

Kukaan ei rakasta ravintolaa, jota kukaan ei rakasta

- Helsinkiläisten ravintoloitsijoiden käsitys asiakaskokemuksesta ja työntekijäkokemuksesta

Laura Hansen

Tekijä(t) Laura Hansen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja Ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kukaan ei rakasta ravintolaa, jota kukaan ei rakasta: Helsinkiläisten ravintoloitsijoiden käsitys asiakaskokemuksesta ja työntekijäkokemuksesta	Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 6
<p>Opinnäytetyö käsittelee helsinkiläisten ravintoloitsijoiden näkemyksiä siitä, mistä tekijöistä onnistunut ravintolailta koostuu. Tutkija haastatteli Helsingin parhaiden ravintoloiden ravintoloitsijoita koostaakseen kuvan siitä, mitä asiakaskokemus ja työntekijäkokemus Helsingin ravintola-alan huipulla tarkoittaa. Tutkija kartoitti haastateltavien omia muistoja onnistuneista asiakaskokemuksistaan ravintola-alan ympäristössä, sekä haastateltavien omia kokemuksiaan työntekijäasemasta. Näiden lisäksi tutkimuksen pääpaino oli selvittää ravintoloitsijoiden näkemyksiään siitä, millaista heidän ravintoloissaan on olla asiakkaana ja työntekijänä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käydään läpi ravintola-alaa toimialana ja sen tämänhetkistä tilannetta. Tietoperusta käsittelee työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä vuorovaihtuksen laatua kilpailuetuna.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin lokakuussa 2019. Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin haastatteleamalla yhdeksää ravintoloitsijaa teemahaastatteluilla joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana.</p> <p>Tutkimuksessa ilmenee, että haastateltaville merkittävässä omissa ravintolakokemuksissa pääpaino on ollut palvelussa ja abstrakteissa asioissa ruuan tai ravintolahenkilökunnan teknisten taitojen sijaan. Työntekijäkokemuksen tiimoilta haastateltavien näkemyksissä on hajontaa niin haastateltavien omien kokemusten kuin omien yritysten alaisten suhteen. Haastatteluista tutkija pystyi päättämään erilaisten luonteenpiirteiden omaavien työntekijöiden hakeutuvan erilaisiin työympäristöihin. Haastateltavien käsitykset työntekijäkokemuksista ravintoloissaan olivat kirjavia. Enemmistö haastateltavista eivät olleet kuulleet työntekijäkokemuksen termistä aikaisemmin. Ajatus työntekijöiden viihtyvyydestä oli kuitenkin haastateltaville tuttu ajatus.</p> <p>Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että sekä asiakaskokemus, että työntekijäkokemus ovat yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen. Haastatteluissa sivuttiin kanta-asiakkaiden tärkeyttä sekä sitä onko haastateltavien mielestä asiakkaalla vastuu omasta ravintolakokemuksestaan. Tutkimuksessa nousi myös ilmi haastateltavien huoli ravintola-alan tulevaisuudesta ja siitä, tuleeko henkilökuntaa olemaan riittävästi korkealaatuisen ravintolakulttuurin ylläpitämiseen ja kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö valmistui toukokuussa 2020 viivästyneellä aikataululla koronaviruksen aiheuttaman tutkijan oman yrityksensä työmäärän eskaloitumisesta johtuen. Opinnäytetyön teema on merkittävä ravintola-alan kulttuurin kartoittamisen kannalta, sillä tutkija ei ole löytänyt aikaisempia tutkimuksia, joissa kartoitetaan ravintoloitsijoiden näkemyksiä aiheesta. Tutkijalla on tavoite hakeutua tulevaisuudessa jatko-opintoihin, jotta voi tutkia syvemmin työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välistä yhteyttä ravintolakulttuurin kehitykseen ja ravintola-alan yritysten kannattavuuteen.</p>	
Asiasanat Ravintola-ala, asiakaskokemus, työntekijäkokemus, palvelukulttuuri, viihtyvyys	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Ravintola-ala toimialana	3
2.1	Toimialan tilanne	3
2.2	Työllisyys ja osaava työvoima	5
3	Vuorovaikutus ja yksilön kokemus.....	8
3.1	Asiakaskokemus	8
3.2	Työntekijäkokemus.....	11
3.2.1	Psykologinen pääoma	12
3.2.2	Työntekijäkokemuksen kehittämisen kuusi periaatetta	14
3.3	Vuorovaikutuksen laatu kilpailuetuna	16
4	Tutkimus	19
4.1	Tutkimuksen rajaus	19
4.2	Tutkimusmenetelmä	19
4.3	Tutkimuksen kulku.....	21
4.4	Tulosten käsittely.....	23
4.5	Luotettavuuden arviointi	25
5	Tutkimuksen tulokset.....	27
5.1	Omat kokemukset	27
5.1.1	Omat parhaat asiakaskokemukset.....	27
5.1.2	Omat kokemukset työntekijänä	29
5.2	Asiakaskokemus omassa ravintolassa.....	31
5.2.1	Onnistunut asiakaskokemus ja epäonnistunut asiakaskokemus	32
5.2.2	Asiakkaan vastuu omasta kokemuksestaan	34
5.3	Työntekijät haastateltavien yrityksessä ja työntekijäkokemus.....	35
5.3.1	Johtaminen ja kilpailuedut työnantajina	37
5.4	Asiakas- ja työntekijäkokemuksen yhteys toisiinsa ja tuotettavuuteen	38
5.5	Ravintola-ala ja oma ura ravintoloitsijana.....	39
5.6	Suurimmat yhteneväisyydet ja eroavaisuudet.....	40
6	Pohdinta.....	41
	Lähteet	44
	Liitteet.....	49
	Liite 1. Haastateltaville lähetetty tapaamista alustava sähköposti	49
	Liite 2. Tutkijan haastattelurunko	50
	Liite 3. Haastateltavien kokemukset onnistuneen ravintolamuiston tekijöistä	53
	Liite 4. Olennaiset tekijät haastateltavan oman yrityksen asiakaskokemuksessa	54

1 Johdanto

Asiakas on syy jokaisen organisaation olemassaoloon (Maylett & Wride 2017, 3). Steve Curtin menee asiakkaan määritelmässä syvemmälle ja toteaa asiakkaan olevan jokainen ihminen, jota yksilö palvelee elämässään, kollegoista perheenjäseniin ja alihankkijoista naapureihin saakka (Curtin 2013, 5). Positiivisen vuorovaikutuksen yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen väitöskirjassaan tutkinut TkT, KTM Merja Fischer painottaa yksilön vastuuta positiivisessa vuorovaikutuksessa. Hän esittää Suomen kilpailukykyisen tulevaisuuden rakentuvan arvostamisen ja osallistamisen myötä syntyvien kukoistavien työpaikkojen kautta:

Meillä jokaisella on kollektiivinen vastuu jokaisessa kohtaamisessa synnyttää toisillemme merkityksellisyyttä positiivisen vuorovaikutuksen kautta. Yritysten ja valtion johdon vastuulla on rakentaa edellytyksiä sellaisille tavoitteille, joihin yksilöt voivat samaistua ja olla mukana synnyttämässä parempaa yhteistä tulevaisuutta. (Fischer 2013.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on ravintola-ala sekä asiakaskokemus ja työntekijäkokemus toimialan viitekehityksessä. Opinnäytetyö käsittelee asiakkaan ja työntekijän kokemuksen välistä yhteyttä ja vuorovaikutuksen laatua kilpailuetuna. Yritys voi menestyä ilman asiakaslähtöisyyttä, mutta se ei edesauta pitkäkestoista yrityksen elinkaarta. Jatkuvassa kasvussa oleva matkailun toimiala – jonka valtaosa liikevaihdosta tulee ravitsemusliiketoiminnasta – on ala, jota nykYTEknologian mahdollistama automaatiokehitys ei voi korvata merkittävästi. Yksilöiden kokemus ja vuorovaikutus ovat keskiössä palvelualoilla. (Ilvonen & Koskimäki 2018, 37, 40; Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2019a.)

Asiakaskokemus on yksilöllinen mielikuva ja tunne, jonka asiakas muodostaa kohdatessaan yrityksen. Se voi muodostua jo ilman palvelun kuluttamista, sillä asiakaskohtaamisen alitajuntainen määrittelemineen alkaa jo tarpeen syntyessä ja eri palveluntarjoajia kartoittaessa. Asiakaskokemus vahvistuu ja muokkaantuu joka kerta, kun asiakas kohtaa yrityksen eri kanavissa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös tunnepohjaiset seikat. Se määrytyy sen mukaan mitä tunteita ja ajatuksia yritys herättää asiakkaassa. Asiakaskokemus on parhaimmillaan inhimillisiä kohtaamisia, joiden tuloksena on ratkaistu ongelma, lämmin muisto sekä huomioitu ja hyvä olo. Fischer ja Vainio tiivistää: ”Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelukohtamiselta.” (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017; Fischer & Vainio 2014, 132.)

Opinnäytetyö tutkii asiakaskokemuksen lisäksi työntekijäkokemuksen teemaa, sillä työntekijäkokemuksen teemaa on tutkittu vain vähäisesti suomalaisen ravintolatoimialan

kentällä. Työntekijäkokemus on jokaisen työntekijän henkilökohtainen kokemus, joka koostuu työntekijän odotuksista, työnantajan lupauksista ja niiden heijastumisesta arkeen ja yrityksen kulttuuriin. Työntekijäkokemusta johdetaan kuuntelemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä ja rakentamalla työntekijälle ympäristö, joka motivoi häntä työskentelemään haluttua päämäärää kohti intohimoisesti. Työntekijäkokemuksen johtamisen keskiössä on työntekijälupaus, jonka tulee realistisesti kuvata sitä arvoa, jonka työntekijä saa organisaatiolta vaihdossa tekemästään työstään. Työntekijäkokemus määritellään myös kaikkien niiden käsitysten summana, joita työntekijällä on kaikesta vuorovaikutuksestaan organisaationsa kanssa. (Luukka 2019, 115-129; Maylett & Wride 2017, 12.)

Työn päätavoite on vastata kysymykseen, mikä on ravintoloitsijan käsitys onnistuneesta asiakaskokemuksesta ja mistä tekijöistä se koostuu. Työn kahtena alatavoitteena on selvittää miten ravintoloitsijat näkevät oman henkilökuntansa ja onko työntekijäkokemus ravintoloitsijoille tuttu käsite. Työn kolmantena alatavoitteena on kartoittaa, millaisia omia asiakas- ja työntekijäkokemuksia ravintola-alan yrittäjillä itsellään on.

Työ tutkii ravintoloitsijoiden ajatuksia siitä, onko asiakkaan ja työntekijän kokemuksen välillä korrelaatiota ja heijastuuko kokemukset ravintolan tuloksellisuuteen. Työn tietoperustassa käy ilmi vuorovaikutuksen laadun korreloivan positiivisesti yrityksen kilpailuasemaan omalla toimialallaan ja tutkijoiden uskovan työntekijöiden sitoutuneisuuden olevan organisaation menestyksen kulmakivi. Menestystä voi mitata monilla eri mittareilla, siksi tässä työssä tutkija rajaa yrityksen menestyksen pois tutkimuksen teemasta.

Tutkimus rajattiin koskemaan Helsingissä sijaitsevia vuoden 2018 Suomen 50 parasta ravintolaa -äänestyksessä korkeimmalle sijoittuneiden ravintoloiden ravintoloitsijoita. Työhön valikoitiin haastateltavaksi ravintoloitsijat, sillä toimialan viitekehyksessä ei ole aikaisemmin tutkittu ravintolayrittäjien näkemyksiä asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen linkittymisestä. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimustyö, joka yhdistää kulttuurintutkimusta ja kertomuksellisen tutkimuksen menetelmiä. Työssä tulee ilmi ravintoloitsijoiden näkemyksiä Helsingin ravintola-alan tulevaisuudenkuvasta.

Tutkija uskoo aiheen olevan merkittävä koko toimialalle, sillä tutkija kokee suomalaisen ravintolatoimialan olevan palvelutason suhteen murroksessa. Tutkija kokee asiakaspalvelun tason ja positiivisen työntekijäkokemuksen olevan määritteleviä kilpailuvaltteja kilpailun kiristyessä niin asiakkaista kuin työntekijöistäkin. Tutkijan omassa pitkän linjan tähtäimessä on saavuttaa jalansijaa Helsingin ravintolamaailmassa ja kehittää suomalaista ravintola- ja palvelukulttuuria. Haastatteleamalla kokeneempia ravintoloitsijoita tutkija saa työn myötä lisää näkökulmaa, oppii uutta ja inspiroituu itseään viisaammista.

2 Ravintola-ala toimialana

Luvussa perehdytään ravintola-alaan toimialana ja sen nykyhetkiseen tilanteeseen sekä kotimaisella että globaalilla tasolla. Luvussa esitellään Fischerin ja Vainion asiakaskokemuksen kolmen portaatan malli, joka tukee työ- ja elinkeinoministeriön koostaman ravintola- ja matkailutoimialan kevään 2019 katsausta. Katsauksessa työ- ja elinkeinoministeriö ehdottaa asiakasymmärryksen syventämistä asiakaskäyttäytymisen datan keräämistä ja sen jakamista kaikkien toimijoiden kesken. Kaikkien toimijoiden ymmärtäessä oman työnsä vaikutuksen koko toimialaan voi organisaatiot kehittyä ja luoda vahvoja laatu yhteyksiä niin organisaation sisällä kuin myös asiakkaihin ja muihin alan toimijoihin. Tämän myötä koko toimiala kehittyi. Luvun toinen alakappale esittelee kotimaisen toimialan ja globaalin yleisen työllisyystilanteen ja tarkastelee tulevaisuuden työllisyysennusteita.

2.1 Toimialan tilanne

Matkailu toimialana on merkittävä työllistäjä ja vientituote. Työvoiman määrä on ollut jatkuvassa kasvussa 90-luvun puolesta välistä lähtien muiden toimialojen vähentäessä työvoimaansa. Palvelualat työllistäjänä kasvaa yhä vallaten enemmän tilaa työmarkkinoiden rakennemuutoksessa. Matkailu-, hotelli-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö MaRa ry ennustaa alalle 30 000 uutta työpaikkaa vuoteen 2025 mennessä. Ravitsemusliiketoiminta on oleellinen osa matkailun toimialaa. Suomalaisen matkailuklusterin liikevaihdosta 55%, 5,3 miljoonaa euroa tulee ravitsemusliiketoiminnasta. Ravitsemusliiketoiminta työllistää ydinklusterin henkilöstöstä lähes 50 100 henkilöä, joka on koko klusterista 70 prosenttia. Liiketoiminta ja henkilöstö painottuu vahvasti Uudellemaalle. (Jänkälä 2019a, 17-23; Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2019b.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tänä vuonna tekemä selvitys Suomen kilpailukykyyn ja talouskasvun turvaamisesta 2020-luvulla on synkkää luettavaa. Yhteistyö eri toimijoiden välillä on heikentynyt ja tutkimus- ja innovaatio rahoitusta on leikattu. Suomen menestyksen mahdollistanut yliopistojen ja liike-elämän välinen luottamuksellinen ja laaja yhteistyö on vähentynyt. Yrityksien tuki yliopistojen tutkimus- ja kehitystyöhön on ollut tasaisessa laskussa vuosikymmenen alusta saakka. Innovaatioympäristö Suomessa ja tämän myötä kansainvälinen kilpailukyky on hiipumassa. Selvitys huomioi myös palvelusektorin toteamalla sen olevan kansallisesti koordinoitujen hankkeiden tarpeessa. Erilaisten hankkeiden myötä on luotu innovatiivisia ja hyviä toimintatapoja, jotka ovat jääneet enintään organisaation käyttöön yleisen palvelutarjonnan kehittämisen sijaan. Selvityksen mukaan tämä on resurssien hukkaan heittämistä ja heikentää yleisen palvelutarjonnan kehittämistä kansallisella tasolla. Eri sektoreiden välisen yhteistyökulttuurin vahvistaminen on Suomen

kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä. Suomalaisyriyksiä asiakaskokemusvalmiuksia sel-
 vittävä ”Asiakaskokemusten johtaminen Suomessa 2019”-tutkimus kertoo kuitenkin vain
 neljäsosan vastanneista organisaatioista tavoittelevan toimialat ylittävää edelläkävijyyttä.
 Luku on kasvanut 19 prosenttiyksikköä vuoden 2013 selvityksestä. (Ormala 2019, 17-23;
 Shirute 2019.)

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan dataa tulisi kerätä matkailupalveluista ja -tuotteista,
 sekä varastoida se kaikkien toimijoiden jaettavaksi ja hyödynnettäväksi. Työ- ja elinkeino-
 ministeriön toimialaluokituksen mukaisesti ravitsemustoiminta kuuluu matkailun toi-
 mialaan. Kerättyyn dataan perustavaa päätöksentekoa eli tiedolla johtamista ja sen tar-
 peellisuutta on alettu käsittämään. Yritykset eivät vielä hyödynnä täydellä potentiaalilla di-
 gitalisaatiokehityksen tuomaa tiedon ja datan määrää. Digitalisaatiokehitys mahdollistaa
 yrityksille tiedon keräämisen ostoprosessista, datan keräämisen markkinointitoimenpitei-
 den vaikuttavuudesta sekä asiakasymmärryksen syventäminen kerätyn datan avulla.
 (Jänkä 2019b)

Datan jakaminen kaikkien toimijoiden hyödynnettäväksi liittyy samaan teemaan, jonka Fi-
 scher ja Vainio esittää kirjassaan Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan
 yhdessä. Kirjassa esitellään kolmen tason porrasmalli (kuvio 1), joka auttaa yksilöä ja or-
 ganisaatiota kehittymään objektiivisen näkökulman toimijasta osaksi systeemistä ajatte-
 lua, joka vahvistaa organisaation ulkoisia ja sisäisiä laatu yhteyksiä. Mallin kolmannella
 systeemisen tasolla kaikki toimijat ymmärtävät oman toimintansa vaikutuksen muihin toi-
 mijoihin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän tason saavuttamiseksi nähdään tarpeelli-
 sena myös oma haavoittuvaisuus, kuten esimerkiksi kumppanin päästäminen osaksi toi-
 mintaketjua tai omien liikesalaisuuksien paljastaminen. (Fischer & Vainio 2014, 27, 23.)



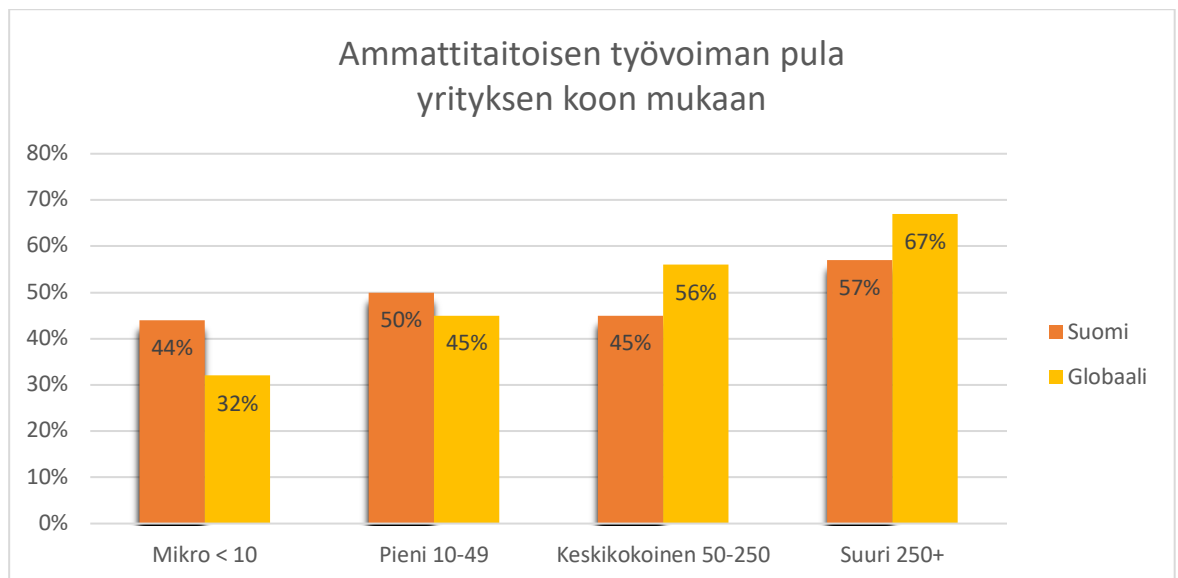
Kuvio 1. Toiminnan kolme tasoa (mukaillen Fischer & Vainio 2014)

Yksilöiden osaaminen linkitetään yhteiskunnan haasteiden taklaamiseen organisaatioiden kautta. Mitä paremmin organisaatioympäristö voi, sitä parempia tuloksia syntyy. Palvelutyössä tuottavuus lisääntyy ei-ilmeisten toimintatapojen kautta, kehittämällä esimiestyötä, positiivista ilmapiiriä ja yksilön vastuuta oman työnsä merkityksellisyyden lisäämisestä. (Fischer & Vainio 2014, 136.)

2.2 Työllisyys ja osaava työvoima

ManpowerGroupin vuoden 2018 tutkimuksen mukaan työnantajilla on kasvava pula lahjakkaista työntekijöistä ympäri maailman. Maailmanlaajuisessa kyselyssä kävi ilmi, että 45% työnantajista eivät löydä etsimäänsä ammattitaitoa. Luku on suurin vuoden 2006 jälkeen. Ammattitaidon puutteen trendit Suomessa heijastelevat globaalia tilannetta. Suomen ainoat merkittävät erot tutkimuksen yleisiin tuloksiin liittyvät työvoimapulasta kärsivien yritysten kokoon (taulukko 1). Suomessa työvoimapulasta kärsivät yli 250 henkilöä työllistävät yritykset 13 prosenttiyksikköä enemmän verrattuna alle kymmenen hengen pienyrityksiin. Tutkimuksen keskiarvossa suuret yritykset kärsivät työvoimapulasta yli kaksinkertaisesti pienyrityksiin verrattuna. Suomessa osaajapulaa voitaisiin helpottaa esimerkiksi ulkomaalaisten osaajien työskentelymahdollisuuksia parantamalla. (ManpowerGroup 2018; Ormala 2019.)

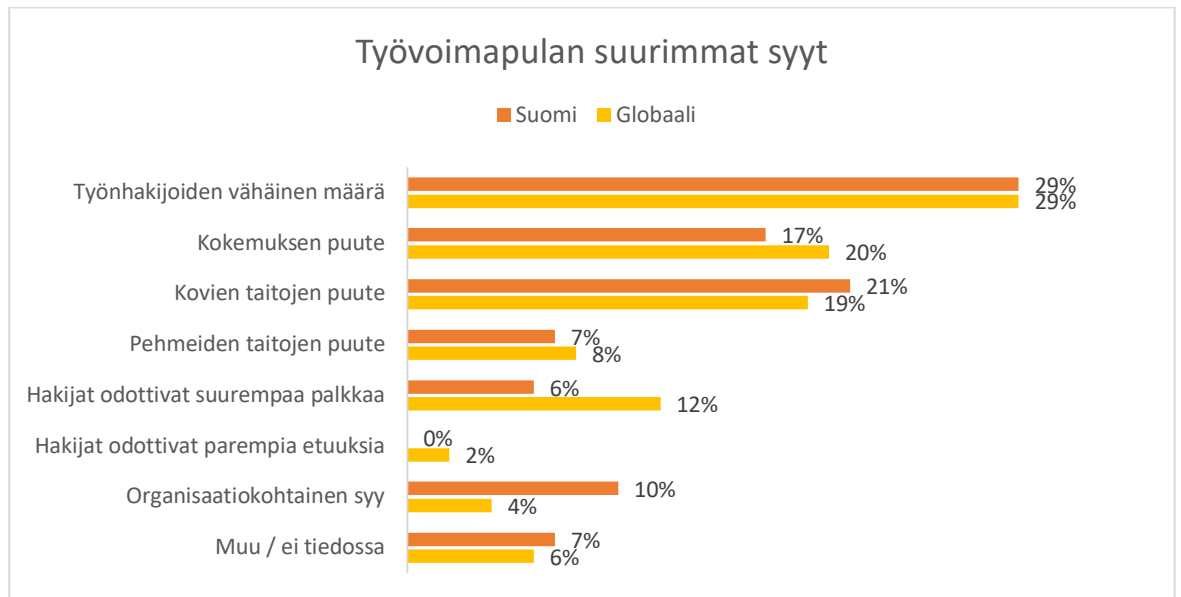
Taulukko 1. Ammattitaitoisen työvoiman pula yrityksen koon mukaan (mukaillen Manpower Group 2018)



Suurimmat syyt työvoimapulaan Suomessa olivat yhtäläiset tutkimuksen yleisiin syihin (taulukko 2). Tutkija haluaa osoittaa taulukosta merkittävän eron globaaleihin tuloksiin -

Suomessa työnhakijoiden odotukset etuuksista ei ollut laisinkaan syy työvoimapulaan. (ManpowerGroup, 2018)

Taulukko 2. Työvoimapulan suurimmat syyt (mukaiillen ManpowerGroup 2018)



Työttömyyden arvioidaan maailmanlaajuisesti lisääntyvän muuttuvien työvoimamarkkinoiden myötä. Demograafiset tutkimukset ennustavat globaalia muutosta työvoiman rakenteissa ja kulttuurissa. Työmarkkinat ovat jo tällä hetkellä uuden tilanteen äärellä, kun työelämässä toimivat samanaikaisesti suuret ikäluokat, sekä x-sukupolvi ja milleniaalit. Jokaisella sukupolvella on omasta historiastaan johtuen omanlaiset odotuksensa työpaikkaa kohtaan. Tulevaisuudessa työpaikolla tullaan näkemään yhä enemmän milleniaaleja, myöhemmin eläköityviä X-sukupolven edustajia, naisia ja maahanmuuttajia. Lavinia Rascan mukaan milleniaalit eroavat radikaalisti edeltävistä sukupolvista, sillä heidät ovat kasvatettu eri tavalla. Työpainotteisessa koti-ilmapiiirissä ja tiukkien harrastusaikataulujen rytmittämänä valtavan teknologiakehityksen keskellä kasvaneet milleniaalit eivät ole kiinnostuneita uhraamaan elämäänsä työlle. Uusi sukupolvi odottaa työnantajiltaan mentorointia komentamisen ja kontrolloinnin sijaan, vaatii joustavuutta työnantajalta sekä merkityksellisyttä organisaatiolta. Milleniaalien sukupolvi luo omat vaatimuksensa tulevaisuudessa työnantajille, joiden tulee osata houkuttaa osaava työvoima luokseen ja saada heidät sitoutumaan organisaatioon tunnetasolla. Eri sukupolvien edustajat voivat myös kokea asiakaspalvelutilanteet eri tavalla. Tästä johtuen vieraanvaraisuus ja palvelu tulee räätälöidä joka tilanteessa kyseisen asiakkaan odotusten ja käsitysten mukaiseksi. Asiakaspalvelijan tulee aistia asiakkaan syy tulla ravintolaan (esimerkiksi syntymäpäivät, työtapaaminen, pariskunnan harvinainen hetki viettää kaksin aikaa tai ruokaharrastelijan halu tulla kokemaan kyseinen ravintola) ja mukauttaa palvelutyylinsä kyseistä syytä myötäileväksi. (Plaskoff 2017, 136-137; Rasca 2017, 477-478; Solomon 2016, 15-18.)

Perinteiset käsitykset työelämästä ovat muuttuneet. Työsopimukset, työaika sekä työura ovat yhä pirstaloineempia, sekä työntekijöiltä odotetaan enemmän mukautumiskykyä sekä monipuolisuutta. Rekrytointiongelmien selvästi yleistyneet viimeisen viiden vuoden aikana. Ongelmien syyksi todetaan useimmiten olleen rekrytoitavien osaamiseen liittyvät syyt. Ravintola-alan ammatillinen koulutus ei ole nuorison keskuudessa vetovoimaista. Alan rekrytoinnin esteenä on myös mm. toimialan palkanmaksukyky, epäsäännölliset työt sekä kannustinloukkuongelmien. Syksyn 2018 pk-toimialabarometrin mukaan kuitenkin toimialan vastaajista jopa 20 % arvioi henkilökunnan määrän kasvavan ensi vuonna ja vain 8% ennakoivat henkilöstön määrän pienenemistä. Suhdanneodotukset olivat vuoden 2019 alussa koko maassa positiiviset. (Jänkälä 2019, 16-19; Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 6-9.)

Opetushallituksen Valtakunnallisen matkailu- ja ravitsemisalun ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi (VOSE)-hankkeen usean skenaarion läpäisevänä osaamistarpeena mainitaan asiakasosaaminen. Asiakasosaaminen kattaa tuotteiden ja palveluiden räätälöinnin, kohderyhmien tunnistamisen ja kohdemarkkinoinnin, kanta-asiakkuudet sekä asiakkuuksien hallinnan. Projekti esittelee tämänhetkisen skenaarion, jonka mukaan suomalainen kuluttaja ei ole valmis maksamaan palveluista niiden kannattavuuden edellyttämää hintaa, vaikka kuluttaja on vaativa individualisti ja tietoinen laadusta ja hinnasta. Haastatteluin kerätyissä osaamistarpeissa tulee ilmi asiakaspalvelutaidot ja palvelualltius. Toimialabarometrissa pk-yrittäjät mainitsevat henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen, sekä yhteistyön ja verkostoitumisen tarpeellisuudessaan tärkeimmäksi heti markkinoinnin ja myynnin kehittämisen jälkeen. Pahin kehittämisen este koko maassa on kilpailutilanne ja työvoiman saatavuus. (Taipale-Lehto 2012, 5-7, 14-15, 21-22, 28; Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 14-15.)

Myös Työ- ja elinkeinoministeriön Matkailun toimialaraportti mainitsee Matkailun SWOT-analyyssissä osaavan työvoiman saatavuuden toimialan heikkoudeksi, vaikka ala työllistääkin hyvin erityisesti nuoria. Raportissa nousee esiin kohderyhmien kasvava laatutietoisuus. Palveluntuottajien täytyy pystyä tarjoamaan asiakkaalle katetta vastineeksi palvelun hinnasta. (Jänkälä 2019a, 48, 54.)

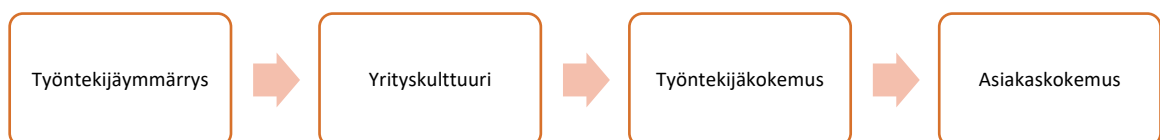
3 Vuorovaikutus ja yksilön kokemus

Opinnäytetyön kolmas luku käsittelee asiakaskokemusta, työntekijäkokemusta sekä vuorovaikutuksen laatua yritysten kilpailuetuna. Luvussa käy ilmi, kuinka organisaation sisältä kumpuava työntekijäymmärrys heijastuu asiakaskokemuksen muodostumiseen. Luvussa esitellään työntekijäkokemukseen vaikuttavia psykologisen pääoman muodostavia tekijöitä, sekä John Plaskoffin kuusi periaatetta, joiden avulla organisaatio voi vahvistaa työntekijäkokemuksen laatua. Luvun viimeisessä alakappaleessa todetaan yksilöiden välisten kohtaamisten vaikuttavan positiivisesti yrityksen kilpailuasemaan.

3.1 Asiakaskokemus

Jokainen organisaatio on olemassa jottain tiettyä toimintaa varten, jota ohjaa yksilöiden omien pyrkimysten ja näiden yhteyksien myötä syntyvä tunne-energia. Tunne-energia vaikuttaa organisaatiossa kaikkeen, yksilöön, organisaation ja yksilön toimintakykyyn ja laatu-yhteyksiin. Näiden yhtälöstä syntyy asiakaskokemus. Se, miten työyhteisö toimii ja mikä yksilön kokemus tunne-energian ajamasta työyhteisökokemuksesta on, synnyttää siis asiakaskokemuksen. Kuten Michelle Crosby sanoo Shane Greenin podcastissa, asiakaskokemus on peilikuva siitä mitä tapahtuu organisaation sisällä riippumatta siitä haluaako organisaatio asian olevan niin. ”Mitä kylvää organisaation sisällä, sitä niittää sen ulkopuolella.” (Fischer & Vainio 2014, 10-12; Green 2017a.)

Panu Luukka esittelee kirjassaan yrityskulttuurimuotoilutoimisto Leidenschaftin organisaation menestysketjun (kuvio 2). Toivottu asiakaskokemus saavutetaan onnistuneella työntekijäkokemuksella. Tämä onnistuu oikein muotoillun yrityskulttuurin myötä, jonka perusteena on syvä työntekijäymmärrys. Toisin sanoen ymmärtämällä ne tekijät, jotka ovat työntekijälle merkityksellisiä on ensimmäinen askel onnistuneeseen asiakaskokemukseen. (Luukka 2019, 115-117.)



Kuvio 2. Leidenschaftin organisaation menestysketju (mukaiillen Luukka 2019)

Positiiviseen asiakaskokemukseen linkittyy lupausten pitäminen ja korkea palvelun laatu. Fischer ja Vainio painottavat asiakaskokemuksen määritelmässään asiakkaan huomiointia ja muistuttaa, että asiakkaan subjektiivinen kokemus vaikuttaa asiakaskokemuksen

muodostumiseen. Asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen asiakaskokemuksen laadusta ja odotuksista vaikuttaa muun muassa iän ja sukupuolen lisäksi asiakkaan oma maantieteellinen tausta ja asuinpaikkakunnan koko. Urbaanien alueiden asukkaat ovat palveltavina kärsimättömämpiä, mutta harkitsevat ravintolassa ruokavalintaansa pidempään, sekä arvostavat enemmän yksityiskohtaista tietoa tuotteista, verrattuna vähemmän kaupungistuneisiin asiakkaihin. Tutkimus kuitenkin muistuttaa ottamaan huomioon yksilöiden alakulttuurilliset erot. (Baker, Murrmann & Green 2013, 129-134; Fischer & Vainio 2014, 10.)

Asiakas on aktiivinen osallistuja oman asiakaskokemuksen muodostamisessa, eikä vain kohde jolle palvelua tuotetaan. Korkiakoski ja Gerdt kuitenkin argumentoi asiakaskokemuksen olevan organisaation suunnittelema prosessi. Heidän mukaansa avainmittareiden ja asiakasmittaamisen avulla voidaan arvioida asiakaskokemuksen ekosysteemin nykytila, jonka myötä organisaation eri osat saadaan toimimaan yhtenäisen kokemuksen synnyttämiseksi. Korkiakosken ja Gerdtin mukaan asiakaskokemukselle tulee asettaa selvät liiketaloudelliset tavoitteet, jotta asiakaskokemus ei jää pehmeäksi arvoksi ja johdon käyttämättömäksi työkaluksi. Tämä argumentoi ajatusta vastaan, jonka mukaan työntekijäkokemus ja asiakaskokemus synnyttää liiketaloudellisten tavoitteiden täyttymisen organisaation sisällä, eikä kokemuksia voi pakottaa. (Fischer & Vainio 2014, 31; Korkiakoski, & Gerdt, 2016.)

Julkaisussaan *It's all in the mind – unleashing the power of emotional intelligence and its ability to create positive customer memories* (2019) Sandra Thompson esittää uuden asiakaskokemuksen määritelmän, jonka tavoitteena on tuoda asiakkaan kognitiivinen prosessi ja tunteiden, muistin ja tunneälykkyyden korrelaatiot mukaan asiakaskokemuskeskusteluun. Thompsonin määritelmässä onnistunut asiakaskokemus on tulos yrityksen ja asiakkaan yhteisestä painoarvosta. Tämä saavutetaan, kun asiakas luo tunnesiteen yritykseen ja ylläpitää vain positiivisia muistoja yrityksen brändistä. Yrityksen työntekijöiden osoittaessa tunneälykkyyttä asiakkaalle läpi asiakkaan koko polun, asiakas jatkaa yrityksen palveluiden käyttöä, koska hän arvostaa yrityksen ajattelevaisuutta ja kokee yrityksen antavan lisäarvoa hänen elämäänsä. (Thompson 2019, 252.)

The heart of hospitality : great hotel and restaurant leaders share their secrets -kirjassa Micah Solomon esittelee kansainvälisien hotelli- ja ravintola-alan huippuosajien oivalluksia siitä, mikä tekee asiakaskokemuksesta erinomaisen. Kirjassa puhutaan asiakasinteraktion optimaalisesta ajoittamisesta. Asiakaspalvelijan tulee olla jatkuvasti asiakkaan ulottuvilla, mutta myös aistia asiakkaan kehonkielestä milloin on oikea hetki lähestyä asiakasta. Solomon painottaa asiakkaan tarpeiden huomioimisen tulevan tapahtua asiakkaan aikataululla, ei työntekijän oman rytmin mukaisesti. Empaattinen ja huomioiva asiakaspalvelu, jossa otetaan asiakkaan optimaaliset kanssakäymisen ”aikaikkunat” huomioon

luovat asiakkaalle syväluotaavan tunteen ammattitaitoisesta huolenpidosta ja välittämisestä. (Solomon 2016, 8-12.)

Suomalaisten ravintolakäyttämistä tutkittaessa keväällä 2016 huomattiin kotimaisen ravintolakulttuurin olevan samassa linjassa suuremman palvelumarkkinoinnin kulttuurinmuutoksen kanssa, jossa huomio on siirtynyt tuotteesta asiakasta kohti. Emotionaalisella arvolla on suurin merkitys positiivisen ravintolakokemuksen muodostamisessa. Tämä johtaa asiakkaan uskollisuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä word-of-mouth-viestintään. Asiakkaalle arvoa tuovien tekijöiden ymmärtäminen ja kilpailija-analyysin soveltaminen kyseiseen viitekehykseen voi auttaa yritystä ymmärtämään syvemmin asemaansa kilpailukykyisillä markkinoilla. (Yrjölä, Rintamäki, Saarijärvi, Joensuu & Kulkami 2019, 91-101.)

Suomalainen palvelukulttuuri on siis murroksessa ja kehittymässä eteenpäin. Korkeakoski ja Gerdt (2016, luku 3) nostaa mielestään tyypillisiä, klassisia piirteitä suomalaisesta palvelukulttuurista:

- Suomalainen palvelu on hyvin tuttavallista, eikä kiinnitä huomiota kansainvälisesti yleiseen teitittelevään ja titteleitä käyttävään asiakasta arvostavaan kielelliseen kommunikaatioon.
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on Suomessa vaikeaa ja suomalaiset sortuvat usein selittelyyn palautekommunikaation molempina osapuolina.
- Suomalaisen kulttuurin oikeassa olemisen kokemus elää yhä syvällä asiakaspalvelijoissa ja asiakaspalvelutilanteissa.
- Suomalaiset organisaatiot tyypillisesti tukeutuvat kankeaan prosessimaiseen ajatteluun, joka tekee asiakkaan yksilöllisten kokemusten ylittämistä hankalaa.
-

Näiden yleistettyjen piirteiden valossa suomalainen palvelukulttuuri on vielä lapsenkengissä asiakaskokemuksen tiimoilta.

Asiakaskokemuksen ymmärtäminen on keino kehittää liiketoimintaa, mutta sen strateginen potentiaali on integroitava tehokkaasti ja määrätietoisesti liiketoimintaan, jotta asiakkaan ymmärtämisestä tulee olennainen osa liiketoiminnan edistämistä. Korkeatasoisen asiakaskokemuksen tarjoava yritys on kannattavampi, vähemmän hintaherkkä ja tekee parempia säästöjä. Korkeakosken ja Gerdtin kirjassa mainitaan tutkimus, jossa analysoitiin yritysten pääoman tuottoa niiden vuosien aikana, kun yritykset investoivat organisaation asiakaskeskeisyyteen. Selvityksessä yrityksillä kesti keskimäärin kolme vuotta, kunnes pääoman tuotto tasaantui ennalleen. Tutkimuksessa myös havaittiin matalatuottoisten alojen asiakaskeskeisten yritysten tekevän 20 % pienempää tuottoa, kuin ne yritykset jotka priorisoivat esimerkiksi tehokkuuden. Silti Asiakaskokemusten johtamisen ammattilaisten yhteisö CXPA Finlandin teettämän Asiakaskokemusten johtaminen Suomessa 2019 -tutkimuksen mukaan 76% kyselyyn vastanneista organisaatioista asiakaskokemusten johtamiseen liittyvien toimien vaikuttaneen positiivisesti yrityksen tulokseen kuluneen vuoden

aikana. Todettakoon, että kyselyyn vastasi vain 84 henkilöä 56 eri yrityksestä. Kyselyn vastaukset kuitenkin edustavat yli viittätoista eri toimialaa. (Korkiakoski & Gerdt 2016; Shirute 2019.)

3.2 Työntekijäkokemus

Kirjassa *The Employee Experience, How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results* Trayce Maylett ja Matthew Wride kiteyttää työntekijäkokemuksen tärkeyden: ”Luodakseen kestävä, maailmanluokan asiakaskokemuksen, tulee organisaation ensiksi luoda kestävä, maailmanluokan työntekijäkokemus.” Huippuluokkaisen työntekijäkokemuksen myötä mahdollisuus erinomaiseen, tuottoa tekevään asiakaskokemukseen kasvaa. (Maylett & Wride 2017, 9-12.)

Ihmisen onnellisuudella on suuri ja positiivinen kausaalinen efekti yksilön tuotteliaisuuteen. Positiiviset tunteet virkistävät ja elävöittävät ihmistä. Käänteisesti, negatiiviset tunteet vaikuttavat negatiivisesti ihmisen suorituskykyyn ja motivaatioon. Fischer ja Vainio kuitenkin muistuttavat yksilön vastuusta omaan onnellisuuteen. Työyhteisössä esimiehet ja kollegat pystyvät vaikuttamaan yksilön oppimiseen ja kehittymiseen, mutta yksilö itse valitsee sen miten kokee organisaatiopohjaisen ja ammatillisen identiteettinsä ja pystyvyytensä. On valinta harjaantua tunnistamaan omia tunteitaan ja niiden vaikutuksia valintoihin. Yksilön hyvinvointi ja menestys kostuu tutkimusten mukaan 40 % yksilön omista valinnoista ja tahtotilasta. (Fischer & Vainio 2014, 18; Oswald, Proto & Sgroi 2015, 781, 810; Sheldon & Lyubomirsky 2007, 134-142; Taylor 2010.)

The Future of Work -kirjan julkaissut Jacob Morgan toteaa Forbesin artikkelissaan vallan siirtyneen työnantajien käsistä työntekijöille. Lahjakkaista työntekijöistä käydään yritysten välistä kilpailua ja organisaatiot ovat alkaneet ymmärtämään ettei pelkkä työntekemisen mahdollisuuden tarjoaminen riitä. Kyse on tahdosta, yrityksen tulee luoda työympäristö ja -kulttuuri, jonne potentiaaliset työntekijä tahtovat tulla töihin. Työnantajan tulee ajatella työntekijäkokemusta holistisena kokonaiskuvana yksittäisten tapahtumien sijaan. Yrityksen tulee ymmärtää työntekijää sekä yksilö että ryhmän, esimerkiksi tietyn sukupolven, edustajana. Työntekijäkokemus alkaa jo ennen työsopimuksen allekirjoittamista ja jatkuu työsuhteen päättymisen yli. (Morgan 2015; Plaskoff 2017, 137.)

Yrityksen menestys alkaakin lahjakkaista ihmisistä ja johtajan tärkein rooli on antaa heille syy tulla yritykseen mukaan, pysyä organisaatiossa ja sitoutua siihen. Motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät eivät riitä pitkällä tähtäimellä – työntekijän vasta ollessa sitoutunut organisaatioon toimii hän yli vaatimusten voidakseen auttaa organisaatiota menestymään.

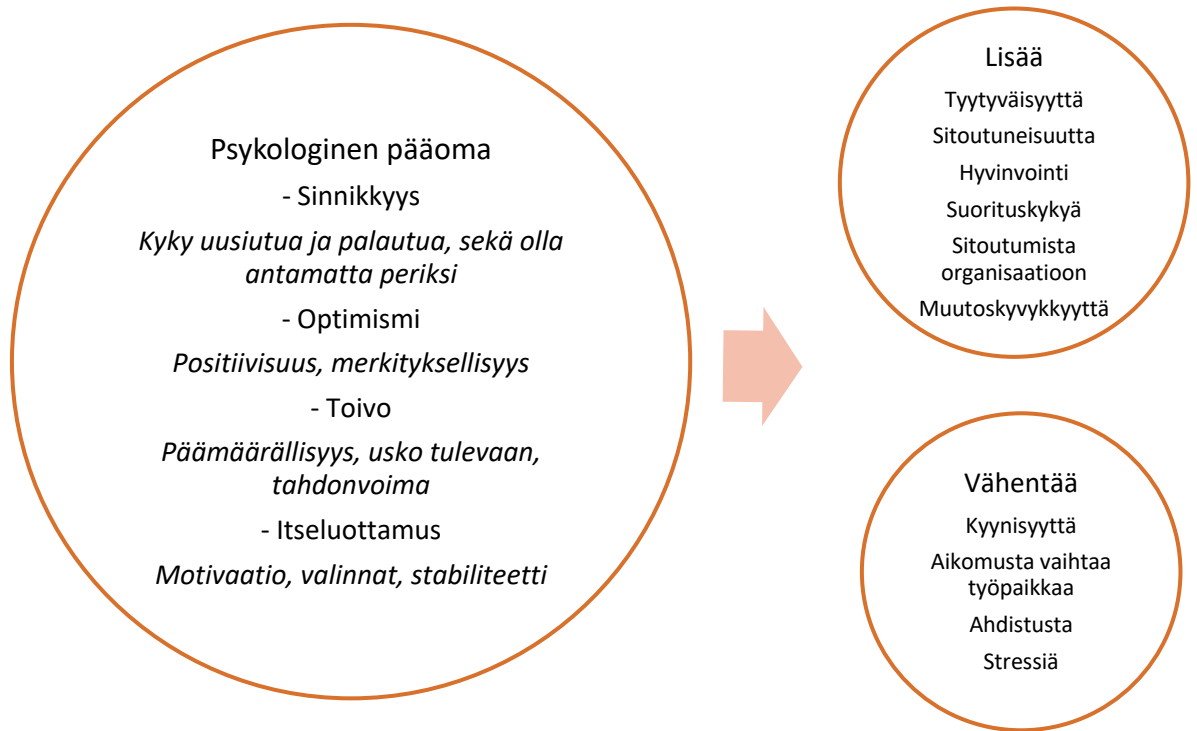
Kirjassaan *Culture hacker : reprogramming your employee experience to improve customer service, retention and performance* Shane Green antaa monta esimerkkiä oikeiden ihmisten rekrytoimisen tärkeydestä organisaatiokulttuurin vahventamiseksi. Yksilön täytyy sopia organisaation kulttuuriin. Väärän henkilön palkkaaminen työtehtävään voi johtaa tuottavuuden laskuun, henkilökunnan vaihtuvuuden kasvuun ja sen myötä vähemmän sitoutuneeseen henkilökuntaan. (Green 2017b, 43-51; Maylett & Wride 2017, 13; Rasca 2017, 479.)

Shane Green esittelee neljän P:tä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Nämä neljä P:tä ovat Product (tuote/palvelu), Place (paikka/sijainti), Process (prosessi) ja Perks (etuu-det). Palvelun tai tuotteen korkealaatuisuus vaikuttaa työntekijän kokemukseen omasta työstään. Tämä ei kuitenkaan Greenin mukaan ole yhtä painava tekijä työntekijäkokemuksessa kuin se, miten prosessit toimivat organisaatiossa ja millainen työntekijän työpaikka on fyysisiltä ja sosiaalisilta ominaisuuksiltaan. Green mainitsee myös etuudet, mutta huomauttaa, ettei hienot etuudet suoraan korreloi työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työntekijäkokemukseen. Opinnäytetyön edeltävässä luvussa esitelty ManpowerGroupin tutkimus myötäilee Greenin huomautusta siitä, ettei etuudet paina työntekijöiden vaakakupissa merkittävästi. (Green 2017b, 162-171.)

Työntekijäkokemusta on tutkittu vain vähäisesti ravintola-alan viitekehyksessä. Yksi harvoista tutkimuksista esittää työntekijäkokemukseen keskittyvän palvelevan johtamismallin implementointi ravintola-alan organisaatiossa sitouttaa työntekijöitä ja luo heille arvostuksen tunteen. Työntekijät kokevat kantavansa myös itse vastuuta työkuulttuurin ylläpitämisestä ja korkealaatuisen palvelun tarjoamisesta asiakkaalle. Tutkimuksessa nousi esille esimerkillä johtamisen tärkeys, kiltteys ja avoimuus. Näiden teemojen myötä yrityksellä on valmiudet menestyä paremmin organisaationa. (Carter & Baghurst 2014, 453-464.)

3.2.1 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma on neljästä ulottuvuudesta koostuva voimavara, joka auttaa yksilöä onnistumaan ja menestymään. Psykologinen pääoma rakentuu sinnikyydestä, optimismista, toivosta ja itseluottamuksesta. Nämä tekijät ovat kytköksissä yksilön toimintakyvyyteen ja positiivisuuteen, joka korreloi yksilön voimavaroihin ja täten lisää tuottavuuden kautta organisaation tuloksellisuutta (kuvio 3). Esimiesten tuki ja usko alaisten osaamiseen ja kykyihin kasvattaa työntekijän psykologista pääomaa. (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre 2011, 127-152; Fischer & Vainio 2014, 47).



Kuvio 3. Psykologisen pääoman vaikutus yksilön ominaisuuksiin (mukaillen Avey ym. 2011)

Menestyviä liike-elämän huipputiimejä tutkittaessa on käynyt ilmi, että elävä ja positiivinen vuorovaikutus ja dialoginen keskustelu tiimin sisällä ja muiden yksiköiden kanssa mahdollistaa huipputiimien syntymisen ja kehittymisen. Osoittamalla arvostusta ja rohkaisua toinen toistaan kohtaan huipputiimin jäsenet luovat henkisen tilan, joka Dutton & Heaphy kuvailee englanninkielisellä termillä "emotional space". Tässä työssä tutkija suomentaa vapaasti sanan tunneympäristöksi, sillä sanalle ei ole suomenkielistä vastinetta. Huipputiimin jäsenien synnyttämä tunneympäristö ruokkii luovuutta ja toimintaa. Tutkimusympäristössä huipputiimit suoriutuvat vaivatta annetuista tehtävistä, kun taas matalatasoisesti suorittavat tiimit ponnistelivat suuresti samojen tehtävien äärellä. Matalatasoisissa tiimeissä ilmeni tutkimustilanteissa tiimin sisäistä epäluottamusta, epäintoa, sekä kyynisyyttä ja epäluuloa. Tiimin jäsenien arvostus ja rohkaisu tukee yksilöiden välisiä laatuhyhteyksiä. Laatuhyteys kasvattaa yhteenkuuluvaisuutta, positiivisuutta, elinvoimaa ja yksilön omaa henkistä kasvua. Tämä tukee positiivisesti sinnikkyyttä, uuden oppimista ja oma-aloitteisuutta omaan kehittymiseen organisaation sisällä. Laatuhyteydet vahvistavat myös yksilön kokemusta siitä mihin hän pystyy ja mihin koko organisaatio kykenee yhdessä. Yhteyksien kautta organisaation psykologinen ja sosiaalinen pääoma kasvaa. Tämä mahdollistaa yhteisön sisäisten verkostojen kasvun, jotka voivat tukea tiedon johtamisessa, päivittäisen työn tukena, toimintatapojen ja käytäntöjen vaihtamisessa sekä uuden innovoimisessa ja luomisessa. Näiden sosiaalisten verkostojen myötä organisaatio toimii notkeammin, sillä

asioiden käsittely helpottuu ja nopeutuu. (Dutton & Heaphy 2003, 263-266; Fischer & Vainio, 2014, 61; Losada 1999, 180-181.)

3.2.2 Työntekijäkokemuksen kehittämisen kuusi periaatetta

Työntekijätyytyväisyydestä on paljon erilaisia ohjekirjoja, mutta työntekijäkokemuksen johtaminen on teemana tuore yritysjohton maailmassa. Amerikkalainen Josh Plaskoff ehdottaa kuutta periaatetta ohjaamaan yrityksen työntekijäkokemusajattelun kehittämistä (Plaskoff 2017, 161-141) .

Ensimmäiseksi työnantajan tulee ymmärtää työntekijää syvällä tasolla. Työntekijän tunteet ja tarpeet organisaatiota kohtaan tulevat ilmi syväluotaavissa keskusteluissa työntekijätyytyväisyyskyselyn sijaan. Työntekijöiden ajatuksia työstä, työpaikasta ja työpaikan keskinäisistä suhteista tulee kartoittaa. Tämän datan avulla voidaan nimetä päätrendit työntekijöiden käsityksistä, sekä huomata kriittiset pisteet, ”totuuden hetket” työntekijän tunnepolussa. Datan kerääminen sitouttaa työntekijän kehitysprosessiin ja viestii sen, että organisaatio kuuntelee työntekijää. Tämä kaikki auttaa luomaan empatiaa organisaation työntekijöiden keskuudessa. (Plaskoff 2017, 138.)

Toisessa periaatteessa keskitytään ajattelemaan kasvunhakuisesti ja kokonaisvaltaisesti työntekijän polkua organisaatiossa. Kuten asiakaskokemuskin, työntekijäkokemuksen muodostuminen alkaa jo paljon ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää organisaatiossa (kuvio 4). Työntekijäkokemus alkaa työnhaun ajatuksesta, eikä välttämättä lopu työntekijän viimeiseen työpäivään. Työntekijän polku muodostuu erilaisista kosketuspisteistä organisaation kulttuurin kanssa sekä kosketuspisteistä organisaation ulkopuolisten tekijöiden kanssa. Organisaation sisällä kosketuspisteitä voi muodostua esimerkiksi kollegoiden kanssakäymisistä, organisaation säädöksistä, käytännöistä ja perinteistä, työkalujen käyttökokemuksista, viestinnästä ja itse fyysisestä työpaikasta. Organisaation ulkopuolella kosketuspisteitä voi muodostua läheisten ihmisten kanssa käytyjen keskusteluiden myötä, median avulla ja entisten työntekijöiden interaktion kautta. Näitä kaikkia eri polun kohtia tulee tarkastella kriittisesti ja sisäistää työntekijän erilaiset polun kokemukset ja tunteet sekä yrittää löytää keskinäinen riippuvaisuus polun muodostavista tekijöistä ja niiden yhteyksistä työntekijän erilaisiin tunteisiin. Plaskoff painottaa mahdollisimman monen eri ratkaisun löytämistä ja moninaisten perspektiivien hakemista. Tämä edesauttaa luomaan uusia, luovia ja mullistavia ideoita. (Plaskoff 2017, 138-139.)



Kuvio 4. Työntekijän tunnepolku (mukaillen Plaskoff, 2017)

Näiden kahden periaatteen jälkeen organisaation tulee muodostaa abstrakteista teemoista konkreettisia ja käsin kosketeltavia (periaate 3). Työntekijän kokemuspolkua voi kartoittaa ja kuvata visualisesti, jotta polun eri tasot on helpompi huomata. Palvelumuotoilusta tuttuja työkaluja voi käyttää hyväksi työntekijäkokemuksen konkretisoinnissa. Erilaiset empatiakartat ja erilaisten työntekijäpersoonien mallintaminen auttavat organisaatiota tuntemaan ja ajattelemaan työntekijän perspektiivistä. Tällaisten mielikuvaprosessien ja erilaisten harjoitteiden avulla myös työntekijät voivat käyttää luovuuttaan ja ajatusprosessejaan eri tavalla kuin tavanomaisessa työnkuvassaan. Tämä voi luoda intuitiivisia ja vauhdittavia uusia ratkaisuja ja näkökulmia organisaation hyödyksi. (Plaskoff 2017, 139-140.)

Neljännessä periaatteessa Plaskoff esittelee termin ”radikaali osallistaminen”. Termillä tarkoitetaan organisaation läpileikkaavaa, tasa-arvoista ja laajaa osallistumista työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Radikaalissa osallistamisessa ulkopuolisten haastattelevien tahojen sijaan työntekijät haastattelevat toisiaan. Ratkaisuja kehitellään johtajavetoisen mallin vastaisesti ja tiimit koostetaan eri organisaation tasoja ja ryhmiä sekoittaen. Tämä lisää ryhmä-älyn määrää, antaa eri perspektiivejä ja tuo ihmisiä yhteen. Radikaali osallistaminen myös vähentää muutosvastarintaa, sekä lisää sitoutumista ja lojaaliutta. (Plaskoff 2017, 140.)

Organisaatioissa usein uuden toimintamallin implementoinnin jälkeen kehitystyö hidastuu. Plaskoffin viides periaate yrittää estää tätä skenaariota kokeilun ja iteroinnin kautta. Uutta informaatiota nousee esille ideoita kokeiltaessa, jota käyttämällä idean jatkokehittämiseen saadaan parempi versio ratkaisusta organisaation kokeiltavaksi. Joustavien ja käyttökelpoisten ratkaisujen löytäminen ja kehittäminen vie aikaa. Uusien ideoita Plaskoffin mukaan kannattaa kokeilla yksittäisissä organisaation osissa ja kehittää ratkaisuja saadun

palautteen ja uusien havaintojen myötä. Tämän pitkälinjaisen prosessin avulla organisaatio löytää ratkaisut, jotka palvelevat sekä organisaatiota että työntekijää.

Kuudes ja viimeinen periaate kehoittaa luottamaan prosessiin ja arvostamaan kehitystyön jokaista askelta. Työntekijäkokemuksen kulttuuria kehitettäessä organisaatiossa usein matka on yhtä arvokas, ellei jopa arvokkaampi, kuin itse määränpää. Osallistavan prosessin kautta työntekijöiden omajohtajuus ja organisaatioon kuulumisen tunne vahvistuu. (Plaskoff 2017, 140-141.)

3.3 Vuorovaikutuksen laatu kilpailuetuna

Menestyäkseen yhä kiihtyvässä kilpailun toimintaympäristössä, tulee ravintola-alan yrityksen ymmärtää asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. Näihin tekijöihin keskittyessä yritys saavuttaa asiakkaan luottamuksen ja uskollisuuden. Nykyajan asiakas ei myöskään halua enää olla pelkkä kohde, vaan aktiivinen osa palvelukokemuksen syntymistä. Tämän myötä vanha yksisuuntainen palvelutyyl ei enää toimi kaikille asiakkaille, vaan asiakasta tulee ajatella enemmän liittolaisena tai yhteistyökumppanina. Nykyajan asiakassuhde on molempisuuntainen yhteys. (Fischer & Vainio 2014, 89; Iglesias & Guillen 2004, 378.)

Kilpailuetu ei muodostu vain yksilön tekemästä hyvästä työstä. Tutkimusten mukaan kilpailuetu syntyy, kun yrityksen sisäinen laatu ja yksiköiden välinen dialogi on korkeatasoista sekä sujuvaa ja leikkaa avoimen prosessin läpi sidosryhmiin saakka. Fischer ja Vainio esittää kilpailukyvyyn syntyvän yksilön kyvystä ylläpitää positiivisia laatuyhteyksiä puhtaasti tuotteiden tai palvelun sijaan. Väitöskirjassaan Fischer osoittaa kilpailuedun syntyvän organisaation sisäisestä laadusta ja yksiköiden välisen dialogin toimivuudesta. Positiivinen vuorovaikutus vahvistaa myös asiakastyytyväisyyttä, sekä asiakasuskollisuutta luoden täten kilpailuetua. Onnistunut vuorovaikutuskohtaaminen jättää yksilölle aivoihin muistijäljen. Asiakkaan muistijäljistä muodostuu vahva asiakaskokemus ja merkityksellisuuden kokemus. Tämä sitouttaa asiakasta ja luo kilpailuetua. Positiiviset laatuyhteydet vahvistavat toisiaan ja kasvavat niin sanottuna voimistavana kierteenä. Laatuyhteyksien kasvun myötä toimintakyky kasvaa, joka mahdollistaa innovoinnin, resurssiviisauden kasvun ja tukee kokeilunhalua. (Dutton & Heaphy 2003, 263-268; Fischer 2012, 149-151; Fischer & Vainio 2014, 134.)

Tutkijat uskovat työntekijöiden sitouttamisen olevan oleellinen tekijä organisaation menestykseen. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja työhön kasvaa orgaanisesti merkityksellisen työn, luottamuksen, arvostuksen ja organisaation kulttuurin kautta. Tracy Maylett ja Matthew Wride löysivät myös yli 24 miljoonan tutkimusvastauksen kautta

menestyvissä yrityksissä toistuvan kaavan. Sitoutuneimmat yritykset ovat niitä, joissa johtajat panostavat eniten työntekijöiden odotusten kohtaamiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Organisaatiot, joissa työntekijöitä kohdeltiin avoimesti, kunnioittavasti ja rehellisesti kukoistivat myös työn ollessa kuormittavaa. (Carter & Baghurst 2014, 454; Maylett & Wride, 2017, xiv-xv.)

Sitoutuminen organisaatioon on työntekijän vapaaehtoinen valinta, kuten myös poikkeuksellisen hyvän asiakaspalvelun tarjoaminen. Enemmistö työntekijöistä eivät tietoisesti palvele huonosti, vaan he päättävät olla tarjoamatta poikkeuksellisen hyvää palvelua. Pelkkä johtaminen, tavoitteet ja strategia eivät luo hyvää asiakaskokemusta, vaan olennaisena tekijänä on yksilön valita samaistua työyhteisön tarkoitukseen ja tämän kautta vaikuttaa asiakkaihin ja muihin palvelua tuottaviin ihmisiin. Kimmy Wa Chanin ja Echo Wen Wanin esittelemän tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka ovat sitoutuneet tunnetasolla palvelevat asiakkaitaan keskivertoa paremmin, kun taas väliaikaisesti organisaatiolle työtä tekevä yksilö kokee työpanoksensa olevan vaihtokauppa rahallisesta korvauksesta. Tämän myötä voidaan päätellä esimerkiksi vuokratyöfirmojen kautta palkattujen ekstratyöntekijöiden olevan vähemmän motivoituneita suorittamaan työnkuvan ulkopuolisia toimia asiakkaan palvelemiseksi. (Chan & Wan 2012, 133; Curtin 2013; Fischer & Vainio 2014.)

Ympäri maailma on tutkittu eri tekijöiden merkittävyyttä ruokailuelämyksen tyydyttyvyyttä mitattaessa ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan uudelleenvierailuun ravintolassa. Tutkimuksissa nousi esille palvelun ja ruuan laatu, yleinen ravintolakokemuksen laadun arviointi, sekä ympäristö ja tunnelma. Tyytyväiset asiakkaat ovat taipuvaisempia maksamaan enemmän palvelusta. Tutkimustuloksista löytyy ristiriitoja sen suhteen ovatko negatiiviset kokemukset positiivisia kokemuksia dominoivampia. On kuitenkin tutkittu, että valittavan työntekijän vahingossa kuuleminen vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan kokemukseen yrityksestä ja vähentää asiakkaan todennäköisyyttä palata ravintolaan sekä lisää negatiivista puskaradioviestintää (Ladhari, Brun & Morales 2008, 564; Locander, White & Newman, 2018).

Vuorovaikutuksen laadun kilpailuetuna voi yhdistää Treacyn ja Wierseman esittämän markkinointistrategiateorian yhteen kolmesta strategiasta. Treacyn ja Wierseman arvojärjestysteorian mukaan yrityksellä on kolme eri mahdollista strategiaa saavuttaa johtava kilpailuasema tuottamalla asiakkaalle erityistä arvoa. Yritys voi olla joko toimialansa edullisin ja sujuvin, tuottaa jatkuvasti uusimpia tuotteita tai palveluita markkinoille tai saavuttaa ylivoimaisen kilpailuedun räätälöimällä tuotteensa ja palvelunsa tietyn asiakasryhmän mieltymysten mukaiseksi. Laadukas vuorovaikutus tarkoittaa organisaation läpi kulkevaa

kommunikaatiota siitä, mitä asiakas haluaa ja yhteistä voimakasta tahtotilaa toimia yhdessä organisaationa asiakkaan toiveiden täyttämiseksi. (Treacy & Wiersema 1993, 84-93.)

4 Tutkimus

Luku esittelee opinnäytetyön tutkimuksen rajauksen ja valitut tutkimusmenetelmät. Luvussa kuvataan tutkimuksen kulku sekä tulosten käsittely. Tutkija käsittelee luvussa tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja pohtii tutkimuksen eettisiä аспекteja.

4.1 Tutkimuksen rajaus

Haastateltavat ravintoloitsijat valittiin vuoden 2018 50 Suomen parasta ravintolaa-äänestyksessä parhaiten menestyneistä helsinkiläisistä ravintoloista. 50 Suomen parasta ravintolaa -äänestys on ainoa maanlaajuinen ruoka-alan ammattilaisten vuosittainen äänestys. Äänestyksen järjestää Viisi Tähteä -verkkomedia. Vuoden 2018 ravintoloiden paremmuusjärjestyksestä päätti noin 260 ruoka-alan vaikuttajaa toimialan eri osa-alueilta. Äänestyslomake lähetettiin runsaalle 500 hengelle sähköpostitse. (Bäcksbacka, 2019.)

Tutkija listasi 15 korkeimmin äänestyksessä sijoittunutta ravintolaa, jotka sijaitsevat Helsingissä. Tutkija päätyi rajaamaan maantieteellisesti tutkimusalueen kartoittamaan Helsinkiä. Tutkija tahtoi keskittyä helsinkiläiseen toimintaympäristöön, johtuen siitä että Helsinki dominoi parhaiden ravintoloiden listauksia sekä kuluttajien että ravintola-alan ammattilaisten valitsemina. Tutkijan huomauttaa Helsingissä asuvan 11,83% Suomen väestöstä, joka vaikuttaa keskittymään (Tilastokeskus, 2019). Listauksessa oli seitsemän ravintolaa, joiden omistajat toimivat ravintoloitsijoina useammassa kuin yhdessä listauksen ravintolassa.

Ravintoloitsija-termillä tarkoitetaan ravintolanpitäjää (Kotimaisten kielten keskus 2014). Tässä tutkimuksessa ravintoloitsija-termillä viitataan tarkemmin ravintola-alan yrittäjiin, joilla on osakkuus tutkimuksen rajauksen sisälle kuuluvassa ravintolassa. Tutkimuksen rajauksen ruokaravintolat kuuluvat Tilastokeskuksen toimialaluokituksen 56101-luokkaan. Luokitukseen kuuluvissa ravintoloissa tarjoillaan asiakkaalle ravintolan omassa keittiössä valmistettuja annoksia, sekä alkoholipitoisia juomia. Luokituksen ulkopuolelle jäävät muun muassa kahvila-ravintolat, ruokakioskit, baarit sekä henkilöstö- ja laitosruokalat. (Tilastokeskus 2008.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkijan tavoitteena on ymmärtää erinomaisen asiakaskokemuksen ja erinomaisen työntekijäkokemuksen välistä vaikutussuhdetta, sekä kartoittaa onnistuneen ravintolakokemuksen ilmiötä menestyvissä ravintoloissa. Koska asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen keskinäisen vaikutussuhteen ilmiötä on tutkittu vähäisesti ravintolatoimialan

viitekehyksessä, tutkija päätyi selvittämään ilmiötä kvalitatiivisten teemahaastatteluiden kautta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ilmiötä ja sitä mistä ilmiössä on kyse. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään yleistyksiä, vaan tavoitteena on saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys ilmiöstä, sen koostavista tekijöistä ja näiden tekijöiden välisistä vaikutussuhteista. (Kananen 2017, 32-34.)

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen esitutkimuksena. Ilmiötä kartoittamalla ja sen rakennetta ja muuttujia selvittämällä voidaan luoda pohja kvantitatiiviselle jatkotutkimukselle. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään tarkemmin laskemaan ilmiön muuttujia ja arvioimaan näiden kausaliteettia, eli syyseuraussuhteita. Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme muistuttaa kirjassaan Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö tutkimushaastattelujen termistön ongelmallisuudesta. Kvalitatiivinen haastattelu terminä sitoo haastattelun yhteen tutkimustraditioon, vaikka määrällistä analyysiä voi toteuttaa laadullisen haastatteluaineiston pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44; Kananen 2017, 171.)

Haastattelumateriaalin suuren määrän ansiosta tutkija pyrki myös kvantifioimaan kvalitatiivista tutkimusta. Tutkija nosti eri teemoja ilmaisujen kautta laskennallisten menetelmien avulla. Tämä ei kuitenkaan muuta laadullista tutkimusta määrälliseksi tutkimukseksi. (Kananen, 2017.)

Tutkimushaastattelut tutkija toteutti teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa haastateltava ja haastattelija keskustelevat tutkijan etukäteen määrittelemistä teemoista aihe kerrallaan. Teemat koostetaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksistä. Teemahaastatteluun viitataan myös puolistrukturoituna haastatteluna. Vaikka termin määritelmästä löytyy eri koulukunnissa vivahte-eroja, puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle ominaisinta on se, että joku näkökohta on pysyvä, mutta haastattelun kulkua ei ole täysin määriteltä etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47; Kananen 2017, 89.)

Teemahaastattelut oli tutkijan mielestä helppo toteuttaa, sillä tutkijan oman ammatillisen taustan ansiosta haastateltavien käyttämä kieli ja ammatti-ilmaisut olivat tutkijalle tuttuja. Tutkija koki kuitenkin haastattelumateriaalia työstäessä osan haastatteluista olleen haastavia tulkita. Osa haastateltavista vastasi hyvin ympäröivästä teemojen kysymyksiin, eivätkä käsitelleet teemoja syventävästi lisäkysymyksistäni huolimatta. Toisaalta kuten Hirsjärvi ja Hurme muistuttaa, teemahaastattelu terminä ei ota kantaa siihen, kuinka syväälle haastatteluissa mennään. Teemahaastattelun hengittävä rakenne vapauttaa tutkijan haastattelijan roolista ja antaa tilaa tutkittavan näkökulmille ja ajatuksille. Teemahaastattelussa tutkittavan ääni nostetaan kuuluviin. Vuorovaikutuksella on suuri rooli merkitysten

syntymisessä, kuten myös haastateltavan omilla tulkinnoilla asioista ja niiden merkityksistä. Hirsjärven ja Hurmeen teoksen tutkimisen myötä tutkija ymmärsi haastateltavien välisten vastausten ”syvyyden” vertailun heijastavan tutkijan omia ennako-odotuksia ja tämän myötä horjuttavan objektiivisuutta tutkijana. (Hirsjärvi & Hurme, 47-48.)

4.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana. Tutkija otti yhteyttä enemmistöön haastateltavista sähköpostitse. Osaa haastateltavista tutkija lähestyi henkilökohtaisesti haastattelupyynnön tiimoilta. Haastattelupyynnössä tutkija selitti tutkimuksen aiheen, tutkimuksen rajauksen sekä kuinka kauan mahdolliseen haastatteluun tulisi varata aikaa. Tutkija otti joulukuun 2019 alussa yhteyttä 15 ravintoloitsijaan, joista haastattelupyyntöni suostuivat 9. Alkuperäisenä tarkoituksena tutkijalla oli ottaa yhteyttä kokonaisuudessaan 19 ravintoloitsijaan, mutta pikkujoulukauden johdosta tutkija päätti hajauttaa yhteydenottoja ja arvioida haastatteluiden tarpeellista määrää jo sovittujen haastatteluiden jälkeen. Yhdeksäntoista ravintoloitsijan listauksesta valitut haastateltavat tutkija valitsi sattumanvaraisesti. Kontaktoitujen listalle valikoitui myös ei-sattumanvaraisesti ravintoloitsijat, joille tutkija oli puhunut etukäteen opinnäytetyöstään.

Pääsyitä siihen, miksi tutkija ei haastatellut 6 ravintoloitsijaa, joihin otti yhteyttä, oli kolme. Kolme ravintoloitsijaa ei vastannut tutkijan yhteydenottoihin, kun taas kaksi vetosivat aikataulukiireisiin tai maantieteellisiin haasteisiin tapaamiselle. Yhden potentiaalisen haastateltavan kanssa tutkija ei saanut aikatauluja sopimaan yhteen, johtuen pikkujoulukauden ja tammikuun kiireistä. Vahvistuneisiin haastateltaviin tutkija otti yhteyttä sähköpostitse uudelleen lähempänä itse tapaamista. Tutkija lähetti osan haastattelun teemoista ja kysymyksistä haastateltaville etukäteen, jotta he pystyivät valmistautua eritoten omiin kokemuksiin ja muistoihin pohjautuviin teemoihin (liite 1). Haastattelutilanteessa kaikki haastateltavat kertoivat oma-aloitteisesti vähintään vilkaisseensa etukäteen lähetettyjä tutkimuskysymyksiä.

Teemahaastattelut osoittautuivat laajoiksi kokonaisuuksiksi ja haastattelut olivat jokainen tunnin – puolentoista tunnin mittaisia. Ennen haastatteluiden aloittamista tutkija suoritti yhden koehaastattelun saadakseen varmuutta itse haastattelutilanteisiin sekä testatakseen kysymyksiä, haastattelun kulun rakennetta ja haastattelun nauhoittamista. Kahdeksan yhdeksästä haastattelusta toteutettiin haastateltavan ravintolassa tai muussa ravintoloitsijan toimipaikassa. Yksi haastatteluista toteutettiin tutkijan valitsemassa kahvilassa Helsingin keskustassa. Haastattelut toteutettiin anonyymisti ja kaikki haastattelut nauhoitettiin litterointivaihetta varten. Tutkija päätyi toteuttamaan tutkimuksen anonyymisti, sillä Helsingin

ammattillinen piiri ravintola-alalla on hyvin pieni. Tutkija tahtoi suojella haastateltavien anonymiteettiä mahdollistaakseen vastausten todenperäisyyden, sekä antaakseen haastateltaville turvallisen ympäristön jakaa ajatuksiaan. Tutkija uskoo tämän vaikuttaen positiivisesti tutkimustuloksen luotettavuuteen.

Haastatteluissa käytiin läpi neljä teemaa. Ensimmäisenä teemana käsiteltiin haastateltavan omia kokemuksia ja muistoja asiakkaana ja työntekijänä ravintola-alalla. Tämän jälkeen siirryttiin keskustelemaan haastateltavan oman yrityksen asiakaskokemuksesta, siitä miten se toteutetaan, sekä mitä haasteita ja kehitettävää asiakaskokemuksessa voi olla. Kolmas teema käsitteli työntekijäkokemusta haastateltavan yrityksen sisällä ja ajatuksia, mitä työntekijäkokemuksen johtaminen herättää haastateltavassa. Haastattelun neljännessä teemassa haastateltavia pyydettiin arvioimaan työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välisiä vaikutussuhteita, sekä näiden yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen. Haastattelun avuksi tutkija oli työstänyt haastattelurungon, jota tutkija piti omana muistilistanaan (liite 2).

Haastattelut sujuivat lähtökohtaisesti erittäin hyvin. Haastateltavien välillä oli suuria eroja niin vastausten kuin haastattelukemioiden osalta ja tutkija koki osan haastatteluista helpommiksi kuin toiset. Tutkija etukäteen oli empinyt tuttujen haastateltavien haastattelujen olevan helpompia, kuin tuntemattomien haastattelut. Tämä osoittautui osittain todeksi ja tuttuja henkilöitä oli tutkijan mielestä vaivatonta haastatella. Myös etukäteen tuntemattomista haastateltavista tutkijalla oli osan kanssa erittäin helppoa keskustella ja haastattelut olivat hyvin inspiroivia tutkijalle. Kaksi haastatteluista tutkija koki hyvin haasteelliseksi, sillä haastateltavan vastaukset eivät kohdistuneet suoraan haastattelukysymyksiin. Kyseisissä haastatteluissa koeteltiin tutkijan taitoja pysyä tutkimusaiheen raameissa ja esittää tarkentavia kysymyksiä, kunnes haastateltava vastaa tutkimuksen kysymyksiin. Tutkija itse ei ole täysin tyytyväinen siihen miten kyseiset haastattelut sujuivat, johtuen tutkijan vähäisestä haastattelukokemuksesta. Tuttujen haastateltavien haastattelut kestivät kauemmin ja rönsyilivät enemmän, kuin tuntemattomien haastateltavien haastattelut.

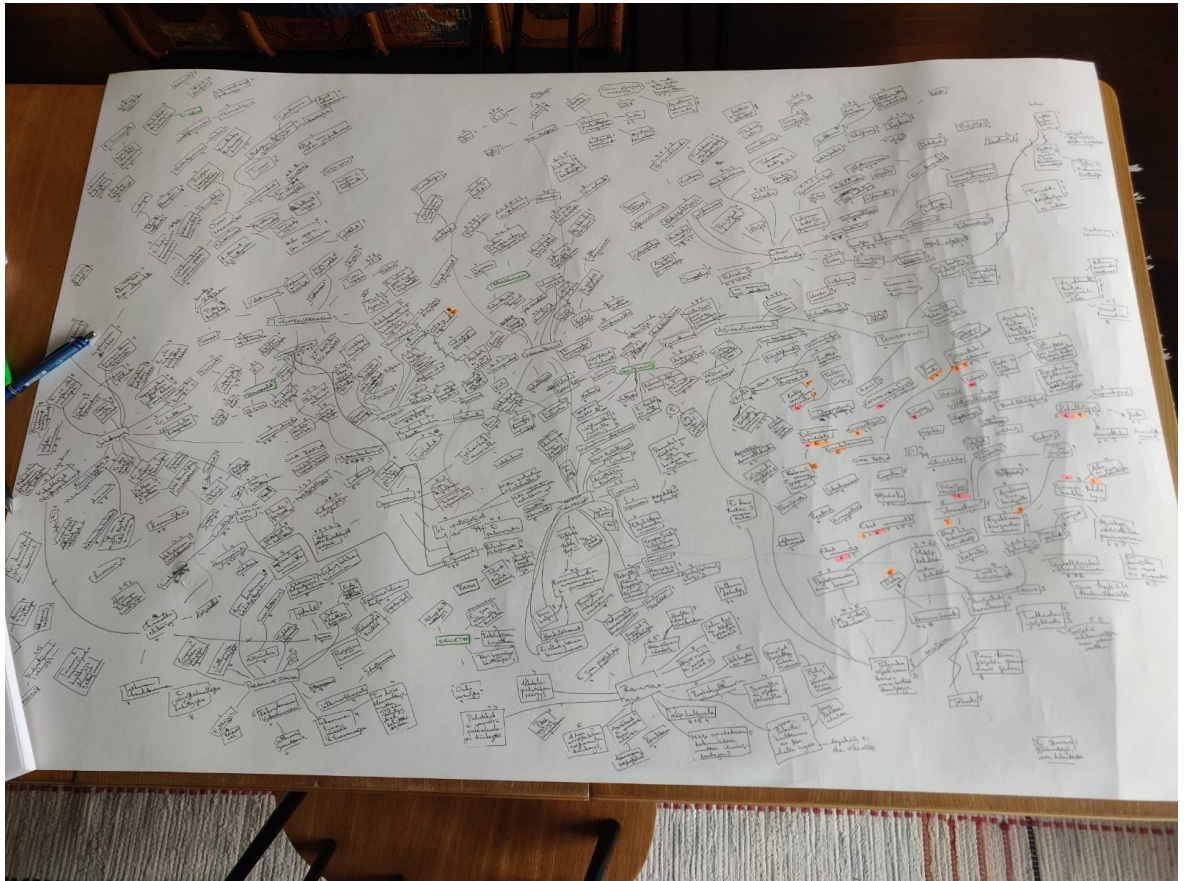
Tavoitteena tutkijalla on tulevaisuudessa jatkaa teeman tutkimusta jatko-opintojen parissa, jolloin tutkija tutkisi syvemmin teemojen keskinäistä korrelaatiota, sekä haastattelisi suurempaa joukkoa. Mahdollisen jatkotutkimuksen tiimoilta tutkija haluaisi haastatella myös ravintoloitsijoiden henkilökuntaa, jotta tutkimuksessa koostettaisiin työntekijäkokemuksen spektristä kattavampi ja moniulotteisempi.

4.4 Tulosten käsittely

Tutkija käsitteli haastattelumateriaalin viidessä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija litteroi haastattelut. Kyseisen vaiheen tutkija toteutti limittäin haastattelujen yhä ollessa käynnissä. Haastattelumateriaalia kerääntyi suuri määrä ja yhdeksän haastattelun litterointivaihe osoittautui tutkimuksen yhdeksi eniten aikaa vievistä osuuksista. Tutkija litteroi haastattelut sanasta sanaan, jättäen kuitenkin puhekieleen ja haastateltavien maneereihin liittyvät täytesanat huomioimatta. Litterointityöhön kului keskimääräisesti viidestä kuuteen tuntiin per haastattelu.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen tutkija tulosti litteroidut haastattelut ja kävi ne läpi ylivaihevaustussilla poimien keskeisimmät vastauksien teemat. Tutkija yritti poimia pääpointit vastauksista, mutta haastattelujen läpikäynnin jälkeen tutkijalla oli yhä valtava määrä dataa johtuen osittain tutkijan kokemattomuudesta poimia vastauksista vain olennainen. Haastateltavien vastaukset olivat suurimmassa määrin rönsyileviä, monitasoisia ja sisälsi paljon yksityiskohtia. Tutkija koki monitasoisuuden ja yksityiskohdat olennaisina eikä kyennyt heti niputtamaan yksityiskohtia suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Tulosten käsittelyn kolmannen vaiheen tutkija päätti ottaa käyttöön huomattessaan datamäärän suuruuden edellä mainitun toisen vaiheen jälkeen. Tutkija kävi ostamassa paperikaupasta A1-kokoisen luonnospaperin ja ryhmitteli kaikkien haastattelujen vastauksista ajatuskartan teemoitellen vastauksista nousseita avainsanoja (kuva 1). Tutkijan tavoitteena oli ryhmitellä teemat ajatuskartassa maksimissaan neljään yläteemaan, mutta tutkija päätyi toistamaan toisen vaiheen yksityiskohtaiset avainsanat suoraan ajatuskarttaan. Tutkija totesi avainsanojen ryhmittelemisen visuaalisesti hahmotettavaan muotoon olevan olennainen välivaihe tulosten työstämisessä. Ajatuskartan lisäksi tutkija työsti visuaaliseen muotoon haastattelurungon neljännen osan, joka koostui avoimien kysymyksien sijaan kyllä/ei-tyyppisistä kysymyksistä. Näiden kysymysten kohdalla tutkija käytti kvantitatiivista tutkimustapaa kvalitatiiviseen materiaaliin. Jokaisen ajatuskarttaan merkitys avainsanan viereen tutkija merkitsi haastattelun numeron, jossa avainsana oli noussut esille.



Kuva 1. Haastatteluvastauksien avainsanat ajatuskartassa

Jättimäisen ajatuskartan myötä tutkija huomasi työstäneensä vastauksia jo kolmeen kertaan ilman, että oli vetänyt mitään johtopäätöksiä tai koostanut pääteemoja haastateltavien näkökulmista ja ajatuksista. Kuten Hirsjärvi ja Hurme toteaa kirjassaan, kun analysoitavaa tekstiä on paljon, voi kokonaisuuden hallitseminen tuntua haastavalta ja aineistoa kannattaa lukea ja työstää useaan kertaan, jotta aineistosta voi nousta ajatuksia tai kiinnostavia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Aineisto tuntui tutkijalle isolta irralliselta kokonaisuudelta ja tutkija päätti työstää avainsanat Excel-taulukkoon. Tutkija purki ajatuskartan 13 kokonaisuuteen, joihin jokaiseen hän kirjoitti kokonaisuuden jokaisen avainsanan, sekä kuinka monessa haastattelussa avainsana oli tullut esille kokonaisuuden viitekehyksessä. Tämän jälkeen tutkija järjesti kokonaisuus kerrallaan avainsanat järjestykseen sen mukaan kuinka monessa haastattelussa avainsana oli tullut ilmi. Kyseisen Excelin myötä kokonaisuus alkoi hahmottumaan tutkijalle selkeämmin ja tulokset alkoivat nousta vähitellen materiaalista ylös. Avainsanojen taulukointi oli tutkijalle käännekohta analyysissä.

Tulosten viides ja viimeinen vaihe oli synteesi, johtopäätöksien vetäminen ja yhteenveto. Neljännessä vaiheessa nousseista 13sta kokonaisuudesta tutkija koosti 9 yläteemaa.

Näistä yläteemoista tutkija pyrki saavuttamaan synteessin, jossa kokonaiskuva ja ilmiö esitetään uudesta näkökulmasta. Teemat esitellään työn kappaleessa 5.

4.5 Luotettavuuden arviointi

Tutkija pohti paljon tutkimuksen suunnitelmavaiheessa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan oma ammatillinen asema helsinkiläisen ravintolan yrittäjänä oli aspekti, joka huolestutti tutkijaa mahdollisen eturistiriidan tiimoilta. Laadullisessa ilmiön ymmärrystä tavoittelevassa tutkimuksessa relabiliteetti, eli tutkimustuloksen toisintaminen indendenttisenä potentiaalisella uudella tutkimuskerralla, sekä validiteetti, eli mitattavien ominaisuuksien paikkaansapitävyys valituilla mittausmenetelmillä ovat haasteellisia. Tämä johtuu siitä, että käsitteet nojaavat objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen, jota kokemattoman tutkijan on vaikea saada valjastettua teemahaastatteluissa. Hirsjärvi ja Hurme muistuttavat kirjassaan siitä, miten kvalitatiiviseen tutkimukseen liitetään erilaisia käsityksiä todellisuuden sosiaalisesti rakentumisesta. Kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen tutkimustuloksia on helpompaa analysoida objektiivisena eheänä datana, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tulokset voivat olla yhtä subjektiivisia ja moninaisia kuin haastateltavat ovat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 21-24.)

Tutkijan teemahaastatteluiden rakennetta voi kuvailla elämäkerralliseksi, sillä tutkija pyytää haastateltavia kertomaan omista elämäkokemuksistaan koostaakseen monitasoisemman kuvan haastateltavien tavasta kokea ja ajatella. Muistojen kautta tutkija tahtoi löytää asiakas- ja työntekijäkokemuksen teemoista aitoja detaljeja, joita haastateltavat pitävät arvossaan. Elämäkerrallistamista tutkimustyylinä on kritisoitu liike-elämän tutkimuksen saralla, mutta sosiologisen tutkimuksen näkökulmasta muistojen tutkiminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi mahdollistaa ilmiön syvemmän ymmärryksen sosioekonomisessa viitekehyydessä. Yksilöiden kokemukset kollektiivisena datana kvalitatiivisessa tutkimuksessa voivat pitkällä tähtäimellä edesauttaa toimialan teoreettisen tutkimuksen uudelleenmäärittämistä. Elämäkerrallistavan tutkimusnäkökulman avulla tutkija voi etsiä ilmiön аспекteja ja keskittyä totuuden löytämiseen vapaasti ilman tutkimushypoteesien rajoittavia tekijöitä. (Cassell, Buehrins & Gillian 2006, 200-202.)

Opinnäytetyön tutkimuksen kulku, haastattelut ja tulosten luokittelu on dokumentoitu tarkkaan. Hirsjärvi ja Hurme mukaan perinteisen reliaabeliuden ja validiuden ollessa epäpäteviä tutkimuksen luotettavuuden määrittämistapoja, on tutkimuksen silti pyrittävä kuvaamaan tutkittavien käsityksiä ja näkökulmia mahdollisimman osoittavasti. Tutkijan tulee pystyä osoittamaan miten tutkija on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkimusmateriaalia valitsemallaan tavalla. Dokumentointi on tutkimuksen luotettavuuden kannalta

olennaista ja sen avulla voidaan tarkastella aineiston uskottavuutta. Tämän perusteella voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 188-190.)

Tutkimuksen eettisyyttä voi haastaa eturistiriidan ajatuksella. Onko tutkijan oma asema potentiaalisen haastateltavien kilpailijana moraalisesti oikein? Tutkija itse kokee Helsingin ravintola-alan kentän pieneenä ja sen myötä tutkimuksen eettisenä, sillä tutkijan tavoitteena on ollut tuottaa dataa koko toimialan ulottuville. Tutkija toimittaa haastateltaville tutkimustulokset ja tämän avulla toivoo luovansa lisää yhteisöllisyyttä, joka synnyttäisi synergiaa ammattilaisten kesken. Tutkija toivoo ja uskoo ravintola-alan ja ravintolakulttuurin kehittymisen hyötyvän kyseisestä synergiasta. Tällöin eturistiriitaa tai eettistä problematiikkaa ei tutkimuksessa ole.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Teemahaastatteluissa tutkija pyrki selvittämään ravintoloitsijoiden näkemyksiä siitä mistä tekijöistä onnistunut ravintolakokemus syntyy sekä asiakkaan että työntekijän näkökulmasta. Tutkija tahtoi kartoittaa myös sitä mitkä tekijät ovat jääneet haastateltavien mieleen omista onnistuneista kokemuksistaan.

Tavoitteena tutkijalla oli löytää yhteneväisyyksiä haastateltavien omien kokemusten ja omaan yritykseen kohdistuvan ambition välissä. Tutkijan hypoteesin mukaan Helsingin menestyneimpien ravintoloiden ravintoloitsijat heijastavat omia kokemuksiaan onnistuneesta illasta asiakkaana ja onnistuneesta työntekijäkokemuksesta omiin yrityksiinsä, asiakaskokemukseen ja työntekijöiden oloihin. Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, ettei haastateltavat juurikaan heijastaneet suoraan tiedostaen omia kokemuksiaan yrityksensä toimintaan. Onnistuneista asiakaskokemuksistaan haastateltavat ammensivat inspiraatiota oman yrityksensä toimintaan. Tutkimuksessa käy ilmi se miten yksilölle tärkeät detaljit ravintolakokemuksen muodostumisessa heijastuvat myös siihen miten he näkevät oman yrityksensä onnistumisen. Työntekijäkokemuksen tiimoilta samanlaista linkkiä oli tutkijan mielestä vaikeampi löytää. Työntekijäkokemus oli haastateltaville teemana ja ajatuksena vähemmän tuttu, eikä työntekijäkokemusta yrityksissä mietitty vielä yhtä syventävästi kuin asiakaskokemusta.

5.1 Omat kokemukset

Haastattelutilanteet aloitettiin käymällä läpi haastateltavien omia kokemuksia. Tutkija oli pyytänyt etukäteen haastateltavia miettimään omia ravintolakokemuksiaan asiakkaana: Onko haastateltavalla muistoa ravintolakäynnistä, jolloin hän on ollut asiakkaana ja kokemus on ollut erinomainen tai lähes täydellinen? Mistä elementeistä onnistunut muisto koostui?

5.1.1 Omat parhaat asiakaskokemukset

Tutkimuksen yksi harvoista yhtenäisistä vastauksista haastateltavien kesken tuli, kun tutkija pyysi haastateltavia kertomaan parhaista asiakaskokemuksistaan. Jokainen haastateltava antoi vaivatta esimerkkejä ravintolakäynneistä, jotka olivat jääneet mieleen. Tekijä, minkä jokainen yhdeksästä haastateltavasta mainitsi mieleenpainuvista kokemuksistaan oli palvelu. Haastateltavista jokainen lähti kertomaan muistoistaan palvelu edellä. Tutkijaa yllätti tämä, sillä tutkija oli etukäteen uumoillut haastateltavien ammatillisen taustan vaikuttavan muistojen pääpointteihin. Toisaalta haastateltavien vastaukset olivat samassa

linjassa tietoperustassa 3.1-luvussa esiteltyyn suomalaisten ravintolakäyttäytymistä kar-
toittaneeseen tutkimukseen, jossa kävi ilmi positiivisen asiakaskokemuksen muodostumi-
sen olevan vahvasti tunteeseen perustuva (Yrjölä ym. 2019, 91-101). Haastateltavat yh-
distivät palvelun kuvailuun tunnepohjaisia asioita, kuten vieraanvaraisuuden, välittämisen,
henkilökunnan heittäytymisen, intohimon sekä rentouden. Tutkija oli epäillyt keittiötaus-
taisten haastateltavien keskittyvän ruokaan salitaustaisten haastateltavien keskittyessä
palveluun ja viineihin, mutta haastattelut osoittivat tutkijan epäilyksen vääräksi. Vaikka
kuusi haastateltavaa nosti ruuan esille ravintolamuistoissaan, keskittyivät muistot hyvin
vahvasti palveluun sekä kokemuksen yleiseen tunnelmaan. Haastateltava 9 kuvasi koke-
mustaan:

... tavallaan sit ehkä se palvelukulttuurin tilannetaju, kuinka tärkeä se on. Ja se on asia
mitä sä et must voi – se on vähän semmonen, et joko sul on se tai ei. Et sä voit ohjaa ih-
mist siihen suuntaan, mut jos et sä oo asiakaspalvelijana hirveän herkkä ja intuitiivinen ja
kuunteleva ja luonteeltas sellanen, niin etsä siihen pysty. Et kyl se, ehkä just se illallisen
rakentaminen alusta loppuun. Et se ei oo se, et kokkina, tulee tilaus, teet annoksen ja se
menee pöytään. Koska silloin mä olin kumminki edelleen vaan keittiös töissä, ei mul ollu
yrityst viel silloin. Ni tavallaan se ehkä laajens jo sitä spektriä ja sitä et se kokonaisuus on
enemmän tärkeä ku se ruoka.

Toinen kantava teema haastateltavien muistoissa oli se, miten haastateltavien ravintola-
kokemus oli hyvin henkilökohtainen. Tämä kuudella kahdeksasta teemaa käsitelleestä
haastateltavasta johtui joko siitä, että ravintolahenkilökunta tunsu haastateltavan tai siitä,
että ravintolahenkilökunta oli etsinyt haastateltavan verkkohakukoneista ennen hänen
saapumistaan. Palvelun ja tuotteistuksen henkilökohtaistaminen antoi haastateltaville eks-
klusiivisen olon. Haastateltava 3 kertoi kokemuksestaan, jossa hänelle tarjottiin oman syn-
tymävuotensa digestiiviä yllätyksenä ja kuvasi tuntemuksiaan:

Ja sit se semmonen pieni touchi et hän oli scoutannut kumminkin mun syntymäajat ja täm-
möset näin ja nähny sen vaivan siihen niin. Ni se jätti semmosen fiiliksen, että niinku ihan
edelleenki tulee kylmät väreet ku miettii sitä.

Suurin osa positiivisista tekijöistä, joita haastateltavat mainitsivat olivat abstrakteja tun-
neälykkyyteen liittyviä tekijöitä (liite 3). Liitteessä esillä olevat asiasanat ovat teemoja,
jotka nousivat vähintään kahdessa haastattelussa esille haastateltavan toimesta. Haasta-
teltavat nostivat esille tilanteenlukutaidon tärkeyttä ja sitä, miten erilaisia asiakkaita tulee
kohdella eri tavalla. Haastateltavista seitsemän henkilöä painottivat oman olotilansa ja
seurueensa tärkeyttä kokemuksen onnistumisen kannalta.

Muistoissa tuli ilmi abstraktien tekijöiden lisäksi ravintoloiden työntekijöiden tekniset taidot, loppuun hiottu prosessi ja asiakaspolku, mieleenpainuva sijainfi, sekä illalliskokemuksen tarkka onnistunut rytmitys. Nämä linkittyivät haastateltavien kokemuksissa erityisesti Michelin-tähden saaneisiin ravintoloihin. Haastateltava 6 jakoi onnistuneet muistonsa elämyksiin ja erinomaisiin perussuorituksiin, sekä painotti sitä kuinka kokemuksen näkökulma voi riippua ravintolan tasosta ja omista odotuksista: ”Kun mennään siitä vaikka Michelin-tähtiravintoloihin, halu etsiä virheitä on paljon isompi, koska kokemus on niin poikkeuksellinen.”

Haastateltava 8 reflektoi omia kokemuksiaan sen kautta, missä sosiaalisessa ja geografi- sessa kontekstissa ravintolaelämys on.

Et yks on vaik, et Tokios menee aamuviiden-kuuden aikaan sinne kalatorille ja sit siin on niit ravintoloit siin vieres. Ja sit syö siel sushii ja sashimii kuuden aikaan aamulla. Ni sit, se on ehkä just semmonen kokonaisvaltanen kokemus, et sillai aika räkäsii mestojahan ne on. Tai sit Hong Kongis on se maailman halvin Michelintähti-ravintola, ni sehän on ihan semmonen kusiputka. Et jos sinne menis arvostelee samal taval ravintoloita ku täällä tehdään, monet, niin sitte eihän se, et ei sitä sais ehkä sitä niinku. Et pitää heittäytyy siihen jotenki.

5.1.2 Omat kokemukset työntekijänä

Haastattelujen ensimmäinen osio käsitteli asiakaskokemusten lisäksi haastateltavien omia kokemuksia työntekijänä olemisesta. Tutkija pyysi haastateltavia kertomaan, jos he ovat työskennelleet työhistoriansa aikana paikassa, jossa oli erityisen hyvä olla töissä. Asiakaskokemuksiin verrattuna työntekijäkokemuksen muistojen teema oli haastateltaville vaikeampi. Neljä haastateltavaa vastasi, ettei osaa nimetä yhtään erityisen mieluisaa työpaikkaa haastattelutilanteessa. Kolme muuta haastateltavaa totesivat diplomaattisesti jokaisessa työpaikassa olleen hyviä sekä huonoja puolia. Yhdeksästä haastateltavasta viisi koki omien työntekijäkokemusten muistelemisen haastavana, koska heidän työntekijäasemasta on niin pitkä aika tai johtuen siitä, että haastateltava on ollut lähes aina vastuullisessa asemassa työurallaan eikä koe olleensa juurikaan johdettavana. Haastattelun ensimmäisessä vaiheessa tutkija tietoisesti jätti käyttämättä työntekijäkokemuksen termiä ja halusi haastateltavien kuvailevan omia muistojaan ilman tutkimukseen liittyvää määrittelevää termistöä.

Hyviä työpaikkoja muistellessa haastateltavista neljä mainitsi työpaikan yleisen ilmapiirin. Tämä oli vastauksien teemoista yleisin. Haastateltavat painottivat tiimin tärkeyttä ja arvostuksen tunnetta. Haastateltavista kuudelle hyvässä työpaikassa oli ollut olennaista

erilaiset eteenpäin menemisen mahdollisuudet. Kolme haastateltavista kiittelivät entisiä työnantajiaan siitä, että haastateltavien halu oppia oltiin huomattu ja heidän ammatillista kehittymistä oltiin tuettu. Kolme haastateltavaa pitivät entisissä työpaikoissaan vastuusta ja sen myötä saadusta vallasta tehdä päätöksiä ja vaikuttaa yrityksen toimintaan. Haastateltava 1 kuvasi parhaaksi työpaikakseen ravintolaa, jossa häntä ei johdettu työparin kanssaan lainkaan:

Et on periaatteessa joutunut/saanut kokee kreisiä meininkiä alust lähtien, et on ollu pakko. Joka on ollut itselleen paras koulu, et miten toimii silloin, ku on yksin ja sul on nelkyt ihmistä ja keittiössä vaan yks. Sillon on automaattisesti vaan joutunut arvioimaan kokonaisuutta jo alust lähtien ja periaatteessa pelata sillä tilanteentajulla ja ihmiskontaktilla.

Johdettavana olemisen teemassa haastateltavien kokemusten välillä oli suurta hajontaa ja vastakkaisia mielipiteitä. Kolme haastateltavista kertoi parhaiden työnantajiansa olleen henkilöitä, jotka johtivat tiukalla otteella. Haastateltavat pitivät selkeistä säännöistä, vahvasta hierarkiasta, sekä nopeasta päätösjohtajuudesta. Haastateltava 9 kuvaa entisen työnantajansa johtamistyyliä:

Et mun mielest siin oli tosi hyvä tapa johtaa ja semmonen johdonmukainen ja nopeet päätökset, juu ei ja mennään eteenpäin. Ja ei liian kuunteleva ja keskusteleleva ja kompromisseja. Niil oli se et ei kaikkee tarvi miellyttää, et homma menee heidän tavallaan ja jos ei homma maistu ni sit meet PRH:hon ja paat oman paikan pystyyn. Mun mielest se oli tosi hyvä, tai mä tykkäsin ite siitä silloin.

Osa haastateltavista näkivät hyvän johtajuuden eri tavalla. Neljä haastateltavista mainitsivat hyvien esimiestensä kuunnelleen mielipiteitä tasa-arvoisesti ja johtaneen kuuntelemalla. Haastateltava 4 painotti sitä, kuinka arvokas kokemus hänelle oli olla työyhteisössä, jossa päätökset tehtiin yhteisöllisesti ja eriävät mielipiteet sai tuoda ilmi. Haastateltavan mukaan yhteisöllisen, enemmän aikaa vievän päätöksenteon prosessin jälkeen kollektiivinen vaikutus oli huomattava ja tiimi toimi yhteisesti kovaa vauhtia haluttuun suuntaan. Haastateltava 2 kertoo hakeutuneensa paikkoihin, jossa haastateltavalle on annettu vapaat kädet tehdä mitä hän itse haluaa: "Et sit jos mä oon ollu semmosessa paikassa missä hommat on ollu aika selkeet ja joku haluaa tehdä jollain tietyl tavalla, ni mä oon todennu et tää on ihan hyvä näin, mut tää paikka ei tarvii mua."

5.2 Asiakaskokemus omassa ravintolassa

Haastattelujen toinen osio käsitteli asiakaskokemusta haastateltavan omassa yrityksessä. Tutkija kertoi haastattelurungon mukaisesti haastateltavalle seuraavaan osioon siirtymisestä ja avasi asiakaskokemuksen termin haastateltavalle.

Haastateltavista kaksi ei osannut kuvailla asiakaskokemusta ravintolassaan. Ensimmäinen kyseisistä vastanneista kertoi ettei työskentele tällä hetkellä ravintolassa, vaan keskittyy muihin projekteihin. Haastateltavalla on kuitenkin suunnitelmissa muuttaa tilannetta ja astua takaisin johtamaan ravintolaa lähemmältä etäisyydeltä. Toinen haastateltava ei vastannut suoraan tutkijan esittämiin kysymyksiin ravintolan asiakaskokemuksesta, vaan keskittyi kertomaan yleisesti teeman ympäriltä. Tutkija ei onnistunut useista tarkentavista kysymyksistä huolimatta saamaan vastausta haastateltavan oman ravintolan viitekehykseen.

Kysyttäessä olennaisista tekijöistä asiakkaan palvelemisessa haastateltavien ravintoloissa yleisimpänä vastauksena ilmeni asiakaskohtaamisen ensimmäiset minuutit. Seitsemän yhdeksästä haastateltavasta nosti esille ensivaikutelman tärkeyden asiakaskokemuksen muodostumisessa. Sisääntulo, tervehtiminen ja illalliskokemuksen sujuva ja ripeä aloitus ovat haastateltaville olennaisia. Neljä haastateltavaa totesi onnistuneen sisääntulon ja illan aloituksen mahdollistavan asiakaskokemuksen onnistumisen ja antavan työntekijöille asiakkaan illan suhteen vapaammat kädet, kun luottamus on ensivaikutelman myötä muodostettu. Haastateltava 2 kuvasi illan aloitusta seuraavanlaisesti:

Me ollaan määritelty se silleen, et kaikist tärkein juttu on se ku ihminen tulee ovest sisään. Et silloin siin pitää olla heti, et se on muutama sekunti. Et siin ei oo, mä väitän et kukaan ei oo ikinä seissy sielä siinä kahtakyt sekuntii pidempää. Jos ei muuta ni keittiöst hyökkää joku, jos salis ollaan kiinni. Et se on meillä ollu semmonen alusta asti, et ihmiset alas ja sit semmonen aika nopee startti. Et siin on semmonen tekemisen meininki, et siin saadaan tietty energia luotuu heti. Ja, nii ja sit tietysti, sit sen jälkeen kaikki on sellast tietyl tavalla aika vapaat virtaa.

Oman ravintolan asiakaskokemuksesta haastateltavat nostivat monia erilaisia asioita esille (liite 4). Viidelle haastateltavalle tärkeää oman ravintolansa toiminnassa on rehellisyys ja se, että toiminta on asiakkaalle läpinäkyvää ja perusteltua. Tasa-arvoisuus asiakaiden kesken nousi esille neljällä haastateltavalla. Osalle haastateltavista tasa-arvoisuus tarkoitti sitä, että toimitaan asiakkaan tarpeiden mukaan ja luodaan asiakkaalle erityinen olo esimerkiksi yksilöimällä menun sisältöä tai tarjottavia tuotteita asiakkaan preferenssien mukaan. Tasa-arvoisuuden teemassa haastateltava 3 mainitsi tasalaatuisen suorittamisen

aspektin. Haastateltavan mukaan ravintolassaan kaiken keskiössä on aina asiakas, eikä kokemus saa erota millään tavalla riippumatta siitä kuka asiakas on.

Neljä haastateltavaa nostivat keskustelussa oma-aloitteisesti tekijöitä, jotka ovat kiellettyjä ravintolassaan. Jokainen haastateltavista mainitsi erilaisen asian tai yksityiskohdan. Yksi haastateltavista kertoi ettei hyväksy ravintolassaan työntekijöiltä välinpitämättömyyttä. Hänen mukaan ravintolassaan on kiellettyä salihenkilökunnan päätyä tilanteeseen, jossa he eivät kykene vastaamaan asiakkaalle perusasioihin kysymättä keittiöltä. Haastateltavan mukaan jokaisen työntekijän tulee tietää mitä ravintolan tuotteet ja raaka-aineet ovat ja miksi ravintola on päätyntä tarjoilemaan juuri kyseisiä raaka-aineita. Toisen haastateltavan ravintolassa henkilökunta ei saa kysyä asiakkaan tullessa sisään onko asiakkaalla pöytävarausta. Tämä liittyy haastateltavan mukaan olennaisesti siihen millainen tunnelma luodaan asiakkaan muodostaessa ensivaikutelmaa. Haastateltavan ravintolassa luodaan tuttavallinen ja rento tunnelma aloittamalla jutustelu heti asiakkaan saapuessa sisään. Kolmas haastateltava totesi ettei yrityksessään vastata reklamaatioihin kirjoittamalla, vaan asiakkaat kontaktoidaan aina puhelimitse. Neljännelle haastateltavalle tärkeintä asiakkaan viihtymisen kannalta on se, ettei ravintolan henkilökunta missään tilanteessa näytä asiakkaalle olevansa huonolla tuulella. Haastateltavan mukaan työntekijät saavat olla täysin sitä mitä ihmisenä ovat, mutta heidän tulee välittää asiakkaista, eikä huonolla tuulella oleminen ole vaihtoehto.

Oman yrityksen asiakaskokemuksen teemassa tutkija kysyi haastateltavilta onko heillä tekijöitä joihin haastateltavat haluaisivat omassa yrityksessään keskittyä, mutta he eivät siihen syystä tai toisesta tällä hetkellä kykene. Jokainen haastateltavista mainitsi eri tekijän. Haastateltavat haluaisivat yrityksessään keskittyä resurssien salliessa

- pöytäseurueiden illan tyylikkääseen läpivientiin
- rekrytointiprosessin parantaamiseen ja illalliskokemuksen virheettömyyteen
- luomaan logistisesti toimivampia ratkaisuja salihenkilökunnalle serviisiä tukemaan
- olemaan enemmän läsnä henkilökunnalle
- hiomaan yrityksen eettisiä yksityiskohtia
- parantamaan jälkimarkkinointia ja asiakkaan sitouttamista
- rikkomaan salityöntekijöiden liian jäykkää ja teknistä suoritusta
- yhden henkilön rekrytoimiseen, jotta haastateltava saisi itselleen aikaa yrityksen toiminnan kehitykseen.

5.2.1 Onnistunut asiakaskokemus ja epäonnistunut asiakaskokemus

Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin milloin asiakkaan kokemus on haastateltavien mielestä onnistunut. Neljän haastateltavan mukaan asiakaskokemus on onnistunut, kun asiakas kokee saaneen vastinetta rahoilleen illasta. Neljä haastateltavaa kokivat asiakaskokemuksen onnistuneen, kun asiakas haluaa tulla uudestaan ja kokee muodostaneen

suhteen ja yhteyden ravintolaan. Tutkimuksessa tuli ilmi, että asiakaskokemus on kokonaisvaltainen elämys, jota haastateltavat tulkitsevat erilaisin tavoin. Kaksi haastateltavaa kertoivat asiakkaan viestivän onnistuneesta illasta, jos asiakas haluaa tai ottaa muunlaista fyysistä kontaktia henkilökuntaan illan päätteeksi. Kaksi muuta haastateltavaa toivoivat synnyttävänsä spontaanin, positiivisen reaktion asiakkaassa.

Tutkimuskysymyksen myötä nousi ilmi myös se, että haastateltavat toivovat asiakaskokemuksen olevan asiakkaille enemmän kuin vain ruoka, jota asiakkaat ravintolassa nauttivat. Kolme haastateltavaa toivoivat ravintolansa herättävän myönteisyyttä asiakkaassa, mutta myös mainitsivat sen, että asiakkaan oma tunne vaikuttaa vahvasti kokemukseen. Kahdelle haastateltavalle olennaisinta on se, että asiakas kokee illan päätteeksi, että heidän toiveensa on huomioitu. Kaksi haastateltavista eivät osanneet kommentoida sitä, miltä onnistunut asiakaskokemus tuntuu tai näyttää, sillä he eivät ole ravintolan serviisissä paikalla.

Syitä epäonnistuneeseen asiakaskokemukseen haastateltavilla oli monia. Neljä haastateltavista kertoi epäonnistuneen asiakaskokemuksen johtuvan lähes aina siitä, että asiakkaan odotuksen ovat liian suuret ravintolailtaa kohtaan. Kaksi haastateltavista mainitsivat asiakaspalautteissaan selkeän notkahduksen sen jälkeen, kun ravintolat olivat saaneet Michelin-tähden. Tämä haastateltavien mukaan indikoi sitä, että ravintolassa käyneillä asiakkailta oli vääränlaiset odotukset ravintolaa kohtaan. Kolme yhdeksästä haastateltavista mainitsi epäonnistuneen asiakaskokemuksen syyksi sen, ettei asiakas ole ymmärtänyt ravintolan konseptia. Muita syitä epäonnistuneeseen asiakaskokemukseen haastateltavien mukaan olivat muun muassa palvelussa tapahtuneet väärinymmärrykset, virheet annoksissa, asiakkaan oma negatiivinen tunnetila, aikatauluvirheet, sekä asiakkaiden yllättävät allergiat joihin ravintolalla ei ole ollut mahdollisuutta reagoida lyhyellä varoitusajalla.

Tutkija kysyi haastateltavilta voiko heidän mielestään epäonnistuneen asiakaskokemuksen aina korjata. Viisi haastateltavista sanoi, ettei epäonnistunutta asiakaskokemusta voi aina korjata. Haastateltavien mukaan on tilanteita, jolloin asiakas on väärässä paikassa, eikä kemiat asiakkaan ja ravintolan välillä kohtaa. Haastateltava 1 kuvaa tilannetta:

Mun mielest ei. Ja mun mielest se on vaikee hyväksyy vaikka kuinka miellyttämishaluinen, niin pitää myöskin hyväksyy että kaikki myöskään ei oo sun asiakkaita, jos sul on vahva tyyli. Identiteetti ja tyyli, ni sun pitää hyväksyy että nää ei oo sun asiakkaita ja thats it.

Kolme haastateltavista kertoi uskovansa, että epäonnistuneen asiakaskokemuksen voi usein korjata ja kääntää onnistuneeksi. Haastateltavista yhden mielestä epäonnistuneen asiakaskokemuksen voi aina korjata vilpittömällä kuuntelulla. Haastateltavan mukaan epäonnistuneesta asiakaskokemuksesta voi korjauksen myötä poikia pitkäkestoinen onnistunut kanta-asiakassuhde.

Onnistuneiden asiakaskokemusten aihioista tutkija jatkoi teemahaastattelua kysymällä kanta-asiakkaista ja asiakkaiden mieltymysten kirjaamisesta. Enemmistö, kuusi haastateltavaa, kertoi asiakkaiden mieltymysten muistamisen perustuvan puhtaasti ravintolan työntekijöiden muistikuviiin. Yksilöity asiakaspalvelu, joka pohjautuu yksilöin preferenssien muistamiseen, tulee haastateltavien ravintoloissa ilmi kanta-asiakkaiden kohdalla. Kolme haastateltavaa painotti sitä, kuinka olennaista on muistaa asiakkaiden mieltymykset, sillä se vahvistaa asiakkaan tunnesidettä ravintolaan. Neljän haastateltavan mukaan asiakkaiden mieltymyksistä puhutaan ravintolan tiimin kesken ja työntekijät jakavat keskenään tietoa, jota oppivat asiakkaista ja heidän preferensseistään. Kolmen haastateltavan yrityksissä asiakkaiden mieltymykset kirjataan asiakasrekistereihin, jotta henkilökunta voi hyödyntää tietoa tulevissa asiakaskohtaamisissa. Haastateltava 6 kuvailee tilannetta seuraavanlaisesti:

Meillä on usein [ravintolassa] niin, että henkilökunta tietää paremmin mitä asiakas voi tilata kun asiakas itse. Et esimerkiksi asiakas tilaa jotain, ni usein käy niin et ”valittavasti te ette voi tilata tätä”. Ja hän sanoo et miks, ja tarjoilija sanoo että koska te olette tälle allerginen. Siit tulee olo, et tää on hienoa.

Kolme muuta haastateltavaa kokivat asiakkaiden mieltymysten jäävän luontaisesti työntekijöiden mieleen sen myötä, kun asiakkaan ja henkilökunnan suhde kasvaa ja kehittyy asiakkaan vierailujen myötä. Kaksi ravintoloitsijaa kertoivat ravintoloittensa etsivänsä asiakkaiden tietoja internetin hakukoneista, jotta voivat palvella jokaista asiakasta yksilöllisemmin. Muut haastateltavat totesivat, etteivät pidä siitä ajatuksesta, että ravintolan asiakkaista etsitään tietoa etukäteen ennen vierailua.

5.2.2 Asiakkaan vastuu omasta kokemuksestaan

Teemahaastatteluiden alkuperäisestä rakenteesta poiketen tutkija päätti nostaa haastatteluihin mukaan kysymyksen onko asiakkaalla vastuu omasta kokemuksestaan. Tutkija päätyi ottamaan kysymyksen mukaan, sillä hän huomasi haastateltavilla olevan eriäviä näkökulmia asian tiimoilta. Haastateltavien näkemuserot asiakkaan roolista kokemuksen muodostumisessa tukivat tietoperustan 3.1-lukua, jossa kävi ilmi, että tutkijat myös näkevät keskenään eri tavoin asiakkaan vastuun kokemuksen muodostuessa. Neljä

haastateltavista olivat painokkaasti sitä mieltä että asiakkaalla on vastuu omasta kokemuksestaan. Neljä haastateltavaa totesivat asiakkaan vastuulle kuuluvan ravintolan konseptin kunnioittaminen ja ravintolan määrittelemän toiminnan mukana meneminen. Kuten haastateltava 2 totesi, kaikkea ei tarvitse saada jokaisesta ravintolasta ja ”kaikki onnistuu”-periaatteen myötä serviisi kärsii, jonka myötä kaikki ravintolassa olevat asiakkaat kärsivät enemmän tai vähemmän. Kolme muuta haastateltavaa taasen näkivät yrityksensä asiakaskokemukselle olennaisena ”kaikki onnistuu”-periaatteen ja sen, että asiakkaan kaikki toiveet pyritään toteuttamaan. Tämä tutkijan näkemyksen mukaan viestii ravintoloiden konseptieroista, eikä ole ehdoton tekijä onnistuneeseen ravintolaelämykseen.

Kolme haastateltavaa puhui siitä, miten asiakkaalla on vastuu käyttäytyä ravintolassa sekä kommunikoida omat tarpeensa, jotta henkilökunta voi palvella asiakasta parhaan mukaan. Haastateltavat puhuivat siitä, miten hyvällä käytöksellä ja ravintolahenkilökunnan kunnioittamisella asiakas saa parempaa palvelua. Kahden haastateltavan mukaan asiakkaalla on vastuu antaa ravintolalle mahdollisuus ja tulla kokemaan ravintolan konsepti avoimin mielin.

Kahden haastateltavan näkemys asiakkaan vastuuseen oli se, ettei asiakkaalla ole mitään vastuuta tullessaan ravintolaan. Ravintolan päätös on ottaa asiakkaat vastaan ja sen myötä ravintola kantaa vastuun asiakkaan viihtymisestä. Haastateltava 7 muistutti ravintolatoiminnan olevan palveluala ja sen myötä ammattilaisten tulee kantaa vastuu palvelun ja kokemuksen onnistumisesta. Klassista markkinoinnin ”asiakas on aina oikeassa”-myyttiä kukaan haastateltavista ei kokenut omakseen. Enemmistö haastateltavista totesivat, ettei asiakas ole oikeassa, mutta ravintolan tehtävä on silti kunnioittaa asiakasta. Kolme haastateltavaa totesi asiakkaan oman kokemuksen olevan asiakkaalle itselleen aito ja siitä johtuen haastateltavat eivät tahtoneet kieltää täysin väitettä asiakkaan aina oikeassa olemisesta.

5.3 Työntekijät haastateltavien yrityksessä ja työntekijäkokemus

Tutkija avasi haastattelun kolmannen osion aluksi työntekijäkokemuksen termin ja kysyi haastateltavilta onko termi heille tuttu. Vain kaksi haastateltavista oli kuullut työntekijäkokemuksen termistä aiemmin. Yksi haastateltavista kertoi termin olevan ehkä hänelle tuttu ja tarkensi työntekijöiden hyvinvoinnin ja viihtyvyyden olevan hänelle ajatuksena läheinen. Kuusi haastateltavista eivät olleet kuulleet työntekijäkokemuksen termistä aiemmin, mutta heistä myös kolme kertoi termin olevan ajatuksena heille tuttu. Yhden haastateltavan mukaan hänen ei ollut perehtynyt laisinkaan ajatukseen siitä, millaista työntekijöillä on olla

yrityksessään. Työntekijöiden viihtyvyyden ja asiakkaan kokemuksen välistä linkkiä käsiteltiin tarkemmin myöhemmässä tutkimushaastattelun osiossa.

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan työntekijöitään. Viisi haastateltavaa kuvaili työntekijöitään kunnianhimoisiksi. Muuten haastateltavien kesken vastauksissa oli suurta hajontaa. Haastateltavat 3 ja 6 mainitsivat työntekijöistään halun kehittyä ja pyrkiä ulkomaille. Haastateltavien 1 ja 5 mukaan työntekijänsä ovat ihmisläheisiä, teknisten taitojen ollessa toissijaisia ominaisuuksia. Haastateltavan 9 mukaan yrityksensä työntekijöitä yhdistää se, etteivät he siedä lepsuilua työtiimin sisällä. Haastateltavan mukaan työntekijät ylläpitävät organisesti kuria yhdessä ja vartioivat toistensa tekemisiä ja työn jälkeä.

Haastateltavien kesken oli myös vastakohtaisuuksia sen kesken minkälaisia työntekijöitä he tiimiinsä etsivät. Haastateltava 7 kertoi palkkaavansa tarkoituksenmukaisesti nuoria työntekijöitä, joilla ei ole liiemmin ammattitaitoa, jotta työntekijöille voidaan opettaa ravintolan mukaiset toimintatavat vaivattomammin. Haastateltava 5 kuvaili omia työntekijöitään aikuisiksi, jotka ovat valmiiksi ammattilaisia, eikä heitä tarvitse ohjeistaa. Haastateltavan 2 mukaan heidän yritykseen hakeutuu ravintola-alan ammattilaiset, jotka eivät mahdu perinteisen ravintola-alan työntekijän muottiin. Haastateltava kertoi yrityksen etenevän rivakan tempon mukaisesti, eikä ravintola sovi työntekijöille, jotka ovat tottuneet vakiintuneisiin toimintatapoihin. Haastateltavalle olennaista työntekijöissä on se, että he kyseenalaistavat kaiken työympäristössä ja toimintatavoissa.

Haastateltavista kuusi yhdeksästä uskoi työntekijöille tärkeää olevan pitkä työsuhte yritys- sessä. Kolmen haastateltavan yritys oli muuttanut aukioloaikojaan yrityksen elinkaaren aikana, jotta työntekijöillä olisi parempi työskennellä ja he voivat paremmin. Tutkimuksessa nousi se, että haastateltavat haluavat antaa työntekijöille toimivat työkalut, jotta työ on mielekkäämpää tehdä. Kolme haastateltavaa kertoivat työntekijöiden tiedon ja taitojen lisäämisen lisäävän yrityksen tuloksellisuutta lisämyynnin kautta. Haastateltaville oli tärkeää se, että työntekijät oppivat myös toisiltaan. Kaksi haastateltavaa kertoi yrityksensä kannustavan työntekijöitä hakeutumaan harjoitteluun muihin ravintoloihin, sekä tukevansa työntekijöiden halukkuutta kisata ravintola-alan ammattilaisille järjestetyissä kilpailuissa. Yksi haastateltavista kertoi järjestävänsä viikoittain puolen tunnin opetushetken työntekijöille, joissa käydään läpi muun muassa tuotteisiin liittyviä asioita, sitä mitä näkökulmaa työntekijät yrityksen alaisuudessa edustavat ja miten asiakkaille tulee kommunikoida. Kolme haastateltavista kertoi, ettei heidän yrityksissään ole palavereita henkilökunnan kesken tai järjestettyä koulutusta.

5.3.1 Johtaminen ja kilpailuedut työnantajina

Johtamisen tiimoilta haastateltavilla oli yhteneväisiä näkemyksiä. Kuusi haastateltavista kertoi luottavansa esimerkiksi johtamiseen. Haastateltavien mukaan ravintola-alaan kuuluu käytännön osaaminen ja työntekijöiden arvostus ansaitaan tekemällä heidän kanssaan suorittavaa työtä. Viiden haastateltavan yrityksissä esimiehet tai johtoportaan henkilöt koontuvat viikottain käymään läpi yrityksen toimintaa ja työntekijöiden tilannetta. Haastateluissa nousi esille kommunikaation tärkeys, sekä se miten on haastateltavien mukaan on tärkeää ottaa myös itselleen vapaa-aikaa, jotta pystyy johtamaan muita paremmin. Kolme haastateltavaa painotti hyvän johtajuuden haastavuutta – erilaisia ihmisiä tulee johtaa eri tavalla tiimin sisällä. Haastateltavat kertoivat myös itse oppivansa jatkuvasti alaisiltaan ja kollegoiltaan.

Kuuden haastateltavan mukaan heidän johtamistyyliin olennaista on antaa jokaisen työntekijän omalle persoonalle tilaa. Viiden haastateltavan ravintolassa asiakaspolku on määritelty työntekijälle, kun taas neljän muun haastateltavan ravintoloissa työntekijät tekevät omat päätöksensä asiakasta palvellessa. Työntekijöille koostettuja manuaaleja oli vain haastateltavilla kolmella. Haastateltavien mukaan manuaalit ovat tukena työntekijälle, jotta työntekijän on helpompi havaita talon tavat, eikä työntekijöiden tarvitse arvailla oikeita toimintatapoja. Kaksi haastateltavaa kertoivat henkilökunnan ruokahetkien toimivan palaverina, joissa myös käydään tarvittaessa läpi toimintatapoihin liittyviä asioita. Kolmen haastateltavan ravintolassa ennen serviisiä käytävä selonteko eli ”briiffaus” toimittaa henkilökuntapalaverin virkaa.

Omien yritystensä kilpailuetuja miettiessä haastateltavilta tuli monia eri ajatuksia. Suurimpia teemoja olivat työntekijöiden hyvinvointi, yhteenkuuluvuuden tunne ja yrityksen johdon tahtotila mahdollistaa työntekijöille turvallinen tila missä kasvaa ammattilaisina ja ihmisinä. Neljän haastateltavan mukaan heidän suurin kilpailuetu on se, että työntekijät saavat itse kehittää konseptia eteenpäin. Kolme haastateltavaa arveli työntekijöilleen olevan tärkeää ravintolan uniikki konsepti, sekä työn merkityksellisyys. Kunnianhimoisia työntekijöitä haastateltavien mukaan motivoi yritysten jatkuva vaatimustason nosto. Kahden haastateltavan mukaan heidän työntekijänsä arvostavat yritystä, koska yritykset ovat stabiileja ja turvallisia työpaikkoja.

Haastatteluissa mainittiin myös kilpailueduiksi muun muassa se, että työntekijöiden vapaa-aikaa kunnioitetaan ja heidän elämäntilanteisiin mukaudutaan työpaikalla, vuokratyövoiman vähyyden ja se, että haastateltavan organisaatio on toimiva, jossa ihmiset hyväksyvät sellaisenaan kuin he ovat. Haastateltavat olivat kuitenkin enemmistö toiveikkaita alan

suhteen. Tutkija huomauttaa, ettei COVID-19-viruksen aiheuttamaa koko toimialaa ravi-
suttavaa tilannetta ollut vielä haastattelujen aikana olemassa.

5.4 Asiakas- ja työntekijäkokemuksen yhteys toisiinsa ja tuotettavuuteen

Tutkimushaastatteluiden neljäs osuus liittyi asiakas- ja työntekijäkokemuksen väliseen yhteyteen, sekä tuotettavuuteen. Kaikki yhdeksän haastateltavaa olivat sitä mieltä, että työntekijän viihtyvyys vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Kysyttäessä vaikuttaako asiakkaan kokemus työntekijän viihtyvyyteen osa haastatteliijoista epäröi vastauksessaan. Seitsemän haastateltavan mielestä asiakkaan viihtyvyys vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Haastateltavien mukaan onnistuneet asiakaskokemukset antavat työntekijöille energiaa ja voimaa jaksaa tehdä työtään toivotulla pieteetillä. Haastateltava 7 tarkensi vaikutuksen olevan kulttuurisidonnainen, suomalaiset työntekijät ottavat enemmän asiakkaan viihtyvyydestä tunnetakkaa kannettavakseen verrattuna etelä-eurooppalaisiin ravintola-alan työntekijöihin. Haastateltavista kaksi mainitsi työntekijöiden vastuuksi ja ammattitaitoon liittyväksi sen, ettei heijasta liikaa asiakkaan viihtyvyyttä omaan työnteon kokemukseensa. Muut haastateltavat myös nostivat ylös palvelualan ammattilaisten suhteellisuudentajun tärkeyden erityisesti negatiivisia asiakaspalautteita tarkastellessa. Kahden haastateltavan mielestä asiakkaan viihtyvyys vaikuttaa vain vähän työntekijäkokemukseen – toisen haastateltavan mukaan asiakkaan viihtyvyys on ravintoloitsijalle työntekijää olennaisempaa.

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että asiakkaan kokemus vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. Vastauksista polveutui muutama eriävä mielipide yritysten markkinointiin liittyen. Kaksi haastateltavaa mainitsivat vastakkaiset näkemykset markkinoinnin tärkeydestä. Haastateltava 8 koki asiakkaan kokemuksen vaikuttavan nykyaikana tuloksellisuuteen, sillä asiakkaan ääni tulee vahvemmin sosiaalisen median kautta kuuluviin ja positiiviset asiakaskokemukset toimivat markkinointina sosiaalisen median alustoilla. Haastateltava 5 mainitsi ettei ymmärrä markkinointia Helsingin ravintolakentällä ollenkaan, sillä asiakassegmentit ovat pieniä ja helposti tavoitettavissa pitkäjänteisen korkealaatuisen työnjäljen avulla. Kolme haastateltavaa mainitsivat yrityksen tuloksellisuudesta puhuttaessa viidakkorummun ja word of mouth -markkinoinnin tärkeyden. Kyseiset haastateltavat kertoivat WOM-markkinoinnin olevan heidän ainoa markkinointitaktiikka.

Tutkijan kysymys siitä vaikuttaako työntekijöiden kokemus yrityksen tuloksellisuuteen oli haastateltaville edeltävää asiakaskokemuksen tuloksellisuutta kysymystä silminnähden haasteellisempi. Neljä haastateltavaa vastasivat työntekijän kokemuksen linkittyvän yrityksen tuloksellisuuteen. Haastateltavan 6 mukaan työntekijän kokemus on yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavat olennainen tekijä erityisesti pitkällä juoksulla. Kolme

haastateltavaa totesivat työntekijän kokemuksen olevan osittain yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen, mutta yrityksen tuloksellisuuden olevan yritysjohtajan vastuulla työntekijöiden sijaan. Haastateltavat viittasivat jokainen siihen kuinka työntekijöillä voi olla erittäin mielekästä työpaikalla, mutta yritys voi silti tehdä tappiota. Yksi haastateltavista mainitsi myös tietävänsä yrityksiä, joissa työntekijöillä on huono olo, mutta yritykset silti niittävät suurta voittoa. Kaksi haastateltavista eivät osanneet sanoa onko työntekijöiden kokemuksella merkitystä yrityksen tuloksellisuuteen, toinen arveli asiassa ehkä löytyvän yhteyden.

5.5 Ravintola-ala ja oma ura ravintoloitsijana

Haastattelun päätteeksi tutkija kysyi haastateltavilta ajatuksia Helsingin ravintolakulttuurin kehittymisestä ja tulevaisuudesta, sekä pyysi haastateltavia kertomaan omista onnistumisista ja epäonnistumisistaan ravintoloitsijoina.

Haastateltavat olivat jo kommentoineet ravintola-alaa ja sen nykytilaa hyvin luontevasti eri kohdissa haastatteluja. Haastateltavista jokainen totesi alan olevan monelle työntekijälle läpikulkuala. Haastatteluissa tuli ilmi se, ettei nykyisessä kilpailutilanteessa hyvä ruoka ole yksinään riittävä tekijä yrityksen menestymiseen. Haastateltavat kokivat alan kehittyvän jatkuvasti, mutta työntekijöiden vähyden haittaavan ravintola-alan kehittymistä. Osa haastateltavista ilmaisivat huolensa ja turhautumisensa sen suhteen, ettei Suomessa ravintola-alaa arvosteta eivätkä poliitikot ymmärrä palvelualojen tärkeyttä toimivassa yhteiskunnassa. Kaksi haastateltavista kritisoivat kovin sanankääntein suomalaista alkoholipoliittikkaa ja sitä, miten korkea alkoholivero haittaa ravintola-alan liiketoimintaa. Yhden haastateltavan mielestä internetin palautekulttuuri tekee hallaa ravintola-alalle, eikä nuoret tule pysymään alalla, sillä internetin välityksellä tuleva kasvoton kritiikki on monelle vaikeaa kohdata. Haastateltavista moni totesi ravintola-alan spektrin laajentuvan ja ulkona syömissä yleistyvän, erityisesti edukkaassa hintapisteessä. Haastatteluissa tuli vahvasti ilmi haastateltavien huoli alan tulevaisuudesta työntekijäpulasta johtuen. Haastateltavat kertoivat henkilökunnan pitämisen alalla olevan olennaista ja toivovan valtion tasolta toimia, joilla saataisiin lisää nuoria innostumaan alasta. Kaksi haastateltavaa arvelivat tähtitekkijöiden ja lahjakkaiden alaa muuttavien henkilöiden vähenevän tulevaisuudessa runsaasti ravintola-alan kentältä.

Teemahaastatteluiden jokerikorttina oli tutkijan kysymykset siitä missä haastateltavat kokevat onnistuneen ja epäonnistuneen ravintoloitsijana. Osa haastateltavista epäröi omien saavutustensa esiintuomista, mutta lopulta kaikki haastateltavat nimesivät onnistumisen hetkiään. Haastateltavat kertoivat olevansa ylpeitä muun muassa siitä, minkälainen ravintolansa henkilökunta ja asiakaskunta on. Kolme haastateltavaa nosti esille taloudellisen

onnistumisensa haastavan toimialan viitekehyksessä. Viisi haastateltavaa kertoivat onnistuneensa konseptin tiimoilta, haastateltavat kokivat tuoneensa uusia konsepteja suomalaiseen ravintolakulttuuriin, sekä murtaneen vakiintuneita kaavoja. Yksi haastateltavista kertoi olevansa ylpeä siitä, että hän ei ole ikinä lähtenyt perustamaan uusia konsepteja taloudellinen menestys mielessä vaan on halunnut tehdä hauskoja juttuja ja käsitellä vaikeita teemoja. Haastateltavat kokivat myös onnistumisen tunteita ihmistuntemuksensa myötä ja siitä, että ovat tehneet omalla työllään tilaa kollegoilleen onnistua ammatillisesti. Osa haastateltavista huokuivat myös ylpeyttä itsenäisestä onnistumisestaan ja siitä, että olivat onnistuneet perustamaan toimivan liiketoiminnan ilman ulkopuolista apua.

Epäonnistumisen teemat haastateltavilla monilla liittyi omaan hyvinvointiin, ajanhallintaan sekä perheen ja vapaa-ajan ihmissuhteiden laiminlyömiseen. Haastateltavista kaksi mainitsivat olevansa liian vaativia ja rankkoja itseään kohtaan. Yhden haastateltavan mukaan hänen epäonnistumisensa liittyi siihen, kun hän on ollut liian kiltti eikä ole puolustanut oman näkemyksensä mukaan tarpeeksi vahvasti omaa visiotaan.

Epäonnistumisiksi haastateltavat kokivat myös taloudelliset virhearviot ja hetket jolloin haastateltavat ovat kommunikoineet epäselvästi joko henkilökunnalleen tai medialleen. Yksi haastateltavista kertoi kokevansa joka kerta epäonnistumisen tunteen, kun saa negatiivisen palautteen asiakkaalta. Haastateltava kertoi kokevansa, että on pettänyt odotukset, jos asiakas antaa negatiivista palautetta. Toista haastateltavaa oli jäänyt uransa aikana kalvamaan muutama yksittäinen asiakaskohtaaminen, jotka eivät olleet onnistuneet. Yksi haastateltavista kertoi, ettei luokittele tilanteita onnistumisiin tai epäonnistumisiin, sillä kokee onnistumisen polun kulkevan virheiden kautta.

5.6 Suurimmat yhteneväisyydet ja eroavaisuudet

Haastatteluissa oli suuri määrä variaatiota yksityiskohtien tiimoilta niin asiakas- kuin työntekijäkokemuksessa. Haastatteluissa kuitenkin nousi muutama teema, mistä kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä:

- Omissa asiakaskokemuksissa painokas tekijä on ollut palvelun laatu.
- Työntekijän kokemus vaikuttaa asiakkaan kokemukseen.
- Asiakkaan kokemus vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen.

Haastatteluiden suurimmat eroavaisuudet käsittelivät henkilökuntaa. Haastateltavilla oli vastakkaisia näkemyksiä siitä, minkälaista henkilökuntaa he etsivät sekä miten henkilökuntaa tulee johtaa ja ohjeistaa. Myös asiakkaan vastuu illalliskokemuksen muodostumisessa, sekä työntekijöiden kokemuksen korrelaatio yrityksen tuloksellisuuteen jakoivat haastateltavien mielipiteitä.

6 Pohdinta

Tietoperustaa jo alkumetreillä kirjoittaessani tutkija hämmencyi siitä, kuinka paljon tutkimustulokset asiakaskohtaamisesta ja asiakkaan palvelemisesta tukevat tutkijan omaa vaistonvaraista käsitystä siitä, mikä on korkealaatuista palveluosaamista. Tilanteenlukutaitoa ei voi painottaa tarpeeksi, joka luo ravintola-alalle haasteen sillä kyseistä abstraktia osaamista on haastavaa siirtää toiselle henkilölle.

Tutkijaa sykehdytti tapa, jolla ravintola-alan syvintä merkitystä ja mahdollisuutta pohditaan Journal of Foodservice -julkaisussa. Vieraanvaraisuus ravintola-alalla ei ole vain palveluiden vaihtamista rahaa vastaan, vaan kyse on syvemmällä tasolla ihmisten välisestä emotionaalaisesta vaihtokaupasta. Ravintola voi tarjota parhaimmillaan välitilan sosiaalisten normien ja ajan ulkopuolelle, jossa erimielisyydet ja eroavaisuudet ovat hetkeksi poistettu. Tämä tila syntyy intuitiivisesti asiakkaiden ja palveluntarjoajan yhteistyöllä. (Morgan & Hemmington 2008) Miten paljon enemmän ravintolakokemus voikaan olla asiakkaalle ja työntekijälle, kuin vain puhtaasti nälän ja janon sammuttamista!

Kansainvälisiä tutkimusartikkeleita lukiessa tutkija huomasi eriävaiisyyksiä eri maiden ja kulttuurien ravintolakäyttäytymisessä. Nämä usein linkittyivät silmiinpistävästi eri maiden sisällä vastakkaisten sukupuolien eri käsityksiin siitä, mikä ravintolaa valitessa on tärkeää sekä siihen kuinka usein ravintolapalveluita kulutetaan tai mikä koetaan korkealaatuiseksi ravintolakokemukseksi. Kuitenkin kantava teema globaalisti oli palvelun laatu ja asiakkaan koskettaminen tunnetasolla. Tämä vahvistaa tutkijan omaa tunnetta siitä, että kaikkia ihmisiä yhdistää tarve tulla nähdyksi ja kohdatuksi autenttisesti ja vilpittömästi. Palvelualoilla tutkijan mielestä tunne on olennainen osa korkeatasoisen palvelun tarjoamista. Myös opinnäytetyön tutkimustulokset tukivat tutkijan kyseistä ajatusta.

Työntekijäkokemuksesta ei tutkijan mielestä puhuta tarpeeksi ravintola-alan viitekehyydessä. Epäsäännölliset työajat, haastavat työtilat ja hektinen, paineenalainen työ kuuluvat olennaisesti alan ominaisuuksiin. Tämän tasapainottamiseksi työntekijät tarvitsevat tutkijan mielestä hyvinvoivan työyhteisön, joka motivoi työntekijöitä kestäämään alan hankalimmatkin aspektit. Johdannossa tutkijan siteeraus Merja Fischeriltä tuntuu työn loppuvaiheessa olevan entistä perustellumpi. Yritysten tulee olla mukana kantamassa vastuu positiivisten kohtaamisten luomisessa rakentamalla ympäristö ja tavoitteet, joissa yksilö voi toteuttaa itseään. Opinnäytetyön haastateltavat kertoivat ymmärtävänsä työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeyden, mutta kuten tutkimustuloksissa tuli ilmi, ei työntekijäkokemuksen termi oli vielä rantautunut helsinkiläisen ravintolamaailman johtoon. Tutkija yllättyi siitä, miten esimerkiksi Opetushallituksen Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportissa ei

mainittu tulos- ja muutosjohtajuuden rinnalla laisinkaan työntekijäkokemukseen liittyviä aspekteja (Taipale-Lehto 2012). Huomioitakoon se, että raportin julkaisusta on jo 7 vuotta aikaa, joten yleinen käsitys työntekijäkokemuksen tärkeydestä voi olla muuttunut. Haastatteluiden myötä tutkijasta alkoi tuntumaan myös siltä, ettei tietoperustassa esitelty John Plaskoffin työntekijäkokemuksen kehittämisen kuusi periaatetta välttämättä olisi suoraan monistettavissa ravintolamaailman työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Tutkija perustaa ajatuksensa omien kokemustensa pohjalle, joissa hän on itse todistanut palvelumuotoilusta suoraan ammennettujen innovatiivisten organisaatiokehitysyrietysten resonoivan verrattaen huonosti ravintolatyöntekijöiden keskuudessa. Kuuden periaatteen teoriasta voi tutkijasta kuitenkin soveltaa alan työntekijöille helpommin lähestyttäviä teemoja.

Opinnäytetyön tutkimusosion toteuttaminen oli äärimmäisen inspiroivaa aikaa tutkijalle. Haastattelut inspiroivat ja lisäsivät jo korkealla olevaa arvostusta haastateltavia kohtaan. Ravintola-alan viitekehyksessä menestyminen on monen tekijän summa. Tutkija ei ota kantaa työssään siihen, miten monella eri tavalla menestystä voi mitata eikä siihen onko olemassa absoluuttista menestyksen mittaria. Haastattelut tukivat tutkijan omaa näkökulmaa siitä mikä on tutkijasta tärkeää onnistuneen ravintolokokemuksen kannalta. Tutkija kokee, että vilpitön halu tehdä hyvää asiakkaalle ja työntekijälle korreloi suoraan positiivisesti ravintolan elinikään ja vakavaraisuuteen. Tilanteenlukutaito ja halu tehdä jatkuvasti omaa työtään johtajana ja palvelualan majakanvartijana palkitsevat asiakkaiden ja työntekijöiden aidolla halulla sitoutua. Kuten työn tietoperustassa esitellysti Micah Solomon totesi, onnistuneen asiakaskokemuksen ytimessä on tilanteenlukutaito (Solomon 2016, 8-12).

Tutkijaa kiehtoi hajonta haastateltavien vastauksissa, sekä se miten palvelun tärkeys omien asiakaskokemusmuistojen koostamisessa oli ainut yhdistävä tekijä haastateltavien kesken. Tutkijaa kiehtoi eritoten se, miten olennaista palvelu oli jokaisen haastateltavan mielestä, vaikka haastateltavista puolet omasivat puhtaasti keittiötaustan. Tutkija kokee, että palvelun tärkeys asiakaskokemuksessa on uuden ravintolakulttuurin murroksen avain. Kilpailu on kovaa toimialan kentällä, eikä pelkkä hyvä ruoka riitä modernille ravintolakävijälle. Mitä enemmän ruoka siirtyy tilattavaksi kotiin, kulutettavaksi älypuhelimien äärellä sekä puhtaaksi tankkaukseksi hehtisen päivän ohessa, sitä olennaisempaa on parhaiden ravintoloiden antaa asiakkaalle kokonaisvaltainen kokemus niin ruuan kuin palvelun tiimoilta. Tutkijaa jäi vahvasti mietityttämään haastateltavien asennoituminen asiakkaiden tietojen etsimiseen internetin hakukoneista. Enemmistö haastateltavista olivat haastattelutilanteessa sitä vastaan, että heidän omissa ravintoloissaan haettaisiin etukäteen pöytävarauksen tehneistä asiakkaista tietoa. Samalla lähes jokaisen haastateltavan omiin positiivisiin ja merkittäviin ravintolamuistoihin liittyi vahvasti se, että heistä oltiin tiedetty jo

etukäteen ja heitä palveltiin heidän preferenssien mukaan ilman että heidän tarvitsi kommunikoida omia tarpeitaan tai mieltymyksiään. Tutkijan mielestä asiassa ilmeni ristiriitaa. Tutkija jäi miettimään voiko olla, että haastateltavat eivät vastanneet rehellisesti asiakasta löytyviin verkkohakuihin, sillä teema on nykyisen tietosuojalain näkökulmasta tutkijan ymmärryksen mukaan paheksuttavaa.

Opinnäytetyö prosessina oli tutkijalle valtavan antoisa kokemus. COVID-19 -viruksen myötä opinnäytetyöprojektin hallinta ja aikataulu muuttui radikaalisti. Pandemian myötä tutkija kohtasi riskin- ja muutoksenhallinnallisia Aspekteja, joita ei edes osannut kuvitella kohtaavansa opinnäytetyöprojektia aloittaessa. Opinnäytetyöprojektin aikana tutkijan oma ravintola nousi Suomen 50 parasta ravintolaa -äänestyksessä sijalta 30 sijalle 12. Tutkija teki täyspäiväisesti opinnäytetyöprojektin ohella yrityksessään töitä ja opinnäytetyöprojektin aikana yrityksessä tehtiin ravintolan historian suurin pikkujoulukausimyynti, sekä taklattiin pandemian aikaiset ravintola-alaa horjuttaneet vastoinkäymiset luomalla yritykselle täysin uusi noutoruokakonsepti. Kriisinhallinnallisista syistä tutkija tietoisesti laittoi opinnäytetyönsä sivuun viikoiksi kerrallaan, kun tutkijan oma yritys osoitti tarvitsevansa tutkijan täyspäiväistä huomiota.

Opinnäytetyö oli haastava projekti hallita yrityksen haastavien aikojen kanssa päällekkäisesti. Tutkija itse kokee onnistuneensa hyvin opinnäytetyön maaliin saattamisessa, vaikka tutkija ei pysynyt aikataulussa ulkoisten tekijöiden johdosta. Opinnäytetyön myötä tutkija on oppinut paljon itsestään ja omista kyvyistään toimia paineen alla ja monen projektin eskaloitessa yhtäaikaaisesti ja odottamattomasti. Tutkija on myös erittäin hyvin kiitollinen ohjaajalleen henkisestä tuesta ja tsemplistä, jota ohjaaja viestien välityksellä tutkijalle välitti tilanteen vaikuttaessa kaootiselta. Tutkija myöntää olevansa hieman pettynyt siihen, ettei kyennyt irtautumaan töistään täysin opinnäytetyötään varten. Tutkija kuitenkin toivoo saavuttavansa kyseisen tilanteen mahdollisesti jatko-opintojen kohdalla.

Lopuksi tutkija haluaa mainita kiitoksensa omalle työtiimilleen ja yhtiökumppanilleen, jotka kärsivällisesti seurasivat sivusta tutkijan opinnäytetyöprosessia ja mahdollistivat tutkijalle tilanteen, jossa hän pystyi keskittymään työn viimeistelyyn. Tutkija reflektoi opinnäytetyöprosessiaan ja teemoja kymmeniä tunteja läheisilleen, jotka kuuntelivat pitkämielisinä ja myös tarpeen tullessa puskiivat jäməkällä otteella tutkijaa takaisin työn pariin. Nämä upeat ihmiset ansaitsevat myös lämpimän kiitoksen. Tutkijaa motivoi useat lähipiirissään olevat eri alojen ammattilaiset, jotka ovat omalla sinnikkyydellään saavuttaneet omia tavoitteitaan elegantisti ja eleettömästi. Tästä tutkija tahtoo tulevaisuudessa ammentaa inspiraatiota tulevien vuorien valloitukseen.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus : tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari. Helsinki.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. & Mhatre, K.H. 2011. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22, 2, s. 127-152.
- Bäcksbacka, K. 7.3.2019. Helsinkiläinen Grön ykköseksi Suomen 50 parasta ravintolaa -äänestyksessä. *Helsingin Sanomat*. Helsinki. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ruoka/art-2000006026511.html?share=813a658a5974dd6742d41701e6bcaba4>. Luettu: 19.11.2019.
- Baker, M., Murrmann, S. & Green, C. 2013. Dining in the City: Server Behaviors, Time Preferences, and the Effect of Urbanization in Restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 16, 2, s. 113-138.
- Carter, D. & Baghurst, T. 2014, The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124, 3, s. 453-464.
- Cassell, C., Buehrins, A. & Symon, G. 2006. *Qualitative Methods in Management Research*. Emerald Group Publishing. Bradford.
- Chan, K.W. & Wan, E.W. 2012. How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service?? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism. *Journal of Marketing*, 76, 1, s. 119-137.
- Curtin, S. 2013. *Delight your customers : 7 simple ways to raise your customer service from ordinary to extraordinary*. Amacom. New York.
- Dutton, J. & Heaphy, E. 2003. The power of high-quality connections. Teoksessa Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (toim.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, s. 263-278. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.
- Fischer, M. 2013. Positiivinen kierre näkyy asiakkailakin. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyonilo/TyonilonjulistusFischer.pdf>. Luettu: 12.10.2019.

Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services - Towards positively deviant performances. Väitöskirja. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS. 7/201. Aalto-yliopisto. Helsinki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4474-3>. Luettu: 12.10.2019.

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

Green, S. 2017a. Volume 1, Episode 4. Culture Hacker -podcast. Kuunneltavissa: <https://soundcloud.com/culturehacker/volume-1-episode-4>. Kuunneltu: 17.10.2019.

Green, S. 2017b. Culture hacker : reprogramming your employee experience to improve customer service, retention, and performance. John Wiley & Sons. Hoboken.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Ilvonen, T. & Koskimäki, T. 2018. Nyt olisi nuijalle töitä – Asiakasymmärrystä hallitustyöhön. Haaga-Helian julkaisut. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7225-65-3>. Luettu: 18.3.2020.

Jänkälä, S. 2019a. Matkailun toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisusarja. 2019:3. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-390-0>. Luettu: 16.10.2019.

Jänkälä, S. 2019b. Kevään 2019 toimialojen näkymät: Matkailuala, työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019052917638>. Luettu: 16.10.2019.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus : työkalupakki. Talentum Pro. Helsinki.

Kotimaisten kielten keskus 2014. Kielitoimiston sanakirjan verkkoversio 2014. Luettavissa: https://www.finna.fi/Record/kotus.409_109599. Luettu: 23.2.2020.

Ladhari, R., Brun, I. & Morales, M. 2008. Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 4, s. 563-573.

Locander, J., White, A. & Newman, C. 2018. Customer responses to frontline employee complaining in retail service environments: The role of perceived impropriety. *Journal of Business Research*, 107, s. 315-323.

Losada, M. 1999. The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling*, 30, 9-10, s. 179-192.

Luukka, P. 2019. *Yrityskulttuuri on kuningas : mikä, miksi, miten?* Alma Talent. Helsinki.

ManpowerGroup 2018. *Solving the Talent Shortage - 2018 Talent Shortage Survey*. Luetavissa: <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage-2018>. Luettu: 12.10.2019.

Iglesias, M. & Guillen, M. 2004. Perceived quality and price: their impact on the satisfaction of restaurant customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, 6, s. 373-379.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2019a. *MaRa - Matkailu- ja ravintopalvelut toimialana*. Luetavissa: <https://www.mara.fi/toimiala.html>. Luettu: 15.5.2020.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2019b. *Matkailun merkitys kansantaloudelle*. Luetavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/alan-merkitys-kansantaloudelle.html>. Luettu: 11.10.2019.

Maylett, T. & Wride, M. 2017. *The employee experience : how to attract talent, retain top performers, and drive results*. Wiley. Hoboken.

Morgan, J. 27.5.2015. *Why The Future Of Work Is All About The Employee Experience*. Luetavissa: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/#6503a6896f0a>. Luettu: 9.10.2019.

Morgan, M. & Hemmington, N. 2008. From foodservice to food experience? Introduction to the topical focus papers. *Journal of Foodservice*, 19, 2, s. 108-110.

Ormalta, E. 2019, Suomen kilpailukyvyn ja talouskasvun turvaaminen 2020-luvulla : Selvityshenkilön raportti, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisusarja. 2019:1. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-388-7>. Luettu: 16.10.2019.

Oswald, A., Proto, E. & Sgroi, D. 2015. Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33, 4, s. 789-822.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16, 3, s. 136-141.

Rasca, L. 2017. Human resources challenges for the 21st century. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11, 1, s. 475-481.

Sheldon, K. & Lyubomirsky, S. 2007. Is It Possible to Become Happier? (And If So, How?). *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 1, s. 129-145.

Shirute 2019. Asiakaskokemusten johtaminen Suomessa 2019. Luettavissa: <https://www.shirute.com/reports/cem2019>. Luettu: 15.10.2019.

Solomon, M. 2016. *The heart of hospitality : great hotel and restaurant leaders share their secrets*. SelectBooks, Inc. New York.

Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. Opetushallitus. Helsinki. Luettavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/141260_matkailu_ja_ravitsemisalalan_osaamistarveraportti.pdf. Luettu: 13.10.2019.

Taylor, J. 1.12.2010. Sports: The Power of Emotions. The Power Of Prime -blogi. Luettavissa: <http://www.psychologytoday.com/blog/the-power-prime/201012/sports-the-power-emotions>. Luettu: 13.10.2019.

Thompson, S. 2019. It's All In The Mind - Unleashing The Power Of Emotional Intelligence And Its Ability To Create Positive Customer Memories. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, s. 251-268.

Tilastokeskus 2019. Väestörakenne 31.12. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html. Luettu: 7.5.2020.

Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard business review, 71, 1, s. 84-93.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, Pk-toimialabarometri: Matkailu ja majoitus, työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018110747469>. Luettu: 14.10.2019.

Yrjölä, M., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., Joensuu, J. & Kulkarni, G. 2019, A customer value perspective to service experiences in restaurants. Journal of Retailing and Consumer Services, 51, s. 91-101.

Liitteet

Liite 1. Haastateltaville lähetetty tapaamista alustava sähköposti

Tässä alla muutamia kysymyksiä, joita tulen käsittelemään haastattelussa. Kartoitetaan neljä teemaa, jotka liittyvät sinun kokemuksiisi, asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksiin teidän ravintolassanne ja näiden keskinäisiin yhteyksiin. Olen jo tehnyt jonkun verran näitä haastatteluja ja 1,5 tuntia tuntuu olevan aika standardi haastattelun kestoksi - teemoista kun usein on haastateltavilla paljon sanottavaa.

Onko sinulla itselläsi jotain muistoa ravintolakäynnistä, jossa olet itse ollut asiakkaana ja kokemuksesi asiakkaana on ollut erinomainen tai jopa täydellinen?

Entä jos mietitään uraasi ravintola-alalla, onko sinulle jäänyt mieleen joku positiivisesti vaikuttava hetki työntekijänä olemisesta?

Mitkä tekijät ovat sinulle olennaisia asiakkaan palvelemisessa ravintolassanne?

Miten sinä kuvailisit onnistuneen asiakaskokemuksen ravintolassanne? Miltä onnistunut asiakaskokemus tuntuu ravintolassanne?

Entä tilanteet, jossa asiakaskokemus ei onnistu? Onko sinulla kokemuksia tällaisesta?

Millaista sinun mielestäsi työntekijöillä on työskennellä ravintolassasi?

Mitkä ovat suurimpia haasteita työntekijöiden viihtyvyyden ja pysyvyyden suhteen?

Mukavaa viikonloppua!

Ystävällisin terveisin,

Laura

Laura Hansen

Ravintola Kuurna

+358 50 3777 824

Liite 2. Tutkijan haastattelurunko

Laura Hansen
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haastattelurunko

1(3)

22.11.2019

Aloitetaan haastattelu, haastattelu toteutetaan täysin anonymisti.

Voitko kertoa alkuun mitä teet työkseesi?

- Mikä asema?
- Kuinka paljon työntekijöitä? Kuinka paljon asiakaspaikkoja? Kuinka kauan pystyssä?

Haastattelen sinua, koska tutkin onnistunutta ravintola-iltaa ilmiönä. Tulen esittämään kysymyksiä, jotka liittyvät sekä asiakkaisiin, että työntekijöihin ja näiden molempien ryhmien viihtyvyyteen. Käymme läpi neljä teemaa. Aloitetaan ensimmäisenä teemana sinun omat kokemuksesi, joista lähetin muutaman kysymyksen jo etukäteen.

Onko sinulla itselläsi jotain muistoa ravintolakäynnistä, jossa olet itse ollut asiakkaana ja kokemuksesi asiakkaana on ollut erinomainen tai jopa täydellinen?

- Missä se oli?
- Miksi se oli täydellinen?
- Mitä elementtejä käynnissä oli?
- Miten ravintola toteutti sen?
- Mitä sinä otit mukaan kokemuksesta, muovasiko kokemus sinua ammatillisesti jotenkin?

Entä jos mietitään uraasi ravintola-alalla, onko sinulle jäänyt mieleen joku positiivisesti vaikuttava hetki työntekijänä olemisesta?

- Missä se oli?
- Minkälainen paikka se oli tehdä töitä?
- Mitkä olivat sinusta tärkeimpiä elementtejä kyseisessä työyhteisössä?
- Entä muovasiko tämä kokemus sinua ammatillisesti, otitko jotain kokemuksesta mukaan?
- Olisiko paikassa ollut jotain mitä sinä olisi tehnyt toisin? Mitä? Miksi?

Siirrytään asiakaskokemuksen teemaan. Asiakaskokemus terminä tavataan määritellä niin, että se on asiakkaan subjektiivinen kokemus yrityksestä ja/tai sen tuotteista ja palveluista. Se muodostuu kaikesta, mielikuvista, kokemuksista ja tunteista jota yritys herättää.

Mitkä tekijät ovat sinulle olennaisia asiakkaan palvelemisessa ravintolassanne? Miksi?

- Onko tekijöiden välillä eri painoarvoja? Mistä et tingi?
- Onko jotain tekijöitä, joihin haluaisit keskittyä enemmän, mutta ette pysty?
- o Mitä?
- o Miksi?
- o Onko suunnitelmaa muuttaa tilannetta?

Miten sinä kuvailisit onnistuneen asiakaskokemuksen ravintolassanne?

- Kuinka usein koet teidän saavuttavan tämän?
- Miksi? Miten?

Kerätäänkö ravintolassanne asiakaskohtaamisista tietoa? Hyödynnättekö tapahtuneita asiakaskohtaamisia ja asiakkaista oppimianne asioita jollain tapaa?

Entä tilanteet, jossa asiakaskokemus ei onnistu? Onko sinulla kokemuksia tällaisesta?

- Mitä tapahtui? Miksi? Miten reagoit?
- Koetko, että asiaa olisi voinut korjata?

22.11.2019

- Voiko huonon kokemuksen ylipäättensä korjata?

Kolmantena teemana käsittelemme työntekijäkokemusta ja sen johtamista. Työntekijäkokemus terminä on hyvin samanlainen kuin äskeinen asiakaskokemuksen termi. Työntekijäkokemukseen kuuluu kaikki mitä työpaikalla tapahtuu, fyysisestä työtilasta ja käytettävistä työvälineistä työpaikan henkeen, työtehtäviin, johtajuuteen ja työhyvinvointiin.

Onko työntekijäkokemus terminä tai ajatuksena sinulle tuttu?

- Mistä olet kuullut?
- Puhutaanko asiasta?

Oletko itse miettinyt työntekijäkokemusta ravintolassasi?

- Mitä? Miksi? Miksi ei? Miten?

Millaista sinun mielestäsi työntekijöillä on työskennellä ravintolassasi?

- Mitä tarkoitat?
- Mitä teemoja?
- Mitä hyviä?
- Mitä huonoja?

Miksi työntekijät ovat sinun ravintolassasi töissä?

Miten kuvailisit henkilökuntaasi?

- Mitä miksi miten

Mitä ohjeita ravintolassasi annetaan työntekijöille? Onko teillä asiakkaan kokemukseen tai palveluprosessiin liittyviä asioita, jotka on määritelty työntekijälle etukäteen?

- Mitä?
- Miten nämä kommunikoidaan työntekijälle?

Käyttekö yhdessä keskusteluja siitä minkälainen asiakkaan kokemus on tai tulisi olla ravintolassa?

Mitkä ovat suurimpia haasteita työntekijöiden viihtyvyyden ja pysyvyyden suhteen?

- Miten taklaat niitä?
- Mistä ne johtuu?

Mitä merkitys pitkällä työsuhteilla on asiakaskokemukseen?

Viimeinen teema liittyy siihen linkittyvätkö nämä edeltävät teemat toisiinsa.

Koetko, että työntekijöiden viihtyvyys vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen?

- Miksi? Miksi?
- Miten?
- Kuinka paljon?

Entä toisinpäin, vaikuttaako asiakkaan viihtyvyys työntekijäkokemukseen?

Laura Hansen
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haastattelurunko

3(3)

22.11.2019

Onko työntekijän kokemus yhteydessä yrityksesi tuloksellisuuteen?

- Miten? Miten ei? Miksi?

Entä onko asiakaskokemus yhteydessä yrityksesi tuloksellisuuteen?

- Miksi? Miten?

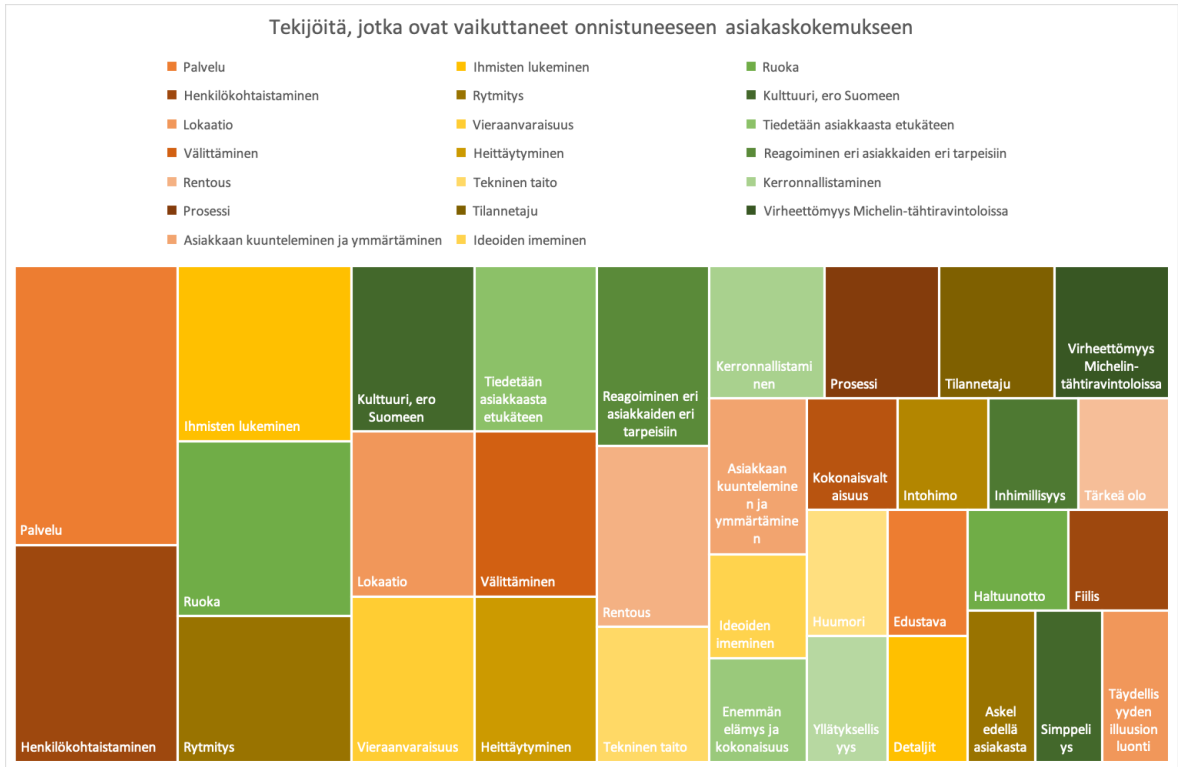
Muutama lisäkysymys ensimmäiseen teemaan vielä palaten.

Missä koet itse onnistuneesi ravintoloitsijana?

Entä onko asioita joissa koet epäonnistuneesi ravintoloitsijana?

Jos itse mietit tämän hetkistä helsinkiläistä ravintolaympäristöä, mihin suuntaan uskot asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen kehittyvän tulevaisuudessa?

Liite 3. Haastateltavien kokemukset onnistuneen ravintolamuiston tekijöistä



Liite 4. Olennaiset tekijät haastateltavan oman yrityksen asiakaskokemuksessa

