



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# ASIAKASKOKEMUS HENKILÖSTÖRAVINTOLASSA

Case: Saarioinen Oy:n pääkonttori, Tampere

Tiina Saarinen

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2016  
Restonomi  
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Restonomi  
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

SAARINEN, TIINA  
Asiakaskokemus henkilöstöravintolassa  
Case: Saarioinen Oy:n pääkonttori, Tampere

Opinnäytetyö 66 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Lokakuu 2016

---

Tämän keväällä 2016 tehdyn kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena oli Tampereella sijaitsevan Saarioinen Oy:n pääkonttorin sisäinen henkilöstöravintola. Tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaat kokevat tarjolla olevat henkilöstöravintolan palvelut ja minkälaisena he niitä pitävät. Lisäksi selvitettiin, miten henkilökunta asiakkaiden mielestä ymmärtää heidän toiveitaan ja tarpeitaan. Tutkimustulosten avulla voidaan lisätä henkilökunnan asiakasymmärrystä. Työn teoriaosuus käsittelee asiakkaan palvelukokemukseen liittyviä aiheita.

Asiakastietoa kerättiin kvalitatiivisilla menetelmillä, koska henkilökohtaisten ajatusten ja tunteiden tutkiminen määrällisillä menetelmillä on hankalaa. Havainnoinnin, avoimen tarinan sekä asioimisen helppous-indeksin avulla saatiin kerättyä monipuolinen, kattava ja ennen kaikkea luotettava aineisto, jota täydennettiin vielä asiakkaiden teemakeskusteluilla. Asiakaskokemukseen vaikuttavat palvelun tuottajan toimintojen lisäksi asiakkaan kaikkien aistien kautta välittyvä informaatio, jota menetelmissä erityisesti painotettiin.

Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat arvostavat viihtyisää ympäristöä, herkullista ruokaa, miellyttävää palvelua sekä vaivatonta asiointia. Lisäarvoa heille tuo kohtuullinen aterian hinta sekä läheinen sijainti. Tuloksista käy ilmi asiakkaita ärsyttävä jonojen muodostus ja ruokasalin kaikuisuus. Kaikuisuuden vähentäminen onkin yksi tärkeimmistä kehityskohteista. Työpäivän virkistävät sosiaaliset hetket nostavat kokemuksen arvoa ja hyvinvointia. Palvelun tekninen laatu ja asiakaskokemuksen huippu koetaan useimmiten ruoan herkullisessa maussa ja ystävällisessä palvelussa. Toiminnallista laatua ovat mukava ilmapiiri ja helppo asiointi, jotka koskettavat asiakkaita myös tunnetasolla. Ystävällinen palvelu luo puolestaan heidän kokemukselleen merkityksen. Saarioisten omaa henkilökuntaa, heidän työtään ja asiakasymmärrystään selvästikin arvostetaan.

Tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä muihin Saarioisten henkilöstöravintoloihin, koska ne kaikki toimivat omina yksiköinä. Tutkimusmenetelmät, niistä etenkin avoin tarina, ovat sen sijaan hyvin sovellettavissa niin henkilöstöravintoloiden kuin esimerkiksi kahviloiden asiakaskokemuksen ja aistien vaikutuksen tutkimiseen.

---

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelu, henkilöstöravintola, aistit

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

SAARINEN, TIINA  
Customer's Experience in a Staff Restaurant  
Case: Saarioinen Oy, Tampere

Bachelor's thesis 66 pages, appendices 6 pages  
October 2016

---

The target of this thesis was a staff restaurant in the head office of Saarioinen Oy in Tampere, Finland. The purpose was to clarify how the customers experience the services of a staff restaurant. In addition, the aim was to investigate how customers think the staff understand their wishes and needs. The theoretical section explores both customer service quality and multisensory service experience.

The data were collected with qualitative methods, such as observing, an open story and the index of services. Inclusive and reliable data were collected, which was completed with customers' theme discussions. Senses transfer much information in the customers' experience, so the customers' multisensory service experience was explored carefully.

The respondents stated they appreciate comfortable environment, delicious food and pleasant services. Reasonably priced lunch and location nearby are considered as benefits. The results indicate that customers are jarred on noise and queuing in the lunch room. The technical quality of services is usually experienced in delicious food and kind service. It is obvious that customers appreciate the company's own staff, their work and understanding.

The findings are not generalized to the staff restaurants of all companies, but the methods can be applied to staff restaurants and cafes. Especially the open story is appropriate to the studying of multisensory perception. The customer feedback gave information for developing services.

---

Key words: customer experience, service, staff restaurant, senses

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön rakenne.....	6
1.2	Tutkimuksen kulku.....	7
1.3	Saarioinen Oy:n pääkonttorin henkilöstöravintola.....	8
2	ASIAKKAAN PALVELU.....	10
2.1	Asiakaskokemus.....	10
2.2	Palvelun laatu.....	12
2.3	Palvelumuotoilu asiakaskokemuksen kuvaamisessa.....	17
2.4	Aistit asiakaskokemuksen muodostumisessa.....	18
2.5	Palautteen merkitys kehittämisessä.....	24
2.6	Henkilöstöravintolan palvelujen vaikutus hyvinvointiin.....	25
3	AINEISTON KERUUN MENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	27
3.1	Havainnointi ruokasalissa.....	29
3.2	Avoin tarina lounaan yhteydessä.....	30
3.3	Asioimisen helppouden indeksi ja teemakeskustelut.....	31
4	TULOKSET.....	33
4.1	Havainnoinnin tulokset.....	33
4.2	Avoimen tarinan tulokset.....	34
4.3	Asioimisen helppouden indeksi.....	39
4.4	Teemakeskustelujen tulokset.....	40
4.5	Kokeilutilanteet.....	44
5	TULOSTEN YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	45
5.1	Tulosten yhteenveto.....	45
5.2	Kehitysehdotukset.....	50
6	TYÖN ARVIOINTI.....	55
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET.....	61
	Liite 1. Avoin tarina.....	61
	Liite 2. Avoimen tarinan sanojen luokittelut.....	62
	Liite 3. Ruokasalin pohjapiirros.....	66

## 1 JOHDANTO

Lounasruokailun tuottama virkistys ja koko palvelun koettu laatu riippuvat asiakaspalvelun ja ruokatuotteiden lisäksi myös muista aistein koettavista asioista. Ruokasalin viihtyvyydellä, asioinnin helppoudella ja käytännöllisyydellä sekä hyvän palvelun tuottamalla myönteisellä tunteella voidaan kasvattaa yksilön ja koko yrityksen hyvinvointia. Kun yrityksen henkilöstö voi hyvin, voidaan yrityksen tuottavuutta parantaa.

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on elintarvikeyritys Saarioinen Oy:n (myöhemmin Saarioinen) ehdotuksesta asiakaskokemus yrityksen pääkonttorin henkilöstöravintolassa Tampereella. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä palvelun kokemista sekä siitä heränneitä tunteita ja ajatuksia asiakkaan näkökulmasta. Saarioisilla halutaan pitää huolta henkilökunnan hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta, joten henkilöstön hyvinvointia tuetaan henkilöstöravintolan kohtuullisella hintatasolla. Henkilöstöravintolan asiakkailta on mahdollisuus antaa palautetta sähköpostitse tai sähköisen järjestelmän kautta sekä aina myös suullisesti. Sähköistä palautetta on viime aikoina annettu melko vähän, joten tutkimuksella haluttiin selvittää, miten asiakkaat kokevat palvelut. Lisäksi haluttiin selvittää mikä asiakkaita palvelussa ärsyttää tai viehättää sekä ymmärtääkö henkilökunta asiakkaiden mielestä heidän tarpeitaan ja toiveitaan.

Haluan kiittää kaikkia opinnäytetyön valmistumiseen vaikuttaneita. Kiitos Saarioinen Oy:n vähittäiskaupan liiketoimintayksikön tuotepäällikkö Laura Hiltuselle kiinnostavan tutkimusaiheen ohella erittäin antoisista keskusteluista, pyyteettömästä avusta ja ystävyydestä tämän matkan aikana. Asiakkaillemme osoitan lämpimät kiitokset arvokkaista ja pohdituista palautteista. Puolisoani kiitän hänen arvokkaasta reflektoinnistaan työtä tehdessäni, tehdyistä kotitöistä, herkullisesta ruoasta sekä etenkin opiskelumahdollisuuden antamisesta. Ystävilleni ja opiskelutovereilleni lämmin kiitos heidän seurastaan sekä neuvoistaan ja kannustuksestaan. Lisäksi kiitän opettajaani Sami Salosta hyvästä ohjauksesta. Teidän kaikkien avulla työ oli mahdollista toteuttaa.

Työskentelen kohteessa olevassa henkilöstöravintolassa, joten aihe oli myös henkilökohtaisesti kiinnostava. Tutkimuksen aineiston keruun aikana olin opintovapaalla, joten en vaikuttanut esimerkiksi ruokalistan suunnitteluun tutkimuspäivinä.

## 1.1 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen kulun, sisältäen tutkimusongelman määrittelyn, tutkimuksen tavoitteen, tutkimusmenetelmien ja teorian valinnat sekä lyhyen tutkimuskohteen esittelyn. Toisessa luvussa tarkastellaan asiakaskokemusta ja palvelua sekä esitellään joitakin palvelumuotoilun keinoja. Lisäksi selvennetään, miten kaikkien aistien välittämä informaatio vaikuttaa asiakaskokemukseen sekä mikä merkitys palautteella on palvelun kehittämisessä. Luvussa pohditaan myös henkilöstöravintolan palvelujen vaikutusta henkilön ja työyhteisön hyvinvointiin sekä yrityksen kulttuuriin. Lopussa esitellään muutamien tämän tutkimusaiheen tutkimusten tuloksia.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen aineiston kvalitatiiviset keruumenetelmät ja kerrotaan, miten niitä käytettiin. Tutkimusta ennen annettuja asiakaspalautteita käytettiin tämän tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimusmenetelminä olivat asiakkaiden havainnointi, Anne Kalliomäen (2014, 85) käyttämä avoin tarina, asioimisen helppoutta kuvaava indeksi sekä asiakaskokemusta käsittelevät teemakeskustelut. Luvussa esitetään asiakkaan kulkemasta palvelupolusta visuaalinen palvelumalli eli Service Blueprint, jotta lukija voi helpommin ymmärtää asiakaskokemukseen vaikuttavat toiminnot. Luvussa neljä kuvataan tutkimuksen tulosten lisäksi muutama tuloksista herännyt kokeilu käytännössä. Viidennessä luvussa pohditaan työn tuloksia ja esitellään henkilöstöravintolan toiminnan kehitysehdotukset. Viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimuksen suoritus ja esitetään jatkotutkimusehdotukset. Työn lopussa on lueteltu käytetyt lähteet ja työhön kuuluvat liitteet.

Asiakkailla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä Saarioisten pääkonttorin sisäisen henkilöstöravintolan kaikkia asiakkaita ja satunnaisia vieraita. Palvelut käsittävät asiakkaille valmistetut ruoka-, kahvi- ja kokoustarjoilut. Vastaajaksi nimitetään tutkimuksen tiedonantajaa eli asiakasta, joka täytti avoimen tarinan. Henkilöstöllä tarkoitetaan kaikkia Saarioinen Oy:n pääkonttorin työntekijöitä ja henkilökunnalla henkilöstöravintolan työntekijöitä. Tässä tutkimuksessa käytetään keskustelu-termiä, koska tavoitteena on luoda mahdollisimman epävirallinen tilanne.

## 1.2 Tutkimuksen kulku

Tässä alkuvuoteen 2016 sijoittuneessa tapaustutkimuksessa selvitettiin kvalitatiivisten menetelmien avulla Saarioisten pääkonttorin henkilöstöravintolan asiakkaiden mielipiteitä ja tunteita todellisessa kontekstissa. Kvalitatiivinen tarkoittaa laadullisuutta, jota ei voi mitata määrällisesti, kuten miltä jokin näyttää tai tuntuu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadullisilla menetelmillä pyrittiin selvittämään tutkimuskohteen asiakkaiden ajatukset palvelusta. Tutkimusongelma lähdettiin suunnittelemaan aikaisempien asiakaspalautteiden pohjalta, joissa korostuivat etenkin maukas ruoka ja asiakkaiden kielteiset kokemukset vuonna 2012 remontoidusta ruokasalista. Tuolloin palautteissa nousivat esille kielteisyys jonojen muodostumisesta ja ruokasalin kaikuisuudesta.

Asiakkaat ovat viime aikoina antaneet kirjallista palautetta melko vähän, toki suullista palautetta saadaan jonkin verran. Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui: miten asiakkaat kokevat Saarioisten pääkonttorin henkilöstöravintolan palvelut. Lisäksi haluttiin selvittää, minkälaisena asiakkaat pitävät tarjolla olevia palveluita sekä miten henkilökunta ymmärtää asiakkaiden mielestä heidän toiveitaan ja tarpeitaan. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä henkilökunnan asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan palvelumuotoilun parissa työskentelevän Juha Tuulaniemen (2011, 71) mukaan sitä tietoa, joka ohjaa palvelun suunnittelua asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi kohti arvon muodostumista.

Asiakkailta kerättiin palautetta kvalitatiivisilla menetelmillä, sillä Tuulaniemen (2011, 144) mukaan ne sopivat parhaiten asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittämiseen kysyttäessä heiltä mitä, miksi ja kuinka. Psykologi Jari Ranteen (2006, 11) mielestä työhön ja toimintaan liittyvään sanalliseen palautteeseen on hyvä liittää myös sanaton ja aistien kautta tuleva palaute. Sanatonta palautetta kerättiin havainnoimalla asiakkaiden toimintaa ja kehonkieltä todellisessa tilanteessa palvelun aikana. Sanallista palautetta kerättiin osittain narratiivisella (=kertomuksellinen) avoimella tarinalla. Kaikilla vastaajille annettiin sama avoimen tarinan runko, joka kuvasi tutkimukseen liittyvin teemoin henkilöstöravintolan tavallista päivää. Tarinaan jätettyihin aukkoihin asiakkaat saivat vapaasti kirjoittaa haluamansa sanan, joten tutkija ei vaikuttanut kirjoitettaviin sanoihin. Tämä menetelmä eroaa perinteisestä kyselylomakkeesta innovatiivisuudellaan ja sen toivottiin houkuttelevan mahdollisimman monia vastaamaan. Paperin lopussa asiakkaita pyydettiin rastittamaan henkilöstöravintolassa asioimisensa helppoutta kuvaava arvo

asteikolla 1–5. Helppouden indeksillä haluttiin tarkentaa avoimen tarinan avulla saatua aineistoa. Perinteisempänä palautteen keruumenetelmänä käytettiin teemakeskusteluja muutaman vapaaehtoisesti ilmoittautuneen henkilöstöravintolan asiakkaan kanssa.

Aineiston arkistoinnissa ja analyysissä käytettiin ohjenuorana Ojasalo, Moilanen & Ritalahden (2014, 138–144) kvalitatiivisen tutkimuksen yleistä dokumenttianalyysin mallia. Analyysin aluksi aineisto numeroitiin, muutettiin digitaaliseksi ja luokiteltiin. Toisena vaiheena aineisto pelkistettiin eli tiivistettiin, jolloin siitä selvitettiin yhteisiä piirteitä kvantifioimalla. Kvantifiointi tarkoittaa laskemista eli kuinka monta kertaa aineistossa mainitaan sama – tässä tutkimuksessa myös samankaltainen – asia. Kolmantena vaiheena avoimen tarinan toistuvista sanoista laadittiin tyypillinen avoin tarina. Lisäksi asiakkaiden antamista arvoista laskettiin henkilöstöravintolassa asioimisen helppouden indeksi (Gerdt & Korhonen 2016, 168–169).

### **1.3 Saarioinen Oy:n pääkonttorin henkilöstöravintola**

Tutkimuksen kohteena on kotimaisen elintarviketeollisuuden perheyriyksen, Saarioinen Oy:n pääkonttorin sisäinen henkilöstöravintola, joka tarjoaa henkilöstölleen ja sopimusasiakkailleen mahdollisuuden kohtuuhintaiseen ruokailuun. Yrityksellä on yhteensä kuusi henkilöstöravintolaa, mutta tutkimus rajattiin aikataulullisista syistä koskemaan vain pääkonttorin henkilöstöravintola. Pääkonttorilla työskentelee noin 100 henkilöä, joista valtaosa käyttää henkilöstöravintolan palveluja työstään riippuen päivittäin tai lähes päivittäin. Päivittäin tai lähes päivittäin ruokailee myös noin 30 sopimusasiakasta. Noin 200 m<sup>2</sup>:n ruokasalissa on istumapaikkoja yhteensä 108:lle asiakkaalle.

Asiakkaat voivat nauttia henkilöstöravintolassa aamupalan, lounaan sekä iltapäiväkahvin helposti, lähellä työpistettään. Henkilökunta voi suunnitella ruokalistan melko vapaasti, mutta sen runko rakennetaan pääosin Saarioisten valmistamista Foodservice-tuotteista huomioon ottaen yrityksen terveellisyys- ja hyvinvointitrendit. Foodservice-tuotteilla tarkoitetaan suurkeittiöille suunnattuja tuotteita. Henkilöstöravintolan sisäiseksi markkinoinniksi katsotaan ruokapalvelujen tarjonta, yrityksen tuotteiden käyttäminen lounaalla, henkilöstömyymälän toiminta sekä henkilökunnan asenne, motivaatio, toiminta ja vuorovaikutus. Ulkoisena markkinointina voidaan pitää Foodservice-asiakkaille suunniteltujen reseptien testausta sekä toimimista yrityksen brändilähettilää-



nä. Brändilähettiläällä tarkoitetaan tässä kaikkea sitä työntekijän toimintaa (puhetta, tekemistä jne.) yrityksen ulkopuolella ja sosiaalisessa mediassa, josta käy ilmi työntekijän oma asenne yritystä kohtaan ja jonka perusteella kuulijan mielikuva yrityksestä muodostuu.



Vuonna 2012 ruokasalin kalusteet, verhot ja lämmin linjasto uusittiin (kuva 1). Aikaisemmin käytössä olleet puiset ruokapöydät vaihdettiin melamiinipintaisiksi ja puiset, pehmustetut tuolit pehmustamattomiksi. Sekä pöytien että tuolien jalat ovat metalliset. Poimutetut verhot vaihdettiin kevyempiin, sileisiin paneeliverhoihin. Näin pehmeiden pintojen määrä tilassa väheni huomattavasti, jonka vuoksi kaikuisuus voimistui.

KUVA 1. Uusittu Saarioisten pääkonttorin ruokasali

Asiakkailla on useamman vuoden ajan ollut mahdollisuus antaa palautetta sähköisesti henkilöstöravintolan toiminnasta, joten niistä muodostettiin tutkimuksen lähtökohta. Remontin jälkeisenä vuonna palautteita saatiin 32 kappaletta. Sen jälkeen kirjallisia palautteita on saatu vain muutamia, suullisia toki useammin. Annetuissa palautteissa arvostettiin hyvää ruokaa, kaunista esillepanoa ja mukavaa henkilökuntaa sekä toivottiin enemmän lounassalaatteja, kevyitä vaihtoehtoja ja keittoja. Lounassalaatilla tarkoitetaan tässä ruokaisia, lihaa, kalaa, broileria tai juustoa sisältäviä salaatteja. Vain muutamassa palautteessa oli rakentavaa kritiikkiä ruokajonoista, ruoan mausta tai tarjolla olleista vaihtoehdoista.

Saarioisilla henkilöstöravintolan toiminnan odotetaan vaikuttavan yrityksen imagoon ja ilmapiiriin myönteisesti sekä tukevan terveellistä ruokavaliota ja työntekijöiden hyvinvointia. Henkilöstöravintolassa työskentelee neljä Saarioisten henkilöstöön kuuluvaa vakituista, kokoaikaista kokkia vuoroviikoin kiertävissä tehtävissä.

## 2 ASIAKKAAN PALVELU

Palvelua on määritelty eri sanoin eri teoksissa, mutta yleensä sillä tarkoitetaan kaikkea asiakkaan puolesta ja hänen hyväkseen tehtyä työtä. Palveluksi voidaan katsoa esimerkiksi mahdollisuus maksaa pankkikortilla sekä yrityksen aukioloajat. Palvelu syntyy samanaikaisesti sen kuluttamisen kanssa, vaikka palvelun tuottama tunne tai vaikutus voikin kestää pidempään. Palvelua ei voi aineettomuudesta johtuen varastoida, koska sitä ei ole olemassa palvelutapahtuman jälkeen. Esimerkiksi kun konsertti on ohi, kyseiseen konserttiin ei voi enää myydä lippuja. Palvelu voidaan ajatella toisiaan seuraavien vaihtelevien tapahtumien sarjaksi, johon asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen kanssakäyminen vaikuttaa. Kaksi samanlaista tuotetta myyvää yritystä voivat siis erottua toisistaan palvelun laadun suhteen, koska asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen sosiaalinen suhde on jokaisella kerralla ainutlaatuinen. Asiakas voikin vaikuttaa palvelun lopputulokseen toiveistaan ja tarpeistaan kertomalla tai kertomatta jättämällä eli hän osallistuu vaikuttaa palvelun koettuun laatuun. (Ylikoski 2000, 17–26, Grönroos 2010, 76–87.)

Kaikille määritelmille on yhteistä, että asiakas hyötyy aina palvelusta. Asiakas onkin kaiken kannattavan liiketoiminnan perusta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tunnelmamuotoiluun erikoistuneen kokemusvalmentajan Marjo Rantasen (2016, 167–168) mielestä omat elämän aikana koetut asiat, kuten muistot ja onnistumiset, henkilön ajattelutapa, persoonallisuus, tarpeet ja vireystila sekä nautittu alkoholi ja hormonit. Markkinoinnin lehtorina Helsingin kauppakorkeakoulussa toimivan Tuire Ylikosken (2000, 242) mukaan asiakas toimii yhtenä palveluilmapiirin luoja, jolloin hän vaikuttaa myös muiden asiakkaiden kokemukseen.

### 2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemusta voidaan asiakaskokemuksen asiantuntijan Janne Löytänän ja viestintään erikoistuneen kouluttajan Katleena Kortesuon (2011, 11, 48–49) mielestä nimittää myös muistijäljeksi. Sillä tarkoitetaan asiakkaiden mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden summaa, joka muodostuu jokaiselle asiakkaalle yksilöllisesti. Mikäli asiakas ei muista yritystä lainkaan, hänellä ei myöskään ole siitä muistijälkeä. Kun muistijälki on

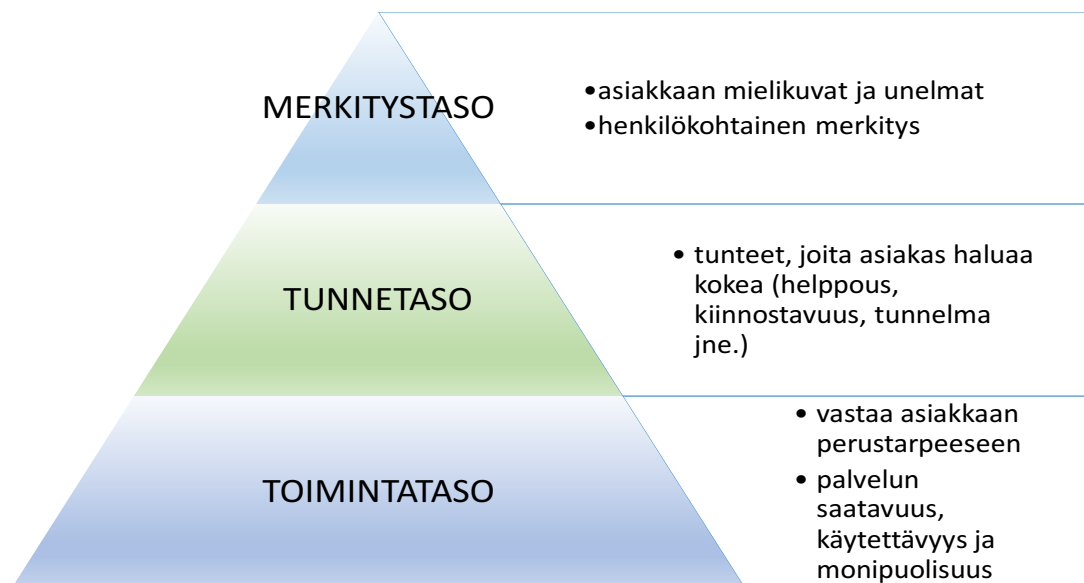
myönteinen, kokemus tuottaa hänelle mielihyvää ja saa asiakkaan helpommin palaamaan. Asiakaskokemuksen asiantuntijoiden Belinda Gerdtin ja Kari Korkiakosken (2016, 101) mielestä hyvässä asiakaskokemuksessa palvelu vaikuttaa eniten muistijäljen syntymiseen, eikä niinkään palvelusta maksettu hinta. Hinta toki luo odotuksen palvelun laadusta.

Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan odotusten lisäksi palvelun ja tarjoilun laatu, asiakkaan tuntema tyytyväisyys tai tyytymättömyys sekä asiakkaan rahalleen saama vastine eli arvo. Kun kokemus täyttää tai ylittää odotukset, asiakas tuntee saaneensa vastinetta, jopa lisäarvoa, omalle panokselleen. Tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä luovat palvelun laadun ohella palvelun ominaisuudet ja hyöty eli psykologiset ja toiminnalliset seuraukset. Psykologisena seurauksena Ylikoski (2000, 151–153, 196) mainitsee statuksen tavoittelun. Toiminnallinen seuraus voi olla esimerkiksi palvelun läheinen sijainti. Tyytyväisyyteen vaikuttavat myös asiakkaan yksilöllisten toiveiden ja tarpeiden sekä niiden täyttymisen lisäksi se, miten asiakkaalle korvataan palvelussa mahdollisesti tapahtunut virhe tai miten asiakas yllätetään myönteisesti.

Asiakkaan kokema arvo muodostuu saavutetun hyödyn ja sijoitetun panoksen erotuksena, jossa asiakkaan panos on usein rahallinen tai ajallinen. Arvot voivat asiakkaasta riippuen olla toiminnallisia, teknisiä, mitattavia, elämyksellisiä, aistillisia tai tunteikkaita. Palvelussa jokin asia tehdään asiakkaan puolesta, jolloin toiminta, esimerkiksi ruoan valmistaminen, luo asiakkaalle arvoa. Hyvältä maistuva ruoka mukavassa palveluympäristössä voi koskettaa useita aisteja sekä herättää tunteita ja muistoja. Asiakkaan kokemat vahvat tunteet tai jopa elämys vahvistavat asiakaskokemusta. Nobel-palkitun psykologin Daniel Kahnemanin mukaan asiakaskokemuksen kokonaisarvo määräytyy pitkälti kokemuksen huippukohtaan ja lopun perusteella. Huippukohta voi olla joko myönteinen tai kielteinen, jolloin kokonaisarvo määräytyy vastaavasti. Erinomaisen asiakaskokemuksen tuntomerkit voivat vaihdella paljon eri asiakkaiden välillä. Erinomainen asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan ainutlaatuisuutta ja identiteettiä, yllättää asiakkaan mieluisasti ja mieleenpainuvasti sekä houkuttelee asiakasta palaamaan. (Löytänä & Korteso 2011, 43–49, 55, 117–118.)

Asiakaskokemuksen arvo muodostuu Tuulaniemen mielestä kolmella tasolla: toiminta-, merkitys- ja tunnetasolla (kuvio 1). Toimintataso luo perustan arvolle, sillä se vastaa asiakkaan tarpeeseen. Kyseinen taso kuvaa, miten asiakkaan on mahdollista saavuttaa

palvelu sekä minkälainen sen käytettävyys, tehokkuus ja monipuolisuus ovat. Tällä tasolla siis autetaan asiakasta täyttämällä hänen tarpeensa. Tunnetaso ilmentää asiakkaan henkilökohtaisia kokemuksia palvelusta, kuten esimerkiksi kuinka helppoa tai vaivalloista asiointi on sekä kuinka kiinnostavana tai tylsänä palvelu koetaan. Tunnetasolla vastataan asiakkaan odottamiin palveluun liittyviin tunteisiin ja ilmaistaan eri aistien välittämiä kokemuksia. Merkitystaso vaikuttaa asiakkaaseen henkilökohtaisesti luomalla mielikuvia ja unelmia sekä täyttämällä asiakkaan henkilökohtaisesti merkitsevät arvot. (Tuulaniemi 2011, 74–75.) Asiakaskokemuksesta voi muodostua erinomainen, kun asiakas kokee olevansa palvelutilanteen keskiössä sekä hänen toiveensa ja sen hetkiset tarpeensa täytetään (Hyysalo 2009, 27). Kun asiakas on tottunut saamaan hänen tarpeitaan täyttävää palvelua, joka tuntuu hyvältä ja tuottaa mielihyvää, hän käyttää helpommin palvelua uudelleen. Haaga Helian elämys- ja asiakasosaamisen asiantuntija, yliopettaja Vesa Heikkinen (2016) toteaa: ”Siellä missä ihmisellä on hyvä olla, sinne se tulee uudestaan”.



KUVIO 1. Arvon muodostuksen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75, muokattu)

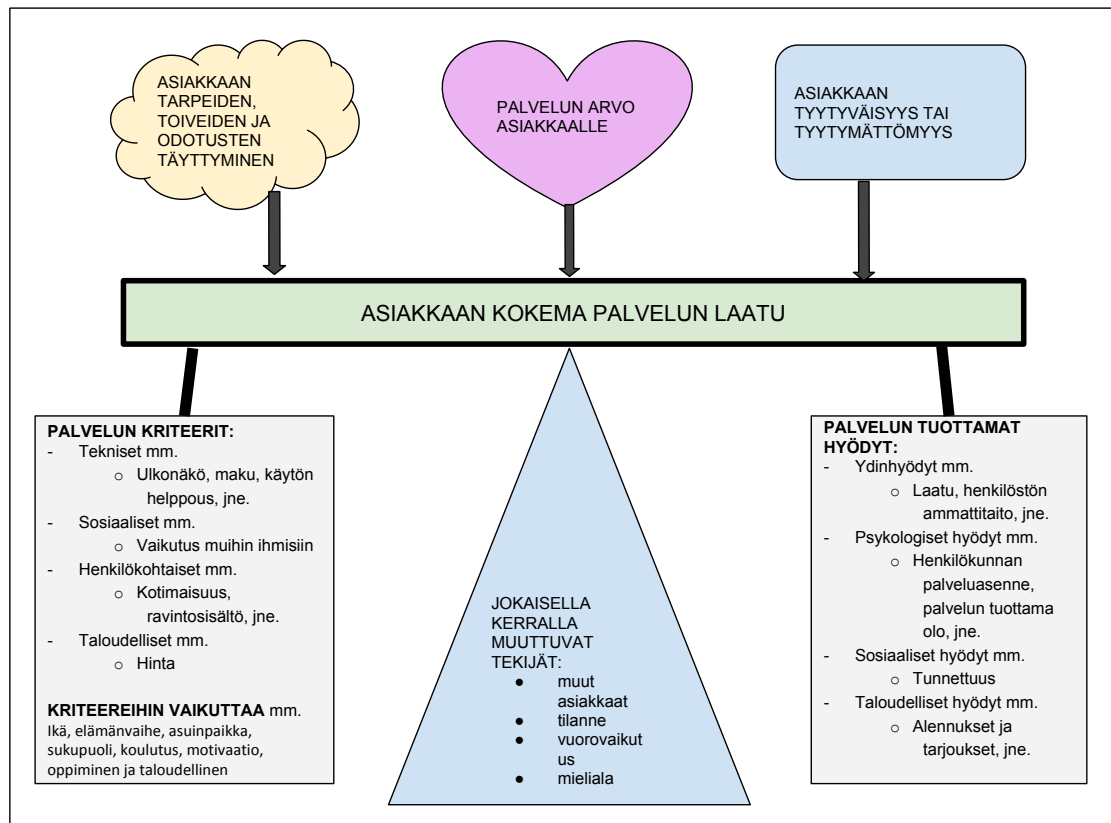
## 2.2 Palvelun laatu

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin asiakkaan sen hetkiset odotukset, toiveet ja tarpeet täyttyvät, miten arvokas palvelu asiakkaan mielestä on sekä kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun. Tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin edellisessä luvussa. Asiakas vertaa

palvelun kriteerejä ja palvelun tuottamia hyötyjä sen laatuun. Palvelun teknisiä kriteerejä ovat esimerkiksi ulkonäkö, maku ja käytön helppous. Sosiaalisena kriteerinä pidetään palvelun ostamisen vaikutusta muihin ihmisiin (esimerkiksi auton ostamisen vaikutus naapuriin) ja henkilökohtaisena kriteerinä pidetään asiakkaan omia periaatteita (esimerkiksi kotimaisuus tai ravintosisältö). Hinta on palvelun taloudellinen kriteeri. (Ylikoski 2000, 103–104.)

Kriteereillä on asiakkaasta sekä hänen tarpeestaan ja tilanteestaan riippuen erilaisia painoarvoja. Asiakkaan käyttäytymiseen ja kriteereihin vaikuttavat muun muassa asiakkaan ikä, elämänvaihe, asuinpaikka, sukupuoli, koulutus, motivaatio, oppiminen ja hänen taloudellinen tilanteensa. Lisäksi vaikuttavat muut asiakkaat sekä ympäröivän yhteiskunnan kulttuuri, tavat ja hektisyys. Asiakkaalle muodostuvia ydinhyötyjä ovat muun muassa laatu, palvelutarjoajan henkilöstön ammattitaito ja aikataulun paikkansapitävyys. Psykologisia hyötyjä ovat muun muassa henkilökunnan palveluasenne ja palvelun tuottama hyvä olo. Sosiaalisena hyötynä pidetään esimerkiksi asiakkaan ja henkilöstön välistä tunnettuutta, taloudellista hyötyä on muun muassa kanta-asiakkaan saamat tarjoukset. (Ylikoski 2000, 104–106, 153, 184–185.)

Jokainen asiakas muodostaa palvelukokemuksensa laadun siis omalla tavallaan, joten se on riippuvainen tilanteesta sekä asiakkaan henkilökohtaisista arvoista, tarpeista ja unelmista. Näiden lisäksi palvelun laadun muodostumiseen vaikuttavat asiakas itse sekä hänen ja palveluhenkilön välinen vuorovaikutus. Jos palvelu kohtaa asiakkaan odotukset ja hän kokee saavansa laatua, silloin se on laatua myös asiakkaan mielestä. (Ylikoski 2000, 118.) Palvelun koettuun laatuun vaikuttavat tekijät on koottu kuvioon 2.

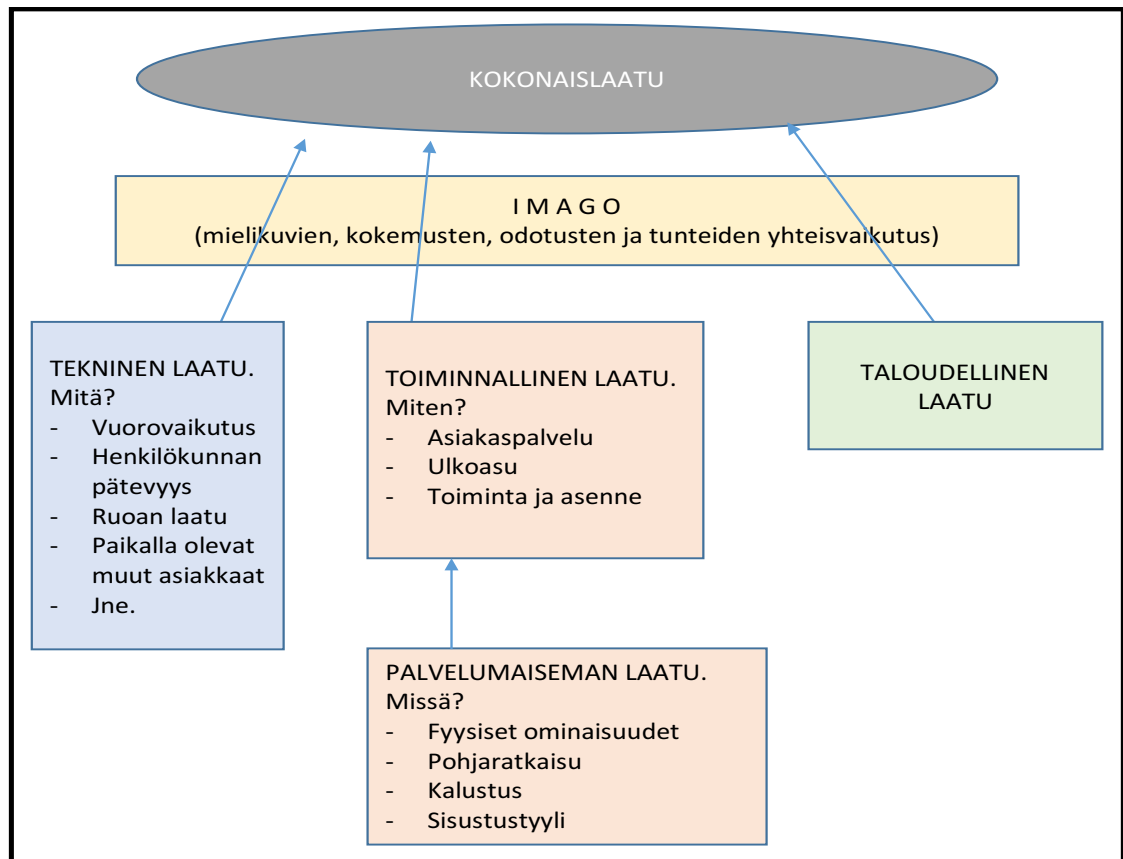


KUVIO 2. Palvelun koettuun laatuun vaikuttavat asiat (Ylikoski 2000, mukaillen)

Asiakas arvioi laatukokemuksensa sen mukaan, mitä hänelle jää palveluprosessin jälkeen joko konkreettisesti (nautittu ateria tai korjattu laite) tai mikä tunne hänelle jää palvelusta. Palvelun tekninen laatu muodostuu totuuden hetkissä. Näitä ovat esimerkiksi hänen ja palvelun tuottajan keskinäinen vuorovaikutus, henkilökunnan pätevyys sekä ruoan laatu ja muut paikalla olevat asiakkaat. Palvelun toiminnallista laatua on se, miten asiakas palvelun saa. Tähän vaikuttavat esimerkiksi palvelun tuottajan asiakaspalvelu, ulkoasu, asenne sekä toiminta. Palvelun tekninen laatu voi olla palveluntuottajien kesken sama, mutta toiminnallinen laatu saattaa erottaa heidät toisistaan. (Grönroos 2010, 100–102.) Ylikosken (2000, 137) mielestä yrityksen imago eli mielikuvien, kokemusten ja tunteiden yhteisvaikutus, suodattaa koettua kokonaislaatua. Myönteisen imagon avulla asiakas katsoo helpommin läpi sormien pieniä virheitä, mutta vaikka virhe olisi hyvin pieni, kielteinen imago voi laskea voimakkaasti kokonaislaatua.

Ympäristö vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen joko lähentävästi tai loitontavasti. Ruokailu rauhallisessa ravintolassa voi yksilön tarpeista ja arvoista riippuen olla laadukkaampi kuin meluisassa ravintolassa. Rustin ja Oliverin (1994) mukaan palvelun tuottamisympäristön eli palvelumaiseman laatu vaikuttaa mielikuvan kautta toiminnalliseen laatuun (Grönroos 2010, 103). Palvelumaisema muodostuu fyysisten ominaisuuks-

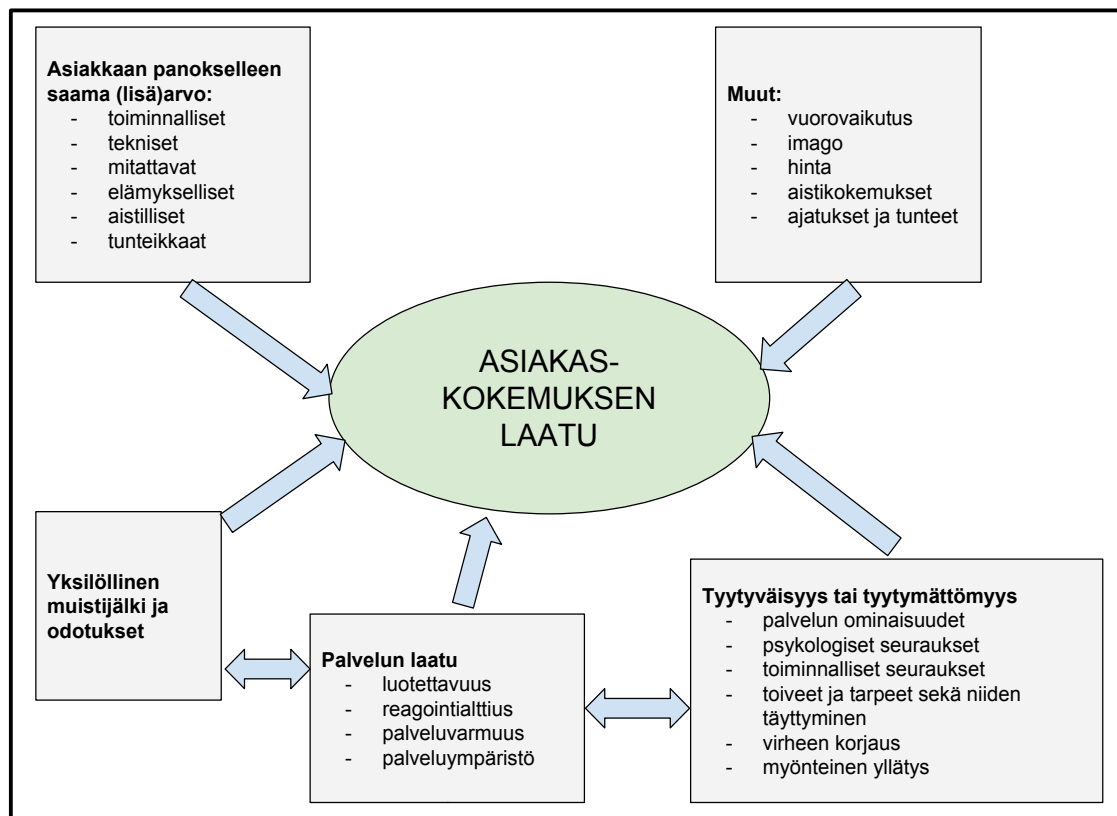
sien, kuten lämpötila, melu, tuoksut, lisäksi muun muassa tilan pohjaratkaisusta, kalustuksesta sekä sisustustyylistä. Kalusteisiin, valoisuuteen, tarvittavaan tekniikkaan ja muihin fyysisiin tekijöihin sekä sitä kautta toiminnalliseen laatuun palvelun tuottajalla on yleensä mahdollisuus vaikuttaa. Palvelun taloudellisella laadulla Holmlund (1997) tarkoittaa palvelun kokemisessa asiakkaalle syntyneitä taloudellisia seurauksia (Grönroos 2010, 103). Kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät on koottu kuvioon 3.



KUVIO 3. Asiakkaan kokeman kokonaislaadun muodostumiseen vaikuttavat laatutekijät (Lähde: Rust & Oliver 1994, Holmlund 1997, Grönroos 2010, muokattu)

Grönroos (2010, 114–115) kirjoittaa Berryn, Parasuraman'n ja Zeithaml'n (1985) tekemistä palvelun laadun osatekijöiden tutkimuksista. He kuvaavat ominaisuuksiksi seuraavat: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja fyysinen ympäristö. Näistä he pitävät pätevyyttä palvelun teknisen laadun osatekijänä ja uskottavuutta osana imagoa. Luotettavuudella he tarkoittavat täsmällisyyttä ensimmäisestä palvelukerrasta lähtien, palveluhalukkuudella puolestaan reagointialttiutta. Henkilökunnan tulee heidän mielestään olla riittävän pätevää suoriutuakseen tarvittavista tehtävistä. Palvelun tulee sijaita sopivassa paikassa, helposti saavutettavissa ja aukioloaikojen tulee olla sopivat. Asia-

kaspalvelijoiden tulee käyttäytyä kohteliaasti, sovittaa kielenkäyttö asiakaskuntaan sopivaksi ja opastaa uusia asiakkaita. Asiakkaalle tulee uskottavuudella osoittaa, että toiminta on rehellistä ja turvallisuudella vakuuttaa, että palvelu on vaaratonta. Yksilöllisellä palvelulla tulee ilmaista, että asiakkaan tarpeet on ymmärretty. Palveluympäristön tilat, siisteys ja kalustus sekä henkilökunnan asiallinen pukeutuminen kuvaavat palvelun fyysistä laatua. Kuviossa 4 on esitetty asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat tekijät.



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat tekijät (Lähde: Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1985, Grönroosin mukaan 2010, 114–115, muokattu)

Asiakkaat voivat käyttää teknisesti laadukasta palvelua pitämättä sitä kuitenkaan kokonaislaadukkaana. Jos toiminnallisen laadun taso nousee, paranee yleensä myös asiakkaiden kokonaislaadun taso ja teknisen laadun tason laskiessa myös käsitys kokonaislaadusta laskee. Hyväksyttävänä laatutasona pidetään laatua, joka ei alita riittävää tai ylitä haluttua palvelun laatua, mutta se yleensä miellyttää asiakasta ja saa hänet helpommin käyttämään palvelua uudelleen. Jatkuva laatutason ylitys voi kuitenkin totuttaa asiakkaat siihen ja aiheuttaa palvelun tuottajalle lisäkustannuksia, jolloin odotuksia on vastaisuudessa vaikeampi ylittää. (Ylikoski 2000, 120–123; Grönroos 2010, 104–105.) Laatumielikuvaan voi vaikuttaa myös keinoilla, joista ei aiheudu kustannuksia.



Osa palvelun toiminnallista laatua on esimerkiksi ruokalistan asiakkaille antama informaatio ja sen helppolukuisuus. Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran mukaan joukkoruokailussa tarjolla olevista tuotteista tulee kertoa nimen lisäksi alkuperämaa sekä allergiaa ja intoleransseja aiheuttavat aineet. Tiedot tulee antaa ensisijaisesti kirjallisesti. Allergeeni tarkoittaa ainetta, joka aiheuttaa allergisen reaktion. Intoleranssissa elimistö ei siedä kyseistä ruoka-ainetta. Allergioita ja intoleransseja aiheuttavat gluteeni, äyriäiset ja nilviäiset, kananmuna, kalat, pähkinät ja mantelit, soija ja soijapavut, maito, selleri, sinapinsiemen, seesaminsiemen ja lupiini sekä rikkidioksidi ja sulfiitit. (Evira 2016.)

### 2.3 Palvelumuotoilu asiakaskokemuksen kuvaamisessa

Palvelua voidaan verrata teatteriesitykseen, johon asiakas osallistuu. Asiakkaalle näkyvässä osassa – teatterin näyttämöllä – asiakas toimii omassa roolissa. Hän ei näe eikä osallistu palvelun taustalla – kulisseissa – oleviin palvelua tukeviin toimintoihin. Palvelua voi verrata myös hyvään jazz-esitykseen, jossa kappaleen sävelkulku on kaikkien tiedossa, mutta esiintyjien improvisoinnilla on esityksen onnistumisessa tärkeä rooli. (Tuulaniemi 2011, 76–77.) Asiakkaan rooliin vaikuttavat palveluympäristön ilmapiiri, värit, tuoksut sekä näyttämön lavasteet (Ylikoski 2000, 89).

Asiakaskokemuksen kuvaamiseen ja määrittämiseen voidaan käyttää palvelumuotoilua. Sillä tarkoitetaan asiakaslähtöistä toiminnan suunnittelua, jonka tavoitteena on käyttäjän ja palvelun tuottajan toiveet täyttävä palvelukokemus ja asiakasymmärryksen kasvattaminen. Palvelumuotoilun avulla käyttäjätieto voidaan saada visuaaliseksi eli näkyväksi, jolloin palvelua on helpompi suunnitella ja kehittää. (Tuulaniemi 2011, 25, 71–72.)

Asiakasnäkökulma ymmärretään paremmin kuvaamalla asiakkaan kulkema palvelupolku visuaalisesti. Palvelupolulla tarkoitetaan asiakkaan liikkumista palvelussa ja palvelun tuottamiseen vaadittavien sisäisten ja ulkoisten resurssien kronologista kuvausta. Palvelupolku on jaettu peräkkäisiin palvelutuokioihin, jotka puolestaan muodostuvat useista kontaktipisteistä. Palvelutuokio voi olla esimerkiksi ravintolan ruokalistan lukeminen, ruoan ottaminen tai ostosten maksutapahtuma. Kontaktipiste voi olla vaikkapa palvelun tapahtumaympäristö, jokin esine (kahvikuppi, lautasliina tai henkilökunnan työasu) tai palvelun prosessi (henkilökunnan tapa toimia tai asiakaspalvelijan puhetyyli) tai muut

ihmiset. (Tuulaniemi 2011, 78–82.) Kontaktipisteissä palvelu koetaan yleensä moniaistisena eli näön, kuulon, hajun, maun ja tuntemuksen kautta (Ojasalo ym. 2014, 74).

Palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian Grönroosin (2010, 120) mielestä kriittisiä hetkiä eli palvelun myönteisesti tai kielteisesti poikkeavia hetkiä tutkimalla voidaan selvittää palvelun laatua, suunnitella korjaustoimenpiteitä sekä vaikuttaa asiakkaan tuntemaan palvelun arvoon. Myönteisessä kriittisessä hetkessä palvelu ylittää odotukset ja kielteisessä kriittisessä hetkessä jokin menee vikaan aiheuttaen ärsytystä, pettymystä tai liikaa resurssien kuormitusta.

Palvelupolkua visuaalisesti kuvaavalla mallilla, Service Blueprintillä, voidaan helpottaa palvelukokemukseen vaikuttavien asioiden hahmottamista. Kaavio osoittaa asiakkaan ja palvelun tuottajan roolit, kaikki palveluprosessiin tarvittavat asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toiminnot sekä vaadittavat fyysiset ja tekniset tukitoiminnot. Malliin on merkitty myös vuorovaikutuksen raja, jonka avulla nähdään missä vaiheessa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan kanssa. Asiakas ei ole vuorovaikutuksessa rajan takana olevien toimintojen kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 178–182.) Tällainen toiminto voi olla esimerkiksi tavaratilausten tekeminen tai siivous. Palvelupolun jokaisessa hetkessä ja jokaisella tasolla syntyvä tunnelma vaikuttaa asiakkaan palvelun ja laadun tuntemiseen (Rantanen 2016, 54).

## **2.4 Aistit asiakaskokemuksen muodostumisessa**

The Fat Duck-ravintolan huippukokki Heston Blumenthal on sanonut: ”Syöminen on ainoa tekemistämme asioista, jossa käytämme kaikkia aistejamme”. Espanjalaisen elBulli-ravintolan huippukokki Ferran Adrià yrittää aina stimuloida ruoanlaitossa kaikkia aisteja. (Spence & Piqueras-Fiszman 2014, 21.) Ihmisen aistit antavat tietoa ympäristöstä ja ohjaavat toimintaa esimerkiksi houkutellessa ja varoittaen. Ympäristö havaitaan aistien välityksellä: ääni kuullaan, ympäristö nähdään, tuoksu haistetaan, maku maistetaan sekä kosketus tai tunnelma tunnetaan. Ruumiin ja mielen vuoropuheluun erikoistuneen kehotietoisuuskouluttajan Jaana-Mirjam Mustavuoren (2014, 18) mielestä aistien avulla ollaan vuorovaikutuksessa ympäröivien asioiden ja ilmiöiden kanssa. Kalakosken ym. (2002, 31) mukaan miellyttävä ruokailukokemus muodostuu oikean valmistuksen, laadukkaiden raaka-aineiden ja hyvän makuisen ruoan lisäksi myös muiden aistien välit-

tämän informaation kautta. Ympäristö vaikuttaa kohteen havaitsemiseen, johon puolestaan vaikuttavat ihmisen aikaisemmat kokemukset.

### **Näköaisti**

Kehon aistireseptoreista lähes kolme neljäsosaa sijaitsee luonnontieteilijä Diane Ackermanin (1991, 266) mukaan silmissä, joten ympäröivä maailma mielletään pääasiallisesti näköaistin kautta. Turun yliopiston biokemian ja elintarvikekemian laitoksen akatemiatutkija Mari Sandell (Hopia & Ihanus 2014, 11) väittää, että väri tai värättömyys voivat vaikuttaa makuun. Oxfordin yliopiston kokeellisen psykologian professori Charles Spence ja saman yliopiston kuluttaja- ja aistitutkija Betina Piqueras-Fiszman (2014, 10) väittävät annoksen ulkonäön vaikuttavan ruoan makuun juuri sen antaman ennakkokäsityksen vuoksi.

Medianomi Anne Kalliomäen (2014, 139) mielestä näköaisti on tärkein ensivaikutelman luoja. Avotie puolestaan muistuttaa, että ruoan tai koristeiden värin valinta ei saisi vaikuttaa niin paljon, että niiden maun sopivuus pääraaka-aineeseen sivuutetaan (1999, 54–55). Lukijallekin ehkä ovat tuttuja väriltään erilaiset harmaa- tai punasuolatut joulukinkut, joiden värin synnyttämä ennakkokäsitys saattaa vaikuttaa kinkun makuun. Jauhelihapihvin rapean näköinen, mukavan ruskeaksi paistettu pinta herättää helpommin ruokahalun kuin harmaan värinen, vaikkakin kypsä ja muuten laadukas pihvi.

### **Hajuaisti**

Ihmisen hajuaisti pystyy haistamaan yli sata perushajua. Ennen kuin ehdimme tajuta, ne voivat vaikuttaa ostopäätökseemme tai muistuttaa aikaisemmasta tapahtumasta. (Palmgren 2016, 48-53.) Tuoksut voivat Mustavuoren mielestä (2014, 21, 95) vaikuttaa myös mielialaan, sillä ne ovat jättäneet jälkiä muistiin ja tunteisiin. Hajut ja tuoksut voivat siten ohjata esimerkiksi, kuinka paljon ja minkälaista ruokaa syödään. Vastapaistetun leivän tai pullan tuoksu voikin tuntua lähes vastustamattomalta.

Solubiologian professori Hanns Hatt ja tiedetoimittaja Regine Dee (2013, 30, 99–102) väittävät hyvien tuoksujen ohjaavan käyttäytymistä kiihottamalla ruokahalua ja viettelemällä ihmistä kuluttamaan. Heidän mukaan hyväntuoksuudessa myymälässä asiakas viipyy kauemmin ja ostaa 15 prosenttia todennäköisemmin kuin tuoksuttomassa tai epämiellyttävän tuoksuudessa myymälässä. Kun hyvään tuoksuun liittyy miellyttävä näköaistimus, yhteisvaikutelma jää paremmin mieleen.

### **Makuaisti**

Ihminen pystyy tunnistamaan viisi perusmakua: hapan, makea, suolainen, karvas ja umami. Kuten tuoksut, myös maut voivat tuoda mieleen muistoja. Makukokemukseen vaikuttavat ympäristön luoman mielikuvan, tunnelman, valojen lisäksi ruoan muoto, rakenne, visuaalisuus ja suutuntuma. (Rantanen 2016, 163–164.) Kuudennesta mahdollisesta ihmisen tunnistamasta perusmausta eli kokumista tutkimukset ovat vielä kesken (The Economist, 2015).

Makuun vaikuttavat vuorokaudenajan ja valon määrän ohella nuuska, tupakointi, juuri ennen ruokailua suuhun laitettut asiat kuten appelsiinimehu tai punaviini sekä esimerkiksi hampaiden pesu ja sairaus. Pimeässä makuelämys on erilainen kuin valoisassa. Makuun vaikuttavat myös kirpeys, ympäristön lämpötila ja henkilön ikä. (Mustavuori 2014, 134, 140, 146.) Lindström (2006, 68) toteaa iän vaikuttavan makuun sen vuoksi, että teini-ikäiset maistavat kaksi kertaa voimakkaammin kuin keski-ikäiset. Ackerman (1991, 153–155) painottaa makuaistin olevan hyvin sosiaalinen aisti, sillä ruokailu on voimakkaasti sosiaalinen tilanne. Ruoan makuun vaikuttaa myös samanaikaisesti juotava juoma eli esimerkiksi viini tai vesi sekä sen ”kuplaisuus” ja lämpötila.

### **Kuuloaisti**

Ruoan rakenteen kuuleminen, kuten aamiaismurojen rapina, rapean porkkanan tai perunalastun syöminen, voi vaikuttaa makuun voimakkaasti (Mustavuori 2014, 140). Blumenthalin tapa lisätä poksahtelevia karamelleja jälkiruokaan tai rapeita perunaviipaleita piirakan päälle, johtuu juuri maun voimakkaammasta aistimisesta kuuloaistin avulla. Blumenthal pitääkin kuuloaistia yhtenä saatavilla olevana raaka-aineena (Spence & Piqueras-Fiszman 2014, 194).

Palveluympäristössä voidaan kuulla monia ääniä: puhetta, musiikkia ja työn ääniä. Tunnelmaan ja asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa ympäristöstä kuultavilla äänillä sekä vuorovaikutuksen äänensävyllä, voimakkuudella, melodialla ja rytmillä. Ääni voi kuitenkin olla myös kokemusta häiritsevää melua. Meluisassa ympäristössä rakennetta ei voi kuulla, jolloin tutkimusten mukaan maistaminen häiriintyy. (Spence & Piqueras-Fiszman 2014, 194–196, 272, 296–297.)

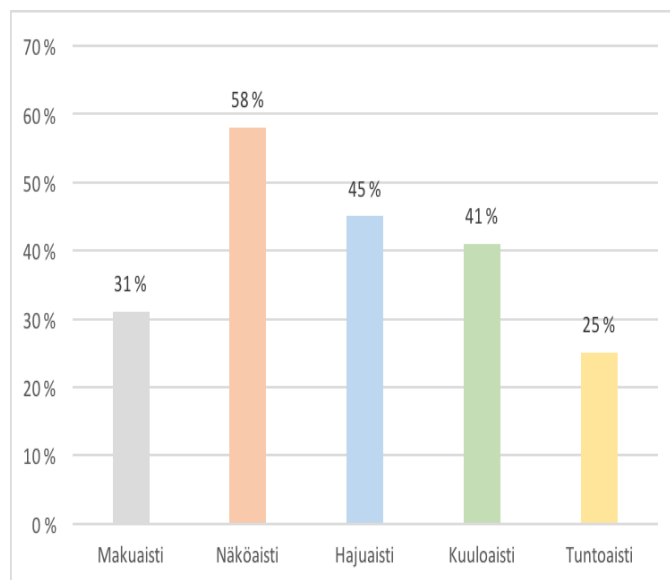
Melu kuormittaa kuuloaistia, joten kovia pintoja sisältävä tila voi vaikuttaa tunnelmaan ja asiakaskokemukseen kielteisesti. Pehmeämmällä akustiikalla voidaan estää yltyvän

metelin muuttuminen liian häiritseväksi ja nostaa tilan viihtyisyyttä. (Rantanen 2016, 165, 174.) Kovien pintojen käytöllä voidaan viestiä asiakkaille, että tarkoitus on poistua palveluympäristöstä mahdollisimman pian eikä jäädä istuskelemaan (Ylikoski 2000, 206). Melun vuoksi keskustelijat voivat kuulla toisensa väärin jolloin voi syntyä väärinkäsityksiä. Melun ylittäessä työpäivän aikana jatkuvasti 80 dB, suositellaan käytettäväksi kuulosuojaimia (Työsuojeluhallinto 2016).

### Tuntoaisti

Suussa tuntuva ruoan tai juoman rakenne – esimerkiksi rapeus, samettisuus, kermaisuus – vaikuttaa makuun. Lukija voi kuvitella vihreän omenan rapsahduksen suussaan ja verrata sitä punaisen, pehmeämmän omenan suutuntumaan ja makuun. Ruokailuvälineiden materiaalin, painon, koon, laadun ja värin on todettu vaikuttavan ruoan makuun niiden antaman mielikuvan vuoksi (Spence & Piqueras-Fiszman 2014, 177). Lukija on ehkä huomannut saman verratessaan kahvin makua posliinikupista tai pahvimukista juotuna. Tuntoaisti välittää myös leivän tuoreuden tai rapeuden kosketettaessa ja syödessä (Sandell, Hopian & Ihanuksen 2014, 11 mukaan).

Tutkimuksen (Lindström, 2006) mukaan näköaistin kautta saadut kokemukset ovat tärkeimpiä, mutta heti seuraavana ovat tuoksujen ja äänien aistiminen (kuvio 5). Vähiten



kokemukseen vaikuttivat maku ja tunto. Tutkijat päättelivät kuitenkin kaikkien viiden aistin toimivan tärkeässä roolissa makukokemuksen muodostumisessa, sillä mitä useampaa aistia palvelu koskettaa, sen vahvemmin asiakas sitoutuu palveluntarjoajan brändiin.

KUVIO 5. Eri aistien osuudet maun kokemisessa (Lindström, 2006)

## **Tunteet**

Tunteet vaikuttavat ihmisten sosiaalisuuteen edistämällä vuorovaikutusta ja vähentämällä ristiriitoja. Kognitiivisen neurotieteen professorin Lauri Nummenmaan (Rantanen 2016, 92) mukaan hymy tarttuu puolet nopeammin kuin vihainen ilme. Tällä on todettu olevan suora vaikutus asiakkaan mielialaan. Sekä Ylikosken (2000, 90) että Grönroosin (2010, 111–112) mielestä mielialalla ja tunteilla, kuten esimerkiksi ilo, toiveikkaus, viha ja masennus, voi tutkimusten mukaan olla vaikutusta siihen, miten palvelu koetaan. Mustavuori (2014, 145) väittää, että elämänilo tai sen puute voi vaikuttaa ruokahaluun, sillä ilo voi vahvistaa ja suru vähentää makua. Palveluympäristön jonot ja ahtaus harmittavat eniten asiakkaita aiheuttaen kielteisiä tunteita eli vähentävän ostohalukkuutta (Ylikoski 2000, 235).

Työnilo, myönteiset tunteet ja ilmapiiri vaikuttavat palveluliiketoiminnasta väitelleen Merja Fischerin (2014) mukaan myönteisesti myös asiakaspalvelijoihin. Heidän kauttaan ne vaikuttavat myönteisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen ja yrityksen kannattavuuteen eli palveluliiketoimintaan, joka puolestaan vahvistaa edelleen työntekijöiden vuorovaikutusta. Jokaisen asiakkaan ja asiakaspalvelijan teot ja käyttäytyminen eli vuorovaikutuksen laatu yhteys vaikuttavat ilmapiiriin. Dutton ja Heaphy (2003) sekä Gittel, Seidner ja Wimbushin (2010) ovat tutkimuksissaan osoittaneet myönteisten laatuhyteyksien auttavan muun muassa käsittelemään työyhteisön hankalia tilanteita, sitouttavat henkilöä työhön ja organisaatioon, parantavat oppimista ja sinnikkyyttä sekä tehostavat toimintaa (Fisher 2014).

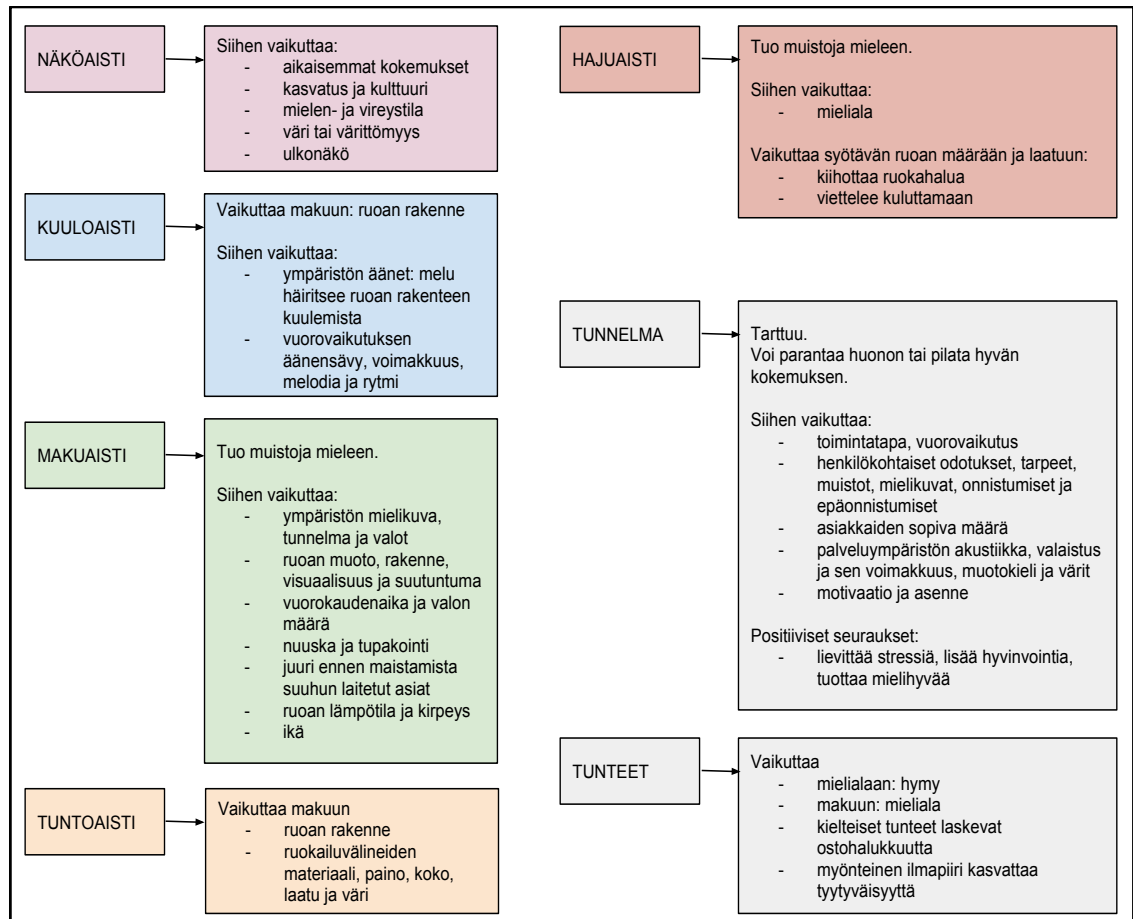
## **Tunnelma**

Ylikosken (2000, 296) mielestä tunnelmalla ja kaikilla aistikokemuksilla on merkitystä siihen, miten palvelu koetaan. Rantanen (2016, 11–12, 15, 118, 185) on samaa mieltä, koska tunnelma hänen mukaansa tarttuu. Hän kuvaa tunnelman resonointia, kun asiakaspalvelijan huono päivä tai huolestuneisuus heijastuu asiakkaaseen. Tämä saattaa puolestaan jatkaa huonon tunnelman levittämistä. Hyvä tunnelma voi parantaa huonon tapahtuman ja vastaavasti huono tunnelma pilata muilta puitteiltaan loistavan tilanteen. Toimintatapa ja vuorovaikutus, henkilökohtaiset odotukset, tarpeet, muistot, mielikuvat, onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat tunnelmaan. Rantanen tähdentää hyvän tunnelman lievittävän stressiä, lisäävän hyvinvointia ja tuottavan mielihyvää toiselle henkilölle sekä itselle. Mukavassa tunnelmassa luodaan onnistumiselle hyvät mahdollisuudet, jolloin tekemisen ilo näkyy asiakkaillekin.

Asiakkaiden käyttäytyminen ja määrä – ruuhka tai liika hiljaisuus – sekä samankaltaisuus saattavat vaikuttaa siihen, kuinka asiakas tuntee tunnelman ja valitsee palvelun (Ylikoski 2000, 91). Asiakkaita täynnä oleva tila luo asiakkaalle hyvin erilaisen tunnelman kuin täysin tyhjä, riippuen asiakkaan tavoittelemasta tunnelmasta ja odotuksista.

Aistiystävällisen konseptisuunnittelun uranuurtaja Margit Sjöroos (2010) kertoo palveluympäristön akustiikan, valaistuksen ja sen voimakkuuden, tilan muotokielen ja värien vaikuttavan tunnelmaan. Aisteja ei kuitenkaan ole hyvä kuormittaa liikaa, jottei ympäristö aiheuta asiakkaalle stressiä. Palveluympäristön tunnelman syntymiseen vaikuttavat sekä palveluntuottajan että asiakkaan motivaatio ja asenne. Kun asiakaspalvelija nauttii työstään ja arvostaa omaa työtään, myös asiakas tuntee arvostuksen henkilökohtaisesti ja vuorovaikutus koetaan myönteisenä. (Rantanen 2016, 37–38.)

Täydellinen ateria syntyy laadukkaasta ja hyvänmakuisesta ruoasta, tunnelmasta, äänistä, tuoksuista ja niitä kaikin aistein tukevasta palveluympäristöstä sekä jokaisen asiakkaan henkilökohtaisesta kokemuksesta (Spence ja Piqueras-Fizman 2014, 273, 299). Edellä esitetyn perusteella huomataan, että kaikki aistit vaikuttavat maun ja asiakaskokemuksen muodostumiseen ja onnistumiseen. Aistien, tunteiden ja tunnelman vaikutuksista asiakaskokemukseen on yhteenveto seuraavalla sivulla kuviossa 6.



KUVIO 6. Asiakaskokemukseen vaikuttavat aistit, tunnelma ja tunteet (Lähteet: Ackerman 1991, Ylikoski 2000, Lindström 2006, Grönroos 2010, Sjöroos 2010, Hatt & Dee 2013, Fischer 2014, Hopia & Ihanus 2014, Mustavuori 2014, Spence & Piqueras-Fizman 2014, Palmgren 2016, Rantanen 2016, mukaellen)

## 2.5 Palautteen merkitys kehittämisessä

Yhtenä vuorovaikutuksen osana pidetään palautetta. Sen avulla työhön voi saada lisää puhtia, virikkeitä, keskustelunaiheita, uusia näkökulmia sekä oppia ymmärtämään erilaisuutta ja yksilöllisyyttä. Aktiivinen palautteen hankkiminen, vastaanotto ja käsittely ovat laatutyön perustyökaluja, joiden avulla työyhteisön on mahdollista selvittää heikot ja vahvat puolensa, kehittämistarpeensa, työyhteisön osaamisen tasonsa, tuloksensa ja asiakkaitensa tarpeet. Riittävän monipuolisen palautteen saaminen kaikilta merkityksellisiltä tahoilta on tärkeää eikä vain niiltä, jotka ovat asiakaspalvelijan tai palvelun tuottajan kanssa samaa mieltä. (Ranne 2006, 20–27, 154–155.)



Kun palvelu tai tuote tuottaa poikkeuksellisen huonon laatukokemuksen ja asiakas pettyy, hän voi tehdä reklamaation. Yrityksen kannalta on hyvä, jos asiakas antaa kyseiselle yritykselle mahdollisuuden korjata asia ja muuttaa kielteinen kokemus myönteiseksi ennen kuin asiakas kertoo siitä eteenpäin omille verkostoilleen. Reklamaatioon yrityksen tulee vastata aina mahdollisimman pian, koska vastauksella voidaan osoittaa, että yritys arvostaa palautetta ja on valmis kehittämään toimintaansa. (Löytänä & Korteso 2011, 209–214.)

## **2.6 Henkilöstöravintolan palvelujen vaikutus hyvinvointiin**

Kun lounastauolla maltaa jättää työtehtävät syrjään, katkeaa työpäivä mukavasti ja antaa puhtia loppupäivän työtehtäviin. Saarioisten huhtikuussa 2016 teettämän kyselytutkimuksen mukaan noin 90 prosenttia suomalaisista käyttää lounaaseen aikaa alle 30 minuuttia, vaikka rauhoittuminen koetaan ruoan hyvän maun ohella arkilounaan tärkeimmiksi asioiksi. Ruoan terveellisyys merkitsee eniten joka kolmannelle. (Saarioinen 2016a.)

Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen (THL) suosituksen mukaan ”kaikilla työntekijöillä tulisi olla työpaikasta ja työnantajasta riippumatta mahdollisuus kohtuuhintaiseen, ravitsemuksellisesti laadukkaaseen ja maittavaan työaikaiseen ateriaan” (THL, 2014). Myös Fazer Food Services (2014) on tutkimuksellaan selvittänyt, että Suomessa työntekijät antavat eniten arvoa ruoan hyvälle maulle, pitäen tärkeänä myös hetken taukoa töistä tai opiskelusta. Tutkimukseen vastanneista kaksi kolmasosaa syö työpaikallaan mieluiten niin sanottua kotiruokaa. Ihannelounaaseen kuuluu hyvän ruoan lisäksi rauha, hyvä seura ja kiireettömyys.

”Työaikainen ruokailu Suomessa 2008 – 2010” -väitöskirjan mukaan kunnollinen lounastauko henkilöstöravintolassa parantaa työtehoa ja työturvallisuutta. Suomalaisissa henkilöstöravintoloissa vaikutetaan myönteisesti työntekijöiden ravintotottumuksiin, sillä henkilöstöravintoloissa ruokailevat syövät enemmän tuoreita vihanneksia sekä kasvis- ja kalaruokia kuin omia eväitään syövät. Monipuolisten eväiden kokoaminen edellyttää enemmän tietoa ja vaivannäköä. Kaikista suomalaisista työntekijöistä yli puolella on mahdollisuus lounastaa henkilöstöravintolassa, mutta tutkimuksen aikana heistä vain noin puolet käytti mahdollisuutta. (Raulio 2011, 18, 50, 62, 64, 69.)

Saarioisten toukokuussa 2015 teettämän ”Laatuaikaa” -kyselytutkimuksen mukaan yli puolet suomalaisista katsoo syövänsä riittävästi kasviksia. Vastaajista kolmasosan mielestä kasvikset ovat kuitenkin kalliita ja joka viidennen mielestä niiden valmistus vie liian kauan aikaa. (Saarioinen 2016b.) Hyvä ja terveellinen ruokailu vaikuttaa työpaikan viihtyvyyteen, työturvallisuuteen, yksilön ja ryhmän suorituskykyyn sekä hyvinvointiin. Nälkäisenä mieli on helpommin apea ja kiukkuinen, jolloin viihtyvyys ja työturvallisuus kärsivät. Yhteiset sosiaaliset ruokailuhetket kasvattavat viihtyvyyttä, me-henkeä ja hyvinvointia, joita etätyötä tekevä ei välttämättä koe. Yksilön hyvinvointi vaikuttaa työpaikalla kaikkien työntekijöiden yhteiseen hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa kustannuksia, kun vastaavasti hyvinvoivassa yrityksessä asiakastyytyväisyys on suurempi ja toiminta tehokkaampaa. Tätä kautta hyvinvoinnilla on vaikutusta myös yrityksen menestykseen ja tulokseen. (Ojala & Ahonen 2003, 15–16, 20, 25, 44, 59.)

Maukas ruoka nostaa yhteisen kokemuksen tunnelmaa ja lisää yrityksen sosiaalista kanssakäymistä. Psykoterapeutti Thomas Mooren mielestä ruoalla ravitaan ruumiin ohella myös sielu ja annetaan muutenkin makua elämälle, kun ruoan tuoksu ja maku tuo muistoja mieleen. Ruokailua pidetään oivallisena sosiaalisen käyttäytymisen muotona. Yhdessä ruokapöydän ääressä syöminen lisää ruoan nautinnollisuutta, koska kokemuksen voi jakaa toisen kanssa. Jan Chozen Bays (2011) väittää muun puuhastelun, kuten kävelyn, kirjoittamisen tai ajattelun heikentävän ruoan makua. (Mustavuori 2014, 127, 137.)

Ympäristön vaikutusta terveellisiin ruokavalintoihin tutkitaan parhaillaan Tekes-rahoituksen VÄRINÄ-hankkeella, jota johtaa Tampereen Teknillisen yliopiston arkkitehtuurin laitoksen professori Ari Hynynen. Kumppaneina hankkeessa ovat Turun yliopisto, Taideyliopiston Sibelius Akatemia sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Hankkeessa tutkitaan mm. äänimaiseman sekä ruoan värin ja esillepanon vaikutusta terveellisiin ruokavalintoihin. Hanke on alkanut 2015 ja se kestää kaksi vuotta, joten sen tuloksia ei vielä ole saatavilla. (Hynynen 2015.)

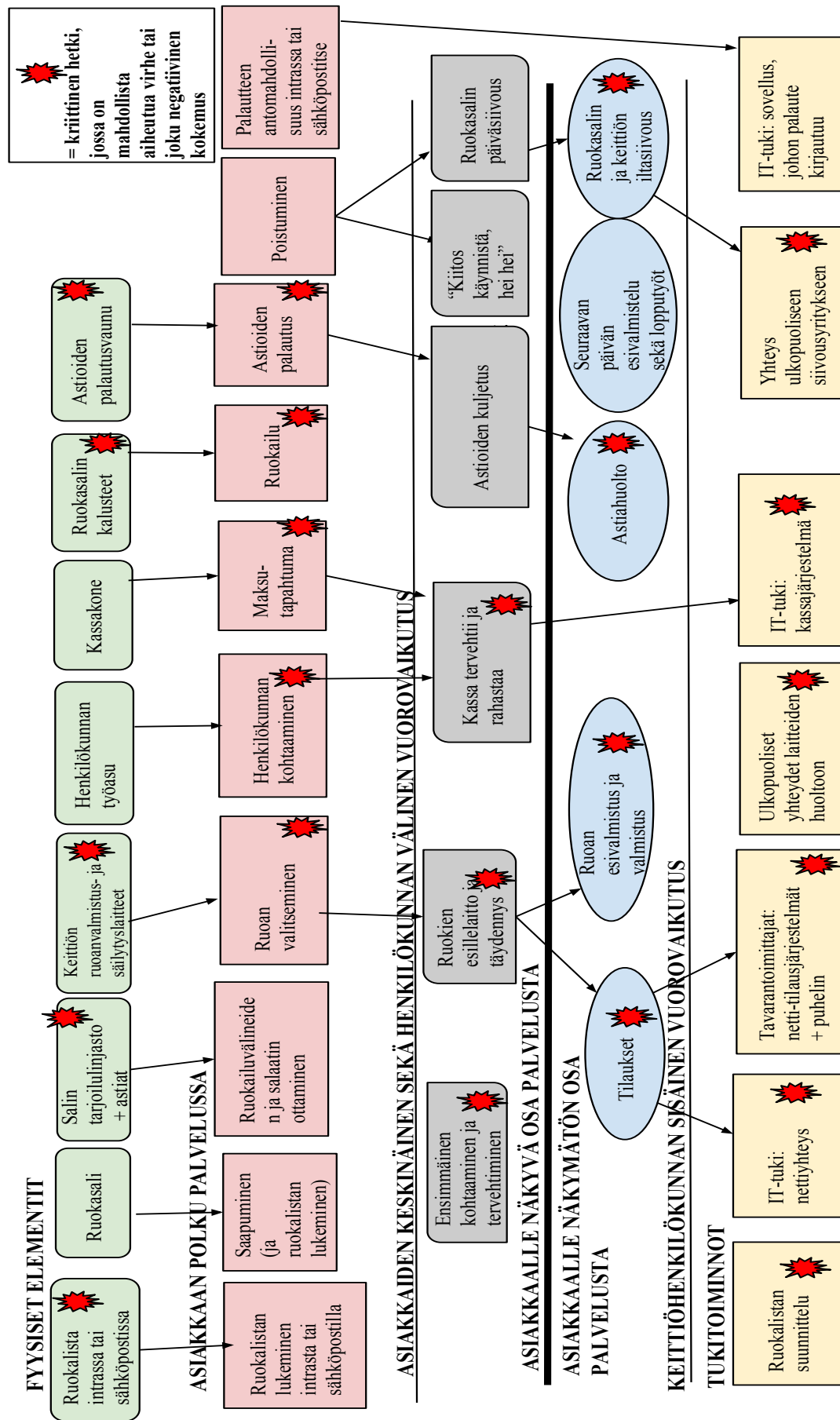
### 3 AINEISTON KERUUN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tutkimuksen perusjoukkona oli Saarioisten pääkonttorin henkilöstöravintolan asiakkaat, joista kaksi kolmasosaa oli Saarioisten pääkonttorin henkilökuntaa ja yksi kolmasosa yrityksen ulkopuolisia sopimusasiakkaita. Aiemmin saadun palautteen perusteella ennakkokäsityksenä oli, että asiakkaat ovat keskimäärin vähintään tyytyväisiä palveluun, valikoimaan ja sen vaihteluun. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kvalitatiivisilla menetelmillä, miten asiakkaat aistivat ja mitä tunteita palvelut herättävät eli mikä henkilöstöravintolassa viehättää ja ärsyttää sekä minkälainen henkilöstöravintolan käyttäjälähtöisyys asiakkaiden mielestä on. Aineiston keruu keskittyi näiden kysymysten ratkaisemiseen.

Tutkimuksen sekundaarisena aineistona käytettiin ennen tutkimusta satunnaisesti saatuja kirjallisia ja suullisia asiakaspalautteita. Primäärinen aineisto koottiin havainnoimalla, avoimella tarinalla, asioimisen helppouden indeksillä, asiakkaiden kanssa käydyillä teemakeskusteluilla sekä käytännön kokeiluilla. Tavoitteena oli henkilökunnan asiakasymmärryksen ja laatuksityksen parantaminen sekä palvelujen vaikutuksen tutkiminen yrityskulttuuriin. Innovatiivisen menetelmän toivottiin innostavan asiakkaita antamaan palautetta.

#### **Service Blueprint-malli**

Saarioisten henkilöstöravintolan asiakkaan palvelupolusta laadittiin Blueprint-malli (kuviot 7), jotta lukijan on helpompi hahmottaa asiakaskokemukseen vaikuttavat toiminnot. Kaaviossa on ylimpänä vihreissä neliöissä palvelun vaatimat fyysiset elementit, esimerkiksi ruokalista. Punaisissa neliöissä on kuvattu asiakkaan palvelupolun varrella olevat kontaktipisteet. Ensimmäisenä on päivän ruokalistan lukeminen, jonka perusteella asiakas voi päättää ruokaileeko henkilöstöravintolassa. Asiakkaille näkyvät toiminnot on kuvattu harmailla ruuduilla ja taustalla olevat, asiakkaille näkymättömät toiminnot sinisillä soikioilla. Palvelun välttämättömät tukitoiminnot ovat kuvion alareunassa keltaisissa neliöissä. Mahdolliset kriittiset hetket on merkitty punaisilla ”räjähdys”-kuvioilla. Niitä voivat olla esimerkiksi ruokalistan puuttuminen, epäsiisti ruokasali, laitteen rikkoutuminen, puutteellinen raaka-aineen tilaus tai toimitus, virheellinen kassapahtuma, epäonnistunut ruoka, jne. Ensimmäisen kontaktipisteen ja aiempien kokemusten perusteella asiakas luo ennako-odotukset tarjolla olevasta ruoasta.



KUVIO 7. Service Blueprint Saarioisten henkilöstöravintolan palvelupolusta (2016)  
(Lähde: Tuulaniemi 2011, 210–214 mukailten)

### 3.1 Havainnointi ruokasalissa

Asiakkaiden käytöksen seuraamista heidän normaalissa toimintaympäristössään nimitetään havainnoinniksi. Tässä tutkimuksessa käytetyn passiivisen havainnoinnin tavoitteena oli tutustua kohteeseen asiakkaan näkökulmasta ja pyrkiä objektiivisuuteen. Passiivinen havainnointi tarkoittaa, ettei havainnoija osallistu mitenkään toimintaan, vaan ainoastaan seuraa tapahtumia (Hyysalo 2009, 106–107). Havainnoinnin huonona puolella on, että se vie aikaa ja ettei tilanteeseen ehkä ole uutta tutkimusmahdollisuutta, jos aineistossa havaitaan puutteita. Lisäksi havainnoijan suhde tutkittavaan ryhmään saattaa vaikuttaa havainnoinnin luotettavuuteen. Menetelmän etuna on vuorovaikutuksen tutkiminen oikeassa kontekstissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 213–214.) Havainnointia käytettiin, koska haluttiin ymmärtää asiakkaiden kulkema palvelupolku mahdollisimman samalla tavalla kuin asiakas ja tarkkailla mahdollisia palvelun kielteisiä kriittisiä pisteitä. Havainnointi suoritettiin asiakkaiden nähden kolmena päivänä, jotta asiakkaat tottuivat havainnoitsijan läsnäoloon ja käyttäytyivät mahdollisimman tavanomaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 116–117.)

#### Havainnoinnin toteutus

Henkilöstöravintolassa havainnoitiin helmikuussa 2016 asiakkaiden toimintaa, kehonkieltä ja ilmeitä heidän tullessaan lounaalle. Havainnoinnista ei tiedotettu etukäteen asiakkaille, jotta heidän käyttäytymisensä olisi mahdollisimman normaalia. Lupa havainnointiin kysyttiin Saarioisten henkilöstöpäälliköltä. Tila oli havainnoinnin aikana normaalissa asiakaskäytössä.



Henkilöstöravintolassa oli näkyvillä normaalin tavan mukaisesti kaksi saman sisältöistä ruokalista. Ensimmäinen ruokalista oli linjaston alkupuolella salaattivaunun päällä ja toinen lämpimän linjaston päällä. Tutkija havainnoi, luettiin ruokasalissa esillä olevia ruokalistoja ruokailemaan tullessa. Ruokalistat olivat paperisia A4-tulosteita, jotka olivat kirkasmuovisessa, kaarevassa telineissä (kuva 2). Ruokalista oli luettavissa etukäteen Saarioisten sisäisessä intranetissä. Sopimusasiakkaille ruokalista oli lähetetty sähköpostitse etukäteen.

Kuva 2. Ruokalista kaarevassa telineessä salaattivaunun päällä

Tutkija istui ruokapöydän ääressä, asiakkaiden näkyvillä havainnoimassa ja kirjasi havainnot ruokalistan lukemisesta tai lukematta jättämisestä välittömästi muistiin. Kahtena ensimmäisenä päivänä tutkija tarkkaili, lukiko asiakas ensimmäistä, salaattivaunun päällä olevaa päivän ruokalistaa lounaalle tullessaan. Lisäksi tarkkailtiin, syntyikö salaattivaunun ympärillä keskustelua asiakkaiden ja / tai henkilökunnan kesken tai oliko asiakkaiden kehonkielestä pääteltävissä asiakkaiden ajatuksia tai mielipiteitä. Tässä vaiheessa asiakkaita ei eroteltu sen mukaan, oliko kyseessä Saarioisten henkilöstöön kuuluva vai ulkopuolinen sopimusasiakas. Kolmantena päivänä havainnoitiin lämpöhauteen päällä olevan ruokalistan lukemista. Muutamilta ruokailuastioitaan palauttavilta asiakkailta kysyttiin palautetta ruokalistan informatiivisuudesta.

### **3.2 Avoin tarina lounaan yhteydessä**

Kalliomäen kokemukseen nojaten tutkimuksessa käytettiin avointa tarinaa asiakkaiden näkemysten ja toiveiden selvittämiseen palvelun kulusta. Avoin tarina tarkoittaa sitä, että palvelun kulku kirjoitetaan asiakkaan näkökulmasta lyhyeksi tarinaksi, johon jätettyihin aukkoihin asiakas voi täydentää haluamansa sanat. Tarinan avulla pyrittiin selvittämään heidän tunteitaan ja ajatuksiaan henkilöstöravintolan palveluista. (Kalliomäki 2014, 85.) Tutkimusmenetelmänä avointa tarinaa voidaan pitää kyselyn ja avoimien kysymysten yhdistelmänä.

Avoimen tarinan heikkoutena on kuitenkin se, että vastaaja saattaa tuntea kirjallisen tehtävän vaikeaksi ja olonsa vieraaksi erilaisen tehtävän edessä. Tämän vuoksi vastaajien kato voi olla suuri, jolloin tuloksen luotettavuus kärsii. (Heikkilä 2012.) Avoimen tarinan vahvuudeksi voidaan katsoa vastaajan vapaus valita itse parhaaksi katsomansa sana, kun annetut vaihtoehdot eivät kahlitse vastaajan valintaa. Vahvuutena voidaan pitää myös tutkimusmuotoa, jota vastaaja ei ehkä ensikädessä miellä mielipidekyselyksi.

Tarina laadittiin yhden sivun mittaiseksi, jotta vastaaja ei ehdi kyllästyä pitkään lukemiseen. Vastaaja saattoi pohtia vastausta ja antaa todellisen mielipiteensä, sillä tarinan yhteydessä ei ollut valmiiksi annettuja vaihtoehtoja. Suunnitteluvaiheen jälkeen tarinaa testattiin muutamalla henkilöstöravintolan asiakkaalla, joiden kommenttien jälkeen sitä

muutettiin helpommin ymmärrettävään muotoon. Muiden taustatietojen keruuta ei katsottu tarpeelliseksi tässä yhteydessä.

### **Avoimen tarinan toteutus**

Avoimen tarinan tulevasta toteutuksesta kerrottiin etukäteen sähköpostiviestillä. Viestissä kerrottiin, että avoin tarina toteutetaan lounaan yhteydessä ja että sen tietoja käytetään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Asiakkaiden toivottiin täyttävän tarinaan sopivaksi katsomansa, tilannetta mahdollisimman hyvin kuvaavat sanat. Kaikille asiakkaille tarjottiin tarinapaperi (liite 1) täytettäväksi heidän tullessa lounaalle henkilöstöravintolaan. Saarioisten henkilöstön tarina-paperi oli valkoinen ja sopimusasiakkaiden värillinen, jotta palautetuista tarinoista pystyttiin tarvittaessa erottamaan eri asiakasryhmien vastaukset tarvittaessa omiksi ryhmikseen. Kynät olivat valmiina pöydissä täyttämistä varten.

Lounaan yhteydessä jaettavaan paperiseen versioon päädyttiin, jotta tarinaan vastaaminen todellisessa ympäristössä olisi asiakkaalle helpompaa ja nopeampaa. Tarinassa asiakkailta kysyttiin, miltä ruokasali näyttää ja kuulostaa sekä miltä tunnelma heistä tuntuu. Tarinalla selvitettiin myös nenään kantautuvia tuoksuja, ruoan ulkonäköä ja ruoan valitsemista. Asiakkailta pyydettiin määritelmää hyvästä palvelusta sekä minkälaista henkilöstöravintolaan on tulla ja sieltä poistua. Lisäksi kartoitettiin asiakkaiden mielipidettä henkilökunnan asiakasymmärryksestä. Tarinan yhteyteen oli lisätty avoimet kysymykset mieltä ärsyttävistä ja lämmittävistä asioista. Näillä selvitettiin asiakaskokemuksen laatua laskevia ja nostavia asioita. Näihin kohtiin asiakas saattoi kirjoittaa vapaasti myös sellaisia tunteita, ajatuksia tai muuta palautetta, joita ei kysytty tarinassa. Lopuksi pyydettiin asiakkaan mielipidettä vastaustavasta. Tarinapaperista oli unohtunut lämmin kiitos asiakkaille, joten palauttamisen yhteydessä heitä kiitettiin lämpimästi.

### **3.3 Asioimisen helppouden indeksi ja teemakeskustelut**

Asiakaskokemusta voidaan mitata numeerisella mittarilla. Tässä tutkimuksessa käytettiin asioimisen helppouden indeksiä. Gerdt ja Korhonen (2016, 168–169) käyttävät arvoasteikkona 1–7, jossa 1–3 tarkoittavat arvoja erittäin helppo, helppo ja suhteellisen helppo, 4 tarkoittaa neutraalia ja 5–7 tarkoittavat hiukan vaikeaa, vaikeaa ja erittäin vaikeaa. Helppojen vastausten prosenttiosuudesta vähennetään vaikeiden vastausten pro-

senttiosuus, jolloin erotuksena saadaan asioimisen helppouden indeksi. Neutraaleja vastauksia ei oteta huomioon.

Viimeisimpänä menetelmänä olivat asiakkaiden teemakeskustelut. Keskustelussa ihminen voi itse päättää, mitä haluaa kertoa. Keskustelun yhteydessä voidaan tehdä myös havaintoja ja muistiinpanoja kehonkielestä. Kehonkieleen eli sanattomaan viestintään kuuluvat ihmisen vartalon liikkeet, ilmeet ja eleet auttavat vuorovaikutuksen ymmärtämistä. (Kalakoski ym. 2002, 116.) Teemojen avulla selvitetään käyttäjille tuttuja kokemuksia sekä niiden mielikuvia ja perusteluja. (Hyysalo 2009, 125, 129–130.) Aikaisemmin esitettyjen tutkimusmenetelmien lisäksi hyödynnettiin henkilökohtaista vuorovaikutusta oikeassa ympäristössä, koska Ojasalo ym. (2014, 106–107) toteavat keskustelun yleensä tukevan niitä. He suosittelevat keskustelujen nauhoittamista, jotta keskustelut on jälkeenpäin helppo kuunnella uudelleen ja kirjoittaa auki. Keskustelijoilta on hyvä pyytää lupa tallennukseen.

### **Teemakeskustelujen toteutus**

Avoimen tarinan yhteydessä asiakkaille jaettiin ilmoittautumislipuke teemakeskusteluun. Siihen ilmoittautui vapaaehtoisesti viisi henkilöstöravintolan vakituista asiakasta, joten tutkija ei vaikuttanut henkilöiden valintaan. Neljän asiakkaan kanssa keskustelu oli ennen kesälomia ja yksi pidettiin kesälomien jälkeen. Keskustelijat olivat kaikki naisia. Kaikissa keskusteluissa oli samat teemat, jotka laadittiin aiemmin saadun aineiston perusteella. Teemat lähetettiin keskustelijoille sähköpostitse etukäteen, jotta he pystyivät tutustumaan niihin ja miettimään aihetta. Ennen keskustelua tutkija testasi sanelimen toimivuuden, kertasi itselleen avoimella tarinalla saadun aineiston ja varasi mukaan sanelimen ja muistiinpanovälineet.

Keskustelujen aluksi kerrottiin keskustelun tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta sekä kysyttiin osallistujien odotuksia. Lisäksi varmistettiin, että tutkijalla oli lupa nauhoittaa keskustelu ja käyttää sen tuloksia tässä opinnäytetyössä. Ruokasalin pöydän ääressä pidetyt keskustelut nauhoitettiin, jotta tutkija saattoi jälkeenpäin keskittyä vain kuuntelemiseen ja kirjoittaa rauhassa muistiinpanot. Tutkimusongelmaan liittyvien teemojen käsittelyn laajuus vaihteli keskustelijoiden mielipiteistä riippuen, joten kuhunkin keskusteluun kului aikaa noin puolesta tunnista tuntiin. Teemakeskustelut litteroitiin propositiotasolla eli kirjoitettiin sanoman ydinsisältö muistiin.



## 4 TULOKSET

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto analysoitiin jokaisen tutkimusmenetelmän jälkeen ja saatua aineistoa käytettiin seuraavan vaiheen suunnittelussa hyväksi. Tuloksia analysoitiin dokumenttianalyysin yleistä mallia mukaillen. Zipfin (1949) lain mukaan useimmin esiintyvien asioiden oletetaan kuvastavan aineiston tärkeimpiä asioita, joten tulosten analysointi aloitettiin kvantifioimalla kuinka usein sama (tässä tutkimuksessa myös samankaltainen) sana esiintyy aineistossa. (Ojasalo ym. 2014, 142–143.) Kerätty tutkimusaineisto on laadullisesti hyvä, koska yhtään palautettua tarina-paperia ei hylätty kokonaan. Avoimen tarinan sanoista hylättiin epäselvyyden vuoksi vain kaksi sanaa. Tuloksia kuvaavassa tekstissä kursiiivilla kirjoitetut sanat ovat suoria lainauksia aineistosta.

### 4.1 Havainnoinnin tulokset

Havainnointi pyrittiin tekemään mahdollisimman huomaamattomasti ja useampana päivänä, jotta tutkijan vaikutukset asiakkaisiin jäisivät mahdollisimman pieniksi, kuten Hirsjärvi ja Ojasalo kumppaneineen neuvovat (kts. luku 3.1). Tutkija on tuttu asiakkaille, koska hän työskentelee tutkimuskohteessa. Muutamat asiakkaat kysyivät havainnoinnin aikana: *kirjaatko ylös, kuinka paljon otan ruokaa lautaselle?* Tämän perusteella voidaan olettaa, että tutkijan läsnäolo on saattanut hieman vaikuttaa asiakkaiden käytökseen tutkijan objektiivisesta tavoitteesta huolimatta. Havainnoinnin vahvuutena on aidon tilanteen seuraaminen. Havainnoinnin tulokset haluttiin kuitenkin liittää tutkimusaineistoon, koska jonojen muodostumisen lisäksi selvisi, että ruokalistan informaatio on yleensä riittävä, mutta sen teknistä toteutusta voisi ehkä muuttaa. Muistiinpanojen mukaan yli puolet kaikista asiakkaista luki salaattivaunun päällä olevan ruokalistan. A4-kokoinen paperiarkki oli sisäänpäin kaartuvassa telineessä, jonka pinta on vähän kiiltävä. Telineen muoto ja valon peilaus kaarevasta pinnasta häytti asiakkaiden palautteen mukaan lukemista. Ruokalistassa oli lisäksi vasemmassa pystyreunassa ruokakuva, joten tekstille jäi vain oikea puoli paperista (kuva 2 sivulla 29). Tämän takia linjaston oikeaa puolta kulkevat asiakkaat eivät nähneet listaa kunnolla kääntämättä telinettä.

Molempina havainnointipäivinä havaittiin niukasti ruokailemaan tulevien asiakkaiden ja/tai henkilökunnan välistä keskustelua tai ilmeitä. Näin kehonkielestä ei voinut päätel-

lä asiakkaiden mielipiteitä tarjolla olevasta lounaasta. Seuraavaksi tutkija havainnoi yhtenä päivänä jälkimmäistä, lämpöhauteen päällä olevan ruokalistan lukemista. Sitä luki vain reilu viidennes asiakkaista.

Tutkija kysyi muutamilta satunaisilta asiakkailta heidän palauttaessaan ruokailuastioitaan, oliko ruokalistasta selvinnyt asiakkaalle tarpeelliset tiedot. Useimmat asiakkaat kertoivat vain tarkistaneensa, pitääkö ennakkoon annettu tieto paikkansa ja löytäneensä listasta hyvin tarvitsemansa tiedon. Asiakkaat antoivat samalla spontaania palautetta:

*Kaareva ruokalista ei ole hyvä, kun se ei näy kauas ja sitä on tosi vaikea lukea.*

*Ruokalistan merkinnät on parantuneet tosi paljon! Hyvät ruoat teillä on aina!*

*Teillä on ihania erilaisia kokeiluja! Toivottavasti ei koskaan oteta käyttöön kiertävää ruokalistaa.*

*Kevyempiä vaihtoehtoja voisi olla enemmän, kuten lounassalaatteja ja keittoa.*

Tutkija kiinnitti huomiota kolmantena päivänä myös asiakkaiden kännykän käyttöön lounaan aikana. Asiakkaat käyttivät lounastauullaan aika vähän kännykkää, jos heidän pöydässään on muuta seuraa. Samalla seurattiin ruokailemaan tulevien ja astioitaan palauttavien ruokailijoiden jonojen muodostumista. Saarioisten henkilöstön on mahdollista maksaa ostoksensa käteisen tai pankkikortin lisäksi helposti ja nopeasti henkilökortilla, jolloin ostosten summa veloitetaan palkasta. Sopimusasiakkaat voivat maksaa käteisellä tai pankkikortilla. Useamman peräkkäisen asiakkaan maksaessa pankkikortilla kassalle muodostui helposti jonoa.

#### **4.2 Avoimen tarinan tulokset**

Tarina-lomakkeita jaettaessa havaittiin iloisia ilmeitä ja useat henkilöt muistivat ennakkoviestin tulevasta tarinapäivästä. Papereita jaettiin ruokailun yhteydessä asiakkaille 97 kappaletta. Näistä 62 annettiin Saarioisten työntekijälle ja 35 kappaletta sopimusruokailijalle. Kolme asiakasta ei halunnut ottaa paperia vastaan. Papereita palautettiin yhteensä 89 kappaletta (=n), joten vastausprosentiksi muodostui 92. Saarioisten työntekijöistä

tarinan palautti 93 prosenttia ja sopimusruokailijoista 89 prosenttia. Muutama asiakas jätti vastaamatta, koska lukulasit olivat unohtuneet työpöydälle.

Tarina-paperit numeroitiin juoksevasti ennen tietojen tallennusvaihetta tietokoneelle, jotta tiettyyn vastaukseen olisi tarvittaessa helppo palata uudelleen. Asiakas oli saanut itse valita täydentämänsä sanan, joten sanoja ei voinut analysoida millään valmiilla ohjelmalla. Sen vuoksi kaikki asiakkaiden avoimeen tarinaan kirjoittamat sanat tallennettiin Excel-taulukon sarakkeisiin. Taulukon sarakkeet muodostettiin niin, että tarinan samalle viivalle vastaajien kirjoittamat sanat sijoitettiin yhteen sarakkeeseen. Tämän jälkeen sanat järjestettiin samankaltaisiin luokkiin (liite 2) pikasuodattamalla saraketta tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti. Kaikista avoimeen tarinaan käsin kirjoitetuista sanoista jouduttiin hylkäämään vain yksi sana, koska siitä ei saatu selvää.

Kolme neljäsosaa vastaajista kuvasi myönteisellä sanalla, miltä salissa näyttää. Huomattavaa on, että heistä yli puolet kirjoitti, että sali näyttää *siistiltä* tai *viihtyisältä*. Kielteisiä vastauksia ei ollut yhtään. Ruokasalissa kuulostaa yli joka kolmannen asiakkaan mielestä *meluisalta* tai *kolisevalta rautatieasemalta*, mutta lähes puolet vastaajista mainitsee kuulevansa *mukavan ja iloisen puheensorinan, rentouden* tai *iloisuuden*. Ehdoton enemmistö asiakkaista, joiden mielestä salissa kuulostaa myönteiseltä vastasi kuitenkin, että tunnelmakin tuntuu salissa *myönteiseltä*, sillä lähes neljä viidestä asiakkaasta tuntee tunnelman *leppoisaksi* tai *rennoksi*; eräs vastaaja tunsu sen jopa *ytimiin saakka*.

Yli joka toisen asiakkaan nenään kantautui ruoan tai jonkun aineosan tuoksu, jota joka neljäs asiakas piti *herkullisena* tai *houkuttelevana*. Ruoka näytti valtaosan asiakkaista mielestä *herkulliselta, hyvältä* tai *makoisalta*. Huomattavaa on, ettei vastauksissa ollut yhtään kielteistä ulkonäkökommenttia. Suurin osa asiakkaista pystyi valitsemaan lounaan itselleen *helposti*. Tarinapäivänä lounaalla oli tarjolla pyttipannua ja broilerikastiketta, joiden maku toi mieleen lähes joka toiselle asiakkaalle *itämaisyyden* lisäksi jonkun mukavan *muiston matkalta*. Muutamat asiakkaat kirjoittivat muistavansa *mummulan portailla istuskelun, lapsuuden* tai *parhaimman vietetyn kesän*. Kahdelle vastaajalle maku toi mieleen *liian suolaisen tunningun* tai *ruoan tuntuvat kilokalorit*.

Kaikkien vastanneiden asiakkaiden mielestä hyvä palvelu on *kaiken A ja O* ja näkyy *joka päivä Saarioisilla ammatti-ihmisten luonnollisena iloisuutena, palvelualltiutena ja ystävällisyytenä*. Hyvä palvelu mainittiin *tärkeäksi osaksi miellyttävää ruokailukoke-*

*musta* sekä *paikan valttikortiksi* ja *valintakriteeriksi aina uudelleen ja uudelleen*. Jokainen vastannut asiakas toteaa, että henkilöstöravintolaan on *mukava* ja *kiva* tulla. Lähes kaikkien asiakkaiden mieliala on lähtiessä myönteinen, kuten *iloinen*, *leppoisa* ja *levännyt*, sillä vastaajista vain kaksi koki mielialansa *turvonneeksi* tai *väsyneeksi*. Vastaajien yleinen kanta on, että henkilökunta ymmärtää asiakkaita *ammattitaitoisesti* ja *loistavasti*, *jopa liiankin hyvin*. Avoimen tarinan useimmin toistuvista asioista muodostettiin tarina, jossa ilmenevät tyypillisimmät asiakkaiden vastaukset:

Ruokasalissa näyttää yleensä *siistiltä* ja *viihtyisältä* ja kuulostaa *meluisalta*, *mutta iloiselta*. Tunnelma tuntuu minusta *iloiselta* ja *leppoisalta*. Tänään ravintolaan tullessani nenääni kantautui *herkullinen ruoan* tuoksu. Ruoka näytti *herkulliselta* ja *hyvältä* ja pystyin *helposti* valitsemaan itselleni lounaan. Ruoan maku toi mieleeni *muistoja kotiruoasta* ja *kaukomailta*. Ajattelen hyvän palvelun olevan *kaiken A ja O eli iloista* ja *ystävällistä*. Yleensä tänne on *mukava* tulla lounaalle. Täältä lähtiessäni minulla on *hyvä* mieliala. Henkilökunta ymmärtää mielestäni asiakkaita *hyvin*.

Kunkin sarakkeen vastausprosentti laskettiin ottamalla huomioon tyhjät vastaukset. Maku-saraketta lukuun ottamatta se on kaikissa yli 90 prosenttia. Luokista laskettiin esiintymiskerrat ja tulosten perusteella muodostettiin taulukko 1, josta huomataan, että myönteisiä vastauksia on jokaisessa vastausluokassa enemmän kuin kielteisiä.

TAULUKKO 1. Avoimen tarinan vastausten jakauma luokittain (n=89)

	salissa näyttää	kuulostaa	tunnelma	tuoksuu	ruoka näyttää	valinta	maku	palvelu	tulla	mieliala	asiakasymmärrys
KIELTEISET	0	34	5	-	-	3	2	-	-	2	2
MYÖNTEISET	65	42	70	28	75	78	39	82	86	84	86
NEUTRAALIT	4	-	7	3	9	-	-	-	-	-	-
RUOKAAN LIITTYVÄT	4	-	-	49	-	-	24	-	-	-	-
MUUT	15	4	-	3	3	5	5	-	-	-	-
YHTEENSÄ	88	80	82	83	87	86	70	82	86	86	88
tyhjät	1	9	7	6	2	3	19	7	3	3	1
KAIKKI YHTEENSÄ	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
VASTAUSPROSENTTI	99 %	90 %	92 %	93 %	98 %	97 %	79 %	92 %	97 %	97 %	99 %

Avoimeen Minua sitten ärsyttää...-kysymykseen saatiin 66 vastausta (n=89), jotka luokiteltiin Excel-tilaukossa aiheiden perusteella (taulukko 2). Pääluokiksi muodostuivat ruokaan liittyvät, ruokasaliin liittyvät, myönteiset ärsytykset, muut sekä tyhjät. Pääluok-

ka ruokaan liittyvät jaettiin kolmeen alaluokkaan: kevyempi, raaka-ainetoiveet sekä muut. Pääluokka ruokasaliin liittyvät jaettiin luokkiin melu ja jono. Sama vastaaja saattoi antaa palautetta useammastakin asiasta, jolloin merkitä tehtiin kaikkiin vastaaviin luokkiin.

TAULUKKO 2. Minua sitten ärsyttää kun...(n=89)

<b>Ruokaan liittyvät</b>	
Kevyempi	11
Raaka-ainetoiveet	17
Muut	8
<b>Ruokasaliin liittyvät</b>	
Melu	9
Jono	8
<b>"Myönteiset ärsytykset"</b>	
"Ei mikään" (7 kpl), muut (4 kpl)	11
<b>Muut</b>	2
<b>Tyhjät</b>	28
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>94</b>

Saaduista palautteista yli puolet liittyy jotenkin ruokaan. Raskaampien ja erikoisempien ruokien vaihtoehdoksi toivotaan myös kevyempiä ja tavallisempia arkiruokia, kuten keittoja ja lounassalaatteja. Lisäksi toivotaan aikaisemmin leivän kanssa tarjolla ollutta kevytlevitettä takaisin. *Makkaraa, broileria* ja muuta *roskaruokaa* on joidenkin vastaajien mukaan liian usein, kun taas *kala-kalaa* ja *kebabia* toivotaan tarjolle enemmän. Noin kolmasosa asiakkaista jätti tämän kohdan tyhjäksi, alle kymmenesosan mielestä jonojen muodostuminen on ärsyttävää ja seitsemän asiakkaan mielestä henkilöstöravintolassa *ei ärsytä mikään*. Seuraavassa on esitetty useimmin toistuvat ärsyttävät asiat:

Haluaisin vielä kertoa, että minua sitten ärsyttää (tai harmittaa), kun ***ruokalan tuolit pitää ihan hirveää melua, lounassalaattia on liian harvoin ja joskus on tarjolla pelkkää nuorten ruokaa tai roskaruo-  
kaa.***

Toiseen avoimeen kysymykseen, Minusta on kuitenkin mukavaa, kun... saatiin yhteensä 101 vastausta. Myös tässä vastauksessa sama vastaaja saattoi antaa palautetta useammastakin asiasta, jolloin merkintä tehtiin vastaaviin luokkiin. Pääluokiksi muodostuivat myönteiset, muut ja tyhjät (taulukko 3). Pääluokka myönteiset jaettiin alaluokkiin henkilökunta ja palvelu, ruokailumahdollisuus ja ruoka. Luokkaan muut sijoitettiin kaikki ne vastaukset, jotka eivät kuuluneet mihinkään edellä mainittuun luokkaan. Seuraavalla sivulla on esitetty useimmin toistuvat mukavat asiat.

Minusta on kuitenkin mukava, kun *on mukava henkilökunta, meillä on näin hieno mahdollisuus syödä hyvä lounas ja tää ruoka ja ruokala on niin mahtava!*

Myönteisestä palautteesta suurimman osan sai hyvä ja maukas ruoka, ystävällinen palvelu ja Saarioisten oma henkilökunta sekä sopivan hintainen mahdollisuus ruokailulla lähellä työpaikkaa. Kymmenesosa vastaajista jätti tämän kohdan tyhjäksi.

TAULUKKO 3. Minusta on kuitenkin mukavaa, kun... (n=89)

<b>Myönteiset</b>	
Henkilökunta ja palvelu	15
Ruokailumahdollisuus	12
Ruoka	41
<b>Muut</b>	
Esim. "saa ruokailulla hyvässä seurassa" tai sopiva hinta	11
<b>Tyhjät</b>	
	11
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>90</b>

Tutkimuksessa kysyttiin myös vastaajien mielipidettä kyselytavasta. Tähänkin kohtaan vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa mieleisensä vastauksen. Yli puolet vastaajista koki kyselytavan avoimen tarinan avulla *vänkänä, hauskana ja mielenkiintoisempana*, kuin perinteinen kyselylomake. Joka viidennen mielestä vastaustapa oli *haasteellinen* tai *vaikea, koska en ole runoilija*. Tähän kohtaan jätti kommentoimatta vain neljä vastaajaa. Tarinan vastauksista tehtiin Excelissä muutamia pikasuodatettuja ristiintaulukointeja. Niissä ei ollut nähtävissä minkäänlaisia eroja Saarioisten henkilöstön ja sopimusasiakkaiden vastauksissa. Sopivan hinnan mainitsi sopimusasiakkaista kolme ja Saarioisen henkilöstöstä vain yksi asiakas.

Kysyttäessä asiakkaita ärsyttäviä ja heidän mieltään lämmittäviä asioita huomattiin, että ärsyttäviä asioita on yhteensä 66 kpl ja mieltä lämmittäviä asioita yhteensä 79 kpl. Ärsyttävinä asioina asiakkaat pitävät *meluisaa ruokalaa, kun hyvän maun lisäksi ei kiinnitetä aina tarpeeksi huomiota terveellisyyteen* tai *kun salaattipöytä on välillä tyhjä, kun tulee myöhemmin syömään*. Ärsyttävienkin asioiden joukossa on silti myös ns. myönteisiä vastauksia, kuten *ei ärsytä sitten mikään* sekä *muualla yleensä ärsyttää, mutta täällä ei sitten koskaan*. Mieltä lämmittävinä seikkoja asiakkaiden mielestä ovat *huumorintajuinen ja auttava henkilökunta, se kun listalla on uusia kokeiluja ja mukava ilmapiiri*. Myönteisiä vastauksia oli jokaisessa vastausluokassa enemmän kuin kielteisiä.

### 4.3 Asioimisen helppouden indeksi

Tässä tutkimuksessa asiakkaat arvioivat asioimisen helppoutta henkilöstöravintolassa merkitsemällä rastin tarina-paperissa olleelle asteikolle välillä 1–5. Gerdtin ja Korkeakosken mallin (kts. luku 3.3) mukaisesti vastaajien antamista arvoista laskettiin asioimisen helppouden indeksi. Ykkönen kuvasi erittäin vaivatonta ja viitonon erittäin vaivalloista asioimista. Arvoista 1–2 laskettiin vaivattomien vastausten prosentti kaikista vastauksista ja vastaavasti arvoista 4–5 vaivalloisten vastausten prosentti kaikista vastauksista. Neutraalin arvon 3 antaneet vastaukset jätettiin huomioimatta.

Tulkinnassa käytettiin Tuulaniemen (2011, 241–242) esittelemän Net promoter score –luvun (NPS) asteikkoa, koska Gerdt'n ja Korkeakosken kirjasta puuttui tulkinta ja menetelmä on samankaltainen. Luku kuvaa asiakkaiden todennäköistä palvelun suosittelemuista muille. Jos luku on lähellä nollaa, on palvelua suosittaneiden ja arvostelleiden asiakkaiden määrä ollut yhtä suuri. Hyvä arvo on positiivinen ja yli 50 menevää arvoa pidetään erinomaisena. Jos luku on negatiivinen, on palvelua arvostelleiden määrä ollut suurempi kuin palvelua suosittaneiden asiakkaiden määrä.

Asiakkaiden antamat arvot ja niiden lukumäärät kirjattiin muistiin (taulukko 4). Arvon yksi antoi Saarioisten henkilöstöstä 29 asiakasta, arvon kaksi antoi 12 asiakasta jne. Samassa taulukossa on esitetty myös sopimusasiakkaiden antamat arvot vastaavalla tavalla. Saarioisten henkilöstön arvioimaksi helppous-indeksiksi muodostui Gerdtin ja Korkeakosken mallin mukaan laskettuna 51,8 ja sopimusasiakkaiden 54,8, joten kaikkien asiakkaiden arvioimaksi helppouden keskiarvoindeksiksi muodostui 53,3.

TAULUKKO 4. Asioimisen helppouden indeksin muodostuminen Saarioisten pääkonttorin henkilöstöravintolassa keväällä 2016 (n=89)

SAARIOISTEN HENKILÖSTÖ			SOPIMUSASIAKKAAT		
Lukumäärä	Annettu arvosana	%	Lukumäärä	Annettu arvosana	%
29	1	51,8 %	17	1	54,8 %
12	2	21,4 %	6	2	19,4 %
3	3	5,4 %	2	3	6,5 %
8	4	14,3 %	4	4	12,9 %
4	5	7,1 %	2	5	6,5 %
<b>56</b>		<b>100,0 %</b>	<b>31</b>		<b>100,0 %</b>

Asioimisen helppouden indeksi	Asioimisen helppouden indeksi
$(51,8 + 21,4) - (14,3 + 7,1) = 51,8$	$(54,8 + 19,4) - (12,9 + 6,5) = 54,8$

#### 4.4 Teemakeskustelujen tulokset

Keskustelijat kertoivat keskustelun odotuksista, että *saa kertoa hyvää palautetta henkilöstöravintolantoiminnasta ja on mukava päästä vaikuttamaan*. Keskustelun ensimmäisenä teemana oli ruokalistan informatiivisuus ja ulkoasu sekä kiertävä ruokalista. Keskustelijoilla ei ollut keskenään eriäviä mielipiteitä ruokalistan informatiivisuudesta. Kaikki kertoivat löytävänsä listasta tarvittavat perustiedot. Tosin A4-kokoisesta ruokalistasta puolen sivun kokoinen kuva vie heidän mielestään aika paljon tilaa informaatiolta. Kuvan olemassaolo myös kyseenalaistettiin, *koska muissakaan ravintoloissa ei aina ole kuvaa ruoka-annoksesta*. Jotta sisäänpäin kaarevassa telineessä olevaa ruokalistaa voisi lukea linjaston molemmin puolin, on asiakkaan usein käännettävä telinettä. Allergeenien sekä lihan, kalan ja broilerin alkuperämaan maininta on kaikkien mielestä hyvä asia.

Lounaalle ehdotettiin ruokien ryhmittelyksi *kotiruoka, kevyempi* sekä *kasvis*. Keittoa ei ole tarjolla joka päivä, joten keskustelijat toivoivat sen kirjoittamista ruokalistaan ja sijoittamista linjastoon ennen raskaampaa ruokaa, jotta sen huomaisi helpommin. Maininta Saarioisten tuotteista koettiin toisaalta yrityksen sisäistä markkinointia tukevaksi, mutta samalla sen arveltiin ehkä närkästyttävän joitakin asiakkaita, koska kaikkia yrityksen valmistamia Foodservice-tuotteita ei mielletä tällä hetkellä teollisesti valmistetuiksi.

Keskustelijoilta kysyttiin mielipidettä tutkimuksen yhteydessä aiemmin ehdotetusta digitaalisesta ruokalistasta. Keskustelijat uskoivat sen *olevan nykyaikaa ja parantavan ruokalistan luettavuutta suuremman näytön ja entistäkin selvemmän fontin vuoksi*. Saarioisten ohjeenmukaiset allergeenit voisi tällöin saada paremmin näkyviin ja somistuskuvallekin jäisi paremmin tilaa. Digitaalinen näyttö ei kuitenkaan saisi olla liian suuri, jotta se ei peitä näkyvyyttä eikä ole asiakkaiden tiellä. Aulassa näkyvään televisioon voisi kokeiluluonteisesti laittaa ruokalistan, jonka jälkeen digitaalisuudesta voitaisiin kysyä asiakkaiden mielipiteitä.

Kiertävä kahdeksan viikon ruokalista herätti keskustelua ollen lopulta kaikkien mielestä hyvä ajatus. He arvostivat henkilöstöravintolan nykyisinkin monipuolista tarjontaa. Kahdeksan viikkoa koettiin riittävän pitkäksi jaksoksi. Huolellisesti suunniteltu kiertävä ruokalista voisi ehkä tuoda keskustelijoiden mielestä vielä lisää monipuolisuutta. Ruo-



kalistaa suositeltiin kiertäväksi kuitenkin vain perusraaka-aineiltaan, jolloin esimerkiksi suosittu jauhelihakastike tai pastavuoka voisi olla kahdeksan viikon aikana tarjolla toisenkin kerran eri tavoin valmistettuna. Kalaruokaa toivottiin listalle ravitsemussuositusten mukaisesti ehkä kaksikin kertaa viikossa ja sille toivottiin vakiopäivää.

Lisäksi esitettiin, että samana päivänä tarjottaisiin eri tyyppisiä ruokia, kuten *voimakas ja mieto* sekä *erikoisempi ja kotiruoka*. Keskustelijat ajattelivat kiertävän ruokalistan helpottavan henkilökunnan työn suunnittelua, eivätkä pitäneet ajatusta huonona. Keskusteluissa ilmeni myös, että asiakkaat erottavat sen, onko kokkivuorossa nainen vai mies. Naiskokit tekevät palautteen mukaan kevyempää ja miedompaa ruokaa kuin mieskokit. Tätä ei kuitenkaan pidetty kielteisenä seikkana, koska heidän mielestään kokin oma kädenjälki saakin näkyä lopputuloksessa. Asiakkaat arvostavat myös mahdollisuutta nauttia halutessaan lounaalla päivän molempia ruokia.

Teemakeskusteluissa tarkennettiin myös tutkimuksessa ilmenneitä palvelun kriittisiä hetkiä. Esiin tulivat jonon muodostuminen kassalle, kahvin ajoittainen huono maku, asiakkaista muodostuvien kahden jonon risteäminen etenkin ruuhka-aikana, ruokailuas-tioiden palautuspiste täyttyminen sekä ruokasalin meluisuus. Jonoa muodostuu helposti, koska salaattipöydästä on mahdollista ottaa linjaston molemmin puolin, mutta lämmin linjasto on yksipuoleinen. Lisäksi useamman peräkkäisen asiakkaan maksaessa pankki-kortilla, kassa ruuhkautuu helposti. Pankkikortin sijaan ehdotettiin ruokalipukkeiden tai lähimaksun käyttöönottoa. Kahvipannun pesuun ja keittorytmiin tulisi keskustelijoiden mielestä kiinnittää enemmän huomiota. Aika ajoin kahvin maku ei ole tyydyttänyt heitä.

Ruuhka-aikana olisi keskustelijoiden mielestä mukava, jos edellisen asiakkaan annettai-siin rauhassa lajitella omat astiansa palautuspisteeseen. Ruokasalin kova melutaso har-mittaa, koska kuuden hengen pöydässä ei ruuhka-aikana tahdo kuulla mitä pöydän toi-ssessa päässä jutellaan. Keittiön puolelta kuuluvat luonnolliset tiskauksen äänet eivät häiritse ruokailijoita, vaan pikemminkin metallisten tuolinjalkojen kolina ja tilan kaikui-suus.

Keskustelijat kertoivat toisinaan olevan vaikeaa erottaa tarjolla olevista keittoja ja kasti-ketta toisistaan. Henkilöstöravintolassa on aiemmin ollut käytössä keittopata, joka oli sijoitettuna erilliseen pisteeseen, mutta nykyään keitto on tarjolla samassa linjastossa muiden lämpimien ruokien kanssa. Keittopataa ehdotettiin otettavaksi jälleen käyttöön,

koska sen koettiin selkeyttävän keiton ja kastikkeen eroa sekä siten helpottavan myös jonon muodostumista kassalle. Toisena ajatuksena oli keittoastian erottaminen kastekeastiasta *jonkinlaisella kauluksella*.

Lisäksi annettiin palautetta, että tarjoilukauhojen kahva laskee liian matalalle. Se saattaa kaataa helposti linjastolla kuljetetulla tarjottimella olevan lasin tai koskettaa ruokailijan ruoka-annokseen. Tämä koettiin epäkäytännölliseksi ja epähygieeniseksi. Aiemmin saadussa asiakaspalautteessa ehdotettiin laitettavan tarjolle keittiössä valmiiksi viipaloitua leipää. Leivän koettiin kuitenkin pysyvän tuoreempana, kun leivän saa itse viipaloida. Keskustelijoiden mielestä on myös mukavampaa, kun saa itse päättää siivun paksuuden.

Keskusteluissa ilmeni, että henkilöstöravintolan toiminnan todetaan vaikuttavan paljon yrityksen markkinointiin sekä sisäiseen yrityskulttuuriin ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan tässä Saarioisten työntekijöiden yhteisiä, kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä sekä ulospäin näkyvää käyttäytymistä. Yhteisten taukojen katsotaan kuuluvan Saarioisilla yrityskulttuuriin. Tauolla voi luontevasti puhua muustakin kuin työasioista, joten oman osaston ulkopuolisiinkin kollegoihin on helppo tutustua. Tauot pitävät hyvin yllä yhteisöllisyyttä ja niitä arvostetaan pöytäseurasta riippumatta.

Hyvä ruoka ja ruokasalin myönteinen ilmapiiri tukevat Saarioisten henkilöstön yhteistä tapaa tulla kahville porukalla, toimien samalla käyntikorttina yritysvieraille ja vaikuttan koko yrityksen imagoon. Koko yrityksen palvelukokemuksen koetaan personoituvan henkilökuntaan ja sen toiminnan tukevan koko talon laatuajattelua sekä Saarioisten henkeä. Keskustelijat tähdentävät Saarioisten hyvään palvelukulttuuriin kuuluvan, että kaikista asiakkaista pidetään huolta, tarkoittaen niin talon ulkopuolisia kuin sisäisiäkin asiakkaita.

Uutuustuotteita tulisi keskustelijoiden mielestä olla tarjolla, koska asiakkaat haluavat tietää uutuuksista ja tutustua niihin. Saarioisten tuotteista henkilöstöravintolassa valmistetut ruoat antavat asiakkaille hyviä ideoita myös kotona toteutettavaksi. Valmisruokaa ei kuitenkaan saa olla tarjolla liian usein. Välipalaksi toivottiin enemmän kevyempiä, vähäsokerisia sekä proteiinipitoisia tuotteita. *Hinnasto hedelmien vieressä voisi edistää niiden menekkiä välipalalla*. Runsaasta pahvimukien käytöstä keskusteltiin, koska olisi

ekologisempaa käyttää ruokasalissa juotaessa posliinimukia. Lämpimän linjaston roiskesuoja hankaloittaa pitkien ihmisten ruoan ottamista vuoaan perältä.

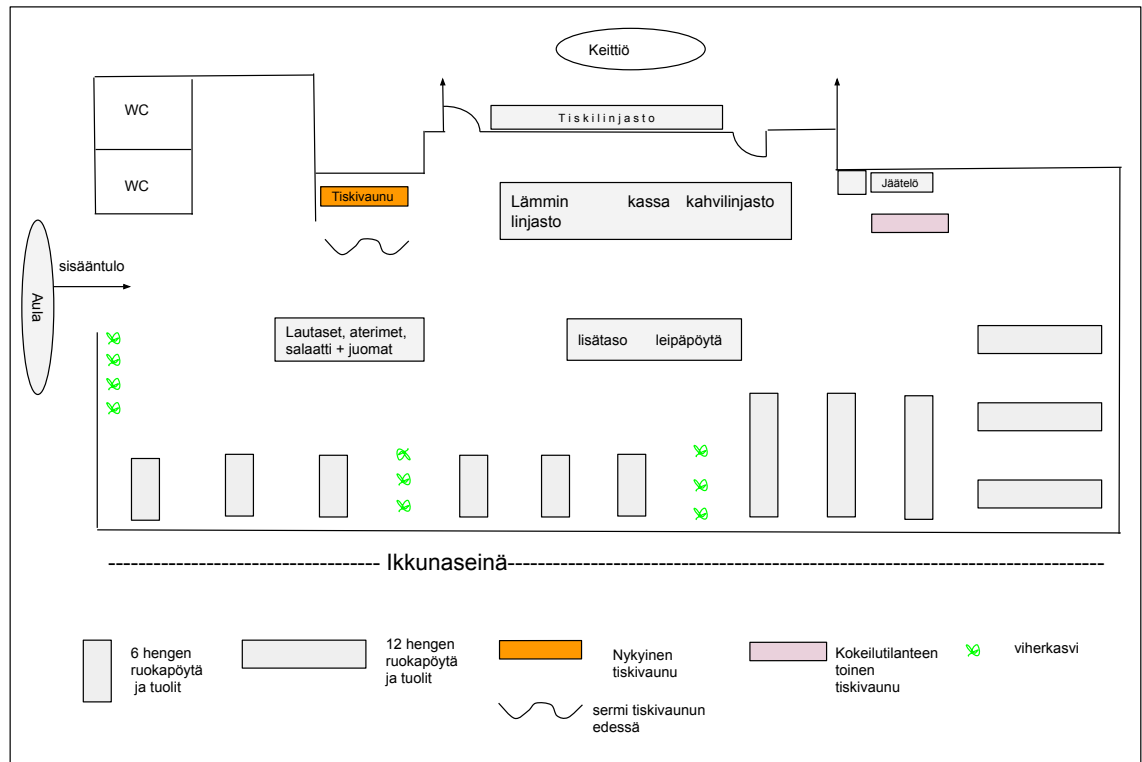
Roskien ja biojätteen erottelu herätti myös keskustelua. Kun lounaalla on broilerin siipiä, asiakkaiden biojätteen lajittelua kannattaisi korostaa. Salaattien allergeenien tietoja ehdotettiin kiinnitettäväksi sinitarralla salaattilinjaston roiskesuojalasiin, jolloin ne näkyisivät paremmin ja lasikin olisi lounastarjoilun jälkeen helposti puhdistettavissa. Tutkijalla tuli mieleen, että allergeenit voisi kirjoittaa roiskesuojalasiin poispyyhittävällä tussilla, jolloin puhdistus olisi helppoa.

Keskustelijat antoivat spontaanisti myönteistä palautetta hyvästä ruoasta, salaattipöydästä ja tarjolla olevista lämpimistä kasviksista, hyvin lyhyelläkin aikataululla järjestetyistä kokoustarjoiluista sekä henkilöstöravintolan mukavasta ilmapiiristä ja fiiliksestä. He oikein odottavat joka päivä ruokailua eivätkä halua lähteä muualle lounaalle. Jotkut ruoat ovat olleet *vähän liiankin herkullisia lounasruoiksi*, jopa vähän *ylenpalttisia*, mutta mukavaksi koettiin kuitenkin perjantaisin oleva astetta parempi ruoka. Henkilöstöravintolan toiminnan koettiin edistävän työpaikan terveellistä ruokailua, sillä raikkaista salaateista on helppo valita päivän kasvisannos. Vuonna 2012 tehdyssä tarjoilulinjaston remontissa salaattivaunu sijoitettiin ennen pääruokaa. Tästä muutoksesta annettiin myönteistä palautetta, koska lautaselle tulee aikaisempaa helpommin kerättyä salaatteja suositeltu annos. Henkilöstöravintola tarjoaa viihtyisän ja sosiaalisen kohtaamispaikan ja ”miniloman” Saarioisten työntekijöille työpäivän aikana, jolloin toiminta tukee työhyvinvointia, kuten Ojala ja Ahonen luvussa 2.6 toteavat. Salaattipöytänsä tosin toivottiin juuston vaihtoehdoksi muitakin proteiinipitoisia tuotteita, kuten papuja tai kikherneitä. Keskustelijat totesivat spontaanisti *maksavansa mielellään laadukkaasta ja free-sistä ruoasta tarvittavan summan sekä asioivansa mielellään henkilöstöravintolassa*.

Keskustelujen aikana ilmapiiri oli rento ja tuttavallinen. Tutkija pani merkille, että keskustelijat eivät jännittäneet tuttua tutkijaa, vaan olivat aitoja ja rehellisiä. Keskustelijat antoivat spontaania palautetta aiheista, joita tutkija ei ennakkoon maininnut. Keskusteluissa oli kerrallaan vain yksi tai kaksi asiakasta, joten ryhmän vaikutus yksilöön jäi mahdollisimman pieneksi. Lopuksi keskustelijoilta kysyttiin, oliko heillä mielessään vielä jotakin sellaista, mitä haluaisivat kertoa teemojen ulkopuolelta sekä kiitettiin tarjoamalla lounas henkilöstöravintolassa.

## 4.5 Kokeilutilanteet

Saadun palautteen perusteella asiakkaita ärsyttää ruokailemaan tulevien ja ruokailuastiotaan palauttavien asiakkaiden jonojen risteäminen ruuhka-aikana. Tämän vuoksi lounaalla kokeiltiin kahden tiskivaunun käyttöä kolmena päivänä. Keittiön lähellä olevan tiskivaunun lisäksi sijoitettiin toinen vaunu ravintolasalin toiseen päähän, jotta astioiden palautui olisi helpompaa. Kuviossa 8 on merkittynä oranssilla vakiokäytössä oleva tiskivaunu ja vaaleanpunaisella kokeilutilanteessa käytetty toinen tiskivaunu. Vaunun löysivät muutamat salin kyseisessä päässä ruokailleista asiakkaista. Sitä ei kuitenkaan kii-reisen tilanteen vuoksi erikseen muistettu mainostaa asiakkaille eikä kysyä asiakkaiden mielipidettä. Osa henkilökunnasta ei pitänyt järjestelyä käytännöllisenä, koska astioiden kuljetusmatka tiskilinjaston alkuun on pidempi ja mutkikas.



KUVIO 8. Tiskivaunujen sijoittelut.

Leipäpöydässä ehdotettiin kokeiltavaksi viipaloidun leivän käyttöä. Tällä ei tarkoitettu teollisuuden valmiiksi viipaloimaa vaan keittiössä ennen ruokailua viipaloitua leipää. Perusteluna oli viipaloidun leivän hygieenisempi ottaminen, leipäpisteen säilyminen siistimpänä sekä leipäpisteeseen tarjottimelle jäävä väljempi tila. Kokeilupäivänä viipaloitua leipää kului enemmän kuin normaalisti, mutta leivän menekki vaihtelee muutenkin päivittäin, joten siitä ei voi tehdä pitäviä johtopäätöksiä.

## 5 TULOSTEN YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksessa selvitettiin laadullisilla menetelmillä, mitkä seikat vaikuttavat Saarioisten henkilöstöravintolan asiakaskokemukseen, miten asiakas aistii Saarioisten henkilöstöravintolan palvelut sekä minkälaisia tunteita – ärsytystä tai viehätystä – ne herättävät. Henkilöstöravintolan asiakaskokemukseen vaikuttavat sen kaikkien toimintojen lisäksi henkilökunta. Kun tavoite on kaikilla sama, asenne kunnossa ja kaikki tekevät asiakaskokemuksen onnistumiseksi töitä, on kokemus todennäköisimmin onnistunut.

### 5.1 Tulosten yhteenveto

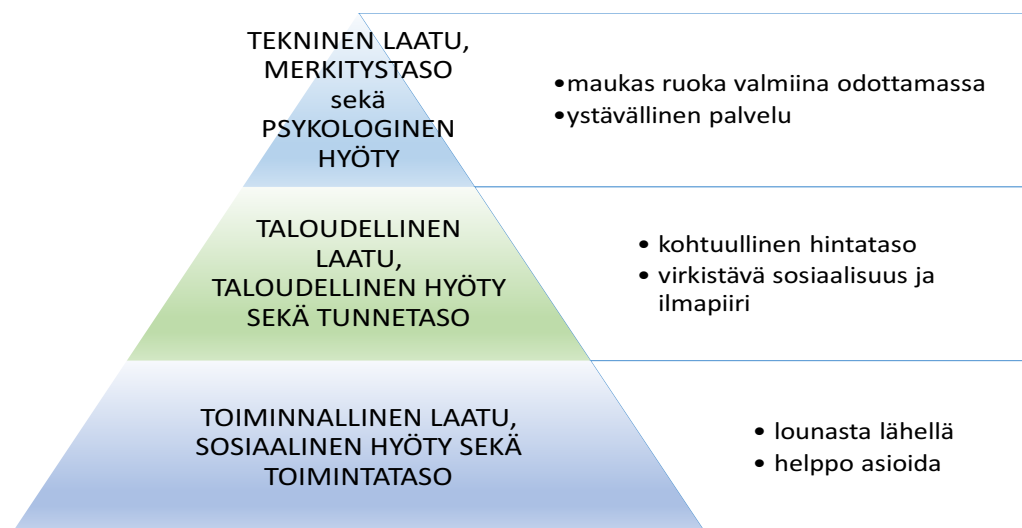
Tässä opinnäytetyössä kerättiin mahdollisimman monipuolista palautetta. Havainnollisella asiakkaiden käytöstä ja ilmeitä heidän saapuessaan henkilöstöravintolaan kerättiin aistien kautta välittyvää sanatonta palautetta. Kirjallista palautetta kerättiin avoimen tarinan avulla ja asiakkaiden kanssa käydyissä teemakeskusteluissa suullista palautetta. Seuraavaksi annettuun palautteeseen tutustuttiin tarkasti ja kirjoitettiin muistiinpanot. Palautteesta tulkittiin tuloksia ja sen perusteella pohdittiin toiminnan kehitysehdotuksia.

Tämän tutkimuksen yhteydessä saatiin runsaasti palautetta henkilöstöravintolan palvelusta ja toiminnasta. Osa palautteesta on perustellusti rakentavaa, suurin osa palautteesta on myönteistä, jopa ylenpalttista. Korkeasta vastausprosentista voidaan päätellä, että tarina kiinnosti asiakkaita. Saadusta aineistosta käy ilmi, että asiakkaat pitävät henkilöstöravintolan tasoa hyvänä, kuten ennen tutkimusta oletettiin. He paneutuivat annettuun tehtävään huolellisesti kuvaten monipuolisesti ajatuksiaan ruoan tuoksuista ja mauista sekä kuulemistaan äänistä. Palautetta saatiin maukkaan ruoan ohella myös häiritsevistä melusta ja kaikuisuudesta sekä muodostuvista jonoista. Ruokasali koetaan yleensä viihtyisäksi ja siistiksi.

Palvelun arvo eli panoksen ja hyödyn välinen suhde on aika korkea. Asiakaskokemuksen arvo muodostuu Saarioisten pääkonttorin henkilöstöravintolan asiakkaille kaikilla Tuulaniemen (2011, 75) esittelemillä tasoilla. Henkilöstöravintola sijaitsee lähellä ja sinne on helppo tulla, vaikka jokaisena työpäivänä. Henkilöstö arvostaa työpäivän aikaisia virkistäviä sosiaalisia hetkiä työkavereiden kanssa, koska heidän nähtiin käyttä-

vän lounaalla kännykkää aika vähän. Hetket myös tukevat hyvinvointia. Kun henkilöstöravintolan palvelujen toiminnallisena laatuna koetaan mukava ilmapiiri ja helppo asiointi sekä teknisenä laatuna ruoan herkullinen maku ja ystävällinen asiakaspalvelu, voidaan kokonaislaatua pitää Grönroosinkin (2010, 104–105) mielestä hyväksyttävänä. Tarjonta koetaan keskustelijoiden mielestä joskus jopa liiankin hyväksi lounasruoaksi. Saarioisten omaa henkilökuntaa, heidän työtään ja asiakasymmärrystään selvästikin arvostetaan.

Saarioisten henkilöstöravintolassa asiakkaat kokevat Ylikosken (2000, 103–106) kuvaamia hyötyjä. Ydinhyötynä he kokevat esimerkiksi palvelun läheisen sijainnin, ruoan tarjoiluajan ja että ruoalla lähtee nälkä. Sosiaalisena hyötynä tutkimusaineistossa korostuu asiakkaiden keskinäinen sekä asiakkaiden ja henkilökunnan välinen yhteisymmärrys, jotka koskettavat asiakkaita myös tunnetasolla. Psykologista hyötyä asiakkaat saavat, kun he voivat tulla valmiiseen pöytään, nauttia ruoasta, kun lounaaksi valmistetaan heidän toivomaansa ruokaa heidän eikä heidän tarvitse välttämättä syödä yksin. Tutkimuksen kohderyhmältä ei kysytty missään tutkimuksen vaiheessa mielipidettä lounaan hinnoittelusta. Saadun palautteen perusteella asiakkaat mieltävät kuitenkin hinnan kohtuulliseksi ja saavat rahalleen riittävän vastineen eli arvon. Taloudelliseksi hyödyksi koetaankin sopuhintainen lounas. Saarioisten henkilöstöravintolan asiakkaiden kokemista arvoista, hyödystä ja laadusta muodostettiin asiakaskokemuspyramidi (kuvio 9). Asiakkaiden kokemaa ydinhyötyä voidaan pitää myös palvelun toiminnallisena laatuna. Teknistä laatua ovat maukas ruoka valmiina odottamassa ruokailijoita sekä ystävällinen palvelu luoden heidän kokemukselleen merkityksen.



KUVIO 9. Asiakaskokemuspyramidi Saarioisten henkilöstöravintolassa keväällä 2016

Edellä Spence ja Piqueras-Fizman (2014, 272) totesivat ympäristöstä kuultavien äänien vaikuttavan ruoan makuun. Aineistosta kävi ilmi, että Saarioisten henkilöstöravintolan asiakkaita ärsyttää ruokasalin meluisuus ja kaikuisuus. Ennen tätä tutkimusta annettujen asiakaspalautteiden perusteella voitiin olettaa, että suurimman osan asiakaskokemus on hyvä. Näin runsasta palautetta melun vaikutuksesta lounastauon laatuun ja koko asiakaskokemukseen ei ehkä osattu odottaa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa yli joka kolmas vastaaja mainitsi melun ärsyttävän tai häiritsevän sosiaalisuutta. Melun vaikutuksiin olisikin syytä kiinnittää huomiota, koska lounastauon tarkoitus on antaa asiakkaille virkistävä lepo hetki työpäivän aikana. Asiakkaat odottavat kovasti käytännön toimia kaikuisuuden vähentämiseksi.

Ennakkoon odottamattomana tuloksena selvisi, että runsaasta kertakäyttömukien käytöstä syntyvästä jätteestä ollaan huolissaan, koska ruokasalissa juotaessa olisi ekologisempaa käyttää posliinimukia. Vaikuttaisiko tähän, jos kertakäyttömukin kustannushinta lisättäisiin kahvin myyntihintaan, kuten huoltoasemalla on tapana? Tai kyseenalaistettaisiin pahvimukin käyttö vieressä olevalla kyltillä?

Asiakkaat tulevat ruokailemaan hyvässä hengessä. Ennako-odotuksena on, että tarjolla on hyvää ruokaa. Tyytyväisyyttä lisää se, että eri komponentteja on mahdollista yhdistellä oman maun ja halun mukaisesti samalla ateriahinnalla. Asiakkaat kertoivat syövänsä lounaalla helposti päivän kasvisannoksensa ja haluavansa tarjolle Saarioisten omista tuotteista valmistettuja ruokia. Toisaalta vastauksissa ilmeni, että valmisruokien käyttö ärsyttää asiakkaita. Tämän vuoksi yrityksen omien tuotteiden käytön tulee olla mahdollisimman monipuolista.

Henkilöstö voi jonkin verran vaikuttaa omaan ruokailuaikaansa, joten hän voi halutesaan tulla ruokailemaan, kun asiakkaiden määrä on hänen mielestään mieluisa. Joku pitää siitä, että lounaalla on seuraa ja vilkas tunnelma, toinen arvostaa rauhaa ja hiljaisuutta. Heistä on kuitenkin mukavaa istahtaa työpäivän keskellä työkavereiden kanssa lounaalle tai kahville. Henkilöstöravintolan toiminta vaikuttaa siis myönteisesti Saarioisten imagoon, asiakkaiden terveelliseen ja monipuoliseen ruokailuun, sosiaaliseen hyvinvointiin sekä yrityksen sisäiseen kulttuuriin eli saarioislais-henkeen.

Saarioisten henkilöstöravintolan palveluja käyttää lounaalla noin kolme neljäsosaa koko Saarioisten henkilöstöstä. Raulion (2011), tutkimuksen mukaan kaikista suomalaisista

työntekijöistä henkilöstöravintolan palveluja käyttää vain noin puolet niistä, joilla on siihen mahdollisuus. Henkilökunta voikin olla tyytyväinen korkeaan asiakasprosenttiin. Raulion (2011) tutkimuksen mukaan henkilöstöravintoloissa ruokailu vaikuttaa myönteisesti myös ravintotottumuksiin, koska siellä syödään lounaalla enemmän kasviksia kuin omia eväitään syövät. Salaatin syönti on vuoden 2012 tehdyn ruokasalin remontin jälkeen lisääntynyt myös Saarioisten henkilöstöravintolassa, joten henkilöstöravintolan palveluilla on myönteinen vaikutus myös Saarioisten henkilöstön hyvinvointiin. Saarioisten teettämässä tutkimuksessa (2016b) vastaajien mielestä kasvikset ovat kalliita. Tähän tutkimuksen liittyvissä teemakeskusteluissa ilmeni, että asiakkaiden on helppo koota salaattipöydästä päivän kasvisannos. Tämän perusteella voidaan väittää monipuolisen salaattipöydän tuovan asiakaskokemukseen lisäarvoa.

Tutkija otti tietoisesti riskin valitessaan yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi avoimen tarinan. Oli mahdollista, että asiakkaat olisivat pitäneet menetelmää liian vaikeana ja jättäneet sen vuoksi vastaamatta tarinaan. Menetelmän erilaisuus kuitenkin houkutteli tutkijaa kokeilemaan sitä tavallisen kyselylomakkeen sijaan. Tavoitteena ollut asiakkaiden laatuksityksen tutkiminen ohjasi tutkijaa narratiivisen (=kerronnallisen) menetelmän suuntaan. Kukin asiakas muodostaa laadun omalla henkilökohtaisella tavallaan, kuten Ylikoski (2000, 118) toteaa, joten asiakaskokemuksen laatua olisi ollut muilla keinoilla vaikea tutkia. Avoimen tarinan vastausprosenttiin vaikutti ehkä myös se, että tutkija antoi tarinapaperin jokaiselle ruokailijalle henkilökohtaisesti.

Avoimeen tarinaan olisi voinut liittää tutkittavaksi muitakin asioita, kuten esimerkiksi ennakko-odotukset ruoan laadusta tai kotimaisuuden merkitys ostopäätökseen. Tarina haluttiin kuitenkin pitää mahdollisimman lyhyenä, jotta vastaajien mielenkiinto pysyisi yllä koko tarinan ajan. Vertailtaessa Saarioisten henkilökunnan ja sopimusasiakkaiden avoimia tarinoita, ei tuloksissa ollut suuria eroja vaan vastaukset olivat hyvin yhteneviä näissä kahdessa ryhmässä. Koska vastaajat saattoivat kirjoittaa minkä tahansa mieleensä tulleen sanan, tarinaa ei voinut analysoida millään valmiilla sähköisellä ohjelmalla. Tämän vuoksi jokin seikka saattoi jäädä huomiotta, vaikka analyysi suoritettiin tarkasti.

### **Tulosten tulkinnan ongelmat**

Tarinan yhteydessä ei kysytty vastaajien taustatietoja. Hyödyllisiä tietoja olisivat olleet esimerkiksi vastaajan sukupuoli tai kuinka monta vuotta vastaaja on ollut Saarioisten henkilöstöravintolan asiakas. Osa vastaajista toivoi tarjolle enemmän terveellisempiä ja



kevyempiä vaihtoehtoja. Jos taustatiedoissa olisi kysytty sukupuoli, olisi ollut mahdollista tarkastella, kumpi sukupuoli kiinnittää enemmän huomiota ruoan terveellisyyteen. Tutkimusaineiston perusteella tähän ei saada vastausta.

Ilman taustatietoja vastausten ristiintaulukointia pystyi tekemään vain aisteihin liittyvien sanojen välillä. Avoimen tarinan tuloksia esittelevässä luvussa mainitaan muun muassa, että lähes puolet vastaajista mainitsi ruokasalin näyttävän siistiltä ja ruokasali kuulostavan yli joka kolmannen mielestä meluisalta. Jos tiedossa olisi ollut sukupuoli, olisi voinut tutkia esimerkiksi kumpi sukupuoli kiinnitti näihin asioihin enemmän huomiota. Palvelujen kehittämisen kannalta hyödyllinen tieto olisi ollut myös minkälaisia muutoksia palvelun teknisessä, toiminnallisessa ja taloudellisessa sekä palveluympäristön laadussa heidän mielestään on tapahtunut remontin jälkeen. Tietojen puuttumisen ei kuitenkaan voida katsoa huonontaneen tutkimuksen koko tulosta, koska ehdoton enemmistö vastaajista oli asioista samaa mieltä.

Sanojen luokittelu oli muutamien sanojen kohdalla ongelmallista. Esimerkiksi äijäruoan tuoksu olisi saattanut kuulua myönteiseen tai kielteiseen luokkaan vastaajan omasta mielipiteestä riippuen. Myös maku-sarakkeessa olleet paikkaan tai aikaan liittyvät sanat, kuten kesä, ravintola ja Thaimaa, sijoitettiin myönteiseen luokkaan koska ne voitiin tutkijan mielestä käsittää myönteisiksi muistoiksi. Kyseisissä tapauksissa sanoja luokiteltaessa tarkasteltiin myös, miten asiakas oli vastannut koko avoimeen tarinaan. Sen perusteella kahteen luokkaan sopiva sana sijoitettiin vastaajan koko paperia vastaavaan luokkaan, vaikka yleistäminen ei tässä kohtaa aivan oikein ehkä olekaan. Vaikka monet maku-sarakkeen ruoka-luokkaan sijoitetut sanat olisivat yhtä hyvin voineet kuulua myös myönteiset-luokkaan, niistä kuitenkin haluttiin muodostaa oma ryhmä, koska Saarioinen on elintarvikealan yritys.

Asioimisen helppouden indeksin tulkinnassa ongelmaksi muodostui, olivatko asiakkaat ajatelleet asteikon väärinpäin? Kun tarinapapereita tarkasteltiin kokonaisuutena, Saarioisten henkilöstön vastauksissa arvosanan neljä tai viisi antaneiden joukossa oli 11 ja sopimusasiakkaiden joukossa kuusi mahdollisesti väärinpäin ymmärrettyä arvosanaa. Osa vastaajista olikin kirjoittanut paperiin, että oli ymmärtänyt kysymyksen ensin väärinpäin ja osassa papereista vastaukset antoivat kuvan, että asiakas suhtautuu toimintaan myönteisesti. Jos nämä arvosanat kääntäisi toisinpäin, olisi sivulla 34 esitetyllä laskutavalla asioimisen helppous-indeksiksi muodostunut peräti 93,1. Tuulaniemen

(2011, 241–242) NPS -mallin mukaan asioimisen helppoutta voidaan pitää erinomaisena indeksin ollessa yli 50. Arvon ollessa lähes 100, voinee asioimista pitää ”superhelppona”. Kiintoisa yksityiskohta on, että asioimisen helppouden indeksit muodostuivat täsmälleen samoiksi luvuiksi kuin arvon yksi antaneiden prosenttiosuus. Helppousindeksin arvo yksi tarkoitti erittäin vaivatonta ja viisi erittäin vaivalloista asioimista. Sanojen ulkoasu oli liian samankaltainen, joten kaikki asiakkaat eivät ehkä lukeneet sitä riittävän tarkasti. Oikeammat sanat olisivat olleet Gerdtin ja Korkiakosken käyttämät sanat helppo ja vaikea.

Koska tutkimuksen kohderyhmänä olevat asiakkaat ovat henkilöstöravintolan vakioasiakkaita, arvo voi olla jonkin verran vääristynyt. Talon tavat ja toiminta ovat useimmille asiakkaille tuttuja jo monen vuoden ajalta, joten asiointi voi sen vuoksi olla heidän mielestään helppoa. Vaikuttaisivatko muutokset asiakkaan kulkemassa palvelupolussa asioimisen helppouteen? Ainakaan toisen tiskivaunun testipäivät eivät suuresti muuttaneet asiakkaiden toimintaa, koska heistä vain harva huomasi ja palautti astiansa vaunuun.

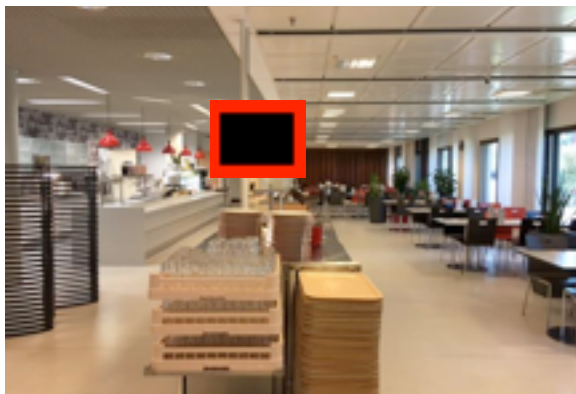
Teemakeskustelijoiksi pyydettiin vapaaehtoiset ilmoittautumiset, jotta tutkija ei vaikuttaisi keskustelijoiden valintaan. Halukkuutensa ilmaisi vain viisi asiakasta. Lisää keskustelijoita ei kuitenkaan haluttu houkuttaa lisää, jotta tutkimustulokset eivät houkuttelun vuoksi vääristyisi. Tutkimuksen kannalta keskustelijoiden määrä on riittävä, koska keskustelun tulokset alkoivat toistua eli niissä saavutettiin saturaatiopiste. Keskustelun tulokset tukivat hyvin avoimen tarinan avulla saatuja tuloksia. Teemakeskustelijat olivat kaikki naisia, joten kaikkien tulosten ei voida katsoa pätevän myös miespuolisten asiakkaiden keskuudessa. Katsoivatko kaikki miesasiakkaat palvelut niin täydellisiksi, etteivät he katsoneet tarpeelliseksi kertoa ajatuksiaan vai koettiinko keskustelutilanne tutkimusmuotona epämukavaksi?

## **5.2 Kehitysehdotukset**

Tässä luvussa esitellään asiakkaiden antamia sekä tutkijan omia henkilöstöravintolan kehitysehdotuksia, joiden toteutuksella asiakaskokemuksen arvoa voitaisiin parantaa. Liitteessä 3 olevan suuntaa-antavan ruokasalin pohjapiirroksen avulla lukija saa käsityksen ruokasaliin liittyvistä kehitysehdotuksista.

### Ruokalistan ulkoasu

Asiakaspalautteissa tuli ilmi, että ruokalistan luettavuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Tällä hetkellä käytössä oleva ruokalistamalli on nähtävissä sivulla 29, kuvassa 2. Asiakkaan antamassa ehdotuksessa ruokalista voisi olla digitaalisissa näyttöruuduissa, jolloin suurempi koko mahdollistaisi suuremman ja siten helpommin luettavan fontin. Näyttöruutuja voisi olla kaksi kuvien 3 ja 4 osoittamissa paikoissa. Ruutujen ohjaus keittiön tietokoneelta helpottaisi henkilökunnan työtä. Suuremmalta ruudulta voisi listaa lukea ruokajonossa jo kauempaa. Sopiva ruudun koko olisi ehkä 24 tuumaa, joiden hinnat alkavat noin 200 eurosta ylöspäin (Verkkokauppa 2016). Pääkonttorin aulassa on infotelevisioita, joten digitaalinen tunnelma jatkuisi sieltä myös ravintolasalin puolelle. Keskusteluissa digitaalisuuden koettiin olevan nykyaikaista.



KUVA 3. Näyttöruudun sijainti salaattilinjaston alussa



KUVA 4. Näyttöruudun sijainti lämpimän linjaston päällä

Ruokalistan informatiivisuutta voidaan parantaa kirjoittamalla tuotteet tarjoilujärjestyksessä sekä käyttämällä sopivaa fonttia. Ruokalaji voidaan kirjoittaa lihavoinnilla ja täydentävät tiedot pienemmällä. Ehdotetun ruokien ryhmittelyn, esimerkiksi kotiruoka, kevyt, kasvis, voisi toteuttaa eri värisillä teksteillä. Paperisessa ruokalistassa ei ole välttämätöntä käyttää kuvaa, sillä se vie aika paljon tilaa tarpeelliselta informaatiolta.

## Meluisuus

Tutkija mittasi kännykkäsovelluksella muutamaan kerran ruokasalin ruuhka-ajan desibelejä. Tulokset (70–95 dB) eivät tietenkään ole virallisia, mutta kuitenkin suuntaa-antavia. Melun voimakkuus ylittää mittausten perusteella toisinaan Työsuojeluhallinnon suosituksen kuulosuojaimien käytöstä, 80 dB, joten asiakkaiden palaute on erittäin aiheellinen. Tulien jalat ovat metallista putkea ja pöydän jalat ovat metalliset ns. lautasjalat (kuva 5). Kun tuolia siirtää pöydän alle tai alta pois, jalat kolisevat helposti toisiinsa.



Tuolin jalkoihin laitetut pehmeät tulpat parantaisivat ruokasalin tunnelmaa laskemalla meluisuutta sekä estäisivät samalla lattian turhaa kulumista. Myös paksummat verhot ja akustiikkalevyt toisivat tilaan lisää pehmeämpiä pintoja, jolloin kaikuisuus vähenisi ja viihtyvyys kasvaisi. Melutason ja kaikuisuuden vähentäminen parantaisi myös henkilökunnan työviihtyvyyttä ja henkistä jaksamista.

KUVA 5. Pöydän ja tuolin metalliset jalat

## Jonojen muodostuminen / Lähimaksun käyttöönotto

Salaattipöydästä tulevien asiakkaiden kaksi jonoa yhdistyy lämpimälle linjastolle yhdeksi jonoksi (liite 3: kuvion siniset viivat). Jos useampi asiakas peräkkäin maksaa pankkikortilla kassalle muodostuu ruuhkaa. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi lähimaksun käyttöönottoa. Lähimaksu toimii nopeasti ja ilman kontaktia alle 25 euron ostoksia, eikä ostotilanteessa tarvita tunnuslukua tai allekirjoitusta (Korttiturvallisuus 2016). Ominaisuus yleistyy Suomen Pankin maksuliiketilastojen mukaan huimaa vauhtia, sillä viime vuonna rahaa liikkui sitä kautta lähes noin 230 miljoonaa euroa ja vuonna 2014 noin 30 miljoonaa euroa (Finanssialan keskusliitto 2016). Saarioisten rahoituspäällikkö Pekko Sivén kertoi haastattelussa (2016), että lähimaksun käyttöönottoa on jo selvitelty. Hänen mukaansa periaatepäätös asiasta on tehty ja kilpailutus on meneillään. Ominaisuutta odotellaankin jo kovasti, sillä pankkikortilla maksaneita asiakkaita haastateltaessa vain kaksi vastasi, ettei käyttäisi lähimaksua. Jonojen muodostumiseen toimivin ratkaisu voisi olla lämpimän linjaston muuttaminen kaksipuoleiseksi, mutta siitä aiheutuisi runsaasti kustannuksia hiljattain remontoituun ruokasaliin. Kyseinen ratkaisu ei käytettävissä olevan tilankaan puolesta olisi silti paras ratkaisu.

### **Jonojen muodostuminen / ruokailuastioiden palautus**

Astioitaan palauttavista asiakkaista muodostuu jono (liite 3: kuvion vaaleanpunaiset viivat), joka risteää lämpimälle linjastolle tulevien asiakkaiden muodostaman jonon kanssa. Tiskivaunun sijoitus pidentäisi henkilökunnan likaisten ruokailuastioiden hakumatkaa salista, joten siitä saattaisi johtua, että astioita haettaisiin kiireen ja mutkaisen reitin vuoksi harvemmin. Epämiellyttävät likaiset astiat olisivat siten pidemmän aikaa asiakkaiden näkyvillä, jota ei koeta hyväksi asiakaspalveluksi. Toista vaunua on kokeiltu muutaman kerran tutkimuksen jälkeen ja huomattiin, että kokeilupäiviin verrattuna useampi asiakas löysi sen. Sitä kannattaisikin käyttää ainakin silloin, kun tulevasta ruuhkasta tiedetään ennakkoon.

### **Seisovat ruokailupöydät**

Palautteessa ehdotettiin hankittavaksi ruokapöytiä, joiden ääressä voisi halutessaan ruokailla tai kahvitella seisten (liite 3: kuvion vihreät suorakaiteet). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen suositus vähentää istumista tukee ehdotusta, koska istuminen rasittaa tuki- ja liikuntaelimiä, sydäntä sekä verenkiertoelimiä (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015, 27).



Varastosta löytyy aikaisemmin aulassa olleita tarkoitukseen sopivia pöytiä (kuva 6), jotka eivät väritykseltään ole sisustukseen täysin sopivia, mutta niiden avulla voisi ehkä kokeilla asiakkaiden halukkuutta seisomiseen ruokailun tai kahvittelemisen aikana.

KUVA 6. Kokeiluun sopiva pöytä (Kuva: Anne Metsä-Simola 2012)

### **Keiton erottaminen kastikkeesta**

Asiakkaat kertoivat, etteivät aina erota keittoa ja kastiketta toisistaan. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi keiton erottamista kastikkeesta jonkinlaisella kauluksella. Linjastoon on jo ostettu koekäyttöön yksi 1/2 GN-kokoinen kirkas suojakupu. Kupu pitää samalla ruoan lämpimämpänä. Kokemukset tästä ovat olleet hyviä, mutta käytössä on huomattu, että keittokauhaksi kannattaa valita vähän aiempaa pienempi.

### **Viipaloitu leipä**

Osassa palautteista toivottiin valmiiksi keittiössä viipaloitua leipää, jolloin sitä olisi helppompaa, hygieenisempiä ja nopeampaa ottaa. Tarttumisen suojaksi on käytettävissä leipäliinat, mutta havaintojen mukaan kaikki eivät käytä niitä. Leikkuulaudan poistaminen toisiläisätilaa leipäpöytään, jolloin levite voitaisiin sijoittaa pöydän keskelle ja sitä voisi ottaa pöydän molemmilta puolilta. Kun leipää ei tarvitsisi leikata pöydässä, leipäpöytä säilyisi siistimpänä. Keskustelussa viipaloidun leivän koettiin kuitenkin kuivahtavan helposti eikä henkilökohtaisesti miellyttävän leipäsiivun paksuuteenkaan voi silloin vaikuttaa. Yhtenä vaihtoehtona voisi ainakin vaihteeksi käyttää pieniä sämpylöitä, jotka asiakkaan on helppo halkaista ilma veistä. Koska nykyään kassalle muodostuu jonoa, on leipäpöydässä enemmän aikaa viipaloida leipä itse. Lähimaksun nopeuttaessa kassatoimintoja, leivän leikkaus saattaa ruuhkauttaa vuorostaan leipäpisteen. Tässä tapauksessa edellä mainittu viipaloitu leipä tai sämpylöiden käyttö nopeuttaisi ruokailemaan pääsyä.

## 6 TYÖN ARVIOINTI

Tutkimuksen aineistosta suurin osa kerättiin vuoden 2016 alkupuoliskolla ja analysoitiin kevään ja kesän aikana. Raportin kirjoittaminen lomittui keruun ja analyysin kanssa, ollen valmis syksyllä 2016. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään yhdistämällä useammalla tavalla kerättyä aineistoa. Ennen tutkimusta saadut satunnaiset asiakaspalautteet yhdistettiin havainnoinnilla, avoimella tarinalla, asioimisen helppoutta kuvaavalla indeksillä ja ryhmäkeskusteluilla saatuun aineistoon. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa oli kohderyhmänä Saarioisten henkilöstöravintolan pitkäaikaiset asiakkaat, jotka muodostivat tutkimuksen kannalta erittäin edustavan ryhmän.

Koko tutkimusaineisto kerättiin tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä, jotta asiakkaiden oli kaikissa vaiheissa mahdollisimman helppo pohtia vastauksiaan. Avoimen tarinan vastauspaperin saivat kaikki tutkimuspäivänä henkilöstöravintolaan saapuneet asiakkaat. Avoimen tarinan suuri vastausten määrä, 92 prosenttia, nostaa tutkimuksen luotettavuutta ja ilmentää vastaajien pitäneen tutkijan tavoin vastaustapaa houkuttelevampana kuin perinteistä kyselylomaketta. Tämän perusteella avoimen tarinan avulla saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää kattavina ja erittäin luotettavina. Kaikilla tutkimusmenetelmillä saatiin asiakkaiden viihtymistä sekä palvelujen ja henkilökunnan arvostamista vahvasti tukevat tulokset. Yksittäiset vastaukset olivat nimettömiä ja keskustelut luottamuksellisia, joten tutkimus tehtiin noudattaen tutkimuksen eettisiä vaatimuksia parhaalla mahdollisella tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 26–27).

Tutkimustulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä eikä siirrettävissä muihin Saarioisten tai muiden yritysten henkilöstöravintoloihin. Blueprint-malli ja käytetyt tutkimusmenetelmät ovat sen sijaan sovellettavissa monenlaisten henkilöstöravintoloiden ja kahviloiden asiakaskokemuksen tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa asiakaskokemusta mittaavat tutkimusmenetelmät antavat tietoa eri asioiden vaikutuksesta palveluun ja tulokset ovat yhteneviä esitetyn teorian kanssa. Tutkimuksessa selvisi asiakkaita ärsyttävät ja miellyttävät asiat, palvelun herättämät myönteiset tunteet. Asiakkaiden palvelua kuvaavilla ja asioimisen helppouden indeksillä selvitettiin palvelujen asiakaslähtöisyys. Tärkeimpinä tuloksina voidaan pitää asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun sekä meluisuuden häiritsemistä. Asiakkaiden antamien kehitysehdotusten avulla voidaan palveluja kehittää ja lisätä henkilökunnan asiakasymmärrystä.

Suurin osa teorialähteiden kirjoittajista on korkeasti koulutettuja, alansa asiantuntijoita, joten heidän informaatiotaan voidaan pitää luotettavana. Tulokset eivät ole sattumanvaraisia, koska eri menetelmillä saadut tutkimustulokset ovat samankaltaisia. Tämän perusteella voidaan väittää tutkimuksen olevan tuloksiltaan luotettava.

Tämän tutkimuksen aineisto koottiin keväällä 2016. Kuten Löytänä ja Kortesus (2011, 48–49) toteavat, asiakkaan ja asiakaspalvelijan sosiaalinen suhde on kuitenkin jokaisessa kohtaamisessa erilainen, minkä vuoksi ihmisen käyttäytymistä mahdoton ennustaa. Jos vaikka jokin oleellinen raaka-aine tutusta ruokalajista puuttuu, ruoka ei todennäköisesti ole totutun kaltainen tai jos tutun henkilökunnan sijaan asiakkaita vastassa olisivat tuntemattomat asiakaspalvelijat. Siksi ei voida olla täysin varmoja, ovatko tulokset tämän tutkimuksen valmistuessa syksyllä 2016 edelleen samankaltaiset.

### **Oma arvio opinnäytetyöstä**

Aihetta ja otsikkoa pohdittiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan Laura Hiltusen kanssa. Opinnäytetyön alkaessa Laura toimi keittiöorganisaatiomme esimiesportaassa, joten hän oli luonnollinen valinta ohjaajakseni. Aihe rajautui asiakaskokemuksen tutkimiseen Saarioinen Oy:n pääkonttorin henkilöstöravintolassa, vaikka asiakkaiden ajatusten tutkiminen tuntui minusta aluksi vaikealta. Kun Anne Kalliomäen kirjasta löytyi tutkimusmenetelmäksi avoin tarina, alkoi mahdoton tuntua erittäin houkuttelevalta ja hyvinkin mahdolliselta. Menetelmän erilaisuus innosti ja toiveena oli, että myös vastaajina olevat asiakkaat innostuisivat siitä.

Analysointi tuntui aluksi vaikealta, koska käytettävissä ei ollut mitään valmista mallia. Jokaiseen aukkoon vastaaja saattoi kirjoittaa minkä tahansa sanan, joten niiden luokittelu tuli suunnitella itse. Valmiilla sanavalikoimalla ei kuitenkaan haluttu kaventaa vastaajien vapautta valita juuri hänen mielestään sopivin sana. Valinnanvapaus myös tuki kvalitatiivisen tutkimuksen periaatetta, että vastaaja saa päättää, mitä haluaa kertoa. Asiakkaat kirjoittivat tarinaan runsaasti monipuolisia ja kuvaavia sanoja sekä palautteita. Henkilöstöravintolan saamaa loistavaa palautetta sekä kehitysehdotuksia oli erittäin mukava lukea ja koinkin analyysivaiheen innostavaksi vaikkakin melko haastavaksi sanojen monipuolisuuden vuoksi. Tutkimusta aloittaessani oletin kokemukseeni perustuen asiakkaiden olevan pääsääntöisesti palveluun tyytyväisiä, mutta tutkimustulosten perusteella he ovat erittäin tyytyväisiä.



Osa esiin tulleista kehitysehdotuksista oli samoja, joita oli henkilökunnan kesken pohdittu jo ennen tutkimusta, mutta esille tuli myös sellaisia, mitä ei oltu ajateltu aikaisemmin. Keittiössä työskennellään usein melussa, enkä ollut ajatellut, kuinka voimakkaasti melu häiritsee ruokailua. Opinnäytetyöprosessi oli suuri tutkimusmatka palveluun vaikuttavista asioista. Olin aikaisemminkin tunnistanut hyvän palvelun ja miellyttävän kokemuksen, mutta en ole aikaisemmin pohtinut näin syvällisesti sen syntymiseen vaikuttavia asioita.

Pyrkimyksenäni oli pysyä objektiivisena koko tutkimuksen ajan, vaikka tutkimuksen kohteena oli oma työpaikka. Avoin tarina-menetelmällä objektiivisuus oli helppo säilyttää, koska asiakkaat kirjoittivat sanat itsenäisesti, enkä vaikuttanut niihin mitenkään. Teemakeskustelujen aikana huomasin kuitenkin, että otin helposti osaa keskusteluun. Tunsin keskustelijat ennalta, joten pyrkimyksenä olleesta neutraalista suhtautumisesta huolimatta oli mahdollista, että saatoin myötäillä keskustelijoita. Tämän työn tekeminen kehitti tiedonhakutaitojani. Opin löytämään uusia hakusanoja ja hyväksymään vain ensisijaisen lähteen käyttööni. Kohtuullisen hyvästä englannintaidostani oli minulle paljon hyötyä. Sopivia lähteitä löytyi paljon, joista oli lopulta helppo karsia vähemmän tärkeät pois. Muutamasta mielenkiintoisesta lähteestä oli vaikea luopua, koska ne eivät tuoneet työlle lisäarvoa. Haikeaa oli myös päätös lopettaa uusien lähteiden etsiminen.

Jatkossa voisi tutkia kaikkien Saarioisten henkilöstöravintoloiden palvelun osatekijöiden välisiä suhteita ja tärkeysjärjestystä. Vaikuttaako asiakkaan valintaan eniten ruoan maku, laatu, hinta vai ehkä ravintolan sijainti, palvelu tai tunnelma? Lisäksi voisi selvittää asiakaskokemuksen pysyvää tasoa sekä esimerkiksi kuinka paljon kokkien työskentely vuoroviikoin eri tehtävissä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Kokemusta voisi tutkia myös kvantitatiivisella menetelmällä ja verrata tuloksia tähän kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin vain palvelun kielteisiä kriittisiä hetkiä. Olisi kuitenkin ollut kiehtovaa kuulla myös, minkälaisia myönteisiä kriittisiä hetkiä asiakkaille on tapahtunut.

Jari Ranne kehottaa kirjassaan janoamaan palautetta, jos haluaa kehittyä. Tämän tutkimuksen ja oman kehittymisen motivaationa oli palautteen saaminen, jota tämän tutkimuksen aikana sain runsaasti. Annettua palautetta tulee arvostaa koko yrityksessä, jotta henkilöstöravintolan työhyvinvointia tukeville toiminnoille asetetut tavoitteet täyttyvät ja niiden avulla voidaan toimintaa kehittää.

## LÄHTEET

- Ackerman, D. 1991. Aistien historia. A Natural History of the Senses. Suom. Heikinheimo, S. Juva: WSOY.
- Avotie, A. 1999. Värioppia ja sommittelua ruokaan. Keittokirja. 3. uud. Painos. Tampere: Saarioinen.
- Bays, C. J. 2011. Tietoinen syöminen. Opas terveelliseen ja onnelliseen ruokasuhteeseen. Suom. Siitonen L. Helsinki: Basam Books.
- Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2016. Allergioita tai intoleransseja aiheuttavat aineet ja tuotteet. Sanasto. Viitattu 28.8.2016. <https://www.evira.fi/>
- Fazer Food Services. 2014. Tutkimus. Näin Suomi syö lounasta 2014. Viitattu 28.08.2016. <http://www.slideshare.net/FazerFoodServicesFinland/nin-suomi-sy-lounasta-2014-tutkimustulokset-fazer-food-services-verkkoon-final>
- Finanssialan keskusliitto. 2016. Lähimaksaminen ja rahan nosto kaupoista yhä suosittumpaa. Viitattu 30.8.2016. [http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Lahimaksaminen\\_ja\\_rahan\\_nosto\\_kaupoista\\_yha\\_suosittumpaa.aspx](http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Lahimaksaminen_ja_rahan_nosto_kaupoista_yha_suosittumpaa.aspx)
- Fischer, M. 2014. ProComma Academic. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Artikkel. ProCom. Luettu 04.03.2016. <http://viestijat.fi/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus/>
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition (Third edition 2007, Wiley, J. & Sons, Ltd.) Suom. Tillman, M. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hatt, H. & Dee, R. 2013. Pieni tuoksu- ja makukirja. Das kleine Buch vom Riechen und Schmechen by Hanns Hatt and Regine Dee. Suom. Ahola, V. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Heikkinen, V. 2016. Haaga-Helia, yliopettaja. Asiakaskokemuksen rakentaminen eri palvelutiloissa. Luento. Tampereen ammattikorkeakoulu. 11.3.2016.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Tammi.
- Holmlund, M., *Perceived Quality in Business Relationships*, väitöskirja. Helsinki: Hanken/CERS, 1997.

Hopia, A. & Ihanus, S. (toim.) 2014. Moniaistinen keittokirja. 5D Cookbook. Turku: Funktionaalisten elintarvikkeiden kehittämiskeskuksen hallinnoima KUMURU-hanke. E-kirja. Luettu 15.08.2016.

<https://apps.utu.fi/media/nakoislehdet/5d-cookbook/desktop/index.html?article=2&page=1>

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97.

Kalakoski, V., Laarni, J., Paavilainen, P., Kallio, M., Oksala, E. & Penttilä, M. 2002. 1. painos. Persoona - kognitiivinen psykologia. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum Media Oy.

Korttiturvallisuus. 2016. Lähimaksaminen. Luettu 14.06.2016  
<https://www.korttiturvallisuus.fi/Kaupassa/Lahimaksaminen/>

Lindström, M. 2006. Brand Sense Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound. Volume 15, No. 1 (2 sections). Audio-Tech Business Book Summaries 15-1. Julkaistu USA:ssa 2005. USA: Division of Simon & Schuster, Inc. E-kirja. Luettu 10.02.2016.

[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=tzPrvHf2WIAC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Brand+Sense+Build+Powerful+Brands+through+Touch,+Taste,+Smell,+Sight,+and+Sound.&ots=YNKiNfLH9r&sig=LUBH0e6edKaG8xCeapjJNQXmqz4&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=tzPrvHf2WIAC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Brand+Sense+Build+Powerful+Brands+through+Touch,+Taste,+Smell,+Sight,+and+Sound.&ots=YNKiNfLH9r&sig=LUBH0e6edKaG8xCeapjJNQXmqz4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Löytänä, J. & Korttesuo, K. 2011. 2. painos. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mustavuori, J-M. 2014. Aistit auki! Anna elämän koskettaa. Helsinki: Basam Books Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palmgren, G. 2016. Nenäsi muistaa kaiken. Tieteen kuvalehti 6/2016, 48-53.

Ranne, J. 2006. Anna palaa! - Käytännön palautetaitokirja. Porvoo: ai-ai Oy (Hakapaino).

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Raulio, S. 2011. Lunch eating pattern during working hours and their social and work-related determinants. Study of Finnish employees. Väitöskirja. Viitattu 18.07.2016.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/28082/luncheat.pdf?sequence=1>

Rust, R. T. & Oliver, R. L., Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier. Teoksessa Rust, R. T. & Oliver, R. L. (toim.), Service Quality: New Directions in Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

- Saarioinen Oy. 2015. Vuosikertomus. Markkinatietoa. Luettu 05.07.2016.  
<http://www.saarioinen.fi/saarioinen/media/Vuosikertomukset/vuosikertomus-2015/markkinatietoa/>
- Saarioinen Oy. 2016a. Suomalaisten mielestä lounas on päivän tärkein ateria. Yrityksen kotisivu. Luettu 26.8.2016. <http://www.saarioinen.fi/tiedote/2016/suomalaisten-mielesta-lounas-on-paivan-tarkein-ateria/>
- Saarioinen Oy. 2016b. Yli puolet suomalaisista syö mielestään riittävästi kasviksia. Yrityksen kotisivu. Luettu 20.04.2016. <http://www.saarioinen.fi/tiedote/2016/yli-puolet-suomalaisista-syo-mielestaan-riittavasti-kasviksia/>
- Sivén, P. 2016. Rahoituspäällikkö, Saarioinen. Haastattelu 05.08.2016. Haastattelija Saarinen, T. Tampere.
- Sjöroos, M. 2010. Myötätunto: ole läsnä, elä mukana. Helsinki: Minerva.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Valtioneuvoston julkaisut. 2015. Istu vähemmän – voi paremmin! Kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen. Luettu 29.08.2016.  
[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74517/STM\\_esite\\_210x210\\_Kansalliset-suositukset-istumisen-vahentamiseen\\_sisus\\_net\\_jpg.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74517/STM_esite_210x210_Kansalliset-suositukset-istumisen-vahentamiseen_sisus_net_jpg.pdf?sequence=1)
- Spence, C & Piqueras-Fiszman, B. 2014. The Perfect Meal. The multisensory science of food and dining. Oxford, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, THL. 2014. Työpaikkaruokailu. Luettu 19.07.2016.  
<https://www.thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ruokapalvelut/tyopaikkaruokailu>
- The Economist. 2015. Science and technology. Flavour science - The tastemakers. Lehdistärtikkeli. 31.01.2015. Luettu 31.07.2016.  
<http://www.economist.com/news/science-and-technology/21641133-researchers-are-still-chasing-nature-and-number-basic-tastes>
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2015. Melu. Luettu 15.8.2016.  
<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fysikaaliset-tekijat/melu>
- Verkkokauppa. 2016. Näyttörüudun hinta. Luettu 25.08.2016.  
<https://www.verkkokauppa.com/fi/search?q=n%C3%A4ytt%C3%B6ruudan%20hinta>
- Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uud. painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

**LIITTEET**

Liite 1. Avoin tarina

**Tarinan pääosassa  
SAARIOISTEN PÄÄKONTTORIN HENKILÖSTÖRAVINTOLA**

Ruokasalissa näyttää yleensä \_\_\_\_\_ ja kuulostaa  
\_\_\_\_\_. Tunnelma tuntuu minusta  
\_\_\_\_\_. Tänä ravintolaan tullessani nenäni kantautui  
\_\_\_\_\_ tuoksu. Ruoka näytti \_\_\_\_\_

ja pystyin \_\_\_\_\_ valitsemaan itselleni lounaan. Ruoan maku  
toi mieleeni \_\_\_\_\_.

Ajattelen hyvän palvelun olevan \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. Yleensä tänne on  
\_\_\_\_\_ tulla lounaalle. Täältä lähtiessäni minulla on  
\_\_\_\_\_ mieliala.

Henkilökunta ymmärtää mielestäni asiakkaita \_\_\_\_\_.  
Haluaisin vielä kertoa, että minua sitten ärsyttää (tai harmittaa), kun

---



---

Minusta on kuitenkin mukava, kun

---



---

Tämän muotoinen vastaustapa oli mielestäni \_\_\_\_\_

verrattuna perinteiseen kyselylomakkeeseen.

---

Lopuksi pyytäisin Sinua arvioimaan asioimisen helppoutta henkilöstöravintolassa.

1=vaivaton ja 5= vaivalloinen

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

## Liite 2. Avoimen tarinan sanojen luokittelut

1 (4)

Kielteiset vastaukset avoimeen tarinaan. (n=89)										
salissa näyttää	kuulostaa	tunnelma	tuoksuu	ruoka näyttää	valinta	maku	palvelu	tulla	mieliala	asiakasymmärrys
	MELUISUUTEEN LIITTVÄT : aika ajoin kaikuvalta, hieman kaikuvalta, hieman meluisalta, hälinäitä, kaikuu liikaa, kohtalaisen äänekkäältä, kohtuullisen meluisalta, kolisevalta, kova puheensorina, melko meluisalta, meluisalta, rauhattomalta, riehakkaalta, KIELTEISET "rautateasemalta", TUNNELMAT apealta, joskus meluisalta, kiireiseltä, ruuhka- aikana levottomalta, meluisalta, vähän äänekkäältä (34)									
					KIELTEISET? autetusti, häidin tuskin, vaivoin, (3)	KIELTEISET liian suolaisen tunnum, tuntuvat kiloakorit, (2)			KIELTEISET turvonnut, väsynyt, (2)	KIELTEISET: jossakin määrin, vaihtelevasti (2)

(jatkuu)

## Avoimen tarinan sanojen luokittelut

2 (4)

MYönteiset vastaukset avoimeen tarinaan. (n=89)										
salissa näyttää	kuulostaa	tunnelma	tuoksuu	ruoka näyttää	valinta	maku	palvelu	tulla	mieliala	asiakasmääräys
MYönteiset: aurinkoiselta, avaralta, hienolta, houkuttelevalta, kivalta, kotoiselta, mielenkiintoiselta, modernilta, sisistiltä (38), tutulta, valoisalta, viihtyisältä (vht. 65)	MYönteiset TUNNELMAAN LIITTYVÄT: että on mukava tunnelma, hijaiselta, hillityltä, hyvältä, iloiselta, iloiselta puheen- sorinalta, iloiselta pulinalta, kansain- väliseltä, kotoisalta, leppoisalta, luovalta, puheensorinalta, rauhalliselta, puheensorinalta, rennolta jutustelulta, rentouttavalta, sosiaaliselta, toughukkaalta, vireäitä (42)	MYönteiset aurinkoiselta, avoimelta, eloisalta, hyvältä, ihana viihtyisältä, iloiselta, innostuneelta ja vapautuneelta, kivalta, kotoisalta, leppoisalta, levolliselta, lämpimältä, mielekkäältä, miellyttävältä, mukavalta, odottavalta, rauhalliselta, rennolta, turvalliselta, tutulta, viihtyisältä, välittömältä, ystävälliseltä, ytimiin saakka, (70)	MYönteiset maistuvailta, mukavalta, ADJEKTIIVIT: herkullinen, houkutteleva, hyvä ruoan, ihana ruoan, itämaisten mausteiden, kevään, kotoisa, miellyttävä, "äijäruoan" (28)	MYönteiset: herkulliselta (kuten aina), houkuttelevalta, hyvältä, hyvärakenteiselta, ihanan värikkäältä, iloiselta, jälleen herkulliselta, maistuvailta, mukavalta, mukkaalta, mielenkiintoiselta, monipuoliselta, raikkaalta, ruokaisalta, sekä maistui hyvältä, taas kerran kutsuvalta, tasokkaalta, värikkäältä (75)	MYönteiset: helposti, herkullisen, hyvin, jälleen, laajasta valikoimasta, melko helposti, nopeasti, runsaan, suht helposti, taaskin hyvin, vaikkeuksitta, vaivattomasti, (78)	MYönteiset aurinkoiselta, herkullisuuden, herkun, hyvän olon, kevään, idän, intialaisen ravintolan, intian, itämaat, itämaisen keittion, kesän, kesätorin, kuinka kodin, kuinka paljon tätä ruokaa voi kehua, lapsuuden, makumuistoja, monia makuja, muiston matkalta, mummulan, nään, parhaimman vietetyn kesän, ravintola Tilikan, ravintolan, Thaimaan, viime viikonlopun (39)	MYönteiset: A ja O ruokaillessani, ammatti- ihmisten tekemää, asia, saa minut valitsemaan palvelun uudelleen, asiakslähtöistä, aurinkoista ja hymyilevä vastaanotto, automaattista, edellytys tänä päivänä, etuoikeus, henkilöistölle tärkeää ja itsestään selvää, huomaavaista ilosta ja nopeaa, hyvää ja ystävällistä, ihmis- läheistä, iloista, jokapäiväistä, koh- telaisuutta, käynti- kortti ja kilpailuetu, loistavaa, luonnollista, mukkatonta, nopeaa, osa miellyttävää lounastaukoa, palveluaittiutta, positiivista asennetta, iloisin paras hetki merkeissä, totta, tällaista, tärkeää, täällä jokapäiväistä, välittämättömyys mukattomalle asioinnille, ystävällistä, (82)	MYönteiset: hauska, helppo, nopea, ilo, kiva, mielikästä, miellyttävä, mukava, oikein mukava, supermukava, tosin mukava, "tätä on odotettu" (86)	MYönteiset: levännyt, maha täynnä, melko hyvä, oikein hyvä, parempi, pirteä, positiivinen, pulleva, raikas, rauhaisa, rauhallinen, raukea, ravittu, reipas, rentoutunut, seesteinen, tyytyväinen, täysi, täydellisesti, ymmärtää ja virikstynyt, yläkuoloinen (84)	MYönteiset: asiakasta, helposti, hienosti, hyvin, ihan hyvin, joustavasti, kiitettävästi, kierolla huumorilla, kivasti, liiankin hyvin, loistavasti, mahtavasti, melko hyvin, mielialat, mielitymykset, oikein hyvin, selkeästi, suhteellisen hyvin, todella hyvin, täydellisesti, ymmärtää ja palvelee, ystävällisesti (86)

(jatkuu)

## Avoimen tarinan sanojen luokittelut

3 (4)

Neutraalit vastaukset avoimeen tarinaan. (n=89)										
salissa näyttää	kuulostaa	tunneima	tuoksuu	ruoka näyttää	valinta	maku	palvelu	tulla	mieliala	asiakas- ymmärrys
NEUTRAALIT: henkilöstöravin- tolaita, ihan perusruokalaita, ruokasallita, samalta (4)		NEUTRAALIT: ihan ok, neutraalilaita, odottavalta, tavalliselaita, tavanomaiselaita, tyypilliselaita henkilöstöravintolaita, varsin normaalilaita, (7)		NEUTRAALIT kelvolliselaita, koskemattomalaita, ok:laita, ruualaita, syötävälaita, tavalliselaita, tavanomaiselaita, (9)						
			NEUTRAALIT: mieto, normaali (3)							

(jatkuu)



## Avoimen tarinan sanojen luokittelut

4 (4)

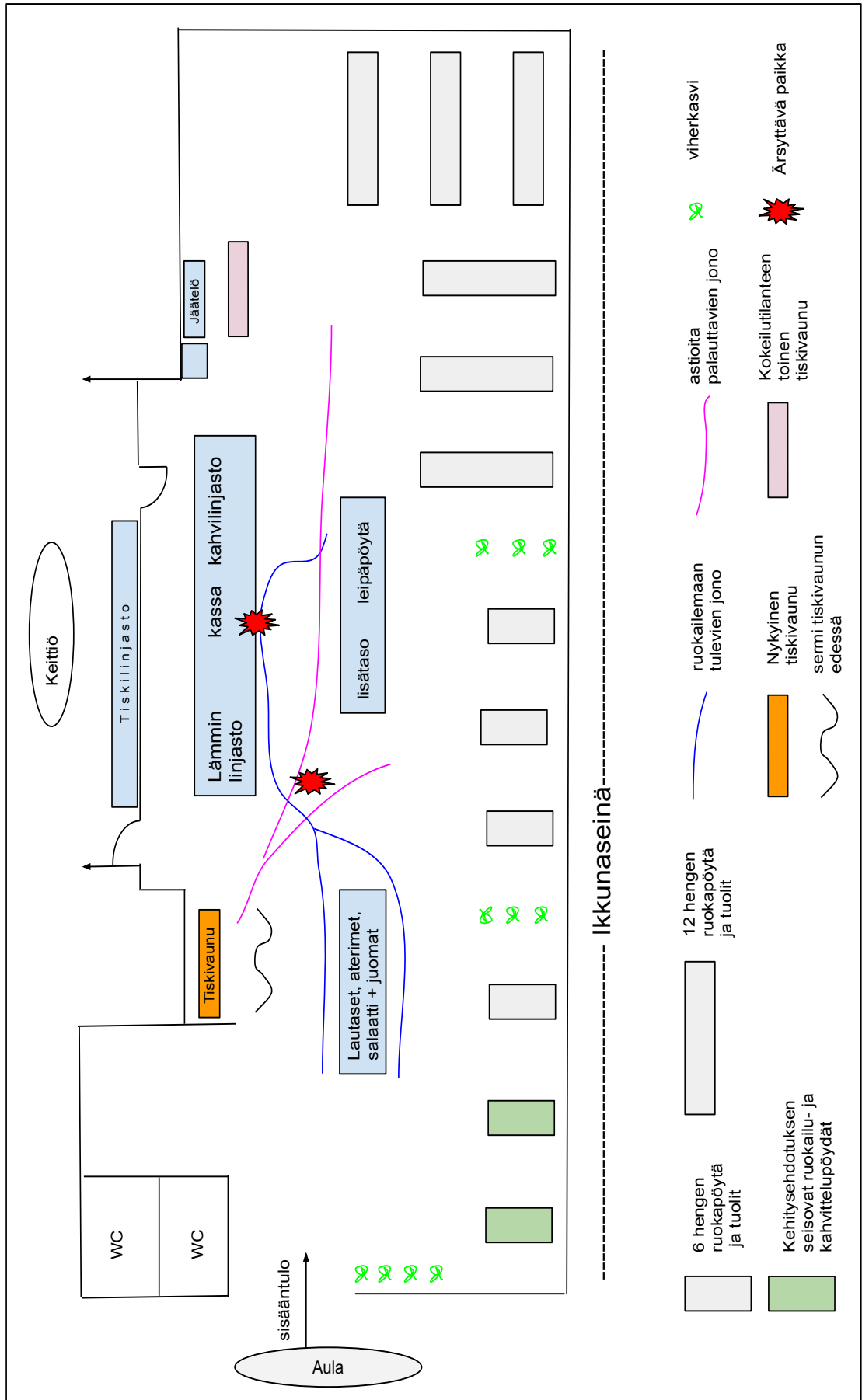
## Ruokaan liittyvät vastaukset. (n=89)

salissa näyttää	kuulostaa	tunnelma	tuoksuu	ruoka näyttää	valinta	maku	palvelu	tulla	mieliala	asiakasmäärä
RUOKA: herkulliselta, olevan hyvää muonaa, raikkaalta, ruokaisalta (4)			RUOKA TAI AINESOSA: broileripadan, broilerin, broilerkastikkeen, curryn, kananmunan, kastikkeen, makkara, mausteinen, paistettujen ja maustettujen kasvien, pyytipannun, rasvan, ruoan, salaatin, "äijäruoan" (49)			RUOKA TAI AINESOSA: aidon kotiruuan, broileripadan, kotiruuan, lounaan, lounasruoan, makkaran, perusruoan, pippurisen makkaran, pyytipannun, ravintolaruoan, ruoan, (24)				



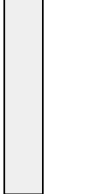

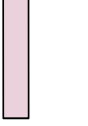



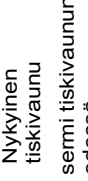
## Muut avoimen tarinan vastaukset. (n=89)

salissa näyttää	kuulostaa	tunnelma	tuoksuu	ruoka näyttää	valinta	maku	palvelu	tulla	mieliala	asiakasmäärä
VÄKIMÄÄRÄ: PALJON ASIAKKAITA jonotukselta, täydeltä, vilkkaalta (10) VÄHÄN ASIAKKAITA: tyhjiä, aika tyhjiä, rauhalliselta (5)	MUUT raikkaalta, ruokasalilta, samalta, (4)				MUUT harkitseminen jälkeen, kuitenkin, pienen harkinnan jälkeen, rakentamaan, vaihtoehtoista, (5)					

Liite 3. Ruokasalin pohjapiirros



Ikkunaseinä

-  6 hengen ruokapöytä ja tuolit
-  Kehitysehdotuksen seisovat ruokailu- ja kahvitteilupöydät
-  12 hengen ruokapöytä ja tuolit
-  ruokallemaan tulevien jono
-  Nykyinen tiskivaunu
-  Kokeilutilanteen toinen tiskivaunu
-  vihervasvi
-  Ärsyttävä paikka
-  astioita palauttavien jono
-  Kokeilutilanteen toinen tiskivaunu
-  Ärsyttävä paikka
-  Kokeilutilanteen toinen tiskivaunu