisi mahdollista tehdä. tekivät kaiken ystävällisesti, eikä tullut kiusaantunut olo, kun piti pyytää erityisjärjestelyjä.” (Illallis)*

4.1.7 Rauhallisuus

Rajaamaton aika ja tilojen äänitaso loivat vastaajille kokemuksen rauhallisuudesta. Asiakkaat haluavat säilyttää itsemääräämisoikeutensa ravintolakokemuksensa aikana (Walter & Edvardsson 2012). Vastauksissa pidettiin henkilökunnan aktiivisesta osallistumisesta asiakkaan kokemukseen, tämän olematta roolissaan kuitenkaan liian

dominoiva. Henkilökunnan koettiin arvostavan vastaajien henkilökohtaista tilaa ja vastaajat kokivat positiivisena, ettei heitä hoputettu, vaan he saivat itse rauhassa miettiä omia päätöksiään ja käyttää ravintolassa oloon itse määrittelemänsä ajan.

> ”*Asiakaspalvelu ystävällistä, mutta ei tyrkyttävää.” (Illallis)*
>
> *”Henkilökunta oli tosi ystävällistä ja asiallista ja heillä oli meille aikaa.” (Illallis)*

Vaikka tietyntasoinen hälinä onkin ravintolakokemuksessa tärkeässä roolissa, on olennaista, ettei äänentaso nouse liian korkeaksi. Laadukkaalla tilasuunnittelulla voidaan vaikuttaa ravintolan akustiikkaan, jolloin melutaso ei pääse nousemaan liian korkeaksi (Leminen 2016). Vastaajat liittivät ravintolan äänentason positiiviseen kokemukseen sen ollessa kokemuksen aikana läsnä, olematta kuitenkaan liian voimakas tai häiritsevä. Musiikki ja muut ravintolaympäristöön kuuluvat äänet eivät olleet estäneet muiden ravintolakokemukselle tärkeiden tekijöiden toteutumista, vaan ne olivat toimineet roolissaan kokemusta täydentävinä tekijöinä.

> *”Rauhallinen ja viihtyisä ympäristö. Ystävien kanssa syöminen ja seurustelu oli mukavaa ilman häiritsevää melua ja hälyä.” (Lounas)*
>
> ”*Ravintolamiljöö toimi huomattavasti odotuksia paremmin = ei ollut liian äänekäs tai rauhaton.” (Illallis)*

4.3 Negatiivisen ravintolakokemuksen laatutekijät

4.3.1 Nöyryytettynä oleminen

Nöyryytys viittaa asiakkaan syvään loukkaamiseen, jolloin nöyryytystä kohdatessaan asiakas kokee menettävänsä osan omasta arvokkuudestaan (Varela-Neira ym. 2014, 911). Kokemus nöyryytetyiksi tulemisesta muodostui, kun vastaajat mielsivät tulleensa huijatuiksi, alistetuiksi, epäillyiksi tai heistä tehtiin syyllisiä ravintolakokemuksen epäonnistumiseen.

Kokemus eettisyyden puutteesta syntyy, jos henkilökunta yrittää huijata asiakasta tai asiakas saa yrityksen toiminnasta tällaisen vaikutelman (Arnold 2005, 1140).

Vastauksissa eettisyyden puute ilmeni tilanteissa, joissa vastaajat olivat kohdanneet suoraa valehtelua ravintolan varustelutasosta tai kokeneet ravintolan tahallaan jättäneen kertomatta kokemuksen kannalta oleellisista asioista, kuten pitkästä odotusajasta. Kun yritys ei asiakkaan mielestä vaikuta pitävän lupauksiaan, kokemuksen ei koeta olevan luotettava eikä asiakkaan tulevan arvostetuksi (Lemke ym. 2011, 858).

> *”Meille oli luvattu pöytää varatessa kabinetti (tulimme isolla lapsiperheseurueella), mutta se olikin vain ravintolan perällä oleva lasiseinällä eristetty alue, jossa oli myös useita muita seurueita eri pöydissä. Eli ravintolalla ei ollut kabinettia lainkaan, vaikka näin oli puhelimitse luvattu.” (Illallis)*

> *”Tilaus otettiin kyllä nopeasti vastaan, mutta kummallakaan kerralla ei sanottu, että kestää ehkä vähän normaalia kauemmin. Luultavasti olisi vaihdettu paikkaa, kun ei ollut ainut ravintola kaupungissa. 45 minuutin kuluttua tilauksesta tarjoilija tuli kysymään, onko kaikki hyvin. Ilmeisesti emme enää näyttäneet iloisilta.” (Illallis)*

Asiakkaat eivät halua olla kokemuksensa aikana alisteisessa asemassa yrityksen henkilökuntaan nähden, sillä tällöin he eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan omaan kokemukseensa parhaalla mahdollisella tavalla (Lee ym. 2010, 1128). Vastaajat olivat joutuneet alisteiseen tilanteeseen usein tehdessään valitusta. Vastaajat kokivat joutuneensa henkilökunnan arvostelun kohteeksi, kyseenalaistetuiksi sekä joissain tapauksissa jopa syytetyiksi kokemuksen epäonnistumiseen. Lisäksi henkilökunta oli vaikuttanut joissain tilanteissa uhkaavalta, sillä oman asemansa alisteisena kokeva asiakas kiinnittää enemmän huomiota henkilökunnan käyttämään äänensävyyn ja eleisiin, jolloin negatiivinen kokemus voimistuu (Lee ym. 2010, 1128). Vastaaja eivät olleet saaneet henkilökunnalta itselleen empatiaa, vaan heidän oli annettu ymmärtää valituksen teon olevan ennemminkin loukkaavaa ravintolaa kohtaan, kuin aiheellisesti ja oikeutetusti tehtyä.

> *”Vasen käsi oli toimintakyvytön, joten valitsin listalta helposti syötävän annoksen, yhdellä kädellä syötävän pääruuan eli kalaa. Kala oli kuitenkin ruotoinen ja valitin siitä. Tarjoilemassa oli harjoittelija, joka ei ymmärtänyt, että kokki halusi tarjota minulle saman annoksen ruodottomana, vaan pyysi tilaamaan jotain muuta. Ruokailun jälkeen toinen tarjoilija, sijaistyövoimaa, aviomieheni poissa ollessa, tuli*

> *haukkumaan minut, ettei pidä tilata kalaa, jos on ruotokammoinen. Selittelemiseni ei auttanut asiaa (olen koko ikäni syönyt paljon kalaa), vaan tarjoilijan ääni kohosi.” (Illallis)*
>
> *”Lautasella salaatin seassa oli tummuneita raakoja porkkananpaloja. Asiallista palautetta antaessani minusta tehtiin syyllinen, koska ruoka ei kelpaa. Kamalaa vänkäämistä.” (Illallis)*
>
> *”Tarjoilijan töykeä käytös sen jälkeen, kun olin lähettänyt raa'an blinin takaisin keittiöön.” (Illallis)*

Asiakkaat arvioivat kokemustaan sen mukaan, mitä he joutuvat siitä maksamaan ja saavatko he rahalleen vastinetta (Lemke ym. 2011, 858). Hinnan reiluutta arvioidaan sen mukaan, onko hintaero palveluntarjoajan ja sen kilpailijoiden välillä asiakkaan mielestä hyväksyttävä tai oikeutettu (Han & Ryu 2009, 491). Vastaajat kokivat maksaneensa enemmän kuin heidän olisi kuulunut silloin, kun annos ei vastannut sille asetettuja laatuvaatimuksia. Ruuan huono laatu oli siis syynä koetun arvon menetykselle ja vastaajat olivat tulleet ikään kuin huijatuiksi maksettuaan tuotteesta liikaa.

> *”Makkaraperunat: puolikas paloiteltua nakkia ja muutama kuiva ranskanperuna. Ei mausteita, salaattia, ei edes haarukkaa, vaikka annos tuli mukaan.” (Liikenneasema)*
>
> *”Korkea hinta tuotteen ominaisuuksiin nähden.” (Lounas)*

Jos asiakkaat ovat kokeneet itsensä huonosti kohdelluiksi, odottavat he yleensä saavansa ikävästä kokemuksestaan hyvityksen. Vastaajat eivät kuitenkaan aina olleet hyvitystä saaneet, vaikka olisivat itse kokeneet olleensa siihen oikeutettuja. Ilman negatiivisuutta lieventävää tekijää kokemuksen laatu heikkenee (Svari ym. 2011, 324). Hyvitys nähtiin välttämättömäksi esimerkiksi tapauksissa, joissa vastaajat olivat kohdanneet pitkiä odotusaikoja tai saaneet virheellisiä ruoka-annoksia. Osa vastaajista taas oli saanut hyvityksen, mutta niin huonolaatuisen, että negatiivisuuden lieventämisen sijaan se oli huonontanut kokemusta entisestään. Henkilökunnan aliarvioidessa hyvityksen tarpeen, asiakkaat menettävät osan statuksestaan ja kokevat arvonsa alentuvan (Smith 1999, 357). Vastaajat olivat kokeneet ongelmia hyvityksen ja pahoittelujen saamisen kanssa erityisesti illallisravintoloissa.

”Ruoat tilattuamme odotimme ruokiamme pitkään ja meidän jälkeemme tulleille vietiin annokset. Pian tarjoilija tuli ja otti viereisen pöydän asiakkailta annokset pois ja totesi niiden olleen meille tarkoitetut. Kieltäydyin ottamasta vastaan toisella olleen annoksen, jo jäähtynyt ja kenties aloitettu ruoka ei houkutellut. Kävin keskustelua sekä salihenkilökunnan että keittiöhenkilökunnan kanssa tilanteesta, mutta eivät halunneet minkäänlaista myönnytystä tehdä.” (Illallis)

”-- Koskaan ei pahoiteltu tapahtuneita asioita.” (Illallis)

”-- Mutta tarjoilija sentään toi huonosta annoksesta valittaessani "talon piikkiin" puoli vuorokautta seisonutta haaleaa ja pahanmakuista kahvia. Annokset sain kuitenkin maksaa täysimääräisinä.” (Illallis)

4.3.2 Asiakkaan eriarvostaminen

Asiakkaat haluavat kokea olevansa ravintolakokemuksensa aikana tasavertaisia muiden asiakkaiden kanssa (Kim & Lee 2012). Oman kokemuksen vertailu muiden kokemukseen on ravintoloissa erittäin tavallista, johtuen asiakkaiden fyysisestä läheisyydestä ja siten muiden asiakkaiden tarkkailun helppoudesta – kohteleeko henkilökunta kaikkia tasapuolisesti vai saavatko muut asiakkaat jotakin enemmän. Aineisto osoitti vastaajien kokeneen tilanteita, joissa heitä oli kohdeltu eri tavalla muihin asiakkaisiin verrattuna. Vastaajat kokivat epäreiluiksi tilanteet, joissa henkilökunta ei palvellut asiakkaita saapumisjärjestyksessä tai muut asiakkaat saivat vastaajien mielestä henkilökunnalta enemmän huomiota. Osa epäili huomioinnin määrän olleen riippuvainen muiden asiakkaiden ulkonäöstä. Jos muut asiakkaat ovat ulkonäöltään erinäköisiä asiakkaan kanssa, voi asiakas etsiä näistä eroavaisuuksista syitä siihen, miksi kohtelu on erilaista (Kim & Lee 2012).

”--Kaiken huipuksi samaan aikaan sisään tuli ilmeisesti ennalta sovittu ryhmä, joka meni kaiken muun edelle.” (Liikenne)

”-- Tarjoilijamme ei myöskään tarjonnut meille ruoan kanssa leipää, vaikka muihin pöytiin näin kannettavan levitteitä ja tarjottavan leipää.” (Lounas)

”Tarjoilu ei pelannut alkuunkaan. Nuoret tarjoilija tytöt flirttaili asiakkaita jotka olivat nuoria poikia, muut asiakkaat unohtuivat tyystin.” (Illallis)

Tilanteissa, joissa vastaajat kokivat olleensa huonommassa asemassa muihin asiakkaisiin verrattuna, ei eriarvostamisen koettu olleen ansaittua tai oikeutettua, vaikka eriarvostamisen syitä osassa vastauksista pohdittiinkin. Ravintolan toiminta oli ollut vastaajista epäreilua, ja erilaiseksi koettu huomiointi ei ollut saanut asiakasta kokemaan itseään tärkeäksi (Lemke ym. 2011, 858).

> *”Tilaustamme ei tultu ottamaan, meidän jälkeemme tulleita asiakkaita palveltiin ennen meitä. -- Tuli mieleen, että oliko palvelutaso siksi heikkoa, että tilasimme vain pizzat, emmekä "kunnon annosta". Luulisi kuitenkin kaikkien asiakkaiden olevan tärkeitä, ja jos ei halua pizza tarjoilla, niin poistakaa se listalta. Ymmärrän, että keittiössä on ruuhkaa, mutta siitä kuuluu asiakkaalle ilmoittaa, enne tilausta. Näin on tehty muissa ravintoloissa. Pitäisikö tätä itse kysyä? Ja sen verran täytyy tarjoilijoilla olla ammattitaitoa, että pystyy omien pöytien asiakkaiden saapumista seuraamaan ja palvelemaan saapumisjärjestyksessä.” (Illallis)*

4.3.3 Välinpitämättömyys ja sujumattomuus

Välinpitämättömyyden ja kokemuksen sujumattomuuden teema konkretisoitui vastaajille henkilökunnan oma-aloitteisuuden ja palvelualttiuden sekä ammattitaidon puutteessa, ruuan valmistuksessa ilmenneissä ongelmissa sekä kokemuksen kulun hitaudessa. Asiakkaiden kokemus henkilökunnan välinpitämättömyydestä kumpuaa henkilökunnan viitsimättömästä asenteesta, sillä innoton henkilökunta ei tunnu välittävän asiakkaasta (Lemke ym. 2011, 864). Vastaajat kuvailivat tilanteita, joissa henkilökunta ei ollut kiinnostunut asiakkaiden palvelemisesta, vaan suoritti vain työtehtävälle välttämättömimmät asiat. Työpaikalla olemisen nähtiin olevan henkilökunnalle yhdentekevää ja epämieluisaa, eikä heidän koettu olevan aidosti innostuneita omasta työstään. Vastaajat olivat pahoillaan myös tilanteista, joissa henkilökunnan myötätunto ei tuntunut heistä aidoilta, vaan tavan vuoksi esitetyltä ja siten teennäiseltä.

> ”*Henkilökunta on vaan töissä, ei palvele lainkaan asiakasta.” (Liikenne)*

> *”Salaatissa lisukkeena olleet krutonki-kuutiot olivat kauttaaltaan ja selvästi homeessa. Henkilökunta pahoitteli tilannetta näennäisen välinpitämättömänä.” (Illallis)*

Vastauksissa koettiin epäoikeudenmukaisiksi tilanteet, joissa henkilöt olivat joutuneet ottamaan ravintolassa olon aikana itselleen rooleja, jotka olisivat heidän mielestään kuuluneet henkilökunnalle. Vastaajat olivat esimerkiksi joutuneet viemään itse käyttämiänsä astioita pois ja heidän täytyi itse ehdottaa ja suositella ruoka-annoksia, jotka olivat sopivia heidän erityisruokavaliolleen. Henkilökunnan ei koettu olleen oma-aloitteista, vaan vastaajat olivat itse joutuneet huolehtimaan kokemuksen kulusta. Palvelualttiuden puute ja epäkiinnostuksen osoittaminen vaikuttavat asiakkaiden näkökulmasta välinpitämättömyydeltä (Arnold ym. 2005, 1140).

> ”*Buffetpöydästä oli ruokia loppu ja sai pyytää kaksi kertaa ennen kuin tuotiin lisää.” (Liikenne)*
>
> *”Noutopöydän lämpimien ruokien alta oli lämmitin sammunut. Jouduimme odottelemaan tovin ennen kuin saatiin lämmintä ruokaa. Jotkut ravintolassa söivät silti ruokansa kylmänä puhumatta siitä tarjoilijoiden kanssa. Tarjoilijat eivät oma-aloitteisesti kysyneet asiakkailta mitään vaikka olettaa sopi, että joidenkin ruoka oli kylmää.” (Illallis)*
>
> *”Allergian takia vaihtoehdot olivat rajalliset, sain itse ehdottaa vaihtoehtoja.” (Illallis)*

Ammattitaidon puutteesta asiakkaille viestivät tilanteet, joissa henkilökunnan ei koeta olevan ajan tasalla ravintolan tapahtumista tai asiakkaiden kokemuksen kulusta (Lemke ym. 2011, 865; Walter ym. 2010, 248). Vastaajat olivat saaneet vääriä annoksia ja joutuneet itse vaihtelemaan tai palauttamaan virheellisiä annoksia, jotka sisälsivät allergeeneja, joita niissä ei pitänyt olla. Tällaisissa tilanteissa asiakkaan kokemuksen sujuvuus kärsii, eikä asiakas voi luottaa yrityksen kykyyn ja ammattitaitoisuuteen, vaan hän joutuu itse huolehtimaan kokemuksestaan. Henkilökunta ei ole asiakkaan mielestä asiantuntevaa, eikä siten tarpeeksi ammattitaitoista toteuttamaan asiakkaan kokemusta halutulla tavalla (Lemke ym. 2011, 858).

> ”*Tarjottiin keliaakikolle ruokaa joka ei kuitenkaan ollut gluteenitonta ja se oli myös merkitty ruokalistaan gluteenittomaksi. Henkilökunta ei oikein tunnistanut sanaa gluteeniton.” (Liikenne)*
>
> *”Allergiaa ei oltu otettu huomioon, vaikka siitä mainitsinkin.” (Illallis)*

> ”*Alkuruokalautasia pois haettaessa tarjoilija kysyi "Otatteko jälkiruokaa" vaikka aiemmin toiselta tarjoilijalta tilattu pääruokakaan ei ollut tullut.” (Illallis)*

Kun kokemuksen aikana koetaan epäonnistumisia, asiakas haluaa yleensä tehdä valituksen, sillä se on usein ainut keino asiakkaan saada parannus tilanteeseen (Svari ym. 2011, 323). Vastaajat kokivat voimattomuutta, kun valittamisesta ei nähty olleen mitään hyötyä tai kun kertaalleen epäonnistunut tilanne toistui kokemuksen aikana uudestaan. Vaikka henkilökunta olisikin esittänyt kiinnostusta asiakkaan ongelmien ratkaisuun, oli tämä tilanteen ratkeamattomuuden vuoksi ollut kokemuksen parantumisen kannalta merkityksetöntä. Kun henkilökunta tuo esille kykenemättömyytensä parantaa asiakkaan kokemusta, ei ravintola ole onnistunut ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa (Lemke ym. 2011, 864).

> ”*Se, että lämmin ruoka on aina liian kylmää eli haaleaa. Olen maininnut ravintoloitsijalle ja apuhenkilöille asiasta, mutta siihen ei vain saada parannusta.” (Lounas)*

> *”-- Ruoka ei maistunut miltään. Tarjoilija tuli kysymään, että maistuuko ruoka. Kerroimme ettei maistu, ei maistu edes aurajuusto. Tarjoilija harmitteli ja lähti keittiöön ja palasi takaisin tuoden meille molemmille n. puolen dl:n pikkupurkin aurajuustomurua mutta eipä ruoka siitä miksikään muuttunut. Hän tuli hetken päästä taas kysymään ruoan mausta. Kerroimme ettei tämä kyllä edelleenkään maistu miltään. Ei hän siinä sitten sen kummempia kuin lähti keittiöön, eikä palannut hetkeen. --” (Lounas)*

> *”Omassa hampurilaisannoksessani oli leipä paahdettu palaneeksi. Tilasin uuden leivän, joka tuotiin, mutta oli melkein samanlainen. Tarjoilija: se tulee sellaiseksi, ei saa parempaa.” (Illallis)*

Ruoka on usein asiakkaiden perimmäinen syy saapua ravintolaan, jolloin sen halutaan olevan laadultaan erinomaista (Ha & Jang 2010, 521). Ruuan laatuolettamusten täyttymättömyys olikin aineistossa yleisimpiä syitä kokemuksen huonolle laadulle. Raaka-aineiden laadun lisäksi vastaajilla oli huomautettavaa ruoka-annosten tekotavoista ja annoksesta löytyneistä, sinne kuulumattomista asioista. Ruuan kuvailtiin olleen esimerkiksi jäistä, kuivunutta, hajutonta ja mautonta. Näiden lisäksi vastaajat olivat pettyneitä, kun he epäilivät ruuan olevan valmisruokaa tai uudelleen lämmitettyä.

> *”Heräsi kysymys, oliko ruoka tehtyä vai vain lämmitettyjä valmiselintarvikkeita/eineksiä.” (Liikenne)*

> *”Ruoka-annos oli kehnolaatuinen ja yksinkertainen jääkaapista suoraan vetäisty salaattiannos kylmällä lihalla. Siinä ei ollut mitään hyvää mieltä aiheuttavaa.” (Liikenne)*

> *”Kaikissa ruokalajeissa oli ainakin minun kohdallani jokin tekovika. Alkuruokaa en muista enää, mutta pääruoka, joka oli kuhaa, Aki Kaurismäen tyyliin oli ruodot jätetty kuorrutuksen alle vaanimaan. Kuorrutus oli venyvän sorttista juustoa, joka sopii paremmin koti fondyyhyn kuin kuorrutukseen. Jälkiruuassa oli karva jäätelöpallon alla.” (Illallis)*

Ulkonäöltään epäilyttävä ja epätasalaatuinen ruoka ei herätä asiakkaan luottamusta (Harrington ym. 2012). Aineistosta kävi ilmi, että osa vastaajista oli saanut ruoka-annoksia, joiden olivat epäilleet olevan terveydelle haitallisia.

> *”Kyseessä oli lounasbuffet. Salaateissa 2 epämääräisen näköistä, oudon luotaantyöntävän makuista mössöä.” (Lounas)*

> *”Salaattien maku huono, voimakkaan etikkainen. saimme koko seurue vatsakipuja usean päivän ajaksi (listeria?). Lämmin annos tuotiin pöytään. Kala oli vastapaistetun tuntuinen, mutta sen alla ollut perunasose oli vain pinnalta lämmin, sisältä kylmä.” (Lounas)*

Kaikissa kolmessa ravintolatyypissä asiakkaiden yleisimpiä huonon ravintolakokemuksen syitä oli palvelun hitaus. Hidas palvelu on aiemminkin todettu kokemusta huonontavaksi tekijäksi (Bitner 1990). Asiakkaan ajalla ei tunnu olevan ravintolalle merkitystä, vaan odotusajat voivat venyä pitkiksi, ilman, että asiakas saa tälle minkäänlaista selitystä. Joissain tapauksissa vastaajat eivät olleet hitaan palvelun vuoksi saaneet lainkaan ruokaa, vaan olivat joutuneet poistumaan ravintolasta ruokailematta. Ravintolat eivät näissä tilanteissa olleet ilmaisseet arvostavansa asiakkaan aikaa (Lemke ym. 2011, 858). Asiakkaat olivat kokeneet ongelmia myös laskun saamisen kanssa. Kun palvelu on hidasta, tai kokemuksen kulussa esiintyy asioita, jotka saavat kokemuksen poikkeamaan odotetusta epämieluisalla tavalla, estää se kokemuksen muodostumisen sujuvaksi.

> *”Jono kassoille, ruoan odotusaika, myös itsepalvelutiskillä järjetön odotusaika.” (Liikenne)*

”Puolen tunnin jonotus itsepalvelulounaalle.” (Lounas)

”Laskun maksu oli vaikeaa. Edellisen asiakkaan maksamatta jääneet oluet yritettiin maksaa meillä ja vielä muillakin asiakkailla.” (Illallis)

4.3.4 Asiakas epätervetulleena ja unohdettuna

Monet vastaajista olivat pettyneitä henkilökunnan käytöstapojen puuttumiseen. Näissä tapauksissa henkilökunta ei ollut ollut vastaajia kohtaan vastaanottavainen, jolloin epäystävällinen henkilökunta loi asiakkaalle epähalutun mielikuvan (Walter ym. 2010). Vastauksissa henkilökuntaa kuvailtiin ylimieliseksi ja tylyksi. Asiakkaat kokivat olleensa ravintolaan saapuvia tunkeilijoita, ”välttämättömiä pahoja”, joita henkilökunta ei olisi halunnut ravintolan asiakkaiksi. Erityisen epäoikeutetuksi henkilökunnan käytös koettiin silloin, kun vastaajat olivat saapuneet ravintolaan tärkeän päivän vuoksi.

”Asiakaspalvelu tökki pahasti. Hymyn pitäisi kuulua jokaiselle asiakaspalvelijalle, eikä olla kuin seinästä reväisty kuva ennen hautajaisia.” (Liikenneasema)

”Ravintola oli kallis ja laadukas, menimme sinne miehen kanssa juhlistamaan hääpäivää. Toinen tarjoilijoista oli kuitenkin erittäin tyly meitä kohtaan, en muista sellaista kohtelua saaneeni missään. Joko vastaili tylysti tai jätti meidät täysin huomiotta.” (Illallis)

Vastauksissa kerrottiin kokemuksista, joihin oli sisältynyt yli-ikäistä ja kylmää ruokaa. Nämä toimivat luotaan pois työntävinä tekijöinä ja voimistavat asiakkaiden kokemusta asiakkaasta epätervetulleena. Ruuan ei koettu olleen juuri vastaajia varten tehtyä, vaan nämä olivat ikään kuin tulleet paikalle liian myöhään, jolloin ruoka ei enää ollut parhaimmillaan. Samoin valmiiksi tyhjät ruoka-astiat, ruuan loppuminen, pieneksi koettu annoskoko tai suppea ruokavalikoima lisäsivät vastaajien kokemusten negatiivisuutta ruuan esillepanon merkityksellisyyden takia (Lemke ym. 2011, 865; Namkung & Jang 2007, 390).

”Lounasruoka oli jäähtynyttä ja kuivahtanutta, vaikka asioin keskellä lounasaikaa.” (Liikenneasema)

”Itsepalveluravintola jossa vähän vaihtoehtoja ja ruoka oli kylmää, kauan tarjolla ollutta.” (Lounas)

> *”-- Savumuikut, mitä jo ennakkoon halusin, olivat kuivia ja kovia ja jälkiruokakakku oli yli-ikäistä (nahistuneet mansikat ym).” (Illallis)*

Ravintolatilojen epäsiisteys kauhistutti vastaajia varsinkin liikenneasemaravintoloissa. Erityisesti saniteettitilojen kunto ja pöytien likaisuus olivat tehneet kokemuksesta epämiellyttävän. Likainen ympäristö jättääkin asiakkaisiin yhden mieleenpainuvimmista muistijäljistä (Arnold ym. 2005, 1141). Epäsiisteyden lisäksi epämiellyttäviä ravintolatiloja kuvailtiin tunnelmattomiksi ja kolkoiksi, jotka voimistavat tilan epähoukuttelevuutta.

> ”*Epäsiisti, vessat hirveässä kunnossa.” (Liikenne)*

> *”Epäsiisteys; vaikka on buffet-itsepalveluravintola, välillä henkilökunnan olisi pyyhittävä pöydiltä ruuantähteet ja rasvajäljet pois.” (Lounas)*

> ”*Epäsiistit pöydät, joista ei oltu kerätty edellisten ruokailijoiden astioita pois.” (Illallis)*

Jotkut vastaajista olivat kokeneet itsensä ravintolassa ollessaan unohdetuiksi. Monista vastauksista kävi ilmi, että ravintolat eivät olleet pitäneet etukäteen sovituista asioista kiinni, vaan vastaajat olivat joutuneet pettymään ravintolaan saapuessaan esimerkiksi unohdetun varauksen takia. Ravintolakokemuksen aikana vastaajat olivat jääneet täysin ilman huomiota, tai henkilökunta oli ensin osoittanut huomiota ja tämän jälkeen unohtanut vastaajat täysin, eikä ollut palannut palvelemaan heitä. Kuten Minkiewicz ym. (2014) ovat todenneet, on yrityksen tärkeää opastaa asiakkaitaan koko kokemuksen ajan. Asiakkaan oma tietämys ei aina ole riittävä, vaan hän tarvitsee henkilökunnalta apua riittävän tietämystason ylläpitämiseen. Henkilökunnan vastuulla on pitää asiakkaansa ajan tasalla, jolloin tiedon puute ja asiakkaan huomiotta jättäminen tekee asiakkaasta unohdetun (Walter ym. 2010).

> *”En saanut ollenkaan tilaamaani ruoka-annosta, odotteli 1/2 tuntia ja minun piti lähteä takaisin töihin. Hain kassalta rahat takaisin, olivat "unohtaneet" koko tilaukseni.” (Liikenne)*

> *”Etukäteen varmistettu mahdollisuus ruokailuun tultuamme teatteriesityksestä lasten kanssa noin kello 21. Meille ilmoitettiin paikalle saavuttuamme, että tarjolla on vain pitsaa, keittiö oli jo osittain suljettu. Aiemmin päivällä tehtyyn tiedusteluun vastannut työntekijä ei ollut enää*

paikalla, eikä ollut myöskään laittanut varaustamme mihinkään ylös. Menimme syömään toiseen ravintolaan, emmekä ole tämän jälkeen yrittäneetkään käydä koko paikassa.” (Illallis)

4.3.5 Kiire ja levottomuus

Kokemus kiireellisyydestä ja levottomuudesta on yksi kokemuksen laatua heikentävistä tekijöistä, mikä voi syntyä henkilökunnan hoputtavasta käytöksestä sekä ravintolatilojen äänekkyydestä. Osassa vastaajien kuvailemista tilanteista henkilökunnalla oli ollut merkittävä rooli kokemuksen kiireellisyyden lisääntymisessä. Vastaajat kertoivat henkilökunnan hoputtaneen heitä tai henkilökunta ei ollut antanut tarpeeksi aikaa kokemuksen loppuun saattamiseen. Niinpä vastaajista oli tuntunut, että heidät pyrittiin saamaan mahdollisimman nopeasti ravintolasta ulos. Henkilökunta oli vienyt astioita pois ennen kuin vastaajat olivat ehtineet lopettamaan ruokailunsa, mikä loi kiireellisyyden tuntua.

”Eteeni tuoduista annoksista 3 vietiin lähes saman tien pois.” (Illallis)

”Pöytää sai varata vain kahdeksi tunniksi, mutta menun tarjoaminen kesti yli 2 ½ tuntia. Viimeiset sai melkein seisten syödä jälkiruokansa koska aika loppui.” (Illallis)

Joissain vastauksissa henkilökunnalla ei koettu olleen tarpeeksi aikaa asiakkaille, jolloin henkilökunnan saavuttaminen esimerkiksi kysymysten esittämistä varten oli tuntunut vastaajista mahdottomalta. Saavuttamaton henkilökunta heikentää huomattavasti asiakkaan kokemuksen laatua (Lemke ym. 2011, 858). Toiset taas kuvailivat tilanteita, joissa asetelma oli täysin päinvastainen. Henkilökunta koettiin liian tuppautuvana, eikä asiakkaan henkilökohtaiselle tilalle annettu arvoa, mikä on yhteydessä negatiiviseen kokemukseen. Molemmissa tapauksissa levottomuus estää asiakkaan rentoutumisen (Arnold ym. 2005).

”-- Koostumuksesta ei voinut kysyä koska henkilökunta kiiti koko ajan ohi kiireisenä.” (Lounas)

”Tarjoilijan sopimaton käytön tupata meidän keskusteluumme ja jättää minut täysin ulkopuolelle.” (Lounas)

Rauhaton ja meluinen ympäristö oli ongelma kaikissa ravintolatyypeissä. Tilojen äänentason kuvailtiin olleen kokemusta häiritsevää. Vaikka tietyntyyppinen hälinä on osa ravintolakokemusta, kokevat asiakkaat liian meluisan tilan epämiellyttäväksi. Liian kova musiikki estää asiakkaiden keskustelun (Walter & Edvardsson 2012; Kim & Cha 2002).

> *”Meteli, levoton paikka, joka paikka nukkavierua myös henkilökunta.” (Liikenneasema)*
>
> *”Oli paljon melua.” (Illallis)*

4.4 Yhteenveto ravintolakokemuksen laatutekijöistä

Aineistosta tunnistettiin kahdeksan positiivista ja viisi negatiivista ravintolakokemuksen laatutekijää, joiden esiintyminen ravintolakokemuksen aikana muokkaa asiakkaiden arvioita ravintolakokemuksen laadusta. Tunnistetut laatutekijät sekä niiden esiintyvyys ja ilmenemistavat eri ravintolatyypeissä on esitelty taulukossa 3.

Laatutekijät kuvaavat ravintola-asiakkaille merkityksellisimpiä asioita, joita he haluavat tai eivät halua ravintolakokemuksensa aikana kokea. Laatutekijät ilmenivät erilaisilla tavoilla eri ravintolatyypeissä ja niiden tunnistaminen tukee ajatusta siitä, että kuluttajat pystyvät arvioimaan kokemuksen laatua samalla tavalla, kuin palvelun tai tuotteen laatua, mutta kokemuksen laadun arvioinnin prosessi on niihin verrattuna moninaisempi ja subjektiivisempi (Lemke ym. 2011). Laatutekijöiden löytyminen saa tukea aiemmista kokemuksen laatutekijöitä koskeneista tutkimuksista, tekijöistä löytyessä yhteneväisyyksiä näiden tutkimusten tulosten kanssa. Suuri osa aineistossa esiintyneistä vastauksista pystyttiin luokittelemaan jonkun tunnistetun laatutekijän alle. Taulukon 3 avulla voidaan vertailla ravintolatyyppien välillä esiintyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia

Taulukko 3. Laatutekijöiden esiintyvyys ja ilmenemistavat ravintolatyypeittäin.

Laatutekijä	Ilmenemistapa	Liikenneasema	Lounas	Illallis
Positiiviset laatutekijät				
Tietoisuus	Ruoka-annosten sisältö			x
	Suosittelu			x
Uutuuden tunne	Uusi ympäristö		x	x
	Uudet maut		x	x
Kunnioituksen osoittaminen	Asiakkaan arvostus	x	x	x
	Hinta-laatusuhde/edullisuus	x	x	x
	Perinteiden kunnioitus		x	x
	Kaunis ja laadukas ruoka		x	x
	Henkilökunnan innostuneisuus			x
Huolettomuus ja vaivattomuus	Ruuan tuoreus	x	x	x
	Tilan siisteys	x	x	x
	Arjen pako			x
	Asiakkaasta huolehtiminen			x
	Epäonnistumisten korjaus			x
	Lyhyt odotusaika	x	x	x
Odotettuna oleminen	Henkilökunnan kohteliaisuus	x	x	x
	Ruuan runsaus	x	x	
	Idyllinen tunnelma		x	x
	Seura			x
Asiakkaan ainutlaatuisuus	Henkilökohtainen palvelu			x
	Koko seurueen huomiointi		x	x
	Henkilökunnan joustavuus ja toimintatavoista poikkeaminen		x	x
	Erityisruokavalion huomiointi		x	x
Rauhallisuus	Painostamaton henkilökunta			x
	Tilan rauhallisuus		x	x
Negatiiviset laatutekijät				
Nöyryytettynä oleminen	Asiakkaan huijaaminen			x
	Asiakkaan epäily ja syyttäminen			x
	Kallis hinta saatuun kokemukseen nähden	x	x	
	Hyvityksen puuttuminen			x
Asiakkaan eriarvostaminen	Muita asiakkaita palvellaan paremmin	x	x	x
Välinpitämättömyys ja sujumattomuus	Innoton henkilökunta	x		x
	Asiakas ottaa henkilökunnalle kuuluvia rooleja	x		x
	Henkilökunta ei ajantasalla	x		x
	Kokemuksen aikana toistuvat epäonnistumiset		x	x
	Ruuan huono valmistustapa	x	x	x
	Hitaus	x	x	x
Asiakas epätervetulleena ja unohdettuna	Epäystävällinen henkilökunta	x	x	x
	Kylmä tai vanhentunut ruoka	x	x	x
	Epäsiisteys	x	x	x
	Asiakkaan unohtaminen	x		x
Kiire ja levottomuus	Asiakkaan hoputtaminen			x
	Kiireinen henkilökunta	x	x	
	Meluinen tila	x	x	x

Taulukosta 3 voidaan havaita illallisravintolakokemuksen olleen kolmesta ravintolatyypistä ainut, jolle kaikki tunnistetut laatutekijät olivat merkityksellisiä. Tämän lisäksi laatutekijöiden ilmenemismuodot ovat illallisravintolassa moninaisimmat verrattuna liikenneasema- ja lounasravintoloihin. Liikenneasemilla merkityksellisiä laatutekijöitä oli vähiten ja ilmenemismuodot olivat yksinkertaisimmat. Voidaan kuitenkin huomata, että liikenneasemilla positiivisissa kokemuksissa henkilökunnalla ei ollut kokemuksen laadun kannalta suurta merkitystä, toisin kuin negatiivisiksi luokitelluissa kokemuksissa. Tämä viittaa siihen, ettei hyvä liikenneasemakokemus vaadi henkilökunnalta erityistä panostusta, mutta selkeästi huonoksi koettu käytös tekee myös asiakkaan kokemuksesta negatiivisen. Lounasravintoloiden sijoittuivat laatutekijöiltään illallis-ja liikenneasemien väliin.

Positiivisten ja negatiivisten laatutekijöiden välillä voidaan myös havaita sekä toistensa vastinpareja, että pelkästään toisessa luokassa esiintyviä laatutekijöitä. Taulukon 3 avulla voidaan huomata asiakkaiden kaikissa ravintolatyypeissä arvostavan ravintolan perustoimintojen onnistumista – ystävällistä henkilökuntaa, sujuvaa palvelua, tuoretta ruokaa, siistejä, rauhallisia tiloja sekä kokemuksen sujuvaa ja jouhevaa kulkua. Näiden avulla asiakkaat kokevat olonsa tervetulleiksi, odotetuiksi, kokemukseen osallistumisen vaivattomaksi ja rauhoittumisen olevan kokemuksen aikana mahdollista. Asiakkaat eivät myöskään halua kokea itseään eriarvoisiksi muiden asiakkaiden kanssa missään ravintolatyypissä.

Lisäksi havaitaan, että mitä hedonistisempaan suuntaan ravintolatyypissä liikutaan, sitä enemmän vaatimuksia asiakkailla on laadukasta kokemusta kohtaan. Asiakkaat haluavat yhä enemmän oman yksilöllisyytensä huomiointia, kokea uutta ja päästä yhä paremmin osaksi kokemuksen kulkua. Kokemukselta halutaan siis enemmän, kuin ruokailun perustoimintoja, sillä esimerkiksi runsaat ruoka-annokset eivät ole enää illallisravintoloissa kokemuksen laadun kannalta merkityksellisimpiä.

5 PÄÄTELMÄT

5.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Markkinointikirjallisuudessa ei ole tarkkaa määritelmää asiakaskokemukselle ja tutkimuskentällä onkin ollut tarvetta asiakaskokemuksen ymmärrykselle kontekstikohtaisesti (MSI 2016). Tämän tutkimus keskittyi tutkimaan asiakaskokemusta ravintolakontekstissa asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, miten asiakkaat arvioivat ravintolakokemuksensa laatua ja mikä tekee kokemuksesta erinomaisen kolmessa eri ravintolatyypissä. Tavoitteena oli siis lisätä ymmärrystä asiakaskokemuksen laadun käsitteestä. Tavoitteen saavuttamiseksi määriteltiin kaksi tutkimuskysymystä:

> Miten asiakaskokemuksen laatua arvioidaan ravintolakontekstissa?
> Mitä asiakkaat haluavat tai eivät halua ravintolassa kokea?

Tutkimuksen teoreettisen osuuden tarkoituksena oli vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Koska asiakaskokemukselle tai sen syntymekanismille ei ole olemassa tarkkaa ja yksiselitteistä määritelmää, määriteltiin asiakaskokemus tässä tutkimuksessa holistiseksi ja tilannesidonnaiseksi, subjektiiviseksi ilmiöksi, joka muodostuu asiakkaan ollessa yrityksen kanssa suorassa kanssakäynnissä. Yritys ei siis pysty päättämään, mitä asiakas kokee, vaan kokemus saa merkityksensä vasta kanssakäynnin kautta, jolloin asiakkaan rooli kokemuksessa ja sen muodostumisessa korostuu.

Asiakkaiden todettiin kykenevän arvioimaan kokemuksensa laatua samalla tavalla, kuin he arvioivat tuotteen tai palvelun laatua. Asiakkaat arvioivat kokemustaan myös omien tavoitteidensa mukaan ja arviointi riippuu tavoitteiden lisäksi asiakkaiden kontekstiin liittämistä ennakko-oletuksista. Kokemuksesta on mahdollista tulla asiakkaalle positiivisesti merkityksellinen, jos se vastaa tai ylittää asiakkaan sille asettamat tavoitteet, epäonnistumiset kokemuksen aikana taas lisäävät negatiivisen muistijäljen

mahdollisuutta. Tavoitteet voivat vaihdella kontekstin sisällä, jos kontekstin sisäiset toimijat eroavat käyttösyiltään toisistaan. Asiakaskokemusta ei arvioida yhtenä suurena kokonaisuutena, vaan sitä arvioidaan läpi kokemuksen elinkaaren, jolloin yksittäisillä tekijöillä voi olla suuri merkitys siihen, miten asiakas lopulta kokemuksensa laatua arvioi ja muodostuuko kokemuksen arviosta positiivinen vai negatiivinen.

Ravintolakokemusta on aiemmin tutkittu toimintoperusteisista lähtökohdista, ja ravintolakokemukselle oleellisiksi toiminnoiksi kirjallisuudessa on tunnistettu neljä tekijää: yrityksen henkilökunta, ruoka, fyysiset tilat sekä muut asiakkaat. Asiakkaiden esitettiin arvioivan ravintolakokemuksensa laatua toiminnallisten tekijöiden laadun arvioinnin kautta asiakkaan ollessa kansakäynnissä niiden kanssa. Tekijöiden laatua verrataan myös asiakkaan omiin tavoitteisiin ja ennakko-odotuksiin. Arvioiden perusteella asiakkaat muodostavat kokonaiskuvan kokemuksen positiivisuudesta tai negatiivisuudesta.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla eriteltiin tutkimusaineistoa, joka koostui tutkimukseen vastanneiden erityisen hyvistä ja erityisen huonoista kokemuksista liikenneasema-, lounas- ja illallisravintoloissa. Molempien, sekä positiivisen että negatiivisen, näkökulman huomioinnin avulla oli tarkoituksena saada parempi ymmärrys erinomaisen ravintolakokemuksen laadusta, sillä erittäin hyvien ja erittäin huonojen kokemusten ei oletettu olevan toistensa suoria peilikuvia, vaikka vastapareja aineistosta tunnistettaisiinkin. Aineisto kerättiin kyselytutkimuksena ja sitä analysoitiin CIT-menetelmän sekä sisällönanalyysin keinoin.

Aineistosta tunnistettiin ravintolakokemukselle seitsemän positiivisen ja viisi negatiivisen kokemuksen laatutekijää, jotka muokkaavat asiakkaiden tekemiä arvioita ravintolakokemuksen laadusta. Positiivisiksi laatutekijöiksi tunnistettiin: tietoisuus, uutuuden tunne, kunnioituksen osoittaminen, huolettomuus ja vaivattomuus, odotettuna olemine, asiakkaan ainutlaatuisuus ja rauhallisuus. Negatiiviset laatutekijät olivat: nöyryytettynä oleminen, asiakkaan eriarvostaminen, välinpitämättömyys ja kokemuksen sujumattomuus, asiakas epätervetulleena ja unohdettuna sekä kiire ja levottomuus. Laatutekijöissä on havaittavissa samankaltaisuuksia aikaisempien kokemuksen

laatutekijöitä tutkineiden tutkimusten tulosten kanssa (Lemke ym. 2011; Rageh ym. 2013).

Positiivisista ja negatiivisista laatutekijöistä tunnistettiin sekä toistensa vastapareja, kuten kunnioituksen osoittaminen ja nöyryytettynä oleminen, että vain toisessa ryhmässä esiintyneitä laatutekijöitä, kuten asiakkaan eriarvostaminen. Voidaan siis päätellä, että joidenkin tunnistettujen laatutekijöiden puuttuminen ei muokkaa asiakkaan tekemiä asiakaskokemuksen laadun arvioita, mutta niiden läsnäolo voi merkitä kokemuksen laadun merkittävää parantumista tai huonontumista. Esimerkiksi tasa-arvoisuutta muiden asiakkaiden kanssa pidetään itsestäänselvyytenä, jolloin se ei tee ravintolakokemuksesta erityisen hyvää, kun eriarvostaminen taas tekee ravintolakokemuksesta epäonnistuneen. Siksi ylivoimaisen asiakaskokemuksen ymmärryksen saavuttamiseksi on tärkeää tarkastella kokemusta sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta.

Yhtenä keskeisenä tutkimustuloksena oli havainto kokemukselle merkityksellisten laatutekijöiden erilaisuudesta ravintolatyyppien välillä. Mitä hedonistisempi ravintolatyyppi oli kyseessä, sitä enemmän kokemuksen laadulle merkityksellisiä laatutekijöitä ravintolatyypissä ilmeni. Löydös myötäilee aiempia tutkimuksia, jotka ovat havainneet kokemuksen olevan sitä kompleksisempi, mitä hedonistisempi asiakaskokemus on kyseessä (Liu ym. 2016). Kaikissa ravintolatyypeissä kokemuksen laadun kannalta oli kuitenkin tärkeää, että asiakkaat kokivat olevansa arvostettuja, tervetulleita, tasa-arvoisia muiden kanssa sekä voivansa rauhoittua kokemuksensa aikana ja kokea huolettomuutta ja vaivattomuutta.

Laatutekijät ilmenivät myös eri tavoin eri ravintolatyypeissä ja ravintolatyyppien välillä havaittiin siten eroja toiminnallisten tekijöiden merkityksellisyyden välillä. Utilitaristia tarkoitusperiä palvelevissa liikenneasemaravintoloissa kokemuksen laadun kannalta merkityksellisiä olivat ravintolan perustoimintoihin liittyvien tekijöiden onnistuminen, kuten ystävällinen henkilökunta ja tuore ruoka. Hedonistisempia ennakko-odotuksia ja tarpeita palvelevissa illallisravintoloissa toiminnallisten piirteiden lisäksi merkityksellistä oli asiakkaan yksilöllisyyden ja erityisyyden huomioiminen, jolloin asiakkaat odottivat henkilökunnalta, tiloilta ja ruualta enemmän ja niiden täyttävän yhä useampia niille asetettuja rooleja. Lounasravintolat sijoittuivat liikenneasema- ja illallisravintoloiden

väliin – laadukas kokemus ei ollut yhtä toiminnallinen kuin liikenneasemakokemus mutta ei yhtä hedonistinen kuin illallisravintolakokemuskaan.

Voidaan siis päätellä, että vaikka asiakkaat haluavat kokea tai välttää samoja laatutekijöitä eri ravintolatyypeissä, tavat arvioida ja kokea niitä vaihtelevat ravintolatyyppien välillä. Tämä edelleen tukee päätelmää hedonistisen kokemuksen kompleksisemmasta luonteesta verrattuna utilitaristisiin kokemuksiin. Kaikille ravintolatyypeille yhteistä oli kuitenkin laadukkaan ja tuoreen ruuan, intiimien ja siistien tilojen sekä ystävällisen henkilökunnan läsnäolon korostuminen laadukkaaksi arvioiduissa kokemuksissa.

Mielenkiintoisina havaintona huomattiin, että muilla asiakkailla on ravintolakokemuksen laadun kannalta vähäinen merkitys, vaikka aiemmissa tutkimuksissa muiden asiakkaiden on havaittu muokkaavan asiakkaan kokemusta (Kim & Lee 2012). Ainoastaan illallisravintolassa omalla seurueella oli asiakkaan kokemuksessa merkittävä asema, mikä korostaa kokemuksen sosiaalista puolta. Vaikka asiakkaiden eriarvostamisen pohjana onkin asiakkaiden keskenään erilainen kohtelu, kritiikki kohdistui näissä tapauksissa henkilökunnan käytökseen, ei suoraan muihin asiakkaisiin.

Tutkimuksen pohjalta voidaan siis sanoa, että kokemuksen laadun arviointi ravintolakontekstissa perustuu asiakkaiden ravintolatyypille asettamiin ennakko-odotuksiin sekä toiminnallisten tekijöiden laatuarvioon. Vaikka ruualla, ravintolan tiloilla ja henkilökunnalla on kaikissa ravintolakokemuksissa merkityksellinen rooli, asettuvat ravintolat keskenään järjestykseen, jossa liikenneasemaravintolalle asetetut odotukset ja merkitykselliset laatutekijät ovat määrältään vähäisimmät, illallisravintolassa taas suurimmat.

Illallisravintolassa onnistuneen kokemuksen saavuttaminen on siis huomattavasti monimutkaisempi prosessi verrattuna liikenne- tai lounasravintoloihin, sillä asiakkailla on kokemusta kohtaan asetettuna moniulotteisemmat tavoitteet. Ruualle, henkilökunnalle, tiloille ja muille asiakkaille asetetut odotukset monimutkaistuvat ja niiden odotetaan suoriutuvan useista erilaisista rooleista mitä hedonistisempi kokemus on kyseessä. Kaikille ravintolatyypeille tärkeää on ravintolakokemuksen perustoimintojen

onnistuminen, mutta mitä hedonistisempaan suuntaan ravintolatyypeissä liikutaan, sitä enemmän asiakkaat alkavat vaatia oman yksilöllisyytensä huomiointia, jotta kokemus luokiteltaisiin laadukkaaksi ja merkitykselliseksi.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa keskityttiin siihen, mitä asiakas kokee ravintolassa olonsa aikana ja mikä juuri siinä hetkessä on hänelle merkityksellistä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät kuitenkin ennen ravintolaan saapumista ja ravintolasta poistumisen jälkeen muodostuvat kokemuksen laatutekijät, jotka voivat muokata asiakkaan kokemusta ja sen arviointia. Vaikka tutkimuksessa on sivuttu asiakkaiden syitä saapua ravintolaan, olisi yhtenä mahdollisuutena tutkia, miten asiakkaiden ennakkokäsitykset ja ravintolakokemuksen jälkeen tapahtuvat asiat muuttavat ravintolakokemuksen laatua.

Tutkimusmetodina käytettiin kyselytutkimusta, ja vaikka metodin koettiin olevan tutkimusongelman kannalta riittävä, jää kyselytutkimuksen ulkopuolelle kuitenkin mahdollisuus pyytää tutkimukseen osallistujaa tarkentamaan vastaustaan. Lisäksi kokemuksen arviointi sen tapahtumisen jälkeen voi olla ongelmallista, johtuen ihmisen kykenemättömyydestä muistaa menneisyyttä tarkasti ja siten esimerkiksi tarkkoja tunnetilojaan kokemuksen aikana. Siksi ravintolakokemusta olisi kiinnostavaa tutkia sen tapahtumisen aikana tai välittömästi kokemuksen jälkeen havainnointi- ja haastattelututkimuksena, jolloin voitaisiin tutkia tarkemmin asiakkaiden tunteita ravintolakokemuksen aikana ja selvittää, millaisia tunteita asiakkailla on erityisen hyvän tai huonon ravintolakokemuksen aikana.

Tutkimuksessa eriteltiin sekä positiivisen että negatiivisen asiakaskokemuksen kannalta kriittisiä laatutekijöitä. Asiakaskokemusta on tutkittu enemmän positiivisen näkökulman kautta, mutta negatiiviset muistijäljet ovat asiakkaille vahvempia ja mieleenpainuvimpia, kuin positiiviset muistijäljet, jolloin negatiivisten laatutekijöiden syvempi ymmärrys olisi tärkeää. Niinpä negatiivisuuteen keskittyvät tutkimukset olisivat mielenkiintoinen lisä tutkimuskentälle. Tutkimus ei keskittynyt tunnistamaan kokemuksen laatutekijöiden merkityksellisyyttä toisiinsa nähden, jolloin tulevaisuudessa voitaisiin tutkia ravintola-asiakkaiden näkemystä kokemuksen laatutekijöiden merkityksellisyydestä. Lisäksi

kokemuksen laadun käsitteen vähäisestä tutkimuksesta johtuen ymmärrystä laatutekijöistä tulisi lisätä muissa konteksteissa toteutettujen tutkimusten avulla.

5.3 Kontribuutio ja merkitys liike-elämälle

Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda tutkimuskentälle jotain uutta. Tutkimuksen kontribuutiota voidaan tarkastella teoreettisen, menetelmällisen ja kontekstiin liittyvän kontribuution perusteella. Suurin kontribuutio olisi tutkimuksella, joka kykenisi luomaan kontribuutiota kaikilla kolmella alueella, mutta tämä ei kuitenkaan monenkaan tutkimuksen kohdalla ole mahdollista. Tutkimus on kuitenkin merkityksellinen, jos se kykenee tuottamaan kontribuutiota yhdellä tai kahdella alueella. Kontribuutiota luova tutkimus tiivistää ja yhdistää näkemyksiä edellisistä tutkimuksista toisiinsa ja ilmaisee selvästi, mitä uutta se tuo tutkimuskentälle. Tutkimuksen tulee myös tiedostaa omat rajoituksensa (Ladik & Steward 2008, 162).

Tässä tutkimuksessa teoreettista kontribuutiota on luotu yhdistämällä aiempien tutkimusten sisältöä toisiinsa, sekä liittämällä muodostunut teoria tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Tutkimuksen teoriaosuuden avulla lisätään tietoa asiakaskokemuksen laadun arvioinnin prosessista. Tutkimus lisää asiakaskokemuksen laadun käsitteen ymmärrystä yhdistämällä sen asiakaskokemuksen arvioinnin prosessiin ja ravintolakokemusta koskeneiden tutkimusten ymmärrykseen ravintolakokemukselle keskeisistä tekijöistä.

Kontekstiin luotu kontribuutio syntyy, kun tutkimus tuottaa uutta tietoa tietystä kontekstista, kuten maantieteellisestä alueesta tai toimialasta (Ladik & Stewart 2008, 163). Tässä tutkimuksessa kontribuutiota luotiin ravintolakontekstiin. Tutkimus lisää ymmärrystä asiakkaiden odotuksista ja kokemuksen laadulle merkityksellisistä tekijöistä eri hintakategorioihin sijoittuvissa ravintoloissa. Tutkimus tarkastelee ravintolakokemusta asiakkaan näkökulmasta perinteisemmän yritysnäkökulmaan sijaan, joten tutkimuksen avulla saadaan tietoa ravintola-asiakkaille merkityksellisten kokemusten muodostumisesta.

Tieteellisen kontribuution lisäksi hyvällä tutkimuksella on myös käytännönarvoa. Liike-elämän näkökulmasta tulosten voidaan nähdä olevan erityisen hyödyllisiä tutkimuksen kohteille liikenne-, lounas- ja illallisravintoloille, mutta hyötyä nähdään olevan myös muiden ravintolatyyppien edustajille. Aineisto keskittyi asiakkaiden itse tärkeiksi kokemiin onnistumisiin ja epäonnistumisiin, jolloin kriittisiksi arvioidut tekijät eivät ole tutkijan johdattelemia, vaan asiakkaiden itse kriittisiksi nostamia. Asiakaskokemuksen ymmärrys ja erinomaisen asiakaskokemuksen luonti ovat ravintolan menestymisen kannalta keskeisiä, ja tutkimuksen tulokset auttavatkin ravintoloita kohdistamaan resurssinsa tehokkaammin asiakkaan kokemuksen kannalta merkityksellisiin asioihin.

Kaikissa ravintolatyypeissä kokemuksen laadun kannalta keskeistä oli kokemus tasa-arvoisesta asemasta muiden asiakkaiden kanssa, sekä kokemus arvostuksesta. Asiakkaat haluavat ruuassa käytettyjen raaka-aineiden olevan laadukkaita sekä tuoreita ja olla siten odotettuja. Vaikka erityisruokavalioiden kirjo on kasvanut viime vuosien aikana ja esimerkiksi kasvisruokailijoiden määrä lisääntynyt huomattavasti, oli vastauksissa havaittavissa ruokavalioon sopivan annoksen saamisen olevan edelleen hankalaa, jolloin ravintoloiden tulisi kehittää itseään tämän suhteen. Ravintolatilojen halutaan olevan siistejä, rauhallisia ja intiimejä, jotta asiakkaat voivat kokea olonsa odotetuiksi. Jos kokemuksen aikana tapahtuu palveluepäonnistumisia, on niihin tärkeää reagoida mahdollisimman nopeasti hyvityksen ja pahoittelun muodossa, sekä tuoda asiakkaalle esille toiminnan tahattomuus. Asiakkaille on tärkeää pystyä rentoutumaan ravintolassa olon aikana ja kokemuksen kulun olevan jouhevaa, jolloin ravintoloiden tulisi kiinnittää huomiota niiden toimintaprosessien tehokkuuteen ja toimivuuteen.

Liikenneasemaravintolassa vierailu on usein matkan aikana tapahtuva välipysäkki, jonka ei toivota kestävän ajallisesti pitkään, mutta jonka aikana asiakkaat haluavat päästä rentoutumaan. Asiakkaiden tavoitteena on siis useimmin pitää taukoa matkanteosta, jonka aikana syödään ja käydään vessassa. Liikenneasemaravintoloiden pitäjien tulisi kiinnittää huomioita yleiseen siisteyteen sekä ruuan ulkonäköön, monipuolisuuteen ja runsauteen. Tärkeintä on keskittyä ravintolan perustoimintojen toimivuuteen. Lisäksi negatiivisissa kokemuksissa henkilökunnalla oli keskeinen rooli, mutta positiivisissa kokemuksissa ei, mikä saattaa viitata henkilökunnan tarvitsevan enemmän koulutusta onnistuneiden kokemusten toteuttamisessa.

Lounasravintolan laadukas kokemus sijoittuu liikenneasemien ja illallisravintoloiden välille. Asiakkaat arvostavat kokemuksessaan erityisesti ruokaa, mutta henkilökunnan käytöksellä on liikenneasemaravintolakokemukseen verrattuna lounasravintoloissa tärkeämpi rooli. Asiakkaat kiinnittävät ruuan raaka-aineiden lisäksi enemmän huomiota sen valmistustapoihin, joten lounasravintolat voisivat kokeilla rohkeammin uusia makuyhdistelmiä, ruokatyylejä ja valmistustapoja. Ravintolatilojen kodinomaisuudella ja tyylikkyydellä on asiakkaille merkitystä, joten ravintolatiloja ei pitäisi suunnitella liian kliinisiksi. Henkilökunnan tulisi tiedostaa asiakkaiden erityisyys esimerkiksi joustavien toimintatapojen avulla ja luomalla mielikuvaa vieraanvaraisuudesta. Esimerkiksi ruuhka-aikoina on tärkeää, että henkilökuntaa on asiakasmäärään nähden riittävästi, jotta asiakkaan palvelun laatu ei kärsisi.

Illallisravintolakokemus on kahteen muuhun ravintolatyypin kokemukseen verrattuna monimutkaisin. Illallisravintola-asiakkailla on korkeat odotukset kokemustaan kohtaan; heillä on halu kokea uudenlaisia kokemuksia, päästä osaksi ruuan tarinaa sekä kokea olevansa erityisiä. Illallisravintola-asiakas haluaa tulla palvelluksi ja saada palvelua henkilökohtaisella tasolla. Asiakkaat odottavat henkilökunnan suoriutuvan useista erilaisista rooleista kokemuksen aikana, jolloin henkilökunnan koulutus ja kannustaminen ovat ravintolan menestykselle tärkeitä. Illallisravintolat voivat myös hyötyä luomalla uudenlaisia palveluympäristöjä ja erottumalla siten muista ravintoloista. Illallisravintola oli ravintolatyypeistä ainoa, jossa seuralla oli asiakkaan kokemukselle suuri merkitys, joten seurueiden kokonaisvaltainen huomiointi on olennainen asiakastyytyväisyyden lisääjä ja kokemuksen parantaja.

Asiakkaista on tullut yhä lisääntyvien kulutusmahdollisuuksien ja oman aikaköyhyytensä takia vaativampia kuluttamiaan kokemuksiaan kohtaan. Vaikka edellä onkin esitetty asiakkaiden ravintolatyyppikohtaisia odotuksia ylivoimaista ravintolakokemusta kohtaan, voivat ravintolatyypit ottaa myös oppia toisistaan. Erityisen hyvän kokemuksen tarjoamiseksi ravintoloiden täytyy olla halukkaita kehittymään ja miettimään, miten kokemuksesta voitaisiin tehdä asiakkaalle entistä parempi. Vaikka yksittäinen onnistunut kokemus ei vaadikaan kaikkien positiivisten laatutekijöiden läsnäoloa, on niiden ja negatiivisten laatutekijöiden olemassaolo tärkeää tiedostaa, jotta ravintoloiden toiminnassa voitaisiin tavoitella parempaa asiakaskokemusta. Välttämällä negatiivisia

laatutekijöitä ja ylittämällä asiakkaan odotukset päästään lähemmäksi ylivoimaisen asiakaskokemuksen toteutumista.

6 LÄHTEET

Anaya, G., Miao, L., Mattila, A. & Almanza, B. (2016). Consumer envy during service encounters. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 359–372.

Arnold, M., Reynolds, K., Ponder, K. & Lueg, J. (2005). Customer delight in a retail context: Investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research*, 58(8), 1132–1145

Arora, R. (2012). A mixed method approach to understanding the role of emotions and sensual delight in dining experience. *Journal of Consumer Marketing,* 29(5), 333–343.

Beltagui, A., Darler, W. & Candi, M. (2015). Measuring the deliverable and impressible dimensions of service experience. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 478–492.

Berry, L.L., Carbone, L.P. & Haeckel, S.H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review,* 43(3), 85–89.

Berry, L.L., Wall, E.A. & Carbone, L.P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43–57.

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.

Bitner, M.J., Booms, B.H. & Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.

Bolton, R.N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J.R., Sirianni, N.J. & Tse, D.K. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253–274.

Brady, M.K. & Cronin, J.J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49.

Butterfield, L.D., Borgen W.A., Amudson, N.E. & Maglio, A. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research* 5(4), 475–497.

Carù, A. & Cova, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 276–294.

Chan, H., Wan, L.C. & Sin, L.Y.M. (2007). Hospitality service failures: Who will be more dissatisfied? *International Journal of Hospitality Management*, 26, 531–545.

Chang, T. & Horng, S. (2010). Conceptualizing and measuring experience quality: The customer's perspective. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2401–2419.

Edvardsson, B. (1992). Service breakdowns: a study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 17–29

Eriksson P. & Kovalainen A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publication.

Fernandes, T. & Cruz, M. (2016). Dimensions and outcomes of experience quality in tourism: The case of Port wine cellars. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 371–379.

Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.

Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies: A practical guide*. Dorchester: Pearson Education.

Gilmore, J.H. & Pine, B.J. (2002). Customer experience places: The new offering frontier, *Strategy & Leadership*, 30(4), 4–11.

Ha, J. & Jang, S. (2010). Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 520–529.

Ha, J. & Jang S. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. Journal of Services Marketing, 29(6/7), 453–462.

Han, H. & Kim, W. (2009). Outcomes of relational benefits: Restaurant customers' perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(8), 820–835.

Han, H. & Ryu, K. (2009). The roles of the physical environment, price perception and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(4), 487–510.

Han, H., Back, K. & Barrett, B. (2010). A consumption emotion measurement development: A full-service restaurant setting. *The Service Industries Journal*, 30(2), 299-320.

Harrington, R.J., Ottenbacher, M.C., Staggs, A. & Powell, F.A. (2012). Generation Y consumers: key restaurant attributes affecting positive and negative experiences. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 431–449.

Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M. & Falk, T. (2015). The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 279–296.

Helkkula, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367–389.

Heung, V.C., & Gu, T. (2012). Influence of restaurant atmospherics on patron satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1167–1177.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki

Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.

Hyun, S. & Kang, J. (2014). A better investment in luxury restaurants: Environmental or non-environmental cues? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 39, 57–70.

Jaakkola, E., Helkkula A & Aarikka-Stenroos L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*. 26(2), 182–205.

Jani, D. & Han, H. (2011). Investigating the key factors affecting behavioral intentions: Evidence from a full-service restaurant setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23(7), 1000–1018.

Jensen, Ø. & Hansen, K.V. (2007). Consumer values among restaurant customers. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 603–622.

Jeong, E. & Jang, S. (2011). Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM) motivations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 356–366.

Jin, N. & Lee, S. (2016). The impact of restaurant experiences on mature and nonmature customers: exploring similarities and differences, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(1), 1–26.

Jin, N., Lee, S. & Huffman, L. (2012). Impact of restaurant experience on brand image and customer loyalty: Moderating role of dining motivation, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(6), 532–551.

Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K., & Maklan, S. (2013). Customer service experiences: Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*, 47 (5/6), 738–769.

Kain, D. L. (2004). *Owning significance: the critical incident technique in research*. Teoksessa deMarrais, K. & Lapan, S. T. (toim.) Foundations for research. Methods of inquiry in educaton and the social sciences. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 69–85.

Kalamas, M., Laroche, M. & Makdessian, L. (2008). Reaching the boiling point: Consumers' negative affective reactions to firm-attributed service failures. *Journal of Business Research*, 61(8), 813–824.

Kim, N. & Lee, M. (2012). Other customers in a service encounter: examining the effect in a restaurant setting", *Journal of Services Marketing*, 26(1), 27–40.

Kim W. & Moon Y. (2009). Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 144–156.

Kim Y., Kim W. & Ng, C. (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 10–17.

Kim, H. & Choi, B. (2013). The influence of customer experience quality on customers' behavioral intentions. *Services Marketing Quarterly*, 34(4), 322–338.

Kim, J. & Jang, S. (2016). Factors affecting memorability of service failures: A longitudinal analysis, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1676–1701.

Kim, S., Cha, J., Knutson, B.J. & Beck, J.A. (2011). Development and testing of the consumer experience index (CEI). *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(2), 112–132.

Kim,W. & Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 321–338.

Klaus, P. & Maklan, S. (2012). EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. Journal of Service Management, 23(1), 5–33.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kotler, P. (1974). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64.

Ladik, D. M. & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(2), 157–165.

Lee, J. (2010). Perceived power imbalance and customer dissatisfaction. *The Service Industries Journal.* 30(7), 1113–1137.

Leminen T. (2016). Ravintoloissa hyssyttely vaihtui tunnelmalliseen hälyyn- mutta milloin hälinä muuttuu ärsyttäväksi meteliksi. http://www.hs.fi/ruoka/art-2000004891257.html. 20.4.2017.

Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869.

Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Lin, I.Y. & Mattila, A.S. (2010). Restaurant servicescape, service encounter, and perceived congruency on customers' emotions and satisfaction. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(8), 819–841.

Lipkin, M. (2016). Customer experience formation in today's service landscape. *Journal of Service Management*, 27(5), 678–703.

Liu, W., Sparks, B. & Coghlan, A. (2016). Measuring customer experience in situ: The link between appraisals, emotions and overall assessments. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 42–49.

Liu, Y., & Jang, S. (2009). The effects of dining atmospherics: An extended Mehrabian-Russell model. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 494–503.

Manhas, P. & Tukamushaba, E. (2015). Understanding service experience and its impact on brand image in hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 77–87.

Marketing Science Institute (2016). Research Priorities 2016–2018. http://www.msi.org/research/2016-2018-research-priorities/. 20.4.2017

McColl-Kennedy, J.R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z., Perks, H. & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29 (6/7), 430–435.

Minkiewicz, J., Evans, J. & Bridson, K. (2014). How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of Marketing Management*, 30(1/2), 30–59.

Namkung, Y. & Jang, S. (2007). Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(3), 387–409.

Namkung, Y., & Jang, S. (2008). Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 142–155.

Namkung, Y., & Jang, S. (2009). The effects of interactional fairness on satisfaction and behavioral intentions: Mature versus non-mature customers. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 397–405.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for further research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.

Parkkila, M., Välimäki, M. & Routasalo, P. (2000). Teoksessa Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (toim.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 138– 139. Helsinki: Tammi.

Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145.

Qin, H. & Prybutok V.R. (2008). Determinants of customer-perceived service quality in fast-food restaurants (FFRs) and their relationship to customer satisfaction and behavioral intentions, *Quality Management Journal*, 15(2), 35–50

Raajpoot, N. A. (2002). TANGSERV: A multiple item scale for measuring tangible quality in foodservice industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(2), 109–127.

Rageh, A., Melewar, T.C. & Woodside, A. (2013). Using netnography research method to reveal the underlying dimensions of the customer tourist experience. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(2), 126–149.

Ryu, K. & Han, H. (2011). New or repeat customers: How does physical environment influence their restaurant experience? *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 599–611.

Ryu, K. & Jang, S. (2008). DINESCAPE: A scale for customers' perception of dining environments. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(1), 2–22.

Ryu, K., Han, H. & Jang, S. (2010). Relationships among hedonic and utilitarian values, satisfaction and behavioral intentions in the fast-casual restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 416–432.

Ryu, K., Lee, H. & Gon K.W. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 200–223.

Schmitt, B., Brakus, J. & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166–171.

Shostack, L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133–139.

Smith A.K., Bolton R.N. & Wagner J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372.

Svari, S., Slåtten, T., Svensson, G. & Edvardsson, B. (2011). A SOS construct of negative emotions in customers' service experience (CSE) and service recovery by firms (SRF). *Journal of Services Marketing*, 25(5), 323–335.

Swinyard, W. R. (1993). The effects of mood, involvement, and quality of store experience on shopping intentions. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 271–280.

Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N.J., Nóbrega, L., Fisk, R.P. & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: From customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–376.

Teng C. (2011). Commercial hospitality in restaurants and tourist accommodation: perspectives from international consumer experience in Scotland. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 866–874.

Teng, C.C., & Chang, J. H. (2013). Mechanism of customer value in restaurant consumption: Employee hospitality and entertainment cues as boundary conditions. *International Journal of Hospitality Management*, 32(2), 169–178.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi

Valli, R. (2001). *Kyselylomaketutkimus*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli(toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodinvalinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-Kustannus: Jyväskylä, 100–112.

Walter, U. & Edvardsson, B. (2012). The physical environment as a driver of customers' service experiences at restaurants. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(2), 104–119.

Walter, U., Edvardsson, B. & Öström, Å. (2010). Drivers of customers' service experiences: A study in the restaurant industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(3), 236–258.

Wang, J., Wang, Y. & Tai, Y. (2016). Systematic review of the elements and service standards of delightful service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (7), 1310–1337.

Varela-Neira, C., Vazquez-Casielles, R. & Iglesias, V. (2014). Intentionality attributions and humiliation The impact on customer behavior. *European Journal of Marketing*. 48(5/6), 901–923.

Vargo, S. L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

Wu, C.H. (2007). The impact of customer-to-customer interaction and customer homogeneity on customer satisfaction in tourism service: The service encounter prospective, *Tourism Management*, 28(6), 1518–1528.

Wu, H.J. & Liang, R.D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 586–593.

Yang, W. & Mattila, A. (2012). The role of tie strength on consumer dissatisfaction responses. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 399–404.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(2), 2–22.