

## **Chalupa Food Macheten asiakkaiden kokemukset Chalupan palvelun laadusta**

Minna Lamminen

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan liik-  
keenjohdon koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä</b> Minna Lamminen	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Chalupa Food Macheten asiakkaiden kokemukset Chalupan palvelun laadusta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 41+10
<p>Menestyäkseen kiihtyvässä kilpailutilanteessa ravintoloiden on erilaistuttava kilpailijoistaan ja kokemustalouden merkityksen noustessa ravintoloiden on entistä tärkeämpää kehittää ja tarjota asiakaskokemuksia tuotteiden sijaan. Ravintolalla on mahdollista saada todellista kilpailuetua keskittymällä asiakaskeskeiseen ajatteluun ja kokemuksen kaikkiin alueisiin. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Chalupa Food Machetelle ja työn aihe tarkentui yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa esitellään asiakaskokemuksen ja palvelun laadun rakentumiseen vaikuttavat tekijät sekä palvelun laadun vaikutus asiakastyytyvyyteen ja kokonaislaadun syntyyn. Tietoperustassa käydään myös läpi, miten asiakaskokemusta johtamalla vaikutetaan palvelun laadun johtamiseen.</p> <p>Chalupa Food Machete on vuonna 2015 avattu meksikolaista pikaruokaa tarjoava ketju, jolla tutkimusta toteutettaessa oli kolme ravintolaa pääkaupunkiseudulla. Chalupalle oli syksyllä 2015 tehty Mystery shopping, jonka tulosten perusteella yritys teki liiketoimintaideaansa selkeyttäviä muutoksia. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli saada selville, millaisena Chalupa Food Macheten asiakkaat kokevat Chalupan tarjoaman palvelun laadun muutosten jälkeen, mikä on Chalupan palvelulupaus ja kohtaavatko nämä kaksi toisensa. Lisäksi selvitettiin kuinka Chalupa johtaa palvelun laatua. Tutkimus toteutettiin seitsemänä Mystery shopping -asiakaskäyntinä Kalliossa, Punavuorella ja Kauniaisissa 23.3 - 7.4.2016. Tutkimuksen lähtökohta selvitettiin haastattelemalla Chalupan luovaa johtajaa.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella Chalupan asiakkaat kokevat palvelun kokonaislaadun hyvin samanlaisena jokaisessa ravintolassa, vaikka palvelujen eri osa-alueiden välillä on suuriakin eroja toimipaikkojen välillä. Palveluiden osa-alueista tuote ja yleinen kokemus asiakaskäynnistä saivat parhaimmat arviot ja vastaavasti palveluprosessi arvioitiin heikoimmaksi osa-alueeksi. Tulosten perusteella Chalupan palvelulupauksen terveellisyys, monipuolisuus ja pikaloma olivat havaittavissa tietyiltä osin asiakkaiden kokemuksissa: valikoima koettiin monipuoliseksi ja annokset melko terveellisiksi.</p> <p>Asiakastyytyvyyden syntyminen on moniulotteinen kokonaisuus, jonka jokainen osa-alue on huomioitava, jotta saavutetaan koetun palvelun kokonaislaatu. Epätasainen palvelun laatu näkyy heikentävästi asiakaskokemuksissa. Syynä epätasaiseen laatuun saattaa olla yhtenäisen ja asiakaskeskeisen yrityskulttuurin puuttuminen tai mahdolliset kuilut palvelun laadussa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Asiakaskokemus, laatu, asiakastyytyvyys, laatujohtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Mistä ja miten palvelun laatu rakentuu .....	4
2.1	Asiakaskokemus .....	4
2.2	Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys .....	7
2.3	Koettu palvelun kokonaislaatu .....	9
3	Palvelujen laadun johtaminen .....	13
3.1	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	15
3.2	Palvelun laadun mittaaminen .....	17
4	Tutkimuksen toteutus .....	19
4.1	Chalupa Food Machete .....	20
4.2	Aiemmat kehitysehdotukset .....	23
4.3	Tutkimuskysymykset .....	24
4.4	Mystery shopping kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä .....	24
4.5	Haastattelu kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä .....	26
5	Tutkimustulokset .....	28
5.1	Testi-asiakkaiden kokemukset Chalupan palvelun laadusta .....	28
5.2	Chalupa Food Macheten palvelulupaus .....	30
5.3	Testi-asiakkaiden kokemusten ja Chalupan palvelulupauksen vastaavuus .....	31
5.4	Palvelun laadun johtaminen Chalupa Food Machetessa .....	31
6	Pohdinta .....	34
6.1	Johtopäätökset .....	34
6.2	Tutkimuksen eettisyys, validiteetti ja reliabiliteetti .....	37
6.3	Kehitysehdotukset .....	38
6.4	Oma oppiminen ja kehittyminen .....	40
	Lähteet .....	42
	Liitteet .....	44
	Liite 1. Mystery shopping –lomake .....	44
	Liite 2. Haastattelulomake Chalupa Food Machete .....	46
	Liite 3. Mystery shopping -tulokset: Ravintolatilat, keskiarvo ( $\bar{x}$ ) .....	47
	Liite 4. Mystery shopping-tulokset: Palveluprosessi, keskiarvo ( $\bar{x}$ ) .....	48
	Liite 5. Mystery shopping-tulokset: Tuote, keskiarvo ( $\bar{x}$ ) .....	50
	Liite 6. Mystery shopping-tulokset: Kokemus, keskiarvo ( $\bar{x}$ ) sekä yhteenveto, keskiarvo ( $\bar{x}$ ) .....	51
	Liite 7. Mystery shopping sanalliset kommentit .....	52

# 1 Johdanto

Kiristyvässä markkinatilanteessa kilpailijoista erilaistumisesta tulee koko ajan tärkeämpää. Tutkimusten perusteella paras tapa erilaistua hospitality-alalla on tehdä se palvelun avulla. Sosiaalisessa mediassa, jossa jokainen kirjoittaja on kriitikko, tieto leviää nopeasti ja kun töppäät, kaikki kuulevat sen todella nopeasti. Pienillekään virheille ei ole tilaa. Internet on täynnä asiakkaiden kertomuksia koetusta hyvästä ja huonosta palvelusta ja yhä useampi asiakas muodostaa ennakkokäsityksensä näiden kertomusten perusteella. Yritysten on keskityttävä asiakaskeskeiseen ajatteluun hakiessaan kilpailuetua ja erilaistumista kilpailijoihin verrattuna. Grönroos väittää, että kukaan ei voi paeta palvelukilpailua, vaan jokaisen on osallistuttava siihen. Hän määrittelee toimivan palvelukulttuurin edellytykseksi sen, että jokaisella palveluorganisaatiossa toimivalla on oltava ”hyvän palvelun tarjoaminen verissä”. (Grönroos, Tillman 2009.) Palveluihin liitetään kolme peruspiirrettä: palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja lisäksi asiakas toimii palvelun tuottajaprosessissa kansatuottajana ainakin jollain tavalla. Muuttuvassa maailmassa yritysten tulee pyrkiä vaihtokeskeisestä ajattelusta ja markkinoinnista suhdokeskeiseen ajatteluun ja markkinointiin, jossa suhde asiakkaaseen on jatkuva prosessi ja jossa asiakas on asiakas koko ajan riippumatta siitä, käyttääkö hän juuri silloin yrityksen tuottamia palveluja. (Grönroos, Tillman 2009, 47–53.)

Toimintaympäristö ja asiakkaan ajattelutapa ovat muuttuneet ratkaisevasti: siinä missä aikaisemmin yritykset myivät tuotteita, nykyasiakas ostaa palveluita. Suomen talouden rakenne on muuttunut viime vuosikymmenien aikana metsä- ja elektroniikkateollisuudesta palvelutaloudeksi. Vuonna 2014 palvelualojen tuottaman arvon osuus bruttokansantuotteen synnystä oli 70,6 %. Samaan aikaan palvelualoilla työskenteli 1,8 miljoonaa henkeä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry 2016.) Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n (MaRa ry 2016) mukaan matkailu- ja ravintola-alalta kertyy valtiolle ja kunnille verotuloja yhteensä 5,2 miljardia euroa vuodessa, mikä on 5,4 % kaikista valtiolle maksetuista veroista ja veroluonteisista suorituksista. Tilastokeskuksen tilastoista saamien lukujen perusteella palvelualojen liikevaihto kasvoi 3,4 % vuoden 2015 viimeisellä vuosineljänneksellä. Luovassa ei ole otettu huomioon kaupan toimialoja. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan liikevaihdon kasvu oli vastaavana ajankohtana 5,3 %. (Tilastokeskus 2016.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Chalupa Food Machetelle siitä, millaisena asiakkaat kokevat saamansa palvelun laadun, mikä on Chalupan palvelulupaus ja vastaavatko ne toisiaan. Lisäksi tarkastellaan sitä, kuinka Chalupa johtaa palvelunsa laatua. Chalupa Food Machete on vuonna 2015 perustettu meksikolaista fast casual -konseptillä toimiva yritys, jolla on maaliskuussa 2016 kolme toimipistettä: kaksi Helsingissä ja yksi

Kauniaisissa. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkailleen monipuolista, itsetehtyä ja terveellistä meksikolaista ruokaa, jonka maut asiakas tekee itse omien valintojensa kautta. Chalupa Food Macheten perustajina ovat veljekset Iman ja Amin Gharaghozlu. Yritys on osa Kotipizza Groupia. (Chalupa Food Machete 2016, Gharaghozlu 3/21/2016.)

Chalupa Food Machete aloitti ravintolatoimintansa ruokarekassa kiertäen erilaisia kaupunkifestivaaleja ja yrityksen ensimmäinen kivijalkaravintola avattiin Porthaninkadulle Kallioon syyskuussa 2015. Ruokarekan lisäksi yrityksellä on ollut pop up -ravintoloita esimerkiksi Hietalahden kauppahallissa. Lokakuussa 2015 yritys avasi toisen toimipisteensä Punavuoreen ja kolmas avattiin Kauniaisiin helmikuussa 2016. Huhtikuussa 2016 Chalupa laajensi toimintaansa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, Tampereelle, ja suunnitelmassa on avata kuluvana vuonna vielä kaksi ravintolaa lisää. Tampereen ravintola on yrityksen ensimmäinen franchising-sopimuksella toimiva ravintola. Kilpailijoikseen Helsingissä Chalupa mainitsee lounasbuffeet, Subwayn, Cholon ja ostoskeskusten lähellä Ahoritan. Asiakasmäärät vaihtelevat suuresti viikonpäivän ja kellonajan mukaan: maanantait ovat hiljaimpia ja sunnuntait kiireisimpiä. Arkipäivisin kiireisintä on klo 17:00 – 20:00. Vaikka Chalupa Food Machete konseptina edustaa fast casual -ravintolaa, niin monet asiakkaat tulevat sen ravintoloihin seurustelemaan ja viihtymään hieman pitemmäksi aikaa kuin vain pelkän ruokailun ajaksi. (Chalupa Food Machete 2016, Gharaghozlu 3/21/2016, Tervanen 2015.)

Työn aluksi esitellään asiakaskokemus, laatu, asiakastytyväisyys ja laatujohtaminen sekä niiden keskinäiset vaikutussuhteet. Sen jälkeen esitellään asiakastytyvyyden mittaamisessa käytetty Mystery shopping -tutkimusmenetelmä. Hillin, Rochen ja Allenin (2007, 10) mielestä yrityksen päätös parantaa asiakastytyvyyttä johtaa asiakastytyvyyden mittaamiseen. Osana Haaga-Helian Place to Be -oppilasprojektia marraskuussa 2015, Chalupa Food Macheten Kallion ja Punavuoren toimipisteissä tehtiin Mystery shopping-tutkimus, jonka perusteella opiskelijat antoivat yritykselle kehitysehdotuksia. Näiden ehdotusten pohjalta Chalupa teki liiketoimintaideaansa tukevia muutoksia parantaakseen asiakastytyvyyttä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, ovatko tehdyt muutokset vaikuttaneet Chalupan asiakastytyvyyteen ja jos ovat, niin millä tavalla. Johtopäätöksissä osoitetaan tietoperusteissa esitettyjen teorioiden toteutuminen asiakaskokemuksissa ja laadun kokemusten synnyssä. Lopuksi tehdään kehitysehdotuksia saatujen tulosten pohjalta. Kun palveluntarjoaja eli Chalupa Food Machete saa tarkemman kuvan siitä, millaisena asiakkaat kokevat Chalupan palveluiden laadun, se voi palveluntarjoajana määritellä paremmin, miten näitä saatuja tietoja pystytään käyttämään palvelujen ja laadun johtamisessa (Grönroos, Tillman 2009, 99).

Opinnäytetyötä kirjoitettaessa on käytetty RefWorks viitteiden hallintaohjelmaa

## 2 Mistä ja miten palvelun laatu rakentuu

Tässä opinnäytetyössä palveluilla tarkoitetaan kaikkia asiakkaiden ostamia tuotteita, palveluita, tietoja, osakseen saamia huomioita ja muita tekijöitä, jotka yhdessä muodostavat tarjoomia. Nämä ovat asiakkaille palveluja, joiden koettu arvo riippuu siitä, millaisia aineellisia tai aineettomia hyödykkeitä ne tuottavat asiakkaalle. Palvelujen tarkoitus on tukea asiakkaiden toimintoja ja prosesseja vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa. (Grönroos, Tillman 2009, 55–56.)

Palvelua voidaan tarkastella kahdesta perspektiivistä: palvelun tuottajan ja palvelun vastaanottajan perspektiivistä. Myös laatua tarkastellaan operatiivisen laadun perspektiivistä tai asiakkaan kokeman laadun perspektiivistä. (Johnston, Clark & Shulver 2012, 101.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään vastaanottajan eli asiakkaan kokeman palvelun laadun perspektiiviin.

Hill, Roche & Allen kirjoittavat, että menestyäkseen organisaation on tehtävä sitä, millä on eniten merkitystä asiakkaalle. Käyttäytymistä edeltää ja ohjaa aina yksilön käsitys asiasta, koska ihmisille on ominaista etsiä miellyttäviä kokemuksia ja välttää huonoja. Yksilön käsitystä seuraa käyttäytyminen ja tätä käyttäytymistä seuraa organisaation reaktio, lopputulema. (Hill, Roche & Allen 2007, 1–2.) Asiakkaan henkilökohtaiset arvot tuottavat ennakkokäsityksiä ja lopulta myös määrittävät yksilön käyttäytymistä koskevia valintoja (Hede, Jago & Deery 2004, 36).

### 2.1 Asiakaskokemus

Kirjassaan *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Pine ja Gilmore nimeävät elämystalouden neljänneksi nousevaksi taloudeksi hyödyke-, tuote- ja palvelutalouksien lisäksi ja korostavat elämyksen tärkeyden huomioimista, kun suunnitellaan tulevaisuuden hospitality-alaa ja sen tarjontaa. Heidän mukaansa on välttämätöntä erottaa elämykset palveluksista, samoin kuin on välttämätöntä erottaa palvelut tuotteista. Elämykset ovat mieleenpainuvia ja ikimuistoisia tapahtumia, joissa on mukana viihdyttävä elementti. Ravintolassa jokainen arkipäiväinen vuorovaikutustilanne on mahdollista muuttaa mieleenpainuvaksi elämykseksi. He kuvaavat elämystaloutta teatteriksi ja sanovat, että sekä organisaatiot että ravintolat lavastavat pohjan elämykselle sillä hetkellä, kun asiakkaan mielenkiinto herää. Palvelu on tietylle asiakkaalle esitettyä aineetonta toimintaa, jossa tavara toimii ainoastaan välikappaleena. Asiakaskokemus on yksilön henkilökohtainen aistimus, ja jokainen elämys rakentuu yksilön ennakkokäsitysten, sen hetkisen mielentilan sekä aikaan ja paikkaan sidotun tapahtuman vuorovaikutuksessa. Elämyksen

arvo nousee suhteessa siihen, kuinka tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokemus koetaan. Yksilö arvottaa elämyksen laatua muodostamansa subjektiivisen mielikuvan ja muiston avulla, ja vaikka varsinaisen tapahtuman muisto häviää niin elämyksen arvo jää muistiin. Jokainen elämys, simuloitu tai luonnollisesta ärsykkeestä syntynyt, on aina kyseiselle kokijalle todellinen. Keinotekoisia elämyksiä ei ole olemassa. (Pine, Gilmore 1999.)

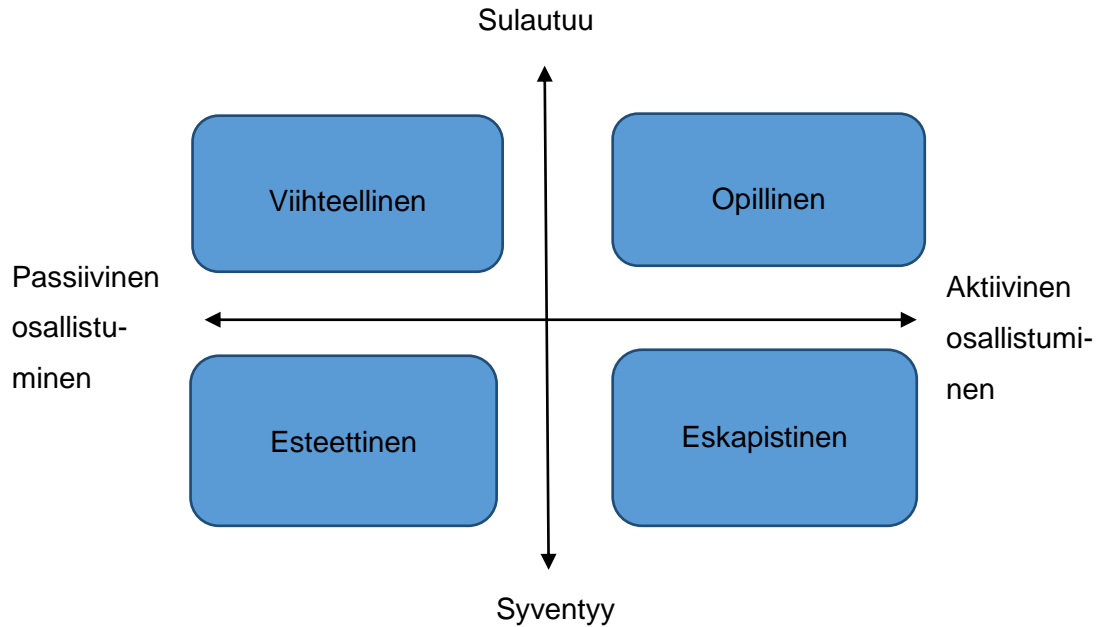
Urryn tourist gaze -teorian perusteella yksilön tapa katsoa ja havainnoida ympäristöään on sosiaalisesti opittu malli eikä johdu yksilön psykologiasta. Passiivisen heijastamisen sijaan ympäristön ja maailman havainnointi on kulttuurissa opittu tapa ja aktiivinen toiminto, joka lajittelee, muokkaa ja järjestää ympäristöä suodattaen sen määrättyjen taitojen, ideoiden, halujen ja henkilökohtaisten odotusten läpi. Sosiaalinen yhteiskuntaluokka, kansalaisuus, sukupuoli, ikä sekä koulutus rajaavat tapaa katsoa ja havainnoida ympäristöä ja tästä syystä tulkinnat ympäristöstä muuttuvat ajasta ja paikasta riippuen. Urryn mukaan tapa katsoa ja havainnoida ympäristöä muuttuu siinä toimivien organisaatioiden vuoksi. Lisäksi kansantaloudet, globalisaatio, yhteisöllisyys ja kulttuurilliset näkemykset vaikuttavat yksilön tapaan huomioida ja tulkita ympäristöä. (Urry, Larsen 2011.)

Löytänä ja Kortesuso määrittävät asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas muodostaa ravintolan toiminnasta. Asiakaskokemusajattelu, jossa asiakas sijoitetaan yrityksen toiminnan keskipisteeksi, lähtee ajattelusta, että ravintola luo jokaisessa asiakaskohtamisessa merkityksellisiä kokemuksia ja tuottaa sitä kautta suuremman lisäarvon asiakkaalle. (Löytänä & Kortesuso 2011, 11–21.) Asiakaskokemuksen muodostumista on mahdollista tarkastella psykologisten tekijöiden avulla. Kriittisiä psykologisia tekijöitä ovat asiakkaan minäkuvan tukeminen, tapahtuman yllätyksellisyys ja elämysten luominen, tapahtuman mieleenpainuvuus sekä mielihyvä ja yksilön halu saada lisää. Asiakaskokemukset jaetaan kolmeen tasoon sen perusteella, miten niitä johdetaan. Alimmalla tasolla on satunnainen kokemus, joka vaihtelee ajan, paikan ja henkilön mukaan ja on riippuvainen siitä, ketkä osallistuvat kohtaamiseen. Odotettavissa oleva kokemus on aina ennalta suunniteltu ja ajasta tai paikasta riippumaton. Ylimmällä tasolla on johdettu kokemus, joka on aina suunniteltu sekä ajasta ja paikasta riippumaton, kuten odotettavissa oleva kokemus, mutta johdettu kokemus on aina muista erottuva ja asiakkaalle arvoa tuottava. (Löytänä & Kortesuso 2011, 43–53.)

Asiakkaan mielenkiinnon heräämiseen ja kokemukseen sitoutumiseen vaikuttaa se, kuinka merkittäväksi ja mielenkiintoiseksi asiakas kokee tapahtuman. Asiakaskokemuksessa on neljä aluetta, joita jakaa kaksi risteävää akselia. Akselit kuvaavat elämyksen ulottuvuutta sekä sitä, millä tavoin asiakas on sitoutunut elämykseen. Vaaka-akselilla passiivinen osallistuja ei vaikuta suoraan tapahtumaan, vaan havainnoi ja kuuntelee. Akselin toisessa



päässä aktiivinen osallistuja vaikuttaa henkilökohtaisesti tapahtumaan rakentaen omaa elämystään. Pystyakselilla osallistuja sulautuu (absorption) osaksi tapahtumaa huomion avulla tai osallistuja syventyy (immersion) tapahtumaan, jolloin yksilöstä tulee fyysisesti osa tapahtumaa. Kuvio 1 kuvaa elämyksen neljää aluetta ja sitä, miten ne sijoittuvat toisiinsa nähden.



Kuvio 1. Elämyksen neljä aluetta (Pine, Gilmore 1999, 30)

Akselit jakavat kokemuksen neljään alueeseen: viihteellinen (entertainment), opillinen (education), eskapistinen (escapist) ja esteettinen (esthetic) sen perusteella, kuinka yksilö toimii tapahtuman aikana ja rakentaa kokemustaan. Kun ajanviete on passiivisesti aistien kautta imetty kokemus, niin valistukseen liittyy yksilön aktiivinen osallistuminen mielen tai ruumiin kehittämisprosessiin. Eskapistinen kuvaa Pine ja Gilmoren mielestä parhaiten elämystaloutteen siirtymistä: todella aktiivisen osallistumisen kautta yksilöstä tulee ”näyttelijä” ja hän imeytyy osaksi luotua todellisuutta kuten esimerkiksi verkkoavaruuden maailmaan. Esteettisessä alueessa yksilö upottautuu elämykseen, mutta pysyttelee passiivisena kokemuksen ajan. Valistuksessa yksilöt kokevat, mitä he haluavat oppia, eskapisti kokee, mitä haluaa tehdä, viihteellisyys edustaa sitä, mitä yksilö haluaa aistia ja esteettisessä elämyksessä yksilö vain haluaa olla siinä. (Pine, Gilmore 1999, 28–32.)

Parhaisiin ja kattavimpiin asiakaskokemuksiin vaikuttavat kaikki neljä aluetta, eikä keskittyminen vain yhteen alueeseen paranna tai edesauta asiakaskokemuksen syntymistä. Ravintolan esteettisyys on se, minkä vuoksi asiakkaat haluavat tulla ja viettää aikaa toimipaikassa. Esteettistä aluetta parannetaan luomalla ilmapiiri, jonka asiakkaat tuntevat omakseen. Eskapisteja rohkaistaan aktiiviseen osallistumiseen ja tekemiseen osana kokemusta. Valistava osallistuminen antaa yksilölle tietoa tai taitoa ja ajanvietteessä asiakas

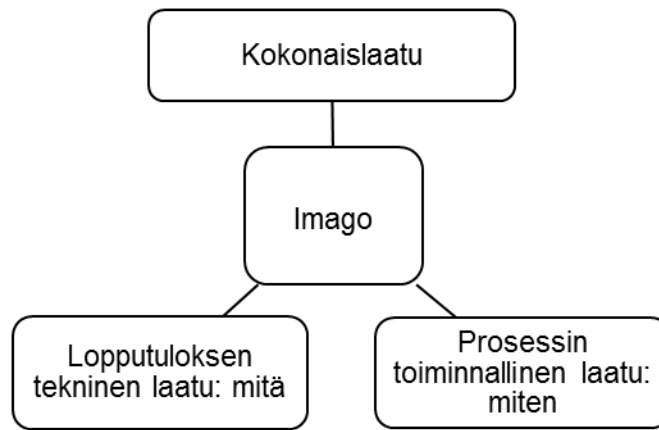
nauttii ja viihtyy, aktiivisen osallistumisen sijaan asiakas reagoi. (Pine, Gilmore 1999, 28–32.) Löytänä ja Korteso (2011, 113) kuvaavat asiakaskokemusta kohtauspisteissä tapahtuvien kohtaamisten sekä niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summaksi.

## 2.2 Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

O'Neill erottaa toisistaan palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden. Asiakastyytyväisyys on emotionaalinen reaktio, vahvistus, joka seuraa, kun kokemus ylittää yksilön ennakkoodotukset. Se, millaisena palvelun laatu koetaan, on vastaavasti kognitiivinen arviointiprosessi, jossa kohdetta arvotetaan sen ominaispiirteitä apuna käyttäen. Kun ravintolan asiakastyytyväisyys on riippuvainen kokemuksesta, koetun palvelun laatu rakentuu aikaisemmasta kokemuksesta ja on selkeästi mielletty tiettyihin laadun ominaispiirteisiin. Vaikka asiakastyytyväisyys vaikuttaa palvelun laadun arviointiin ja palvelun laatu vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, laadun tuottaminen ei automaattisesti takaa asiakastyytyvyyttä eikä asiakastyytyväisyys ole riippuvainen yksinomaan laadusta. (O'Neill 2001, 165–167.)

Grönroosin (2009, 100) mukaan ”laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan”. Organisaatio tai yritys ei pysty määrittämään laatua, sillä laatu muodostuu, kun asiakkaan tarpeet kohdataan, ja ainoastaan asiakas kykenee määrittämään, mitä laatu on. Ravintolassa laadun tuottaminen on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla oleva jatkuva ja dynaaminen prosessi. Laatu, johtaminen ja kommunikaatio ovat erottamattomasti sidoksissa toisiinsa ja laadun tuottaminen on ensisijaisesti palvelulupauksen pitämistä. Yrityksen laatu on suunniteltua eikä laatua ja rehellisyyttä voi erottaa toisistaan. Laatu rakentuu sisäisestä ja ulkoisesta laadusta. Ravintolan sisäistä laatua ovat organisaation kyky houkutella, kehittää, ylläpitää ja motivoida laadukasta henkilökuntaa. Organisaation sisäinen laatu johtaa ulkoiseen laatuun, joka johtaa asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen. Kokonaisvaltaista laatua ei ole mahdollista tuottaa ilman omistautunutta, motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä. (Soutar 2001, 97–103.)

Palvelun laadussa on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Näiden lisäksi organisaation imago vaikuttaa asiakkaan laadun kokemiseen monin eri tavoin. Asiakkaan positiivinen mielikuva ravintolasta edesauttaa mahdollisten pienten virheiden anteeksiantamisessa vaikuttaen näin laadun kokemiseen ja asiakastyytyvyyden syntyyn. Kertautuvat virheet vaikuttavat palveluntuottajan imagoon, ja pienetkin virheet vaikuttavat suhteessa enemmän huonontaan asiakkaan mielikuvaa toimijasta. Organisaation imago toimii suodattimena laadun kokemisessa. (Grönroos, Tillman 2009, 100–103.) Kuviossa 2 näkyvät palvelun laadun ulottuvuudet.



Kuvio 2. Palvelun laadun ulottuvuudet (Grönroos, Tillman 2009, 103)

Grönroos (2009, 121) huomauttaa, että palvelun laadun kokeminen tapahtuu aina ensin ja asiakastyytyväisyys kehittyy vasta laadun kokemisen jälkeen. Hede, Jago ja Deery viittaavat asiakastyytyväisyyden syntyyn vaikuttavaan odotuksen falsifioinnin paradigmaan.

Tässä ajattelutavassa tyytyväisyyden syntyyn vaikuttaa kaksi prosessia: odotusten muodostaminen ja muodostuneiden odotusten vertaaminen jonkinlaiseen vertailukohteeseen, standardiin. Tuloksena tästä vertailusta on parempi kuin/huonompi kuin -arvio, joka falsifioi muodostetun ennako-odotuksen. Odotuksen vahvistaminen tapahtuu, kun ennakkokäsitys ja muodostettu arvio vastaavat toisiaan. Odotuksen falsifioinnin lisäksi asiakastyytyväisyyden syntymiseen vaikuttavat lukuisat muut seikat kuten kokemuksen sisäistäminen, oikeudenmukaisuus ja kokemuksen ominaisuus. Palvelun operatiivinen laatu ja asiakkaan kokema palvelun laatu vaikuttavat asiakastyytyväisyyden syntyyn. (Hede, Jago & Deery 2004, 38–39.)

Asiakastyytyväisyys on emotionaalinen reaktio, jossa on kysymys erotuksesta asiakkaan ennako-odotusten ja sen välillä, mitä asiakas kokee saavansa varsinaisessa asiakaskokemuksessa. Pine ja Gilmore puhuvat asiakkaan uhrauksesta (customer sacrifice) silloin, kun asiakas tyytyy vähempään kuin todellisuudessa haluaa. Nykypäivän ravintola-asiakas on uhrautunut niin kauan, että hänellä on vaikeuksia ilmaista todellisia halujaan. (Pine, Gilmore 1999, 78–82.) Hollowayn mukaan on tunnistettava, mitkä ovat asiakkaan *haluja* ja mitkä ovat asiakkaan *tarpeita*, sillä nämä molemmat määrittävät asiakkaan motivaatiota. Maslowin tarvehierarkiassa yksilöillä on tiettyjä perustarpeita, jotka täytyy tyydyttää, jotta korkeamman tason tarpeet saataisiin tyydytettyä. Fysiologiset tarpeet, kuten ruoka, juoma, lepo ja happi on tyydytettävä hengissä säilymisen vuoksi. Näiden perustarpeiden jälkeen tulevat turvallisuudentarve, sosiaalisten kontaktien tarve, arvonannon tarve ja lopulta itsensä toteuttamisen tarpeet. Toiset tarpeista ovat synnynnäisiä ja toiset ympäristön avul-

la opittuja. Usein se, mitä mielletään haluksi, sekoittuu pyrkimykseen tyydyttää tietty tarve. (Holloway, Humphreys 2012, 64–70.)

Grönroosin kuvaa asiakkaan tarpeita arvonluontiprosessien tuloksiksi, jotka selittävät niitä arvoja, joilla asiakas haluaa tarpeitaan tuettavan. Syntyneet tarpeet ohjaavat asiakkaan ennako-odotuksia kohti ongelmanratkaisua, joka parhaiten soveltuu tyydyttämään hänen tarpeisiinsa. Asiakkaan arvonluontiprosessit ovat Grönroosin mukaan tärkeintä, mitä palveluntuottajan tulee asiakkaistaan tietää. Asiakas luo arvoa myös etukäteen määrittelyissä arvontuottamisprosesseissa ja arvonmuodostusprosesseissa. Arvon luominen liittyy asiakkaan omaan arvojärjestelmään eli käsitykseen siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Asiakkaan henkilökohtaiset toiveet, tarpeet, arvonluontiprosessit ja arvojärjestelmät määrittävät asiakkaan ennako-odotusten kehittymistä. (Grönroos, Tillman 2009, 420–421.)

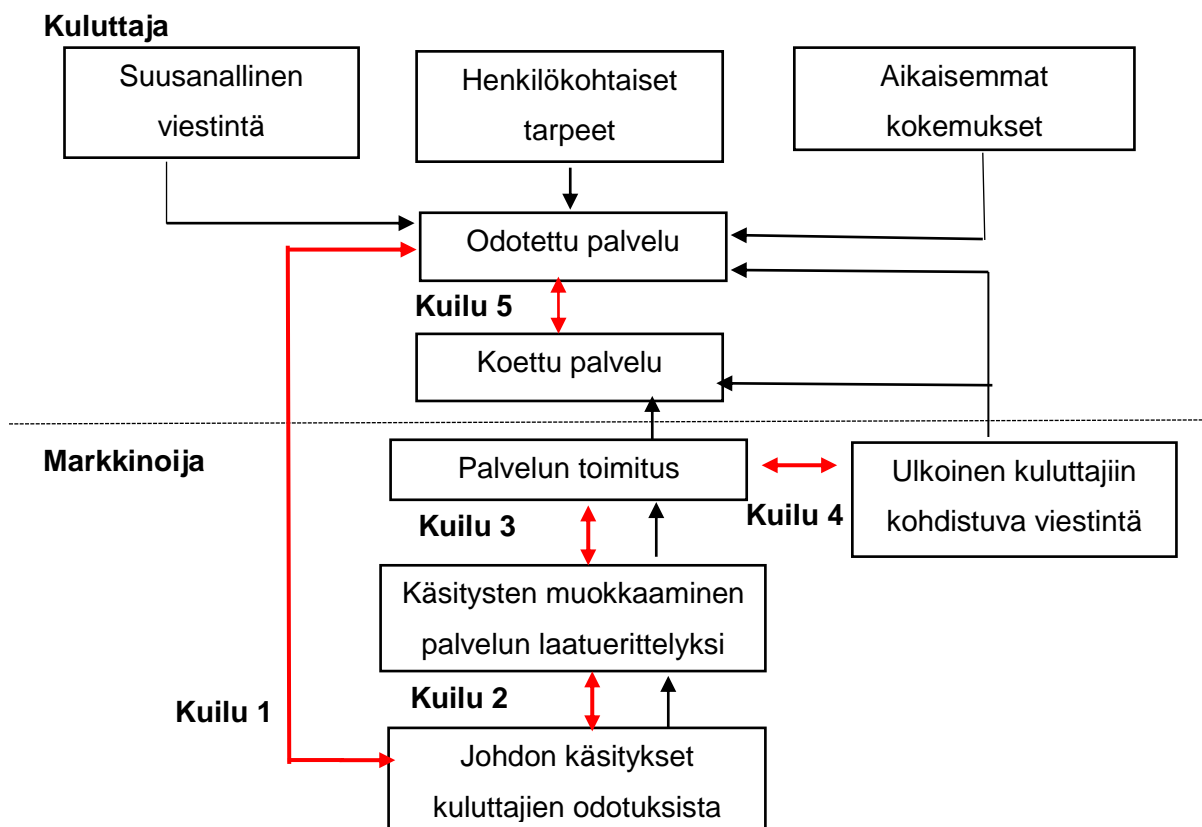
### 2.3 Koettu palvelun kokonaislaatu

Ravintola-alalla koettu palvelun laatu on yhdistelmä toimintatapaa ja vieraanvaraisuutta, ja tästä johtuen koettu palvelun laatu eroaa henkilöstä, ajasta, paikasta ja tilanteesta riippuen. Yksilön ennako-odotuksilla ja mielikuvilla on vahva vaikutus siihen, millaisena laatu koetaan, sillä odotukset ovat henkilökohtaisia muuttujia ympäristön ja reaktion välillä. Asiakkaan ennakkokäsityksiä on kahdenlaisia: ennustavia eli mitä *tulee* tapahtumaan ja normatiivisia eli mitä *tulisi* tapahtua. Koetussa ravintolan kokonaislaadussa yhdistyy sekä ennustavia ja normatiivisia ennako-odotuksia todellisen koetun laadun kanssa. (Knutson 2001, 143–146.)

Asiakkaan ennako-odotukset muotoutuvat ravintolan lupauksen mukaan: mitä enemmän luvataan, sitä korkeammat ovat ennako-odotukset. Koettua laatua korkeammat ennakkokäsitykset johtavat asiakkaan pettymykseen ja tunteeseen heikosta laadusta. Totuuden hetkiä ovat ne tilanteet, joissa asiakas ja palveluntuottaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Alalla, jossa palvelu sekä tuotetaan että kulutetaan samalla hetkellä, nämä totuuden hetket ovat ratkaisevassa asemassa koetun kokonaislaadun synnyssä. (Grönroos, Tillman 2009, 105–106, 111.) Ravintolan asiakkaalle antaman arvolupauksen määrittäminen on asiakasnäkökulman keskeinen tekijä. Arvolupaus rakentaa yrityksen strategian ja se välitetään asiakkaalle ravintolan sisäisten prosessien avulla. Arvolupauksessa näkyvät ravintolan arvot ja normit, ja se ilmaisee sen kontekstin, jossa ravintolan aineeton pääoma tuottaa asiakkaille arvoa. Asiakasstrategiassa ratkaisevinta on ravintolan tuottamien palveluiden kohdistaminen asiakkaalle tuotettavaan arvoon. Arvolupauksessa määritellään ravintolan strategian ja asiakaskohderyhmän mukaiset tuote-, hinta-, palvelu-, asiakassuhde-, ja imagoyhdistelmät. (Kaplan, Norton 2004, 29, 34, 52, 62.)

Aikaisempien tutkimusten ja teorioiden pohjalta on yhdistetty seitsemän kriteeriä, jotka löytyvät hyvästä palvelusta ja vaikuttavat koettuun kokonaislaatuun positiivisesti. Tekniseen laatuun liittyvät *ammattimaisuus ja taidot, maine ja uskottavuus* toimivat suodattimina ja toiminnallisen laadun kriteereitä ovat *asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi* sekä palvelumaisema. Vaikka hinnalla on vaikutusta asiakkaiden ennakko-odotuksiin, niin suoraa automaattista yhtäläisyyttä hinnan ja koetun kokonaislaadun välillä ei ole todettu. (Grönroos, Tillman 2009, 121–122.) Ravintolassa palvelun laatu johtaa usein asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta positiiviseen koettuun kokonaislaatuun, jossa palvelun laatu on vain yksi vaikuttava tekijä. Ravintolan kokonaislaadun arvottaminen on monimutkainen kokonaisuus, jossa on useita ulottuvuuksia, jotka kaikki vaikuttavat eri lailla eri tilanteissa. Kokemuksen ympäristö, asiakkaan sosiaalinen tilanne ja asema, emotionaalisuus, kokemuksen funktionaalisuus, kokemuksesta saatava tieto, samoin kuin kokemuksen riippuvuussuhteet muihin kokemuksiin vaikuttavat siihen, millaisena kokonaislaatu koetaan. Samoin siihen vaikuttavat osaltaan hinta, hahmotetut riskit ja palvelun/tuotteen brändi. Kokonaislaatua arvotetaan sen toiminnallisen, emotionaalisen, sosiaalisen, tietoon liittyvän tai uutuusarvon perusteella. (Soutar 2001, 105–107.)

Kuiluanalyysimalli osoittaa, kuinka monitahoinen arviointiprosessi palvelun laadun muodostuminen on ja kuinka moni tekijä vaikuttaa siihen. Asiakkaan odotettuun palveluun vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet sekä suusanallinen viestintä. Odotettuun palveluun ja koettuun palveluun vaikuttaa myös ulkoinen kuluttajiin kohdistuva viestintä, johon vaikuttavat vastaavasti yrityksen käsitysten muokkaaminen palvelun laatueroiksi ja johdon käsitykset kuluttajien odotuksista. Koettuun palveluun vaikuttavat palvelun toimituksen kautta käsitysten muokkaaminen palvelun laatueroiksi ja johdon käsitykset kuluttajien odotuksista. (Grönroos, Tillman 2009, 143–144.) Kuvio 3 havainnollistaa palvelun laadun syntymiseen vaikuttavia seikkoja ja näiden välille mahdollisesti syntyviä palvelukuiluja.



Kuvio 3. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Grönroos, Tillman 2009, 144)

Kuiluanalyysimallissa on kuvattu perusrakenteiden osien välillä mahdollisesti ilmeneviä poikkeamia eli laatuksiluja, jotka ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtamuksesta. Johdon näkemyksen kuilu (1) ilmenee, kun asiakkaan odotukset palvelusta ja johdon käsitys asiakkaan odotuksista eivät kohtaa. Poikkeama saattaa syntyä epätarkkojen tietojen perusteella, analyysien ja tutkimusten virheellisestä tulkinnasta, puutteellisesta kysyntäanalyysistä tai johto ei saa relevanttia tietoa organisaatiosta. Laatuvaatimusten kuilu (2) syntyy, kun ravintolan palvelun laatuvaatimukset eivät kohtaa johdon laatuvaatimusten kanssa. Laatuvaatimusten eroamaa aiheuttavat riittämättömyys suunnittelussa ja sen prosesseissa, se ettei palvelun laadun suunnittelu saa johdolta riittävästi tukea sekä epäselvä tavoiteasettelu organisaation sisällä. Palvelun toimituksen kuilu (3) syntyy, kun palvelun tuotanto- ja toimitusprosessien laatuvaatimuksia ei noudateta. Syynä tähän voivat olla jäykät ja monimutkaiset vaatimukset, jotka eivät tue olemassa olevaa yrityskulttuuria. Syynä voivat olla myös huonosti johdetut palveluoperaatiot tai se, että organisaatiossa käytössä olevat tekniikat ja järjestelmät eivät edesauta vaatimusten mukaista toimintaa. Grönroos jakaa syyt karkeasti kolmeen osa-alueeseen: johdon ja esimiesten tekemiset, henkilöstön tiedot, taidot ja asenteet sekä operatiivisten ja teknisten järjestelmien puutteet. Markkinointiviestinnän kuilu (4) syntyy, kun organisaatio ei toimita sitä, mitä markkinoi, eli organisaation tuottama palvelu ei ole johdonmukaista ja yhte-

neväistä organisaation markkinointiviestinnässä annettujen lupauksen kanssa. Palvelutuotannon unohtaminen markkinointiviestinnän suunnittelussa, koordinaation puute markkinoinnissa ja tuotannossa, puhuttujen vaatimusten sivuuttaminen ja liikojen lupaaminen edesauttavat poikkeaman syntyä. Koetun palvelun laadun kuilu (5) syntyy, kun asiakkaan kokema palvelu ei vastaa asiakkaan odottamaa palvelua. Seurauksena on laatuongelmia ja huonoa laatua sekä organisaation imagoon tai osaan siitä vaikuttavaa negatiivista viestintää, joka saattaa johtaa liiketoiminnan menetykseen. Viimeksi mainittu eroama voi olla myös positiivinen johtaen hyvänä koettuun laatuun ja asiakasuskollisuuteen. (Grönroos, Tillman 2009, 144–149.)

### 3 Palvelujen laadun johtaminen

Palvelujen laadun johtaminen alkaa yrityskulttuurista ja sen palvelukulttuurista. Yrityskulttuuri kuvaa yrityksen ja sen henkilöstön yhteisiä arvoja ja normeja ja se on yleiskäsite, joka selittää, miksi yrityksessä toimitaan, ajatellaan ja arvotetaan samoja asioita samalla tavalla. Se edustaa yrityksen syvälle juurtuneita arvoja, joita saattaa olla vaikea nähdä, mutta jotka ovat aistittavissa organisaation sisäisestä ilmapiiristä. Menestyvässä ravintolassa yrityskulttuuri johtaa sisäistä ilmapiiriä niin, että henkilökunta omaksuu asiakaskeksien ja asiakaspalvelumyönteisen toimintatavan. Asiakaskeksinen ja palvelumyönteinen ilmapiiri syntyvät, kun henkilöstö kokee, että kaikissa organisaation rutiineissa, toimintaperiaatteissa ja johdon suuntaviivoissa korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä. Kukoistava yrityskulttuuri luo organisaatiolle edellytyksen kilpailuun. Heikko kulttuuri ilman selkeitä yhteisiä arvoja ja sääntöjä luo epävarmuutta toimintaan ja vaikuttaa sitä kautta palvelun laatuun negatiivisesti. Vastaavasti vahvassa yrityskulttuurissa on selkeät toimintaohjeet johdonmukaiseen reagoimiseen sekä selkeät kulttuuriarvot, jotka ovat varsinkin palveluorganisaatioissa erityisen tärkeitä työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamisessa. Vahvassa asiakaskeksisessä yrityskulttuurissa uudet työntekijät omaksuvat helposti toimintatavat ja sulautuvat nopeasti osaksi vallitsevaa asiakaskeksistä ja palveluhenkistä kulttuuria. Organisaation normeihin ja arvoihin sitoutuneet työntekijät ovat haluttomampia vaihtamaan organisaatiota. (Grönroos, Tillman 2009, 478–480.)

Liian vahva yrityskulttuuri saattaa olla kankea ja toimia hidasteena, kun tarvitaan uusia ajattelutapoja muuttuneessa maailmassa, ja siksi palveluorganisaatioissa tarvitaan vahvasti palvelua ja asiakaskeksisyyttä edistävää vakiintunutta kulttuuria. Jatkuvasti muuttuvien asiakastilanteiden vuoksi selkeä palvelukeskeinen kulttuuri kertoo henkilöstölle, kuinka käyttäytyä uusissa, ennakoimattomissa ja jopa hankalissa tilanteissa. Kun henkilöstö kokee yrityksen ilmapiirin palvelukeskeiseksi, muokkautuvat henkilöstön asenteet ja työsuoritukset vastaamaan tätä ilmapiiriä heijastuen suoraan asiakkaan kokemukseen ravintolan palvelun laadusta. Kukoistavassa palveluorganisaatiossa ravintolalla on erittäin laatuvaikutteisia ja palvelukeskeisiä arvoja. (Grönroos, Tillman 2009, 481.)

Grönroosin mukaan laadun kehittäminen ja laadun johtaminen ovat jatkuvia prosesseja, joissa kaikilta kyseisen organisaation jäseniltä vaaditaan jatkuvaa ymmärtämistä laadun arvosta, laadun arvostuksesta sekä laadun parantamiskeinoista. Hyväksyttävä laatu eli laatu, jonka asiakas kokee täyttävän odotukset, mutta ei ylittävän niitä, ei välttämättä johda asiakkaan puolelta vaalimisen arvoiseen suhteeseen palveluntarjoajan kanssa. Sen sijaan hyvä laatu, joka ilahduttaa asiakasta ylittämällä odotukset, johtaa helpommin asiakkaan suurempaan mielenkiintoon jatkaa suhdetta ravintolan ja palveluntarjoajan kanssa.



Huomioitavaa on, että asiakkaan yllättäminen ei tarkoita samaa asiaa kuin asiakkaan odotusten nostaminen. Yllättäminen saattaa olla pieni ilmainen ele, joka ilahduttaa asiakasta ja nostaa samanlaisen yllättämisen tunteen joka kerta. Vaikka ravintolan palvelun laatu olisi heikko, pystytään pienillä yllättämisillä nostamaan asiakkaan laadun tunnetta ja myönteistä uskollisuusvaikutusta. Palvelun laadun johtamisessa ratkaisevaa on jatkuvuus: ravintolan asiakkaita ei voi yllättää vain kerran ja palata sen jälkeen vanhalle laatutasolle. Laatukokemuksessa jo yksittäinen yllättäminen lisää asiakkaan odotuksia ja johtaa pettymyksen tunteeseen, jos yllätys jää puuttumaan seuraavalla kerralla. Pettymys johtaa suurempaan kielteiseen vaikutukseen kuin yhden kerran myönteiset vaikutukset. Toistamalla yllätyksen tuottava tekijä aikaansaadaan kuluttajalle sama myönteinen tunne uudestaan. Ravintolan asiakkaat voivat unohtaa yllätyksen tuottaneen seikan, mutta eivät itse yllätyksen tunnetta. (Grönroos, Tillman 2009, 140–142.)

Grönroos esittelee seitsemästä osaohjelmasta koostuvan palvelun laadun johtamisohjelman, joka on kehitetty auttamaan organisaatioiden johtajia toteuttamaan kiristyvään kilpailutilanteeseen sopivaa palvelustrategiaa:

- 1) Ravintolan palveluajatus kehittäminen. Asiakaskeskeisten palveluajatus kehittäminen ohjaamaan laatua tuottavia resursseja ja toimia.
- 2) Ravintolan asiakkaiden odotusten hallinta. Markkinoinnin avulla nivotaan asiakkaan odotukset osaksi kokemuksia, joita palveluntarjoaja on halukas ja pystyy tarjoamaan asiakkaille.
- 3) Palvelun lopputuloksen hallinta. Vuorovaikutusprosessin lopputulosta on muokattava, kehitettävä ja hallittava vastaamaan organisaatiossa sovittuja palveluajatus ja kohdeasiakkaiden tarpeita.
- 4) Organisaation sisäinen markkinointi. Jatkuva ja strategiaan tukeutuva sisäinen markkinointi on keskeinen osa laadun kehitys- ja johtamisohjelmaa.
- 5) Yrityksen fyysisen ympäristön ja resurssien hallinta. Mahdolliset puutteet palvelun tuotannon teknisissä perusteissa tai palvelun kulutuksen fyysisessä ympäristössä vaikuttavat negatiivisesti asiakkaan vuorovaikutuskokemukseen palveluntuottajan kanssa.
- 6) Tietotekniikan hallinta. Palveluntarjoajan palvelujen on oltava asiakkaiden löydettävissä ja käytettävissä ajanmukaisten tietotekniikoiden ja järjestelmien avulla.
- 7) Asiakkaan osallistumisen hallinta. Vuorovaikutustilanteissa neuvomalla ja ohjaimalla ravintolan asiakkaita kuinka toimia, varmistetaan, että asiakkaat vaikuttavat itse positiivisesti kokemuksiinsa totuuden hetkiin. (Grönroos, Tillman 2009, 156–158.)

### 3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu ravintolan palvelujen laadun johtamiseen. Löytän ja Kortesuon (2011, 13) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on sitä, että yritys luo asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia ja sitä kautta maksimoi asiakkailleen tuottamansa arvon. Nykypäivän kiristyvässä kilpailutilanteessa palveluntuottajan tulee olla kiinnostunut asiakaskokemuksesta, sillä koko kaupallinen kulttuuri on muuttunut tuotteiden myynnistä ostavien asiakkaiden palvelemiseen. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakas nähdään matkakumppanina, jolle halutaan luoda kokemuksia ja tuottaa lisää arvoa. Pääperiaatteet ja terveen järjen omaava henkilöstö luo uutta sääntöjä rikkoen sekä tuottaa ravintolan asiakkaille ainutlaatuisia ja elämyksellisiä kokemuksia. Organisaatio kannustaa henkilökuntaa ylittämään asiakkaiden odotukset ottaen huomioon työntekijöiden yksilölliset lahjakkuudet ja erilaisuudet. Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirissä henkilöstöllä on vapaa ja helppo pääsy tietoihin, ja tulevaisuuden käytännöillä pyritään yrityksen suurempaan kannattavuuteen. Asiakaskokemuksen johtamisessa on kuusi toistensa päälle porrasmallin mukaisesti asettuvaa osa-aluetta, joista alimmalla portaalla on oman, erikoistuvan ja taloudellisesti tuottavan asiakaskokemustavoitteen määrittäminen. Tämän jälkeen organisaatiossa kehitetään asiakaskokemusstrategia, jonka avulla luodaan päämäärän mukaisia kokemuksia jokaisessa kosketuspisteessä. Kolmannella portaalla organisoidaan henkilöstö asiakasstrategiaa käyttäen luomaan asiakaskokemuksia. Päämäärän mukaiset asiakaskokemukset luodaan toteuttamalla strategiaa oikeilla valinnoilla. Toteuttamisen jälkeen mitataan, kuinka hyvin saadut kokemukset vastaavat asetettuja tavoitteita ja määritetään ne uudelleen. Tavoitteiden jatkuva uudelleenmäärittely on asiakaskokemuksen johtamisessa tärkeä työkalu. (Löytänä, Kortesus 2011, 155–179.) Mystery shopping on yksi mittaamisessa käytettävistä välineistä.

Ravintolan asiakaskokemuksen johtaminen alkaa asiakaskokemuksen määrittelemisellä. Tätä varten tunnistetaan ne emootiot, joita asiakkaan halutaan kokevan. Tarkemmin sanottuna tunnistetaan ne emootiot, joita asiakkaat haluavat kokea palvelun tuloksena. Kun emootiot on tunnistettu, toimintatavat, prosessit sekä henkilöstön rekrytointi ja koulutus suunnitellaan tukemaan haluttujen emootioiden syntyä. Toisin kuin yleisesti luullaan, ravintolan asiakas ei muodosta päätöksiään rationaalisen ajattelun tuloksena, vaan useimmat päätökset muodostuvat emotionaalisten reaktioiden perusteella. (Johnston, Clark & Shulver 2012, 165–167.) Virheellisesti tulkitut odotukset tai kysyntäanalyysin puuttuminen aiheuttavat Grönroosin analyysimallin mukaisesti johdon näkemyksen kuilun, jossa johto ei näe täydellistä kuvaa asiakkaiden laatuodotuksista (Grönroos, Tillman 2009, 144).

Ravintolan palveluympäristön määrittäminen ja toimintatapojen kehittäminen ovat välttämättömiä, ja kulkevat käsi kädessä asiakaskokemusstrategian ja ravintolan palvelupolun suunnittelussa. Palveluympäristö on se fyysinen ja tiedollinen toimintaympäristö, jossa henkilökunta ja asiakkaat sekä tuottavat että kuluttavat palveluja samanaikaisesti. Palveluympäristön on vastattava asiakaskokemusstrategiaa, sillä ravintolan palveluympäristö vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. Palveluympäristö antaa asiakkaalle vihjeitä siitä, millainen kokemus häntä odottaa. Palveluympäristö toimii ravintolan merkinä, mittarina, kannustimena ja signaalina asiakkaalle. Näiden seurauksena syntyvät asiakkaan emootiot kertovat, kuinka asiakkaat kokevat palvelun. Tunnistamalla nämä emootiot asiakaskokemusstrategiaa suunniteltaessa saadaan palvelukonsepti vastaamaan haluttuja emootioita. Identifioimalla syntyneet emootiot pystytään eliminoimaan ei-haluttuja merkkejä palveluympäristöstä. Ravintolan palveluympäristön määrittämisellä vaikutetaan asiakkaan käyttäytymiseen tiettyyn pisteeseen saakka, kuten esimerkiksi siihen, kuinka kauan asiakkaat viihtyvät tilassa. (Johnston, Clark & Shulver 2012, 167–169.) Organisaation epäselvä tavoiteasettelu, puutteellinen asiakaskokemusstrategia, palvelun laadun suunnittelun riittämättömyys tai johdon sitoutumattomuus laadun tuottamiseen synnyttävät laatuvaatimusten kuilun, jossa palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. (Grönroos, Tillman 2009, 145–146).

Ravintolalle henkilöstö on suuri voimavara, sillä henkilöstö tuottaa ja luo kokemuksia asiakkaille. Yksi asiakaskokemuksen johtamisen tärkeistä vaiheista on koko henkilöstön organisoiminen luomaan ja toteuttamaan asetettujen päämäärien mukaisia kokemuksia. Henkilöstöä organisoidaan rekrytoinnin, kouluttamisen, mittaamisen, palkitsemisen sekä johdon osallistumisen avulla. Rekrytoinnissa on tarpeen erottaa rekrytoidaanko oikeanlaista osaamista vai oikeanlaista asennetta. On helpompi kouluttaa oikeanlaista osaamista kuin asennetta, ja siksi jo rekrytointivaiheessa asiakaskeskeinen ajattelu on nostettava etusijalle. Koulutuksessa on tarpeellista tuoda ilmi, millaiset arvot määräävät yrityksen toimintaa ja millaisia asiakaskokemuksia ravintola pyrkii tuottamaan. Henkilöstön tulee tietää, mittaako yritys tuottavuutta vai laatua. Asiakaskokemuksen mittaaminen kuuluu osana menestyvään asiakaskokemuksen johtamiseen. Tutkimuksissa on todettu, että henkilöstöä palkitsemalla varmistetaan tavoitteiden mukaisten asiakaskokemusten syntyminen. Koska kokemuspalkinnot voidaan jakaa ja kokea yhdessä, henkilökunnan palkitseminen elämyksillä on usein tuottavampaa kuin palkitseminen rahalla. Mikäli ylin johto ei ole avoimesti ja selkeästi sitoutunut osallistumaan sovittujen päämäärien mukaisten asiakaskokemusten luomiseen, henkilöstön sitouttaminen ei onnistu ja asiakaskokemuksen johtaminen epäonnistuu. (Löytänä, Korteso 2011, 155–179.) Jos ravintolan laadulle asetetut tavoitteet eivät vastaa olemassa olevaa yrityskulttuuria, palveluoperaatioita johdetaan huonosti tai sisäinen markkinointi puuttuu, syntyy palvelun toimituksen kuilu, jossa

palvelun tuotanto- tai toimitusprosessit eivät ole asetettujen laatuvaatimusten mukaisia. Poikkeama saattaa myös syntyä, jos työsuorituksille asetetut vaatimukset ovat ristiriidassa palkkiojärjestelmien kanssa. (Grönroos, Tillman 2009, 146–147.)

Suurimmaksi osaksi ravintolan asiakaskokemuksen johtaminen on jokapäiväistä tekemistä eri muodoissa. Käytännön toimenpiteiden valinnat ja toteuttamiset, toimintatapojen uudistamiset, prosessien jatkuva kehittäminen, uusien prosessien paikoilleen laittaminen sekä väärin prosessien poistaminen ovat kaikki asiakaskokemuksen johtamisen toteuttamista. Toteuttamiseen liittyvät strategiset valinnat tekee johto, ja jokainen henkilökunnan jäsen tekee päivittäisiä valintoja asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen. Mittaamalla asiakkaiden muodostamien kokemuksien vastaavuutta yrityksen asettamiin päämääriin yritys saa välttämätöntä tietoa tekemistään valinnoista, strategioista, ja tehdyistä päätöksistä. Mittaamalla saadaan selville, onko yritys asiakkaan mielestä onnistunut valinnoissaan ja tekemisissään. Asiakaskokemus on jatkuvasti muuttuva ja edellyttää siksi jatkuvaa uudelleen määrittelyä ja innovointia. Jatkuvasti määrittämällä asiakkaille tuotettua arvoa, mitä konkreettista hyötyä asiakas saa yritykseltä, minkä asiakkaan tarpeen yritys tyydyttää sekä millaisia asiakaskokemuksia yritys haluaa luoda asiakkailleen, yrityksen on helppo määritellä uudelleen tavoitteitaan. (Löytänä, Korteso 2011, 155–179.)

Markkinointiviestinnän kuilu syntyy, kun kaikki mainonta ja markkinointi pohjautuu liikaan lupailuun, ja siksi on varmistettava, että käytössä olevat toimintatavat ja prosessit vastaavat ravintolan antamia lupauksia. Koetun palvelun laadun kuilu syntyy, kun koettu palvelun laatu ei vastaa odotettua palvelua. Tämä voi syntyä kaikissa edellä mainituissa tapauksissa ja on luonteeltaan joko negatiivinen tai positiivinen. Negatiivisen seurauksia ovat huono laatu tai laatuongelmat, haitallinen suusanallinen viestintä ja jopa liiketoiminnan menetys. (Grönroos, Tillman 2009, 148–149.)

### **3.2 Palvelun laadun mittaaminen**

Knutson, Beck, Kim ja Cha väittävät, että 2000-luvulla tavarat ja palvelut ovat muuttuneet tyydyttäjästä tyytymättömyyden aiheuttajiksi. Tämä tarkoittaa, että laadukkaan tuotteen tai asiakaspalvelun aikaansaaminen ei ole yritykselle kilpailuetu, vaan tasokkaat tuotteet ja ensiluokkainen asiakaspalvelu ovat asiakkaiden perusodotuksia, joilla yritys oikeuttaa markkinoille tulonsa. (Knutson et al. 2010, 17.) Saadakseen selville nämä asiakkaiden perusodotukset yrityksen on mitattava tuottamansa palvelun laatu. Palvelun laadun mittaamisessa käytetään apuna asiakkaan tuntemusta, havainnointia ja näkemystä mitattavasta kokemuksesta ja siksi käytettävän mittavälineen on mitattava juuri näitä. Mitä tar-

kempi tieto ravintolalla on asiakkaansa laadun kokemuksesta, sitä suuremmat edellytykset ravintolalla on kehittää palveluitaan ja asiakaskokemustaan. (Hayes 2008, 2.)

Miksi sitten mitataan palvelun laatua? Vuonna 2005 Australiassa tehdyssä tutkimuksessa satunnaisilta asiakkailta kysyttäessä 78 % vastanneista piti asiakaspalvelua tärkeämpänä kuin toimipaikan sijaintia (22 %). Paikan ulkoasu oli tärkeintä 8 %:lle vastaajista ja asiakaspalvelu oli tärkeintä 92 %:lle kyselyyn osallistuneista. (Boxberg Karlsson 2009, 18.) Yritykset, joilla on useita eri toimipisteitä, tarvitsevat yhtenäisen työkalun, jonka avulla voi objektiivisesti mitata reaaliaikaista asiakastyytyväisyyttä ja verrata olemassa olevia toimintatapoja. Yhtenäisen työkalun avulla voidaan selvittää parhaat toimintamallit sekä yhteistä koulutusta. Usein Mystery shoppingia käytetään parantamaan jo entuudestaan hyvää asiakaspalvelua. (Boxberg Karlsson 2009, 25.) Boxberg Karlssonin (2009, 77) mukaan ennen shoppingin aloittamista ravintolan tulee määrittellä, mitä se haluaa saada selville ja mitä se aikoo tehdä tuloksilla. Tässä tutkimuksessa Chalupa Food Machete halusi saada selville, millaisena asiakkaat kokevat Chalupan tarjoaman laadun ja ovatko tehdyt muutokset onnistuneet parantamaan asiakastyytyväisyyttä.

Ennen kuin ravintola käy läpi saadut tulokset henkilökunnan kanssa, on varmistettava, että organisaation arvot ja toimintatavat on viestitty henkilöstölle koulutuksissa ja jokapäiväisessä toiminnassa oikein ja että henkilökunnalla on tarvittavat välineet asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Koulutuksen tulee taata, että jokainen organisaation jäsen saa saman informaation samalla tavalla. Tulokset tulee esittää henkilöstölle negatiivisen arvioiden sijaan työkaluna kohti kehitystä, mihin myös yrityksen johto on sitoutunut omalla toiminnallaan. Positiivisista tuloksista tulee palkita henkilöstöä, eikä shoppingin tuloksia tule väheksyä. Kun henkilökunta otetaan osalliseksi kehitysehdotuksien suunnittelemiseen, henkilöstön asettuu helpommin asiakkaan osaan ja sitoutuu tätä kautta paremmin palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Mystery shopping on tilannekuvaus yhdestä asiakaskokemuksesta, eikä sitä tule käyttää kuin rangaistusta. Tulokset kertovat ainoastaan mikä meni hyvin, mikä meni huonosti ja mitä voidaan tehdä paremmin seuraavalla. (Boxberg Karlsson 2009, 135–135.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Jokivuori ja Hietala väittävät, että tärkein tutkimusmenetelmän valintaa perusteleva ominaisuus on se, että menetelmän valinta on seurausta jäsenneytystä ja yksittäisestä aineistolle esitettävästä kysymyksestä eli tutkimustehtävästä. Tutkimuksessa käytetty aineisto on ”aina tuotettu, ei koskaan annettu” ja tulokset ovat aina tulkittuja tuloksia. Havaitut tulokset on irrotettava niistä tehdyistä tulkinnoista ja johtopäätöksistä. (Jokivuori, Hietala 2007, 8-9.) Tutkimusongelmana oli selvittää, millaisena Chalupa Food Macheten asiakkaat kokevat Chalupan tarjoaman palvelun laadun ja vastaako asiakkaan kokema palvelun laatu Chalupan palvelulupausta. Nimettyjen tutkimuskysymysten pohjalta tein Mystery shopping -lomakkeen (liite 1), jota käytin kvantitatiivisesti palvelun laadun mittaamisessa. Mystery shoppingissa havainnoidaan systemaattisesti strukturoitua lomaketta apuna käyttäen. Kvalitatiivisessa puolistrukturoidussa haastattelussa selvitin Chalupan käsitystä tuottamastaan laadusta sekä sitä, kuinka yritys johtaa palvelun laatua. Haastattelu toteutettiin maaliskuussa 2016 ja Mystery shoppingit maaliskuussa 2016.

Mystery shoppingissa Chalupa Food Macheten Punavuoren, Kallion ja Kauniaisten toimipaikkoihin tehtiin seitsemän asiakaskäyntiä ajalla 23.3 - 7.4.2016. Tutkimukseen osallistui kirjoittajan lisäksi seitsemän muuta henkilöä, joista kolme kävi vain yhdessä ja muut kahdessa toimipaikassa. Mystery shopping -menetelmää on arvosteltu siitä, että tulokset eivät vastaa todellisten asiakkaiden kokemuksia, sillä arviointeja tekevät havainnointiin ja arviointiin koulutetut henkilöt (Hill, Roche & Allen 2007). Tähän tutkimukseen osallistui neljä miestä ja neljä naista ja shoppaajat olivat iältään 26–56 -vuotiaita. Kuudella arviointiin osallistuneista on työkokemusta ja/tai koulutusta ravintola-alalta ja kahdella ei. Kirjoittajaa lukuun ottamatta kukaan muu shoppaajista ei ollut tehnyt vastaavaa arviointia aikaisemmin. Yhdelle shoppaajista Chalupa oli tuttu entuudestaan ja muille konsepti oli uusi tuttavuus. Mystery shopping-arviointeja tehtiin yhteensä 21 kappaletta, joista neljätoista tehtiin parishoppingina eli kaksi shoppaaja teki omat arvionsa samasta paikasta samaan aikaan. Seitsemän yksittäisarviona. Kaikki tutkimukseen osallistuneet shoppaajat olivat vapaaehtoisia eivätkä saaneet tekemistään arvioinneista korvausta.

Mystery shoppingin tulokset ryhmiteltiin osa-alueisiin ravintolan tiloja, palveluprosessia tai tuotetta koskevan arvioinnin mukaan. Arvioinnissa käytettiin asteikkoa 1-10, jossa 1 oli täysin eri mieltä/todella huono ja 10 täysin samaa mieltä/erinomaista. Jokaiselle väittämälle laskettiin annetuista arvoista toimipaikkakohtainen ja koko yrityksen keskiarvo  $\bar{x}$ . Laskettujen keskiarvojen  $\bar{x}$  maksimi on kussakin väittämässä 10. Analysointia tehdessä huomioin jokaisessa väittämässä esiin tulleet vaihteluvälit, jotka viittaavat yhdenmukaisuuden mahdolliseen puuttumiseen. Kustakin toimipaikasta kerättiin seitsemän arviota eli

yhteensä Mystery shoppingissa tarkasteltiin 21 asiakaskokemusta. Liitteissä 3–6 on eriteltyinä toimipaikkakohtaiset tulokset.

Tutkimuksen lähtökohtana käytettiin Chalupa Food Macheten luovan johtajan haastattelua. Haastattelussa käytiin läpi, mitä syksyllä 2015 annetuista kehitysehdotuksista Chalupa oli ottanut käyttöön ja missä muodossa. Lisäksi haastattelun avulla selvitettiin, mikä on Chalupan palvelulupaus, kuka määrittelee Chalupan palvelun laadun sekä ketkä osallistuvat laadun ylläpitoon ja valvontaan. Iman Gharagozluun haastattelu tehtiin puolistrukturoituna haastatteluna yrityksen toimistossa Kalasatamassa 21.3.2016 klo 14:00 alkaen. Haastattelu kesti noin tunnin, ja se nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Liitteenä 2 on haastattelussa käytetty puolistrukturoitu kysymyslomake.

#### **4.1 Chalupa Food Machete**

Chalupa Food Machetella oli maaliskuussa 2016 kolme toimipaikka: Kalliossa, Punavuorella ja Kauniaisissa. Asiakasrekisterin mukaan Chalupan asiakkaat ovat 27–34 –vuotiaita, mutta toimipaikkojen välillä on suuriakin eroja. Kauniaisissa asiakkaina on suhteellisesti enemmän yli 50-vuotiaita kuin muissa toimipisteissä. Ikäjakauma määrittelee myös aikaa, jolloin erilaiset asiakasryhmät käyttävät Chalupan palveluita: työssäkäyvät ovat suurin lounasasiakasryhmä, nuoremmat tulevat iltapäivästä, niin sanottuna after schoolina ja illalla töiden jälkeen taas hieman vanhempi asiakaskunta. (Gharagozlu 3/21/2016.)

Kalliossa sijaitsevassa Chalupassa on 25 asiakaspaikkaa, Punavuorella asiakaspaikkoja on 6 ja Kauniaisissa 17. Punavuorella asiakas astuu suoraan ovesta asiakastiskille, josta hän tilaa annoksensa. Kallion ja Kauniaisten ravintoloissa on enemmän tilaa ja asiakastiskit on sijoitettu niin, että asiakas kävelee ravintolatilaa läpi mennessään tilaamaan. Jokaisen ravintolan sisustuksessa on käytetty pelkistettyjä yhdenmukaisia kalusteita. Meksikolaista värimaailmaa on saatu penkkien päällä käytettävillä värillisillä viljeillä ja istuintyynyillä. Saapuessaan ravintolaan asiakas menee asiakastiskille, jossa hän tilaa haluamansa annoksen valitsemillaan täytteillä. Ensimmäiseksi asiakas valitsee haluamansa pohjan, jonka päälle annos kootaan valittujen täytteiden ja lisätäytteiden mukaisesti. Pohjissa vaihtoehtoina ovat burrito, naked burrito eli salaatti, quesadilla, dos chalupas, tres tacos tai focaccia. Täytteeksi asiakas valitsee joko paistetun tofun, grillatut kasvikset, savustettua nautaa, makeaa porsasta tai revittyä kanaa. Lisätäytteiksi asiakas valitsee pavut (musta-, puna- tai vahapavut), salaatin (vihreä-, aasialainen punakaali- tai coleslaw-salaatti) sekä salsan (tomaatti-, persilja tai mangosalsa). Näiden jälkeen asiakas valitsee annokseen haluamansa kastikkeen. Vaihtoehtoina on aasialainen majoneesi, tzatziki,

tumma suklaa tai WTF. Lisäksi jokaiseen annokseen saa halutessaan tuoretta korianteria, chiliä, limeä, hapankermaa ja juustoa. Lisämaksusta asiakas voi halutessaan ottaa annokseen myös guacamolea. Annokset kootaan ja valmistetaan asiakkaan odottaessa ja asiakas maksaa tilauksensa ennen pöytään siirtymistä. Kuvassa 1 on Chalupa Food Macheten asiakastiskin yläpuolelle sijoitettu menutaulu.



Kuva 1. Chalupa Food Macheten menutaulu

Opinnäytetyötä varten tehdyssä luovan johtajan haastattelussa selvisi, että Chalupa Food Macheten näkemyksen mukaan heidän tarjoamansa asiakaskokemus vaihtelee paljon ravintolasta ja asiakkaasta riippuen. Toisaalta asiakkaat arvostavat markkinoille tullutta Chalupan kaltaista vaihtoehtoa, joka tarjoaa tuoretta ja terveellistä meksikolaista arkiruokaa. Iman Gharaghozlun mielestä monet näkevät, mikä on yrityksen tavoite, vaikka monet asiakkaista ovatkin kärsimättömiä kehityksen suhteen. Chalupa on alusta asti lupautunut tekemään asioita toisin kuin kilpailijansa ja tämän vuoksi monet asiakkaista kokevat, että yritys on luvannut liikaa. Osa pettymyksistä johtuu varmasti siitä, että asiakkaiden odotukset ovat olleet suuria tai jopa epärealistisia Chalupan yritystaustan takia. Vaikka taustalla on iso Kotipizza Group, joka lupaa kotimaista lihaa, Chalupa ei ole luvannut vastaavaa. ”Kotipizza käyttää kaikki lihat kotimaisena. Me pyritään. Se ero. Se on se, mitä me luvataan”. (Gharaghozlu 3/21/2016.)

SWOT-analyysiä varten erittelin Chalupan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Yrityksen vahvuuksia kilpailijoihinsa nähden ovat tuoreet ja terveelliset raaka-aineet, annosten hyvä hinta-laatusuhde sekä monipuolinen tarjonta, joka antaa asiakkaalle mahdollisuuden oman makumaailman rakentamiseen. Vahvuutena



näin Chalupan aktiivisuuden sosiaalisessa mediassa: ravintola päivittää ajankohtaisia tapahtumiaan ja jakaa valokuviaan usean eri median kautta. Sosiaalinen media saattaa olla myös uhka: negatiiviset asiakaskokemukset leviävät nopeasti myös ilman todenperäisyyttä ja asian korjaaminen on lähes mahdotonta. Sosiaalisen median kautta asiakas saattaa myös saada väärän kuvan ravintolan toimintatavasta tai palvelulupauksesta ja halutun viestin läpisaaminen voi siksi vaikeutua. Chalupan heikkoudeksi näin suurelle yleisölle vielä epäselvän ja tuntemattoman konseptin. Tämä saattaa aiheuttaa virheellisiä ja jopa epärealistisia ennako-odotuksia ja johtaa pettymyksiin asiakaskokemuksissa. Heikkouksiin luin myös toimintatavoista puuttuvat yhtenäisyydet ja kaikkea toimintaa koskevat standardit. Puutteet aiheuttavat suuriakin eroja toimipisteiden välillä, ja nämä eroavaisuudet näkyvät suurina vaihteluina asiakaskokemuksissa. Mahdollisuudeksi katsoin Chalupan konseptin, joka on erittäin helppo monistaa koko maan kattavaksi ketjukonseptiksi pienilläkin henkilöstökuluilla. Tuotteistuksen erilaistamisessa on mahdollisuus kilpailuedun syntymiseen: kehittämällä omia pääraaka-aineita koskevia reseptejä voidaan erilaistua kilpailijoista ja kehittää oma tuote. Uhkana näin fast casual food -trendin suuren mielenkiinnon tällä hetkellä. Trendin ympärille noussut noste ja kiinnostus synnyttävät varmasti alalle useita kilpailijoita. Mahdollisuuden toinen puoli on uhka ja näin on myös monistettavuuden kanssa: kilpailija saattaa onnistua tässä paremmin ja nopeammin. Taulukossa 1 Chalupa Food Macheten SWOT-analyysi.

Taulukko 1. Chalupa Food Macheten SWOT-analyysi

<p><b>VAHVUUDET (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuoreet raaka-aineet</li> <li>- hyvä hinta-laatusuhde</li> <li>- erilaisuus</li> <li>- reilut annokset</li> <li>- oman makumaailman rakentaminen</li> <li>- listojen monipuolisuus</li> <li>- näkyvyys sosiaalisessa mediassa</li> <li>- asiakaspalautteisiin vastaaminen</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konsepti vielä tuntematon suurelle yleisölle</li> <li>- toimintatavoissa eroja toimipisteiden välillä</li> <li>- yhtenäisyys puuttuu</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konsepti helppo monistaa, ketjuttaa</li> <li>- tuotteistuksen erilaistaminen</li> <li>- konsepti ei vaadi suurta henkilöstöä</li> </ul>	<p><b>UHAT (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trendi – uusien kilpailijoiden esiintulo</li> <li>- näkyvyys sosiaalisessa mediassa</li> <li>- helppo monistaa</li> </ul>

## 4.2 Aiemmat kehitysehdotukset

Syksyllä 2015 osana Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Haagan toimipisteen Place to Be -projektia, osa opiskelijoista toimi Mystery shoppareina Chalupan Kallion ja Punavuoren ravintoloissa. Tulosten perusteella annettujen kehitysehdotusten pohjalta Chalupa teki valikoituja ja omaan liikeideaansa sopivia muutoksia parantaakseen asiakastytyvää. Muutokset keskittyivät tukemaan ja selkiyttämään jo olemassa olevia toimintatapoja. Tärkeimpinä kehitysehdotuksina Chalupa piti ruokalistojen selkeyttämistä sekä asiakaspalvelun kehittämistä esittelemällä valittavina olevia tuotteita. Aiemmistä tuloksista kävi myös ilmi, että asiakkaan kohtaaminen vaatii lisäkoulutusta. Vuorossa ollut henkilökunta puhui keskenään sen sijaan, että olisi kiinnittänyt huomioita asiakkaaseen, ja palvelutilanteessa henkilökunta käytti kännykkäänsä, jolloin asiakas joutui odottamaan palvelua. Ehdotus juomavalikoiman muuttamisesta mielenkiintoisemmaksi ja enemmän asiakkaalle arvoa antavaksi otettiin myös vastaan Chalupan konseptia tukevassa muodossa eli lisäämällä juomiin limeä. Osa kehitysehdotuksista jätettiin huomioimatta, koska ne eivät tukeneet Chalupan toiminta-ajatusta meksikolaisena pikaruokaravintolana. (Gharaghozlu 3/21/2016.)

Marraskuussa 2015 tehdyn Mystery shoppingin tulosten perusteella kävi selväksi myös se, että asiakkaille ei ollut vielä täysin selvää, mikä Chalupa on ja millainen on sen tarjoama tuote. Monet asiakkaat kokivat ruokalistan ja valitsemisen sekavaksi tai vaikeaksi, ja tästä syystä Chalupa esitteli valmiit menuehdotukset uutena tuotteenaan. Listojen ulko-näöllisen selkiyttämisen ja suositusmenuiden kehittämisen jälkeen Chalupa sai paljon asiakaspalautetta, joissa tehtyjä muutoksia kiiteltiin valintaprosessia helpottavina ja yksinkertaistavina. Listoihin lisättiin merkinnät maidoton ja gluteeniton antamaan lisätietoa ruokavaliosta. (Gharaghozlu 3/21/2016.)

Aikaisempien kehitysehdotusten perusteella Chalupan henkilökunnan koulutuksessa keskityttiin asiakaspalvelutilanteissa havaittuihin epäkohtiin. Uuden toimintamallin mukaisesti asiakasta tervehditään heti tämän saapuessa ravintolaan. Jos asiakas näyttää vähänkään epävarmalta, henkilökunta kysyy, onko asiakas käynyt ennen ja voiko hänelle esitellä tuotteita. Jos asiakas kokee valinnanvaikeutta vielä tuote-esittelynkin jälkeen, hänelle kerrotaan valmiiksi suunnitelluista annosehdotuksista. Henkilökunnalle korostetaan alusta asti, että koska asiakas ei halua näyttää tietämättömältä ja saattaa siksi välttää kysymysten esittämistä, riski tyytymättömyyden tunteen syntymiseen on suuri. Koulutuksessa painotetaan, että henkilökunnan ei tule odottaa asiakkaan tuntevan ja tietävän Chalupan toimintatapaa, vaan asiakkaalle kerrotaan vaihtoehtoista ja opastetaan valinnassa. Esittelemällä

tuotteita ja valintamahdollisuuksia avataan samalla ravintolan konseptia asiakkaalle.  
(Gharaghozlu 3/21/2016.)

### **4.3 Tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi asetettiin kysymys, millaisena Chalupan asiakkaat kokevat Chalupan palvelun laadun ja vastaako asiakkaiden kokema palvelun laatu Chalupan palvelulupausta.

Tutkimusongelmaan lähdettiin etsimään vastauksia asetettujen tutkimuskysymysten kautta. Opinnäytetyöhön asetetut tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisena asiakkaat kokevat Chalupan palvelun laadun?
2. Mikä on Chalupan palvelulupaus?
3. Vastaavatko nämä toisiaan?
4. Miten Chalupa johtaa palvelun laatua?

### **4.4 Mystery shopping kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä**

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoite on kerätä empiirisesti yleisluonteista tietoa tutkittavasta asiasta. Saatu tieto muutetaan numeraaliseen ja tilastolliseen muotoon johtopäätöksiä ja yleistyksiä varten. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tuloksista tehtyjen yleistyksien perusteena ovat tilastoivat yksiköt, otokset ja näytteet. Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on loogiseksi positivismiksi nimetty filosofian suuntaus, jonka mukaan kaikki tieto on peräisin yksilön suorista aistihavainnoista ja niihin perustuvasta päättelystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139.) Mystery shopping on toisin sanoen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa pyritään mittaamaan tiedossa olevan asian esiintymistä numeerisen jatkumomuuttujan avulla.

Palvelujen tuottamisprosessi koostuu sarjasta vuorovaikutustilanteita, joita kutsutaan totuuden hetkiksi. Totuuden hetkien avulla asiakas määrittelee saamaansa palvelua kokonaisuutena, ei vain lopputulemaa. Jos ravintola epäonnistuu yhdessä tai useammassa totuuden hetkessä, saattaa tämä vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan arvioon saamastaan palvelusta. Tuotteita on mahdollista kopioida, mutta totuuden hetket ovat yksilöllisiä ja ainutkertaisia. (Karlsson, Horbec 2006, 22.) Totuuden hetket ovat siis tilanteita, joissa asiakas ja palvelun tuottaja ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään ja näiden totuuden hetkien aikana asiakas kokee saamiensa palveluiden teknisen ja toiminnallisen laadun perspektiivit (Grönroos, Tillman 1998, 40, 213). Mystery shopping voidaan taas määrittää mittausvälineeksi, jossa totuuden hetkien havainnointiin ja mittaamiseen pereh-

dytetyt henkilöt käyttäytyvät keskivertoasiakkaan tavoin ja raportoivat tekemistään havainnoista objektiivisesti ja yksityiskohtaisesti ennalta sovittujen havaintokohteiden mukaisesti (Karlsson, Horbec 2006, 35). Mystery shoppaajan tehtävänä ei ole tuoda esille omia mielipiteitään tai suosituksiaan vaan hänen tehtävänsä on ainoastaan raportoida objektiivisesti tehdyistä havainnoista (Karlsson, Horbec 2006, 45).

Koska ei ole yhtä vastausta siihen, mitä laatu on, tulee jokaisen palveluntuottajan ja ravintolan päättää itse, mitä heidän asiakkaansa kokevat laatuna. Mystery shopping suunnitellaan mittaamaan, tuottaako yritys laatua vai ei, ja tunnistamaan tätä kautta mahdollisia kehityskohteita. (Boxberg Karlsson 2009, 31–34.) Mystery shopping mittaa laatua ja asiakastyytyvää tiedossa olevan suorituksen sekä suorittamisen kautta ja vertaa näitä ravintolan itsensä määrittämiin palvelustandardeihin. Tämä mittaa laadun ja asiakastyytyvyyden määrää, mutta ei kerro mitään asiakkaan motiiveista tai valintaperusteista. (Boxberg Karlsson 2009, 56.) Mystery shopping -menetelmässä arvioija havainnoi tuntemattomana asiakkaana ravintolan tuottaman kokemuksen laatua ennalta päätettyjen havaintokohteiden mukaisesti ja antaa jokaiselle kohteelle numeraalisen arvon (Veal 2006, 180).

Mystery shoppingin avulla pystytään tunnistamaan mahdolliset ongelmakohdat palvelussa aikaisessa vaiheessa, jolloin epäkohdat vaikuttavat vain pieneen osaan asiakkaista. Menetelmän avulla saadaan selville myös eroavaisuudet tavoitteiden ja todellisuuden välillä identifioimalla epätyytyttävät asiakaskokemukset. Samalla voidaan tarkastaa, että asetetut ja suunnitellut tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja toteuttaa jokapäiväisessä ravintolatoiminnassa. Mystery shopping on mahdollista yhdistää asiakastyytyvyysskyselyyn, jolloin ravintola saa enemmän ja syvempää tietoa asiakkaiden odotuksista ja motiiveista. Tuloksista saadaan selville myös mahdollisten kehityskohteiden tärkeysjärjestys. Yritys tulee usein sokeaksi omille toimintatavoilleen ja heikkouksilleen ja Mystery shopping edesauttaa tunnistamaan nämä heikkoudet. Tuloksista on selvästi nähtävissä myös mahdolliset epäjohtonmukaisuudet tai koulutustarpeet. Mystery shopping voi myös tuoda esille erinomaisia asiakaspalvelijoita tai asiakaspalveluhetkiä. (Karlsson, Horbec 2006, 47–48.)

Tätä opinnäytetyötä varten suunnittelin Mystery shopping -lomakkeen (liite 1), jossa huomioin syksyllä 2015 käytetyn arviointilomakkeen, Chalupan palvelupolun sekä tietoperustassa esitetyt asiakaskokemuksen syntyyn ja laatuun vaikuttavat tekijät. Ravintolan palvelupolku muodostuu asiakkaan kokemista totuuden hetkistä. Arviointilomakkeessa oli 42 Chalupan palvelupolun mukaisessa asiakaskohtaamisessa huomioitavaa väittämää, jolle shoppaaja antoi numeraalisen arvon sen perusteella, kuinka hän koki Chalupan palvelun ja

palvelun laadun. Väittämien arviointi tehtiin mittarilla 1–10, jossa 1 oli täysin eri mieltä/todella huono ja 10 oli täysin samaa mieltä/erinomaista. Väittämät oli järjestetty lomakkeeseen Chalupan palvelupolun ja totuuden hetkien mukaiseen tapahtumajärjestykseen. Shoppingissa arvioitiin ravintolan yleiset tilat, tilausprosessi ja asiakaspalvelu sekä ruoan maku ja laatu. Saaduista arvioista tein väittämä- ja toimipaikkakohtaiset yhteenvedot (liitteet 3–6), joissa laskin kullekin väittämälle keskiarvon ( $\bar{x}$ ) saamieni arviointien perusteella. Toimipaikkakohtaisissa väittämissä n=7 ja Chalupa Food Macheten n=21. Lisäksi kirjasin jokaisen väittämän kohdalle arvioinneissa esiin tulleen vaihteluvälin (1–10). Arviointiasteikkona käytin kymmenportaista asteikkoa, koska aikaisempi Chalupaan tehty Mystery shopping oli käyttänyt vastaavaa asteikkoa normaalisti käytetyn 1–7 – asteikon sijaan. Mahdolliset sanalliset kommentit (liite 7) kokosin yhteen lomakkeeseen antamaan tutkimukselle lisäarvoa. Kirjatut sanalliset kommentit eivät kerro mitään mitatusta laadusta.

Saaduista tutkimustuloksista ja sanallisista kommentteista peitettiin eettisistä syistä ne kohdat, joiden perusteella vuorossa ollut henkilökunta olisi voitu tunnistaa.

#### **4.5 Haastattelu kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä**

Kvalitatiivinen haastattelu perustuu keskusteluun, jossa haastattelija esittää tutkimukseen liittyviä kysymyksiä ja kuuntelee haastateltavan antamia vastauksia. Kvalitatiivisessa haastattelussa osapuolet ovat enemmän aktiivisia sisällöntekijöitä kuin passiivisia valmiin tiedon hakijoita. Tärkeintä on tulkita haastateltavan vastauksiin sisältyviä käsityksiä, ei kerätä faktoja ja sääntöjä. Kvalitatiivisessa haastattelussa molemmat asianosaiset katsovat tilannetta omasta perspektiivistään, johon vaikuttavat esimerkiksi henkilön sosiaalinen asema, ikä ja sulkupuoli. Perspektiivi voi muuttua haastattelun aikana osapuolten välisen vuorovaikutussuhteen muuttuessa. Perspektiivit vaikuttavat haastattelun kulkuun ja rakenteeseen ja haastattelijan on huomioitava tämä sisällöntekemisen yhteydessä. Useimmissa kvalitatiivisissa haastatteluissa motiivina on haastattelijan tarve saada tietoa omaa työtään varten. (Warren 2002, 83–84.) Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään usein kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän rinnalla tuomaan syvempää ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Veal 2006, 40).

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä vastaamalla kysymyksiin millainen, miksi ja miten. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän etuina hotelli- ja ravintola-alan tutkimuksissa on, että menetelmä on yhteensopiva tutkittavan ilmiön eli laadun kokemisen kanssa. Kvalitatiivinen haastattelu tuo tutkittavaan asiaan inhimillisen puolen pelkkien tilastotietojen sijaan, jolloin tutkimustuloksien ymmärtäminen ei vaadi kokemusta tilastojen analysoinnista. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä huomioi

ihmisten muuttumisen ajan kuluessa ja sen, kuinka vahvasti yksilön aikaisemmat kokemukset vaikuttavat käyttäytymiseen. (Veal 2006, 195.)

Haastattelin Chalupa Food Macheten luovaa johtajaa 21.3.2016 tunnin ajan Kotipizza Group Oy:n tiloissa Helsingin Kalasatamassa. Haastattelua varten tein puolistrukturoidun haastattelurungon (liite 2), jonka avulla selvitin, mikä on Chalupa Food Macheten palvelupaus, mitä muutoksia yritys teki aikaisempien kehitysehdotusten perusteella, kuinka muutokset suunniteltiin, ketkä osallistuivat muutossuunnitteluun ja kuinka muutokset vietiin toimipaikkoihin. Lisäksi pyrin selvittämään haastattelun avulla kuinka Chalupa asennoituu ravintolayrityksenä laatuun ja mitä laatu merkitsee heidän jokapäiväisessä toiminnassaan. Chalupan laadun johtamista selvitin kysymyksillä kuka määrittelee Chalupan laadun, kuka ja miten laatua ylläpidetään ja valvotaan sekä kenen vastuulla laadun ylläpito ja valvonta on. Edelleen halusin tietää millaisena Chalupa Food Machete näkee tuottamansa asiakaskokemuksen ja kuinka asiakaskokemusta sekä asiakastyytyvääisyyttä seurataan yrityksessä. Päädyin puolistrukturoituun haastatteluun, koska etukäteen määritellyt avoimet kysymykset rohkaisivat haastateltavaa kertomaan enemmän ja vapaammin, jolloin vuorovaikutustilanteessa syntyy tarkentavia jatkokysymyksiä. Tutkimuksen lähtökohdan selville saamiseksi haastattelu nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin. Alasuutarin (2011, 87–88) sanoin tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto on ”pala tutkittavaa maailmaa, eikä ilmiötä koskevia mittaustuloksia”.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Testi-asiakkaiden kokemukset Chalupan palvelun laadusta

Mystery shoppingin ravintolatilat (liite 3) osiossa arvioitiin ravintolan havaittavuutta kadulta, ravintolan siisteyttä, tilan valaistusta, musiikkia ja yleistä ilmapiiriä. Kokonaisuutena osio sain arvon 7,5 ja kaikkien toimipaikkojen arviot olivat hyvin lähellä toisiaan Kallion Chalupan saadessa korkeimmat arvioinnit. Ravintolan havaittavuus kadulta sai yleisesti koko osion heikoimpia arvioita. Punavuori (4,8) ja Kauniainen (5,9) koettiin selkeästi heikosti havaittavaksi kadulta. Shoppaajat kokivat, että Punavuoren ja Kauniaisien ravintoloita on vaikea nähdä kadulta muutoin kuin suoraan edestä. Punavuoressa ravintolan sisäänkäynti sijoittuu rakennuksessa olevan lipan alle terassinkaltaisen rajauksen sisäpuolelle, ja shoppingin aikaan oven ulkopuolella oli rakennusjätettä ja tyhjiä rullakoita. Punavuoressa ja Kauniaisissa taustamusiikkia ei ollut lainkaan. Yhden Mystery shoppingin aikana Punavuoren Chalupassa ei ollut muita asiakkaita ja musiikin puute koettiin tällöin jopa epämiellyttäväksi ja paikka hylätyksi. Ravintoloiden yleinen ilmapiiri koettiin positiiviseksi (8,1), valaistus tilaan sopivaksi (8,9) ja yleinen liikkuminen ravintolassa oli helppoa (8,2). Sanallisissa kommentteissa (liite 7) kommentoitiin ristiriitaa siinä, että Kauniaisissa ja Punavuoressa menuta luettiin vasemmalta oikealle, kun kulkusuunta tiskillä oli oikealta vasemmalta. Samoin huomautettiin, että samoissa ravintoloissa aloituspiste oli hankalasti asiakkaiden havaittavissa ja tämä aiheutti usein jonon syntymisen joko keskelle tai vitriinin väärään päähän. Punavuoren ravintolan edustalla ja sisällä olleesta rakennusjätteestä sekä ylimääräisestä ovesta Kauniaisien ravintolassa jäi asiakkaalle negatiivinen mielikuva, ja ensisilmäyksellä Punavuoren ravintola vaikutti olevan kiinni. Ravintoloiden siisteyttä kommentoitiin yleisesti hyväksi ja henkilökunta siivosi pöytiä heti asiakkaiden lähdettyä. Yksi kommentti kertoo, kuinka henkilökunta Kauniaisissa pahoitteli muutamia likaisia pöytiä, koska he eivät olleet ehtineet siivota niitä kiireisen lounaan jälkeen.

Palveluprosessin arvioinnissa (liite 4) kiinnitettiin huomiota reagoiko ja tervehtikö henkilökunta asiakkaan saapuessa ja lähtiessä, antoiko henkilökunta ohjeita valintaa tehdessä ja suositteliko tuotteita, tapahtuiko lisämyyntiä, oliko tilaus ja lasku oikein sekä oliko vuorossa ollut henkilökunta palveluultista ja asiakaskeskeistä. Kokonaisuudessaan Chalupa sai palveluprosessin osa-alueesta keskiarvoksi 6,7 ja vaihteluväli oli koko yrityksessä huomattava 1-10. Toimipaikkojen välillä oli suuria eroja, heikoin oli Kallio 5,4 ja korkein Kauniainen 7,7. Suurimmat erot toimipisteiden välillä olivat asiakkaan huomioimisessa hänen saapuessaan ja tervehtimisessä, näiden väittämien keskiarvot olivat välillä 4–9 ja 2,5–8,3. Palveluprosessin heikoimmat arviot olivat mahdollisen odottamisen pahoittelussa (2,8), tuotteiden suosittelussa (4) sekä lisämyynnin tekemisessä (3,9). Odotuksen pahoittelun

arvioinnissa on huomioitava, että 16 joutui oman arviointinsa mukaan odottamaan palvelua, viisi ei ja arvioitu odotusaika oli keskimäärin 4,5 minuuttia. Sanallisissa kommentteissa (liite 7) pitkää odotusta perusteltiin aikaisemmin tehtyjen tilausten valmistamisella. Siinä, kuinka henkilökunta ohjeisti asiakasta valintaa tehdessä, oli suuret toimipaikkakohtaiset erot: Kallio sai 4,3 ja Kauniainen 8,6. Toinen merkittävän suuri ero oli väittämässä ”henkilökunta toivotti hyvää ruokahalua”, jossa Kallion kokonaisarvio oli 2,3 ja Kauniaisten 9,7. Syitä näin suuriin eroihin pohditaan myöhemmin johtopäätöksissä. Henkilökunta arvioitiin palveluprosessi-osan kokonaiskeskiarvon yläpuolelle ystävällisyydessä, hymyileväisyydessä, palvelunopeudessa ja palveluhenkisyudessa. Toimipaikkojen väliset erot olivat näissä väittämässä myös pienemmät. Sanallisissa kommentteissa (liite 7) esiin nousi tästä osioista henkilökunnan poissaolo asiakkaan saapuessa tai ravintolassa ollessa. Kommenttien mukaan henkilökunta seurasi tilannetta ravintolassa, mutta ei tervehtinyt tai puhunut ensin, vaan odotti asiakkaan aloittavan ja ottavan ensimmäisen kontaktin. Toisessa kommentissa sanotaan, että henkilökunta keskittyi palveltavaan asiakkaaseen niin, että ei nähnyt mitään mitä ravintolassa tapahtui. Tästä seurasi sekaannus, koska kukaan ei tiennyt kuka on jonossa ja ketä palvelaan seuraavaksi. Henkilökunta esitteli tuotteita ja teki lisämyyntiä toiselle asiakkaalle, mutta ei toiminut samoin toisen asiakkaan kohdalla ja asetti näin asiakkaat eriarvoiseen asemaan. Henkilökunnan avoimia hiuksia ja käsien pesemättömyyttä pidettiin epähygieenisinä. Palvelua pidettiin yleisesti kohteliaana ja liikeideaan sopivana. Erityisesti Kauniaisissa henkilökunta ohjeisti ja teki lisämyyntiä. Asiakkaan huomioiminen oli siellä kokonaisuutena toisella tasolla kuin muissa toimipisteissä. Kauniaisissa asiakas tunnistettiin aiemmin käyneeksi ja ruoka tuotiin pöytään. Kuitenkin kommentteista näkyi, että sielläkin asiakas ”unohdettiin” helposti tilauksen jälkeen ja palvelun tuottamisen sijaan keskityttiin enemmän tekniseen suorittamiseen.

Mystery shoppingin tuoteosio (liite 5) sai kokonaisuudessaan parhaimmat arviot ja Chalu-pan keskiarvo  $\bar{x}$  yrityksenä oli 8,7. Toimipaikkojen saamat arvot olivat myös lähempänä toisiaan. Tuotteiden osalta yritys on onnistunut selkiyttämään ja yhtenäistämään toimintaansa. Raaka-aineita pidettiin tuoreina (9,3), makua hyvänä (8,6) ja hinta-laatusuhdetta hyvänä (8,4). Ruokalista koettiin helppolukuisiksi (8,2) ja valikoima monipuoliseksi (8,7). Heikoimmat arviot tuote-osioista sai terveellisyys (7,9) ja annoksen syöntihelpous (7,7). Sanallisissa kommentteissa (liite 7) kaivattiin Punavuoreen servettejä muuallekin kuin kasalle. Kertakäyttövälineitä ja niiden heikkoa laatua kritisoitiin: quesadillaa ei voinut syödä käsin, koska kastike on laitettu tuotteen päälle ja kertakäyttövälineet rikkoituivat leikatesa. Nuoremmat shoppaajat kyseenalaistivat sanallisissa kommentteissa kertakäyttövälineiden ekologisuuden. Mystery shoppingin yhteydessä ostettiin juomaa 16 kertaa, mutta vain kolme kertaa siihen lisättiin uuden standardin mukainen lime. Ruoka koettiin yleisesti



oikein maukkaana ja raikkaan näköisenä. Annosten hinta-laatusuhde koettiin myös hyväksi.

Yhteenvedossa (liite 6) näkyy, että väittämä ”kokemuksesta jäi positiivinen mielikuva” sai keskiarvoksi 7,9 vaihteluvälillä 4-10. Kauniaisen Chalupa sai korkeimman arvion (8,6) kun Punavuoren (7,6) ja Kallion (7,5) arviot olivat hyvin lähellä toisiaan. Suurin osa shoppaajista piti Chalupaa fast food-ravintolana (9,5). Eri osa-alueiden yhteenvedossa (taulukko 2) on havaittavissa, että ravintoloista vanhin, Kallio, sai tiloja lukuun ottamatta heikoimmat kokonaisarviot Mystery shopatusta kolmesta ravintolasta ja suurin ero on palveluprosessin arvioinnissa. Tuote sai hyvin samantyyppiset arviot ravintolasta riippumatta ja tuote sekä yleinen kokemus saivat korkeimmat arvioinnit. Chalupa Food Macheten kaikkien ravintoloiden ja kaikkien osa-alueitten kokonaisuus sai keskiarvoksi  $\bar{x}$  7,6. Mystery shoppingin maksimikeskiarvo  $\bar{x}$  on 10, toimipaikkakohtaisia arviointien määrä n=7 ja Chalupa kokonaisuutena n=21. Taulukossa 2 on esitetty Mystery shoppingin tulosten yhteenveto osa-alueittain ja toimipaikoittain.

Taulukko 2. Mystery shopping tulokset ( $\bar{x}$ ) osa-alueittain

	Kallio (n=7)	Punavuori (n=7)	Kauniainen (n=7)	Chalupa (n=21)
Tilat	7,9	7,2	7,6	<b>7,5</b>
Palveluprosessi	5,4	7,1	7,7	<b>6,7</b>
Tuote	8,4	8,6	9,1	<b>8,7</b>
Kokemus	8,6	8,6	9	<b>8,7</b>
<b>Kokonaisuus</b>	<b>7,1</b>	<b>7,7</b>	<b>8,2</b>	<b>7,6</b>

## 5.2 Chalupa Food Macheten palvelulupaus

Iman Gharaghozlun sanoin Chalupa Food Macheten palvelulupaus on ”terveellisyys, monipuolisuus ja pikaloma”. Tämä saavutetaan terveellisillä raaka-aineilla, monipuolisilla vaihtoehdoilla ja sillä, että kansainvälinen henkilökunta antaa monikulttuurista perspektiiviä vierailuun. Loman ja eksotiikan tuntua haetaan sisustuksessa, musiikissa, raaka-aineissa ja kaikessa toiminnassa läpi koko yrityksen. (Gharaghozlu 3/21/2016.)

Nettisivuillaan Chalupa kertoo halustaan tehdä syömisestä sosiaalista ja hauskaa sekä pakkomielteestään kehittää täydellinen resepti. Omien sanojensa mukaan yritys tekee parhaansa voidakseen käyttää korkealaatuisia paikallisia, jopa luonnonmukaisesti tuotet-

tuja raaka-aineita tuotteissaan. Ravintola pyrkii käyttämään parhaita ja maukkaimpia saatavilla olevia raaka-aineita. Kiinnittämällä huomiota esillepanoon asiakkaalle tarjotaan paras mahdollinen ateria. Veljekset Iman ja Oman kertovat halustaan viedä asiakas takaisin aikaan, jolloin ruoka oli huomion keskipisteessä sekä paikkoihin, jonne mennään nopealle, rentouttavalle ja edulliselle aterialle loman aikana. Chalupan selkeästi havaittava maku tulee raaka-aineiden tuoreudesta ja siitä, että ruoka valmistetaan itse alusta asti tietäen, mitä annos sisältää. Kasvis- ja vegaaniruokaan suhtaudutaan menu suunnittelussa yhtä innostuneesti kuin lihavaihtoehtoihin. Chalupan sanoin: "We cook, you choose, you rule, you matter, food matters". (Chalupa Food Machete 2016.)

### **5.3 Testi-asiakkaiden kokemusten ja Chalupan palvelulupauksen vastaavuus**

Palvelulupauksessaan Chalupa Food Machete lupaa terveellisyyttä, monipuolisuutta ja pikalomaa. Mystery shopping-tulosten perusteella annoksen terveellisyys (liite 5) sai yhteisarvoksi 7,9. Punavuoren ja Kallion arvot sijoittuvat hieman keskiarvon alapuolelle ja Kauniaisista saatu tulos yläpuolelle. Vaihteluväli tuloksissa on 4-10, mikä tarkoittaa suhteellisen suurta vaihteluväliä ja sitä, että tuotteen terveellisyydestä on monta arviota. Valikoiman monipuolisuus sain kokonaisarvon 8,7 vaihteluvälillä 7-10. Toimipaikkojen väliset eroavaisuudet eivät olleet merkittäviä: Punavuori 8,4 ja Kauniainen 9. Sanallisissa kommentteissa ei mainita tuotteiden terveellisyyttä tai monipuolisuutta. Chalupan annoksen hinta-laatusuhde sai kokonaisarvon 8,4. Huomioitavaa on, että vaihteluväli kokonaisuudessaan oli 6-10 ja toimipaikkojen väliset erot olivat melko suuret. Kauniaisissa arvo oli 9 kun Kalliossa se oli 7,8. Ero saattaa johtua ravintoloiden asiakasrakenteesta: Kalliossa asiakaskunta on huomattavasti nuorempaa kuin Kauniaisissa.

Lomaan liitetään positiivisia mielikuvia, rentoutumista ja nautintoa. Mystery shopping-lomakkeessa ei ollut rentoutumiseen tai lomaan liittyvää väittämää, mutta sanallisissa kommentteissa (liite 7) kokemuksen osa-alueiden kuvaamiseen käytetään kuitenkin sanoja kuten harmi, sekaannus, hämmennys, hylätty ja sekavaa. Ravintola paikkana sai positiivisia kommentteja ja oli pidetty. Loman ja eksotiikan tunnetta haetaan Gharaghozlun mukaan kaikessa sisustuksesta ja toiminnasta alkaen, kuitenkin Kauniaisissa tai Punavuorella ei ollut taustamusiikkia lainkaan.

Chalupa koettiin fast food-ravintolaksi (liite 6) pienillä toimipaikkojen välisillä vaihteluilla.

### **5.4 Palvelun laadun johtaminen Chalupa Food Machetessa**

Yrityksen laadun johtaminen on tällä hetkellä Iman Gharaghozlun vastuulla. Hän on myös se, joka määrittelee Chalupan laadun. Vaikka heillä on iso yritys taustalla (Kotipizza Oyj),

niin Chalupa hakee omaa tapaansa toimia ja omia käytäntöjään. Chalupa pyrkii käyttämään kotimaisia raaka-aineita, mutta ainakaan tällä hetkellä, kun ketjussa on vain kolme toimipistettä, kotimaisuuden lupaaminen asiakkaille ei ole kustannustehokasta eikä realistista. Rakenteellisten päätösten hyväksyminen on pitkä prosessi, joka saattaa viedä aikaa, mutta toisaalta tämä antaa aikaa asioiden perusteellisempaa tarkasteluun. Kerran viikossa yrityksellä on Helsinki Foodstockin kanssa palaveri, jossa käsitellään raaka-aineiden tuote- ja laadunvalvontaa. Palaverissa tarkastellaan, onko mahdollista saada parempia vaihtoehtoja jo olemassa oleville tuotteille tai onko jotain, missä voidaan parantaa. Tällä hetkellä esimerkiksi lihat valmistetaan Chalupan kehittämän reseptin mukaan ja tuodaan päivittäin toimipisteisiin. Tällä pystytään varmistamaan tuotteen tasalaatuisuus ja hygienia myös kuljetuksen aikana. (Gharaghozlu 3/21/2016.)

Jokapäiväinen laadunvalvonta kehittyi Chalupassa lähes tuntitasolla sen mukaan, mitä johtajat näkevät ja kokevat. Monet kehitettävät asiat ovat sellaisia, joita johtajat ovat pitäneet itsestään selvyyksinä, mutta jonka henkilökunta on ymmärtänyt toisin. Muut johtotason henkilöt osallistuvat laadun valvontaan satunnaisesti käymällä syömässä ravintolassa ja kertomalla sitten kokemuksistaan Iman Gharaghozluille. Päivittäin tehtävistä toimenpiteistä on ohjeistukset, joita seurataan. Aiemmat tulokset käytiin ensin läpi yhteistyössä johtohenkilökunnan ja henkilökunnan kanssa, jonka jälkeen tulokset ja suunnitellut muutokset kerrottiin yrityksen hallitukselle. Osa esiin nousseista puutteista oli jo tiedossa olevia ja niiden korjaaminen suunnitelmissa, mutta tulosten julkaisemisen jälkeen muutosprosessia nopeutettiin. Tällainen oli esimerkiksi valmiit menuehdotukset. Vuoden 2015 Mystery shopping -tuloksista oli selkeästi huomattavissa, että asiakas kokee valinnan vaikeutta, joten suosittelemalla valmiita yhdistelmiä on helppo tutustuttaa asiakas Chalupan tuotteisiin. (Gharaghozlu 3/21/2016.)

Koska Chalupa on ketju, läpi linjan vietyjen standardien merkitys kasvaa suuremmaksi. Aikaisemmassa Mystery shoppingissa ilmi tulleet erot toimipaikkojen välillä on saatava poistettua, ja siksi yhtenäinen laatujohtaminen on ratkaisevaa. Jokaisessa toimipaikassa palvelun ja jopa hymyn on oltava samanlainen ja allekirjoitettu. Yrityksessä halutaan, että vaikka jokainen toimipiste on suunniteltu omannäköisekseen, niin henkilökunnan oma persoonallisuus näkyy asiakkaille yhtenäisen palvelun kautta. Yhdenmukainen koulutus edesauttaa tasalaatuisen palvelun ja asiakaskokemuksen luomisessa. Alkukoulutuksen jälkeen henkilöstön työskentelyä seurataan, mahdolliset puutteet käydään yhdessä kyseisen henkilön kanssa läpi ja tarvittaessa koulutusta jatketaan kunnes osaaminen on omaoimista. Palvelun laadun seuraamista jatketaan koko ajan. Koska henkilökunta on suhteellisen nuorta ja joukossa on paljon osa-aikaisia, esimerkiksi opiskelijoita, osaamisen

valvonnan täytyy olla jatkuvaa. Osa henkilöstöstä on aktiivista ja antaa johdolle kehitysehdotuksia, mutta osa taas ”hyvä kun kuuntelee”. (Gharaghozlu 3/21/2016.)

Luova johtaja seuraa saatuja asiakaspalautteita päivittäin, koska yrityksessä ei ole nimettyä henkilöä niitä hoitamassa. Suurin osa palautteista tulee netin kautta ja hän vastaa niihin. Jos palautteessa ei ole tarkennettu syytä huonoon asiakaskokemukseen, luova johtaja ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja pyytää lisätietoja puutteen korjaamiseksi. Monet asiakkaat suhtautuvat näihin yhteydenottoihin erittäin positiivisesti. Henkilökunta saa myös paljon palautetta suoraan asiakkailta, ja yrityksen johto tai ystävät käyvät usein ravintoloissa syömässä ja raportoivat kokemuksestaan. Johto käy usein paikan päällä seuraamassa, miten asiakkaat suhtautuvat, ja jopa katsovat annoksiaan. Sosiaalisessa mediassa jaettu- ja kuvia ja viestejä seurataan myös aktiivisesti, vaikka niitä ei lähetettäisikään suoraan Chalupalle. Saaduista palautteista on käynyt ilmi, että asiakkaille on hieman epäselvää, edustaako Chalupa fine dining -konseptia vai fast food -konseptia. Saatujen palautteiden perusteella on selvää, että konseptin selkeyttäminen ja avaaminen asiakkaille on oleellisen tärkeää Chalupan menestykselle. Koska Chalupa on vielä tällä hetkellä aika pieni, se pyrkii myös päivittämään nettisivujaan aktiivisesti ja antamaan sitä kautta oikeaa ja ajantasaista tietoa asiakkailleen. (Gharaghozlu 3/21/2016.)

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa esittelen Mystery shoppingin tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja niiden pohjalta tehtyjä kehitysehdotuksia. Lopuksi arvioin lyhyesti omaa oppimista ja kehittymistä tämän opinnäytetyön tuloksena.

### 6.1 Johtopäätökset

Pine ja Gilmoren (1999) teorian mukaan asiakaskokemus on aina henkilökohtainen tapahtuma, johon vaikuttavat yksilön aikaisemmat kokemukset ja näkemykset. Mystery shoppingin tulokset vahvistavat tämän teorian, koska saaduista tuloksista voidaan huomata kuinka samasta ravintolasta saa kaksi toisistaan eroavaa arviota, vaikka shoppaajat olivat asiakkaina samaan aikaan ja heitä palveli sama henkilö. Mystery shoppingin tuloksista näkyy myös, kuinka eräs shoppaajista koki minuutin odottamiseksi, kun toinen shoppaaja ei kokenut odottaneensa lainkaan.

Grönroosin (2009) mukaan palvelun laatu muodostuu teknisestä eli lopputulosulottuvuudesta ja toiminnallisesta eli prosessiulottuvuudesta. Tämä väittämä näkyy totena myös opinnäytetyötä varten tehdyn Mystery shoppingin tuloksissa. Saaduista kommentteista on havaittavissa, että henkilökunta keskittyi enemmän tekniseen laatuun ja lopputulemaan, eli annoksen valmistamiseen asiakkaalle kuin toiminnalliseen laatuun eli kuinka luoda asiakaskokemus. Elämyksen tuottamista asiakkaalle ei koeta tärkeäksi. Tämä oli havaittavissa muun muassa siinä, että asiakas ei saanut henkilökunnan huomiota sen jälkeen kun oli maksanut tilauksensa. Koettuun palvelun kokonaislaatuun kuuluu lopputuleman lisäksi myös muistorikas tapahtuma, joka herättää emotionaalisen reaktion. Väitänkin, että jos jokaiselle asiakkaalle olisi pahoiteltu palvelun odotusta riippumatta siitä, joutuiko asiakas todellisuudessa odottamaan, olisi palveluprosessi saanut tämän väittämän osalta korkeamman arvon nostaen myös asiakaskokemuksen ja sille annetun laadun kokonaisarvoa. Odotuksen ajallinen määre ei ole siis ratkaiseva tekijä tässä väittämässä, vaan henkilökunnan toiminta liittyen mahdolliseen odottamiseen. Yleisesti ottaen henkilökunta sai paljon positiivista sanallista palautetta, mutta koska henkilökunnan toiminta ei ollut jatkuvaa ja yhtenäistä, eivät numeraaliset arvot olleet korkeita ja laskivat asiakaskokemuksen laadulle annettua arvoa. Tätä todistaa myös se, että palveluprosessin arviointi jäi selkeästi heikoimmaksi osa-alueeksi tuotteeseen ja ravintolatilaa verrattuna.

Mystery shoppingin arvioineissa oli eroavaisuuksia shoppaajien taustasta, koulutuksesta, henkilökohtaisista odotuksista ja shoppaajan iästä riippuen. Nuoremmat shoppaajat eivät kokeneet ruokaa samalla lailla terveelliseksi kuin vanhemmat shoppaajat. Samoin ravinto-

loiden toiminnan ekologisuus herätti kysymyksiä nuorempien shoppaajien keskuudessa. Vanhemmat shoppaajat kiinnittivät enemmän huomiota ravintolan yleiseen siisteyteen ja ilmapiiriin. Ravintolassa työskennelleet shoppaajat selittivät syitä mahdollisille epäkohdille, kun taas ”kokemattomat” raportoivat suuremmin puutteista. Mielestäni nämä vahvistavat Urryn (2011) teoriaa siitä, että ympäristön havainnointi on sosiaalisesti opittu tapa.

Väittämien suuret vaihteluvälit toimipisteiden välillä kertovat mielestäni epätasaisesta palvelun laadusta ja siitä, että yhtenäistä asiakaskeikeistä yrityskulttuuria ei ole muodostunut. Nämä näkyvät suoraan asiakaskokemuksen tyytyväisyydessä ja kokonaisarviossa. Palveluprosessin osa-alueissa (tervehtiminen, ohjeistaminen, lisämyynti) on nähtävissä selvästi, että henkilökunta ei ole sisäistänyt luovan johtajan kuvaamaa Chalupan asiakaskeikeistä palvelukonseptia, vaan henkilöstö ehkä jopa välttää ”liikaa” kontaktia asiakkaan kanssa. Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon sen perusteella, kuinka yritys johtaa tuottamaansa asiakaskokemusta. Satunnainen kokemus on riippuvainen siitä, ketkä osallistuvat kohtaamiseen ja näin ollen on aina riippuvainen ajasta ja paikasta. Satunnaista asiakaskokemusta ei johdeta. Ylimmällä tasolla on johdettu kokemus, joka on muista kokemuksista erottuva tuottaen asiakkaalle arvoa. Mystery shoppingin tulosten perusteella Chalupan asiakaskokemus ei ole suunniteltu tai johdettu, vaan Chalupan asiakaskokemus on riippuvainen kohtaamiseen osallistujista.

Tulosten perusteella henkilökuntaa pidettiin yleisesti ottaen ystävällisenä ja palveluhenkisenä. Tämä kertoo mielestäni, että Chalupa on onnistunut sisäisen laadun johtamisessa rekrytoimalla oikeaa asiakaspalveluun keskittyntä asennetta teknisen osaamisen sijaan. Kuitenkin Mystery shoppingin tuloksissa arviot suorasta asiakaskontaktista jäivät keskiarvon alapuolelle ja tekninen osaaminen sai korkeammat arviot. Luovan johtajan haastattelussa nousi esiin asiakaskeikeinen perehdytys, mutta tulosten perusteella perehdytys ja henkilökunnan tapa toimia eivät kohtaa. Vanhimmassa toimipisteessä, Kalliossa, henkilökunta ohjeistaa vähiten asiakasta ja eniten ohjeistamista tehdään Kauniaisissa, jossa myös uusin henkilöstö. Yksi syy tähän saattaa olla, että muutettu perehdytyskoulutus on läpikäyty vain uusien työntekijöiden kanssa eivätkä vanhat työntekijät ole tietoisia muutetuista toimintatavoista. Toinen mahdollinen syy tähän on Kallion ravintolassa mahdollisesti esiintyvä muutosvastarinta. Koulutukset käydään läpi, mutta niistä ei todella opita mitään, koska henkilökunta ei näe syytä muuttaa mielestään hyvää toimintatapaa. Asiakaskokemuksen johtaminen alkaa asiakaskokemuksen määrittelemisellä. Edellä mainitut tekijät kertovat mahdollisista poikkeavuuksista Chalupan palvelun laadun muodostumisessa ja poikkeavuudet on mahdollista selvittää kuiluanalyysimallin mukaisesti.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että Chalupa on tuotteiden osalta onnistunut asiakas-tyytyväisyyden parantamisessa. Selkeytetyt listat ja valmiit menuehdotukset koetaan positiivisina ja valintaa helpottavina. Valittavien raaka-aineiden selkeä erottelu listassa ja menuehdotusten monivivahteisuus antavat asiakkaalle kuvan monipuolisesta valikoimasta. Valmiissa kokonaisuuksissa tarjotaan asiakkaalle jo mietittyä makumaailmaa, tai vaihtoehtoisesti asiakas voi rakentaa omansa ja vaihdella eri yhdistelmiä tutustuessaan tuotteisiin. Valitsemalla ja rakentamalla omaa makumaailmaansa asiakkaasta tulee Pine ja Gilmoren (1999) mallin mukaisesti aktiivinen osallistuja, joka sulautumisen ja opastuksen kautta tutustuu uusiin makuihin ja tuotteisiin, tai syventymisen avulla pakenee todellisuutta rakentamalla henkisen miniloman itselleen.

Chalupan Food Macheten asiakasrakenne on hyvin erilainen toimipaikasta ja kellonajasta riippuen, mikä vaikuttaa myös siihen kuinka asiakkaat kokevat ja arvottavat Chalupaa ja sen tarjoamaa palvelun laatua. Kalliossa asiakasrakenne on selvästi nuorempaa kuin Kauniaisissa ja esimerkiksi kertakäyttöastioiden ekologisuus herätti kommentteja juuri nuoremmista shoppaajissa. Ympäristöystävällisyys ja vihreiden arvojen kunnioitus ovat olleet nousussa jo jonkin aikaa, ja nähtäväksi jää kuinka merkittäväksi tekijäksi nämä nousevat tulevaisuuden asiakkaan valintaprosessin yhteydessä.

Ravintoloiden siisteyttä kommentoitiin yleisesti hyväksi ja henkilökunta siivosi pöytiä heti asiakkaiden lähdettyä. Yksi kommentti kertoo, kuinka henkilökunta pahoitteli muutamia likaisia pöytiä, koska eivät olleet ehtineet siivota niitä vielä kiireisen lounaan jälkeen. Henkilökunnan toiminta vaikutti kohottaen kokemuksesta jäänyttä positiivista mielikuvaa. Mielestäni positiivisesti kokemukseen laadusta vaikutti henkilökunnan tapa toimia mahdollisesti epämiellyttävässä tilanteessa. Pahoittelut ja henkilöstön avoimuus asiassa nostivat asiakaskokemuksen arvoa ja asiakkaalle jäi tunne, että hänet huomioidaan kokonaisvaltaisesti. Vastaavasti tulosten perusteella on selvää, että musiikin puute, tiloissa olleet rakennusjäte ja työkalut, täydet roskakorit, sekalaiset ohjeet, lisämyynnin puute ja henkilökunnan poistuminen vaikuttivat negatiivisesti palvelukokemukseen ja asiakkaan laadun tunteeseen.

Koetun palvelun kokonaislaatu rakentuu monesta eri tekijästä, ja tämä on nähtävissä myös opinnäytetyötä varten tehdyn Mystery shoppingin tuloksissa. Asiakas rakentaa ennako-odotuksiaan aikaisempien kokemusten ja ravintolan antamien lupauksen avulla. Chalupan palvelulupaus lupaa terveellistä ruokaa tuoreista raaka-aineista minilomamaisessa kontekstissa. Mielestäni kuitenkin tuloksista käy ilmi, että asiakkaan kokemukset ja Chalupan palvelulupaus eivät kohtaa odotetulla tavalla. Syynä tähän saattaa olla, että henkilökunta ei ole tietoinen ravintolan palvelulupauksesta eikä siksi pysty tuottamaan

palvelulupauksen mukaista elämystä. O'Neill (2001) erottaa asiakastyytyvyyden ja palvelun laadun toisistaan ja Grönroosin (2009) mukaan laatu on mitä tahansa asiakkaat kokevat sen olevan. Asiakas määrittelee laadun sillä hetkellä, kun hänen tarpeensa kohdataan ja yritys määrittelee mille tasolle laadussa se pyrkii. Chalupan tulee palvelun tuottajana ja ravintolana päättää millaista laatua se tuottaa asiakkailleen ja vastaako Mystery shoppingissa annettu kokonaiskeskiarvo 7,9 sitä laatua, mitä Chalupa Food Machete ravintolana haluaa tarjota ja tuottaa.

## **6.2 Tutkimuksen eettisyys, validiteetti ja reliabiliteetti**

Chalupan henkilökunta ei ollut tietoinen, että yritys käyttää Mystery shoppingia arviointivälineenä. Eettisestä näkökulmasta henkilöstön on tiedettävä yrityksessä mahdollisesti käytössä olevasta arviointijärjestelmästä. Tämä ei tarkoita, että heidän tulee tietää, milloin arviointi tapahtuu, mutta arvioinnin kriteerien ja mallien tulee olla kaikille avoimesti esiteltäviä. Tällöin henkilökunta myös kohtelee jokaista asiakasta kuin potentiaalista arvioijaa ja mahdollisesti parantaa tuottamaansa palvelua. Mystery shoppingin tuloksia ja sanallisia kommentteja on muokattu niin, että arvioinnin aikana vuorossa olleita työntekijöitä ei ole mahdollista tunnistaa.

Laadullisia tutkimusmenetelmiä on pitkään pidetty ”pehmeinä” menetelminä, joissa yhdistyy useita tutkimusperinteitä ja tästä syystä laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle ei ole yhtenäisiä käsityksiä. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisten muodostamia käsityksiä ja syitä havainnoimalleen käytökselle. Kritiikin kohteena on ollut esimerkiksi se, miten tutkijan on mahdollista tehdä tulkintoja täysin objektiivisesti ja totuudenmukaisesti ilman omasta taustasta ja perinteestä nousevia käsityksiä. Toinen kritiikin kohde laadullisissa tutkimusmenetelmissä on, että kysymykset perustuvat tutkijan määrittelyn mukaiseen tärkeysjärjestykseen ja mahdollisesti rajaavat tätä kautta käsiteltävää aihetta. Kirjoittaja itse pyrki tutkimuksen aikana toimimaan ja käsittelemään saamaansa tietoa mahdollisimman objektiivisesti, mutta luonnollisesti omat ennakkokäsitykset kokemuksen ja laadun rakentumisesta saattoivat vaikuttaa etsityn tiedon luonteeseen.

Chalupa oli konseptina tuttu ainoastaan yhdelle shoppaajista, mikä osaltaan vähensi arviointiin mahdollisesti vaikuttavien ennakkokäsitysten vaikutusta. Shoppaajien ikärakenne ja koulutustausta varmasti vaikuttivat arviointeihin. Nuoremmat shoppaajat kokivat Chalupan ruoan vähemmän terveelliseksi kuin vanhemmat shoppaajat, samoin kertakäyttövälineiden ekologisuus herätti kommentteja nuorempien shoppaajien keskuudessa. Ravintolalalle työskennellyt saattaa suhtautua saamaansa kokemukseen kriittisemmin korkeampien ennako-odotusten vuoksi. Toisaalta arvioinnissa mahdollisesti näkyy myös alan ja



tilanteen ymmärtäminen palvelun epäkohtien selittämiseksi. Koska opinnäytetyössä tutkittiin henkilökohtaiseen havainnointiin perustuvaa kokemusta, joka on aina aikaan ja paikkaan sidottu, niin tutkimuksen toistettavuudesta voidaan olla montaa mieltä. Täysin samoja arvioita on mahdotonta saada toistamiseen, mutta mahdollisten tulevien arviointien tulisi olla samansuuntaisia kuin tässä Mystery shoppingissa. Saatuja tuloksia arvioitaessa on tärkeää muistaa, että Mystery shopping antaa kuvan yksittäisestä tiettyyn aikaan tapahtuneesta asiakasvierailusta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Chalupa Food Macheten asiakkaiden kokemukset Chalupan palvelun laadusta. Arviointilomakkeen suunnittelussa keskityin siihen, kuinka asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. Mystery shoppingissa arvotettiin 42 väittämään, jotka mielestäni käsittelivät tietoperustassa esiteltyjä asiakaskokemukseen liittyviä eri tekijöitä. Jokaiseen väittämään vastattiin numeraalisella arvolla 1-10, jossa 1 oli täysin eri mieltä/todella huono ja 10 oli täysin samaa mieltä/erinomainen. Shoppaaja antoi väittämälle numeraalisen arvon sen mukaan, kuinka hän koki kyseisen asian. Ryhmittelin saadut arvot sen mukaan, koskiko väittämä ravintolan tiloja, palveluprosessia, tuotetta vai yleistä kokemusta. Tämän jälkeen saaduista arvoista laskin jokaiselle väittämälle toimipaikkakohtaisen ja koko Chalupaa koskevan keskiarvon  $\bar{x}$ . Sanalliset kommentit koottiin yhteen ja analysoitiin saman ryhmäjaon mukaisesti.

### 6.3 Kehitysehdotukset

Mielestäni tietoperustassa esitetyt kohdat asiakaskokemuksesta ja sen syntyyn liittyvistä tekijöistä sekä opinnäytetyötä varten tehdyn Mystery shoppingin tulokset on otettava huomioon, kun suunnitellaan tulevaisuuden Chalupa Food Macheten yrityskulttuuria ja toimintatapoja. Pystyäkseen tuottamaan mieleenpainuvimpia ja kilpailijoihin nähden ylivoimaisia asiakaskokemuksia, on Chalupan palveluntuottajana huomioitava jokainen kokemukseen vaikuttava osa-alue: viihteellisyys, opillisuus, esteettisyys ja pako todellisuudesta. Keskittyminen vain yhteen osa-alueeseen ei kohenna tai edistä asiakaskokemuksen syntyä.

Sijoittamalla ravintoloiden ulkopuolelle myös sivusta näkyviä kylttejä helpotetaan ravintolan huomaamista jo kauempaa katukuvasta. Nykyiset julkisivun suuntaiset kyltit näkyvät vain suoraan ravintolan edestä ja "piilottavat" ravintolaa. Sään salliessa ulommaisena oven auki pitäminen antaa kutsuvan kuvan asiakkaalle ja helpottaa myös ravintolan havaitsemista kauempaa.

Koska asiakaskokemus rakentuu monista toisiinsa vaikuttavista osista, on asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen huomioiminen tärkeää. Suosittelisin, että Chalupa tekee perehdytysoppaan ja henkilöstön koulutus suunnitelman, jossa painotetaan asiakaskontaktia ja kokemuksen kokonaisvaltaisuutta. Samat kohdat käytäisiin läpi myös jo olemassa olevan henkilöstön kanssa, jotta kaikilla olisi sama tieto ja taito. Suosittelisin myös säännöllisten ja etukäteen sovittujen koulutusten järjestämistä. Näissä tilaisuuksissa olisi mahdollista läpikäydä henkilökunnan kanssa asiakkailta saadut palautteet ja juhlia onnistumisen hetkiä.

Mielestäni Chalupan olisi hyvä tarkistaa, onko heidän toiminnassaan syntynyt palvelun laadun kuiluanalyyksimallin mukaisia eroavaisuuksia, ja jos on niin tunnistaa eroavaisuuksia aiheuttavat syyt ja tehdä toimintasuunnitelma poikkeamien poistamiseksi. Poikkeamia syntyy, jos johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ja asiakkaiden todelliset odotukset palvelusta eivät kohta. Tämä kuilu syntyy asiakkaan ja palvelutuottajan välille ja kuilun syntymistä ehkäistään varmistamalla, että johdolla on tarkkaa, asianmukaista ja ajankohtaista tietoa organisaatiosta sekä markkinoiden kysynnästä ja tilanteesta. Varmistamalla, että ravintolan palvelun laatuvaatimukset vastaavat yrityksen johdon laatuodotusnäemyksiä estetään yrityksen sisäisen kuilun syntymistä. Sisäinen kuilu syntyy, jos laadun suunnittelu tai toteutus ei ole riittävää, jos organisaation tavoitteet ovat epäselvät tai, jos laadun suunnittelu ei saa johdolta täyttä tukea. Laatukuilu saattaa syntyä myös, jos palvelun tuotanto- ja toimitusprosessien laatuvaatimuksia ei ole selkeästi määritelty tai niitä ei noudateta. Varmistamalla, että henkilökunnalla on tarvittavat tekniset apuvälineet laadun tuottamiseen, että palveluoperaatioita johdetaan oikein sekä ottamalla yhtenäisen, jatkuvan ja koko henkilöstöä koskevan perehdyttämisen ja kouluttamisen osaksi Chalupan yrityskulttuuria, pystytään varmistamaan, että palvelun toimituksen laatukuilua ei pääse syntymään. Kehittämällä sisäistä viestintää varmistetaan, että koko henkilökunta saa tarvittavaa ja ajankohtaista tietoa ravintolan toiminnasta. Laatukulu saattaa syntyä myös, jos yrityksen ulkoinen viestintä ei vastaa tuotettua palvelua. Ravintolan on varmistettava totuudenmukainen viestintä, joka ei lupaa asiakkaille liikaa. Kaikki edellä mainitut seikat vaikuttavat siihen, missä määrin asiakkaan kokema palvelun laatu vastaa asiakkaiden odottamaa palvelua. Määrittelemällä Chalupalle selkeä, koko organisaation tiedossa oleva palvelulupaus, tunnistamalla asiakkaan tarpeet, odotukset ja emootiot sekä tuomalla asiakas keskiöön kaikissa yrityksen toiminnoissa ja palveluissa varmistetaan, että laatukuiluja ei pääse syntymään.

Palvelun laadun johtamisohjelmassa kehitetään Chalupan palveluajatuksia asiakaskeisiksi ohjaamalla laatua tuottavia resursseja ja toimia, hallitaan asiakkaiden odotuksia markkinoinnin avulla sekä hallitaan palvelun lopputuloksia niin, että ne vastaavat ennalta

sovittuja päämääriä ja asiakkaiden tarpeita. Näiden lisäksi jatkuvalla ja Chalupan strategiaa tukevalla sisäisellä markkinoilla edesautetaan laadun kehitys- ja johtamisohjelmaa. palvelun laadun johtamisohjelmassa huomioidaan ravintoloiden fyysinen ympäristö ja resurssit sekä tietotekniikan hallinta. Mahdolliset puutteet näissä vaikuttavat vuorovaikutustilanteissa negatiivisesti asiakkaan kokemukseen. Neuvomalla ja ohjaamalla asiakasta vuorovaikutustilanteissa, varmistetaan, että asiakkaat vaikuttavat omakohtaisesti positiivisen osallistumisen kautta elämyksen syntyyn.

Palvelun laadun johtamisohjelman käyttöönotto selkeyttää ja auttaa yritystä luomaan ja ylläpitämään Chalupan kilpailutilanteeseen sopivaa palvelustrategiaa. Asiakas määrittelee palvelun laadun, mutta Chalupa päättää palveluntarjoajana tuottamansa palvelun laadun tason. Chalupa Food Macheten tulisi mielestäni päättää, onko Mystery shoppingin tulokseksi saatu tulos (7,6) heidän haluamansa taso.

Edellä mainittujen ehdotusten toteuttamisen jälkeen suosittelen, että Chalupa tekee uuden Mystery shoppingin selvittääkseen ovatko toteutetut muutokset vaikuttaneet asiakastyytyväisyyteen ja koettuun kokonaisuuteen. Mielestäni olisi lisäksi mielenkiintoista toteuttaa ovensuu -kysely, jossa selvitetään Chalupan tunnettavuutta. Voimassa olevaa asiakasrekisteriä on mahdollista käyttää apuna esimerkiksi lähettämällä tyytyväisyyskysely. Opin näytetyössä ei käytetty materiaalina sosiaalisesta mediasta löytyviä kommentteja ja palautteita, mutta näiden järjestelmällinen seuraaminen ja kirjaaminen antaisivat myös arvokasta tietoa asiakkaiden kokemuksista.

#### **6.4 Oma oppiminen ja kehittyminen**

Asiakaspalvelu ja laatu ovat asioita, jotka ovat kiinnostaneet minua jo vuosia ja siksi opin näytetyön aiheen valinta ei ollut vaikeaa. Ennen työn aloittamista minulla oli käsitys siitä, että asiakaskokemuksen ja laadun rakentamiseen vaikuttaa monia tekijöitä. Tämä työ on auttanut minua ymmärtämään kouriintuntuvimmin ja numeraalisin esimerkein, kuinka tärkeää kokonaisuuden huomioiminen on, kun lähdetään tuottamaan laatua ja asiakaskokemusta. Työn tekeminen on ollut todella kiinnostavaa. Ensin tietoperustaan tutustuminen opetti minulle erittäin paljon ja sitten Mystery shoppingin tulosten purkaminen ja analysointi konkretisoi kaiken oppimani. Asiakaskokemuksen luomista pidetään helppona toimintona, johon keskitytään vasta viimeisenä. Tämän työn tekeminen on todistanut minulle, että ilman suunnittelua siitä, millaisen asiakaskokemuksen haluamme luoda ja miten haluttu kokemus luodaan, ravintola ei voi menestyä nykypäivän kiristyvässä kilpailussa. Jokainen voi monistaa aineellisen tuotteen, mutta asiakkaan määrittämän aineettoman laadun tuottaminen vaatii suunnittelua ja tahtoa onnistua.

Lopuksi haluan kiittää Chalupa Food Machetea avoimuudesta ja mahdollisuudesta toteuttaa todella mielenkiintoinen projekti. Toivottavasti opinnäytetyöstä on yritykselle apua, kun kehitätte alan parasta asiakaspalvelua.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 2011, *Laadullinen tutkimus 2.0*, 4th edn, Vastapaino, Tampere.
- Boxberg Karlsson, V. 2009, *The book about mystery shopping: improving business by measuring management*, Better Business World Wide, [Vallentuna].
- Chalupa Food Machete 2016, 4/1/2016-last update, *Chalupa Food Machete*. Available: <http://chalupa.fi/> [2016, 4/2].
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry 2016, . Available: <http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/> [2016, 4/2].
- Gharaghozlu, I. 3/21/2016, *Luova johtaja*, Chalupa Food Machete edn, Haastattelu, Helsinki.
- Grönroos, C. & Tillman, M. 2009, *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*, 3rd edn, WSOYpro, Helsinki.
- Grönroos, C. & Tillman, M. 1998, *Nyt kilpaillaan palveluilla*, 4th edn, WSOY, Helsinki.
- Hayes, B.E. 2008, *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods*, 3rd edn, ASQ Quality Press, Milwaukee (WI).
- Hede, A., Jago, L. & Deery, M. 2004, "Segmentation of Special Event Attendees Using Personal Values: Relationships with Satisfaction and Behavioural Intentions", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 5, no. 2-4, pp. 33-55.
- Hill, N., Roche, G. & Allen, R. 2007, *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*, Gogent, London.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, *Tutki ja kirjoita*, 15th edn, Tammi, Helsinki.
- Holloway, J.C. & Humphreys, C. 2012, *The business of tourism*, 9th edn, Pearson Education, Harlow.
- Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M. 2012, *Service operations management: improving service delivery*, 4th edn, Pearson, Harlow.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. 2007, *Määrällisiä tarinoita: monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*, Helsinki, Porvoo.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004, *Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*, Talentum, Helsinki.
- Karlsson, V.B. & Horbec, K. 2006, *Measuring management and the moment of truth: the book about mystery shopping*, Better Business World Wide, [Vallentuna].
- Knutson, B.J. 2001, "Service Quality Monitoring and Feedback Systems" in *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, eds. J. Kandampully, C. Mok & B. Sparks, The Haworth Hospitality Press, New York, pp. 143-158.

- Knutson, B.J., Beck, J.A., Kim, S. & Cha, J. 2010, "Service Quality as a Component of the Hospitality Experience: Proposal of a Conceptual Model and Framework for Research", *Journal of Foodservice Business Research*, vol. 13, no. 1, pp. 15-23.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011, *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*, Talentum, Helsinki.
- MaRa ry 2016, 3/22/2016-last update, *Verotulot valtiolle ja kunnille · MaRa*. Available: <http://mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/alan-tunnuslukuja/verotulot-valtiolle-ja-kunnille> [2016, 4/2].
- O'Neill, M. 2001, "Measuring Service Quality and Customer Satisfaction." in *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, eds. J. Kadampully, C. Mok & B. Sparks, The Haworth Hospitality Press, New York, pp. 159-191.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. 1999, *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Soutar, G.N. 2001, "Service Quality, Customer Satisfaction, and Value: An Examination of Their Relationships" in *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, eds. J. Kadampully, J. Mok & B. Sparks, The Haworth Hospitality Press, New York, pp. 97-110.
- Tervanen, T. 2015, 5/4-last update, *Chalupa – ruokavallankumous! | Pizzaguy*. Available: <http://www.pizzaguy.fi/chalupa-ruokavallankumous/> [2016, 4/15/2016].
- Tilastokeskus 2016, 3/15/2016-last update. Available: [http://www.stat.fi/til/plv/2015/12/plv\\_2015\\_12\\_2016-03-15\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/plv/2015/12/plv_2015_12_2016-03-15_tie_001_fi.html) [2016, 4/2].
- Urry, J. & Larsen, J. 2011, *The tourist gaze 3.0*, 3rd edn, SAGE, Los Angeles.
- Veal, A.J. 2006, *Research methods for leisure and tourism: a practical guide*, 3rd edn, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Warren, C.A.B. 2002, "Qualitative Interviewing" in *Handbook of Interview Research: Context & Method*, eds. J.F. Gubrium & J.A. Holstein, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), pp. 83-101.

## Liitteet

### Liite 1. Mystery shopping –lomake

Chalupa Mystery shopping

Toimipiste:

Päivämäärä ja kellonaika:

Arviointi asteikolla 1-10

1 = täysin eri mieltä / todella huono

10 = täysin samaa mieltä / erinomaista

Ravintola oli helppo havaita kadulta	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ravintola oli siisti	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ravintolassa liikkuminen oli helppoa ja selkeää	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ravintolan valaistus oli tilaan sopiva	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Taustamusiikki oli tilaan sopiva	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ravintolan yleinen ilmapiiri oli positiivinen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta huomioi saapumisen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta tervehti saapuessa	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Jouduitko odottamaan palvelua	kyllä / ei
Mahdollinen jonotusaika _____min	
Jos jouduit odottamaan palvelua, niin odotusta pahoiteltiin	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ruokalistat olivat selkeitä ja helppolukuisia	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Valikoima oli monipuolinen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta ohjeisti valintaa tehdessä	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tuotteita suositeltiin	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta teki lisämyyntiä	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Vahvistettiin tilaus	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Lasku oli oikein	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Kuittia tarjottiin	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta toivotti hyvää ruokahalua	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pöydät olivat siistit	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ruokailuvälineet/servetit oli helppo löytää	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tilaus valmistui kohtuullisessa ajassa	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Odotusaika _____min	
Saatu ruoka vastasi tilausta	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Annos oli sopivan kokoinen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Annos oli vastavalmistettu	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Käytetyt raaka-aineet olivat tuoreita	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Annos oli helppo syödä	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Annoksen lämpötila oli oikea	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Annoksen maku oli hyvä	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Annoksen hinta-laatusuhde oli hyvä	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Annos oli terveellinen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vessat olivat siistit	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta huomioi lähtiessä	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta kiitti käynnistä	kyllä / ei
Henkilökunta oli ystävällistä	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta hymyili	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Yleinen palvelunopeus oli hyvä	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta oli palveluhenkistä	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta huomioi asiakkaan tarpeet	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Henkilökunta noudatti hygieniamääräyksiä	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Kokemuksesta jäi positiivinen mielikuva	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ravintola oli mielestäni fast food -ravintola	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ostetut tuotteet:

Yleisiä kommentteja:



## Liite 2. Haastattelulomake Chalupa Food Machete

Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan.

1. Mitkä olivat tärkeimmät kehitysehdotukset?
2. Mitä muutoksia tehtiin aikaisempien kehitysehdotusten perusteella?
3. Miten muutokset suunniteltiin?
4. Ketkä osallistuivat muutossuunnitteluun?
5. Miten muutokset vietiin toimipaikkoihin?
  
6. Mikä on Chalupan palvelulupaus?
7. Miten Chalupan palvelulupausta johdetaan? Kenen vastuulla on lupauksen johtaminen?
  
8. Kuka päättää/määrittää Chalupan laadun?
9. Kuka valvoo laatua?
10. Miten laatua valvotaan?
11. Kenen vastuulla on laadunvalvonta?
  
12. Kuka ylläpitää laatua?
13. Miten laatua ylläpidetään?
14. Kenen vastuulla on laadun ylläpito?
  
15. Kuka seuraa laatua
16. Miten laatua seurataan?
17. Kenen vastuulla on laadun seuranta?
18. Miten laatua johdetaan?
19. Kuka johtaa laatua?
20. Kenen vastuulla on laadunjohtaminen?
  
21. Millainen on Chalupan asiakaskokemus?
22. Millä keinoilla asiakaskokemusta seurataan?
23. Millä keinoilla Chalupan asiakastyytyväisyyttä seurataan?

**Liite 3. Mystery shopping -tulokset: Ravintolatilat, keskiarvo ( $\bar{x}$ )**

	<b>Kallio</b> (n=7)	<b>Punavuori</b> (n=7)	<b>Kauniainen</b> (n=7)	<b>Chalupa</b> (n=21)
Ravintola oli helppo havaita	8,6	4,8	5,9	6,4
Vaihteluväli	7-10	1-9	1-7	
Ravintola oli siisti	7,5	8,2	8	7,9
Vaihteluväli	4-10	5-10	5-10	
Ravintolassa liikkuminen oli helppoa	8	7,6	8,9	8,2
Vaihteluväli	6-10	6-9	6-10	
Ravintolan valaistus oli tilaan sopiva	9	8,4	9,4	8,9
Vaihteluväli	8-10	8-9	8-10	
Taustamusiikki oli tilaan sopiva	8	5,4	4,4	5,9
Vaihteluväli	6-10	1-9	1-10	
Ravintolan yleinen ilmapiiri oli positiivinen	8,2	7,6	8,6	8,1
Vaihteluväli	7-10	4-9	6-10	
Pöydät olivat siistit	6,3	9,2	7,7	7,7
Vaihteluväli	1-10	8-10	5-10	
Vessat olivat siistit	7,6	6	7,7	7,1
Vaihteluväli	5-9	6	7-10	
<b>Ravintolatilat (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>7,9</b>	<b>7,2</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>

**Liite 4. Mystery shopping-tulokset: Palveluprosessi, keskiarvo ( $\bar{x}$ )**

	<b>Kallio</b> (n=7)	<b>Punavuori</b> (n=7)	<b>Kauniainen</b> (n=7)	<b>Chalupa</b> (n=21)
Henkilökunta huomioi saapumisen Vaihteluväli	4 1-9	7,2 1-10	9 8-10	6,7
Henkilökunta tervehti saapuessa Vaihteluväli	2,5 1-3	7,2 6-10	8,3 3-10	6,0
Jouduitko odottamaan palvelua K/E	6 / 1	5 / 2	5 / 2	16 / 5
Odotusaika, min.	3-5 min	2-12 min	1-4 min	4,5 min
Odotusta pahoiteltiin Vaihteluväli	1,2 1-2 <sup>1</sup>	4,5 1-8 <sup>2</sup>	2,8 1-10 <sup>3</sup>	2,8
Henkilökunta ohjeisti valintaa tehdessä Vaihteluväli	4,3 1-8	6,8 1-10	8,6 1-10	6,6
Tuotteita suositeltiin Vaihteluväli	2,2 1-7	3,2 1-7	6,6 1-10	4,0
Henkilökunta teki lisämyyntiä Vaihteluväli	1,6 1-3	3,2 1-10	7 1-10	3,9
Tilaus vahvistettiin Vaihteluväli	6,7 1-9	6 1-10	6,3 1-10	6,3
Lasku oli oikein Vaihteluväli	9,8 9-10	9,8 9-10	9,1 7-10	9,6
Kuittia tarjottiin Vaihteluväli	9,8 9-10	8,2 1-10	9,1 4-10	9,0
Henkilökunta toivotti hyvää ruokahalua Vaihteluväli	2,3 1-7	7,6 1-10	9,7 8-10	6,5
Henkilökunta huomioi lähtiessä Vaihteluväli	5,8 2-9	9 8-10	4,1 1-10	6,3
Henkilökunta kiitti käynnistä K / E	2 / 5	5 / 2	1 / 6	8 / 13
Henkilökunta oli ystävällistä Vaihteluväli	7,5 5-9	8,4 8-9	9 7-10	8,3

<sup>1</sup> Kalliossa yksi vastaajista antoi 2, muut 1 tai ei arviota

<sup>2</sup> Punavuoreissa pahoiteltiin odotusta kahdelta

<sup>3</sup> Kauniaisissa pahoiteltiin odotusta neljältä

Yleinen palvelunopeus oli hyvä Vaihteluväli	7,5 5-9	7,2 4-10	8,6 5-10	7,8
Henkilökunta oli palveluhenkistä Vaihteluväli	7,5 5-10	8,2 8-9	9 6-10	8,2
Henkilökunta huomioi asiakkaan tarpeet Vaihteluväli	7,5 6-9	7 4-9	7,4 3-10	7,3
Henkilökunta noudatti hygieniamää- räyksiä Vaihteluväli	6,3 3-9	8,6 8-10	9,3 7-10	8,1
<b>Palveluprosessi (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>5,4</b>	<b>7,1</b>	<b>7,7</b>	<b>6,7</b>

**Liite 5. Mystery shopping-tulokset: Tuote, keskiarvo ( $\bar{x}$ )**

	<b>Kallio</b> (n=7)	<b>Punavuori</b> (n=7)	<b>Kauniainen</b> (n=7)	<b>Chalupa</b> (n=21)
Ruokalistat olivat selkeitä ja helppolukuisia	7,2	8,6	8,7	8,2
Vaihteluväli	6-9	7-9	8-10	
Valikoima oli monipuolinen	8,7	8,4	9	8,7
Vaihteluväli	8-10	8-9	7-10	
Ruokailuvälineet/servetit oli helppo löytää	8,8	8,2	8,9	8,6
Vaihteluväli	7-10	3-10	8-10	
Tilaus valmistui kohtuullisessa ajassa	9,5	8,2	9,6	9,1
Vaihteluväli	7-10	5-10	9-10	
Odotusaika, min.	1-5 min	5 min	6 min	4,5 min
Saatu ruoka vastasi tilausta	7,7	9,4	9,6	8,9
Vaihteluväli	1-10	9-10	8-10	
Annos oli sopivan kokoinen	9	9	9,4	9,1
Vaihteluväli	8-10	8-10	8-10	
Annos oli vastavalmistettu	10	10	9,6	9,9
Vaihteluväli	10	10	9-10	
Käytetyt raaka-aineet olivat tuoreita	9,2	9,4	9,4	9,3
Vaihteluväli	7-10	9-10	7-10	
Annos oli helppo syödä	7,8	7	8,3	7,7
Vaihteluväli	5-10	1-10	6-10	
Annoksen lämpötila oli oikea	8	9,4	9,1	8,8
Vaihteluväli	7-10	9-10	6-10	
Annoksen maku oli hyvä	8,2	9	8,6	8,6
Vaihteluväli	5-10	7-10	7-10	
Annoksen hinta-laatusuhde oli hyvä	7,8	8,4	9	8,4
Vaihteluväli	6-10	7-9	7-10	
Annos oli terveellinen	7,7	7,4	8,7	7,9
Vaihteluväli	4-9	5-9	7-10	
<b>Tuote (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>8,4</b>	<b>8,6</b>	<b>9,1</b>	<b>8,7</b>

**Liite 6. Mystery shopping-tulokset: Kokemus, keskiarvo ( $\bar{x}$ ) sekä yhteenveto, keskiarvo ( $\bar{x}$ )**

	<b>Kallio</b> (n=7)	<b>Punavuori</b> (n=7)	<b>Kauniainen</b> (n=7)	<b>Chalupa</b> (n=21)
Kokemuksesta jäi positiivinen mielikuva	7,5	7,6	8,6	7,9
Vaihteluväli	6-10	4-9	8-10	
Ravintola oli mielestäni fast food – ravintola	9,7	9,6	9,3	9,5
Vaihteluväli	9-10	9-10	7-10	
<b>Kokemus (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>8,6</b>	<b>8,6</b>	<b>9</b>	<b>8,7</b>

	<b>Kallio</b> (n=7)	<b>Punavuori</b> (n=7)	<b>Kauniainen</b> (n=7)	<b>Chalupa</b> (n=21)
Tilat yhteensä	7,9	7,2	7,6	7,5
Palveluprosessi yhteensä	5,4	7,1	7,7	6,7
Tuote yhteensä	8,4	8,6	9,1	8,7
Kokemus	8,6	8,6	9	8,7
<b>Mystery shopping yhteenveto (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>7,1</b>	<b>7,7</b>	<b>8,2</b>	<b>7,6</b>

## Liite 7. Mystery shopping sanalliset kommentit

Toimipaikka	Kommentit
Punavuori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei taustamusiikkia lainkaan, liian hiljaista.</li> <li>- Paikka tuntui hylätyltä.</li> <li>- Ketään ei ollut paikalla kun saavuin, henkilökunta saapui noin 3 minuutin jälkeen. Ei pahoitellut.</li> <li>- Todella vaikea havaita kadulta, rakennusjätettä sekä sisällä että ulkona, sai kuvan että paikka oli kiinni.</li> <li>- Serviettejä oli ainoastaan kassalla, olisin kaivannut serviettejä myös ikkunan luo.</li> <li>- Todella vaikea syödä: kastikkeen vuoksi ei voinut syödä käsin ja aterimet rikkoutuivat koko ajan (quesadilla).</li> <li>- Henkilökunta poistui paikalta useaksi minuutiksi.</li> <li>- Juomaan ei laitettu limeä.</li> <li>- Ruoka oli oikein maukasta ja raikkaan näköistä.</li> <li>- Pieni ravintola ja hieman ahdas, mutta paikat olivat siistinä.</li> <li>- Kannettava maksupäätte oli rikki ja siitä aiheutui sähköä maksamisen ja vaihtorahojen kanssa.</li> <li>- Palvelu oli kohteliasta ja liikeideaan sopiva.</li> <li>- Odotusaika melko pitkä (12min), koska työntekijä joutui tekemään ennakkoon tilattuja annoksia ensin.</li> <li>- Maksupäätte ei aluksi toiminut, alkoi toimimaan vasta monen kokeilun jälkeen.</li> </ul>
Kauniainen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei taustamusiikkia.</li> <li>- Henkilökunta aloitti: "hei, oletteko käyneet meillä ennen, haluatteko että esittelen tuotteet?"</li> <li>- Todella ystävällinen ja perusteellinen henkilökunta, teki myös lisämyyntiä.</li> <li>- Pöydät siivottiin/pyyhittiin todella nopeasti asiakkaiden lähdettyä, mutta kumpikaan henkilökunnasta ei huomionnut asiakkaan lähtöä.</li> <li>- Toinen henkilökunnasta siivosi heti likaisen pöydän kun saavuimme.</li> <li>- Tres tacos oli vaikeasti annosteltu (keskimmäinen) -&gt; haarakka ja veitsi käyttöön.</li> <li>- En tiedä miksi lisä-guacamole, luulin että kuuluu settiin.</li> <li>- Isoon nälkään Tres tacos ei täyttänyt -&gt; Petit bag lisäksi.</li> <li>- Harmi, ettei meille kerrottu, että lisähinnalla onnistuu ottaa Tres tacos eri täytteillä.</li> <li>- Henkilökunta auttoi/opasti hyvin palveluprosessissa.</li> <li>- Ravintolan aulassa oli ylimääräinen ovi, ja työkalupakki löytyi läheltä henkilökunnan "ovi-aukkoa".</li> <li>- Yrttisalsa (petit bag) ei ollut mieluinen.</li> <li>- Lime tarjottiin.</li> <li>- Muutama pöytä oli likainen kun saavuin, mutta henkilökunta pahoitteli kovasti ja selitti kaikille, etteivät olleet ehtineet tehdä vielä kaikkea todella kiireisen lounaan jälkeen.</li> <li>- Henkilökunta oli todella ystävällinen ja palveluultista.</li> <li>- Joitain ongelmia printterin kanssa, ja henkilökunta pahoitteli piippavaa ääntä.</li> <li>- Ei taustamusiikkia.</li> <li>- Henkilökunta toi ruoan pöytään.</li> <li>- henkilökunta tunnistaa vakituisen asiakkaan eikä enää esit-</li> </ul>

	<p>tele tuotteita niin perusteellisesti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökunta teitittelee, erittäin ystävällinen.</li> <li>- Eteisessä seinää vasten ovi ja karmit aiheuttivat hämmennystä.</li> <li>- Ainoa paikka, jossa juomaani laitettiin lime.</li> <li>- Ravintola melko täynnä kun saavuimme, tyhjiä pöytiä ei ollut siistitty</li> <li>- Menuta luetaan vasemmalta oikealle, mutta kulku menee oikealta vasemmalle. Hieman sekavaa.</li> <li>- Ei taustamusiikkia – olisin kaivannut.</li> <li>- Vessan oven edessä oli rakennusjätettä ja eteisessä oli ylimääräinen ovi karmeineen seinää vasten.</li> <li>- Ei limeä juomassa.</li> <li>- Tuotteita esiteltiin hyvin, mutta ei suositeltu.</li> <li>- Henkilökunta huomioi alussa, mutta hetken päästä emme olleet enää kiinnostavia. Lähtöämme ei huomioitu millään lailla.</li> </ul>
Kallio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökunta huomioi saapumisen, mutta ei tervehtinyt.</li> <li>- Tarjoilija kävi tupakalla, mutta ei pessyt käsiään kun tuli takaisin.</li> <li>- Tarjoilija oli läsnä ja seurasi ravintolan tilannetta koko ajan, mutta puhui vain kun puhuteltiin.</li> <li>- Ei esitelty tuotteita minulle, mutta esitteli niitä jälkeeni tullelle.</li> <li>- Jono muodostui mihin muodostui, alkaa ikään kuin väärästä päästä.</li> <li>- Tilasin kaksi annosta, mutta sain vain yhden lukuisista tarkastuksista huolimatta.</li> <li>- Tarjoilija keskittyi vain tiskillä olevaan asiakkaaseen, ei huomioinut ympäristöä.</li> <li>- Ihmiset jonottivat missä vain, koska eivät tienneet miten päin jono liikkuu ja tarjoilujärjestys meni miten meni.</li> <li>- Sijainti hyvä, mutta voisi paremmin erottua katukuvasta esim. värikkäämmillä mainoksilla.</li> <li>- Ruoka oli raikasta, mutta olisi kaivannut lisä makua.</li> <li>- Voisiko ajatella, että guacamole sisältyisi burriton hintaan?</li> <li>- Ravintolan yleisessä siisteydessä hieman parantamisen varaa, esim. osa roskiksista oli täynnä ja osa pöydistä oli pyyhkimättä.</li> <li>- Palvelu oli välitöntä ja liikeideaan sopiva – hygieenisyyks hyvä!</li> <li>- Myyjällä oli hiukset auki, mikä tuntui epähygieeniseltä.</li> <li>- Pöydät olivat täynnä mukeja yms., mutta se oli ymmärrettävää, koska paikalla oli vain kaksi työntekijää ja olimme paikalla ilmeisen kiireiseen aikaan.</li> <li>- Kertakäyttömukit, haarukat ja veitset eivät ole ekologisia.</li> <li>- Ruoka oli hyvää ja hinta-laatusuhde hyvä.</li> <li>- Pidän paikasta.</li> <li>- Miinusta kertakäyttöastioista.</li> <li>- Sisään tullessani työntekijä oli vessassa, siitä pitkä (5min) odotus johtui. Hän oli yksin töissä, joten se lienee ymmärrettävää. Muita asiakkaita ei ollut.</li> </ul>