



# McDonlad's-ravintoloiden digitaalisen asiakas- palvelun vaikutus asiakas- ja työtyytyväisyy- teen

Johanna Hirvonen-Virtanen  
Katja Kärkkäinen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**McDonlad's-ravintoloiden digitaalisen asiakaspalvelun vaikutus asiakas- ja työtyytyväisyyteen**

Johanna Hirvonen-Virtanen  
Katja Kärkkäinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2020

Johanna Hirvonen-Virtanen ja Katja Kärkkäinen

**McDonlad's-ravintoloiden digitaalisen asiakaspalvelun vaikutus asiakas- ja työtyytyväisyyteen**

Vuosi 2020 Sivumäärä 61

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää digitaalisten palvelukokemusten vaikutus sekä asiakas- että työtyytyväisyyteen. Tavoitteena oli saada aikaan kehittämisideoita digitaaliseen asiakaspalveluun, palvelun nopeuteen ja laatuun, sekä työntekijöiden työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin. McDonald's-ketjun palvelukokemus on kokemassa suuren muutoksen koko Suomessa vuoden 2020 loppuun mennessä. Tätä muutosta kutsutaan nimellä EOTF, Experience of the Future. Kaikissa Suomen McDonald's-ravintoloissa otetaan käyttöön digitaaliset tilauskioskit ja tuotteet valmistetaan asiakkaille vain tilauksesta. Tässä opinnäytetyössä tuotettiin toimeksiantajalle tietoa asiakas- sekä työntekijäkokemuksesta kahdessa ravintolassa.

Opinnäytetyön tietoperustassa perehdyttiin toimeksiantajaan, McDonald's-ravintoloiden tulevaisuuden asiakaskokemukseen, palvelumuotoiluun, asiakaspalveluun sekä digitaaliseen asiakaspalveluun. Käsittelimme myös muun muassa digitaalisuuden vaikutusta työhyvinvointiin, työntekijöitä muutostilanteissa sekä työtyytyväisyyttä. Tietoperusta koottiin alan kirjallisuuden kautta sekä haastatteleamalla asiantuntijoita ketjun sisältä.

Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivisin menetelmin toteutettua asiakaskyselyä, joka teutettiin ketjun kahdessa ravintolassa. Asiakkaita lähestyttiin paperisella kyselylomakkeella. Työntekijöille puolestaan laadittiin sähköinen kyselylomake, jolla selvitettiin uudistuksen vaikutuksia työtyytyväisyyteen liittyvissä asioissa.

Tutkimustuloksista voidaan tulkita asiakkaiden olevan pääasiassa tyytyväisiä palvelu-uudistukseen ja digitaalisiin tilauskioskeihin. Työntekijöiden ja asiakkaiden välisten vuorovaikutustilanteiden tärkeys korostui perinteisen kassalla tapahtuvan asiakaspalvelun vähennyttä. Ravintoloiden siisteyteen tulisi jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota, sekä henkilökunnan määrään vuoroissa, jotta odotusaika pöydässä ei venyisi kohtuuttoman pitkäksi. Henkilökunta koki pääsääntöisesti uudistuksen mielekkäänä. Työnkierron toteutuminen ja tehtävien monipuolistuminen nousivat esille. Henkilökunnan vastauksissa toistui oikean miehityksen määrä vuoroissa.

Asiasanat: digitaalinen asiakaspalvelu, asiakaskokemus, työntekijäkokemus, palvelumuutos, tulevaisuuden asiakaskokemus

Johanna Hirvonen-Virtanen and Katja KärkkäinenKatja Kärkkäinen

**The impact of digital customer service of McDonald's restaurants to customer and employee satisfaction**

Year 2020 Pages 61

---

This thesis aims to investigate the impact of customers' and employees' digital service experience of customer satisfaction and employee satisfaction. The purpose was to gain development ideas for digital customer service, speed and quality of service and for employee satisfaction and wellbeing. The McDonald service experience will undergo a major change in Finland area by the end of the year 2020. Digital kiosks and only preparing products by order will be introduced to all McDonald's restaurants. In this thesis new data was gathered for the client about customer experience in two restaurants.

The theoretical part discussed the client, Experience of the Future- concept, service design, customer service and digital customer service. It also deals with the impact of digitality for employee wellbeing, employees in transformation and employee satisfaction. The data was gathered from literature and by interviewing experts inside the house.

A customer survey was made with quantitative method, which was implemented in two restaurants was used. Customers were approached with a questionnaire. A digital questionnaire was formed for the employees to investigate the impact of the new concept in the matters of employee satisfaction.

The findings suggested that the customers are mainly satisfied with the change in service concept and the digital kiosks, although the interaction between employees and customers is more important after the traditional customer service at the counter was reduced. Also, the cleanliness of the restaurants and the amount of staff in the shifts should be considered so the waiting time at the tables would not be unreasonably long. Also, the crew experienced the new concept pleasant. Likewise, the job rotation and diversity of tasks came up. The right amount of staff also came up frequently.

Keywords: digital customer service, customer experience, employee satisfaction, service concept change, customer experience of the future

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	8
1.2	Aiheen rajaus .....	9
1.3	Tutkimusmenetelmä .....	10
2	McDonald's .....	10
2.1	Toimeksiantaja .....	11
2.2	Experience of the Future .....	11
2.3	Ravintolan työntekijärakenne ja työroolit.....	14
2.3.1	Multi Point Service -roolit .....	15
2.3.2	Made For You -roolit .....	16
2.4	Digitaalisen palvelukioskin käyttö .....	16
2.5	Palveluprosessi .....	18
3	Palvelumuotoilu .....	19
3.1	Palvelukokemuksen parantaminen palvelumuotoilun avulla.....	20
3.2	Palvelumuotoiluprosessi.....	21
4	Asiakaskokemus.....	22
4.1	Digitaalinen asiakaspalvelu .....	24
4.2	Itsepalvelu .....	25
5	Työntekijäkokemus .....	25
5.1	Digitaalisuuden vaikutus työhyvinvointiin .....	28
5.2	Työntekijät muutostilanteessa.....	29
5.3	Työtyytyväisyys.....	30
6	Tutkimus.....	31
6.1	Haastattelu.....	32
6.2	Asiakaskysely .....	32
6.3	Henkilökuntakysely .....	33
6.4	Asiakaskyselyn tulokset ja analysointi .....	33
6.5	Henkilökuntakyselyn tulokset ja analysointi .....	42
6.6	Tulosten luotettavuus .....	53
7	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	54
7.1	Palvelumuutoksen vaikutuksen kehittämissuhteet asiakastytytyväisyyden parantamiseksi.....	55
7.2	Palvelumuutoksen vaikutuksen kehittämissuhteet työtytytyväisyyden parantamiseksi.....	56
7.3	Opinnäytetyön hyödynnettävyys .....	57
8	Yhteenveto .....	57

Lähteet.....	58
Kuviot .....	60
Taulukot .....	61
Liitteet .....	61

## 1 Johdanto

McDonald's on maailman toiseksi suurin kansainvälinen pikaruokaketju ja yksi maailman tunnetuimmista brändeistä. Tämä opinnäytetyö käsittelee McDonald's-ravintoloiden digitaalista asiakaspalvelua ja sen vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen, sekä henkilökunnan työtyytyväisyyteen. Tavoitteena on saada luotua kehitysehdotuksia, joiden avulla McDonald's ravintolat voisivat kehittää digitaalista asiakaspalveluaan, asiakkaiden tyytyväisyyttä ketjuun sekä työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Opinnäytetyön osana tehtiin asiakastyytyväisyyskysely, joka mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja kokemuksia digitaalisesta asiakaskokemuksesta, ja sen vaikutuksista palvelun nopeuteen ja tuotteiden laatuun. Toisena osana laadittiin McDonald's Töölön ja Ala-Tikkurilan henkilökunnalle suunnattu kyselytutkimus, jolla pyritään selvittämään työntekijöiden tuntemuksia ja työviihtyvyyttä palveluprosessin muutoksen osalta, ja sen vaikutuksista työilmapiiriin. Lisäksi haastateltiin McDonald's-ketjun Restaurant Support Manager Marko Sokkaa palvelu-uudistukseen liittyen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii McDonald's yrittäjä, joka omistaa kolme McDonald's ravintolaa Helsingissä.

Asiakaskokemus on erittäin merkittävä kilpailutekijä, jonka avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan. Asiakaskokemus on yksi tärkeimpiä mittareita, jolla mitataan yrityksen menestystä. Onnistuneen asiakaskokemuksen merkitys ymmärretään jo varsin laajasti yritysmaailmassa. Digitaalisuus asiakaspalvelussa on tätä päivää ja yhä useammat yritykset ovat tämän jo oivaltaneet. Asiakaslähtöisten digitaalisten palvelujen tuottaminen on tulevaisuudessa yhä suuremmissa roolissa, jos yritykset aikovat selviytyä kilpailusta. Digitalisaation avulla kehitetään ja parannetaan nykyistä liiketoimintaa useissa yrityksissä, ja samalla onnistuessaan luodaan täysin uudenlaisia palvelukokonaisuuksia. Tulevaisuudessa digitalisaatiolla tulee olemaan kuitenkin vielä entistä suurempi merkitys, kun yhä useammat yritykset päivittävät toimintaansa ja palveluitansa yhä enemmän digitaaliseen toimintaympäristöön.

Kaikki Suomen McDonald's ravintolat tulevat käymään palvelumuutoksen läpi tarjoamalla digitaalisen palvelukokemuksen yhtenä asiakaspalvelun vaihtoehtona vuoden 2020 loppuun mennessä. EOTF eli Experience of the Future - palvelukokemus on suurin palvelutavan muutos McDonald's-ketjun historiassa. EOTF-ravintoloissa asiakkaat voivat valita digitaalisten tilauskioskien avulla haluamansa tuotteet. Asiakkaan tilaama ruoka valmistetaan tilauksen jälkeen suoraan asiakkaalle ja tarjoillaan hänelle pöytään. Uudistuksen avulla halutaan tarjota asiakkaalle parempi asiakaskokemus ja laajempi tuotevalikoima. Tulevaisuuden palvelukokemuksessa on digitaalisuus vahvasti mukana.

Hyvä digitaalinen asiakaspalvelukokemus on erittäin tärkeää nykypäivänä. Asiakaskokemuksen perehdytään tarkemmin luvussa 4. Digitaalinen asiakaspalvelu kasvattaa jatkuvasti suosiotaan nykyaikaisessa digitalisoituvassa yritystoiminnassa, ja siitä saadut asiakaskokemukset ovat erittäin tärkeitä tietoja yrityksille, myös McDonald's-ketjulle. Tyytyväiset asiakkaat ovat

yrittötoiminnan menestymisen kannalta välttämättömiä, sillä palveluun tyytymättömät asiakkaat siirtyvät herkästi käyttämään kilpailevien yritysten palveluita. Myös työntekijöiden tyytyväisyys muutostilanteessa on yritykselle tärkeää ja sitä ei pidä missään tapauksessa sivuuttaa tai väheksyä. Vaikka kassapalvelu McDonald's-ravintoloissa onkin muuttunut suurelta osin digitaaliseksi, tarvitaan työntekijöitä edelleen. Työntekijöiden määrä työvuoroissa ei ole vähentynyt digitaaliseen asiakaskokemukseen siirryttäessä. Puhuttaessa McDonald's-ketjun palvelumuutoksesta, ei voida puhua kuitenkaan vain niin sanotusta tilaustavan muutoksesta, vaan Experience of the Future -muutoksesta, joka on kokonaisvaltainen toimintatavan muutos. Työntekijäkokemukseen, työtyytyväisyyteen ja työntekijöihin muutoksen keskellä paneudutaan luvussa 5.

Opinnäytetyö on laadultaan toiminnallinen opinnäytetyö. Digitaalisuuden vaikutusta asiakaspalvelun laatuun asiakkaan kokemuksen kautta, sekä myös sen vaikutusta työntekijäkokemukseen on mielenkiintoista tutkia, sillä tutkimuksen tuloksilla on tarkoitus luoda parannusehdotuksia ravintoloiden toimintatapoihin. Tutkimus on erittäin ajankohtainen, ja digitaalisuus ja sen vaikutus palvelukulttuurin muutokseen pinnalla tällä hetkellä. Koska digitaalisuus asiakaspalvelussa ja koko Experience of the Future on uusi tapa toimia meillä Suomessa, on tärkeää saada tietoon niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin mielipiteitä muutoksesta ja sen vaikutuksista sekä asiakas- että työntekijäkokemukseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastatteleamalla asiakkaita ja henkilökuntaa, heidän kokemuksensa EOTF-muutoksesta ja digitaalisuuden vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen. Tarkoituksena on saada aikaan konkreettisia kehitys- ja muutosehdotuksia.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on McDonald's-ketjun digitaalisen asiakaspalvelun palvelukokemuksen selvittäminen sekä sen vaikutukset henkilökunnan työtyytyväisyyteen. Tutkimusongelmat ovat seuraavat: millaisia ovat McDonald's-ravintoloiden digitaalisia tilauskioskeja käyttävien asiakkaiden asiakaskokemukset, verrattaessa niitä niin kutsuttuun perinteiseen asiakaspalvelumalliin, ja se, miten näiden kokemusten pohjalta voidaan asiakaskokemusta lähteä kehittämään. Lisäksi halutaan saada henkilökunnan ääni kuuluville muutokseen liittyen.

Tarkoituksena oli selvittää, miten voidaan kehittää ja mahdollisesti myös hyödyntää digitaalista asiakaspalvelua ja sen kokemuksia McDonald's-ketjussa myös tulevaisuudessa. McDonald's ravintoloiden palvelujärjestelmä on uudistunut kokonaan, joten toimeksiantajaa kiinnosti kovasti muutoksen aiheuttamat kokemukset, niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin osalta. Lähtökohtana tutkimukselle oli tutkia EOTF-muutoksen jälkeistä asiakastyytyväisyyttä, sekä muutoksen vaikutuksia työntekijätyytyväisyyteen. Tutkimuksen tulosten pohjalta kehitettiin McDonald's organisaation käyttöön muutos- ja kehitysehdotuksia liittyen digitaalisuuden asiakaspalvelussa ja ravintolan toiminnassa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin palvelukioskeilla suoritettavaa tilaustapahtumaa eri näkökulmista, ottaen huomioon kioskien toimivuuteen liittyvät osa-alueet kuten esimerkiksi automaattien nopeus, helppokäyttöisyys ja toimivuus. Lisäksi palvelutapahtumaa haluttiin verrata perinteiseen asiakaspalvelutapahtumaan, joka tapahtuu perinteisesti kassalla. Myös asiakkaiden suhtautumista yleisesti digitaalisuuteen ja sen vaikutuksiin palvelutapahtumassa haluttiin tutkia sekä sitä, miten asiakkaat kokevat perinteisen ihmiskontaktin ja sen puuttumisen tilaustapahtuman aikana.

Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä työn tilaajan liiketoiminnan kehittämisen näkökulmaan ja palvelukokemuksen ymmärtämiseen. Työn runko muodostuu kirjallisuuskatsauksesta, jonka teoria ja analyysit tukevat asiakkaille ja työntekijöille suunnatun kyselyn tuloksia.

Ongelma-asettelun kysymykset:

1. Digitaalisen asiakaspalvelun vaikutus asiakastyytyväisyyteen
2. EOTF:n eli palvelu-uudistuksen vaikutus työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen
3. Digitaalisten palvelukioskien helppokäyttöisyys

## 1.2 Aiheen rajaus

Tutkimus rajattiin koskemaan McDonald's ravintoloiden palvelumuutosta, EOTF:ää, ja sen vaikutusta asiakastyytyväisyyteen sekä työtyytyväisyyteen. Asiakkaiden sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, mutta tässä tutkimuksessa muut tekijät rajattiin pois. Tutkimus rajattiin toteutettavaksi kahteen McDonald's ravintolaan, jotka molemmat ovat opinnäytetyön toimeksiantajan omia ravintoloita, eli Töölöön ja Ala-Tikkurilaan. Tämä tutkimus on tapaustutkimus.

Tutkimuksen runko perustuu kolmeen osaan:

1. Markkinoiden ja toimialan analysointi ja olemassa olevien markkinointiteorioiden hyödyntäminen.
2. McDonald's ravintoloiden asiakkaille sekä henkilökunnalle tehdyt kvantitatiiviset kyselyt, vastausten purkaminen ja tulosten analysointi.
3. Olemassa olevien tilastojen ja raporttien hyödyntäminen sekä eri asiantuntijoiden haastattelut ja yrittäjän kanssa käydyt keskustelut aiheesta.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö muodostuu teoriaosuudesta, sekä haastattelututkimuksista ja haastatteluista. Aineistoa on kerätty digitaalisuudesta ja asiakaspalvelusta, sekä digitaalisesta asiakaspalvelusta. Vastaukset analysoitiin sekä asiakkaiden, että henkilökunnan osalta, ja vastausten perusteella luotiin kehitysideoita toimeksiantajalle digitaalisen asiakaspalvelun, sekä asiakaskokemuksen että työntekijäkokemuksen hyödyntämiseksi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä käytettiin sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. McDonald's Restaurant Support Manager Marko Sokaan haastattelu on tehty kvalitatiivisin menetelmin. Haastattelussa selvitettiin sitä, miksi digitaaliset tilauskioskit tuodaan Suomen markkinoille juuri nyt, mitä odotuksia digitaalisuudesta on yhtiölle nyt ja tulevaisuudessa ja kuinka asiaa on tutkittu ja testattu McDonald's-ketjun toimesta.

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin kyselyissä, jotka oli suunnattu asiakkaille sekä henkilökunnalle. Kyselyt toteutettiin toukokuun 2019 aikana. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään asiakkaiden kokemuksia digitaalisesta asiakaspalvelusta, palvelumuutoksesta, palvelun laadusta, nopeudesta ja ruuan laadusta. Tämä kysely toteutettiin Töölön ja Ala-Tikkurilan McDonald's-ravintoloissa haastattelemalla 109 asiakasta kyselylomakkeella. Henkilökunnan osalta oli tavoitteena selvittää digitaalisuuden ja toimintatavan muutoksen vaikutuksia heidän työhönsä, työn kuormittavuuteen, sekä työviihtyvyyteen liittyen. Tämä kysely toteutettiin anonyymisti sähköisenä ja suunnattiin työntekijöille, joilla oli kokemusta sekä perinteisestä että EOTF-muotoisesta asiakaspalveluprosessista

## 2 McDonald's

McDonald's on kansainvälinen ja maailman toiseksi suurin pikaruokaketju, joka toimii yli sadassa maassa. McDonald's tunnustetaan sen kultaisista kaarista ja se on yksi maailman tunnetuimmista tuotemerkeistä. McDonald's-ravintoloita on kaikkiaan yli 33 000 ja niissä käy päivittäin yli 70 miljoonaa asiakasta. Maailmanlaajuinen henkilöstömäärä on yli 1,7 miljoonaa työntekijää. Alun perin McDonald's oli perheyrittys, josta se kasvoi suureksi kansainväliseksi yhtiöksi. Ketjun tunnetuin tuote Big Mac on maailmalla niin tunnettu, että The Economist -lehti loi vuonna 1986 Big Mac -indeksin, jolla voidaan verrata eri maiden hintatasoja sekä ostovoimaa. Big Mac -indexistä on tullut taloustieteessä maailmanlaajuinen mittari. (Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta 2019.)

Suomen ensimmäinen McDonald's avattiin Tampereen keskustorille yli 30 vuotta sitten 14.12.1984. Tällä hetkellä ravintoloita on Suomessa 65 ja ketjun toimitusjohtajana Suomessa työskentelee Olli Johansson. McDonald's on Suomen ravintolaketjuista kolmanneksi suurin ja se on merkittävä työllistäjä sen työllistäessä tällä hetkellä noin 2800 henkilöä. Keskimäärin

yksi McDonald's työllistää Suomessa noin 40 henkilöä. (Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta 2019.)

## 2.1 Toimeksiantaja

Suomen McDonald's-ravintolaketjun 65 ravintolasta suurin osa on yrittäjävetoisia. Lisenssinhaltijat eli yksityiset franchising-yrittäjät omistavat McDonald's-ravintoloista 87 % eli yhteensä 56 ravintolaa. (Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta 2019.) Lisenssinhaltijoita Suomessa on yhteensä 14, joista yksi on opinnäytetyömme toimeksiantaja Sirpa Kela. Sirpa Kela on toiminut McDonald's yrittäjänä vuodesta 2013, jolloin hän aloitti McDonald's Hakaniemen yrittäjänä. Sirpa Kelan organisaatioon kuuluu Töölön, Ala-Tikkurilan sekä Hakaniemen McDonald's-ravintolat, ja ne työllistävät yhteensä noin 150 henkilöä. Franchising-yrittäjänä Kela saa yrittäjyyteen McDonald's-ketjun tuen ja avun, mikä näkyy muun muassa siinä, kuinka sujuvasti palvelu-uudistus on jalkautettu hänen ravintoloihinsa. Sirpa Kela halusi toimia opinnäytetyömme toimeksiantajana, koska hän halusi saada tutkittua tietoa siitä, kuinka työntekijät ja asiakkaat ovat ottaneet EOTF-uudistuksen vastaan. Tutkimuksen avulla hän haluaa ryhtyä toimenpiteisiin kehittääkseen ravintoloitaan. (Kela 2019).

Opinnäytetyö tehtiin Kelan organisaatioon kuuluvista ravintoloista niihin, joissa on otettu käyttöön palveluprosessien uudistus EOTF. Tämän vuoksi opinnäytetyö kohdistuu Ala-Tikkurilan sekä Töölön ravintoloihin jättäen Hakaniemen ravintolan tutkimuksen ulkopuolelle. Hakaniemen ravintolaan EOTF-uudistus tulee myöhemmin, joten tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää Hakaniemen ravintolan palvelu-uudistuksessa. Ala-Tikkurilan ravintolassa palvelu-uudistus otettiin käyttöön marraskuussa 2018 ja Töölön ravintolassa huhtikuussa 2019. (Kela 2019).

Töölön McDonald's on perustettu syksyllä 1994 Mannerheimintielle. Kyseessä oli teemaravintola, joka sai vaikutteita rock'n rollista. Sittemmin ravintolaa on remontoitu ja sisustusta on muutettu hillitymmäksi. Sirpa Kela aloitti Töölön ravintolan omistajana 2014 ja tällä hetkellä ravintola työllistää 60 työntekijää. Keväällä 2019 ravintola oli remontissa palveluprosessien uudistuksen vuoksi ja huhtikuussa 2019 Töölössä vietettiin avajaisia EOTF-uudistuksen kunniaksi (Kela 2019).

McDonald's Ala-Tikkurila on perustettu vuonna 1998 ja se on yksi Suomen vilkkaimmista McDonald's-ravintoloista. Ala-Tikkurilan ravintola on ollut Sirpa Kelan omistuksessa vuodesta 2016 alkaen ja ravintolassa on tällä hetkellä 85 työntekijää. Palveluprosessien uudistus EOTF otettiin käyttöön 2.11.2018 ja samalla myös ravintolan asiakastiloja uudistettiin (Kela 2019).

## 2.2 Experience of the Future

EOTF eli Experience of the Future tarkoittaa McDonald's-ravintoloiden kokonaisvaltaista palveluprosessien uudistusta, jonka tarkoituksena on tarjota uudenlainen, yksilöllinen ja entistäänkin parempi asiakaskokemus. Nykyaikaisuus, modernius ja asiakaslähtöisyys ovat uudistuksessa

keskeisessä osassa. Käsitteenä EOTF pitää sisällään monia eri elementtejä, jotka muodostavat sen, miltä EOTF-ravintolat näyttävät ja kuinka ne toimivat. Muutoksia tapahtuu niin asiakas-ympäristössä, kuin operatiivisessa eli toiminnallisessa työssä. Asiointiympäristön uudistukset koskevat mobiiliapplikaatiota, menuauleja, ravintolakonseptia sekä kassatiskiä. Käytännön työhön vaikuttavia uudistuksia ovat tilauskioskit, pöytiintarjoilu, asiakasvastaavat sekä Made For You eli tilauksen valmistaminen suoraan asiakkaalle (Ulmala 2019).

Experience of the Future ja digitaaliset tilauskioskit tuotiin Suomen McDonald´s markkinoille nyt, koska Suomi on eri tilanteessa moneen ulkomaiseen McDonald´s markkinaan verrattuna. Restaurant Support Manager Marko Sokan mukaan Suomessa suljettiin useita ravintoloita vuosina 2015-2016. Tällä valmistauduttiin siihen, että jäljelle jäävät ravintolat ovat sopivia muutokseen. EOTF on osa globaalia strategiaa ja maailmalla on jo yli 20 000 palvelu-uudistuksen läpi käynyttä McDonald´s-ravintolaa (Sokka 2019).

EOTF-uudistukset aloitettiin Suomessa huhtikuussa 2017, jolloin uusien tilausjärjestelmien pilotointi aloitettiin Meilahden ravintolassa. Kuviossa 1 näkyy, millaiselta Meilahden ravintola näyttää uudistusprosessin läpikäymisen jälkeen. Onnistuneen pilotoinnin myötä palveluprosessit uudistuvat kaikissa Suomen McDonald´s-ravintoloissa vuoden 2020 loppuun mennessä. Vuonna 2017 McDonald´s Suomen silloinen toimitusjohtaja Kelly kommentoi EOTF-uudistusta: ”Yksilöllisempi kokemus ei tarkoita ainoastaan sitä, että asiakkaillamme on enemmän aikaa valita haluamansa tuotteet. Se liittyy yhtä lailla ruokaan, jota tarjoilemme, sekä tapaan, jolla sen teemme. Jokainen hampurilainen valmistetaan juuri sinulle heti kun olet tehnyt tilauksesi” (Uusi McDonald´s-ravintola Helsingin Kivikossa tarjoaa yksilöllisempää palvelua digitaalisilla tilauskioskeilla 2017).



Kuvio 1: EOTF-uudistuksen mukainen ravintola (McDonald's Oy:n koulutusmateriaali, 2019)

Yksi EOTF:n asiointiympäristön uudistuksista liittyy mobiiliapplikaation kehittämiseen. Mobiiliapplikaation kautta asiakkaat voivat saada mainoksia ja tarjouksia tuotteista, sekä antaa palautetta ravintolassa asioimisesta. Tulevaisuudessa applikaatiolla voidaan mahdollisesti jatkaa asiointiympäristöä ravintolan ulkopuolelle. Toinen ravintolaympäristön uudistus on menuaulujen muuttaminen digitaalisiksi. Digitaaliset menuaulut näyttävät modernimmilta, ne helpottavat työntekijöiden arkea ja niissä pyörii ajankohtaiset mainokset. Kolmas ravintolaympäristön uudistuksista on jaettu kassatiski, millä tarkoitetaan sitä, että uudistetuissa ravintoloissa asiakas maksaa ja saa tilauksensa eri paikasta. Asiakas tilaa tuotteensa tilauskioskilta tai kassalta ja ruuat noudetaan noutopisteeltä tai ne tuodaan asiakkaalle suoraan pöytään. Neljäs asiointiympäristön uudistus on ravintolakonseptin muokkaaminen. Ravintolakonseptin uudistus pitää sisällään uudenlaista grafiikkaa, kalusteita ja sisustusta. Jokainen EOTF-ravintola ei näytä samalta vaan sisustukset vaihtelevat ravintoloittain (Ulmala 2019).

Operatiivisista eli ravintolassa työskentelyyn vaikuttavista muutoksista yksi suurimmista ja asiakkaille näkyvimmistä on tilauskioskit. Asiakas voi valita, tilaavatko he tuotteensa kosketusnäyttöillä varustetuilta itsepalvelukioskeilta vai perinteisiltä kassoilta. Tilauskioskien käytön myötä jonot vähenevät ja asiakkaille on tarjolla enemmän vaihtoehtoja. Toinen operatiivinen muutos on pöytiintarjoilu, joka on yksi suurimmista asiakaskokemukseen vaikuttavista uudistuksista. Asiakkaan ei enää tarvitse odottaa tuotteita kassalla, sillä tuotteet tarjoillaan asiakkaalle suoraan pöytään. Kolmas operatiivinen uudistus on asiakasvastaavan nimeäminen

jokaiseen ravintolaan. Asiakasvastaavan tärkein tehtävä on pitää huoli siitä, että asiakkaat viihtyvät ravintolassa. McDonald's-ravintoloiden asiakkaat odottavat saavansa nopeaa, ystävällistä sekä tarkkaa palvelua, ja asiakasvastaavan tehtävänä on täyttää asiakkaiden odotukset. Muutokset saattavat tuntua suurille niin ravintolalle kuin asiakkaille, joten muutosten keskellä asiakasvastaavan tuella on tärkeä rooli. Suurin laatuun vaikuttava muutos on Made For You eli uusi tuotantomalli. Tuotteet näyttävät ja maistuvat edelleen samalle, mutta ne valmistetaan asiakkaalle suoraan tilauksesta, jolloin tuotteet ovat tuoreempia (Varila 2019).

Digitaalisuus on EOTF-uudistuksessa suuressa roolissa, sillä perinteisten kassojen määrää on vähennetty ja tilalle on tullut digitaalisia tilauskioskeja, joita on EOTF-ravintoloissa useampi kappale. Kassojen vähenemisen voisi kuvitella tarkoittavan työpaikkojen vähenemistä, mutta todellisuudessa Experience of the Future on lisännyt työpaikkojen määrää McDonald's-ravintoloissa. Työntekijöitä on vähemmän töissä kassalinjastolla, mutta resursseja on lisätty muihin työpisteisiin ja työtehtävät ovat monipuolistuneet. McDonald's pysyttelee Suomessa edelleen merkittävänä työllistäjänä sen rekrytoidessa entistä enemmän henkilökuntaa ravintoloihin (Varila 2019).

### 2.3 Ravintolan työntekijärakenne ja työroolit

Jokaisessa McDonald's-ravintolassa työskentelee ravintolapäällikkö, joka vastaa kokonaisvaltaisesti ravintolan toiminnasta, asiakastyytyvyydestä ja työtyytyvyydestä. Hänen apunaan ravintolassa työskentelee 1-2 apulaisravintolapäällikköä. Ravintola- ja apulaisravintolapäälliköiden lisäksi esimiestiimiin kuuluu vuoro- ja apulaisvuoropäälliköitä, joita on jokaisessa ravintolassa useampi. Heidän tehtävänä on johtaa vuoroa niin, että tuotteet ovat laadukkaita ja palvelu- sekä siisteystaso korkeita. Heidän lisäksi ravintoloissa työskentelee kouluttajia, joiden tehtävänä on kouluttaa työntekijöitä. Vuoroa johtavat päälliköt voivat myös nimetä työvuoron ajaksi aluevastaavan, jolle hän voi delegoida vastuuta. Aluevastaava vastaa itsenäisesti oman vastualueensa toiminnasta, vuoropäällikön apuna. Aluevastuita ovat esimerkiksi keittiön, keräilyn tai autokaistan aluevastuu. Aluevastaava johtaa omaa aluettaan, ja vastaa siitä, että kaikki toimii ja asiat tulevat hoidetuiksi niin kuin on vuoroa johtavan esimiehen kanssa sovittu. Aluevastaavina toimivat useimmiten apulaisvuoropäälliköt tai kouluttajat (Varila 2019).

Experience of the Future -uudistuksen myötä työroolit ovat uudistuneet ravintoloissa. Luvuissa 2.3.1 ja 2.3.2 käymme läpi uudistuksen myötä tulleet kuusi Multi Point Service -roolia sekä viisi Made For You -roolia. Multi Point Service -roolit ovat palveluun liittyviä työrooleja ja Made For You -roolit puolestaan laatuun liittyviä työrooleja. On tärkeää, että jokaiselle työntekijälle on nimetty työvuorossa oma rooli, jotta he ovat tietoisia mitä kenenkin vastuulla on tehdä. Palvelu-uudistukseen liittyviä termejä on avattu taulukossa 1.

EOTF	Experience of the Future. Palveluprosessien kokonaisvaltainen muutos McDonald's-ravintoloissa.
Made For You	McDonald's-ravintoloiden uusi tuotantomalli, jossa tuotteet valmistetaan asiakkaalle suoraan tilauksesta.
Multi Point Service -rooli	Palveluprosessien uudistuksen myötä tullut työrooli, joka liittyy palveluun.
Made For You -rooli	Palveluprosessien uudistuksen myötä tullut työrooli, joka liittyy laatuun.

Taulukko 1: Palveluprosessien uudistukseen liittyvät termit McDonald's-ravintoloissa.

### 2.3.1 Multi Point Service -roolit

Yksi Multi Point Service -rooleista on kioskihenkilö. Kioskihenkilö ottaa katsekontaktin jokaiseen ravintolaan saapuvaan asiakkaaseen ja toivottaa heidät tervetulleeksi. Hänen tehtävänsä on rohkaista asiakkaita käyttämään digitaalisia tilauskioskeja ja auttaa heitä niiden käytössä. Kioskihenkilön tehtävä on myös tarvittaessa ohjata asiakkaat odottamaan tilaustaan joko pöytään tai noutamaan sen noutopisteeltä. (Ulmala 2019)

Toinen Multi Point Service -rooli on tilauksen vastaanottaja/rahastaja. Tilauksen vastaanottaja/rahastaja työskentelee kassalla, jossa hän ottaa kassalta asioivilta asiakailta tilauksen vastaan ja rahastaa heidät. Hänen tehtävänsä on ohjata paikan päällä ruokailevat asiakkaat odottamaan tilaustaan pöytään. Mukaan menevissä tilauksissa hän ohjaa asiakkaat odottamaan tilaustaan noutopisteelle. (Ulmala 2019)

Lajittelijan tehtävä on lajitella keittiössä valmistetut tuotteet yhteen saatuaan tilauksen näytölleen. Tämän jälkeen tilaus etenee lajittelijalta keräilijälle. Hiljaisemmissa työvuoroissa ei ole lajittelijaa, jolloin keräilijä hoitaa myös lajittelijan työtehtävät. (Ulmala 2019)

Keräilijän työtehtävä on kerätä loput tuotteet tarjottimelle tai pussiin. Hän on mahdollisesti saanut jo lajittelijalta keittiössä valmistetut tuotteet, jonka jälkeen hänen tehtävänsä on kerätä tilaukseen esimerkiksi juomat, servietit ja pillit. (Ulmala 2019)

Viides Multi Point Service -rooli on pöytiin tarjoilija. Hänen tärkein vastuunsa on varmistaa erinomainen asiakaskokemus. Tarjoilijan tehtävä on viedä valmiiksi keräilty tilaus asiakkaalle pöytään. Samalla hänen tulee ottaa kaikki asiakkaat huomioon ja olla vieraanvarainen. Jos työvuorossa ei ole pöytiin tarjoilijaa, hänen työtehtävänsä hoitaa keräilijä. (Ulmala 2019)

Esittelijän työtehtävä on antaa tilaukset asiakkaille, jotka hakevat tilauksensa noutopisteeltä. Samalla hänen tulee palvella asiakkaita vieraanvaraisesti ja yksilöllisesti. Esittelijä auttaa myös pöytiin tarjoilijaa tarkistamalla tilauksen, jonka pöytiin tarjoilija tarjoilee asiakkaille. Tämän jälkeen hän ojentaa tarjottimen noutoalueelle pöytiin tarjoilijaa varten. (Ulmala 2019)

### 2.3.2 Made For You -roolit

Yksi Made For You -rooleista on käynnistäjä. Hän reagoi ensimmäisenä keittiöön saapuneeseen tilaukseen. Hänen tehtävänsä on asettaa sämpylät paahtimeen ja valmistella hampurilaiskääreet ja kotelot valmiiksi. Hän myös kiinnittää erikoistilausten laput kääreisiin tai koteloihin ja ilmoittaa niiden valmistamisesta kokoajalle. (Ulmala 2019)

Toinen Made For You -rooli on kokoaja. Hän jatkaa käynnistäjältä saamiensa tuotteiden valmistamista. Hän maustaa ja kokoaa enintään kahta tuotetta kerrallaan ja huomioi mahdolliset erikoistilaukset. (Ulmala 2019)

Kolmas Made For You -rooli on avustaja, joka työskentelee keittiössä kiireisinä aikoina. Hänen tärkein tehtävänsä on nopeuttaa linjaston toimintaa. Hän auttaa tuotteiden kokoamisessa ja asettaa proteiinit, kuten pihvit tuotteisiin. (Ulmala 2019)

Viimeistelijän tehtävä on siirtää tuotteet eteenpäin kokoajalta tai avustajalta. Hän esimerkiksi asettaa proteiinit tuotteille ja valvoo tuotteiden laatua. Viimeistelijä pakkaa tuotteet ja laittaa ne eteenpäin. (Ulmala 2019)

Paistaja on Made For You -rooli, joka nimensä mukaisesti paistaa tuotteita. Hänen tulee varmistaa, että paistettavat tuotteet, kuten pihvit ovat korkealaatuisia ja niitä on riittävästi. Viimeistelijä ja paistaja työskentelevät yhteistyössä varmistaakseen, että proteiinia on paistettuna riittävä määrä. (Ulmala 2019)

## 2.4 Digitaalisen palvelukioskin käyttö

Asiakkaan saapuessa ravintolaan, hänet toivottaa tervetulleeksi kioskityöntekijä, jonka rooliin on valittu asiakasvastaava tai muu tehtävään koulutettu työntekijä. Digitaalisen palvelukioskin, toiselta nimeltään tilauskioskin, käyttö voi olla monille uusi asia, joten kioskivastaavan tehtävä on auttaa asiakasta tilauskioskin käytössä. Kioskivastaavalla on tärkeä rooli, koska hän on henkilö, jonka asiakas kohtaa ensimmäisenä saapuessaan ravintolaan ja hänen tehtävänsä on luoda asiakkaalle tervetullut olo, rohkaista häntä käyttämään tilauskioskia ja palvella yksilöllisesti. Kioskihenkilön puuttuessa vuorosta, voi haasteeksi muodostua asiakkaan siirtyminen tilaamaan perinteiselle kassalle, mikä saattaa ruuhkauttaa kassajonoa. Tästä syntyy helposti reaktio, jossa seuraavat asiakkaat menevät edellisen asiakkaan tavoin

tilauskioskin sijaan kassalle. Yksi tilauskioskien olemassaolon tärkeimmistä tavoitteista on lyhentää jonotus- ja palveluaikoja (Varila 2019).

Asiakas aloittaa tilauskioskin käytön koskettamalla näyttöä ja valitsemalla haluaako syödä tuotteet ravintolassa vai ottaa mukaan. Asiakas voi valita kieleksi suomen, ruotsin tai englannin. McDonald's-ravintoloissa olevat tilauskioskit näkyvät kuviossa 2. Tilauskioskeissa on huomioitu myös esimerkiksi lyhyet ja pyörätuoleissa istuvat asiakkaat, sillä tilauskioskien sivussa olevaa nappia painamalla saa kosketusnäyttöä laskettua alemmaksi (Varila 2019).

Tilauskioskeilla on selkeästi eritelty kuvien kera eri tuoteryhmät, joita ovat muun muassa hampurilaiset, juomat ja jälkiruuat. Tilauskioski ohjaa asiakasta selkeästi siinä, kuinka tilauksessa siirrytään vaiheesta toiseen. Esimerkiksi asiakkaan valittua Big Mac -hampurilaisen, ohjaa näyttö asiakasta valitsemaan pelkän hampurilaisen, normaalikokoisen aterian tai aterian suuremmassa koossa. Jos asiakas valitsee aterian, ohjaa näyttö valitsemaan aterialle lisukkeiden ja juoman. Oletusasetuksena tilauskioski ehdottaa lisukkeeksi ranskalaisia ja juomaksi Coca Colaa, koska ne ovat McDonald's-ravintoloiden suosituimmat aterialisukkeet. Tämän jälkeen asiakas voi vielä selailta lisää tuotteita tilaukseen, ja hän näkee näytöllä myös valitsemansa tuotteet ja niiden hinnan. Tuotteiden valinnan yhteydessä asiakas voi muokata tuotteita mieleisekseen lisäämällä tai poistamalla raaka-aineita. Näin ollen tilauskioski tarjoaa asiakkaalle laajemman valikoiman eri vaihtoehtoja. Perinteiseen kassaan verrattuna yksi tilauskioskin hyödyistä on se, että asiakas saa rauhassa tutkia erilaisia vaihtoehtoja ilman painetta taakse kertyvästä jonosta, ja tunnuslukujen mukaan tämä on nostanut ravintoloiden keskiöstosta. (Varila 2019).

Kun asiakas kokee olevansa valmis tilauksensa kanssa, etenee hän vaiheeseen, jossa voi päättää, noutaako hän tuotteensa noutopisteeltä vai tuodaanko tuotteet hänelle pöytään. Mukaan otettavat tuotteet noudetaan aina noutopisteeltä ja noutamista varten hänelle tulostuu tilauskioskista numeroitu kuitti. Kun tilaus on valmis, kuitissa oleva numero ilmestyy noutopisteen yläpuolella olevalle näytölle. Jos asiakas puolestaan haluaa tuotteensa pöytään, pyytää tilauskioski näppäilemään kioskin sivussa sijaitsevan tilauskolmion numeron. Tilauskolmio on numeroitu pöytäkolmio, jonka asiakas ottaa mukaansa pöytään. Työntekijä löytää asiakkaan luokse tilauskolmion sisältävän bluetooth-yhteyden avulla. (Varila 2019).

Tilauskolmion numeron näppäilyä jälkeen on vuorossa maksutapahtuma. Tilauskioskilla käy kaikki maksuvälineet käteistä, lounaseteleitä ja alennuskuponkeja lukuun ottamatta. Asiakas voi kuitenkin valita maksutavaksi edellä mainitut ja käydä tilauksen jälkeen maksamassa tuotteet kassalle tilauskioskista saamansa kuitin kera. Vaikka asiakas maksaisi tuotteensa kassalle, on tilausprosessi kokonaisuudessaan nopeampi kuin kassalta tilattuna, koska jonotusaikaa ei juurikaan ole tilausvaiheeseen. Vaikka käteismaksu ei onnistu suoraan tilauskioskilta, haluaa McDonald's tarjota asiakkailleen mahdollisuuden käteismaksuun perinteisten kassojen kautta

(Varila 2019). Nykyään yhä pienempi osa asiakkaista käyttää käteistä rahaa maksuvälineenä ja osa yrityksistä on luopunut käteisestä rahasta maksuvälineenä kokonaan. Ylen uutisissa Suomen Pankki kommentoi vuonna 2018, että käteinen raha maksuvälineenä on ollut laskussa taasisesti koko 2000-luvun ajan (Pöllänen 2018).



Kuvio 2: Digitaaliset tilauskioskit (McDonald's Oy:n koulutusmateriaali, 2019)

## 2.5 Palveluprosessi

McDonald's-ravintoloiden uudistettu palveluprosessi alkaa asiakkaan saapumisella ravintolaan. Kioskivastaava huomioi ravintolaan saapuvan asiakkaan ja rohkaisee asiakasta digitaalisen tilauskioskin käyttämiseen. Digitaalisten palveluskioskien tuleminen ravintoloihin ei suinkaan tarkoita asiakaspalvelun vähenemistä, vaan henkilökunnan tehtävä on edelleen palvella asiakkaita vieraanvaraisesti ja ylittää heidän odotuksensa. Tämä on yksi kioskivastaavan tärkeimmistä tehtävistä (Varila 2019).

Asiakas saa itse valita, tilaako hän tuotteet digitaaliselta tilauskioskilta vai kassalta. Tilauskioskilta tilaamansa tuotteet asiakas voi nauttia paikan päällä tai ottaa mukaan. Jos asiakas tilaa tuotteet mukaan, hän voi noutaa tuotteensa noutopisteeltä, kun noutopisteen näytöllä näkyy hänen tilausnumeronsa. Jos asiakas nauttii tuotteet paikan päällä, on vaihtoehtona myös pöytiintarjoilu. Tilauksenteon jälkeen asiakas maksaa tuotteensa joko tilauskioskilla tai kassalla ja menee odottamaan tuotteitaan noutopisteelle tai tilauskolmion kanssa pöytään (Varila 2019).

Asiakas voi tilata tuotteensa myös kassalta, jossa tilauksen ottaa vastaan tilauksen vastaanottaja/rahastaja. Tilauksen vastaanottaja ottaa vastaan asiakkaan tilauksen, rahastaa hänet ja ohjaa hänet joko numeroidun kuitin kanssa noutopisteelle tai tilauskolmion kanssa istumaan pöytään. (Ulmala 2019)

Keittiössä työskentelevä käynnistäjä saa tilauksen keittiössä sijaitsevalle näytölle jo tilauksen teon alkaessa tilauskioskilla tai kassalla. Käynnistäjä reagoi tilaukseen ja käynnistää tilauksen paahattamalla sämpylät ja valmistelemalla kääreet tai laatikot. Kokoaja jatkaa käynnistäjältä saamiensa tuotteiden valmistamista ja valmistaa ne ohjeiden mukaisesti. Samalla hän huomioi mahdolliset erikoistilaukset. Kiiretilanteessa avustaja tulee auttamaan tuotteiden valmistamisessa muun muassa asettelemalla proteiinit hampurilaisten väliin. Avustajalta tuotteet siirtyvät kokoajalle, jonka tarkistaa tuotteiden laadun ja pakkaa ne. Hän myös seuraa, että paistajalla on tarpeeksi paistettuja proteiineja ja kommunikoi paistajan kanssa. Tuotteet käärittyään kokoaja siirtää valmiit tuotteet eteenpäin (Ulmala 2019).

Lajittelija saa valmiit tuotteet keittiöstä, minkä jälkeen hän alkaa lajitella tuotteita tilausten mukaisesti. Lajittelijalta tuotteet siirtyvät tarjottimelle tai pussiin keräilijälle, joka kerää tilaukseen loput tuotteet, kuten juomat ja dipit. Keräilijältä tuotteet siirtyvät pöytiin tarjoilijalle tai esittelijälle. Pöytiin tarjoilijan tehtävänä on tarjoilla tuotteet tarjottimella pöytään. Tässä tilanteessa on hyvä mahdollisuus olla vieraanvarainen ja huomioida kaikkia asiakkaita. Vaihtoehtoisesti tuotteet voivat mennä myös keräilijältä esittelijälle, joka ohjaa tarjottimen pöytiin tarjoilijalle tai ojentaa mukaan menevän tilauksen asiakkaalle. McDonald's-ravintoloiden palveluprosessi päättyy siihen, kun asiakas poistuu tyytyväisenä ravintolasta (Ulmala 2019).

### 3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilua on vaikeaa määritellä täsmällisesti. Palvelumuotoilu on palveluiden innovointia, palveluiden suunnittelua ja kehittämistä muotoilun menetelmin. Yritykset näkevät kuluttajat enemmässä määrin yhteistyökumppaneina, ei pelkinä asiakkaina. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää palvelukulttuuria, luoda uusia ajatuksia jokapäiväiseen asiakaspalveluun, kehittää palveluja ja luoda aivan uudenlaisia näkökulmia palvelukulttuuriin liittyen. Kaikkien näiden edellä mainittujen keinojen ja määritelmien takana on halu tuottaa asiakkaille korkeatasoinen palvelukokemus ja parantaa yrityksen asiakastyytyväisyyttä. (Kokko 2017.)

Palvelumuotoilu on niin maailmalla kuin Suomessakin herättänyt laajaa kiinnostusta ja voidaan sanoa, että se on trendikästä. Palvelumuotoilun ottaminen mukaan yrityksen palvelunkehittämisen prosessiin laajentaa näkökulmia ja katsomusta siitä, miten oikeasti saavutetaan

paras asiakastyytyväisyys. Palvelumuotoilun avulla pyritään myös varmistamaan se, että kaikkien tarpeet on varmasti huomioitu ja ennakoitu etukäteen. (Tuulaniemi 2011.) Palvelun merkitys on korostunut viime vuosien aika huomattavasti, ja sen myötä myös tarve palvelumuotoilulle on kasvanut. Itsepalveluun siirtyminen vain korostaa palvelumuotoilun tärkeyttä.

Palvelumuotoilun avulla voidaan yhdistää palveluiden kehittäminen perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu ei ole missään nimessä mikään uusi innovaatio, vaan tapa yhdistellä vanhoja asioita täysin uudesta näkökulmasta. Palvelumuotoilun päämääränä on se, että sen luomat innovaatiot ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. Lisäksi palvelumuotoilu tähtää liiketoiminnan systemaattiseen kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011.)

### 3.1 Palvelukokemuksen parantaminen palvelumuotoilun avulla

Palvelumuotoilun kriittisin vaihe on asiakasymmärryksen kasvattaminen. Kasvattamalla yrityksen asiakasymmärrystä, parannetaan asiakkaiden palvelukokemusta. Asiakas on keskeisessä osassa puhuttaessa palvelumuotoilusta. Optimoimalla asiakkaan palvelukokemusta, voidaan asiakkaille tarjota onnistuneita palveluita. Asiakas on palvelutapahtuman keskiössä, mutta palvelukokemusta on melko mahdotonta suunnitella etukäteen, koska palvelukokemus tapahtuu asiakkaan päin sisällä ja on aina siksi subjektiivinen. (Tuulaniemi 2011.) Tuntemalla potentiaaliset asiakkaat, yritykset voivat tuottaa potentiaalisia palveluita (Tunkelo 2018). Onnistuneen asiakaskokemuksen luomiseen tarvitaan kokonaisvaltaista asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ymmärrystä. Asiakasymmärryksen lisäksi yritykset haluavat kasvattaa myös asiakasuskollisuutta.

Yleensä asiakkaat ovat muodostaneet valmiiksi omat käsityksensä ja luoneet odotuksensa palvelusta saatavasta arvosta. Odotusten muodostumiseen vaikuttavat vahvasti niin omat kuin muidenkin muodostamat kokemukset palvelusta ja ylipäättänsä yrityksen maineesta. (Tuulaniemi 2011.) Tarjolla olevalle palvelulle voidaan kuitenkin luoda lisää arvoa merkittävästi, tekemällä palvelun käyttämisestä mieluista ja helppoa sekä selvittämällä esimerkiksi haastatteluiden avulla asiakkaiden kulutustottumukset. Jos asiakkaat kokevat uuden teknologian liian vaikeaksi käyttää, jättävät he helposti tuotteen kokonaan hankkimatta. Ymmärtämällä asiakkaiden tarpeet oikealla tavalla, voidaan suunnitella palveluita, jotka vastaavat suoraan kohderyhmän tarpeisiin (Tunkelo 2018). Ymmärtämällä ja tuntemalla asiakkaitaan yritykset pystyvät luomaan kokonaan täysin uusia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilu sekä palvelubisnes on prosessi, jota täytyy kehittää jatkuvasti. (Kokko 2017.)

Yritykset mittaavat palvelun laatua perinteisesti asiakaspalautejärjestelmillä. Huonon palvelukokemuksen kokenut asiakas ei useinkaan ole enää kiinnostunut kehittämään yrityksen toimintaa antamalla palautetta. Tällainen asiakas on monesti päättänyt jo etukäteen, ettei aio käyttää kyseessä olevan yrityksen palveluita. Helppoa tästä tekee se, että kilpailu on

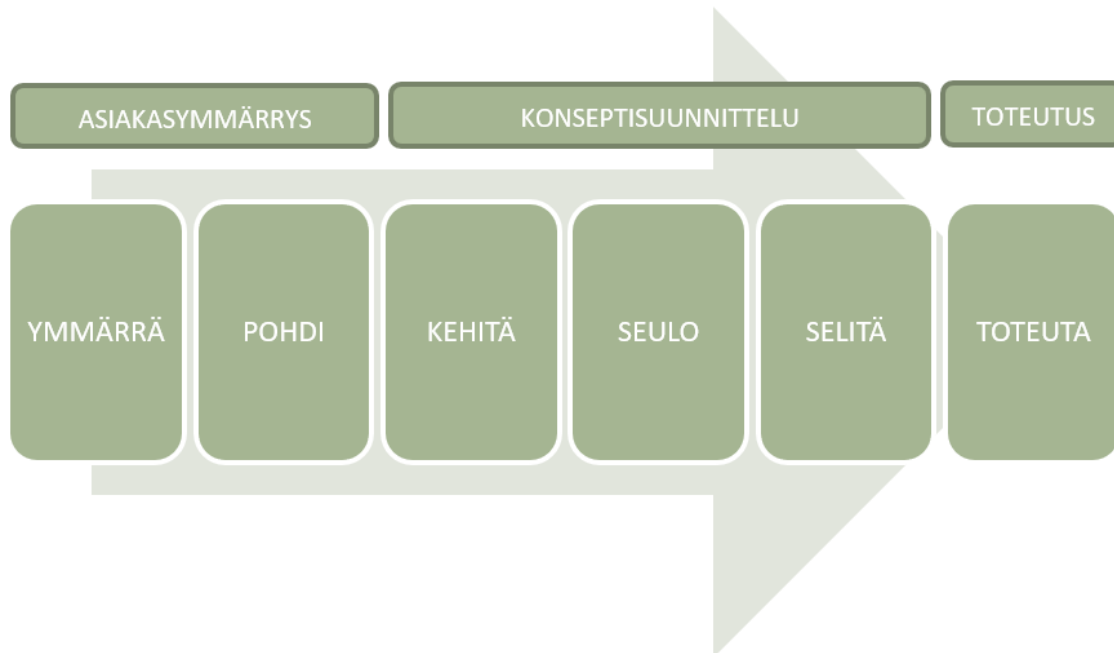
useimmilla aloilla kovaa, ja asiakkaat voivat vapaasti valita mieleisensä palveluntarjoajan lukuisista vaihtoehdoista. (Tuulaniemi 2011.)

### 3.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessilla mukaillaan luovaa ongelmanratkaisua. Kuviossa 3 on esitetty palvelumuotoiluprosessin koostuminen Morizin mukaan. Hänen mukaansa palvelumuotoilulla tavoitellaan kuuden kohdan yksinkertaista prosessia.

- 1) Ymmärrä- tunne kuluttajien tarpeet
- 2) Pohdi- analysoi saatavilla olevaa tietoa
- 3) Kehitä- ideoi ja innovoi
- 4) Seulo- yhdistä ideoita
- 5) Selitä- viesti uudet palvelukonseptit niin yrityksen sisällä kuin asiakkaille myös
- 6) Toteuta- testaa uusia palveluita ja ota ne käyttöön

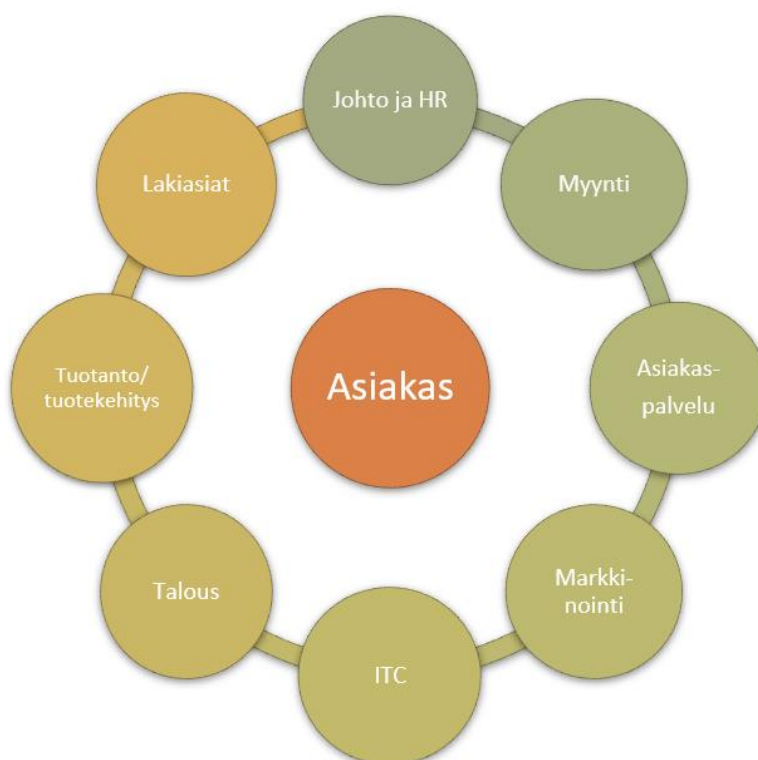
Palvelumuotoiluprosessissa palveluista muokataan toimivia, johdonmukaisia ja yritykselle sekä kuluttajalle arvoa tuottavia. Palvelumuotoiluprosessissa asiakkaan palvelukokemusta tutkitaan pienissä osissa. Tämän avulla palveluprosessia voidaan hioa yksityiskohtaisesti (Kokko 2017).



Kuvio 3: Palvelumuotoiluprosessin koostuminen (Moriz, 2017)

#### 4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu useasta eri elementistä, joita asiakas yrityksen toiminnasta mielessään muodostaa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat erilaiset mielikuvat, tunteet ja kohtaamiset, myös alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Yritykset voivat pyrkiä omilla teoillaan vaikuttamaan ihmisten asiakaskokemukseen, mutta ne eivät pysty kuitenkaan täysin vaikuttamaan siihen, millaiseksi asiakaskokemus asiakkaalle muodostuu. Asiakaskokemukseen vaikuttaa kaikki mitä yritys tekee. Näkyvimmin asiakaskokemukseen vaikuttavat luonnollisesti asiakaspalvelu, markkinointi ja myynti. Taustalla on kuitenkin useita tukitoimia, jotka vaikuttavat omalta osaltaan asiakaskokemuksen muodostumiseen, esimerkiksi johtaminen, tuotanto ja talous. (Löytänä & Kortesus 2011.) Kuviossa 4 esitetään kahdeksan asiakaskokemukseen vaikuttavaa tekijää.

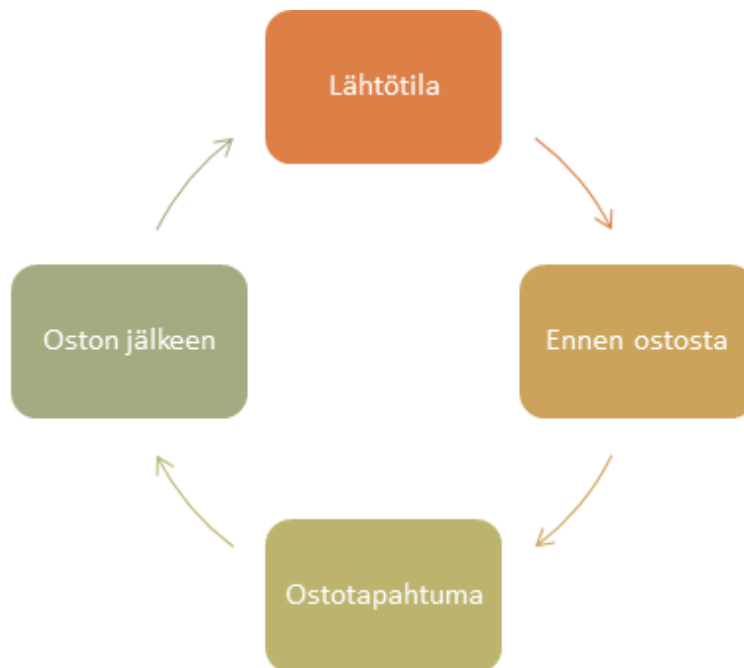


Kuvio 4: Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Löytänä & Kortesus 2011)

Keskittymällä asiakaskokemuksen johtamiseen voidaan lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä pyrkiä sitouttamaan asiakkaita yritykseen. Asiakaskokemuksen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita on lisätä asiakkaille arvoa sekä luoda heille merkityksellisiä kokemuksia. Hyvällä asiakaskokemuksella on suora vaikutus yrityksen tulokseen. Hyvin johdetulla asiakaskokemuksella varmistetaan myös se, että yritykselle haitalliset asiat saadaan nopealla reagoinnilla käännettyä yrityksen eduksi. (Löytänä & Korteso 2011.) Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat usein varsin tavallisia. Hyvän asiakaskokemuksen luomiseen riittää monesti esimerkiksi nopeus ja asiointin vaivattomuus (Filenius 2015). Kuuntelemalla asiakasta ja ymmärtämällä asiakkaiden odotuksia, voidaan saavuttaa erinomaisia asiakaskokemuksia. Myös sillä on merkitystä, kohtaavatko asiakkaiden odotukset todellisuuden kanssa. (Webb, Forney & Machlis 2011, 47.)

Asiakkailla on usein ennako-odotuksia ja asenteita yrityksiä kohtaan. Ne ovat voineet muodostua henkilökohtaisista tai kuulopuheiden muodostamista kokemuksista yrityksen kanssa. Media pystyy vaikuttamaan omalta osaltaan ihmisten asenteeseen suuresti. Toisinaan pelkkä yrityksen toimiala saattaa luoda tietynlaisen ennako-odotuksen ja asenteen jotakin yritystä kohden. (Filenius 2015.)

Fileuksen (2015) mukaan asiakaskokemus muodostuu neljästä eri vaiheesta. Kyseiset vaiheet on esitetty kuviossa 5. Ennen ostotapahtumaa asiakas kohtaa yleensä yrityksen markkinointia ja erilaista viestintää. Tässä vaiheessa asiakkaalla on mahdollisuus vertailla kilpailijoita keskenään tai päättää valinta heti. Tässä vaiheessa asiakas tekee lopullisen valinnan. Kun ostopäätös on tehty, seuraa ostotapahtuma. Tämä on varsinainen asiointi yrityksen kanssa. Vuoropuhelu asiakkaan ja yrityksen kanssa saattaa jatkua myös ostotapahtuman jälkeen. Asiakas saattaa tehdä reklamaation tai yritys pyytää asiakkaalta palveluprosessista palautetta. (Fileus 2015.)



Kuvio 5: Asiakaskokemuksen muodostumisen neljä vaihetta (Filenius, M. 2015)

Asiakkaat odottavat yritykseltä ja hyvältä asiakaskokemukselta yllättävän vähän. Asiakkaat haluavat palvelua, jota on yksinkertaista käyttää, ja apua on saatavilla helposti ja nopeasti tarvittaessa. Asiakkaat odottavat, että yritys tekee sen, mitä lupaa. Vaikka asiakkaiden odotukset vaikuttavat yksinkertaisilta, yrityksille niiden toteuttaminen on toisiaan monimutkaista. (Goodman 2014, 13.)

#### 4.1 Digitaalinen asiakaspalvelu

Digitaalisuuden kehittyminen ja leviäminen muokkaa myös asiakkaiden kokemusta asiakaspalvelusta. Digitaalisuus on laajentunut asiakaspalveluun monella eri muotoa ja se näkyy ihmisten arjessa eri tavalla kuin ennen. Digitaaliselle asiakaspalvelulle on vaikea löytää selkeää määritelmää. (Filenius 2015.)

Myös digitaalisessa asiakaspalvelussa asiakas pyritään huomioimaan mahdollisimman hyvin. Digitaalisuus muovaa perinteistä asiakaspalvelua ja tekee siitä laajempaa ja monipuolisempaa. (Filenius 2015.)

Digitaalisuus näkyy McDonald's-ravintoloissa digitaalisten tilauskioskien lisäksi muun muassa siten, että asiakaspalautteet kerätään digitaalisesti. Jokaisen asiakkaan kuitissa on yksilöintinumero, jonka asiakas syöttää mobiilissa tehtävään palautteeseen. Tämä tunnus ohjaa palautteen oikeaan ravintolaan. Digitaalisuus näkyy kaikkialla ravintolan arjessa, menuaulut ovat digitaaliset, keittiössä ja keräilyssä on digitaaliset näytöt. Kaikki tilaukseen liittyvät toiminnot ovat digiajassa. Kansainvälinen tiimi on testannut EOTF:n digitaaliset toiminnot ja käyttöliittymää kehitetään sekä korjataan jatkuvasti paremmaksi. (Sokka 2019.)

## 4.2 Itsepalvelu

Itsepalvelu, englanniksi self service, tarkoittaa prosessia, jossa asiakas hoitaa itse osto- tai palvelutilanteen, joko kokonaan tai osittain, ilman suoraa kontaktia asiakaspalvelijaan (Castro, Atkinson & Ezell 2010). Itsepalvelutilanteessa asiakas ottaa niin sanotusti itse asiakaspalvelijan roolin, esimerkiksi ravintolassa tekemällä tilauksen digitaalisella tilauskioskilla ja hoitamalla maksutapahtuman itsenäisesti.

STT, self-service technology, tarkoittaa sellaista teknologiaa, joka mahdollistaa asiakkaiden itsepalvelun. Itsepalveluautomaatit, kuten myös McDonald's-ravintoloiden kioskit (self-service kiosk.) hyödyntävät tällaista teknologiaa. Itsepalveluteknologialla voidaan korvata perinteinen asiakaspalvelu eli asiakaspalvelijan tilalla on kone. Näin toimitaan, jotta palvelukokonaisuudet olisivat toimivampia ja nopeampia, ja jonotus asiakaspalvelijan luokse olisi historiaa. Hyviä esimerkkejä kaikille tutuista itsepalveluteknologian muodoista ovat muun muassa pankki-automatit, bensa-asemien itsepalvelutankkauspisteet ja lippuautomaatit. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2016, 5.)

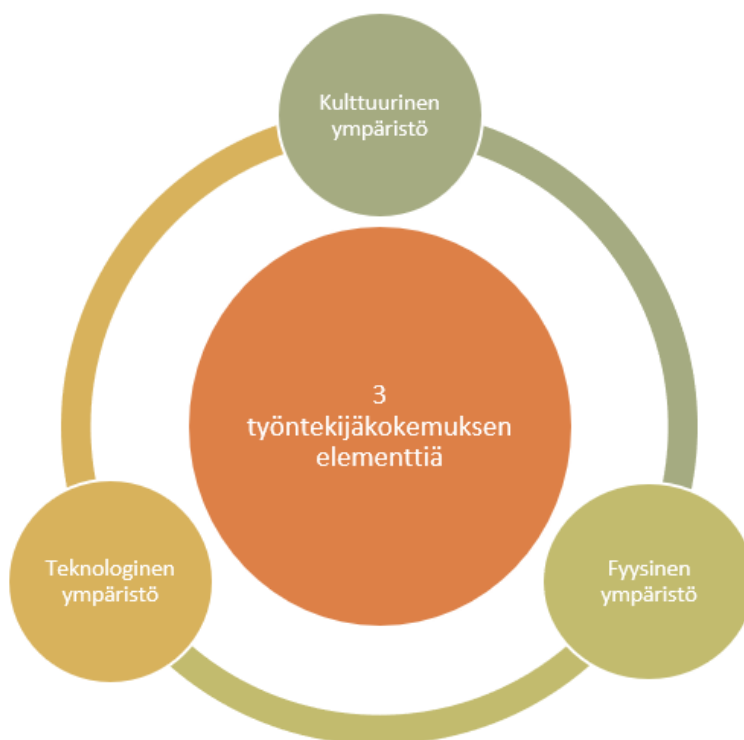
Suurimmalle osalle kuluttajia itsepalveluteknologiasta on tullut itsestään selvyys, koska itsepalveluteknologiaa on kaikkialla nykyään. Itsepalveluteknologian avulla on saavutettu merkittäviä etuja varsinkin kuluttajan näkökulmasta, mutta myös yritykset ja yhteiskunta ovat hyötäneet siitä. Varsin yleisesti uskotaan, että itsepalveluteknologiaa tulee tulevaisuudessa olemaan kaikkialla, ja sen avulla pystytään jatkossa kasvattamaan tuottavuutta, sekä myös elämän laatua yleisesti (Castro ym. 2010, 3).

Suunniteltaessa yritykselle itsepalvelun käyttöönottoa on tärkeää miettiä, mikä on asiakkaan todellinen hyöty ja itsepalvelun vaikutus asiakastyytyväisyyteen sekä palvelukokemukseen. Toimivassa itsepalvelussa on kyse juurikin hyvän asiakaskokemuksen luomisesta. Hyvä kokemus auttaa itsepalvelun käyttöönottoa, kun taas huono kokemus saattaa pahimmillaan johtaa siihen, että asiakas ei halua sitä enää uudelleen edes yrittää käyttää. (Johnson 2016.)

## 5 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus kuvaa työntekijän kokemusta omasta työpaikastaan. Työntekijäkokemus on aina työntekijän henkilökohtainen kokemus, kuten asiakaskokemus on asiakkaan henkilökohtaiseen kokemukseen perustuva kokemus (Luukka 2019, 128.) Hyvä työntekijäkokemus on erittäin tärkeä strateginen kilpailuetu organisaatiolle. Yrityksissä, joissa työntekijäkokemus on korkealle arvostettu, myös työntekijöiden tuottavuus on korkeampaa. Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa suoraan myös yrityksen asiakastyytyväisyyteen, ja sitä kautta eurojen määrään, mitä yrityksen kassaan kilahtaa. Työntekijäkokemusta voidaan kehittää paremmaksi esimerkiksi työntekijäymmärryksen avulla. (Luukka 2019, 128).

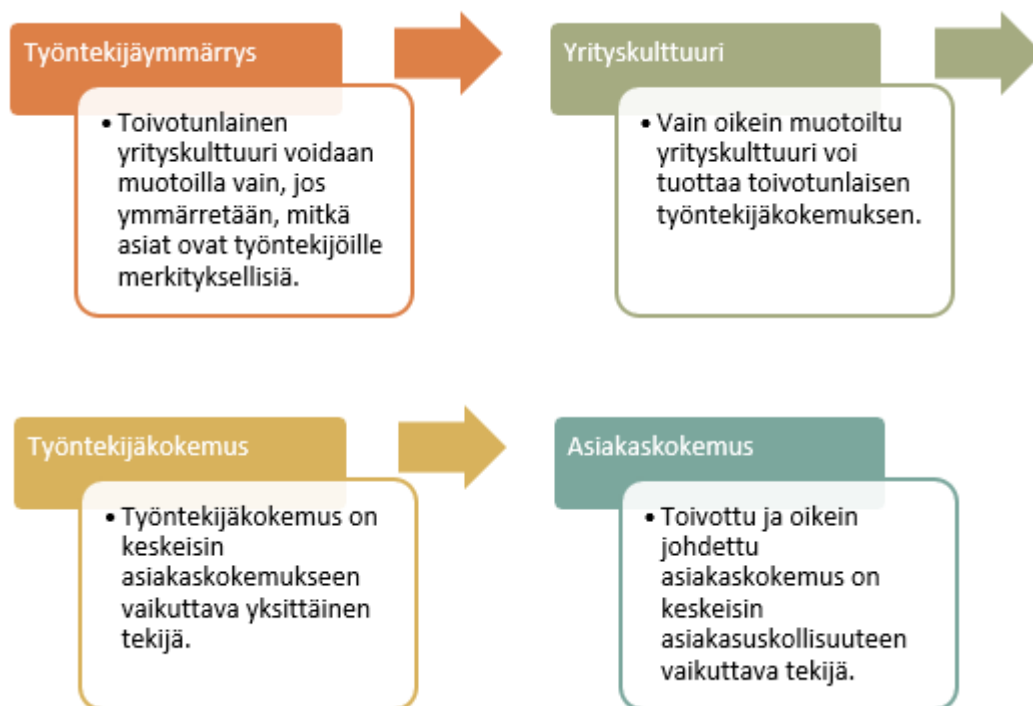
Hyvän työntekijäkokemuksen tarkoituksena on löytää yritykseen sopivimmat työntekijät, ja saada heidät pysymään yrityksessä, sekä kannustaa heitä suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Työntekijäkokemus rakentuu useista elementeistä. Jacob Morganin mukaan työntekijäkokemus koostuu kolmesta osasta, jotka ovat esitettynä kuviossa 6. Nämä elementit ovat fyysinen, kulttuurinen ja teknologinen ympäristö. (Morgan 2017, 7-9).



Kuvio 6: Työntekijäkokemuksen kolme elementtiä (Morgan 2017, 72,75)

Teknologinen ympäristö muodostuu Morganin (2017,91) mukaan organisaation teknisistä ratkaisuksista, kuten esimerkiksi erilaisista mobiiliapplikaatioista, ohjelmistoista tai viestintäkannalista. Kulttuurisesta ympäristöstä puhuttaessa sillä tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaatiokulttuuria, joka on aistittavissa oleva kokemus. Organisaatiokulttuuriin kuuluvat muun muassa yrityksen arvot, asenteet ja omat käytännöt. Pelkästään mielekäs työ tai mukava työyhteisö eivät pysty yksin ylläpitämään laadukasta työntekijäkokemusta, sillä esimerkiksi teknologian toimimattomuus hidastaa työn tekemistä ja johtaa pahimmillaan siihen, että ihmiset vaihtavat työpaikkaa. (Morgan 2017,78). Fyysisen ympäristön vaikutus työntekijäkokemuksesta on 30 %. Tällä tarkoitetaan sitä, mitä työntekijä työpäivän aikana kokee ja näkee ympärillään, kuten työpaikan toimitilat, työvälineet ja työergonomia. Pystyäkseen tarjoamaan korkeatasoisen työntekijäkokemuksen, tulee yrityksen muun muassa ymmärtää se, millaiseen käyttöön yrityksen tilat realistisesti tulevat ja suunnitella ne sen mukaisesti. (Morgan 2017, 75).

Useimmat työntekijät kokevat, että vapaus tehdä mielekkäitä asioita rakentaa positiivista työntekijäkokemusta, kuten myös kehittämis- ja etenemismahdollisuudet. Edellä mainittujen puute voi ajaa ihmiset vaihtamaan herkästi työpaikkaa. Työn tekeminen saa suuremman merkityksen, kun työntekijät kokevat, että heidän tekemällään työllä on oikeasti vaikutusta ja merkitystä yrityksen toimintaan. (Maylett & Wride 2017, 173). Kehittääkseen työntekijäkoke-  
musta, organisaatio tarvitsee työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärrys on faktoihin perustu-  
vaa ymmärrystä siitä, kuinka juuri kyseessä olevaa työntekijää tulisi motivoida ja sitouttaa  
parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Kun organisaatiolla on kaikki tarpeellinen  
tieto asiaan liittyen, pystyy organisaatio ymmärtämään työntekijöiden yhteneväisyyksiä sekä  
eroavaisuuksia organisaation sisällä sekä eri yksiköiden välillä. Työntekijäymmärrys on välttä-  
mätöntä, jotta pystytään ymmärtämään laajemmin organisaatiossa vaikuttavia motivaatio,  
hyvinvointi- sekä sitoutumistekijöitä. (Luukka 2019, 129). Kuviossa 7 on kuvattuna organisaat-  
tion menestysketju.



Kuvio 7: Leidenschaftin organisaation menestysketju (Luukka, 2019, 117)

Työnantajalupaus on keskeisessä asemassa puhuttaessa työntekijäkokemuksesta. Työnantaja-  
lupaus on arvo, jonka organisaatio lupaa työntekijälle vastineeksi hänen työpanoksestaan.  
Kun lupaukset pysyvät realistisina, ja ne toteutetaan, synnytetään työntekijäarvoa. Jos lu-  
paukset ja todellisuus eivät kuitenkaan kohtaa, myös työntekijän panos jää heikoksi. (Maylett  
& Wride 2017).

Sellaiset yritykset, jotka rakentavat yrityskulttuurinsa työntekijäymmärryksen ympärille, omaavat useimmiten parhaimmat mahdollisuudet tuottaa organisaatiolle toivotun mukainen työntekijäkokemus. Samalla työntekijät tuottavat asiakkaille asiakaskokemuksen, joka peilaa heidän omaan tunteeseensa organisaatiosta. Työntekijäkokemus on erittäin suuressa roolissa määriteltäessä asiakaskokemusta. (Luukka 2019, 136.)

### 5.1 Digitaalisuuden vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin peruspilareina toimivat työntekijöiden psykofyysiset tarpeet, arvostuksen tunne ja turvallisuus. Työhyvinvointi pitää sisällään kaikki sellaiset asiat, joilla on merkitystä työntekijän hyvinvoinnille työn sisällä. (Työturvallisuuskeskus.)

Digitalisaatiolla tarkoitetaan sitä, että digiteknologia vaikuttaa ja liittyy vahvasti kaikkeen elämään ja toimintaan. Itse digitalisaatiota voisikin verrata sen historiasta löytyviin vastineisiin, joita uuden teknologian ja höyrykoneen keksimisestä alkanut teollistuminen on saanut aikaan. Toistaiseksi digitalisaation vaikutukset ihmisten hyvinvointiin ovat pääosin positiivisia. Kuitenkaan koko yhteiskuntaa mullistavaa digitaalisuutta saadaan vielä odotella, tähän päivään mennessä koetut digitaaliset ratkaisut niin meillä kuin maailmallakin ovat olleet vain yksittäisiä ratkaisuja.

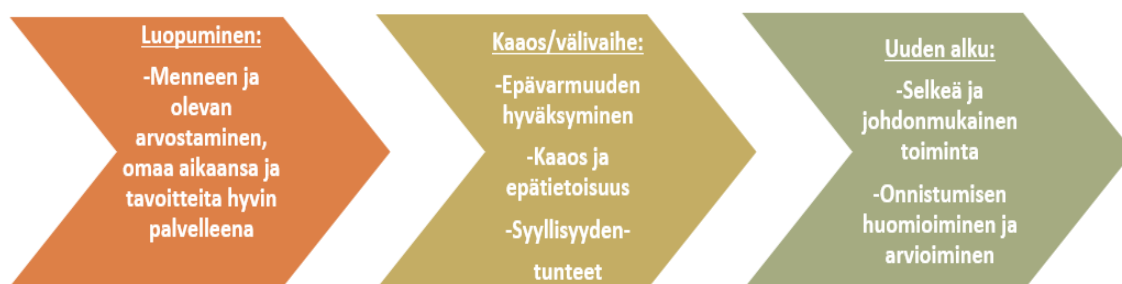
Vaikka digitalisaation vaikutukset hyvinvointiin ovat olleet tähän mennessä pääosin positiivisia, ei tästä voi kuitenkaan tehdä sen suurempia päätelmiä, että ne olisivat myös tulevaisuudessa näin. Kuitenkin digitalisaation eteneminen on väistämätöntä, sen vaikutukset ovat pääosin myönteisiä, mutta siihen liittyy kuitenkin uhka, joka tulee ottaa vakavasti. Merkittävin skenaario, joka liittyy hyvinvointiin ja digitalisaatioon, on se, että ihmistyön tarve vähenee huomattavasti. (Heinäsmäki 2015).

## 5.2 Työntekijät muutostilanteessa

Useimmiten työntekijät kokevat, että työ on mielekkäämpää, ja työssä viihdytään paremmin ja pidempään, mikäli työ tarjoaa tarpeeksi haasteita. Tavoitteet tulee asettaa realistisiksi, työstä saatavan korvauksen tulee olla kohtuullinen ja työympäristön kunnossa. Yksitoikkoinen ja mekaaninen työ harvoin motivoi ihmisiä, ainakaan pidemmäksi aikaa. Hyvässä työssä tulisi olla sopivassa suhteessa psyykkistä ja fyysistä rasitetta, työn tulisi olla monipuolista ja siihen tulisi sisältyä vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. (Viitala 2005, 135.) Hyvä työ on myös tuottavaa, tuloksellista, ja työntekijöiden hyvinvointiin tähtäävää. Päästäkseen tavoitteisiin, tulisi organisaatioiden kehittää omaa toimintaansa ja osaamistaan, sillä ympäristö muuttuu jatkuvasti ja kilpailu kovenee. Tällä hetkellä yritykset elävät jatkuvien muutosten keskellä. Hyvin suunnitellut ja toteutetut muutokset voivat parhaimmillaan luoda työntekijöille osallisuuden ja onnistumisen tunteen. Jos työntekijät eivät kuitenkaan ymmärrä muutosten merkitystä, voidaan ne kokea negatiivisina. Negatiiviset kokemukset kääntyvät helposti muutosta vastaan. Koska työn luonne muuttuu jatkuvasti, yhä useampi työ vaatii työntekijöiltä sekä moniosaamista että joustavuutta. (Rauramo 2013, 3.)

Teknologia on kehittynyt viimeisten vuosikymmenien aikana huimaa vauhtia. Viimeisimpänä kuvaan on astunut digitalisoituminen. Digitalisoituminen sekä siihen vahvasti liittyvät tehokkuuden ja palvelun vaatimukset ovat luoneet murrosta varsinkin palvelualoilla. Viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut teknologian kehittyminen, ja nyt viimeisimpänä digitalisoituminen, sekä siihen liittyvät tehokkuuden ja palvelun vaatimukset ovat luoneet murrosta varsinkin palvelualoilla. Taloudelliset haasteet, koveneva kilpailu ja 24/7 palveluyhteiskunta lisäävät vääjäämättä työhön liittyvien joustojen tarvetta sekä työntekijöiden, että organisaation näkökulmasta. (Rauramo 2013,5.)

Muutostilanteissa esimiesten tuki ja kannustus, sekä avoin ilmapiiri ovat tärkeässä asemassa, joilla luodaan edellytykset yhdessä oppimiselle ja muutosten ennakkoinnille (Rauramo 2013, 8.) Muutokseen suhtautuminen vaihtelee työyhteisön sisällä. Toiset ovat muutoksesta innoissaan, toiset peloissaan. Työntekijät voivat kokea turvattomuutta, jos muutoksia tapahtuu liikaa, monella eri tasolla ja liian nopeasti. Erilaisissa muutostilanteissa olisikin erittäin tärkeää, että organisaatiolla ja sen jäsenillä on yhteinen visio ja asioista tiedotetaan avoimesti. Työntekijät haluavat myös ymmärrettävän perusteen sille, että onko muutos välttämätön. (Rauramo 2013, 9.) Myös muutosvastarinta on luonnollinen osa työntekijöiden käyttäytymistä. Jo olemassa oleva tilanne on turvallinen, kun taas muutos on luopumista jostakin turvallisesta ja tutusta. Kuviossa 8 on esitetty muutoksen vaiheet.



Kuvio 8: Muutoksen vaiheet (Rauramo, 2013)

Kun organisaatiossa valmistaudutaan muutokseen, on tärkeää ennakoida tulevan muutoksen laatu, vaikutukset ja aikataulu. Samalla suunnitellaan tukitoimet, tehtäväjako ja ennen kaikkea viestintä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä on avainasemassa muutostilanteessa. Pelkkä sähköinen viestintä ei riitä, vaan tarvitaan myös kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja tiedottamista. Jotta muutos voidaan ymmärtää oikein, tarvitaan kysymyksiä “mitä”, “miten” ja “miksi” sekä tietenkin vastauksia niihin kysymyksiin. (Rauramo 2013,18.)

McDonald´s-ketjun sisällä muutos EOTF-ravintolaksi on etukäteen yksityiskohtaisesti suunniteltu. Alustava aikataulu EOTF-muutoksesta ilmoitetaan kenttäpäälliköille tai yrittäjille noin 4 kuukautta ennen aloitusta. Tämän jälkeen asiasta tiedotetaan ravintolapäällikköä. Niin työntekijät kuin esimiehetkin osallistuvat muutosprosessin infotilaisuuteen kuukautta ennen muutoksen aloittamista, jotta muutosta päästään avaamaan heille yksityiskohtaisesti. Ravintolan esimiehet ja avaintyöntekijät osallistuvat toisessa EOTF-ravintolassa koulutukseen, jossa heille koulutetaan uusi tapa työskennellä. Tämän koulutuksen oppien avulla he jalkauttavat asian omassa ravintolassaan. Jokaisella ravintolalla on myös oma EOTF-kouluttaja McDonald´s Suomen asettamana. EOTF-kouluttajat kiertävät työkseen kouluttamassa palveluprosessin muutosta ympäri Suomea. Yksi EOTF-kouluttajan tärkeimmistä tehtävistä on antaa ravintolalle oma tukensa suuren muutoksen keskellä (Varila 2019). Noudattamalla muutosjohtamisen peruseriaatteita, kuten esimerkiksi sitä, että muutoksesta kerrotaan ajoissa ja avoimesti henkilökunnalle ja se, että muutoksessa on kaikkien esimiesten tuki, saavutetaan kestävä muutos. Auttamalla henkilökuntaa ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus on suuri vaikutus siihen, koetaanko muutos negatiivisena vai positiivisena. Onnistuneella muutoksella on suuri merkitys työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen.

### 5.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän ajatuksiin ja kokemuksiin liittyvien tekijöiden tulosta. Organisaation työtyytyväisyys on suoraan verrannollinen työntekijöiden sitoutuneisuuteen, vaihtuvuuteen ja sairauslomien määriin. Mitä parempi organisaation työtyytyväisyys on, sen tuottavampia sen työntekijät ovat. (Luukka 2019, 166.)

Työtyytyväisyyttä on tutkittu jo kauan ja laajasti, sen ympärille on rakennettu useita eri teorioita. Fredrik Herzberg tutki työntekijöiden motivaatioita 1950- ja -60- luvuilla, ja kehitti samalla kaksifaktoriteorian. Hänen teorianensa keskeinen havainto osoittaa sen, että työtyytyväisyyteen vaikuttavat kahdenlaiset tekijät. Toiset tekijät, eli motivaatiotekijät lisäävät hyvin hoidettuina työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijät eivät lisää työtyytyväisyyttä ollessaan hyvin hoidettuja, mutta laskevat työtyytyväisyyttä ollessaan huonosti hoidettuja. (Herzberg 2003, 87). Esimerkkeinä motivaatiotekijöistä voidaan mainita työn sisältö itsessään, työstä saatu tunnustus, kokemus vastuun ottamisesta ja mahdollisuudesta edetä uralla. Motivaatiotekijät ratkaisevat sen, pyrkiikö työntekijä tekemään hyvän työsuorituksen vai ei. Kun taas hygieniatekijät ovat muun muassa palkkaus, esimies-alaisuus ja työolot. (Herzberg 2003, 91-92.)

## 6 Tutkimus

Tässä luvussa kerrotaan tutkimusprosessin vaiheista, lähestymistavan valinnasta ja tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä sekä haastateltavien valinnasta tutkimukseen mukaan. Perehdytään määrällisten tutkimusten toteutuksiin, sekä tarkastellaan ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelminä haastatteluja ja kahta erillistä kyselyä. Seuraavaksi perehdytään työhön valittuihin menetelmiin tavoitteiden ja tarkoituksen pohjalta. Valittaessa tutkimusmenetelmiä tulisi pitää mielessä se, mitä tutkimusmenetelmää käyttämällä saa parhaan tiedon esille aineistosta.

Tutkittavaa ongelmaa lähestyttiin monistrategisella tutkimusotteella, triangulaatioksi kutsutavalla menetelmällä. Triangulaatiossa tutkittavaa asiaa tarkastellaan useilla eri lähestymistavoilla, ja sen avulla pyritään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatiolla pyritään osoittamaan se, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan sama tulos pystytään saamaan monilla eri lähestymistavoilla, kyse on siis moni näkökulmaisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 141-142.) Triangulaatiossa hyödynnetään sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Määrällistä, eli kvantitatiivista tutkimusta käytetään, kun halutaan saada esille tutkimusaiheen suuria ja yleisiä tunnuspiirteitä.

Tässä työssä varsinainen tutkimus toteutettiin määrällisenä, eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivista menetelmää käytettiin apuna, ja sen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä sekä antaa yksityiskohtaisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta.

## 6.1 Haastattelu

Haastattelu on tutkimusmenetelmä, jota käytetään tapaustutkimuksessa. Kyseessä voi olla strukturoitu haastattelu, jolloin haastattelija on muotoillut kysymykset. Tällöin kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä. Toinen vaihtoehto on puolistrukturoitu haastattelu. Tämä tarkoittaa sitä, että myös tässä tavassa on kysymykset laadittu etukäteen, mutta ne ovat varsin väljiä ja niiden kysymysjärjestystä voidaan vaihtaa tilanteen mukaan. Strukturoimaton haastattelu taas tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistoa käydään läpi vapaamuotoisesti keskustelemalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 108.)

Opinnäytetyötä varten haastateltiin McDonald's Restaurant Support Manager Marko Sokkaa. Marko Sokka on ollut alusta alkaen mukana Suomen EOTF-projektissa, joten hänellä on laaja näkemys Experience of the Future-muutoksesta. Haastattelun lähtökohtana oli syventää omaa tietoa aiheesta, sekä saada pohjaa asiakkaille ja henkilökunnalle luotujen kyselyiden taustalle. Haastattelu käytiin puolistrukturoituna haastatteluna, kysymykset lähetettiin etukäteen Sokalle, joka kävi ne läpi McDonald's-ketjun viestintäjohtajan kanssa ennen meidän tapaamista. Kysymykset löytyvät liitteenä 3 työn lopusta. Valitettavasti kaikkiin kysymyksiin ei saatu vastauksia vedoten salassa pidettävään tietoon. Haastattelu tehtiin McDonald's Suomen pääkonttorilla toukokuussa 2019. Lisäksi käytiin useita keskusteluja aiheeseen liittyen työn tilaajan, sekä McDonald's-ketjun asiantuntijoiden kanssa.

## 6.2 Asiakaskysely

McDonald's Töölön sekä Ala-Tikkurilan palvelukioskilla asioiville asiakkaille suoritettiin neljänä iltana kyselytutkimus toukokuussa 2019. Tutkimus toteutettiin jakamalla asiakkaille paperisia kyselylomakkeita, jotka olivat kaksipuoleisia. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki asiakkaat suostuivat osallistumaan kyselyyn ja täyttämään tutkimuslomakkeen. Kaiken kaikkiaan asiakkailta saatiin 109 kappaletta vastauksia. Kyselyyn valittiin vain tilauskioskeilla asioineita asiakkaita, joita lähestyttiin vasta ostotapahtuman jälkeen. Lisäksi kriteerinä oli, että asiakas ruokaili paikan päällä, eikä ottanut tilaustaan mukaan.

Lomakkeelle suunniteltiin visuaalinen ulkoasu ja lomakkeesta haluttiin luoda selkeä ja helposti täytettävä. Kysely suunniteltiin mahdollisimman lyhyeksi, jotta vastaajien mielenkiinto vastaamiseen säilyisi kyselyn loppuun saakka. Kyselystä haluttiin tehdä asiakkaille mahdollisimman helppo ja nopeasti vastattava myös siksi, ettei heidän asiakaskokemustaan haluttu häiritä.

Lomakkeessa oli yhteensä 10 kohtaa, joista 9 oli suljettuja, eli strukturoituja kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Jotta kysely saatiin pidettyä helposti ja nopeasti vastattavana, luotiin vastausvaihtoehdoiksi useimmissa kysymyksissä ”kyllä”, ”ei” ja ”en osaa sanoa”. Suljettujen kysymysten lisäksi lomakkeessa oli yksi avoin kohta, jossa vastaajat saivat vapaasti antaa palautetta uudistukseen liittyen. Kaikille kyselyyn vastanneille asiakkaille tarjottiin kahvi, jonka sai halutessaan nauttia heti, tai vaihtoehtoisesti kuponki, jolla asiakas voi hakea kahvin kaikista Suomen McDonald’s ravintoloista. Kyselylomakkeen alussa oli lyhyt saateteksti, jossa kerrottiin, mitä ja miksi kyselyllä haluttiin tutkia, ja keitä opinnäytetyön tekijät olivat.

### 6.3 Henkilökuntakysely

McDonald’s Töölön ja Ala-Tikkurilan työntekijöille suoritettiin sähköinen, anonymi henkilökuntakysely, jolla oli tarkoitus kartoittaa henkilökunnan kokemuksia EOTF-muutoksen vaikutuksista työtyytyväisyyteen kyseessä olevissa ravintoloissa. Kysely suoritettiin kevään 2019 aikana. Kyselyyn pyrittiin löytämään vastaajiksi ne työntekijät, jotka olivat työskennelleet McDonald’s-ravintolassa jo ennen EOTF-muutosta, jotta he osasivat verrata muutoksen vaikutusta heidän jokapäiväiseen työhönsä. Kysely lähetettiin sähköisesti molempien, sekä Töölön että Ala-Tikkurilan, ravintoloiden ravintolapäälliköille, jotka välittivät kyselyn eteenpäin annettujen kriteerien mukaisesti.

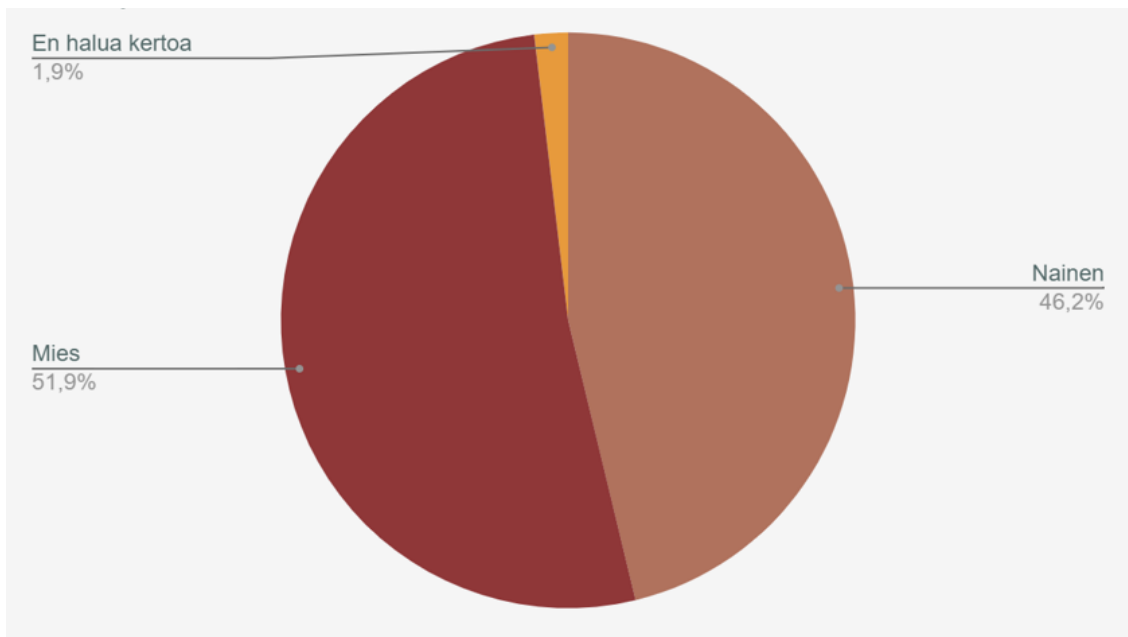
Kyselyllä pyrittiin selvittämään työntekijöiden käsitystä esimerkiksi siitä, vaikuttiko EOTF-muutos heidän vuoronsa aikana kokemaan työtaakkaan kasvattamalla tai vähentämällä sitä. Myös työtehtävien monipuolisuudesta kysyttiin kyselyssä, sekä työnkierron toteutumisesta uudessa palvelumallissa. Työntekijöitä haluttiin vastaus myös siihen, kokivatko he saaneensa riittävästi koulutusta palvelu-uudistusta varten. Myös heidän näkemyksiään suoraan asiakkaseen ja asiakaskokemukseen vaikuttaviin asioihin selvitettiin kysymällä ruuan laadusta sekä kokonaiskokemusajan kehityksestä. Lopuksi kysyimme vielä työssä viihtymisestä, uudistuksesta ylipäättänsä, sekä avointa palautetta.

### 6.4 Asiakaskyselyn tulokset ja analysointi

Asiakkailta kysyttiin seuraavia asioita:

#### 1. Sukupuoli

Ensimmäisenä taustatietona haluttiin selvittää vastaajien sukupuolijakauma. Kuvio 9 kertoo sukupuolijakaumasta, joka on vastaajien kesken melko tasainen. Kyselyssä oli 109 vastaajaa, joista 57, eli 51,9 % oli miehiä ja 50, eli 46,2 % naisia. Vastaajista 2, eli 1,9 % ei halunnut kertoa sukupuoltaan.

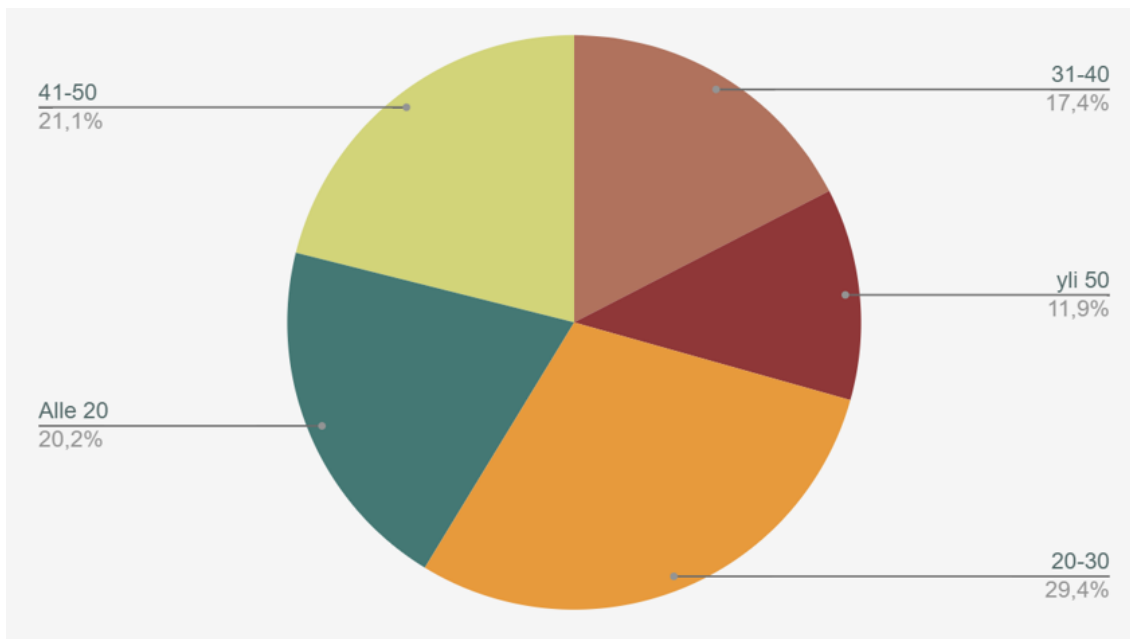


Kuvio 9: Sukupuoli

## 2. Ikä

Sukupuolijakauman jälkeen haluttiin selvittää toisena taustatietona vastaajien ikäjakauma. Jaoinme vastausvaihtoehdot viiteen eri ikäluokkaan. Oli yllättävää, kuinka tasaisesti kyselyyn vastasi asiakkaita eri ikäluokista, sillä odotuksena oli, että vastaajista selkeästi suurempi osa olisi ollut alle 30 vuotiaita. Tasaisen ikäjakauman avulla saatiin hyvin tietoa kaikkien ikäluokkien asiakastytyväisyydestä.

Kyselyyn vastanneista 32, eli 29,4 % oli 20-30 vuotiaita, 23, eli 21,1 % oli 41-50 vuotiaita, 19, eli 20,2 % oli alle 20-vuotiaita, 22, eli 17,4 % oli 31-40 vuotiaita, ja 13, eli 11,9 % yli 50 vuotiaita. Ikäjakaumaa havainnollistaa kuvio 10.

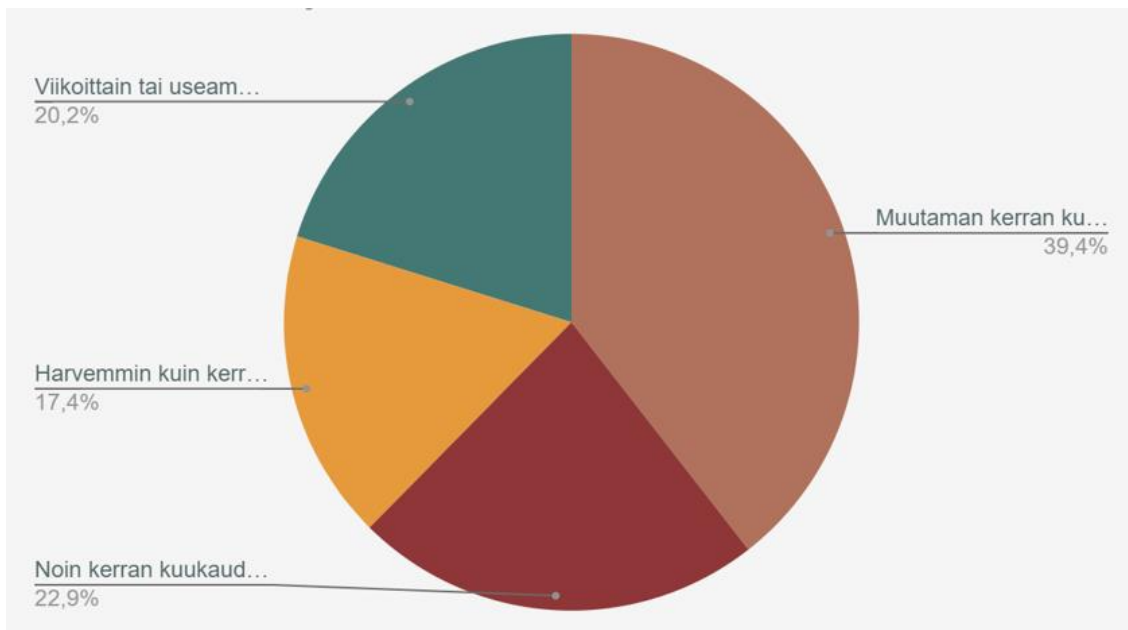


Kuvio 10: Ikä

### 3. Kuinka usein käyt asiakkaana McDonald's-ravintolassa?

Kolmas taustatieto oli selvittää, kuinka usein asiakaskyselyyn vastanneet käyvät asiakkaana McDonald's-ravintolassa. Käyntitiheyttä haluttiin selvittää siksi, että sillä on vaikutusta asiakkaiden vastauksiin. Mitä useammin asiakas on käynyt McDonald's-ravintolassa, sitä tarkemmin hän osaa arvioida palvelu-uudistusta.

Vastaajista 39,4 % asoi McDonald's-ravintolassa muutaman kerran kuukaudessa, 22,9 % noin kerran kuukaudessa, 20,2 % viikoittain tai useammin ja 17,4 % harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Tätä havainnollistaa kuvio 11.

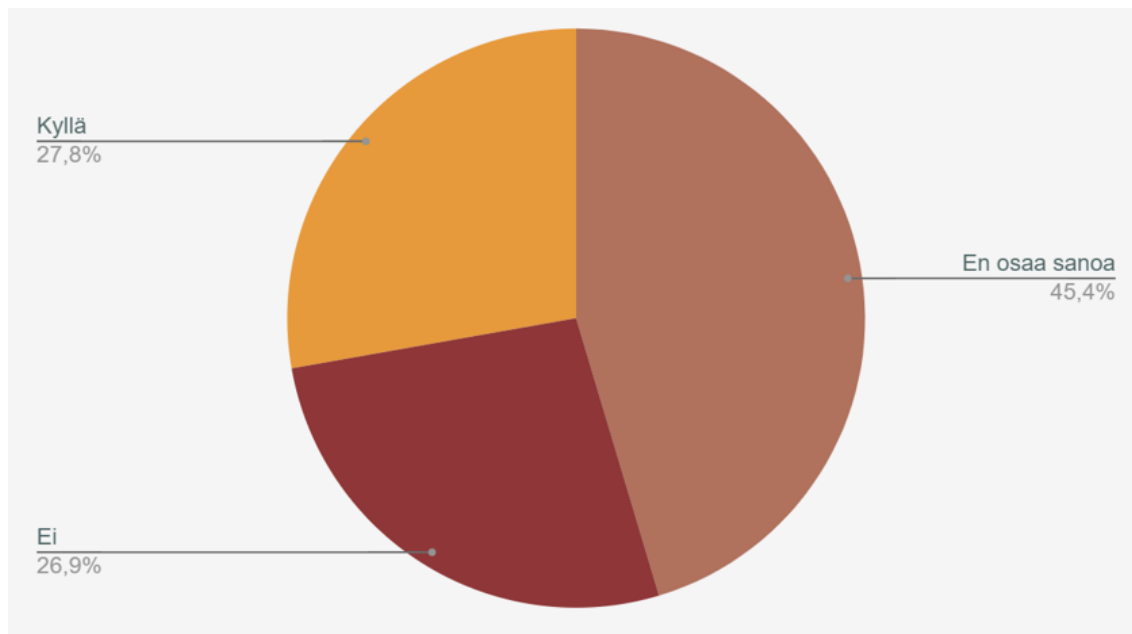


Kuvio 11: Kuinka usein käyt asiakkaana McDonald's-ravintolassa?

#### 4. Koetko ruuan laadun parantuneen uudistuksen myötä?

Taustatietojen selvittämisen jälkeen haluttiin tutkia asiakkaiden kokemuksia uudistukseen liittyen. Asiakkailta kysyttiin, kokevatko he ruuan laadun parantuneen uudistuksen myötä. Suurin osa, eli 45,4 % vastasi, ettei osaa sanoa. Kyllä ja ei vastausten jakauma oli melko tasainen. 27,8 % vastaajista oli sitä mieltä, että ruuan laatu on parantunut uudistuksen myötä ja 26,8 % oli sitä mieltä, että ruuan laatu ei ole parantunut uudistuksen myötä. Tulokset havainnollistaa kuvio 12.

Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että osalle asiakkaista oli hankala ymmärtää, mitä uudistuksia ravintoloissa oli tapahtunut. Tähän kategoriaan voidaan laskea erityisesti asiakkaat, jotka asioivat McDonald's-ravintoloissa harvemmin, jolloin heidän on vaikea arvioida esimerkiksi laadussa tapahtuneita muutoksia. Yllättävän iso osa ei osannut vastata kysymykseen ruuan laadun parantumisesta. Tämä voi johtua siitä, ettei kyseisillä vastaajilla ole tarpeeksi vertailupintaa tai vaihtoehtoisesti ruuan laatu on pysynyt tasalaatuisena. Tarkemman tuloksen saamiseksi kysymykseen olisi voinut lisätä vastausvaihtoehdoksi laatu on pysynyt samana. Tässä kysymyksessä kyseistä vastausvaihtoehtoa ei ollut, joten voidaan tulkita, että vastaajat, jotka eivät osanneet sanoa parantuiko laatu, sisältävät myös vastaajat, joiden mielestä laatu on pysynyt samana.

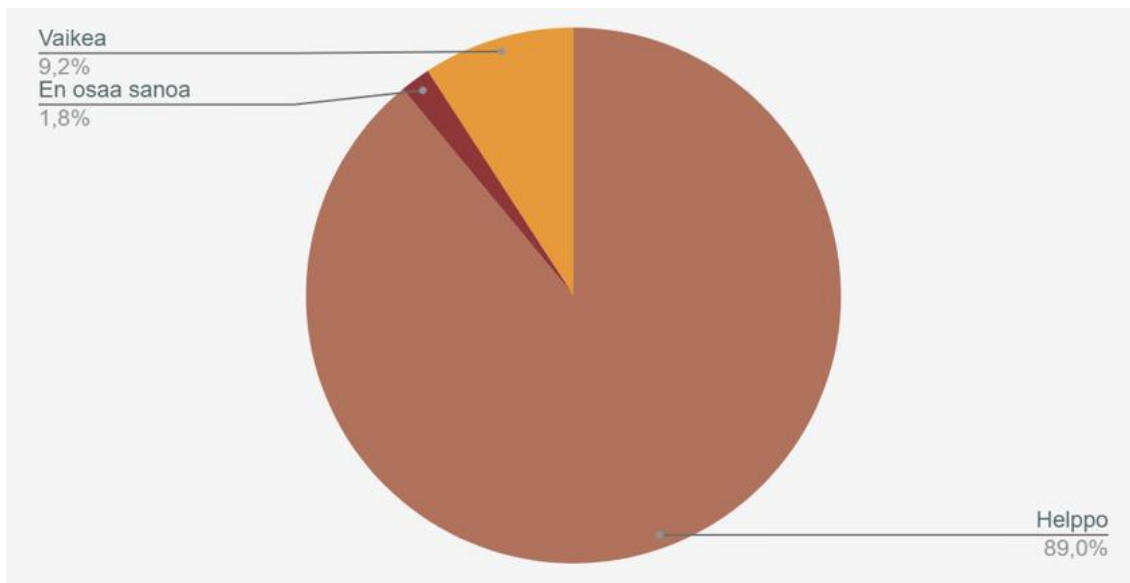


Kuvio 12: Koetko ruuan laadun parantuneen uudistuksen myötä?

##### 5. Mitä mieltä olet digitaalisen tilauskioskin helppokäyttöisyydestä?

Digitaalisten tilauskioskien helppokäyttöisyyttä selvittäessä oli erittäin positiivista, että vastaajista 89 % koki tilauskioskien käytön helppona. Vastaajista 9,2 % koki digitaalisten tilauskioskien käytön vaikeana ja 1,8 % ei osannut sanoa. Tulos näkyy kuviossa 13.

Vastausten perusteella McDonald's on onnistunut kehittämään digitaalisista tilauskioskeista helppokäyttöisiä. On kuitenkin tärkeää huomioida 11 vastaajaa, jotka eivät kokeneet käyttöä helpoksi tai eivät osanneet sanoa. Heidän kohdallaan kioskihenkilön tuella on tärkeä rooli. Etenkin asiakkaille, jotka eivät käytä paljoa digitaalisia laitteita, voi kynnys niiden käyttämiseen olla korkea ja laite voi aluksi tuntua vaikeakäyttöiseltä. Asiakaskyselyitä tehtäessä laitettiin merkille, ettei kioskihenkilö ollut aina paikalla, mikä on mahdollisesti laskenut helppokäyttöisyysprosenttia.

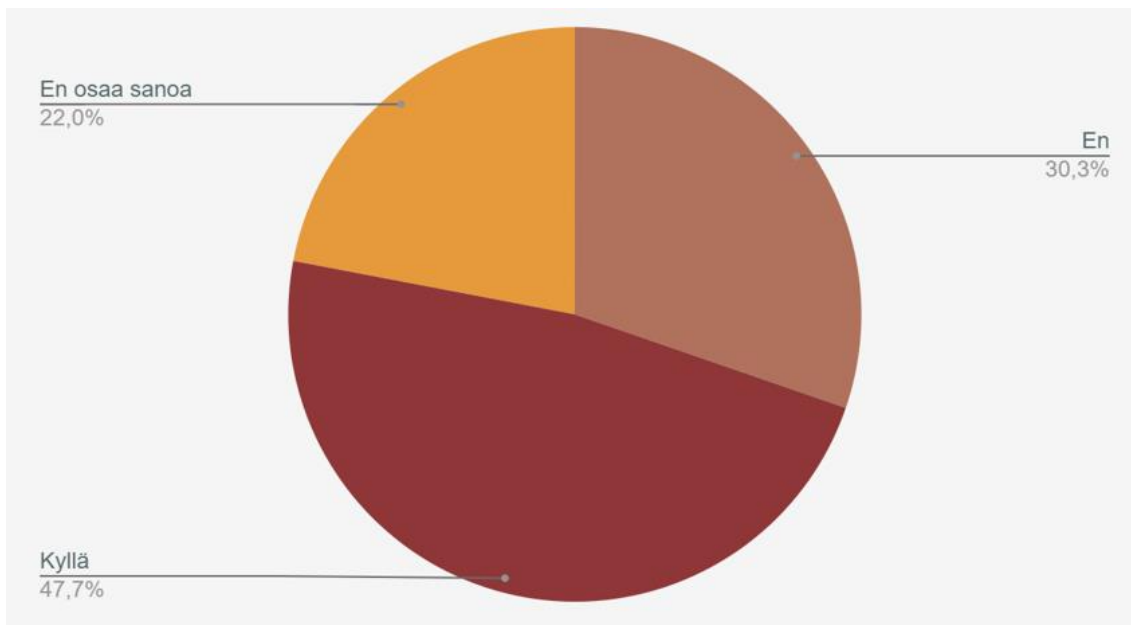


Kuvio 13: Mitä mieltä olet digitaalisen tilauskioskin helppokäyttöisyydestä?

#### 6. Koetko nopeuden parantuneen uudistuksen myötä?

Seuraavaksi haluttiin selvittää, onko nopeus parantunut uudistuksen myötä. Kyselyä pyrittiin tekemään eri aikoina ja viikonpäivinä, jotta saataisi mahdollisimman validia dataa. Lounas- ja päivällisaikaan sekä viikonloppuisin ravintolat ovat vilkkaimmillaan, jolloin nopeus ei ole välttämättä yhtä korkealla tasolla kuin muina aikoina, vaikka se McDonald's-ravintoloiden standardien mukaisesti kuuluisikin olla aina samalla tasolla.

Vastaajista lähes puolet eli 47,7 % kokivat nopeuden parantuneen uudistuksen myötä. 30,3 % koki, että nopeus ei ole parantunut ja 22 % ei osannut sanoa. Nopeuden parantuminen näkyy tuloksissa siinä, että kaikki kyselyyn vastanneet käyttivät tilaamiseen tilauskioskia, jolloin heidän ei tarvinnut lainkaan jonottaa. Kuitenkin 30,3 prosenttia vastaajista ei kokenut nopeuden parantuneen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että he ovat tottuneet tilaamaan tuotteen, joka on ollut valmiina tarjolla. Nykyään laadun parantamiseksi tuotteita ei pidetä valmiina vaan ne valmistetaan aina suoraan tilauksesta asiakkaalle. Tätä havainnollistaa kuvio 14.

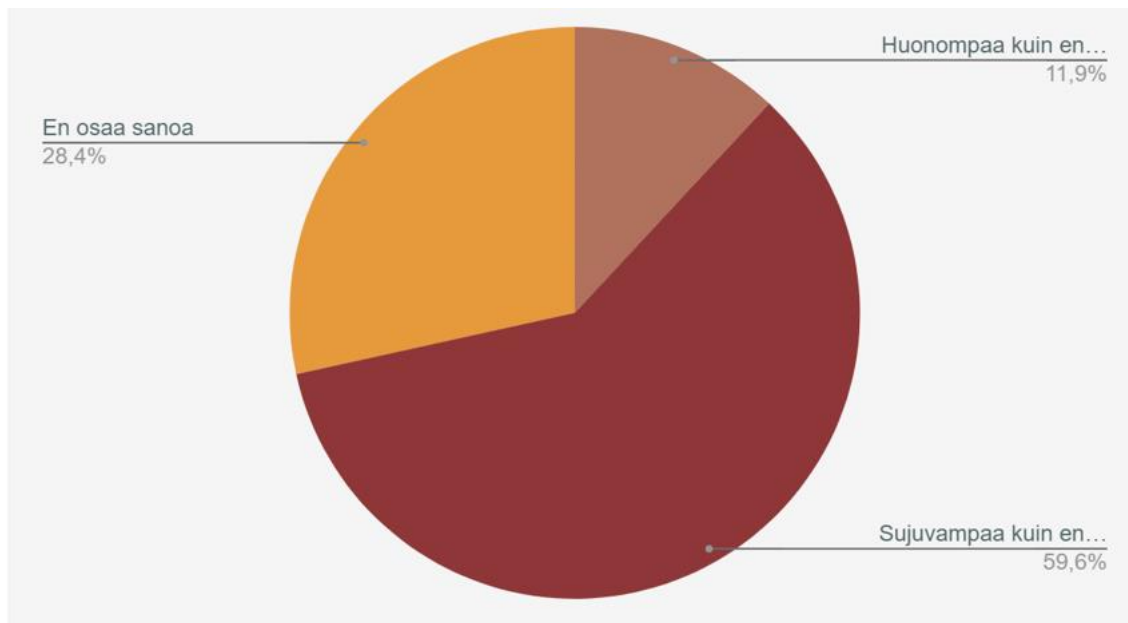


Kuvio 14: Koetko nopeuden parantuneen uudistuksen myötä?

#### 7. Kuinka sujuvaa asiointi ravintolassa oli kokonaisuudessaan?

Suurin osa vastaajista, eli 59,6 % koki asiointin olleen ravintolassa kokonaisuudessaan sujuvampaa kuin ennen uudistusta. 11,9 % koki asiointin olevan huonompaa kuin ennen uudistusta ja 28,4 % ei osannut sanoa. Tuloksia havainnollistaa kuvio 15.

Kuten edellisen kysymyksen vastauksiin, myös tähän vaikuttaa ajankohta, jolloin asiakas on ravintolassa vieraillut siitäkin huolimatta, että McDonald's-ravintoloiden standardien mukaisesti palvelun tulisi olla tasalaatuista kaikkina aikoina. Joinakin ajankohtina ravintoloissa oli pientä alimiehitystä, joka vaikutti asiakkaiden ravintolassa asiointin sujuvuuteen. On kuitenkin positiivista, että suurin osa asiakkaista oli tyytyväisiä nopeuteen.

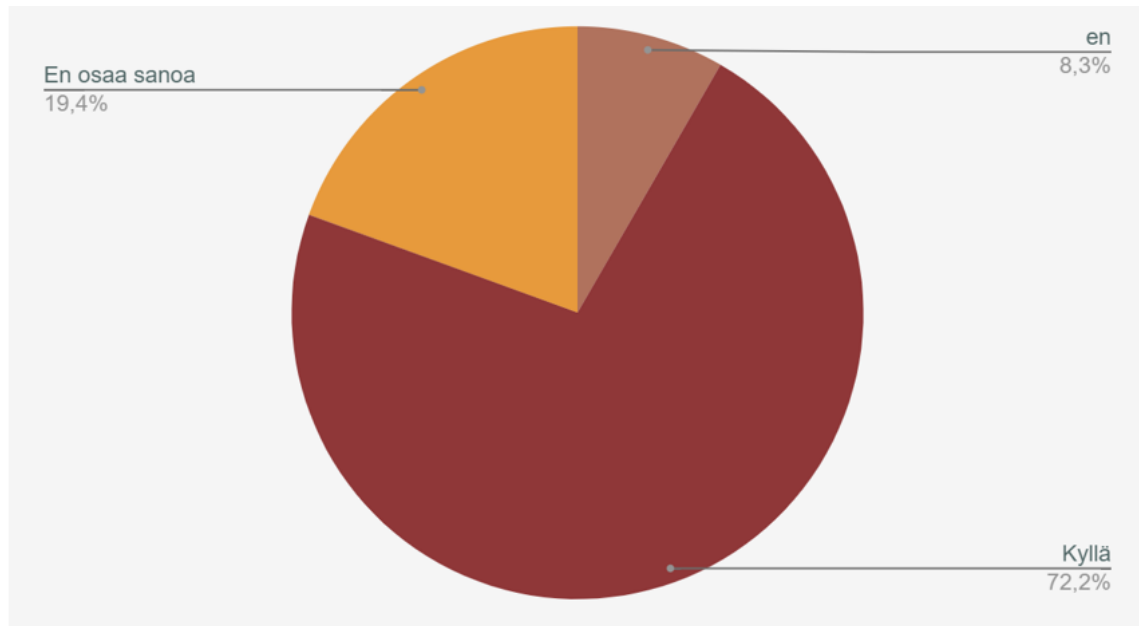


Kuvio 15: Kuinka sujuvaa asiointi ravintolassa oli kokonaisuudessaan?

#### 8. Tunsitko itsesi tervetulleeksi ravintolaan?

Opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää, tunsivatko asiakkaat itsensä tervetulleeksi ravintolaan. Vastaajista 72,2 % koki olonsa tervetulleeksi ravintolassa. Vastaajista 8,3 % ei tuntenut oloaan tervetulleeksi ja 19,4 % ei osannut sanoa. Tulokset näkyvät kuviossa 16.

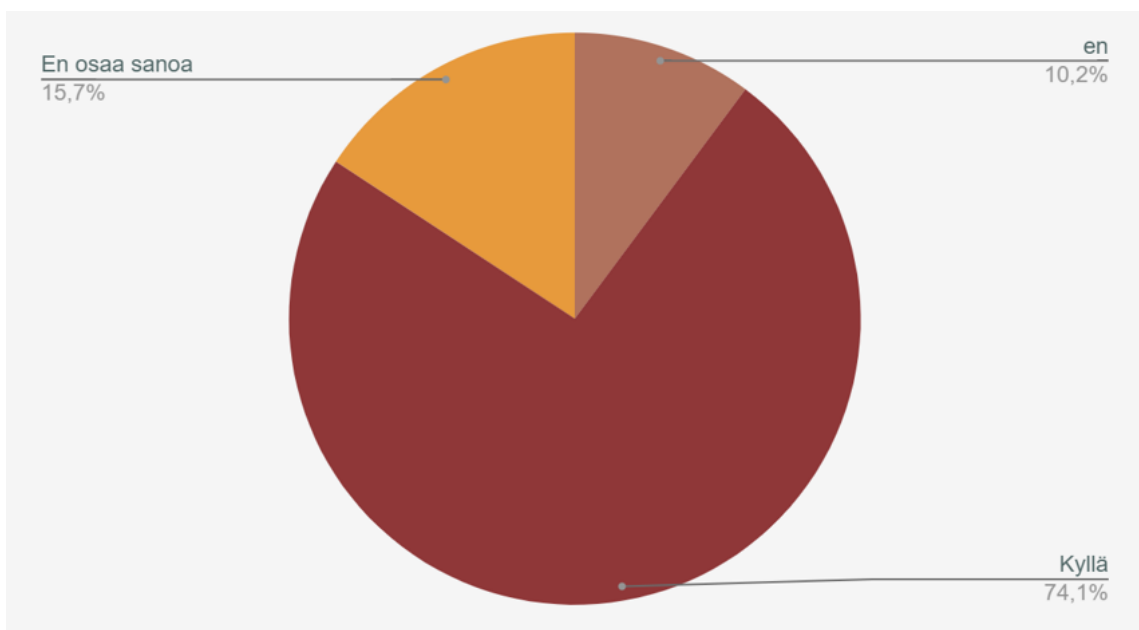
Kioskihenkilöllä on tärkeä rooli myös siinä, tunteeeko asiakas olonsa tervetulleeksi. Saapuaan ravintolaan näkee asiakas ensimmäisenä kioskvastaavan, jonka tehtävänä on toivottaa asiakas tervetulleeksi. Jos kioskihenkilöä ei ole paikalla ja asiakas asioi ainoastaan digitaalisen tilauskioskin kanssa, ei asiakas välttämättä koe itseään tervetulleeksi, koska ei kommunikoi asiakaspalvelijan kanssa. Tällaisessa tilanteessa ainoa kohtaaminen asiakaspalvelijan kanssa saattaa olla, kun asiakas saa tilaamansa tuotteet. Tämän vuoksi myös pöytiin tarjoilijalla on tärkeä rooli ravintolassa, jotta asiakkaalle jää tervetullut olo.



Kuvio 16: Tunsitko itsesi tervetulleeksi ravintolaan?

#### 9. Koetko uudistuksen kokonaisuudessaan positiivisena?

Viimeisenä kysyimme, kokevatko asiakkaat uudistuksen kokonaisuudessaan positiivisena. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti; 74,1 % koki uudistuksen positiivisena, 10,2 % ei kokenut uudistusta positiivisena ja 15,7 % ei osannut sanoa. Tämän perusteella uudistus vaikuttaa olleen toimiva ratkaisu. Vastaukset näkyvät kuviossa 17.



Kuvio 17: Koetko uudistuksen kokonaisuudessaan positiivisena?

Asiakaskyselyn viimeinen eli kymmenes kohta oli avoin palaute palvelu-uudistukseen liittyen. Kyselyn loppuun jätettiin vastauslaatikko avointa palautetta varten, koska avoimessa vastauksessa oli mahdollisuus saada yksityiskohtaisempaa palautetta. Yllätyimme positiivisesti, kuinka moni vastasi avoimeen kysymykseen, sillä siihen vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 52 kappaletta.

Positiivista palautetta avoimissa vastauksissa annettiin eniten pöytiintarjoilusta. Asiakkaat olivat tyytyväisiä, että saivat istua pöydän ääreen ja ruoka tuotiin heille sen valmistuttua. Positiivista palautetta keräsi myös se, ettei enää tarvitse jonottaa tilataksaan.

Negatiivista palautetta tuli eniten asiakastilojen siisteyteen liittyen. Asiakasmäärät ravintoloissa ovat suuret, joten olisi tärkeää pitää salihenkilö koko ajan huolehtimassa asiakastilojen siisteydestä.

Kehitysehdotuksia oli muun muassa suolattomien ranskalaisten lisääminen tilauskioskin valikkoon. Tilauskioskissa esimerkiksi hampurilaisten muokkaaminen on mahdollista, mutta ranskalaisten kohdalla tämä ominaisuus puuttuu. Etenkin lapsiperheissä suolattomien ranskalaisten tilaaminen on suosittua. Lisäksi kehittämisehdotuksena toivottiin mobiilietujen käyttämistä tilauskioskillla. Tutkimusta tehdessä mobiilietuja pystyi hyödyntämään ainoastaan kassalla asioidessa. Avoimissa vastauksissa toivottiin myös näppäintä, jolla voisi tilata useamman samanlaisen aterian kerralla näppäilemättä jokaista ateriaa erikseen. Lisäksi kosketusnäyttölliset tilauskioskit koettiin epähygieenisinä. Ratkaisu tähän olisi sijoittaa käsidesiä laitteiden läheisyyteen.

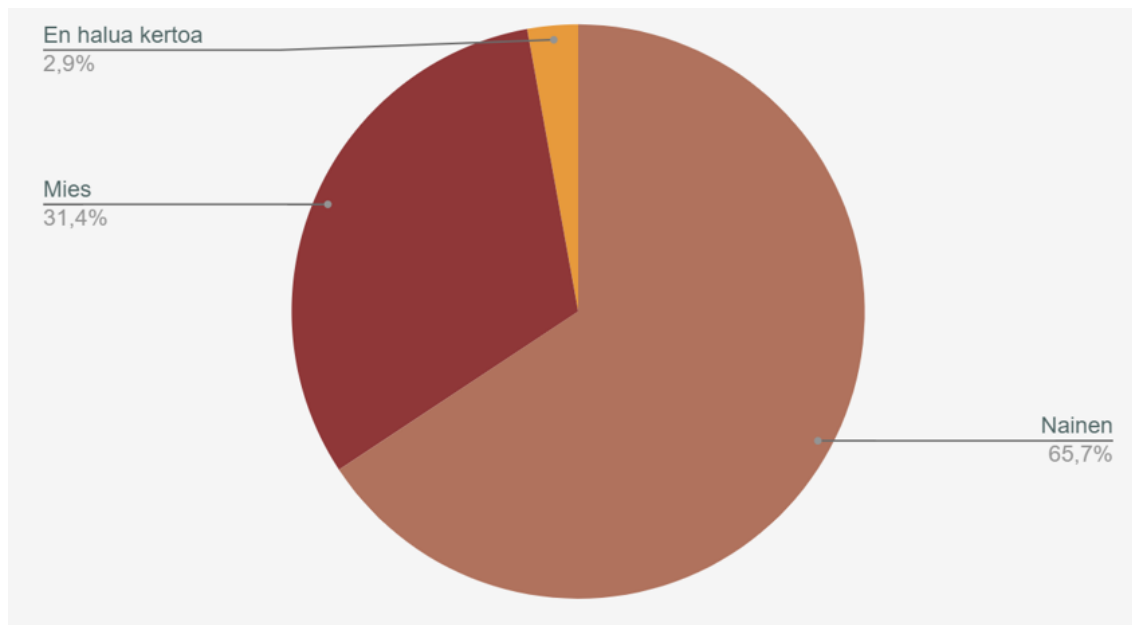
Useissa avoimissa vastauksissa käsiteltiin nopeutta, palvelua sekä tilauskioskien käyttöä. Odotusten mukaisesti nämä kaikki kolme asiaa saivat vastauksia niin puoleen kuin vastaankin. Osan mielestä palvelu ja nopeus oli parantunut, osan mielestä taas huonontunut. Osa olisi toivonut yksinkertaisempaa tilauskioskia ja osa puolestaan oli tilauskioskien käyttökokemukseen tyytyväisiä. Myös tuotteiden laatuun liittyen tuli palautetta puolesta ja vastaan.

## 6.5 Henkilökuntakyselyn tulokset ja analysointi

Työntekijöiltä kysyttiin seuraavia asioita:

### 1. Sukupuoli?

Työntekijäkyselyn ensimmäisenä taustatietokysymyksenä oli vastaajien sukupuoli. Kyselyyn saatiin 35 vastausta. Vastaajista 23, eli 65,7 % oli naisia, 11, eli 31,4 % miehiä ja vastaajista yksi, eli 2,9 % ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Tulokset näkyvät kuviossa 18.

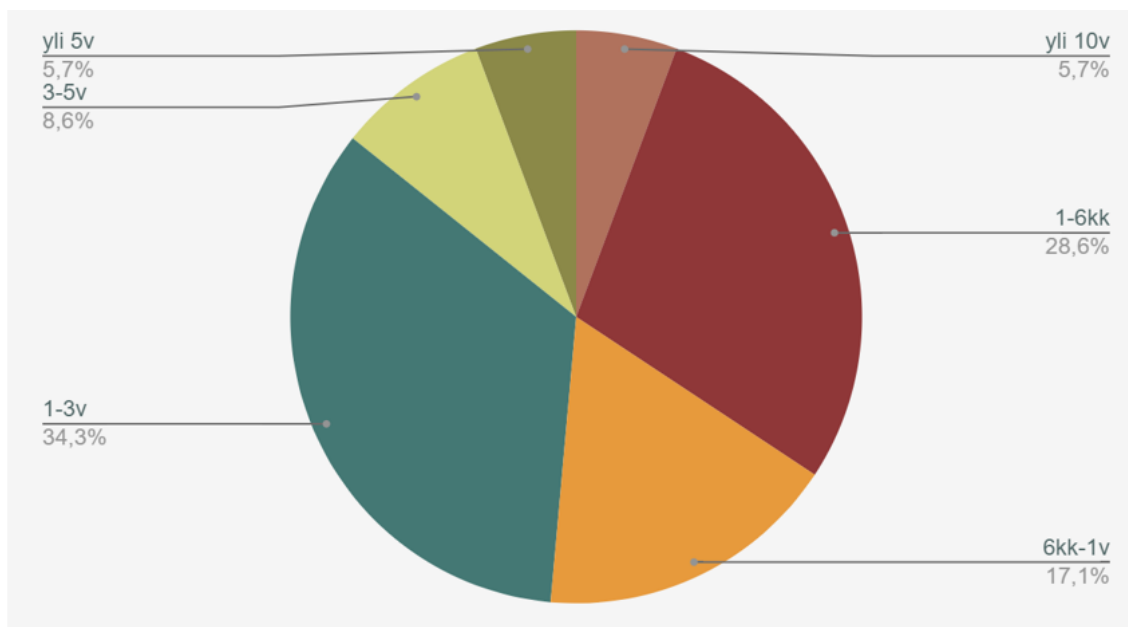


Kuvio 18: Sukupuoli

## 2. Kuinka kauan olet työskennellyt McDonald's-ravintolassa?

Toisena taustatietona haluttiin selvittää, kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet McDonald's-ravintolassa. Henkilökuntakysely luotiin ainoastaan sellaisille työntekijöille, jotka ovat työskennelleet McDonald's-ravintolassa jo ennen EOTF-uudistusta, jotta heillä olisi vertailupintaa aiempaan työskentelyyn. Tuloksia on havainnollistettu kuviossa 19.

Vastaajista 2, eli 5,7 % oli työskennellyt McDonald's-ravintolassa yli 10 vuotta. Saman verran oli myös yli viisi vuotta ketjun palveluksessa työskennelleitä. Vastaajista 3, eli 8,6 % oli työskennellyt ketjun palveluksessa 3-5 vuotta. Vastaajista 12, eli 34,3 % oli työskennellyt McDonald's-ravintolassa 1-3 vuotta, 6 eli 17,1 % 0,5-1 vuotta ja 10 eli 28,6 % oli työskennellyt 1-6 kuukautta.

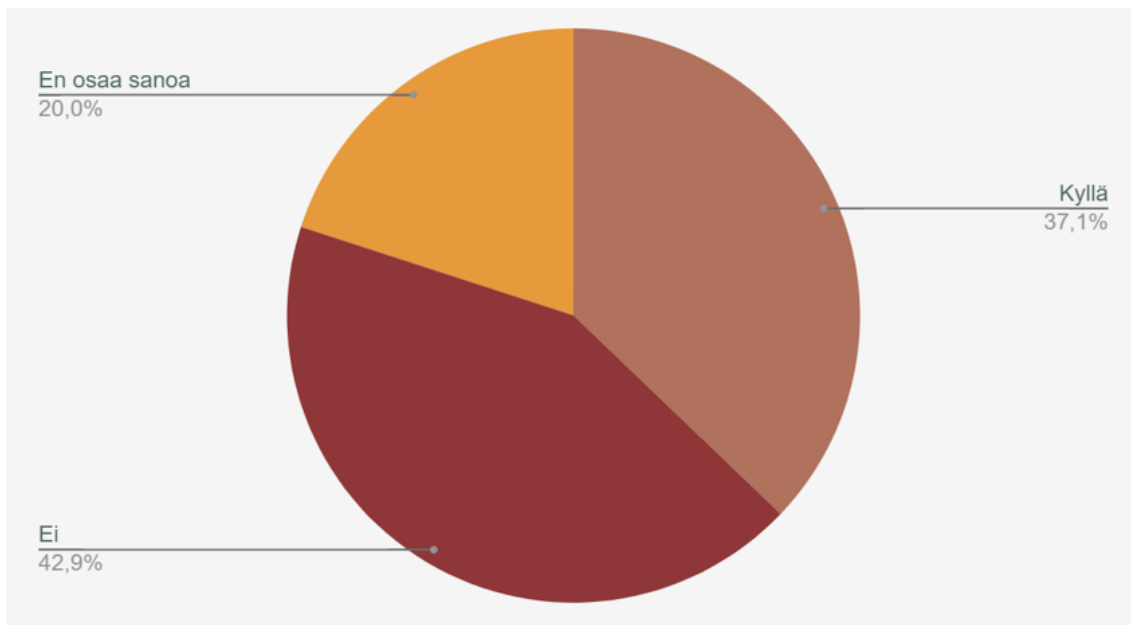


Kuvio 19: Kuinka kauan olet työskennellyt McDonald's-ravintolassa?

### 3. Onko työtaakkasi kasvanut palvelu-uudistuksen myötä?

Seuraavaksi selvitettiin, onko työtaakka kasvanut palvelu-uudistuksen myötä. Vastaajista 13, eli 37,1 % kokee, että heidän työtaakkansa on kasvanut palvelu-uudistuksen myötä, kun taas 15, eli 42,9 % kokee, ettei työtaakka ole kasvanut palvelu-uudistuksen myötä. 7 vastaajaa eli 20 % ei osaa sanoa. Tätä on havainnollistettu kuviossa 20.

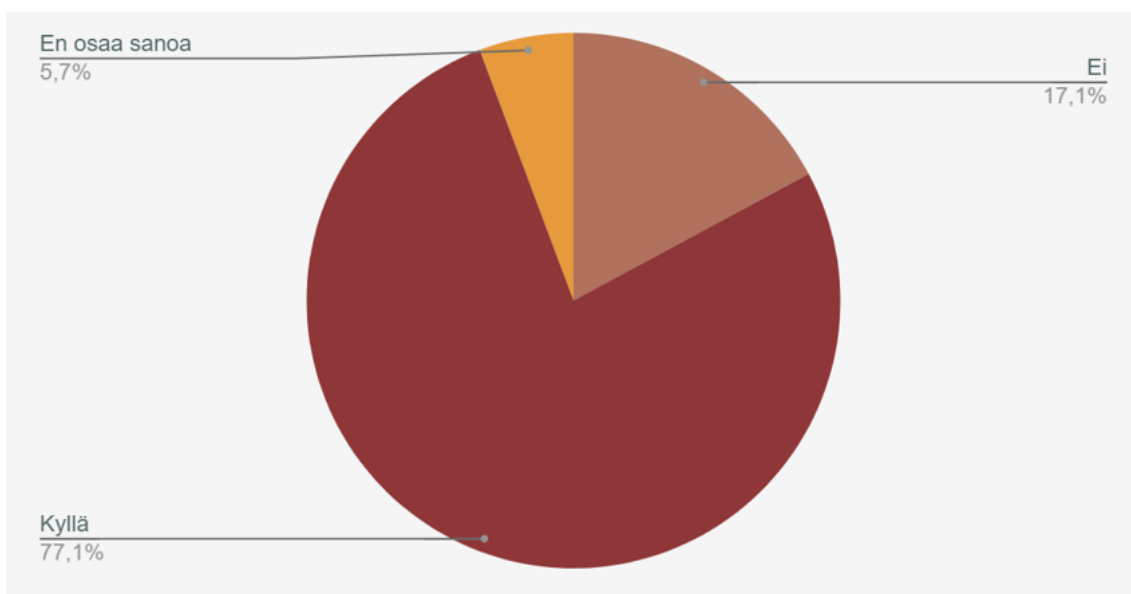
Työtaakan kasvamiseen voi vaikuttaa muun muassa se, missä työroolissa pääsääntöisesti työskentelee ja missä työroolissa on ennen uudistusta työskennellyt. EOTF-uudistus on tuonut paljon uusia työtapoja ja työrooleja, jotka voivat vaikuttaa niin työtaakan kasvamiseen kuin vähentämiseenkin.



Kuvio 20: Onko työtaakkasi kasvanut palvelu-uudistuksen myötä?

#### 4. Onko työtehtäväsi monipuolistuneet palvelu-uudistuksen myötä?

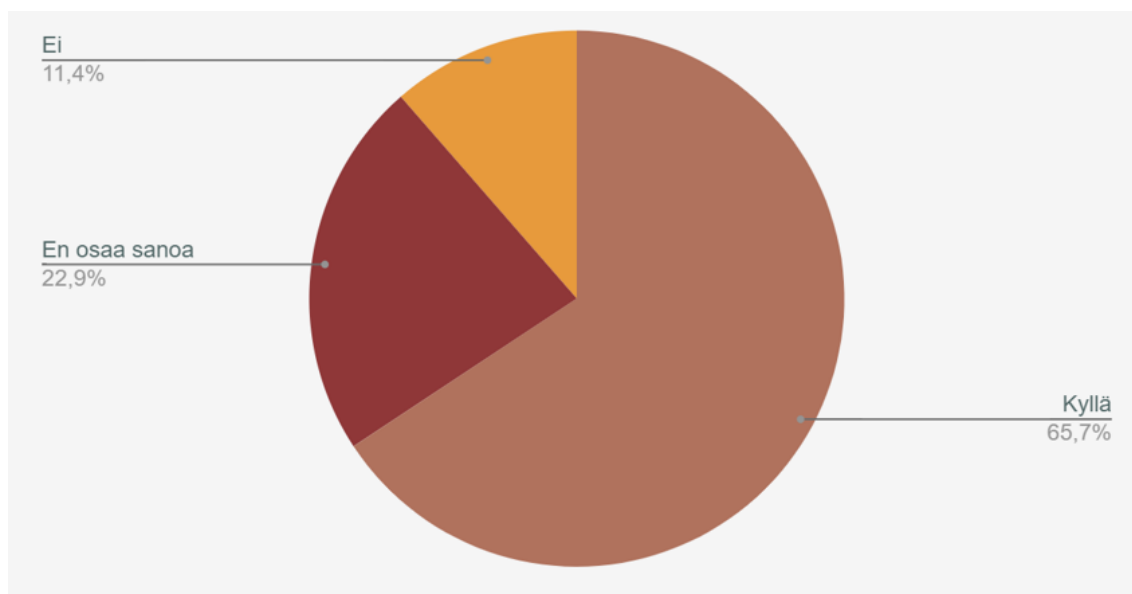
Odotusten mukaisesti suurin osa työntekijöistä kokee työtehtävien monipuolistuneen palvelu-uudistuksen myötä. Tämä pohjautuu siihen, että uudistuksen myötä työröolien määrä ravintoloissa kasvoi. Monipuolisuus on työntekijöiden viihtymisen ja kehittymisen kannalta erityisen tärkeää. Vastaajista 27, eli 77,1 % kokee, että työtehtävät ovat monipuolistuneet palvelu-uudistuksen myötä. 6, eli 17,1 % vastaajista kokee, että työtehtävät eivät ole monipuolistuneet palvelu-uudistuksen myötä, 2, eli 5,7 % ei osaa sanoa. Tätä on havainnollistettu kuviossa 21.



Kuvio 21: Onko työtehtäväsi monipuolistuneet palvelu-uudistuksen myötä?

5. Koetko työnkierron toteutuvan työvuoroissa paremmin palvelu-uudistuksen myötä?

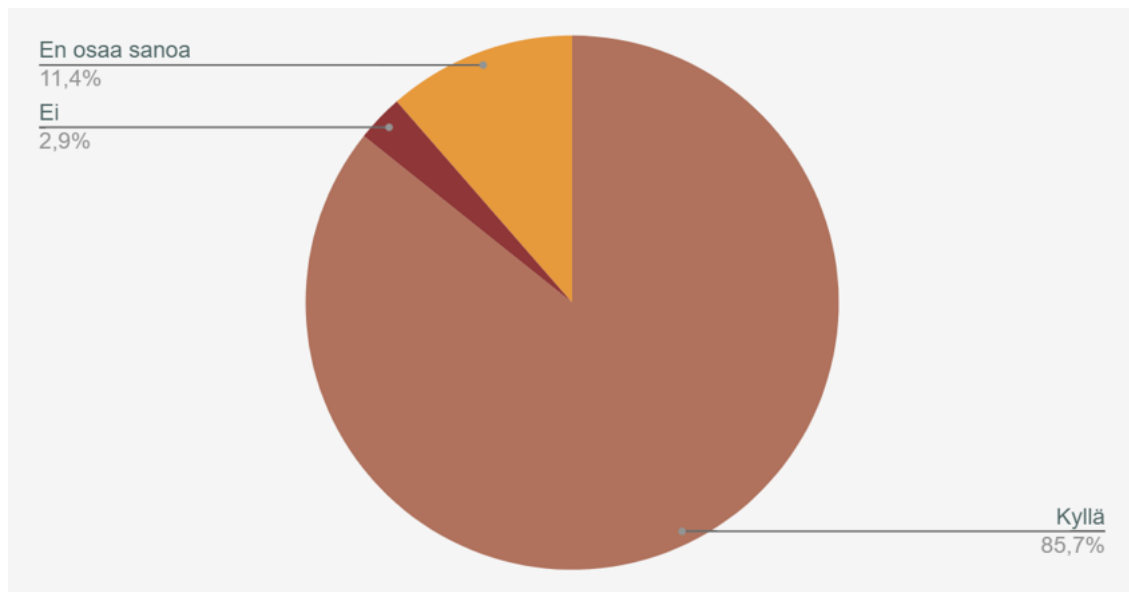
Myös työnkiertoa selvittäessä uskottiin etukäteen, että suurin osa kokee työnkierron toteutuvan, sillä ravintoloissa eri työroolien määrä on kokonaisuudessaan kasvanut. Työnkierto työvuorojen aikana on tärkeää muun muassa työntekijöiden jaksamisen kannalta. Työnkierto lisää työpaikoilla työtyytyväisyyttä ja samalla sitouttaa työntekijöitä. Vastaajista 23, eli 65,7 % kokee, että työnkierto toteutuu työvuoroissa paremmin palvelu-uudistuksen myötä, 4, eli 11,4 % kokee, että ei ja 8, eli 22,9 % ei osaa sanoa kantaansa asiaan. Tulos näkyy kuviossa 22.



Kuvio 22: Koetko työnkierron toteutuvan työvuoroissa paremmin palvelu-uudistuksen myötä?

6. Koetko saaneesi riittävän koulutuksen palvelu-uudistusta varten?

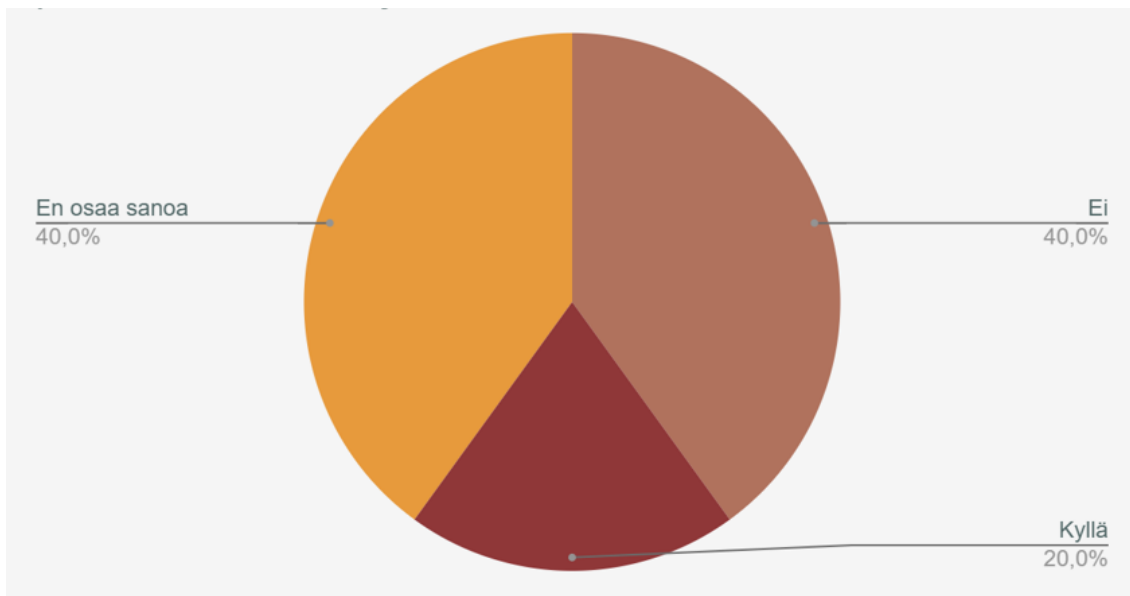
Vastaajista 30, eli 85,7 % toteaa, että on saanut riittävän laajan koulutuksen palvelu-uudistusta varten, 1, eli 2,9 % kokee, että koulutus ei ole ollut tarpeeksi riittävä, ja 4, eli 11,4 % ei osaa sanoa. McDonald's Suomen koulutusmateriaaleja tutkittiin opinnäytetyön teon yhteydessä, ja kuten kyselyn tulokset jo asiaan viittaavat, koulutus on ollut erittäin monipuolista. Koulutus on sisältänyt niin kirjallisia materiaaleja kuin käytännön opettelemista. Tämä on havainnollistettu kuviossa 23.



Kuvio 23: Koetko saaneesi riittävän koulutuksen palvelu-uudistusta varten?

#### 7. Koetko asiakkaan kokonaiskokemusajan parantuneen palvelu-uudistuksen jälkeen?

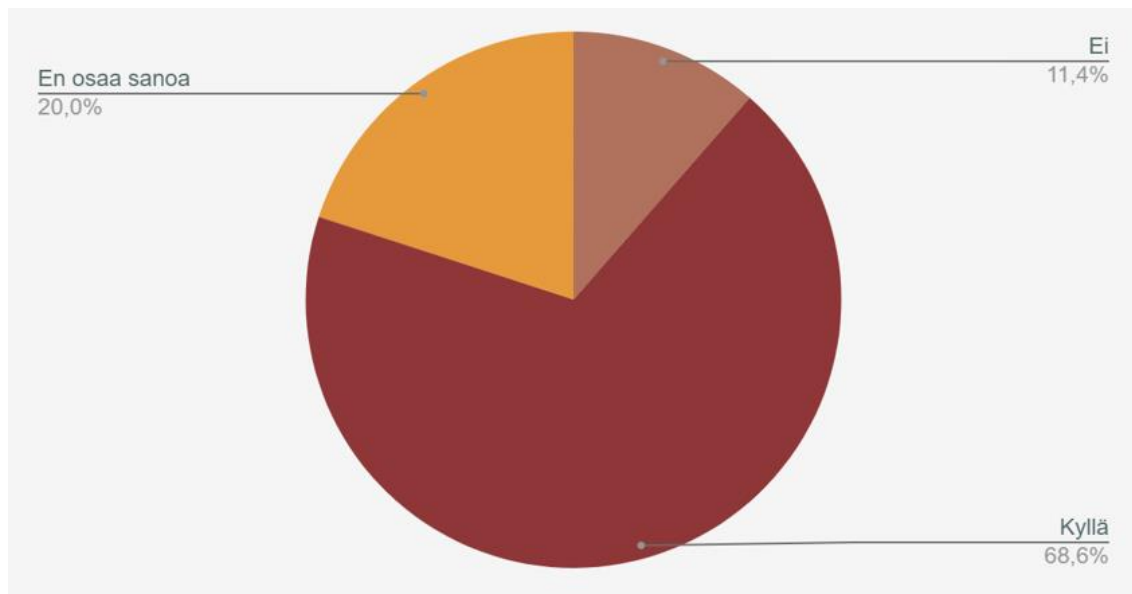
Työntekijöiden mielipidettä asiakkaiden kokonaiskokemusajan parantumiseen liittyen tutkitiin kohdassa 7. Kokonaiskokemusajalla tarkoitetaan sitä, kuinka kauan asiakkaalla menee aikaa kokonaisuudessaan ravintolassa asioimisessa alkaen tilauksen teosta ja päättyen siihen, kun asiakas saa tuotteensa. Työntekijöiden näkökulmasta kokonaiskokemusajassa on palvelu-uudistuksessa eniten kehitettävää. Vastaajista 14, eli 40 % on sitä mieltä, että asiakkaan kokonaiskokemusaika ei ole parantunut palvelu-uudistuksen jälkeen. Vastaajista 14, eli 40 % ei osaa sanoa kantaansa ja 7, eli 20 % kokee, että asiakkaan kokonaiskokemusaika on parantunut. Tämä on kuvattuna kuviossa 24.



Kuvio 24: Koetko asiakkaan kokonaiskokemusajan parantuneen palvelu-uudistuksen jälkeen?

#### 8. Koetko ruuan laadun parantuneen palvelu-uudistuksen jälkeen?

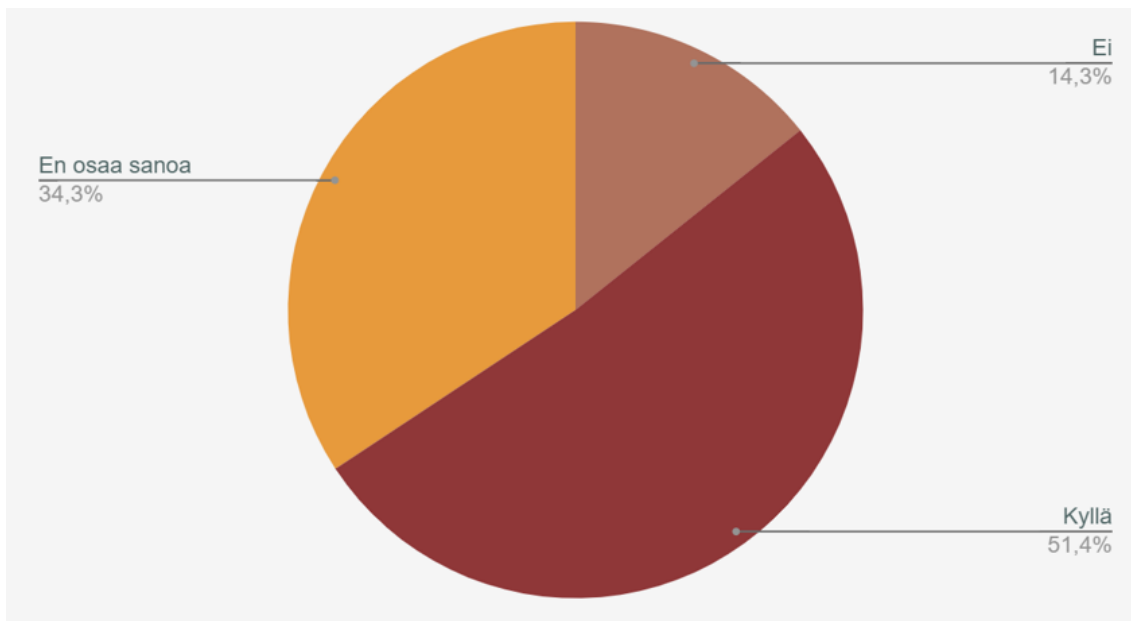
Suurin osa työntekijöistä kokee, että ruuan laatu on parantunut palvelu-uudistuksen myötä. Vastaajista 24, eli 68,6 % kokee, että ruuan laatu on parantunut palvelu-uudistuksen myötä, 7, eli 20 % ei osaa sanoa, ja 4, eli 11,4 % kokee, että ruuan laatu ei ole parantunut palvelu-uudistuksen myötä. Yksi EOTF-uudistuksen tärkeimmistä kehityskohteista on ollut laadun parantaminen ja työntekijöiden näkökulman mukaan se on pääosin toteutunut. Tämä on havainnollistettu kuviossa 25.



Kuvio 25: Koetko ruuan laadun parantuneen palvelu-uudistuksen jälkeen?

9. Oletko viihtynyt työssäsi paremmin palvelu-uudistuksen myötä?

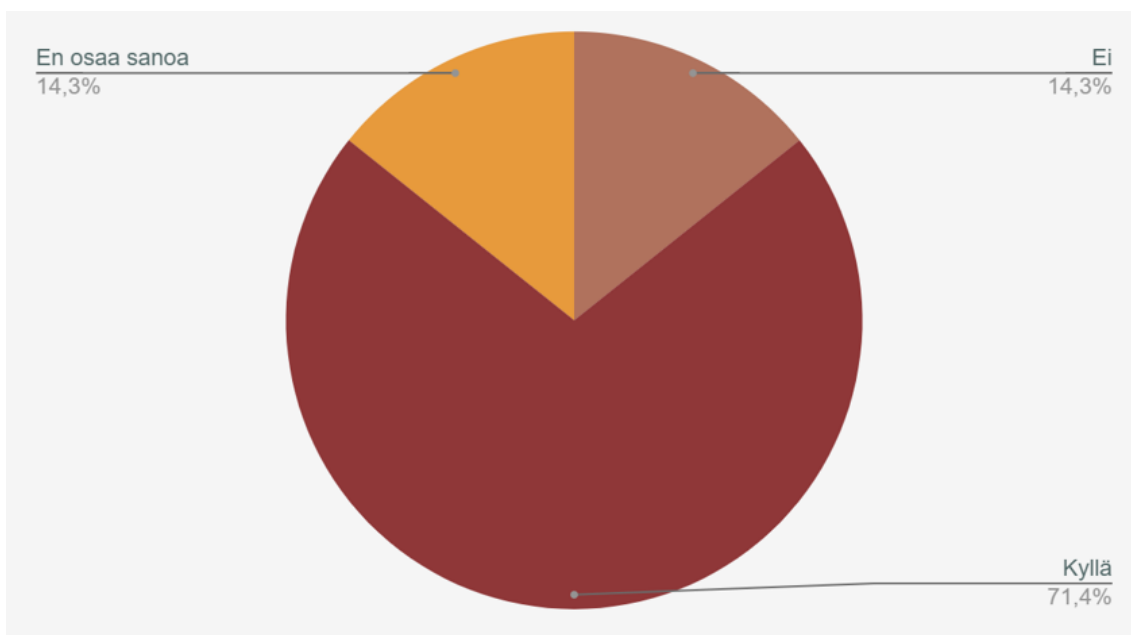
Yksi työtyytyväisyyden tärkeimmistä osista on, viihtyvätkö työntekijät työssään. Työntekijöiden viihtymistä työssään selvitettiin palvelu-uudistuksen myötä ja vastaajista yli puolet kokevat viihtyvänsä työssään paremmin kuin aiemmin. Vastausten mukaan palvelu-uudistuksella on ollut enimmäkseen positiivinen vaikutus työssä viihtymiseen. Vastaajista 18, eli 51,4 % on viihtynyt työssään paremmin palvelu-uudistuksen myötä. Vastaajista 12, eli 34,3 % ei osaa sanoa ja 5, eli 14,3 % kokee viihtyneensä työssään huonommin palvelu-uudistuksen myötä. Vastaukset havainnollistettuna kuviossa 26.



Kuvio 26: Oletko viihtynyt työssäsi paremmin palvelu-uudistuksen myötä?

#### 10. Koetko uudistuksen kokonaisuudessaan positiivisena?

Hienoa on se, että suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä kokee palvelu-uudistuksen kokonaisuudessaan positiivisena. Kaikista vastaajista 25 henkilöä, eli 72,4 % kokee, että uudistus on positiivinen, 5, eli 14,3 % kokee, että uudistus ei ole positiivinen ja 5, eli 14,3 % ei osaa sanoa. Tämä kuvattuna kuviossa 27.



Kuvio 27: Koetko uudistuksen kokonaisuudessaan positiivisena?

Henkilökuntakyselyn avoimet kysymykset alkoivat kysymyksestä 11, jossa selvitettiin, mitä palvelu-uudistukseen liittyviä asioita työntekijät kokevat positiivisena päivittäisessä työssään. Ehdottomasti positiivisimpana asiana työntekijät kokivat työn monipuolisuuden. Palveluprosessien uudistuksen myötä työroolien määrä on kasvanut, mikä on lisännyt työnkiertoa ja työtehtävien monipuolisuutta työvuoroissa. Positiivisena koettiin myös etenkin se, että työnkuvat ovat selkeämpiä ja jokaiselle on oma roolinsa työvuorossa. Näin vuorot ovat toimivampia ja jokainen tietää vuorossaan oman vastuualueensa. Uusien työroolien myötä myös uusien työasemien kouluttaminen koettiin helpompana ja mielekkäämpänä. Osa työntekijöistä oli tyytyväisiä myös siihen, että asiakkaat saavat nopeampaa ja yksilöllisempää palvelua ja asiakastytyväisyys nousee.

Henkilökuntakyselyn kohdassa 12 kysyttiin, mitä palvelu-uudistukseen liittyviä asioita voisi kehittää päivittäisessä työssä, jotta työskentely olisi helpompaa ja työssä viihtyisi paremmin. Kyselyyn haluttiin kehitysehdotuksiin liittyen avoin kysymys, jotta saataisiin työntekijöiltä mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa siitä, kuinka palvelu-uudistukseen liittyviä asioita voisi kehittää päivittäisessä työssä. Tähän kysymykseen saatiin 28 vastausta.

Työntekijöiden avoimissa vastauksissa eniten kehitysehdotuksia sai henkilöstömäärä. 28:stä vastaajasta 9, eli 32 % mainitsi avoimissa vastauksissaan, että vuoroissa pitäisi olla enemmän henkilökuntaa. Henkilökunnan määrällä on suuri vaikutus sekä työtyytyväisyyteen että asiakastytyväisyyteen. Vaikutus näkyy niin ravintolassa kuin autokaistallakin. Experience of the Future -muutoksen myötä työroolit ovat lisääntyneet, ja olisi tärkeää, että jokaisessa vuorossa kaikki työroolit olisivat täytettyinä kaikkina aikoina. Työntekijöiden vähyys on johtanut vuoroissa siihen, että työntekijät eivät pysy omilla työasemillaan, koska joutuvat tekemään useaa asiaa samaan aikaan. Lisäksi he kokevat, että heiltä vaaditaan työvuoroissa paljon henkilöstömäärään nähden.

Avoimissa vastauksissa toivottiin henkilöstömäärän lisäksi työvuoroihin kokeneempaa henkilökuntaa. Ratkaisu tähän voisi olla työvuorosuunnittelun tekeminen niin, että kaiken tasoisia työntekijöitä olisi tasaisesti kaikissa vuoroissa. Lisäksi olisi tärkeää, että kiireaikoina vuoropäällikkö sijoittaisi oikeat henkilöt oikeille työpisteille hyödyntäen jokaisen omia vahvuuksia. Uudistusten myötä olisi hyvä ottaa avuksi henkilökuntaa sellaisista ravintoloista, joissa uudistus on tehty jo aiemmin. Näin vuoroihin saataisiin töihin myös kokeneita osaajia.

Aluevastaavan nimeäminen oli asia, joka nousi monessa avoimessa vastauksessa esille. Työntekijät toivovat, että vuoroissa olisi nimettynä aluevastaava, joka ohjeistaa työntekijöitä ja kommunikoi heidän kanssaan. Aluevastaavan rooli on esitelty luvussa 2.3. Moni vastaajista toivoi parempaa kommunikointia työvuoroissa, mikä liittyy myös aluevastaavan nimeämiseen. Aluevastaavan nimeämisen avulla työnteko olisi järjestelmällisempää ja kommunikointi parempaa. Pääasiallisten työtehtävien lisäksi toissijaisten työtehtävien tekeminen onnistuisi paremmin. Aluevastaavan kommunikoinnin avulla esimerkiksi kassahenkilö tai keittiö saisi erään avoimen vastauksen mukaan paremmin tukea. Vastauksissa nousi esiin lisäksi työnkierto. Työntekijät toivoivat, että työnkierto toteutuisi työvuoroissa paremmin. Työnkierto auttaisi työntekijöitä jaksamaan työvuoroissa paremmin ja vaikuttaisi positiivisesti työtyytyväisyyteen.

29:stä vastaajasta ainoastaan yksi toivoi enemmän kassatyöskentelyä ja oli harmissaan siitä, että uudistuksen myötä kassatyöskentely oli vähentynyt. Hän haluaisi työskennellä enemmän asiakaspalvelun parissa, joten hän sopisi hyvin myös kioskihenkilöksi, koska kyseisessä roolissa työskennellään asiakkaita auttaen. Ala-Tikkurilan ja Töölön ravintoloissa ei ollut nimettynä erikseen kassahenkilöä, vaan asiakaspalvelijaksi kassalle meni tarvittaessa esimerkiksi keräilijä. Avoimissa vastauksissa toivottiin, että jatkossa olisi nimettynä kassahenkilö, tai se, kenen toissijainen vastuu se on. Ravintoloissa vieraillessa huomattiin, ettei kassalle tilaamaan saapuneita asiakkaita huomioitu tarpeeksi nopeasti, koska kassahenkilöä ei ollut nimettynä. Tällöin kassalle meni henkilö, joka ensimmäiseksi pääsi irrottautumaan työtehtävistään.

Lähes kaikki avoimissa vastauksissa esiin tulleet asiat ovat ratkaistavissa ravintolassa. Tärkeimmiksi työtyytyväisyyttä parantaviksi asioiksi koetaan työvuorosuunnittelu sekä vuoron johtamisen kehittäminen. Järjestelmään liittyen tuli hyvin vähän kehittämisehdotuksia, joten uuden järjestelmän käyttöönotto itsessään on onnistunut hyvin. Yksi kyselyyn vastanneista toivoi selkeämpiä kuitteja, joissa ilmenee, syökö asiakas tuotteet ravintolassa vai ottaako ne mukaan. Toinen vastaaja puolestaan toivoi järjestelmään parannusta niin, että tuotteiden aktivoiminen ja poistaminen olisi helpompaa. Lisäksi hän toivoi laitteiden parempaa sijoittelua työntekijöiden työskentelyn helpottamiseksi. Muita avoimessa vastauksissa ilmenneitä asioita oli muun muassa koulutuksen lisääminen, pienten tilausten noutaminen kassalta, maksutapojen lisääminen kioskeissa sekä tilausten priorisointi keittiölle tilauksen koon mukaan.

Henkilökuntakyselyn viimeisessä eli kysymyksessä numero 13 työntekijöiltä kysyttiin, mitä mieltä he ovat digitaalisista tilauskioskeista työntekijän näkökulmasta. Tähän saatiin kaikkiaan 34 avointa vastausta ja lähes yksimielisesti työntekijät olivat tyytyväisiä digitaalisiin tilauskioskeihin.

Vastauksissa ei ollut juurikaan hajontaa työntekijöiden mielipiteessä digitaalisiin tilauskioskeihin, sillä tilauskioskit koettiin erittäin positiivisena uudistuksena. Useissa vastauksissa nousi esiin, että asiakkaiden käyttäessä tilauskioskia, jää työntekijöille enemmän aikaa muiden tehtävien hoitamiseen ja työtaakka pienenee. Lisäksi monet kokivat, ettei kiire tunnu enää samanlaiselta, koska kassoille ei kerry jonoa. Työntekijät kokevat, että tilauskioskit helpottavat tilausprosessia myös asiakkaan näkökulmasta. Positiivisena koettiin myös se, että asiakkaat ovat vastuussa omasta tilauksestaan ja väärinymmärrysten mahdollisuus on pienempi.

Kehityskohteina toivottiin parempaa toteutusta mobiilietujen käyttämiseen, koska niitä ei ole voinut käyttää tilauskioskilla ja se voi aiheuttaa jonoa kassalle. Lisäksi tilauskioskeihin jumittuviin kuittirulliin toivottiin parannusta. Osa koki, että tilauskioskien käyttö voi olla aluksi hankalaa tai ne voivat olla haastavia esimerkiksi vanhuksille. Myös tilauskolmioiden käyttöön toivottiin parempaa ohjeistusta. Tämän vuoksi on tärkeää pitää vuoroissa kioskihenkilöä, joka ohjeistaa asiakkaita tilausprosessissa. Vastaajista kaksi toivoisi palvelevansa asiakkaita enemmän sen sijaan että suosittelisi heitä käyttämään tilauskioskia, joten esimerkiksi heitä voisi käyttää kioskihenkilön roolissa, jotta saisivat tehdä asiakaspalvelutyötä mahdollisimman paljon.

## 6.6 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella huolellisesti, sekä tutkimusta varten kerätyn aineiston tulee olla totuudenmukaista ja yleishyödyllistä. Tutkimuksessa tulee kuvata tarkasti tutkimuksen toteutustapa, sillä se lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tulee olla yhtä tarkasti toteutettu tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Myös aineiston koostamisen eri vaiheet tulee kuvata mahdollisimman huolellisesti (Hirsijärvi & Hurme 2008, 232). Käytettäessä haastattelumenetelmää tutkimuksen osana, voidaan tarkkailla laatua koko tutkimusprosessin ajan, sekä aineiston keräämisessä että sen analysoinnissa (Hirsijärvi & Hurme 2008, 184).

Opinnäytetyössä tutkittavien asioiden luotettavuuteen vaikuttavat useat eri asiat kuten esimerkiksi haastateltavien valinnat. Haastateltaviksi valittiin EOTF-projektista Suomen osalta vastaava henkilö. Lisäksi McDonald's Suomen EOTF-kouluttajien kanssa käytiin läpi useita keskusteluja. Yksityiskohtia tarkastutettiin ravintoloiden henkilökunnalla. Tutkimuksen runko suunniteltiin ja toteutettiin huolellisesti. Haastattelujen tulokset on avattu opinnäytetyössä laajasti.

Asiakkaista haastateltiin kyselytutkimuksen avulla vain heitä, jotka käyttivät haastattelukäyneillä digitaalista tilauskioskia. Haastattelut tehtiin kahdessa McDonald´s-ravintolassa useana päivänä toukokuussa 2019. Työntekijöiden osallistuminen sähköiseen kyselyyn rajattiin siten, että he olivat työskennelleet jo ennen muutosta, jotta he pystyivät sitä vertailemaan. Molempien ravintoloiden ravintolapäälliköt ohjasivat henkilökunnasta kriteerit täyttävät ihmiset osallistumaan kyselyyn. Molempiin kyselyihin saatiin runsaasti vastauksia. Tutkimuksen luotavuutta lisäsi se, että hyvin samankaltaiset asiat toistuvat sekä henkilökunnan, että asiakkaiden vastauksissa. Sekä asiakas- että henkilöstökyselyssä varmistettiin, että tutkittiin oikeaa perusjoukkoa eli asiakkaita, jotka käyttivät EOTF-palveluprosessia ja henkilökuntaa, jolla on kokemusta molemmista palveluprosesseista.

## 7 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten mukaan uudistus on lähtökohtaisesti sekä asiakkaiden, että työntekijöiden näkökulmasta positiivinen. Uudistus on yksityiskohtia myöten hiottu ja se on tuotu Suomeen pitkän harkinnan jälkeen. Suomessa EOTF-uudistusta pilotoitiin Meilahden ravintolassa ennen kuin se otettiin käyttöön muissa ravintoloissa, jotta pystyttiin takaamaan, että työtyytyväisyyden sekä asiakastyytyväisyyden mittarit täyttyvät.

Tutkimuksen mukaan ravintolat ovat saaneet hyvät työkalut uudistuksen käyttöönottoon. Koulutus on ollut kattava, tukimateriaalia on paljon ja ravintolat on remontoitu niin, että kaikki työhön tarvittavat laitteet ja välineet ovat käytössä. Suurin osa kehittämisehdotuksista liittyy siihen, kuinka uudistusta toteutetaan ravintolassa. Eli osataanko ravintoloissa hyödyntää henkilökunnan saamaa kattavaa koulutusta ja ovatko he avoimia uudistukselle palaamatta vanhoihin työtapoihin.

Työntekijöiden näkökulmasta suurimmat kehittämisehdotukset liittyvät henkilökunnan määrään sekä aluevastaavan nimeämiseen. Asiakkaiden näkökulmasta suurin kehittämisehdotus liittyi siisteyteen. Nämä kaikki asiat ovat täysin ravintoloiden ratkaistavissa, ja ongelmat johdetaan lähinnä henkilökunnan puutteesta työvuoroissa.

## 7.1 Palvelumuutoksen vaikutuksen kehittämisehdotukset asiakastyytyväisyyden parantamiseksi

Kerättyjen asiakaspalautteiden perusteella laadittiin kehittämisehdotukset asiakastyytyväisyyden parantamiseksi Experience of the Future -ravintoloissa. Tärkein asiakastyytyväisyyteen liittyvä kehittämisehdotus on henkilökunnan lisääminen työvuoroihin. Asiakaskyselyn kohteena olleissa ravintoloissa työntekijäresurssit olivat liian pienet asiakastyytyväisyyden takamiseksi. Asiakastyytyväisyyttä saataisiin parannettua huomattavasti pelkästään lisäämällä kaksi työntekijää vuoroihin; yksi salityöntekijäksi ja yksi kioskivastaavaksi. Salityöntekijän tehtävä olisi pitää huolta asiakastilojen siisteydestä. Suurin osa negatiivisista asiakaspalautteista liittyi ravintoloiden siisteyteen, joten olisi erityisen tärkeää pitää huolta siitä, että asiakastilojen siisteydestä on jatkuvasti vastuussa salihenkilö. Kioskityöntekijän tehtävä puolestaan olisi auttaa ja ohjeistaa asiakkaista digitaalisten tilauskioskien käytössä. Työntekijämäärään liittyvä kehittämisehdotus on ratkaistavissa ravintoloissa, ja ravintolapäälliköiden tulisi olla vastuussa sen toteutuksesta. Vuorolistoja tulisi optimoida, jotta oikeat ihmiset olisivat oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

McDonald's on halunnut aktiivisesti parantaa digitaalisen asiakaskokemuksen laatua, ja useisiin opinnäytetyössä esille tulleisiin epäkohtiin on jo puututtu ja asioita kehitetty eteenpäin. Useammassa vastauksessa koettiin, että olisi tärkeää, että pystyisi käyttämään mobiilietuja myös kioskillä, ja tämä on nykyään mahdollista. Tällä korjauksella tilauskioskien käyttöprosenttia pystytään kasvattamaan ja sillä on suuri vaikutus ravintoloiden prosessien toimivuuteen. Digitaaliset menuaulut mahdollistavat täysin erilaisen mainostamisen entiseen verrattuna. Niissä on mahdollista mainostaa mobiilisovellusta. Mobiilisovelluksella voidaan kasvattaa myyntiä ja asiakasmääriä ravintoloissa. Digitaalista asiakaspalvelua voisi laajentaa niin, että tilauksia voisi tehdä digitaalisten tilauskioskien tapaan mobiilisovelluksella jo ennen ravintolaan tuloa.

Digitaaliset tilauskioskit palvelisivat asiakkaita paremmin, jos valikoimaan saataisiin lisättyä suolattomat ranskalaiset. Tämä voi olla lapsiperheille kynnyksikysymys, jonka takia he tekevät tilauksensa tällä hetkellä kassalta. Lisäksi tilauskioskeihin voisi lisätä näppäimen, jolla voisi valita useamman samanlaisen aterian kerralla. Tällä hetkellä tilaus on mahdollista kopioida, mutta on monimutkaista, jos toiseen ateriaan haluaakin esimerkiksi erilaisen juoman. Tilauskioskien hygieenisyyteen toivottiin palautteissa toimenpiteitä. Kaikissa ravintoloissa on nykyään käsien desinfiointimahdollisuus, ja tilausnäytöt pestään ja pyyhitään päivittäin. Myös tilauskolmioiden puhtauteen tulee kiinnittää huomiota.

Asiakaskyselyssä saaduissa vastauksissa tuli esille, etteivät asiakkaat ole juurikaan huomanneet muutosta laadussa, vaikka yksi EOTF:n tärkeimmistä tavoitteista on ollut laadun parantaminen. Kehitysehdotuksena laatumielikuvan parantamiseen olisi kampanja, jossa viestitään asiakkaille tehokkaasti McDonald's-ketjun laadusta. Tällä hetkellä kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole tietoisia, että tuotteet tehdään tuoreista raaka-aineista suoraan asiakkaalle.

## 7.2 Palvelumuutoksen vaikutuksen kehittämisehdotukset työtyytyväisyyden parantamiseksi

Henkilökuntakyselyn vastausten perusteella analysoitiin, kuinka työtyytyväisyyttä voitaisiin kehittää EOTF-ravintoloissa. Kuten asiakastyytyväisyyden kehittämisehdotuksissa, myös työtyytyväisyyden kehittämisehdotuksissa yksi tärkeimmistä kehityskohdista on henkilökunnan määrän lisääminen työvuoroihin. Työntekijät kokevat alimiehitetyissä työvuoroissa olonsa stressaantuneiksi ja vaatimukset liian korkeiksi henkilökunnan määrään nähden. Experience of the Future -muutoksessa työasematyöskentely on tärkeää, eli kaikki työasemat tulisi olla miehittyinä kaikkina aikoina. Työvuorosuunnittelu tulisi tehdä jatkossa niin, että vuoroissa olisi tarpeeksi henkilökuntaa ja kaikki työasemat miehittyinä etenkin kiireisinä aikoina. Ravintolat eivät pysty kasvattamaan myyntiään tai parantamaan asiakaskokemustaan, jos asiakkaita ei pystytä huomioimaan, tai tilauksia toimittamaan standardien raameissa. Henkilökunta toivoi myös kokeneempaa henkilökuntaa työvuoroihin, joten kehitysehdotuksemme olisi ottaa uudistusten alussa kokenutta lainahenkilökuntaa toisista ravintoloista. Työvuorot tulisi suunnitella niin, että kokeneita työntekijöitä olisi tasaisesti kaikissa työvuoroissa. Kaikki edellä mainitut asiat ovat ravintoloiden sisällä ratkaistavia asioita ja ravintolapäällikön tulisi vastata niiden toteutumisesta.

Ravintoloissa tulisi kehittää vuoroa johtavien esimiesten johtamistaitoja, josta vastuussa on ravintolapäälliköt. Työntekijäkyselyiden vastauksissa tuli ilmi asioita, jotka voisi ratkaista hyvällä vuoron johtamisella. Työntekijät toivoivat avoimissa palautteissa aluevastaavaa, joten vuoroa johtavan esimiehen tulisi nimetä aluevastaava jokaisessa työvuorossa. Aluevastaava johtaa työskentelyä omalla alueellaan ja hänen kautta myös kommunikoiminen helpottuu. Vuoroa johtavan esimiehen tulisi pitää huolta työvuoron aikaisesta työnkierrosta, jotta työntekijät eivät työskentelisi koko työvuoroa samalla työasemalla. Vuoroa johtavan esimiehen tulisi myös sijoitella oikeat ihmiset oikeille paikoille heidän osaamistensa mukaan kiireaikoina. Lisäksi hänen tulisi käyttää pelisilmää niin, että asiakaspalvelusta kiinnostuneet työntekijät saisivat toimia enemmän esimerkiksi kassahenkilönä tai kioskivastaavana. Myös kassahenkilön nimeäminen helpottaisi työskentelyä, koska silloin kassalle tuleva asiakas saisi nopeammin palvelua. Tutkimuksen aikana kassahenkilöt jättivät helposti asiakkaat huomiomatta, koska se ei ollut kenenkään vastuulla.

Kehittämisehdotuksia EOTF-projektitiimille ei ole paljoa, sillä uudistuksen tuominen ravintoloihin on heidän osaltaan toteutettu hienosti. Erityisen hienoa on, että tutkimuksemme aikana esille nousseita parannusehdotuksia on kuunneltu ja niihin on tartuttu jo tutkimuksemme aikana. Tutkimuksemme aikana toteutettuja asioita ovat mobiilietujen lunastaminen kioskeilta, käsien desinfiointimahdollisuus kioskien läheisyydessä sekä paksumpi kuittipaperi - kuitit eivät enää jumiudu kioskeihin samalla tavalla kuin aloittaessamme tutkimusta. Asiakkailta ja työntekijöiltä tulleisiin kehittämisehdotuksiin on ketjun puolelta reagoitu nopeasti, ja suurin osa esille tulleista epäkohdista on jo ratkaistu. EOTF-uudistuksen läpi vieminen ja jalkauttaminen ravintoloihin on myös onnistunut kerta toisensa jälkeen paremmin ja paremmin.

### 7.3 Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Tämä opinnäytetyö vastaa sekä tutkimukselliseen- että kehittämistavoitteeseen. Opinnäytetyön avulla on voitu osoittaa parannustarpeita ja ehdotuksia niin digitaalisen asiakaspalvelun kuin itse digitaalisten kioskien käyttöön ja ohjelmaan. Opinnäytetyön tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää koko McDonald's-ketjussa. Kuten luvun 7.2 lopussa kerrottiin, opinnäytetyön aikana asiakkailta ja työntekijöiltä saatua palautetta on hyödynnetty hienosti sitä mukaa, kun asioista on raportoitu toimeksiantajalle ja EOTF-kouluttajille.

Opinnäytetyön teorian ja tutkimuksien avulla kerätty tieto jäseneltiin ja analysoitiin siten, että sitä pystyy hyödyntämään laajemmin. Jo pienillä tutkimuksen myötä tehdyillä muutoksilla ja parannusehdotuksilla on iso vaikutus asiakas- ja työtyytyväisyyteen.

## 8 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää digitaalisen asiakaspalvelun vaikutuksia asiakas- ja työtyytyväisyydenkin osalta McDonald'-ravintoloissa. Tarkoituksena oli saada aikaan muutosehdotuksia työn tilaajalle, McDonald's yrittäjä Sirpa Kelalle, jotta hän pystyisi kehittämään toimintaa omissa ravintoloissaan.

Tulokset, joita saatiin sekä haastatteleamalla asiakkaita, että ketjun työntekijöitä, vastasivat hyvin tutkimuskysymyksiin. Tulosten kautta pystyttiin analysoimaan tilannetta, sekä digitaalisen asiakaspalvelun, että koko palvelumuutoksen osalta. Tulosten luotettavuutta tukee se, että samankaltaiset asiat nousivat esille sekä asiakkaille, että työntekijöille suunnatuissa kyselyissä.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin keväällä 2019, ja nyt työ on tullut päätökseen. Prosessin edessä oivallettiin monia asioita niin digitaalisesta asiakaspalvelusta, kuin myös asiakaskokemuksesta, työntekijäkokemusta unohtamatta. Digitalisaatio on itsessään ajatustavan muutos, McDonald's haluaa tarjota asiakkailleen tulevaisuuden asiakaskokemuksen Experience of the Future -uudistuksen muodossa.

#### Lähteet

#### Painetut

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo. Jyväskylä.

Goodman, J. 2014. Customer Experience 3.0. American Management Association. New York.

Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review 2003

Hirvijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Koivisto, M. Säynäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent Oy.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas, Mikä, miksi, miten? Almatalent. Helsinki.

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

Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results. John Wiley & Sons: New Jersey.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät- Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro Oy: Helsinki.

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa- Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu- Palvelu. Talentum.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy

Webb, N., Forney, K. & Machlis, J. 2011. Digital Innovation Playbook: Creating a Transformative Customer Experience. Wiley.

Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2016. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw-Hill Education. London.

## Sähköiset

Castro, D. Atkinson, R & Ezell, S. 2010. Embracing the Self-Service Economy. Information Technology and Innovation Foundation. Washington DC. Viitattu 3.9.2019.  
<https://www.itif.org/files/2010-self-service-economy.pdf>.

Heinäsmäki, M. 2015. Digitalisaation vaikutus suomalaisten hyvinvointiin. Viitattu 30.10.2019.  
<https://digitalist.global/talks/digitalisaation-vaikutus-suomalaisten-hyvinvointiin>

Johnson, S. 2016. Self-Service success is about so much more than reducing costs. MyCustomer blog. Viitattu 1.9.2019.  
<https://www.mycustomer.com/community/blogs/simon-johnson/self-service-succes-is-about-so-much-more-than-reducing-costs>.

Kokko, T. 2017. Mikä ihmeen palvelumuotoilu. Viitattu 4.1.2020.  
<https://aromilehti.fi/artikkelit/mika-ihmeen-palvelumuotoilu/>

Moriz, S. 2005. Practical Asses to Service design. Viitattu 30.11.2019.  
<https://www.slideshare.net/mobile/kimmoronka.palvelumuotoilu/>

Pöllänen, R. 2018. Käteisen rahan käyttö hiipumassa - Suomen Pankki - Käteinen nousee arvoonsa häiriötilanteissa.  
<https://yle.fi/uutiset/3-10482651>

Stickdorn, M. & Schneider, Jakob. 2011. This is service design thinking: basic, tools, cases. BIS Publisher.

Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta. 2019. McDonald's. Viitattu 1.9.2019.  
<https://www.mynewsdesk.com/fi/mcdonalds-suomi/documents/taustatietoa-mcdonalds-ravintolaketjusta-33180>

Tunkelo, A. 2018. Mitä on palvelumuotoilu? Viitattu 3.1.2020.  
<https://lamia.fi/blog/mita-on-palvelumuotoilu/>

Työturvallisuuskeskus TTK. Työhyvinvoinnin portaat- viisi vaikuttavaa askelta. viitattu 15.7.2019.  
[http://tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat](http://tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat)

Uusi McDonald's-ravintola Helsingin Kivikossa tarjoaa yksilöllisempää palvelua digitaalisilla tilauskioskeilla. 2017. McDonald's.  
<http://kampanja.mcdonalds.fi/newsdesk2.html#/pressreleases/uusi-mcdonalds-ravintola-helsingin-kivikossa-tarjoaa-yksiloellisempaae-palvelua-digitaalisilla-tilauskioskeilla-2258063>

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2016. Triangulaatio. Viitattu 20.8.2019.  
<https://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104920968/11941072557373.html>

## Julkaisemattomat

Kela, S. 2019. McDonald's yrittäjän haastattelu. 5.5.2019. McDonald's Oy. Helsinki.

Sokka, M. 2019. Restaurant Support Managerin haastattelu. 6.5.2019. McDonald's Oy. Helsinki.

Ulmala, J. 2019. McDonald's Oy:n koulutusmateriaali. McDonald's Oy. Helsinki.

Varila, J. 2019. EOTF-kouluttajan haastattelu. 1.9.2019. McDonald's Oy. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: EOTF-uudistuksen mukainen ravintola (McDonald's Oy:n koulutusmateriaali, 2019).	13
Kuvio 2: Digitaaliset tilauskioskit (McDonald's Oy:n koulutusmateriaali, 2019) .....	18
Kuvio 3: Palvelumuotoiluprosessin koostuminen (Moriz, 2017) .....	21
Kuvio 4: Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Löytänä & Korteso 2011) .....	22
Kuvio 5: Asiakaskokemuksen muodostumisen neljä vaihetta (Filenius, M. 2015).....	24
Kuvio 6: Työntekijäkokemuksen kolme elementtiä (Morgan 2017, 72,75).....	26
Kuvio 7: Leidenschaftin organisaation menestysketju (Luukka, 2019, 117) .....	27
Kuvio 8: Muutoksen vaiheet (Rauramo, 2013) .....	30
Kuvio 9: Sukupuoli .....	34
Kuvio 10: Ikä.....	35
Kuvio 11: Kuinka usein käyt asiakkaana McDonald's-ravintolassa? .....	36
Kuvio 12: Koetko ruuan laadun parantuneen uudistuksen myötä? .....	37
Kuvio 13: Mitä mieltä olet digitaalisen tilauskioskin helppokäyttöisyydestä? .....	38
Kuvio 14: Koetko nopeuden parantuneen uudistuksen myötä? .....	39
Kuvio 15: Kuinka sujuvaa asiointi ravintolassa oli kokonaisuudessaan? .....	40
Kuvio 16: Tunsitko itsesi tervetulleeksi ravintolaan? .....	41
Kuvio 17: Koetko uudistuksen kokonaisuudessaan positiivisena?.....	41
Kuvio 18: Sukupuoli.....	43
Kuvio 19: Kuinka kauan olet työskennellyt McDonald's-ravintolassa? .....	44
Kuvio 20: Onko työtaakkasi kasvanut palvelu-uudistuksen myötä? .....	45
Kuvio 21: Onko työtehtäväsi monipuolistuneet palvelu-uudistuksen myötä? .....	45
Kuvio 22: Koetko työnkierron toteutuvan työvuoroissa paremmin palvelu-uudistuksen myötä? .....	46
Kuvio 23: Koetko saaneesi riittävän koulutuksen palvelu-uudistusta varten? .....	47
Kuvio 24: Koetko asiakkaan kokonaiskokemusajan parantuneen palvelu-uudistuksen jälkeen? .....	48
Kuvio 25: Koetko ruuan laadun parantuneen palvelu-uudistuksen jälkeen?.....	49

Kuvio 26: Oletko viihtynyt työssäsi paremmin palvelu-uudistuksen myötä?..... 50

Kuvio 27: Koetko uudistuksen kokonaisuudessaan positiivisena?..... 50

#### Taulukot

Taulukko 1: Palveluprosessien uudistukseen liittyvät termit McDonald's-ravintoloissa..... 15

#### Liitteet

Liite 1: Asiakaskyselylomake ..... 62

Liite 2: Sähköinen kyselylomake työntekijöille..... 65

Liite 3: Henkilöhaastattelun runko ..... 67

Liite 4: Asiakaskyselyn avoimet vastaukset ..... 67

Liite 5: Työntekijäkyselyn avoimet vastaukset ..... 70

## Liite 1: Asiakaskyselylomake

Teemme opinnäytetyötä aiheena Digitaalinen asiakaspalvelu ja sen vaikutus McDonald's-ravintoloissa asiakastytyväisyyteen ja työtyytyväisyyteen. Toivomme, että voisitte käyttää muutaman minuutin kyselyymme vastaamiseen. Vastauksenne on tärkeä tutkimuksemme ja opinnäytetyömme kannalta.

Kiittäen Katja Kärkkäinen ja Johanna Hirvonen



### 1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- En halua kertoa

### 2. Ikä

- Alle 20 vuotta
- 20-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- yli 50 vuotta

### 3. Kuinka usein käyt asiakkaana McDonald's-ravintoloissa?

- Viikoittain tai useammin
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Noin kerran kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

### 4. Koetko ruuan laadun parantuneen uudistuksen myötä?

- Kyllä

- Ei
- En osaa sanoa

5. Mitä mieltä olit digitaalisen tilauskioskin helppokäyttöisyydestä?

- Helppo
- Vaikea
- En osaa sanoa

6. Koetko nopeuden parantuneen uudistuksen myötä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

7. Kuinka sujuvaa asiointi ravintolassa oli kokonaisuudessaan?

- Sujuvampaa kuin ennen uudistusta
- Huonompaa kuin ennen uudistusta
- En osaa sanoa

8. Tunsitko itsesi tervetulleeksi ravintolaan?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

9. Koetko uudistuksen kokonaisuudessaan positiivisena?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

10. Avoin palaute uudistukseen liittyen:

## Liite 2: Sähköinen kyselylomake työntekijöille

Hei!

Olemme Laurean opiskelijoita ja teemme opinnäytetyötä aiheena EOTF -uudistus McDonald's-ravintoloissa asiakkaan ja henkilökunnan näkökulmasta. Tämän anonyymien kyselyn avulla pyrimme saamaan arvokasta tietoa siitä, kuinka EOTF on vaikuttanut työtyytyväisyyteen ja asiakastyytyväisyyteen Töölön ja Ala-Tikkurilan ravintoloissa. Toivomme, että voisit käyttää pari minuuttia kyselyyn vastaamiseen.

Kiittäen Katja Kärkkäinen ja Johanna Hirvonen

### 1. Sukupuoli

Mies

Nainen

### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt McDonald's-ravintolassa?

1-6kk

6kk-1v

1-3v

3-5v

yli 5v

yli 10v

### 3. Onko työtaakkasi kasvanut muutoksen myötä?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

### 4. Onko työtehtäväsi monipuolistuneet palvelu-uudistuksen myötä?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

### 5. Koetko työnkierron toteutuvan työvuoroissa paremmin palvelu-uudistuksen myötä?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

6. Koetko saaneesi riittävän koulutuksen palvelu-uudistusta varten?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

7. Koetko asiakkaan kokonaiskokemusajan parantuneen palvelu-uudistuksen jälkeen?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

8. Koetko ruuan laadun parantuneen palvelu-uudistuksen jälkeen?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

9. Oletko viihtynyt työssäsi paremmin palvelu-uudistuksen myötä?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

10. Koetko uudistuksen kokonaisuudessaan positiivisena?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

11. Mitkä palvelu-uudistukseen liittyvät asiat koet positiiviseksi päivittäisessä työssäsi?

12. Mitä palvelu-uudistukseen liittyviä asioita voisi kehittää päivittäisessä työssä, jotta työskentelysi olisi helpompaa ja viihtyisät työssäsi paremmin?

13. Mitä mieltä olet digitaalisista tilauskioskeista työntekijän näkökulmasta?

### Liite 3: Henkilöhaastattelun runko

1. Miksi digitaaliset tilauskioskit tuodaan markkinoille juuri nyt?
2. Tuleeko digitalisaatio näkymään jotenkin muuten ravintoloissa ja ravintoloiden toiminnassa?
3. Onko olemassa jo jonkinlaista valmista dataa asiakkaiden käyttäytymisestä kioskien kanssa maailmanlaajuisesti/Euroopassa/Suomessa, ja onko eri maiden/maanosien välillä merkittäviä eroja?
4. Tuleeko muutoksesta ketju tasolla paljon asiakaspalautteita? Onko asiakastyytyvää mitattu Suomessa, ja jos on niin miten? Ovatko asiakkaat tyytyväisempiä?
5. Miten isossa roolissa nähdään ketju tasolla se, että kioskeissa olisi joku ohjaamassa/auttamassa asiakkaita?
6. Tullaanko kioskeja kehittämään tulevaisuudessa, miten? Esim. mahdollisuus maksaa käteisellä/lounassetelillä?
7. Miksi Suomessa päädyttiin siihen malliin, että ruuat tuodaan asiakkaan niin toivoessa pöytään? Onko tätä muilla mailla käytössä? (Esimerkiksi Skotlannissa on isoimmista autoravintoloissa numeroituja alueita, joissa voit istua ja odottaa, että sinulle tuodaan pöytään)
8. Mitataanko sitä, kuinka kauan asiakas käyttää kioskillä, ja onko sillä ajalla merkitystä?
9. Onko erikoistilausten määrä vähentynyt?

### Liite 4: Asiakaskyselyn avoimet vastaukset

- Olen käyttänyt vastaavaa automaattia kilpailevassa yrityksessä. Se oli yksinkertaisempi (selkeästi), mutta ei sisältänyt pöytiintarjoilua. Pöytiintarjoilu (ota vasemmalta numero jne.) on hieman epäselvästi näytöllä/ohjeissa. Myöskään lähimaksu mahdollisuutta ei saanut selville. Ruoka tuli nopeampaan kuin koskaan (tosin keittiössä oli laskujeni mukaan 14 (ainakin) työntekijää. Liekö kesätyöntekijöiden perehdytystä.
- Parantaa palvelua ja nopeutta
- En tiedä onko nopeus parantunut, mutta on kivempi odotella pöydässä ja istua ja jutella lapsen kanssa mukavia kuin jonottaa. Ruuan laatu on ollut aina ihan hyvää. Vege

hamppari on huippu hyvä ja itse valitsen sen nykyään aina (vaikka syön lihaakin). Siis tosi hyvä uudistus.

- Uudistuksen tullessa ruuan saanti ja tilaaminen oli vähän takkuista (täysin ymmärrettävää), mutta nyt homma rullaa todella hyvin.
- Hidastanut palvelua.
- Huomaa parannuksen. Juusto oli hyvää ja pirtelö maistui hyvältä.
- Näytöllä selkeät ja hyvät ohjeet, joita helppo noudattaa. Tilaaminen toisaalta hitaampaa kuin ennen kassalta.
- Vähän hidas masiina.
- Oli kiva nähdä menu selkeästi näytöllä, eikä tarvinnut etsiä pientä listaa seinältä
- Joskus tilaukset on mitä sattuu. Vaikka otamme ruuan yleensä mukaan, niin emme käytä drive in palvelua, koska ruuan tulo/löytäminen perille kestää usein kauemmin kuin sisältä tilatessa.
- Toisinaan työntekijät eivät tervehdi, kun tuovat tarjotinta pöytään.
- Välillä ruoka ”kylmää”, yleensä ihan jees! Ihanaa ettei tarvinnut jonotella.
- Sovelluksen etuja ei pysty käyttämään tilauskioskissa.
- Uudistus tuntuu nykyaikaiselta, ja varmasti nuorille helppo käyttää. Vanhempi asiakas-kunta valitsee ehkä ennemmin ihmisen koneen sijasta. Hyvä, että myös henkilökunta palvelemassa asiakkaita, mutta uudistus toki myös hyväksi.
- Aika näyttää, miten lähtee toimimaan, voi olla hyväkin.
- Hyvä asiakaspalvelu ja uusi tilauslaite hyvä. Ainoa miinus, että kun tulee paljon porukkaa sisälle, niin aulassa ei paljon tilaa liikkua. Tämän olen huomannut aiemmin myös.
- Todella hyvä, jess!
- Kone oli selkeä ja nopeutti asiointia! Iloinen yllätys oli se, että ruoka tuodaan pöytään eikä sitä tarvitse itse jäädä odottamaan kassojen viereen.
- Aluksi oli hieman hankalaa edetä seuraavaan tilaukseen. Kysyimme apua ja homma hoitui, kiitos.
- Suolattomia ranskalaisia ei löydy ohjelmistosta.
- Yksinkertaisten tilausten tekeminen on mielekkäämpää kassalla. Jos aterialla haluaa muokata jollakin tapaa, automaatti toimii hyvin, kun kaikki vaihtoehdot tulevat selkeästi esiin.
- Kone vaikea, mutta myyjä todella ystävällinen ja avulias.
- Palvelu hidastunut huomattavasti, esim. jos unohtaa tilata jonkun tuotteen...Missä on asiakaspalvelu? Ruoka jäähtynyt, kun alkaa syömään.
- Pöydät epäsiistit, lattialla roskia. Ravintola remontoitu hienoksi, mutta ette pidä siitä mitään huolta?
- Kävin illalla ja asiakkaita oli aika vähän, nopeudesta en osaa varmuudella sanoa.

- Sali on huomattavasti sottaishempi, kuin ennen uudistusta. Pöytien siivoamiseen tulisi kiinnittää paljon enemmän huomiota, kuin nyt tapahtuu. Autokaista on hidastunut huomattavasti. Aika tilauksesta maksamiseen 15-20 min.
- Itsepalvelun myötä ”mitä on valmiina” nopea osto ei ole enää mahdollista. Muutoksen myötä sali on epäsiistimpi kuin ennen.
- Ruoka on kylmempää kuin ennen uudistusta. Lisäksi koneessa voisi olla pikavalintoja aterioihin, esim. Big Mac aterian colalla yms ettei tarvitsisi näpytellä niin kauan.
- Rahalla maksu kassalle voisi olla sujuvampaa ja nopeampaa, jotta ei tarvitsisi odotella myyjää 5 minuuttia.
- Aterioiden tulemisessa kestää noin 10-20 minuuttia.
- Ruuat tuodaan pöytään kylmänä. Tilauksen tekemiseen menee liikaa aikaa.
- Ravintolan siisteys on mennyt huonompaan suuntaan viime aikoina.
- Tuotteet vaikuttavat tuoreemmilta. Tilauskioskista on helppo selata valikoimaa ja löytää haluamansa.
- Tilauskioski on hyvä, mutta huonoa on se, että McDonald´sin app etuja ei voi käyttää itsepalvelussa.
- Hyvä uudistus.
- Ei herätä tunteita puoleen tai toiseen.
- Toimii!
- Työntekijä avasi oven ja toivotti tervetulleeksi.
- Tilauskioskin käyttö nopeuttanut asiointia, kiitos!
- Tiskiltä tilatessa sai heti jotain syötävää, vaikka joutui odottamaan pöydässä.
- Musta taulut on hyvät. Niistä pystyy rauhasa katsomaan mitä on tarjolla. Itse käyn harvemmin ja en viitsi kassaa alkaa vaivaamaan tuote-esittelyillä. Jono on aina jono, oli se taululla tai kassalla, eli en osaa sanoa, että nopeuttako tilaamista. Ainakin ruoka on tuoretta.
- Asiointi nykyään paljon sujuvampaa.
- Tilaukset tulevat nopeammin.
- Liian monta vaihetta esim. aterian lopussa: valitse dippi, josta ei heti tajua, että ”ei dippiä” jälkeen pääsee vasta eteenpäin. Muutenkin hieman epäselvää miten edetään missäkin kohtaa.
- Uudistus sujuvoittaa ruokailukokemusta ja jonotuksen väheneminen on positiivinen asia.
- Ensimmäistä kertaa kokeilin, joten en osannut paremmin vastata.
- Asiakkaiden määrä näyttää lisääntyneen, joten joutuu odottamaan enemmän. Olisi kiva saada silloin American Express kortti toimimaan myös muualla Vantaalla kuten Varistossa ja Tammistossa.
- En ole löytänyt painiketta, jolla samanlaisia aterioita saisi tilattua useamman ilman, että jokaisesta tarvitsee naputella alusta asti uudestaan. Ehkä sellainen on näytöllä jossain?

- Negatiivisena puolena ei ole enää vaihtoehtoa ”Mitä sulla on valmiina”, ja saada mätöt heti ja päästä jatkamaan matkaa. Erittäin positiivinen asia on päästä helposti itse muokkaamaan tilauksia ja rauhassa tsekkaamaan koko valikoimaa. Toki tuossa myös huonona puolena lisä rahanmeno sekä ylensyönti ja läskistyminen.
- Näytöt epähygieenisinä, ihmiset joutuvat koskemaan niihin. Entä liikuntarajoitteiset, entä näkövammaiset?
- Sisään astuessa ei huomaa, että tilausnäyttöjä on molemmin puolin, ellei näe jotakin toista tekemässä tilausta toisella puolella. Odottelu turhaan, kun kaikki kolme sisään astuessa näkyvää tilausnäyttöä oli varattuna.
- Kun tilaus tehdään digitaalisesta tilauskioskista, ei synny lainkaan kontaktia henkilökuntaan. Siksi ei tunne itseään erityisen tervetulleeksi. Uudistus ei ole mielestäni vaikuttanut ruuan laatuun mitenkään. Tilauskioski on helppokäyttöinen, ja niillä on aina ollut tilaa. Ei ole tarvinnut jonottaa, mikä on kiva. Pöydässä odottelu-aika onkin sitten pidentynyt. Kokonaisuudessaan kuitenkin sujuvaa, homma toimii.

#### Liite 5: Työntekijäkyselyn avoimet vastaukset

Mitkä palvelu-uudistukseen liittyvät asiat koet positiiviseksi päivittäisessä työssäsi?

- Monipuolisuus.
- Saa tehdä erilaisia tehtäviä sekä olla enemmän kontaktissa asiakkaiden kanssa.
- Monipuolisempi osaaminen (frontti+keittiö), enemmän aikaa panostaa itse ruokaan ja sen palvelunopeuteen, ”sähläys” vähentyy kun jokaiselle asetetaan selkeät työasemat.
- Kaikki.
- Asioiden selkeys ja työnteon helppous.
- Työnjako elää vuoron aikana, joka tarkoittaa sitä, että vuorojen aikana tulee tehtyä useampaa erilaista työtä, joka on hyvää vaihtelua. Myös yleinen ilmapiiri on yleisesti positiivisempi, kun kaikki kommunikoivat toistensa kanssa entistä enemmän.
- En osaa sanoa.
- Koen että asiointi kioskeissa on helpompaa ja mukavampaa sekä asiakkaalle ja henkilökunnalle.
- Paljon selkeämpää tietää mitä tehdä.
- Työnkuva on selkeämpi.
- Selkeä työnkuva, yhden vuoron aikana saa usein olla sekä frontilla että keittiössä.
- Uuden opettelu.
- Selkeät vuoropaikat.
- Työtehtäviä on enemmän, asiakkaat saavat nopeammin palvelua ja heidän tilauksen räätälöinti on heille helpompaa.

- Asematyöskentely, asemien vaihtelu, yhteistyön merkitys.
- Monipuolisuus, aktiivisuus (ei tarvitse seisoa yhden kassan edessä montaa tuntia) ja parantunut asiakaskokemus ja -tyytyväisyys. Työ innostaa myös enemmän nopeuteen kuin ennen.
- Asiakaspalvelu on huomattavasti henkilökohtaisempaa ja asiakkaan palveleminen kassallaan ei ole enää niin hektistä, kun se oli ennen konvertointia. Uuden oppiminen keittiössä on huomattavasti helpottunut
- Nyt on helpompi kouluttaa työntekijä uudelle asemalle ja pystyy vaihtamaan asemia tilanteen ja osaamisen mukaan helposti yhdenkin vuoron aikana.
- Kaikille omat asemat: esim. juomat ja keräily.
- Työpäivien erilaisuus.
- Silloin kun asiat toimivat, niin asiat toimivat nopeasti ja tehokkaasti. Työasemien vaihtelu on myös paljon dynaamisempaa, joka helpottaa ravintolan toimintaa.
- Työtehtävät/sisällöt selkeytyneet.
- Vaihtelevuus, asiakaskontakti.
- Koen että työ onnistuu sulavammin.
- Vaihtelevat työasemat.
- Monipuolisuus.
- Saa olla enemmän tekemisissä asiakkaiden kanssa.
- Uudet toimintamallit.
- Simppeliä hommaa, jokaisella oma tehtävä.
- Työtehtävien monipuolisuus.
- Paistajan rooli.
- Saa tehdä joka päivä montaa eri juttua.
- Ei tarvitse enää olla kassalla yhtä paljon kuin ennen.
- Asiakasvastaavan rooli.

Mitä palvelu-uudistukseen liittyviä asioita voisi kehittää päivittäisessä työssä, jotta työskentely olisi helpompaa ja viihtyisä työssä paremmin?

- Kaikki maksutavat olisi hyvä olla mahdollista kioskeilla, sillä yllättävän monet maksavat lounaseteleillä/mobiilietuja käyttäen. Olisi myös hienoa, jos järjestelmä osaisi suorittaa jonkinlaista priorisointia, esimerkiksi jos vain yhden juuston tilaus menisi automaattisesti suuren, monen aterian tilauksen edelle (jonka kokoamiseen menee aikaa).
- Pidän konseptia toimivana, mutta se vaatii enemmän työntekijöitä etenkin viikonloppuna, jolloin on kiire. Koko homma kaatuu liian vähäisestä työvoimasta tai siitä, ettei asettelua olla tehty. Myös yhden henkilön pitäisi liikkua enemmän useissa työtehtävissä, eikä esim. olla keräilyssä 7h.

- Vuorot vaativat enemmän kokeneempia työntekijöitä, sillä suurimmaksi osaksi vuoroissa on uusia työntekijöitä, jotka eivät osaa kaikkea ja se vaikuttaa palvelun nopeuteen. Vuoroissa saattaa olla myös liian vähän työntekijöitä, jolloin vuorossa olevilta työntekijöiltä vaaditaan liikaa.
- Joustavuutta jokaisen, sekä esimiehen, että työntekijän kohdalla. Ihmisten siirtely on uudella systeemillä tärkeää, jotta tilaukset saadaan rullamaan. Myös työntekijöiden lukumäärät vuorojen aikana on vähentyneet, ihmisistä on melkein aina pulaa ja homma ei toimi.
- Pitäisi panostaa siihen, että asiakkaat tilaavat kioskeilta enemmän tai sitten, että kassalle on nimitetty oma henkilö, sillä hidastaa huomattavasti, että keräilystä joutuu irtoamaan kassalle.
- Järjestelmä voisi toimia vakaammin. Tuotteiden aktivoiminen ja poistaminen on hyvinkin raskasta. Muutaman laitteen paikkaa voisi vaihtaa frontilla, jotta työskentely olisi helpompaa.
- Kommunikointia pitäisi kehittää, jotta työntekijöitä olisi riittävästi tukemassa kassahenkilöitä ja keittiötä tarpeen mukaan. Myöskin miehitystä itsessään pitää kehittää.
- Autokaistan palvelu on mielestäni kärsinyt eniten, koska joutuu laittamaan paljon enemmän parkkiin tai odotuttaa luukulla, kun ei ole toista henkilöä 2 luukulla.
- Selvemmat OUT ja IN kuitit, jotta ne erottuisivat toisistaan paremmin ja myös tilausnäytössä, jotta ei tulisi turhaa sekoilua onko tilaus in vai take away.
- Aluevastaavien nimeämisen tärkeys, jotta pienemmät asiat, jotka unohtuvat nykyään usein saataisiin myös delegeoitua (pyykit, tiskit jne.)
- Viihtyisin itse paremmin, kun saisin olla kassalla koko ajan. Tässä systeemissä asiakaspalvelua on vähemmän, ja se harmittaa itseäni.
- Aluevastaava, selkeämmin joku vastuussa, joka kommunikoi ja ohjeistaa tilanteen mukaan.
- Hygienian parantaminen. Käsidesiä ja oikean kokoisia hanskoja ei ole saatavilla.
- Välillä liian vähän työntekijöitä, kaikki eivät pysy omilla työasemillaan.
- Enemmänkin ihmisten tapa kommunikoida keskenään, iisimminkin voisi ottaa.
- Järjestelmässä on vielä bugeja, mitkä vaikeuttavat välillä työntekoa.
- Nopeampaa reagointia päälliköltä hidastavan työaseman tukemiseen.
- Mahdollisuus tehdä monta hampparia kerrallaan.
- Pienet tilaukset olisi asiakkaan hyvä noutaa.
- Parempaa koulutusta uusille työntekijöille.
- Työntekijöiden siirtely asemalta toiselle.
- Kierrättää enemmän eri työasemilla.
- Asiakkaiden ohjaaminen kioskeille.
- Ihmisiä olisi enemmän töissä.

- Riittävä työntekijämäärä.
- Vaatii hyvää koulutusta.
- Enemmän työväkeä.
- Koulutus.

Mitä mieltä olet digitaalisista tilauskioskeista työntekijän näkökulmasta?

- Palvelukioskit olisi pitänyt sijoittaa niin, että asiakkaan tullessa sisään hän "joutuu" kävelemään kioskien ohi. Nyt ensimmäisenä ovilta tullessa näkyy kassa, johon monet asiakkaat tietysti menevät. Ne asiakkaat, jotka menevät kioskeille helpottavat työntekijöiden työntekeä, sillä näin aikaa on muihin työtehtäviin.
- Tilauskioskit eivät enää kassoille hirmuisia jonoja muodosta, joten kiireen tuntu ei ole enää samanlainen kuin vanhassa. Mobiiliedut ovat tällä hetkellä todella huonosti toteutetut, koska niitä ei voi lunastaa kioskillla, ja tämä saattaa muodostaa jonoja kassalle.
- Helpottaa toimintaa. Työntekijöitä ei tarvita kassoille palvelemaan asiakkaita niin usein ja vaikka tarvitaan, niin tilauskioskien tilaukset kumminkin tulevat tauluun, jolloin tilausta tehdään jo, vaikka asiakas ei ole sitä välttämättä vielä maksanut.
- Työntekijän näkökulmasta kioskit helpottavat ja nopeuttavat työtä huomattavasti ruuhka-aikoina. Muulloin, jos on hiljaista ja ei ole esim. yhtään jonoa, niin asiakas kyllä tilaa nopeammin tiskiltä, jolloin tuntuu hassulta suositella kioskia.
- On ärsyttävää, että joutuu työntämään ihmisiä tilauskioskeille, kun olisi niin kiva palvella heitä kassalla. Tavallaan taas, jos on itse tekemässä muita töitä, säästyy aikaa tilauksien pöytään viemiseltä.
- Helpottaa ja nopeuttaa asiakkaan tilausprosessia (kioskien lukumäärä) ja työntekijöiden joustavuutta, kun ei tarvitse olla koko ajan työntekijöitä kiinni kassassa.
- Vähentävät työtaakkaa tai ainakin jakaa sitä eriasioihin. Loistava asia, sillä aikaa jää enemmän kaikelle muulle tärkeälle työssä, kuten siivoamiselle.
- Ihan OK, tuotteiden aktivointi ja deaktivointi voisi kyllä olla hieman helpompaa, varsinkin niiden tuotteiden, joita joutuu päivittäin tekemään.
- Poistavat ikään kuin taakkaa hartioilta, kun ei tarvitse koko aikaa olla kuikuilemassa kassan yli, vaikka sekin on tietenkin edelleen olennaista.
- Tykkään! Vaikka maksaisi kassalle, on tosi nopea hoitaa, jos on tilannut kioskista. Ainoa miinus on jumiin jäävät kuittirullat.
- Helpottaa, kun ei tarvitse olla kuin yksi kassa, mutta on hankalaa, kun ihmiset eivät ole kovinkaan halukkaita käyttämään niitä.
- Ne on positiivinen uudistus, jos asiakkaat suostuvat käyttämään ja olisivat kärsivällisempiä niiden kanssa.

- Muuten hyvät, mutta ohjeiden (varsinkin tilauskolmioiden käyttö) tulisi olla selvempää asiakkaille.
- Helpottaa työntekijöiden tehtäviä, mutta useat asiakkaat haluavat silti maksaa kassalla.
- Helpottaa työtä, mutta on myös vienyt työstä sen mielekkyyden ja asiakaskohtaamiset.
- Hyvät, sillä asiakas on vastuussa tilauksestaan. Väärinymmärrysten vaara on pienempi.
- Asiakkaat saavat sieltä tilattua nopeammin, eikä tarvitse koko ajan seisoa kassalla.
- Helpottaa meidän työtä ja asiakkaat tilaavat kioskeilta yleensä enemmän ruokaa.
- Ovat asiakkaalle hankalia, jos on hieman vanhempi henkilö kyseessä.
- Helpottaa suuresti töitä sekä säästää molempien osapuolien aikaa.
- Helpottavat työtä, kun asiakas saa rauhassa päättää mitä tilaa.
- Aluksi hankalaa, mutta varmasti helpottaa ja selkenee.
- Jos eivät vähennä työpaikkoja, niin masiinat ok.
- Helpottavat ja nopeuttavat asiakaspalvelua.
- Paljon parempi vaihtoehto kuin vain kassat.
- Helpottaa työntekijöiden työskentelyä.
- Helpottaa työtä todella paljon.
- Helpottaa elämää.
- Helppo ja kiva.
- Todella hyvä.
- Hyödylliset.
- Tosi hyvät.
- Hyvät.
- 10/10.