

Tulevaisuudennäkymiä ravintola-alalta - Skenaarioita ravintolakonsepteista

Maija Saarman

Tekijä(t) Maija Saarman	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Tulevaisuudennäkymiä ravintola-alalta -skenaarioita ravintolakon-septeista	Sivu- ja liitesivumäärä 74 + 4
<p>Ravintola-ala on kehittynyt merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Kehitykseen on vaikuttanut muun muassa markkinoiden vapautuminen, Suomen liittyminen EU:n jäseneksi ja kansainvälistyminen. Myös uudet innovaatiot ovat kehittäneet ja vieneet ravintola-alan kehitystä eteenpäin. Jotta kehityssuunta ravintola-alalla tulee jatkossakin säilymään positiivisena, tulee ravintola-alatoimijoiden kyetä ennakoimaan ja kehittämään omaa toimintaansa jatkuvasti. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ravintola-alan tulevaisuudennäkymiä. Tavoitteena on selvittää ravintola-alaa tulevaisuudessa muuttavia tekijöitä ja niiden vaikutusta ravintola-alaan. Tutkimuksen tarkoitus on olla alaa edistävä tutkimus.</p> <p>Tutkimuksessa luodaan katsaus ravintola-alan kehitykseen sen historian, nykyhetken ja tulevaisuusnäkymien näkökulmasta. Lisäksi perehdytään ravintolakonseptien ja -palveluiden kehittämisen menetelmiin. Näiden lisäksi kuvaillaan skenaariotyöskentelyä tulevaisuustutkimuksessa, siihen liittyviä vaiheita ja menetelmiä sekä apumetodeja, joita sen yhteydessä voidaan hyödyntää. Apumetodit, jotka tässä tutkimuksessa esitellään, ovat megatrendit, heikot signaalit ja tulevaisuustaulukko. Näitä apumetodeja hyödynnettiin työn empiirisessä osiossa.</p> <p>Tulevaisuusskenaarioiden voidaan katsoa olevan tulevaisuuden käsikirjoituksia, joihin hahmotellaan tulevaisuuden toimintaympäristön vaihtoehdot ja niihin johdattavat tapahtumaketjut. Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa tutkivia, eli projektiivisiä, skenaariota tulevaisuuden ravintolakonsepteista. Tutkimus toteutettiin skenaariotyöskentelyn menetelmiä ja vaiheita mukaillen.</p> <p>Jotta tutkittavasta ilmiöstä saatiin tarvittavan kattava käsitys, tutkimus toteutettiin menetelmätriangulaationa. Empiirisessä osiossa aineistoa tutkimukseen kerättiin asiantuntijahaastattelu ja dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimustulosten pohjalta muodostettiin tulevaisuustaulukko, josta luotiin tilapareja. Näiden tilaparien pohjalta, ja teoriaan peilaten, rakennettiin kolme skenaarioita tulevaisuuden ravintolakonsepteista. Skenaariot muodostettiin kolmesta kategoriasta: todennäköinen, tavoiteltava ja uhkaava.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että muuttuvat tekijät, jotka tulevat voimakkaimmin ravintola-alan tulevaisuuteen vaikuttamaan, ovat teknologian kehitys, palveluiden personointi, kotiinkuljetus, kestävä kehitys ja elämyksellisyys. Näiden muuttuvien tekijöiden vaikutus tulee olemaan todennäköisesti niin merkittävä, että ne tulevat määrittämään koko ravintolatoimintaa ja kehitystä. Niin ikään näihin muuttuviin tekijöihin liittyvät innovaatiot ohjaavat ravintola-alan kehitystä tulevaisuudessa. Tutkimuksessa myös havaittiin, että innovatiiviset ja ketterästi toimintaansa kehittävät ravintola-alatoimijat ovat niitä, jotka tulevat tulevaisuudessa olemaan alalla suunnannäyttäjiä ja tätä kautta myös saavat huomattavasti kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin.</p>	
Asiasanat ravintola-ala, ravintolakonsepti, innovaatio, tulevaisuustutkimus, skenaariotyöskentely	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Ravintolakonseptin kehittämisen menetelmät.....	3
2.1	Ravintolakulttuurin historia ja kehitys	4
2.1.1	Ravintolakulttuuri tänä päivänä	6
2.1.2	Tulevaisuudennäkymät suomalaisessa ravintolakulttuurissa.....	7
2.2	Ravintola- ja palvelukonseptin kehittämisen menetelmät	9
2.2.1	Palvelut ravintolakonseptin keskiössä	10
2.2.2	Ideasta suunnitteluprosessiksi.....	11
2.2.3	Palvelujen suunnittelumallit	13
2.3	Innovaatiot ravintola-alan kehittäjinä	15
3	Skenaariotyöskentely tulevaisuustutkimuksessa	17
3.1	Skenaario - tulevaisuuden käsikirjoitus	18
3.2	Skenaariotyöskentelyn menetelmät.....	19
3.3	Skenaariotyöskentelyn vaiheet.....	20
3.4	Skenaariotyöskentelyn apumetodeja.....	21
3.4.1	Megatrendit.....	22
3.4.2	Heikot signaalit.....	23
3.4.3	Tulevaisuustaulukko.....	24
4	Asiantuntijahaastattelut	26
4.1	Asiantuntijahaastatteluiden toteutus.....	27
4.2	Asiantuntijahaastattelu operatiivinen johtaja Anne Immonen, SSP Finland Oy....	28
4.2.1	Muutokset ja trendit ravintola-alalla	28
4.2.2	Tulevaisuuden näkymät ravintola-alalla.....	30
4.2.3	Skenaarioita tulevaisuuden ravintolapalveluista	30
4.3	Asiantuntijahaastattelu toimitusjohtaja Jukka Tuhkanen ja sisustusarkkitehti Peppi Kankkunen, Pinto Design Oy.....	31
4.3.1	Ravintola-alan kehitys viimeisen vuosikymmenen aikana.....	31
4.3.2	Ravintola-alan trendit ja innovaatiot	32
4.3.3	Megatrendien vaikutus ravintola-alaan	35
4.3.4	Skenaario tulevaisuuden ravintolakonseptista.....	36
4.4	Asiantuntijahaastattelu liiketoiminnan lehtori, tohtori Aarni Tuomi, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu	37
4.4.1	Ravintola-alan kehitys ja trendit.....	37
4.4.2	Innovaatiot	38
4.4.3	Palvelurobotiikka ja automatisaatio ravintola-alalla.....	39
4.5	Johtopäätökset.....	41
5	Dokumenttianalyysi	44

5.1	Sisällönanalyysi	45
5.2	Aineiston esittely	46
5.2.1	Understanding the Robotic Restaurant Experience: A Multiple Case Study, Seyitoğlu & Ivanov (2020)	47
5.2.2	2020 Report. Trends in Innovative Hospitality, Livit (2020).....	48
5.2.3	3 Ways Ghost Kitchens Are The Future Of Experiential Retail. Morgan, B. Forbes (2020).	50
5.2.4	8 Ways to Improve Customer Experience in the Hospitality Industry, Revfine (2020).	51
5.2.5	Bon Appétit! Robotic Restaurants Are The Future. Naveen, J. Forbes (2020).	53
5.2.6	Restaurant Industry 2030, Sustainability. Riehle, H., Grundy, B. Roach, D. Lorenzini, B. & Smith, D. National Restaurant Association (2019).....	54
5.3	Dokumenttianalyysin tulokset ja johtopäätökset	54
6	Skenaariot.....	57
6.1	Skenaario: Haamukeittiö -arjen luksusta	58
6.2	Skenaario: Moniaistillinen ja hyperpersonoitu palveluelämys ravintolassa	60
6.3	Skenaario: Ravintolakulttuurin rappeutuminen	62
7	Pohdinta.....	64
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys	66
7.2	Oppimisen arviointi	67
	Lähteet	69
	Liitteet.....	75
	Liite 1. Haastattelurungot	75
	Liite 2. Tulevaisuustaulukko	78

1 Johdanto

Ravintola-ala Suomessa on kasvanut ja kehittynyt merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Kehitykseen on positiivisesti vaikuttanut muun muassa markkinoiden vapautuminen, EU-jäsenyys ja kansainvälistyminen (Catani 2014, 21–25). Uudet innovaatiot ovat olleet niin ikään merkittävässä roolissa ravintola-alan kehityksen kannalta. Walker (2008, 68) toteaa, että ravintolakonseptien kehittyminen on ollut äärimmäisen tärkeää ravintoloille, sillä tällöin niillä on mahdollisuus menestyä kilpailulla markkinoilla. Jotta kehityssuunta ravintola-alalla tulee jatkossakin säilymään positiivinen, on ravintolalantotoimijoiden kyettävä ennakoimaan ja kehittämään omaa toimintaansa jatkuvasti.

Mitä ravintolatoimijoiden tulee tulevaisuudessa huomioida ravintolakonsepteja kehittäessään? Tähän kysymykseen pyritään tutkimuksessa vastaamaan. Tutkimuksessa tarkastellaan ravintola-alan tulevaisuudennäkymiä. Tulevaisuusnäkymien tarkastelu on rajattu koskemaan ravintolakonseptien kehitystä. Tavoitteena on selvittää ravintola-alaa tulevaisuudessa muuttavia tekijöitä ja niiden vaikutusta ravintola-alaan ja ravintolakonsepteihin. Kokko (2005, 66–70) väitöskirjassaan toteaa, että palveluiden suunnittelua ja kehittämistä ei ole hotelli- ja ravintola-alalla tutkittu riittävästi. Tutkimuksen tarkoitus on osaltaan täyttää tätä vajetta.

Tulevaisuustutkimuksessa yksinomaan käytettyjä menetelmiä on olemassa vähän. Skenaariotyöskentely ja skenaariot ovat sellaisia menetelmiä, joita käytetään ainoastaan tulevaisuustutkimuksessa. (Mannermaa 1999, 36.) Skenaarioiden voidaan katsoa olevan tulevaisuuksien käsikirjoituksia, joihin hahmotellaan tulevaisuuden toimintaympäristön vaihtoehdot ja niitä kohti johdattavat tapahtumaketjut. Skenaariotyöskentelyn katsottiin soveltuvan parhaiten menetelmäksi tulevaisuuden ravintolakonseptien tutkimiseen, sillä se mahdollisti teoriasta ja empiriasta esille nousseiden tulosten konkretisoitumisen. Skenaarioilla pystytään parhaiten kuvaamaan tulevaisuudennäkymiä. Tutkimus toteutettiin skenaariotyöskentelyn menetelmiä ja vaiheita mukaillen, joka vuoksi tutkimuksen raportointi toteutettiin perinteisestä raportointimallista poiketen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin nykytilaa teorian kautta, jonka jälkeen tutkittavasta ilmiöstä kerättiin lisää tietoa ja näkökulmia kahta tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimustulosten ja skenaariotyöskentelyn apumetodeja hyödyntäen rakennettiin tulevaisuusskenaarioita. Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa tutkivia, eli projektiivisiä, skenaariota tulevaisuuden ravintolakonsepteista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa luodaan ensimmäiseksi katsaus ravintola-alan kehitykseen sen historian, nykyhetken ja tulevaisuusnäkymien näkökulmasta. Katsauksen kautta saa-

daan ymmärrys siitä, mitkä muuttuvat tekijät ovat aiemmin vaikuttaneet ravintola-alaan ja millä tavalla nämä tekijät ovat siihen vaikuttaneet. Näin ollen pohdittaessa tulevaisuuden muuttujien tekijöiden vaikutusta ravintola-alaan, saadaan parempi käsitys vaikutusmahdollisuuksista toimiala huomioiden. Lisäksi työssä tutustutaan ravintolakonseptien ja -palveluiden kehittämisen menetelmiin ja malleihin. Teoriaosuudessa näiden lisäksi perehdytään skenaariotyöskentelyyn tulevaisuustutkimuksessa, siihen liittyviin vaiheisiin, menetelmiin ja apumetodeihin. Apumetodit, jotka tässä tutkimuksessa esitellään, on megatrendit, heikot signaalit ja tulevaisuustaulukko. Näitä apumetodeja hyödynnettiin työn empiirisessä osiossa ja tulevaisuusskenaarioiden muodostamisessa.

Jotta tutkittavasta ilmiöstä saatiin tarvittavan kattava käsitys skenaarioiden muodostamista varten, toteutettiin tutkimus menetelmätriangulaationa. Empiirisessä osiossa aineistoa tutkimukseen kerättiin ensimmäiseksi asiantuntijahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea asiantuntijaa eri toimialoilta, ja haastatteluiden tavoitteena oli selvittää tulevaisuusnäkyviä jokaisen haastateltavan asiantuntijuuden näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna. Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin dokumenttianalyysia. Dokumenttianalyysi toteutettiin siten, että analyysia varten valittiin tutkimuksen kannalta keskeisiä artikkeleita ja kirjallisuutta, jotka käsittelevät ravintoloiden kehitystä eri näkökulmista ja ravintola-alan tulevaisuudennäkyviä. Analysoitavat dokumentit ja aineisto on valittu oman harkinnan mukaan tutkimuksen näkökulma huomioon ottaen. Tutkimuksessa esitellään aineiston keskeisimmät dokumentit.

Tutkimustulosten pohjalta muodostettiin tulevaisuustaulukko, jossa esiteltiin eri muuttujien tekijöiden vaikutusta ravintola-alaan vähäisestä suureen. Tulevaisuustaulukosta luotiin tilapareja skenaarioiden rakentamisen pohjaksi. Näiden tilaparien pohjalta ja teoriaan peilaten rakennettiin kolme skenaarioita tulevaisuuden ravintolakonsepteista. Skenaariot muodostettiin kolmesta kategoriasta: todennäköinen, tavoiteltava ja uhkaava.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että muuttuvat tekijät, jotka tulevat voimakkaimmin ravintola-alan tulevaisuuteen vaikuttamaan, ovat teknologian kehitys, palveluiden personointi, kotiinkuljetus, kestävä kehitys ja elämyksellisyys. Muuttuvien tekijöiden vaikutus ravintola-alaan tulee olemaan todennäköisesti niin merkittävä, että ne tulevat tulevaisuudessa määrittämään koko ravintolatoimintaa ja kehitystä. Näihin muuttujiin liittyvät innovaatiot tulevat niin ikään vaikuttamaan huomattavasti ravintola-alan kehitykseen. Tutkimuksessa myös havaittiin, että innovatiiviset ja ketterästi toimintaansa kehittävät ravintola-alatoimijat ovat niitä, jotka tulevat tulevaisuudessa toimimaan alalla suunnannäyttäjiä. Tätä kautta myös saavat huomattavasti kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin ja menestyvät kilpailulla markkinoilla.

2 Ravintolakonseptin kehittämisen menetelmät

Ensimmäiset ravintolat Suomessa on avattu 1800-luvulla. Silloin vielä ei ollut juurikaan kilpailua ja kehitys tapahtui omalla painollaan. Tämän jälkeen ravintolakulttuuri on muuttunut valtavasti vuosikymmenten saatossa, ja kehitykseen on vaikuttanut voimakkaasti muun muassa poliittiset tekijät. Ravintolakulttuurin vakiinnuttua ja monien säädöksiä poistuttua, on ravintolakulttuuriin ja konsepteihin kyetty vaikuttamaan enemmän (Catani 2014, 13–25.)

Ravintola-ala on kasvanut Suomessa huimasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Tästä huolimatta Suomessa ravintola-alaa ja palveluiden kehittämistä on tutkittu erittäin vähän, vaikka sille todella olisi tarvetta. (Kokko 2005, 27;9.) Kilpailu on kasvanut ja ravintoloiden tulisi panostaa enemmän toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen selviytyäkseen kilpailuhaasteista. Kehittämisestä ja suunnittelusta on yleensä vastannut ravintolajohto. Menetelmät muistuttavat hyvin paljon tuotekehityksen menetelmiä ja palveluiden katsotaan syntyvän ohessa. Palveluita tulisi kuitenkin suunnitella myös erikseen tuotteista, jotta ne todellisuudessa vastaavat organisaation ja asiakkaan tarpeita. (Kokko 2005, 27–31.)

Onko ravintola-alalla kehitys ja innovaatiot välttämättömiä, vai vain aihe, josta puhutaan? Onko se jotain sellaista, mitä pitäisi työstää aktiivisesti? Monet ravintola-alan yrittäjät aloittavat toimintansa mukaillen vähittäistavarakaupan myyntistrategiaa, mutta valitettavasti se kääntyy itseään vastaan, ja tarkoittaa liiketoiminnan loppua. Tämän vuoksi ravintoloiden tulisi kehittää liiketoimintaa modernimmin ja pitää asiakkaat sen keskiössä. (Blešić, Božić, Demirović, Ivkov, Karolina, Simat & Stefanović 2016.)

Ravintola-alalla markkinat muuttuvat jatkuvasti, mutta enimmäkseen hiljaisuudessa. Muutokset johtuvat pääasiassa väestörakenteen kehityksestä, ostajien muuttuvista tarpeista ja maailman taloustilanteesta. Yritykset, jotka kykenet reagoimaan näihin muutoksiin säilyvät, ja pystyvät lisäksi säilyttämään oman asemansa markkinoilla. Parhaiten onnistuvat ne, jotka keksivät uusia ja parempia liikeideoita, kehittävät toimintatapojaan ja innovoivat uusia toimintamalleja. (Blešić ym. 2016.)

Jotta ravintolat voivat kehittää uusia innovatiivisia palveluita asiakkailleen, niiden tulisi olla joustavia ja mukautuvia. Niiden pitäisi kyetä jouhevasti ja nopeasti reagoimaan muuttuviin markkinoihin ja kehittää toimintaansa vastaamaan niitä. Perinteiset toimintamallit eivät

tähän välttämättä sovellu ja toimintamalleja tulisi kehittää vastaamaan omaa tarvetta. (Blešić ym. 2016.)

2.1 Ravintolakulttuurin historia ja kehitys

Ravintolakulttuuri syntyi 1700-luvun loppupuolella sellaiseksi kuin se tänä päivänä on. Ravintolat alkoivat korostaa makunautintoja ja gastronomisia elämyksiä eivätkä ainoastaan tarjoilleet ruokaa nälkäisille. Ravintolakulttuuri, ruokailutavat ja reseptit kehittyivät. 1800-luvun alussa ranskalainen ravintolakulttuuri levisi nopeasti ympäri Eurooppaa ja rantautui Ruotsin sekä sittemmin Venäjän kautta myös Suomeen. Pietari houkutteli läpikulmatkalla olevia ruoka-alan ammattilaisia 1900-luvulla, mutta onneksi osa heistä jäi Suomeen. (Catani 2014, 12–13.) Enemmissä määrin ravintolat alkoivat tarjoamaan määrätietoisesti ohjelmistoa, loistokkaita orkestereita ja lahjakkaita solisteja, jonka kirjo oli tuoloin jo valtaisa (Hirn 2007, 65).

Kun muualla maailmalla 1800-luvun lopulla ravintolakulttuuri vilkastui, Suomessa raittiusliikkeen valta vahvistui, joka tarkoitti ravintolakulttuurin tulevaisuusnäkökuvan sanelemista säännöstelyn ja asetusten kautta. Nämä pyrkivät monin tavoin rajoittamaan ravintoloiden perustamista ja liiketoiminnan kehittämistä. Rajoitteiden syynä oli pelko alkoholisoitumisesta. Vaikka kieltolaki astui voimaan vuonna 1919, suomalaisissa ravintoloissa riitti asiakkaita läpi 1920-luvun. Niissä ruokailtiin, pidettiin konsertteja ja järjestettiin juhlatilaisuuksia, ja viinaa saatettiin tarjolla maitokannuista, teekupeista ja pilsneripulloista. (Catani 2014, 13–15.)

Suomi oli edullinen matkailukohde 1930-luvulla ja ravintolaelämä vilkasta. Tästä johtuen ravintola- ja matkailuala vahvisti asemaansa työllistäjänä ja vakavasti otettavana liiketoimena. Myös ensimmäinen hotelli- ja ravintolakoulu perustettiin Helsinkiin vuonna 1935. (Catani 2014, 16.)

Sotavuosien aikana ja niiden jälkeen alalla oli hankaluuksia. Pulaa oli niin raaka-aineista kuin henkilökunnastakin, mutta tästä huolimatta suomalaiset käyttivät ravintolapalveluita. (Catani 2014, 16.) Sodan aikana vallinneen tanssikiellon aikana ravintoloissa viihdytettiin asiakkaita järjestämällä erilaisia konserttitilaisuuksia ja arpajaisia. Lisäksi asiakkaiden houkuttimena olivat turvalliset väestönsuojat ja radion välityksellä kuultavat uutiset. (Viisikymmentä vuotta suomalaista hotelli-, ravintola- ja kahvilamainontaa 1988, 4.)

Kun sota päättyi, seurasi jälleen riemuisempia aikoja myös ravintola-alalle: ohjelmistotarjontaa kasvoi, ruokalistojen sisältö monipuolistui ja tanssikielto lakkautettiin. (Viisikymmentä

vuotta suomalaista hotelli-, ravintola- ja kahvilamainontaa 1988, 4.) Todellinen piristysruiske suomalaiselle ravintolakulttuurille saatiin vuoden 1952 kesäolympialaisista. Maa-hantuotiin uusia tuotteita, kuten esimerkiksi Coca-Colaa ja lanseerattiin uusia tuotteita, näistä parhaiten tunnettu Long Drink eli lonkero. Ravintoloissa suotiin ainoastaan tarjoilu pöytiin, mutta osa ravintoloitsijoista uhmasi tätä ja perusti baariosastoja, joissa anniskeltiin baarijakkaroille. (Catani 2014, 16–17.)

Ravintoloissa käytiin jo vapaammin 1960-luvulla ja sen merkitys elinkeinona kasvoi ja alkoi saada tunnustusta (Catani 2014, 19). Ravintolat jaettiin niiden palveluidensa mukaan anniskelu- ja raittiusravintoloihin sekä majoitusliikkeisiin (Viisikymmentä vuotta suomalaista hotelli-, ravintola- ja kahvilamainontaa 1988, 58). 1960-luvun lopulla ravintoloihin tuli musiikkipaikkoja, sekä ensimmäiset diskot. Tällöin myös naiset pääsivät hyväksytysti käymään ravintoloissa ilman miesseuraa. Ravintolatoiminnan kehittyessä syntyi myös paine alkoholin anniskelun ja myynnin uudistamiselle, niinpä alkoholilaki astui voimaan vuonna 1969. Sen suurin muutos oli se, että olutta sai myydä elintarvikeliikkeissä ja kahvioloissa. (Catani 2014, 19–20.)

Elintaso nousi 1970-luvulla ja lounaasta tuli silloin vasta koko kansan ateria (Catani 2014, 20; Viisikymmentä vuotta suomalaista hotelli-, ravintola- ja kahvilamainontaa 1988, 4). Lounasseteli otettiin käyttöön ja sen käyttöönoton jälkeen ravintoloissa syöminen arkipäiväisty (Catani 2014, 20). Lisäksi työpaikkaruokailu yleistyi ja myös muut maksuvälineet antoivat ruokailijoille mahdollisuuden vertailla ja käydä kokeilemassa monen eri ravintolan tuotteita (Viisikymmentä vuotta suomalaista hotelli-, ravintola- ja kahvilamainontaa 1988, 79). Myös kansainvälisiä virtauksia seurattiin ravintoloissa. Suomesta alkoi löytyä pizzerioita, espanjalaisia pihvipaikkoja ja kreikkalaisia tavernoja. (Catani 2014, 20.)

Elintaso kasvoi 1980-luvulla ja se näkyi myös ravintolakulttuurin kehittymisenä. Asiakasvirrat lisääntyivät hotelleissa ja ravintoloissa kuluttamisen, ajanvieron ja viihteellistymisen myötä. Myös juomatottumukset muuttuivat kaupungistumisen ja kansainvälistymisen myötä, viinejä juotiin enemmän ja keskiolut syrjäytti nelosoluen suosiota. Kehittymisen myötä myös ruokaravintoloiden taso nousi. Palace sai ensimmäisenä suomalaisena ravintolana Michelin-tähden. Ruokatrendiksi nousi uusi ranskalainen keittiö, jonka myötä tarjoilukäytäntö modernisoitui. Vatarjoilusta siirryttiin lautastarjoiluun. (Catani 2014, 20–21.)

Markkinoiden vapautumisen ja EU-jäsenyyden myötä ravintolat pystyivät laajentamaan ja kehittämään valikoimaansa 1990-luvulla. Samalla ruokaravintolat kehittyivät rennompaan ja edullisempaan suuntaan. Pienistä ravintoloista tuli trendikkäitä ja kokkien perustamia ravintoloita avattiin. Etniset ruoat, kuten tortillat, nuudelit, sushit ja vokit tulivat muotiin.

Viinikulttuuri ja ruoanlaitto kiinnosti ihmisiä entistä enemmän, jonka vuoksi myös ravintoloiden suosi kasvoi suuresti. (Catani 2014, 21–25.)

2.1.1 Ravintolakulttuuri tänä päivänä

Suomalainen ravintolakulttuuri on lyhyessä ajassa edennyt pitkän matkan eteenpäin. Tämän johtaneena suurimpana tekijänä on Suomen liittyminen Euroopan unioniin 1990-luvulla. Lisääntyneen saatavuuden ansiosta suomalainen ravintolakulttuuri on tälläkin hetkellä monimuotoista, monikulttuurista ja mielenkiintoa herättävää. Kotimaisuus ja lähellä tuotettu ruoka kiinnostaa kuluttajia. Lähiruoka, oman maan raaka-aineet ja kasvikset ovat muodissa. (Catani 2014, 211–212.)

Nousevana trendinä Suomen ravintolakulttuurissa on ollut eettisyys, ekologisuus ja hävikin vähentäminen (Paavilainen 2018). Lisäksi ruokatrendiä Suomessa on myös ollut kuluneiden vuosien ajan kasviruoka. Kasvisruokaan liitetään teemat terveys, kestävyys ja eettisyys, jonka vuoksi se on jäädäkseen. Kasvisruokavaihtoehtoja on tarjolla niin ravintoloissa kuin arkisimmissa ruokaloissa. (Ala-Risku 2016.)

2000-luvulla suomalainen ravintolakulttuuri on kehittynyt paljon. Suomessa avattiin enemmän fine dining -ravintoloita, joiden tulkinta hienostuneesta ruoasta kuroi umpeen Suomen ja muiden länsimaiden välillä syntynyttä rakoa. Myös huipputasolla työskentelevien kokkien määrä kasvoi, jonka ansiosta vuoksi laadukkaampi ruoka on vallannut muutkin ravintolat fine diningin ulkopuolella. (Koskelo 2014.)

Ravintolakulttuurissa myös tarjoiltujen ruokalajien määrässä on tapahtunut muutos. Aiemmin asiakkaalle tarjottiin yksi ruokalaji, kun taas vastaavasti nykyään herkemmin valitaan useita pieniä annoksia yhden suuren sijaan. Ravintolaruoasta on muokkautunut tyylikkäämpää ekologisempaa ja kevyempää. Lisäksi viini asema ruokajuomana on vahvistunut ja humalanhakuinen juominen vähentynyt. (Koskelo 2014.)

Yksi kuluneiden vuosien ravintolatreendeistä on bistrotyylisten ravintoloiden yleistyminen. Tämän tyylliset ravintolat nostivat suosioon muun muassa pitkään kypsennettyjen edullisempien ruokien käytön. Lisäksi ne toivat ravintolakentälle lukuisia no frills –tyylijä ravintoloita. Tästä esimerkkinä toimii Helsingissä sijaitsevat ravintolat Muru ja Pastis, jotka edustavat pelkistettyä ja mutkatonta tulkintaa huippulaatuisesta ruoasta. Myöskään laadukas ruoka ei tarkoita enää hienostelevaa miljööttä, mikä ilmentää 2010-luvulla ravintolakokemuksen keskiluokkaistumista, joka on muovautunut yhteiskunnallisen murroksen jälkeiden vuosikymmenien. (Koskelo 2014.)

Ravintola käsitteenä on monipuolistunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Erilaiset alan tapahtumat sekä pop up -ravintolat ovat muuttaneet perinteistä käsitystä ravintolasta paikana, joka toimii tietyssä tilassa ja menettelee yleisesti hyväksytyjen periaatteiden mukaisesti. (Catani 2014, 25.) Kansainvälisyys ja muutos on myös ominaisia piirteitä suomalaisessa ravintola- ja ruokakulttuurissa (Ruokatieto 2019).

Laadukas katuruoka on myös noussut kuluttajien suosioon. Tämä on näkynyt muun muassa katuruokafestivaaleina, mediahuomiona, eri ruokakulttuuristrategioissa ja Sitran teettämänä katuruokaselvityksenä. Monet ravintolat, jotka tarjoavat katuruokaa, on aukaisseet ovensa ja saaneet suurta suosiota, hyvänä esimerkkinä toimii Fafa's. Lisäksi katuruokaravintoloiden taustalta löytyy kokkeja, jotka ovat tehneet uransa hienostuneimmissa ravintoloissa. Tämä takaa laadukkaan tuotteen katuruokaravintoloissa. Koska Suomessa on varsinkin talvikuukausina varsin kylmää, katuruoka on löytänyt paikan kadun sijasta sisätiloista. (Koskelo, 2014.)

2.1.2 Tulevaisuudennäkymät suomalaisessa ravintolakulttuurissa

Catani ennakoi kirjassaan (2014, 213) seuraavan trendin olevan se, että ravintoloitsijat tulevaisuudessa tulevat tekemään juuri sellaista ruokaa, mitä he itse haluavat. Tämä tulisi näkymään ilona ja innokkuutena. Näin ollen katse kääntyisi asiakkaista ja kohderyhmistä uskoon omaan tekemiseen ja visoihin. Tällöin yksilölliset valinnat ja omaleimaisuus rikastuttaisivat ja monipuolistaisivat suomalaista ruokakulttuuria vielä enemmän. Hänen mukaansa myös lähiruuan merkitys myös kasvaa.

Parhaimmillaan ruoka on moniaistillinen kokemus, joka tuottaa hyvää oloa. Uudenlaiset raaka-ainennovaatiot ovat vuosien myötä tulleet tarjolle kuluttajille niin ravintoloihin kuin kotitalouksiin. Esimerkiksi vanha tuttu kaura on taipunut uudenaikaisiksi ja monikäyttöisiksi tuotteiksi ja rohkeimmat ovat jopa kokeilleet hyönteisiä lautasellaan. Tulevaisuudessa asiakkaiden lautasilla tullaan näkemään uusia raaka-aineita, joita tällä hetkellä kehitetään laboratorioissa ja kasvatustankeissa. Näitä raaka-aineita tullaan kehittämään esimerkiksi rypsi- ja ruohoproteiineista. Näin ollen tulevaisuudessa suomalaisten maku- ja aistitettumukset tulevat muuttamaan ja tullaan olemaan avoimempia uusille raaka-aineille. (Elintarviketeollisuus 2019.) Lisäksi ruoantuotanto saattaa tulla yhä lähemmäs kuluttajaa joko keittiöihin, asuntojen kellareihin tai jopa liikenteen palvelullistumisen myötä tyhjäksi jääviin parkkihalleihin (Dufva 2019, 24).

Merkkejä ruoka- ja ravintolakulttuurin muutoksesta on myös havaittavissa. Hävikkiruoka-ravintoloiden suosio on kasvanut huomasti viime vuosina. (Dufva 2019, 24.) Ruokahävikkiä tullaan vähentämään entuudestaan ja siinä missä ravintolat kiinnittävät huomiota ruoan käyttöikään, myös sisustuksessa ja esimerkiksi henkilökunnan vaatetus tulee olemaan enemmissä määrin kierrätettyjä materiaaleja (Lindroos 2018).

Ravintoloissa on jo tänä päivänä tarjottu jonkin verran omavaraisesti kasvatettuja tuotteita, esimerkiksi vaikka sieniä, joiden kasvatusta on myös osa ravintolan sisustusta. (Dufva 2019, 24; Lindroos 2019.) Kiertotaloudesta onkin tulossa uusi trendi ravintoloihin (Lindroos 2018). Kiertotaloudella tarkoitetaan sitä, että kun tuotteen käyttöikä on saavuttanut loppunsa, sen resurssit säilytetään tästä huolimatta. Sen lähtökohtainen tavoite on suunnitella ja valmistaa tuote siten, että ne pysyvät käytössä ja kierrossa mahdollisimman pitkään. (Ympäristöministeriö 2019.)

Ravintolakulttuurissa tulee myös näkymään megatrendi digitalisaatio. Jo tänä päivänä ravintolat ovat kehittäneet omia applikaatioitaan, joiden kautta asiakas voi muun muassa tehdä tilauksensa ja noutaa sen ravintolasta sen valmistuttua. (Benore, Feinberg, Mulla-pudi & Page 2016.) Tästä johtuen ravintoloiden ulosmyynti on kasvanut viime vuosina räjähdysmäisesti eikä tämä trendi näytä laantuakseen -päinvastoin sen katsotaan kasvavan vielä enemmän (Aaron Allen & Associates 2019).

Benore ym. (2016) tutkimuksen mukaan, tulevaisuudessa applikaatioiden lisäksi tulee olemaan muitakin digitaalisia ratkaisuja ravintoloissa. Heidän näkemyksensä mukaan teknologian kehityksen myötä, yritykset kykenevät seuraamaan kuluttajien käyttäytymistä, että kuluttamistottumuksia tarkemmin, ja täten tarjoamaan heille enemmän kohdennettuja palveluita sekä tuotteita. Ja näin ollen myös rajaamaan tarkemmin asiakassegmenttinsä. (Andrews & Franklin 2012, 250.)

Uuden teknologian myötä tuotekehitys tulee myös muuttumaan. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii 3D-tulostus. Se muistuttaa hyvin paljon 2D-tulostinta, mutta on toiminnallisuksiltaan laajempi. 3D-tulostus tulee mahdollistamaan monien erilaisten materiaalien printtaamisen, kuten myös ruoan. Sitä on käytetty jo pitkään tuotekehityksen pikamallien teossa. Tuotetta suunniteltaessa, pikamallin avulla kyetään arvioimaan tuotteen ominaisuuksia ja korjaamaan virheitä jo protomallivaiheessa. Tällöin kyetään testaamaan tuotteen sopivuutta markkinoille ilman suuria investointeja. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 138–139.)

Ravintoloiden operatiivisessa toiminnassa tullaan niin ikään tulevaisuudessa hyödyntämään teknologian tarjoamia ratkaisuja. Osa toistuvista ja jopa hieman vaarallisista työteh-

tävistä voidaan tulevaisuudessa delegoida palveluroboteille. Tämän kaltaisia tehtäviä ovat esimerkiksi raaka-aineiden esivalmistelu ja jätteiden lajittelu. Nämä ovat asiantuntijoiden mukaan niitä fyysisiä prosesseja, joita voidaan tarpeen mukaan automatisoida. Näiden lisäksi tekoälyn avulla voidaan räätälöidä sisäänostojärjestelmiä, jotka oppivat optimoimaan tuotekierron, mikä taas itsessään mahdollistaa ruoan laadun ja tuoreusasteen maksimoinnin ja hävikin vähentämisen minimiin. (Tuomi 2020.)

Tulevaisuuden haasteena tulee olemaan teknologisten ratkaisujen henkilökohtaistaminen ja inhimillistäminen. Sillä esimerkiksi itsepalvelua ja automaatiota ei voida pitää henkilökohtaisen palvelun vastakohtana. Palveluiden teknologisoitumisen ja itsepalvelun myötä henkilökohtaisuuden voidaan katsoa jokseenkin heikkenevän. Vaikkakin paradoksaalisesti teknologian keinoin voidaan myös lisätä teknologisten palveluiden henkilökohtaisuutta. Henkilökohtaisuudesta on rakentumassa vahva kilpailuetu ja sen ympärille tullaan rakentamaan palvelukonsepteja. Sillä asiakaskokemus on kuitenkin se, jolla on vain lopuksi merkitystä. (Aunola & Heikkinen 2014, 19–21.)

Tutkimusten pohjalta asiantuntijat ovat todenneet, että ne palveluliiketoiminnassa toimivat yritykset tulevat pärjäämään kilpailussa, jotka kykenevät rakentamaan asiakkaille persoonidun, katkeamattoman palvelukokemuksen. Palveluntarjoajien tulee ymmärtää asiakkaan polku yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ilman riippuvaisuutta siitä, missä vaiheessa yritykseen ollaan suorassa kontaktissa. Datan kerääminen ja sen analysointi tulee olemaan tässä mahdollistavana tekijänä. (Tuomi 2020.) Ravintolat, jotka tunnistavat tulevaisuuden asiakkaan ja ymmärtävät heidän tarpeensa ja halunsa, on niitä ravintoloita, jotka tulevat menestymään. He osaavat jouhevasti digitaalitekniikan eri vaihtoehtoja ja kykenevät analysoimaan sitä kautta saatua tietoa ja hyödyntämään sitä muun muassa kohdenne-tussa markkinoinnissa. (Benore ym. 2016.)

2.2 Ravintola- ja palvelukonseptin kehittämisen menetelmät

Ravintolakonseptien elinkaari muistuttaa hyvin paljon ihmisen elinkaarta: syntymä, kasvu, aikuistuminen, vanhentuminen ja kuolema. Ravintolan elinkaareissa ei ole mitään yllätyksellistä eikä sen menestymiseen ole ehdottomia välttämättömyyksiä. Niitä voidaan tarvittaessa elvyttää ja toisinaan jotkut ravintolakonseptit paranevat ikääntyessään. Tällä hetkellä menestyvät ravintolakonseptit sisältävät edistyksellistä teknologiaa, ovat rennosti nykyaikaisia, etnisiä, muodikkaita ja julkisuuden henkilöiden suosimia. (Walker 2008, 67.)

Ravintolakonseptien kehittyminen on ollut äärimmäisen tärkeää ravintola-alle. Erilaisten ravintoloiden lisääntyminen ja ravintoloiden määrän kasvu on tuonut alalle lisää kilpailua.

Vaikka kilpailu voidaan nähdä haitallisena, parhaimmillaan se voi tuoda tietyille alueille lisää asiakkaita ja näin ollen kasvattaa myyntiä. Sillä eri ravintolakonseptit vetoavat eri asiakasryhmiin. Toisaalta uusia ravintolakonsepteja kehitetään heti, kun vanha ravintola sulkeutuu. Tämän takia kaikki suuret ravintolaketjut kehittävät omia ravintoloitaan koko ajan. (Walker 2008, 68–69.)

Menestyvän ravintolakonseptin tunnuspiirteitä on se, että sen sisällä kyetään tunnistamaan markkinoilla ja yhteiskunnassa yleisesti tapahtuvat muutokset ja sopeuttaa oma toiminta näiden muutosten mukaiseksi (Tonder 2013, 21). Suunniteltaessa ravintolakonseptia tärkeintä suunnittelun alussa on, että konseptille on kysyntää markkinoilla. Sille tulisi olla selkeä asiakaskohderyhmä, joka nimenomaan haluaa käyttää suunniteltuja palveluita, tuotteita ja nauttii sen miljööstä. Yritystä ei voi olla olemassa ilman markkinoita. (Walker 2008, 60.)

Ravintola-ala on äärimmäisen kilpailtua, jonka vuoksi konseptin tarkka suunnittelu on suuressa asemassa onnistuneen liiketoiminnan saavuttamisessa (Walker 2008, 54–59). Säilyttääkseen kilpailukykynsä, yrityksen olisi kyettävä löytämään markkinoilta ja niiden kehityksestä markkinarako ravintolakonseptilleen, jota jalostamalla ja tuotteistamalla sen on mahdollista toteuttaa liiketoimintaa. (Tonder 2013, 21; Walker 2008, 60). Ja tämän vuoksi on erittäin tärkeää suunnittelun alussa määritellä, mille markkinoille pyritään kilpailemaan. Lisäksi kilpailukyvyyn säilyttämisen ehtona on innovoida jatkuvasti ja täten säilyttää kilpailuetu kilpailijoihin nähden (Clarke, Dale & Hassanien 2010, 10).

2.2.1 Palvelut ravintolakonseptin keskiössä

Palvelut ovat keskeinen osa ravintolakonseptia. Palvelujen on huomattu syntyvän useimmiten sattumalta, ja pääsääntöisesti niiden kehittämiseen valmiiksi konsepteiksi on lähdetty tekemään mutua -tuntumalla. Yritykset eivät ole kiinnittäneet koommin huomioita kehittämistyön kustannuksiin ja se on ollut osa työntekijöiden työnkuvaa. Kehittämisideoiden on nähty syntyvän palavereissa muun työn ohella. (Kinnunen 2004, 6.)

Verrattaessa palvelujen suunnittelua fyysisten tuotteiden suunnitteluun, se on usein nopeampaa ja suuntautuu ennen kaikkea jo olemassa oleviin palvelujen kehittämiseen ja uudistamiseen. Mutta jos verrataan menestyneitä ja epäonnistuneita uusia tuotteita ja palveluita keskenään, voidaan hyvin todeta niin fyysisten kuin palveluidenkin menestysten ja epäonnistumisten syiden olevan paljolti toistensa kaltaisia. Yhtäläisiä tekijöitä ovat muun muassa tuotteen ainutlaatuisuus ja markkinoille sopivuus, huolellisesti tehty suunnittelutyö, tuotteen tarkka ominaisuuksien määrittely, monialainen tiimityö ja innovaa-

tioprosessin tehokas hallinta. Palvelujen suunnittelussa innovatiivisuuden merkitys on verrattaessa paljon suurempi. (Kinnunen 2004, 29–30.)

Palvelujen tuottamisessa keskiöön nousee henkilöstön toiminta ja kyvyt, jonka vuoksi innovatiivisuudelle tulisikin antaa paljon painoarvoa henkilöstön rekrytoinnissa, henkilöstöarvioinnissa ja henkilöstön uudelleenorganisoinnissa (Kinnunen 2004, 30). Blešić ym. (2016) ja Ottenbacher (2007, 432) molemmat tutkimuksen toteaa, että yksi suurimpia esteitä yrityksen kehitykselle ja innovatiivisuudelle on henkilöstö, ja heidän tutkimuksessaan nimenomaan ravintolapääälliköt tai muu johto. Tämän vuoksi yrityksen olisi hyvä palkita henkilöstä uuden idean, oli se sitten kokonaan uusi palvelu tai tapa toimittaa palvelu, innovoimisesta. Näin pyritään luomaan innovatiivinen yrityskulttuuri ja sitouttaa henkilöstö innovointiprosesseihin. (Clarke, Dale & Hassanien 2010, 10.)

Kun taas lähdetään rakentamaan palvelukonseptia, sen tulisi perustua moneen eri asiahaaraan. Palvelukonseptin rakentaminen on harvoin suoraviivaista, vaan oikeastaan se on kokeilunhaluista ja harkintaan perustuvaa toimintaa. Tärkeimpiä huomioitavia asiahaaroja ovat havaitut kysyntärakenteet, kohderyhmän määrittely, liikeidean toteuttaminen, palvelusisällön rajaus ja sisällön määrittely. Vaikka palvelu konseptoidaan tarkasti, on hyvä muistaa, että se ei silti poissulje luovuutta. Päinvastoin tarkka konseptointi voi toimia luovuuden mahdollistajana. (Tonder 2013, 82.)

Konseptia rakentaessa olisi hyvä muistaa se, että sitä rakennetaan asiakkaan tarpeita varten, eikä ainoastaan huomioon ottaen asiakkaiden halut. On myös hyvin tärkeää, että palvelukonseptin sisältö ja asiakaslupaus on yhtenäisiä. Palvelukonseptin avulla voidaan lunastaa annettu palvelulupaus. (Tonder 2013, 82.)

2.2.2 Ideasta suunnitteluprosessiksi

Sana idea tarkoittaa jotain, mitä ei ole vielä toteutettu, se on ennen kokematonta tai toimuudeltaan todistamatonta uutta asiaa. Se voi olla esimerkiksi toteuttamaton tuote tai palvelu, joka voitaisiin mahdollisesti toteuttaa hyväksikäyttäen tekniikkaa tai olevan tietämyksen avulla. Ajallisesti voi mennä hyvin pitkä aika, että ideasta muotoutuu tuote tai palvelu ja matka voi olla työmäärältään suuri. (Kinnunen 2004, 39.)

Luovuuden avulla syntyy ideoita (Kinnunen 2004, 39). Käsitteenä luovuus on yksi niistä, joka nykyhetkessä voidaan liittää lähes mihin tahansa joko kaupallisessa tai sisällön laatuun viittaavissa yhteyksissä. Luovuuteen voidaan olettaa liittyvän jotain, jonka ymmärretään olevan laadullisesti ihmisten toimintaa parantavaa ja se sisältää myös jotain tavoittelemisen arvoista. (Houni 2006, 121.) Luovuus on myös määritelty siten, että se on ihmisen

kyky tuottaa jotain uutta taiteen tai tieteen keinoin. Se on hajottavaa ajattelua, jossa toisiinsa normaalisti yhteensopimattomia asioita liitetään yhteen ja tutkitaan, mitä kaikkia, jopa hieman mahdottomiakin, aivan uusia oivalluksia voi syntyä epäloogisen järjestyksen tuloksena. Luovuutta hyödyntämällä voi syntyä jokin uusi idea, jonka johdosta siitä voi tulla organisaatiolle uusi palvelu tai tuote, jos siltä löytyy riittävästi innovatiivisuutta. (Kinnunen 2004, 39.)

Palveluiden ideoinnin on katsottu olevan jokseenkin epämääräistä toimintaa. Niiden on sanottu syntyvän kuin itsestään. Toiminta on ollut hyvin spontaania ja jälkikäteen on vaikeaa kertoa, miten ideaan ollaan päätytty. Palveluihin liittyvät ideat syntyvät yleensä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden oivalluksista käytännössä ilmenneiden tarpeiden myötä, lisäksi myös yhteistyökumppaneiden tarpeista syntyvät ideat ja asiakkaiden toiveiden kautta. Kaikista vähiten luovuutta vaativa tapa keksiä uusia palveluita on jäljitellä kilpailijoiden toimintaa. (Kinnunen 2004, 40.)

Palveluiden ideointiin voidaan myös käyttää fyysisten tuotteiden ideointitekniikoita. Yksi tutuimmista tekniikoista on aivoriihi. (Kinnunen 2004, 41.) Se on ideoinnin perusväline, jonka avulla on tarkoitus tuottaa mahdollisimman paljon ideoita ja luovia ratkaisuja. Aivoriihitapaamisissa tulee esiin luovan ajattelun eri ulottuvuudet, joustavuus, sujuvuus, omaperäisyys ja jatkotyöstäminen. Se rohkaisee avoimeen ajatteluun ja mahdollistaa kaikkien tapaamiseen osallistuvien jäsenten osallistumisen suunnitteluun. (Karjalainen 2007.) Perustutkimuksen tuomien teknisten uudistusten suomaa mahdollisuuksia on pidetty ideointitekniikoiden ohella ideoiden synnynlähteenä. Ideoita on myös syntynyt markkinatutkimuksessa asiakkaista ja heidän toiveistansa saadun tiedon pohjalta. Lisäksi ideoinnissa voidaan hyödyntää synektiikkaa. Tällöin pyritään saattamaan ristiriitaista tai toisiinsa kuulumatonta tietoa yhteen ja tätä kautta synnyttää uusia ongelmia tai niitä ratkaisevia ideoita. (Kinnunen 2004, 41.)

Erilaisista ideointitekniikoista huolimatta, suuri osa ideoista syntyy suoraan asiakkaiden esittämien toiveiden pohjalta. Tämän vuoksi on koettu hyödylliseksi asiantuntijoiden ja käyttäjien yhteiset kokoontumiset ja muu kanssakäyminen koskien saatuja ideoita. Näin ollen asiakkaiden kokemukset ja mielipiteet tulevat suoraan niitä hyödyntävien tietoon. Joka tarkoittaa sitä, että menestyvät uudet palvelut nojautuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. (Kinnunen 2004, 41–42.)

Kuitenkaan aina asiakkaat eivät ole tietoisia omista tarpeistaan ja ongelmistaan. Tällaisissa tilanteissa on kyseessä tulevaisuuden tilanteet tai jokin sellainen erikoisala, jonka asiantuntijoita he eivät itse ole. Tällöin palveluntarjoajan tulee kirkastaa tilanne asiakkaalle ja

kertoa asiantuntevasti ne karikot, jotka voi välttää tätä palvelua käyttämällä. (Kinnunen 2004, 42.)

Ideoinnin jälkeen ryhdytään ideoita kehittämään enemmän konkreettisempaan muotoon, ja niiden pohjalta luodaan tuotantokonsepteja. Tuotantokonseptit kertovat sen, mitä asiakkaalle ollaan tarjoamassa. Niistä myös selviää, miten palvelu on suunniteltu toteutettavaksi, eli mitä kukin konkreettisesti tuotantoprosessin aikana tekee ja mikä on palvelun aikaansaama lopputulos asiakkaalle. Lyhyesti määriteltynä se on kehitettävän palvelun toiminnallinen kuvaus, joka pitää sisällään määrittelyt palvelutarjouksesta, keskeisistä toiminnoista ja prosesseista sekä palvelun asiakkaalle tuottamasta lopputuloksesta. (Kinnunen 2004, 65.)

Konsepteja on mahdollista testata etukäteen. Todellisuudessa testaaminen ei ole itsensä selvyyttä vaan oikeastaan päinvastoin. Testaamattomuuteen on yleensä syynä se, että kehitettävä uusi palvelu halutaan pitää kilpailuyistä salassa muilta. Tämä johtuu siitä, että palvelut ovat helposti monistettavissa, joten salassapito on tärkeää varsinkin sellaisissa tapauksissa, joissa ollaan kehittämässä jotain erittäin poikkeuksellista ja uutta asiaa. (Kinnunen 2004, 64.)

2.2.3 Palvelujen suunnittelumallit

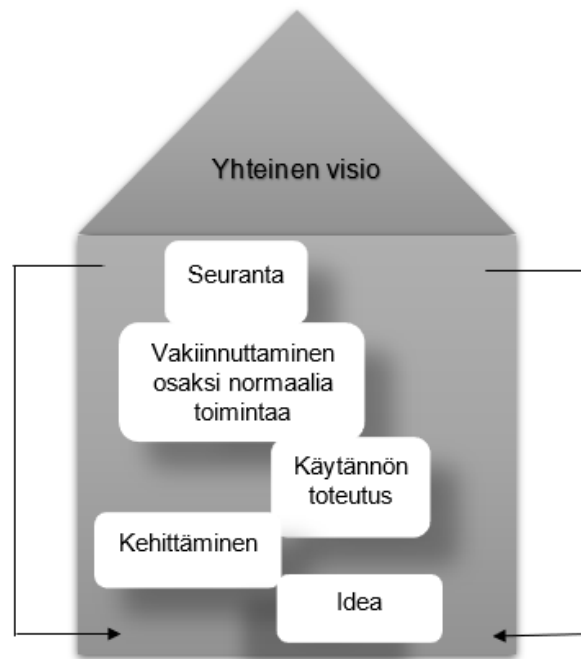
Kuten Kokko (2005, 66–70) väitöskirjassaan toteaa, palveluiden suunnittelua hotelli- ja ravintola-alalla ei ole tutkittu paljoa. Palveluiden suunnittelu nähdään usein hyvin samankaltaisena tuotteiden suunnittelun kanssa, eikä niiden välillä nähdä selkää eroa. Oikeastaan ajatellaan, että tuotteen suunnittelun ohessa syntyy myös palvelu, jolloin palveluita ei tarvitse erikseen suunnitella. Mutta kuitenkin niitä olisi tarpeellista suunnitella erillään tuotteista.

Palveluita kehitetään ja suunnitellaan usein palvelun tarjoajan näkökulmasta. Kuitenkin palveluja suunniteltaessa olisi hyvä ottaa suunnittelun kulmakiveksi asiakkaiden tyypillinen tapa toimia eri tilanteissa. (Kinnunen 2004, 66.) Tämän takia suunnittelu on hyvä aloittaa asiakasymmärryksen syventämisellä. Kun asiakkaan todelliset ja piilevät tarpeet saadaan selvitettyä, pystytään palvelu kehittämään palvelemaan niitä. (Kokko 2005, 9.)

Kun asiakkaan odotukset ja tarpeet saadaan selville, voidaan niitä vertailla palvelun tarjoajannäkemyksiin koskien suunniteltavaa palvelua. Näiden kahden välisiä eroja voidaan tutkia ja löytää mahdollisia eroavaisuuksia. Ja kun eroavaisuudet ovat selvillä, voidaan pal-

velu muokata sellaiseksi, mikä palvelee asiakasta ja täyttää myös palvelun tarjoajan tarpeet. (Kokko 2005, 9.)

Kuvassa 1 Kokko (2005, 144) kuvaa kehittämänsä palvelujen suunnittelumallin. Palvelun suunnittelu alkaa syntyneestä ideasta. Idean syntymisen jälkeen lähdetään kehittämään palvelua siten, että se täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä sopii yrityksen tarjontaan. Tämän jälkeen suunnitellaan käytännön toteutus. Kun toteutus on saatu suunniteltua, voidaan palvelu ottaa osaksi vakiintunutta toimintaa ja tarjota sitä asiakkaille. Jatkossa sitä on myös hyvä seurata ja tarvittaessa tehdä parantavia muutoksia.



Kuva 1: Kehittämisen malli (mukaillen Kokko 2005, 144)

Se mikä tässä palvelujen suunnittelumallissa on nähty tärkeäksi, on että suunniteltu palvelu vastaa organisaation visiota. Toisin sanoen sen on oltava yhteneväinen organisaation vision kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että suunniteltu palvelu vie organisaatiota kohti sen visiota. Näin ollen palvelu vie organisaatiota kohti sitä tilaa, minkä he ovat visiossaan itselleen määritelleet. (Kokko 2005, 144.)

Koko palvelusuunnitteluprosessin aikana olisi tärkeää kerätä tietoa toimintaympäristöstä ja omasta strategiasta. Näin ollen pysytään ajan tasalla siitä, että edesauttaako suunniteltu palvelu organisaation strategiaa ja onko toimintaympäristössä tapahtunut muutoksia, jotka tulisi ottaa huomioon suunnittelussa. Tällöin suunniteltu palvelu pysyy ajankohtaisena ja kykenee vastaamaan tapahtuneeseen muutokseen. (Kokko 2005, 192.)

2.3 Innovaatiot ravintola-alan kehittäjinä

Innovaatiolla tarkoitetaan muun muassa organisaation markkinoille tuomaa uutta tai paranneltua tuotetta tai palvelua, paranneltua prosessia tai käyttöön otettua uutta markkinointimenetelmää (Tilastokeskus 2019). Innovaatioiden tulisi olla osa ravintolan strategiaa. Ne ravintolat, jotka ovat hyvin innovatiivisia ja kehittävät toimintaansa jatkuvasti, ovat niitä, jotka ovat menestyvät kilpailulla markkinoilla. (Martin-Rios 2018, 6–7.)

Ravintoloiden uudet tuotteet sekä palvelut ovat yleensä helposti kopioitavissa ja kilpailijat käyttävät tätä etua hyödykseen. Uudet innovaatiot kuitenkin auttavat ravintoloita pysymään askeleen edellä suhteessa kilpailijoihinsa ja täten saavuttamaan pitkäaikaisemman kilpailuedun. (Ottenbacher & Harrington, 2007, 3.)

Kuitenkaan innovaatiot eivät aina onnistu ja on tutkittu, että vain neljä kymmenestä innovaatiosta onnistuu. Ravintola-alalla luvun on katsottu olevan vielä pienempi, koska suuri määrä ravintolakonsepteja suljetaan vuosittain, ja tämä luo lisähaasteita innovaatioiden kehittämiseksi. Vähäinen onnistumisprosentti vaikuttaa myös siihen, että täysin ei olla kyetty selvittämään, miten menestystä saavutetaan innovaatioiden avulla. Innovaatiot epäonnistuvat yleensä siksi, että ne suunnitellaan miellyttämään omia tarpeita ilman markkinatutkimusta, palvelutarjonta ei sovi vallitseville markkinoille tai se markkinoidaan väärin potentiaalisille asiakkaille. Innovaatio voi olla myös hyvin innovatiivinen ja onnistunut, mutta markkinat sille ovat pienet ja luomiskustannukset suuret, jolloin on järkevämpää jättää se toteuttamatta. Tämä onkin suuri haaste ravintola-alalla. Innovaatiota ja toimintaa pitäisi jatkuvasti kehittää, mutta epäonnistumisen riski on suuri. (Ottenbacher 2007, 432.)

Innovaatioita kehitetään usein taloudellisista syistä, sen halutaan kasvattavan organisaation tuloja (Ottenbacher 2007, 432). Sen onnistumista on mitattu paljolti talouteen liittyvillä mittareilla, esimerkiksi kuinka paljon se on kasvattanut myyntiä. Mutta tutkijat ovat löytäneet myös epäsuoria hyötyjä, jotka eivät ole välittömästi mitattavissa, kuten asiakasuskollisuuden kasvu, kyky houkutella uusia asiakkaita ja ravintolan imagon paraneminen. Taloudellinen hyöty on nähty olevan yksi tärkeimmistä innovaation tuomista hyödyistä, mutta sen lisäksi yhtä tärkeänä on pidetty lisääntyntä asiakastyytyväisyyttä, mikä innovaation kautta on saatu aikaiseksi. (Ottenbacher & Gnoth 2005, 208.)

Monet onnistuneet ravintola-alan innovaatiot viimeisen vuosisadan aikana ovat vaikuttaneet siihen, miten, mitä ja missä me syömme tänä päivänä. Esimerkiksi ensimmäiset kotiinkuljetukset ravintoloista tehtiin vuonna 1922, joka oli oman aikansa suuri innovaatio. Kotiinkuljetus innovaationa vaikuttaa valtavasti tänä päivänä ravintola-alalla. Ulosmyynti

on kasvanut viime vuosina räjähdysmäisesti ja ilman vuonna 1922 tehtyä innovaatiota, se ei olisi mahdollista. (Lindsay 2017.)

Menestyminen on yhdistelmä monia onnistuneita ja oikein tehtyjä asioita. Se löytyy kokeilemalla, tutkimalla ja innovoimalla. Mutta ilman, että tätä työtä ei tehtäisi, ei myöskään ole mahdollisuutta kehittyä ja menestyä. Pitää tutkia markkinoita ja niiden tarjontaa ja syvällisesti ymmärtää asiakkaan tarpeita. Tätä kautta voidaan luoda sellaista palvelutarjontaa, jota todella tarvitaan, ja josta on tulevaisuudessa valtava hyöty. (Ottenbacher 2007, 446–447.)

3 Skenaariotyöskentely tulevaisuustutkimuksessa

Tulevaisuustutkimuksen yhtenä keskeisenä tutkimuskohteena on nykyisyys, sillä kaikki havaintomme liittyvät nykyisyyteen. Voidaan ajatella, että tulevaisuutta ei ole olemassa, mutta oikeastaan se on, sillä me pystymme kuvittelemaan sen. Ja näin ollen se vaikuttaa meihin jo nykyisyydessä. Luonteenomaista tulevaisuudelle on vaihtoehtoisuus. Se on joukko erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia. (Metsämuuronen 2005, 255–257.)

Koska konkreettisesti tulevaisuutta ei ole olemassa, voiko siitä silloin kerätä luotettavaa tietoa? Parhaimmillaan tulevaisuutta koskeva tieto on enemmän tai vähemmän todennäköistä tietoa. Sitä voidaan pyrkiä ottamaan haltuun vähemmän ja enemmän varmoilla ja luotettavaa tietoa antavilla menetelmillä. Tulevaisuutta koskevaa tietoa voidaan hankkia joko laskennallisesti tai asiantuntija-arvioiden perusteella. Asiantuntija-arviointiin kuuluu muun muassa skenaariotyöskentely, jossa kartoitetaan useita mahdollisia tulevaisuuksia. (Metsämuuronen 2005, 257–262.)

Skenaario-ajatus on lähtöisin elokuva- ja teatteriteollisuudesta, jossa sillä tarkoitettiin sekä elokuvan että näytelmän käsikirjoitusta (Wilenius 2015, 46). Näissä käsikirjoituksissa kuvattiin vuorosanojen lisäksi näyttelijöiden liikkeet, valaistus, kameroiden kulmat, rekvisiitta ja kaikki muut juonen toteutumisen olennaiset kohdat (Mannermaa 1999, 57). Skenaariolla avulla pyritään kertomaan mahdollisimman tarkasti tapahtumien, kun elokuvassa tai teatteriesityksessä (Mannermaa 1992, 145). Kun taas puhutaan tulevaisuudentutkimuksesta, skenaarioita luonnehditaan monin eri tavoin. (Mannermaa 1999, 57.)

Sana skenaario tarkoittaa ajallisesti peräkkäin, loogisesti etenevien ja perusteltavissa olevien, otaksuttavien tulevaisuudenkuvien sarjaa. Se on tulevaisuuskuviensa avulla kuvailtu kertomus, joka voidaan ymmärtää tavoitteen saavuttamisen ehtojen tulevaisuuden toiminnalliseksi käsikirjoitukseksi. Skenaario pitää sisällään tiedon toimijoista, toiminnoista sekä kuvauksen päätöksenteon ja seurausten tapahtumaketjusta. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 901.) Skenaariot ovat selkeitä ja johdonmukaisia, sisäisesti loogisia, olennaisia asioita käsitteleviä ja haastavia ja mielekkäitä kuvauksia tulevaisuudesta (Wilenius 2015, 46).

Tulevaisuustutkija Mika Mannermaa (1999, 57) on määritellyt skenaarion seuraavasti: ”Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen tai tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta.” Tulevaisuusskenaario on näkemykselli-

nen ja vapaamuotoinen, mutta samaan aikaan myös tukevasti nykyhetkellä saatavilla olevaan tietoon perustuva kertomus jostain oletettavasta tulevaisuudentilasta. Se sisältää nykytilan analyysin lisäksi kuvauksen toimijoista ja niistä loogisista tapahtumaketjuista, jotka vaiheittain johtavat tulevaisuudentilasta taaksepäin nykyhetkeen tai vaihtoehtoisesti nykyhetkestä tulevaisuudentilaan. Kuvaus avaa tapahtumien ja niiden seuraamusten ketjun auki. (Rubin 2019.)

Skenaariotyöskentely ei ole ainoastaan vain skenaarioiden rakentamista: sen tarkoitus on myös auttaa eri organisaatioiden päättäjiä ennakoimaan tulevaa ja auttaa päätöksenteossa. Se auttaa päättäjiä ymmärtämään mahdollisia tulevaisuuksia ja näin ollen vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Hyvänä lisänä päättäjät saavat ennakkoon tietoonsa, miten tehdyt päätökset vaikuttavat tulevaisuudessa. (Fahey & Randall 1998, 12.)

3.1 Skenaario - tulevaisuuden käsikirjoitus

Tulevaisuudenskenaarioita voidaan pitää tulevaisuuden käsikirjoituksena, siihen hahmotellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tulevaisuuden toimintaympäristön vaihtoehdot ja vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin johdattavat tapahtumaketjut eri oletusten pohjalta (Rubin 2019). Käsitteenä tulevaisuudenskenaario on tarttunut yleiseen puhekieleen ja täten menettänyt suuren osan sisällöstään. Nykypäivänä melkein mitä tahansa tulevaisuuteen koskevaa ajatusta saatetaan kutsua juhlapuheissa ja mediassa skenaarioiksi. Välillä jopa teknisissä tieteissä matemaattisista mallintamisista puhutaan skenaarioina, vaikka kyse on puhtaasti tilastollisista ennusteista. (Rubin 2019.)

Skenaariolla on tulevaisuuskenttätutkimuksessa täsmällinen ja tarkka merkitys. Se on vapaamuotoinen ja näkemyksellinen, mutta sen tulee vahvasti pohjautua nykyhetkellä saatavilla olevaan tietoon, silti se on kertomus jostain mahdollisesta tulevaisuudentilasta (Rubin 2019). Skenaariot voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan tulevaisuudentutkimuksessa: eksploratiivisiin (tutkiviin) ja normatiivisiin (tavoitteellisiin) skenaarioihin. Tutkivissa eli eksploratiivisissa skenaarioissa tarkastellaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä ja jatketaan niitä tulevaisuuteen. Kun taas tavoitteelliset eli normatiiviset skenaariot nojautuvat tulevaisuuskuviin, visioihin halutusta tai vastaavasti pelätystä tulevaisuuden tilanteesta. Skenaariot rakennetaan siten, että ne etenevät tulevaisuudesta nykyhetkeen. (Mannermaa 1999, 58.)

Skenaario voi olla uhkaava tai tavoiteltava, todennäköinen tai epätodennäköinen (Mannermaa 1999, 57). On hyvä muistaa, että skenaario ei ole arvioitavissa sen mukaan, tuleeeko siinä ennakoitua tapahtumia tapahtumaan tulevaisuudessa. Skenaarion arviointikri-

teeri on se, kuinka hyvä työkalu se on ollut strategisessa valintatilanteessa ja päätöksenteossa silloin, kun päätös on tehty. (Rubin 2019.) Osa kritisoi skenaariotyöskentelyä juuri siksi, että sen paikkansa pitävyyden ei ole täysin varmaa ja täten sitä pidetään epäluotettavana menetelmänä esimerkiksi organisaation strategiaa rakennettaessa (Fahey & Randall 1998, 6). Mikäli tulevaisuudenskenaario on rakennettu hyvin, jo pelkästään se, että se on muodostettu ja esitetty, saattaa vaikuttaa itsessään tulevaisuuteen, koska se tuo näytille ja julki sen, mitä erilaisia vaihtoehtoja on olemassa. (Rubin 2019.)

3.2 Skenaariotyöskentelyn menetelmät

Skenaariotyöskentelyssä on monta erilaista pätevää menetelmää rakentaa ja esittää skenaario (Fahey & Randall 1998, 19). Skenaariomenetelmiä ja -tekniikoita on oletettavasti yhtä monta, kun niiden tekijöitä. Skenaarioita voidaan luoda monella eri tasolla, ne voivat olla globaaleja tai keskittyä maantieteellisesti kohdennetummin esimerkiksi pohtimaan Suomen tulevaisuutta. Niiden näkökulma riippuu aina sen tekijästä. (Hiltunen 2012, 183.)

Skenaarioiden tekeminen ei ole sidoksissa mihinkään tiettyyn metodiin, jonka vuoksi usein esiintyvä puhetapa skenaariotekniikka voi olla harhaanjohtava. Niitä voidaan konstruoida sekä kvantitatiivisilla että kvalitatiivisilla menetelmillä. Useimmiten skenaariot ovat kuitenkin olleet kvalitatiivisia. Moni menetelmä ei sulje toisiaan pois, jonka vuoksi saman skenaariotutkimuksen osina kyetään käyttämään samanaikaisesti kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Lisäksi voidaan käyttää myös deskriptiivisen tulevaisuustutkimuksen metodeja, kuten esimerkiksi delfitekniikkaa. (Mannermaa 1992, 147–148.)

Tulevaisuustutkimuksessa edelleen suuremmissa määrin käytetään tutkimusmenetelmiä, jotka on alun perin kehitetty perinteisille tieteenaloille, kuten esimerkiksi kyselytutkimukset. Kun taas lähes yksinomaan vain tulevaisuustutkimuksessa käytettyjä menetelmiä on vähemmän. Skenaariot ovat esimerkiksi sellainen menetelmä, jota melkein yksinomaan käytetään vain tulevaisuustutkimuksessa. (Mannermaa 1999, 36.)

Vaikka skenaariomenetelmiä on useita, kolme perusosaa skenaariossa tulisi olla. Näitä ovat yrityksen tai toimintaympäristön nykytilan kuvaus, tulevaisuuden kuvaus ja kuvaus prosessista, joka liittyy nämä kaksi toisiinsa. Vaikka skenaarioita voidaan rakentaa nykyhetkestä tulevaisuuteen tai toisin päin, kaikkien skenaarioiden tästä huolimatta tulee olla mahdollisia. (Mannermaa 1999, 57–58.) Skenaarioita voidaankin ajatella olevan monin eri tavoin suoritettujen tutkimusprosessien lopputuloksina ja kommunikaatiovälineinä (Mannermaa 1998, 148).

Tutkivat, eli projektiiviset skenaariot, kuvaavat tapahtumaketjua, joka nykyisestä tilanteesta ja siinä vallitsevista kehityssuunnista loogisesti johtaa kohti tiettyä tulevaisuudentilaa. Tutkittavan järjestelmän peruselementtien pysyttelevyyttä tai muuttumista koskevien työhypoteeseja muunnellen kyetään saavuttamaan muodostuvien skenaarioiden avulla sarja oletettavia tulevaisuudentiloja, jotka itsessään perustuvat erilaisiin arvioihin yhteiskunnan kehityssuunnista. Tutkivat skenaariot muistuttavat perinteistä ennustamista, ja tämän vuoksi niitä kohtaa on esitetty kritiikkiä yhteiskunnallista kehitystä koskevan epävarmuuden ja kompleksisuuden lisääntymisen vuoksi. Niiden laatimista on kuitenkin perusteltu sillä, että ne voivat olla hyödyllisiä referenssitasoja, joihin vaihtoehtojen poikkeamaa voidaan verrata. (Mannermaa 1992, 155.)

Perimmäinen tarkoitus skenaariolla on auttaa tunnistamaan ympäristössä ilmassa olevia vaihtoehtoja ja avata silmät uusille tulevaisuuden mahdollisuuksille. Lisäksi skenaariot auttavat varautumaan erilaisiin ei-toivottuihin tulevaisuuksiin, eli ”riskitulevaisuuksiin”. Skenaariot myös kannustavat erilaiseen ajatteluun, ja ne pakottavat ajattelemaan asioita eri kanteilta, koska ne eroavat aina keskenään toisistaan. (Hiltunen 2010, 195–196.)

Myöskään niissä ei ole oikeaa tai väärää, joten ne antavat mahdollisuuden ajatella laajasti. Skenaariot auttavat myös vähentämään monimutkaisuutta. Hyvinkin kompleksinen ympäristö voidaan kiteyttää muutamien epävarmuustekijöiden joukoksi, mikä taas itsessään helpottaa johtopäätösten tekoa ilman, että tulisi turvautua liiankin yksinkertaistettuihin malleihin. Ne voivat myös toimia kommunikaation apuvälineinä ja innostavat keskusteluihin. (Hiltunen 2012, 195–196.) Skenaarioiden tulisi olla olennaisia ja rohkeita ajatusluutumien murskaajia (Mannermaa 1999, 190).

3.3 Skenaariotyöskentelyn vaiheet

Skenaariotyöskentely on jaettavissa kuuteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan kriittisesti nykytilaa valitun menetelmin. Riippuen mistä aiheesta tai kenelle skenaario rakennetaan, voidaan tässä kohtaa käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia alkutilanteen kartoitukseen menetelmänä. Lisäksi ensimmäisessä vaiheessa on hyvä käyttää skenaariotyöskentelyn apumetodeja, kuten esimerkiksi heikkojen signaalien tarkkailua. (Rubin, 2019.) Näistä apumetodeista kerrotaan lisää kappaleessa 3.4.

Kerätyn tiedon pohjalta rakennetaan toisessa vaiheessa jollakin muuhun tutkimusasetelmaan soveltuvalla menetelmällä tulevaisuusskenaariot. Skenaariota oli hyvä rakentaa vähintään kolme, jotta vaihtoehtoja olisi oikeasti tarjolla. (Rubin, 2019.) Kolmesta viiteen skenaariota on katsottu olevan sopiva määrä. Mikäli tehdään vain kaksi skenaariota, tulee

silloin vaikeaa esittää muuta kuin hyvän ja pahan skenaarion jako, joka olisi vain oikeastaan vaihtoehdottoman, yhden tulevaisuuden malli. (Mannermaa 1999, 66.) Kun taas skenaarioiden määrän kasvaessa, niiden hallinta ja prosessointi ja tätä kautta skenaariotyöskentely vaikeutuu. Tällöin niistä voidaan myös rakentaa jatkumojia, skenaarioputkia, ja nämä esittävät kehityksen kulkua asetettujen ulkoisten ehtojen vallitessa. (Rubin, 2019.)

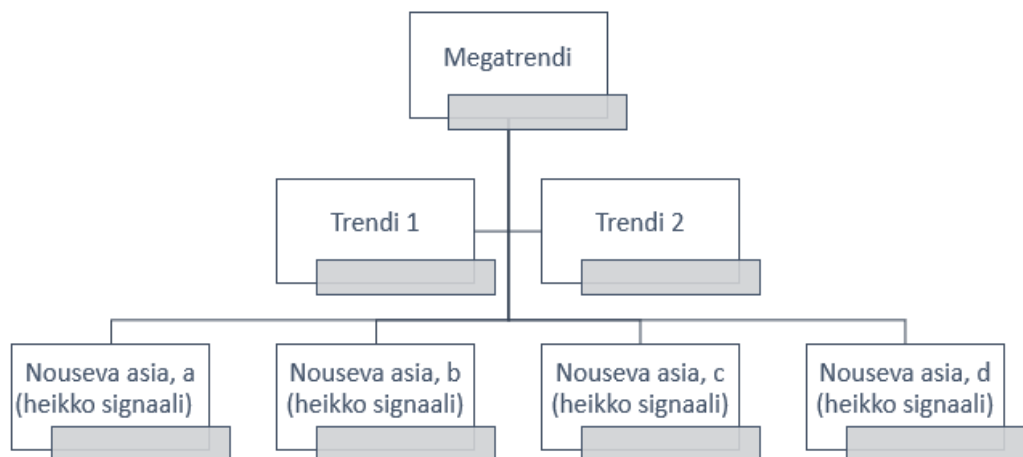
Mikäli skenaario rakennetaan jollekin tietylle yritykselle tai organisaatiolle, työvaiheissa kolme, neljä ja viisi käsitellään sen tulevaisuuden visiota, missiota ja näiden välistä vuoropuhelua. Skenaarioiden pohjalta rakennetut visio ja missio siis kuvastavat sitä tulevaisuustilaa, missä se halutaan nähdä olevan tulevaisuudessa. Näin ollen ne ovat vahvasti mukana strategian suunnittelussa. (Rubin, 2019.)

Parhaimmillaan skenaariotyöskentely on prosessi. Kertaluonteisenakin sen avaa uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Kuitenkin on hyvä ymmärtää, että nykyään yhteiskunta muuttuu nopeasti ja koko ajan luodaan sekä innovoidaan uusia asioita, tutkitaan ja kehitytään. Tästä johtuen skenaarioprosessi olisi hyvä toistaa tai ainakin sen tärkeimmät skenaariot tulisi päivittää aina ympäristön ja viitekehityksen muuttuessa, varsinkin jos se on tehty organisaatiolle. Olisi hyvä myös palata jo kertaalleen laadittujen skenaarioiden sisältöön ja pohtia, ovatko ne edelleen yhä riittävän laajoja ja kattavia vai jääkö muuttuvan todellisuuden myötä jokin aiemmin vähemmän tärkeä elementtiä huomiotta, jos seurataan vanhoja skenaarioita. Näin niistä ei synny toimintaa rajoittavia kuvia, vaan pystyvät auttamaan ja tuomaan uusia näkökulmia. (Rubin, 2019.)

3.4 Skenaariotyöskentelyn apumetodeja

Meidän tulevaisuuskuvamme rakentuvat saatavilla ja kerättävissä olevan tiedon varaan sekä miten ymmärrämme tämän tiedon että mitä voimme sen lisäksi kuvitella olevan tulevan (Fahey & Randall 1998, 6). Tämän vuoksi tulevaisuuden hahmottaminen on haasteellinen tehtävä. Jotta siihen voidaan syventyä, apuna voidaan käyttää eri menetelmiä ja metodeja. Skenaariotyöskentelyssä menetelmät ja metodit ovat erilaisia ja jokaisessa tulevaisuusprojektissa niitä tulisikin soveltaa uniikista ja räätälöidysti. On hyvin tärkeää soveltaa jotain menetelmää, joka vie systemaattisesti työtä eteenpäin. (Mannermaan 1999, 189.)

Seuraavat esitellyt apumetodit valittiin siksi, että niiden katsottiin palvelevan tämän tulevaisuusprojektin skenaarioita parhaimmin. Hiltunen (2012, 76) kuvaa (taulukko 1) megatrendien, trendien ja heikkojen signaalien suhdannetta toisiinsa. Taulukosta käy ilmi niiden väistämätön suhde toisiinsa, se kuinka heikosta signaalista muodostuu megatrendi.



Taulukko 1: Megatrendien synty (mukaillen Hiltunen 2012, 76)

Mikää yksittäinen metodi ei pysty vastaamaan jokaiseen kysymykseen, jonka vuoksi niitä tulisikin käyttää kombinaatioina. Ennakointipyrkimyksen mukaan voidaan kombinoida trendianalyyseja, asiantuntija-arviointeja ja monivaihtoehtoisia analyyseja. Metodien kombinaatioon vaikuttaa muun muassa tutkimuksen tekijän taidot organisaation ilmapiiri. (Vuorimaa 1993, 25.)

3.4.1 Megatrendit

John Naisbitt, amerikkalainen futuristi, lanseerasi käsitteen megatrendi 1980-luvulla kirjoittaessaan samannimisen kirjan, joka osoittautui erittäin menestyneeksi. Kirja perustui hänen tekemään laajamittaiseen tutkimustyöhönsä, jossa käytiin läpi mediaa. Kirjassaan hän määrittelee, että megatrendit eivät vain tule ja mene nopeasti ohi. Laajat yhteiskunnalliset, poliittiset, taloudelliset ja teknologiset muutokset muodostavat hiljalleen, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin seitsemästä kymmeneen vuoteen tai jopa pidempään. (Hiltunen 2012, 78.)

Kehityksen suurilla aalloilla tai linjoilla eli megatrendeillä tarkoitetaan yleisesti sellaista ilmiötä tai ilmiökokonaisuutta, jolla voidaan koeta olevan yleinen jo toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettava suunta ja joka katsotaan jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa (Mannermaa 2004, 73). Megatrendeistä on mahdollista puhua silloin, kun tarkasteltava ilmiö hahmotetaan riittävän laajasti ja käsitetään, että se itsessään voi pitää sisällään erilaisia ilmiöitä, vaihtoehtoisia suuntautumisia ja yllätyksiä. Kuitenkin näistä ilmiöistä tulee muodostua suurin piirtein samansuuntainen kokonaisuus. (Mannermaa 1999, 85.)

Megatrendit kuvastavat nykyhetkeä. Ne ovat intensiivisesti läsnä ja vaikuttavat eri elämän osa-alueilla. Megatrendien maantieteellinen levinneisyys on myös laaja, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ne olisivat totaalisen globaaleja, ei edes megatrendi ”globalisaatio”. Koska megatrendien katsotaan olevan pitkäkestoisia, voidaan tehdä varauksellinen olettaus, että ne kertovat tulevaisuudestakin jotain. (Hiltunen 2012, 79.)

Mannermaa (2004, 73–74) kuvaannollista megatrendiä suureksi joeksi, joka laskeutuu kohti merta. Joen pääsuunta on selkeä, vaikka siinä voi myös hyvin olla yllätyksiä, akanvirtoja eli negatrendejä. Joki saattaa vaihdella hitaasti virtaavasta pauhaavaksi koskeksi. Vuolaassa virrassa voi ohjata kanoottia, mikäli tuntee sen virtaukset, voi myös megatrendien kuvaamisessa muutosvoimissa suunnistaa, jos ne kykenevät tunnistamaan.

Tulevaisuustutkimuksessa tarkastellaan megatrendien tulevaisuutta eri vaihtoehtoisten mahdollisuuksien sijasta suuntana, joka nojaa peruskokemuksemme mukaiseen jatkuvuuteen. Megatrendejä voidaan käyttää pohjana ja tausta-aineistona eri alojen asiantuntijaryhmien skenaariotyöskentelyssä. (Mannermaa 1999, 85–86.) Olennainen asia megatrendien tunnistamisessa ja analysoinnissa on erottaa selkeästi isot kehityslinjat kaiken kohinan ja akanvirtojen joukosta. Tosiasiassa ne eivät aina erotu selkeästi itsestään, ja niiden avulla esimerkiksi skenaariotyöskentelyssä voidaan luoda perusrunkoja, joiden päälle luonnostellaan muuttujien eri toteumavaihtoehdot ja heikkojen signaalien luomat sysäykset eri skenaarioissa. (Mannermaa 2004, 75.) Megatrendit voidaan myös liittää osaksi tulevaisuustaulukkoanalyysia, jossa on ajatuksena tunnistaa merkittävät muuttujat ja niiden mahdolliset toteumavaihtoehdot tulevaisuudessa (Mannermaa 1999, 85–87).

3.4.2 Heikot signaalit

Heikoilla signaaleilla tarkoitetaan ilmiöitä, jotka ovat ”oraalla” ja joille ei yleisesti ottaen ole selvää tunnistettavaa menneisyyttä. Ne eivät ole olleet olemassa aiemmin tai ainakaan ne eivät ole olleet merkityksellisiä. (Mannermaa 2004, 113.) Sen tapahtumisen todennäköisyys on matala, mutta mikäli heikko signaali tapahtuu, sen seurausvaikutukset ovat suuret. Ne ovat luonteeltaan hyvinkin odottamattomia, hämmentäviä ja provokatiivisia. Sen yhteyttä tulevaan tilanteeseen on hyvin haastavaa perustella tilastollisesti uskottavalla jatkuvuudella, esimerkiksi historiallisella aikasarjalla. (Rubin 2019.)

Heikot signaalit voidaan jakaa kahdenlaisiin: uuden trendin noususignaalit sekä myös vanhan trendin laskusignaalit. Heikot signaalit ovat haastavia siinä määrin, että jos kaikki pystyisivät aistimaan ne, nämä eivät olisikaan heikkoja signaaleja vaan vahvoja signaale-

ja. Hyvin ilmeistä on, että heikkojen signaalien tulkinta ei liity tieteeseen vaan intuitioon. Vaikka periaatteessa jokainen voi havaita heikon signaalin, tarvitaan sen toteutumiseen henkilöltä resursseja. (Metsämuuronen 2005, 265.)

Heikkoja signaaleita voidaan kutsua myös villoiksi korteiksi. Ne eivät ole trendejä, mutta niistä voi ajan kanssa muotoutua sellainen. (Mannermaa 2004, 113.) Pääperiaate on, että yksi heikko signaali itsessään ei kerro vielä mitään, mutta jo useammat samaan suuntaan viittaavat signaalit voivat jo taas kuvata tulevaisuuden kasvavaa trendiä (Bergman, Kuusi & Salminen 2013, 299).

Heikoille signaaleille ominaista on myös se, että ne elää vain hetken. Ja siinä piilee sen voima. Se, joka havaitsee sen ensimmäisenä, ymmärtää sen merkityksen ja toimii sen mukaisesti jo silloin, kun muut vielä hylkivät sitä, on edelläkävijä. Jos heikosta signaalista muodostuu vahva signaali tai joissain tapauksissa jopa megatrendi, sen ainutlaatuinen arvo heikkona signaalina on romahtanut. Kaikki tietävät vahvan signaalin, jolloin kukaan ei voi saada siitä enää edelläkävijän etua. (Mannermaa 2004, 121.)

Heikkoja signaaleita voidaan hyödyntää tulevaisuusajattelussa- ja tutkimuksessa kolmessa eri tarkoituksessa, nämä ovat ennakointi, innovointi ja kommunikointi. Niitä voidaan käyttää skenaarioiden pohjamateriaalina tai nousevien trendien arvioinnissa. Lisäksi niitä voidaan käyttää apuvälineinä tulevaisuuden innovoinnissa. Heikoilla signaaleilla on tapana rikko vallitsevia ajatusmalleja. (Bergman, Kuusi & Salminen 2013, 299–300.)

3.4.3 Tulevaisuustaulukko

Tulevaisuustaulukon käyttö on ollut suuressa suosiossa tulevaisuustutkijoiden keskuudessa, vaikka se onkin menetelmänä uusi (Mannermaa 1999, 92; Metsämuuronen 2005, 293). Tulevaisuustaulukkometelmää käytetään yleisesti ottaen silloin, kun halutaan hallita useita tulevaisuuden ominaispiirteitä, käytettävissä on asiantuntijapaneeli ja ei haluta käyttää laskennallisia menetelmiä. Lisäksi sen rakentaminen luontuu muiltakin kuin ammattimaisilta tulevaisuustutkijoilta. (Metsämuuronen 2005, 293.) Yritysten on kätevää toimintaympäristönsä ja sisäisten tekijöidensä tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja sen avulla (Mannermaa 2000, 86):

Taulukko itsessään on melko staattinen, ja siitä saadaan väläyksenomaisen kuvan tulevaisuuden tilanteesta. Sen sisältö perinteisesti koostuu muuttujista ja niiden oletettavista toteutumismuutoksista tulevaisuudessa. Tässä yhteydessä muuttujilla tarkoitetaan ratkaistavan ongelma-alueen kannalta merkittäviä tekijöitä, joiden kehityksestä ei voida tun-

nistaa suuntaa, toisin kun megatrendien kohdalla. Näin ollen muuttujien tulevaa kehitystä on tarkoituksenmukaista käsitellä erilaisina vaihtoehtoina. (Mannermaa 1999, 92–93.)

Tulevaisuustaulukkoanalyysiin useasti mukaan otettavat muuttajat ovat niin kutsuttuja toimintaympäristömuuttujia, näitä voi olla esimerkiksi talouden, teknologian ja yhteiskunnallisten reunaehtojen kehitys. Sitä voidaan myös täydentää sisällyttämällä siihen muuttujien lisäksi odotukset megatrendeistä ja heikoista signaaleista. Tällä tavalla saadaan tarkasteluun lisää ulottuvuuksia siitä huolimatta, että menetetään tutkimusongelman hallintaa. (Mannermaa 1999, 93.)

Periaatteet tulevaisuustaulukon rakentamiseen ovat yksinkertaiset ja se saattaa jopa vaikuttaa yksinkertaistavalta ja mekanistiselta. Sen rakentaminen aloitetaan tunnistamalla ja rajaamalla ongelma-alue ja listaamalla keskeisimmät muutostekijät tulevaisuudessa. Näitä muutoksetekijöitä voi olla muun muassa ulkoisia toimintaympäristöä kuvaavia muuttujia, heikkoja signaaleja ja megatrendejä. Tämän jälkeen kullekin muuttujalle arvioidaan erinäisiin olettamuksiin perustuvia vaihtoehtoja ja listataan alle heikot signaalit. Taulukon loppuun listataan megatrendit, joille arvioidaan kehityssuunnat ja näihin sitoudutaan työskentelyn aikana. (Mannermaa 1999, 93–94.)

Tulevaisuuskuvia rakennetaan taulukon avulla siten, että jokaiselle muuttujalle valitaan yksi arvo ja siihen liitetään heikko signaali ja megatrendi mukaan tarkasteluun. Näin ollen tulevaisuustaulukosta voidaan tunnistaa käytännössä erittäin suuri määrä tulevaisuudenkuvia. Selvää on, että suuri osa näistä ei ole järkeviä. Tässä kohtaa onkin kysymys asiantuntemuksesta, jonka avulla taulukosta voidaan tunnistaa tulevaisuuden arvioinnin kannalta keskeisimmät tulevaisuudenkuvat. (Mannermaa 1999, 94.)

Skenaarion rakentamisen pohjana voidaan käyttää tulevaisuustaulukkoa. Hahmotellessaan skenaarioita voidaan se nähdä dynaamisena sarjana peräkkäisiä, toisistaan poikkeavia, mutta samaan aikaan toisiinsa loogisesti liittyviä tulevaisuudenkuvia. Ensimmäisen taulukon on tarkoitus kuvata nykytilannetta ja viimeisen taulukon sitä tilannetta, johon tulevaisuudessa pyritään tai johon vaihtoehtoisesti tulevaisuudentarkastelu muutoin päätetään. (Mannermaa 1999, 96.) Näiden kahden väliin sijoittuvat olevat tulevaisuuskuvat, kuvaavat vaihe vaiheelta nykytilan muuttumista tulevaisuuden lopputilaksi (Mannermaa 2000, 88).

4 Asiantuntijahaastattelut

Haastattelu on ainutlaatuinen menetelmä tiedonkeruuseen, sillä siinä ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Ja sen suurin etu onkin, että aineiston kerääminen on joustavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että siinä voidaan säädellä tiedonkeruuta tilanteen edellyttävällä tavalla ja haastateltavia myötäillen. Myös aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä ja vastauksia voidaan tulkita laajemmin kuin esimerkiksi kyselyssä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204–205.)

Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä. Siinä haastattelu kohdennetaan valittujen teemojen ympärille ja näistä teemoista keskustellaan. Teemahaastattelu lähtee siitä olettamuksesta, että kaikkia yksilön kokemia kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita kyetään tutkia tällä menetelmällä. Menetelmässä korostetaan tutkittavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään ja näkemyksiään tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Valtaisuus etu teemahaastattelulla on siinä, että se ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä myöskään ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, kuinka syvälliseksi aiheen käsittely menee. Kuten sen nimikin jo kertoo, se etenee keskeisten teemojen varassa, eikä seuraa yksityiskohtaisia kysymyksiä. Näin ollen haastateltavan ääni saadaan paremmin kuuluviin ja haastattelu ei ole tutkijan näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastattelu voidaan katsoa olevan enemmän strukturoimaton haastattelu. Se on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että sen aihepiirit ja teema-alueet on kaikille samat. Teemahaastattelussa ei ole puolistrukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillistä kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta on hyvä muistaa, että se ei ole myöskään täysin vapaa kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Haastateltavia ja haastateltavien määrää pohdittaessa on hyvä muistaa, että niitä tulisi olla niin monta, kun tutkimus itsessään vaatii. Tämä vaatii myös tarkkaa harkintaa. Tutkimuksessa, joka on enemmänkin suuntautunut kvalitatiivisesti, on tapana puhua otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä. Tällöin pyritään ymmärtämään jotain tiettyä tapahtumaa syvällisemmin, eikä pyritä saamaan tilastollista yleistystä. Silloin kerätään tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai vaihtoehtoisesti etsitään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin tai ilmiöihin. Tämän kaltaisissa tutkimuksissa vain muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58–59.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tämän vuoksi onkin perusteltua lähettää haastattelukysymykset tai aiheet haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen. Onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että haastateltavat voivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tain ainakin haastattelu teemoihin etukäteen. Periaatteessa tämä tapahtuu jo silloin, kun haastatteluluvasta ja ajankohdasta sovitaan. Lisäksi on myös eettisesti perusteltua kertoa haastateltavalle, mitä aihealuetta haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.)

4.1 Asiantuntijahaastatteluiden toteutus

Tulevaisuustutkimuksessa on käytetty perinteisiä tutkimusmenetelmiä ja teemahaastattelu on yksi näistä. Tutkimuksessa voidaan selvittää teemahaastattelun avulla, kuinka asiantuntijoiden vaikuttavat pitkällä aikavälillä heidän tämänhetkiseen päätöksentekoonsa. Haastateltaville annetaan löyhästi määritelty tulevaisuusteema, ja he saavat teemahaastattelussa kuvata tulevaisuuteen kohdistamiaan arvostuksia ja uskomuksia koskien annettua aiheita. (Vapaavuori 1993, 181.)

Asiantuntijahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna, jotta keskustelu haastattelun aikana pystyttiin säilyttämään mahdollisimman vapaamuotoisena. Pyrkimyksenä oli saada haastateltavien näkökulmat oman alansa asiantuntijuus huomioon ottaen. Jokaista haastattelua varten luotiin oma haastattelurunko, joka lähetettiin haastateltaville ennakoon.

Ensimmäisenä asiantuntijahaastattelu toteutettiin SSP Finland Oy:n operatiivinen johtaja Anne Immosen asiantuntijahaastattelu Helsinki-Vantaan lentokentällä 22.11.2019. Haastattelun näkökulmaksi valittiin ravintola-alan kehitys viimeisen vuosikymmenen aikana ja tulevaisuudennäkymät ravintola-alalla. Toinen asiantuntijahaastattelu toteutettiin Helsingissä Pinto Design Oy:n toimistolla Sörnäisissä 12.12.2019. Asiantuntijoina haastattelussa olivat Pinto Design Oy:n toimitusjohtaja Jukka Tuhkanen ja sisustusarkkitehti Peppi Kankkunen. Tuhkanen ja Kankkunen olivat yhdessä pohtineet näkemyksiään kirjallisesti ennakoon, ja haastattelussa oli paikalla sisustusarkkitehti Peppi Kankkunen. Haastattelussa pyrittiin saamaan näkökulmaa erityisesti siihen, miten ravintolat tulevat miljööltään ja konsepteiltaan muuttumaan tulevaisuudessa.

Kolmas haastattelu toteutettiin etänä Helsingissä 14.10.2020. Asiantuntija haastattelussa toimi liiketoiminnan lehtori Aarni Tuomi. Tuomi on väittelemässä Surreyn yliopistosta tohtoriksi ja hänen väitöskirjansa aihe koskee palvelurobotiikkaa ja sen hyödyntämistä palveluliiketoiminnassa. Tämän vuoksi haastattelun näkökulmaksi valittiin teknologian kehitys ja palvelurobotiikan hyödyntäminen tulevaisuudessa ravintoloissa.

4.2 Asiantuntijahaastattelu operatiivinen johtaja Anne Immonen, SSP Finland Oy

SSP Finland Oy on kansainvälinen pörssiyhtiö, joka pääasiallisesti toimii matkustusympäristössään. He tuottavat kahvila-, ravintola-, kioski-, kokous- ja loungepalveluita. (SSP Finland 2020.) He toimivat Suomessa neljällä lentoasemalla: Helsinki-Vantaalla, Rovaniemellä, Oulussa ja Turussa. Helsinki-Vantaan lentoasema on toimipaikoista suurin. Lentoasemilla heillä on ravintoloita, kahviloita ja loungepalveluita. Lisäksi Helsinki-Vantaan lentoasemalla heillä on tarjolla VIP-palveluita. Palveluihin kuuluu esimerkiksi valtion päämiesten ja muiden julkisuuden henkilöiden kuljetus pois lentoasemalta. Näiden lisäksi he edustavat kansainvälisiä brändejä Suomessa, kuten muun muassa Starbucks -kahviloita, O'Learys hampurilaisravintoloita ja WHS Smith -kioskeja. (Immonen 22.11.2019.)

Immonen on työskennellyt viimeiset kuusi vuotta SSP Finland Oy:n palveluksessa. Hän aloitti ensin operatiivisena johtajana, ja kaksi vuotta tämän jälkeen hän sai lisäksi vastuualueeseen henkilöstöjohtamisen. Ennen SSP Finland Oy:n palvelukseen siirtymistä hän on tehnyt pitkän uran ravintola-alalla työskennellen monen eri yrityksen palveluksessa. Koulutukseltaan hän on restonomi YAMK. (Immonen 22.11.2020.)

4.2.1 Muutokset ja trendit ravintola-alalla

Immosen (22.11.2019) mukaan ravintoloiden käyttö on yleistynyt paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Viimeisen viiden vuoden aikana käyttö on kasvanut lähes 40 prosenttia. Lisäksi ruoan taso on parantunut. Kuluttajat ovat tänä päivänä paljon tietoisempia raaka-aineista, niiden laadusta ja haluavat eettisesti tuotettuja tuotteita. Ravintolat panostavat raaka-aineisiin koko ajan enemmän ja tarjoilevat puhdasta ruokaa asiakkailleen. Osaksi tästä syystä ruokamatkailu Suomeen ja Pohjoismaihin on kasvanut. Matkan keskeisin syy voi olla vierailu jossain huippuravintolassa. Suomessa luonto ja puhtaus kiinnostaa, varsinkin Aasiasta saapuvia matkailijoita.

Suomeen on viime vuosien aikana rantautunut uusia isoja ravintola- ja kahvilabrändejä maailmalta. Isommilla suomalaisilla yrityksillä on ollut aktiivinen rooli brändien maahan-tuonnissa. Lisäksi mikä on ollut merkittävästi kasvussa ovat noutoruoka ja kotiinkuljetukset. Palveluntarjoajat ovat niin ikään lisääntyneet huomattavasti. Kymmenen vuotta sitten pystyi tilamaan lähinnä pizzeria kotiin yhdeltä palveluntarjoajalta. Tänä päivänä tilauksen voi tehdä eri palveluntarjoajien lähes mistä tahansa ravintolasta. Ja myös tätä kautta teknologia on kehittynyt huomattavasti. Maksut ovat siirtyneet lähes kokonaan pois käteisestä ja tilaukset kyetään tekemään mobiilisti. (Immonen 22.11.2020.)

Suomessa ne yritykset, jotka pystyvät nopeasti ja ketterästi muuttumaan ja muuntautumaan, ovat niitä, jotka tulevat olemaan edelläkävijöitä. Yleensä tällaisia organisaatiota on ollut pienemmät yritykset. Se myös lisää heille kilpailuetua suhteessa muihin. Kun taas toisaalta isojen yritysten etuna on se, että he pystyvät tuomaan uusia brändejä, innovaatioita ja palvelumalleja maailmalta Suomeen. Heillä on siihen tarvittavat resurssit. Toivottavaa ja tavoiteltavaa on kuitenkin se, että Suomi olisi vielä tulevaisuudessa se maa, joka on edelläkävijä, ja josta viedään uusia innovaatioita maailmalle. (Immonen 22.11.2020.)

Uudet sukupolvet käyttävät huomattavasti aktiivisemmin ravintolapalveluita verrattaessa muihin sukupolviin. He ovat myös valmiita käyttämään palveluihin ja tuotteisiin enemmän rahaa käyntinsä aikana, ja he ovat valmiita maksamaan laadukkaammista tuotteista. Lisäksi heille on tärkeää se, että yritys toimii vastuullisesti ja eettisesti oikein. Tieto ravintoloista ja palveluista he etsivät sosiaalisesta mediasta, ja luottavat sieltä löytyvään tietoon enemmän, kuin mitä yritys itse itsestään viestii. Tämän vuoksi yrityksen näkökulmasta olisikin tärkeää, että heidän toimintansa vastaisi nuorten asiakkaiden odotuksia, ja että se olisi läpinäkyvää. Tämä tulee muokkaamaan ravintoloita ja niiden palveluita tulevina vuosina. (Immonen 22.11.2020.)

Ravintola-alan trendit ovat Immosen (22.11.2020) näkemyksen mukaan säilyneet viimeiset vuodet melko samoina. Terveellisyys ja hyvinvointi trendinä on vaikuttanut ravintolaan, siten että kuluttajat toivovat ravitsevaa ja terveellistä ruokaa. Herkkuja syödään vähemmän ja pienempiä annoksia. Myös vastuullisuus trendinä on näkynyt ravintola-alalla. Kuluttajat ovat hyvin tietoisia ympäristöasioista, ja suosivat sellaisia yrityksiä, joiden toiminta on vastuullista muun muassa ympäristönäkökulmasta.

Näiden lisäksi digitalisoituminen on trendi, joka vaikuttaa ravintola-alalla. Kuluneiden vuosien aikana alalla on otettu käyttöön paljon uusia järjestelmiä, joita käytetään muun muassa tilauksien vastaanottamisessa ja asiakkaan laskuttamisessa. Lisäksi on hyödynnetty erilaisia mobiiliapplikaatiota eri palveluissa, kuten esimerkiksi QR-koodeja ruokalistojen kääntämisessä vieraille kielille. (Immonen 22.11.2020.)

Matkailu- ja ravintola-alalla on ollut valtava työvoimapula monta vuotta, eikä se näytä merkkejä hellitäkseen. Immonen (22.11.2020) uskookin, että tulevaisuudessa asiakaspalvelua tullaan jossain määrin korvaamaan robotiikan avulla. Hänen mielestään on mahdollista, että esimerkiksi ruoan valmistuksessa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää robotiikkaa, niin että ne hoitaisivat osan valmistusprosessista. Robotiikan hyödyntäminen auttaisi osaksi taltuttamaan alaa vallitsevaa valtavaa työvoimapulaa.

4.2.2 Tulevaisuuden näkymät ravintola-alalla

Kaupungistuminen tulee muokkaamaan ravintola-alaa tulevaisuudessa. Väestö tulee asumaan vielä keskitetympin kaupunkialueilla ja liikkuminen tulee tapahtumaan enemmässä määrin muuten, kun yksityisautoillen. Joten oletettavaa on, että autokanta tulee pientymään kaupungeissa. Yksi suuri vaikuttava tekijä on, että ilmastopäästöjä pyritään vähentämään kaikin keinoin. Tällöin ilmiselvästi autoilla liikkuminen ja tarve parkkipaikoille vähenee. Kaupungeista voi muodostua puistomaisempia paikkoja, joissa sen asukkaat voivat viettää aikaa. Näin ollen myös palvelut ja ravintolat tulevat keskittymään näillä alueille ja muokkautumaan alueen ja kuluttajien mukaisesti. (Immonen 22.11.2020.)

Ympäristökysymykset tulevat näkymään vielä voimakkaammin ihmisten ruokailutottumuksissa. Immonen (22.11.2019) uskoo, että tullaan vielä enemmässä määrin siirtymään kasviruokavalioon. Lihaa tullaan kuluttamaan vähemmän, ja varsinkin ulkomailta tuotua liha- tuotteiden ostamista tullaan vähentämään. Väestö on tietoisempia ja kiinnostuneimpia tuotteiden alkuperästä ja halutaan ostaa eettisesti tuotettuja tuotteita. Tulevaisuudessa tullaan myös hyödyntämään enemmän sellaisia eläinproteiinilähteitä, joita ei vielä tänä päivänä kovinkaan paljoa käytetä. Tällöin myös ravintoloiden tulee muokata omaa tuote- tarjontaansa siten, että se vastaa kuluttajien odotuksia.

Koko ajan enemmässä määrin pyritään helpottamaan eri keinoin arkea ja ottamaan yksilön tarpeet paremmin huomioon. Myös päivittäinen arkiruokailu tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Ravintoloista tilataan myös arkisin enemmän ruokaa kotiin. Noutoruoka ja kotiinkuljetus tulee kasvamaan vielä entisestään, ja tämä tulee kehittämään uusia kotiinkuljetusinnovaatioita. Esimerkiksi jo nyt on ollut kokeilussa drone -kotiinkuljetuksia. (Immonen 22.11.2020.)

4.2.3 Skenaarioita tulevaisuuden ravintolapalveluista

Immosen (22.11.2020) näkemyksen mukaan tulevaisuudessa tulee olemaan hyvin eri tyyliä palveluita eri kohderyhmille. Yksi selkeä kohderyhmä tulee olemaan nuoriso. Heille tullaan suunnittelemaan sellaisia ravintolakonsepteja, jotka eivät ole perinteisiä ravintoloita, mutta kuitenkin sellaisia, jotka heitä miellyttää. Esimerkiksi musiikki voi suhteessa soida kovalla näissä paikoissa. Ne ovat enemmän paikan ja palvelun yhdistelmiä, joissa voidaan nauttia ruokaa ja juomaa. Nämä sijaitsevat keskellä kaupunkia, mahdollisesti puisto- alueilla. Ravintolapalveluiden lisäksi näissä paikoissa on tarjolla muitakin palveluita ja viihdykettä. Asiakaspalvelua on korvattu itsepalvelulla ja asiointia hoidetaan mobiilisti. Toiminnan tulee kuitenkin olla vastuullista ja eettistä, jotta nuoret kokevat voivansa käydä siellä hyvällä omallatunnolla.

Immosen (22.11.2020) mukaan toiset kohderyhmät, joille tullaan kehittämään ravintolapalveluita enemmän, ovat vanhukset ja vammaiset. Tilojen suunnittelussa on otettu huomioon liikkuminen niin, että siellä on helppoa ja vaivatonta liikkua eri apuvälineiden kanssa. Lisäksi kaikki tekstit on kirjoitettu selkeästi, ymmärrettävästi ja tarpeeksi suurella fontilla. Tarvittaessa ravintolassa saa opastusta ja neuvontaa henkilökunnalta. Tällaisissa ravintoloissa ei pyrittäisi korvaamaan asiakaspalvelua digitaalisilla ratkaisuilla.

4.3 Asiantuntijahaastattelu toimitusjohtaja Jukka Tuhkanen ja sisustusarkkitehti Peppi Kankkunen, Pinto Design Oy

Pinto Design Oy on vuonna 2009 perustettu yritys, joka on keskittynyt tila- ja brändisuunnitteluun sekä palvelumuotoiluun (Pinto Design Oy 2020). Toimitusjohtaja Jukka Tuhkanen on ollut perustamassa Pinto Designia ja tänä päivänä hän vastaa yrityksen strategiasista, myynnistä ja kehityksestä. Peppi Kankkunen on Pinto Designilla trendivastaava ja sisustusarkkitehti. Palvelut, joita Pinto Design tarjoaa yrityksille, ovat tilasuunnittelu, brändisuunnittelu ja palvelumuotoilu- ja suunnittelu.

4.3.1 Ravintola-alan kehitys viimeisen vuosikymmenen aikana

Ravintoloiden käyttöaste on viimeisten vuosien aikana noussut tasaisesti. Ruokatrenditutkimuksessa kerrotaan, että yhä useampi suomalainen ruokailee ravintolassa ja näin aikoo jatkossa myös tehdä. Ravintolakulttuurista on muodostunut huomattavasti rennompia. Maailmalta on tullut paljon uusia makuja Suomeen ja etnisten ravintoloiden suosio on kasvanut. Mutta taas vastaavasti vastapainoksi halutaan kotimaisia, tuttuja ja puhtaita makuja ja se on nostattanut suomalaisen kotiruoan arvoa ravintolamaailmassa. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Tuhkanen ja Kankkunen (12.12.2019) nostavat niin ikään esille nouto- ja tilausruoan sekä kotiinkuljetuksen huiman kasvun viimeisen vuosikymmenen aikana. Heidän näkemyksensä mukaan kotiin toimitettu ruoka, niin sanotusti ”kalsarigourmet”, on nykyään jokapäiväinen vaihtoehto ruokakaupassa käynnille ja kotona kokkaamiselle. Lisäksi aamiais- ja brunssikulttuuri on rantautunut vahvemmin Suomeen kuluneiden vuosien aikana.

Nykyään huomiota kiinnitetään aiempaa enemmän ruoan terveellisyyteen. Erityisruokavaliot ovat yleistyneet runsaasti ja tietoisuus ruokasuosituksista on kasvanut. Uusia tutkimuksia tehdään jatkuvasti, joka lisää väestön tietoisuutta ruosta ja sen vaikutuksesta hyvinvointiin. Kasvis- ja vegaaniruoan suosio on kasvanut viimeisten vuosien huomattavasti ja ravintolat ovat vastanneet tähän kysyntään laajentamalla tarjontaansa. (Tuhkanen &

Kankkunen 12.12.2019.) Kankkusen (12.12.2019) mukaan muutos on tapahtunut luonnollisesti. Yksilöä kunnioitetaan ja hänen toiveitaan kuunnellaan. Ravintolat ovat joustavia tarjontansa suhteen ja ovat valmiita tekemään tarjontaansa muutoksia, mikäli asiakas sitä toivoo ja pyytää. Tosin vastaliikkeenä tälle on syntynyt ravintoloita, joissa ei kuunnella asiakkaan toiveita, vaan tarjotaan sitä, mitä halutaan.

Ravintola-alalla panostetaan aiempaa enemmän liiketilan miljööhön ja siihen ollaan valmiita käyttämään enemmän resursseja. Enää ei tavoitella geneeristä ilmettä ja ei haluta tehdä niin sanotusti kaikkia miellyttäviä ravintoloita. Nykyään trendinä on erilaistuminen ja uskalletaan tehdä rohkeammin erilaisia ja näköisiä ravintoloita. Halutaan erottua joukosta myös miljöön avulla. Ravintoloiden liiketilat sijaitsevat yleensä ostoskeskusympäristössä tai vastavalaisissa ympäristöissä. Vapaana olevat liiketilat määrittelevät sen, minne ravintoloita voidaan perustaa. Esimerkiksi Suomessa on hyvin harvakseltaan tarjolla vapaana vanhoja kiinteistöjä, esimerkiksi vanhoja tehdashalleja, jotka ovat Virossa olleet suosiossa ravintoloiden liiketiloina. Kiinnostusta olisi rakentaa ravintoloita erikoisempiinkin kiinteistöihin ja tiloihin, mutta tarjontaa tällä hetkellä on todella vähän. Aiemmin uusia ravintoloita ja ravintolakonsepteja avattiin enemmän keskitetysti Suomessa pääkaupunkiseudulle. Nytkin ravintoloita avataan enemmän myös muualle Suomeen, ja myös siellä halutaan enemmän panostaa ravintoloiden miljööseen ja ulkonäköön. Niin ikään myös muualla Suomessa halutaan viedä ravintolakulttuuria eteenpäin. (Kankkunen 12.12.2019.)

Kankkunen (12.12.2019) toteaa, että tänä päivänä ravintoloita ja ravintolakonsepteja voidaan tuoda hyvin kevyesti pop up-henkisesti erilaisiin uusiin paikkoihin. Esimerkiksi ravintoloita ja heidän tarjontansa voi jo tällä hetkellä löytää festivaaleilta tai kaupoista. Hän uskoo, että tämän tyylliset pop up -ravintolat tulevat yleistymään ja tuo lisää vaihtoehtoja sille, missä ravintola voi tulevaisuudessa sijaita. Tämä tulee myös lisäämään tulevaisuudessa ravintolatarjontaa.

4.3.2 Ravintola-alan trendit ja innovaatiot

Ravintoloita johdatteleva trendi on vastuullisuus. Ravintolat pyrkivät olemaan ekologisia ja hyödyntämään ruokahävikkiään parhaalla mahdollisella tavalla. Kuluttajat toivovat toiminnan olevan läpinäkyvää ja tuotteiden tuotantoprosessin kestävän tarkastelua eettisestä näkökulmasta. Näiden lisäksi hyödynnetään lähiruokaa ja satokausiajattelua. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Yhdysvalloista on rantautunut Suomeen trendejä, joista yksi on esimerkiksi laadukkaat hampurilaisravintolat. Niiden suosio Suomessa on kasvanut tasaisesti viimeisten vuosien

aikana. Lisäksi yhtenä trendinä on ollut ravintoloiden rakentaminen henkilöbrändien ympärille, esimerkiksi Suomessa on avattu Ville Haapasalon georgialaistyylinen ravintola Pur-Pur. Siinä missä trendit ovat kehittäneet ja kehittävät ravintolakulttuuria, myös innovaatiot ja teknologian hyödyntäminen ovat kehittäneet ravintola-alaa kokonaisuudessaan. Pikaruokaravintoloissa ja henkilöstöravintolamaailmassa on tehty palvelusta nopeampaa ja sujuvampaa esimerkiksi itsepalvelukassojen ja interaktiivisten menuaulujen avulla. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.) Kankkusen (12.12.2019) näkemyksen mukaan tulevaisuudessa pikaruokaravintolat tulevat automatisoitumaan vielä enemmän, ja teknologiaa tullaan hyödyntämään esimerkiksi keittiöissä ruoan valmistuksessa.

Ravintoloista voi myös tehdä tilauksen ennakkoon joko verkkosivujen tai mobiiliapplikaation kautta, tällöin annos on jo valmiina, kun ravintolaan saavutaan. Näiden lisäksi on ollut kehitteillä esimerkiksi Compass Groupilla mobiiliapplikaatiossa, jonka avulla asiakkaat pystyvät seuraamaan ravintoloiden ruuhkahuippuja ja sijoittaa oman käyntinsä rauhallisempaan aikaan. Mobiiliapplikaation avulla on mahdollista tasata kiireisimpiä lounasaikoja. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

On kehitetty ja kehitetään koko ajan uusia erilaisia tapoja mainostaa yrityksiä asiakkaalle. Mainonta on siirtynyt voimakkaasti mobiiliksi, ja sen avulla voidaan myös houkutella asiakasta valitsemaan jokin tietty yritys. Asiakasta voidaan ohjata valitsemaan yritys esimerkiksi ennakkoon tulevilla lounasmenuilla ja yksilöidyillä tarjouksilla. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Myös uusia eettisiä, kestävän kehityksen huomioivia innovaatioita tullaan kehittämään lisää. Jo tällä nyt on kehitetty mobiiliapplikaatio, ResQ Club, jonka kautta voidaan tilata ravintoloista hävikkiin menevää ruokaa edullisemmin. Mobiiliapplikaation kautta näkee lähiravintoloiden tarjonnan, ja sen kautta voi ennakkoon ostaa itselleen ruokaa. Tämän kaltaiset innovaatiot tulevat vielä lisääntymään. Tekoälyä tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään tehokkaammin ravintoloissa, varsinkin pikaruokaravintoloissa. Tekoälyä voidaan hyödyntää esimerkiksi varastohallinnassa. Se laskee automaattisesti hävikin ja pystyy tekemään itsenäisesti tilauksia. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.) Tämän kaltainen infra Kankkusen (12.12.2019) mukaan tulee kehittymään huomattavasti ja sitä tullaan käyttämään enemmän tulevaisuudessa.

Ravintolan miljöön ja tunnelman luonnissa tullaan niin ikään käyttämään enemmän teknologisia ratkaisuja. Audiovisuaalisia ratkaisuja tullaan hyödyntämään kokemuksellisuuden synnyttäjinä. Niissä tullaan yhdistämään ääntä, valoa ja kuvaa, jonka avulla pyritään luo-

maan ainutlaatuinen ja uusi elämyksellinen kokemus asiakkaalle. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Innovatiiviset, aikaansa seuraavat ja muuntautumiskykyiset ravintolat tulevat tulevaisuudessa olemaan niitä, jotka tulevat olemaan suunnannäyttäjiä ja pärjäämään hyvin kilpailulla alalla. Tämä vaatii muun muassa sen, että teknologian kehitystä seurataan ja sieltä tulevia uusia innovaatioita tuodaan joustavasti mukaan palvelukokemukseen. Teknologian tulisikin olla lisäarvoa tuova tai vastaavasti asiakaskokemusta helpottava tekijä, ei itseisarvo sinänsä. Lisäksi itse ravintolaympäristön tulee olla muuntautumiskykyinen, jotta siellä pystytään joustavasti palvelemaan erilaisia ryhmiä ja tarpeita. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Trendejä hyödyntävät ja itseään luovasti markkinoivat ravintolat tulevat tulevaisuudessa olemaan menestyjiä. Persoonalliset ravintolabrändit tulevat erottautumaan joukosta omalla lähestymistavallaan asioihin. Ravintoloiden tulee miettiä tarkkaan, mitkä ovat niitä omia arvoja ja tuoda ne todella selkeästi esille esimerkiksi markkinoinnissaan. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Ravintoloiden pitää kyetä myös jättämään asiakkaalle käynnistään muistijälki. Kokemuksen pitää olla elämys, joka on rakentunut tarinan ympärille ja on ollut moniastillinen. Moniastillisuuden luomisessa voidaan käyttää hyväksi audiovisuaalisia ratkaisuja, savuefektejä, valoa ja valotaidetta, äänimaailmoja ja erilaisten hajumaailmojen luomista. Vahvasti kokemuksellisia ravintolaelämyksiä tällä hetkellä on esimerkiksi Dinner in the Sky ja Illallinen Pimeässä. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.) Asiakkaille tullaan luomaan yksilöllinen ja henkilökohtaisen palvelukokemuksen tunne. Osaksi tämä tulee tapahtumaan ravintolamiljöön avulla ja se tulee monipuolistumaan tulevaisuudessa. Ravintolassa voi olla erilaisia alueita ja tunnelmia, joista jokainen voi löytää omaan makuunsa sopivan ympäristön. Asiakkaat voivat myös muokata ravintolamiljöötä käyntinsä aikana jättämällä sinne jäljen itsestään. Jälki voi olla esimerkiksi tagi- tai tarraseinä. Myös teknologiaa voidaan hyödyntää henkilökohtaisen palvelukokemuksen luonnissa, esimerkiksi voisi olla hologrammiset henkilökohtaiset tarjoilijat, jotka olisivat käytettävissä juuri silloin, kun palvelua kaippaa. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Mutta myös paluu peruselementtien äärelle on oletettavaa. Luonnonläheisyys voidaan tuoda fyysisesti osaksi ravintolakokemusta. Erilaisia luonnonelementtejä tullaan käyttämään enemmän ravintolamiljöössä; vettä, viherkasveja ja jopa tuulta. Ruokaa voidaan valmistaa aidon avotulen äärellä. Tällöin myös luonnollinen ja rauhallinen äänimaailma

korostuu, akustiikka ja äänisuunnittelu tulevat näyttelemään suurempaa roolia ravintolaympäristön rakentamisessa. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

4.3.3 Megatrendien vaikutus ravintola-alaan

Globaalit megatrendit, kuten esimerkiksi digitalisaatio, ilmastonmuutos ja vastuullisuus vaikuttavat väestön käyttäytymiseen ja ohjaavat sitä kautta ravintoloidenkin toimintaa. Ravintolat, jotka kykenevät aidosti vastaamaan megatrendeihin ja tuottamaan jotain uutta, on niitä, jotka vievät ravintolakulttuuria eteenpäin. Esimerkiksi ravintolassa paikan päällä kasvatetut raaka-aineet ovat todellista lähiruokaa. On myös hyvä tiedostaa, että vastuullisuus ei tulevaisuudessa tule enää olemaan itseisarvo, vaan se tulee ohjaamaan kaikkea tekemistä. Näin ollen se ei ole enää erottautumistekijä. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Tällä hetkellä kasvisruokavalio on ollut ruokamaailman megatrendi, ja se ei näytä laantumisen merkkejä. Uusia vaihtoehtoproteiineja tullaan innovoimaan lisää ja kasviperäisten tuotteiden monipuolistuminen tulee olemaan suuressa roolissa ravintolamaailmassa. Kuten mainittu, ruokaa tullaan kasvattamaan ravintoloissa tai niiden välittömässä läheisyydessä. Tällöin saadaan vähennettyä ruokahävikkiä ja pienennettyä hiilijalanjälkeä. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Digitaaliset palvelut tulevat olemaan entistä vahvempi osa ravintolakokemusta, aina ennakkovarausjärjestelmästä, tilauksien tekemiseen, itse ruokailuun ja palvelukokemukseen asti. Tietoa asiakkaista kyetään keräämään vielä tarkemmin ja sen avulla voidaan kohdentaa markkinointia. Ravintolat löytävä helpommin oman kohderyhmänsä ja kykenevät markkinoimaan keskitetysti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa omia palveluitaan. On myös mahdollista, että tulevaisuudessa voisi olla ravintola, joka olisi täysin automatisoitu. Mutta aitoa henkilökohtaista palvelukokemusta on vaikea korvata teknologian avulla. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Kaupungistuminen, väestön vanheneminen ja yksinasuvien yleistyminen tulee luomaan kysyntää erilaisille palveluille. Yksilölliset kulutusvalinnat tulevat entisestään lisäämään erilaistuvien ravintoloiden tarvetta ja muokkaamaan niiden tuote- ja palvelutarjontaa. Tällöin voidaan tarjota hyvinvointia tukevia tuotteita ja palveluita, esimerkiksi erilaisia niin sanottuja räätälöityjä täsmäruokavaliota asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

4.3.4 Skenaario tulevaisuuden ravintolakonseptista

Tuhkasan ja Kankkusen (12.12.2019) mukaan tulevaisuuden ravintolakokemus alkaa jo aiemmin ennen itse ravintolaan saapumista. Ennakkoon puhelimeen tullut suositus asiakkaalle omaan ruokavalioon sopivasta uudenlaisesta illalliskokemuksesta ja se innostaa varamaan pöydän ravintolasta. Varaus onnistuu helposti mobiilisti hyväksymällä puhelimeen tullut suositus ja samalla ilmoittamalla sopivan ajankohdan.

Ovella, heti ravintolaan saapuessa, on luonnonmukainen tunnelma. Kevyen tuulen ja puron solina saa hektisen päivän unohtumaan ja valmistaa asiakasta rauhalliseen illallishetkeen. Tilassa on tuoksujen sinfonia, joka tervehtii kuljettaessa eteisaulan läpi, jossa hologramminen hovimestari ohjaa jättämään takin narikkaan. Asiakas ohjataan monimuotoisen tilan läpi hänen palvelupakettiinsa sopivalle paikalle. Ravintolatilasta löytyy monenlaisia alueita, joista osa on toteutettu audiovisuaalisin keinoin ja osassa korostuu enemmän aidot luontoelementit. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Ravintolassa tunnelma on hyvin rauhallinen ja toimiva akustiikka tekee siitä yksityisen tuntuisen. Ravintolatilankeskellä sijaitsee lasitettu puutarha, joka tuo luonnon vahvasti osaksi tilaa. Lasitetussa puutarhassa kasvaa perunaa, salaatteja ja yrtejä, ja sieltä leviää tuoksu koko ravintolasaliin. Kokemuksessa korostuu läpinäkyvyys, asiakas voi konkreettisesti havainnoida, kuinka ruoka kasvaa keittiön välittömässä läheisyydessä ja kuinka sen antimia hyödynnetään ruoanlaitossa. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Ravintolassa on avokeittiö ja asiakas pystyy seuramaan annoksensa valmistumista. Keskellä keittiötä on suuri avotuli, joka näkyy ravintolasaliin asti. Ravintolassa on puoliavoin kabinettitila, jossa erillisen palvelupaketin valinnut asiakas voi halutessaan päästä työstämään illallista kokin kanssa. Palvelurobotit tarjoilevat alkupaloja ja juomia pöytiin. Kokki tuo pääruoan pöytään, jolloin kokemuksesta tulee henkilökohtaisen yksilöllinen. Hän viimeistelee annoksen pöydässä yrteillä, jotka hän otti ravintolasta sijaitsevasta puutarhasta. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

Lopuksi henkilökunta tekee annokseen valituista yrteistä morttelissa mausteseoksen ja asettelee sen asiakkaiden saataville. Ravintolasta lähtiessä asiakas saa mukaansa pienen muistiaisen. Asiakkaalle annetaan tilaamansa annoksen resepti ja kauniisti paketoitu yrteiksi, jota hänen illallisannoksessaan oli. (Tuhkanen & Kankkunen 12.12.2019.)

4.4 Asiantuntijahaastattelu liiketoiminnan lehtori, tohtori Aarni Tuomi, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tuomi on työskennellyt pitkään ravintola-alalla operatiivisissa tehtävissä ja viimeisten kulueneiden vuosien aikana hän on keskittynyt tutkimukseen ja nimenomaan tulevaisuustutkimukseen. Hän on tehnyt viimeiset kolme vuotta väitöskirjaa palvelurobotiikasta Surrey yliopistossa. Syksyllä 2020 hän aloitti Haaga-Heliassa liiketoiminnan lehtorina ja suurin painopiste työssään opetuksen lisäksi on tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminta.

4.4.1 Ravintola-alan kehitys ja trendit

Ravintola-alalla on näkynyt vahvasti kansainvälistyminen. Esimerkiksi Helsingissä ei työntekijöiden välttämättä tarvitse enää osata palvella suomeksi, vaan palvelu voidaan kokonaan hoitaa englannin kielellä. Sama trendi on ollut nähtävissä myös muualla Euroopassa. Euroopan sisällä muutetaan ja töitä haetaan palvelualoilta alemmista tehtävistä, jolloin kantaväestö siirtyy korkeammin koulutetuille aloille. (Tuomi 14.10.2020.)

Kestävä kehitys ja ekologisuus on määritellyt ja tulee määrittelemään kaikkia aloilla tulevaisuudessa sitä, mitä tullaan tekemään ja miten. Lisäksi ravintola-alaa tulee muokkaamaan demografiset muutokset. Tänä päivänä väestö ikääntyy ja syntyvyys laskee. Ilmiö on globaali, sillä monessa länsimaassa väestön kasvu on negatiivinen. Tämän vuoksi ostovoima tulee kertymään enemmässä määrin elämän loppupäähän, joka taas tulee muuttamaan sitä, kuka kuluttaa, missä ja miten. Vaikutus ravintola-alalle tulee siten, että asiakaskunta tulee muuttamaan vanhemmaksi väestön ikääntymisen myötä. Tuote- ja palvelutarjonta tulisikin tulevaisuudessa suunnitella iäkkäämpi asiakaskunta huomioon ottaen. (Tuomi 14.10.2020.)

Tuomin (14.10.2020) mukaan muutosta on tapahtunut myös kulutustottumuksissa. Erityisruokavaliot huomioidaan ravintoloissa nykyään enemmän, ja lisäksi kasvis- ja vegaaniruoansuosio on kasvanut räjähdysmäisesti. Suomeen on tullut myös uusia konsepteja ja ansaintamalleja. Ruoan kotiinkuljetus ja sen ympärille rakentunut liiketoiminta on oiva esimerkki tästä. Koska kotiinkuljetus on kasvanut valtavasti viimeisten vuosien aikana, on se myös muokannut sitä, missä ja minkälainen ateria tänä päivänä nautitaan. Perinteinen ala carte -ravintola on hieman menettänyt merkitystään, koska nykyään voi tilata erittäin laadukasta ruokaa kotiin kohtuullisen hintaan. Tämä on myös muokannut ravintoloiden ansaintamallia, sillä voitaisiin katsoa, että noutoruoan myynti on yksi keskeinen osa kokonaismyyntiä.

Noutoruoan myynnin yleistyminen ja sen kasvu on ollut huomattava ja kasvava trendi ravintola-alalla. Noutoruoan myynnin osuus ravintoloiden kokonaisymyynnistä on monelle tärkeä osa kokonaisymyyntiä, ja sen merkitys tulee kasvamaan vielä entisestään tulevaisuudessa. Noutoruoan yleistyminen on myös edistänyt ja vienyt alaa eteenpäin. Kulutustottumukset ovat muuttuneet ja muuttaneet sitä, missä syödään. Myös ruoan laatu on kasvanut, koska ruokaa toimitetaan myös huippuravintoloista, joka taas on pakottanut kaikki ravintolat kiinnittämään laatuun enemmän huomiota koventuneen kilpailun myötä. (Tuomi 14.10.2020.)

Toisena kotiinkuljetukseen liittyvänä trendinä Tuomi (14.10.2020) mainitsee virtuaaliravintolabrändit ja haamukeittiöt. Virtuaaliravintolabrändeillä hän tarkoittaa ravintoloita, joilla ei ole ollenkaan ravintolatilaa tai kivijalkamyymälää, vaan myynti, tilaukset ja muu toiminta tapahtuu ainoastaan verkossa. Ruoanjakeluyritykset ovat jo perustaneet omia virtuaalibrändejään, joiden tarkoitus on leikata ravintolapartneri kokonaan pois toiminnasta. Ruoka valmistetaan tuotantotilassa ja ruoan jakelun hoitaa toimija itse. Mikäli tuotantotila on tarpeeseen nähden suurempi, voidaan ylimääräistä tilaa vuokrata muille toimijoille. Tällöin ansaintamalli on laajempi, kustannukset pienempiä ja liiketoiminnasta on mahdollista saada herkemmin kannattavampaa.

Tuomi (14.10.2020) nostaa myös haastattelussa esille ansaintalogiikkaan liittyvät muutokset ravintola-alalla. Kassavirran tulisi siis syntyä useammasta eri osa-alueesta, eikä vain ainoastaan asiakkaista, jotka fyysisesti saapuvat ravintolaan. COVID-19 pandemian ja ravintola-alaa koskeneiden rajoitusten myötä ansaintalogiikan moninaisuuden merkitys on kasvanut entisestään. Yksi osa-alue kassavirran moninaistamisessa, jota tullaan enemmän tulevaisuudessa hyödyntämään, on yhteistyö vähittäistavarakauppojen. Yhteistyö voidaan toteuttaa siten, että ravintola luo tuotteen, jota sitten vähittäistavarakaupassa myydään. Tämän kaltaista yhteistyötä on jo havaittavissa tänä päivänä.

4.4.2 Innovaatiot

Sellaiset ravintolat, jotka ovat ketteriä, innovatiivisia ja kykeneviä nopeasti muuttamaan liiketoimintaansa ovat niitä, jotka tulevaisuudessa tulevat pärjäämään kilpailussa. Oma toimintaa pitää kyetä tarkastelemaan kriittisesti ja ulkoisiin muuttuviin tekijöihin tulisi reagoida välittömästi ja ketterästi. Vallitsevien ja tulevien trendien tunnistaminen, huomioiminen ja niihin reagoiminen auttavat tulevaisuudessa edistämään liiketoimintaa. Ravintoloiden tulisi myös hyödyntää olemassa olevia ja uusia innovaatioita enemmän. Ketteryys ja innovatiivisuus ovat siis tärkeimpiä elementtejä ravintola-alalla tulevaisuudessa. (Tuomi 14.10.2020.)

Nykyisin on ensimmäistä kertaa enemmän mahdollisuuksia kerätä tietoa eri kontaktipisteistä. Tiedon keruuseen voidaan käyttää erilaisia sensoreita tai asiakkaan omia älylaitteita. Eri kontaktipisteistä kerätyn massadatan ja datan analysoinnin jälkeen, voidaan palvelut ja tuotteet suunnitella vastamaan paremmin kysyntää. (Tuomi 14.10.2020.)

Koska ihmiset tänä päivänä mittaavat itseään paljon erilaisilla älylaitteilla, on heistä saatavilla huomattava määrä informaatiota. Tulevaisuudessa ihmisten omien älylaitteiden kautta saatava tieto voidaan yhdistää ravintolakokemukseen. Laitteista saadun tiedon perusteella voidaan räätälöidä asiakkaille hyvin personoituja palveluita ja tuotteita, kuten esimerkiksi heille yksilöllisesti suunniteltuja ruoka-annoksia. Asiakkaan todelliset tarpeet kyetään tunnistamaan paremmin ja palvelut voidaan suunnitella täyttämään nämä nimenomaiset tarpeet. (Tuomi 14.10.2020.)

Tietoa voidaan myös hyödyntää asiakaskohtaamisen ja asiakassitoutumisen maksimoimiseen. Tiedon avulla voidaan ohjata asiakkaan käyttäytymistä siten, että hänet saadaan viettämään ravintolassa mahdollisimman kauan aikaa ja rahaa. Palvelut ja tuotteet on hyperpersonoitu jokaiselle asiakkaalle erikseen. Tietoa kyetään hyödyntämään myös elämyksen luomiseen, jonka avulla voidaan parantaa taas asiakaskokemusta. Kun asiakaskokemus on ollut positiivinen ja siitä on jäänyt muistijälki, on toimijan myös mahdollista kasvattaa asiakassitoutumista. Asiakas todennäköisemmin palaa uudelleen käyttämään ravintolan palveluita, kun vierailu on vastannut hänen tarpeitaan ja odotuksiaan. (Tuomi 14.10.2020.)

DNA-testauksella on mahdollista tunnistaa tulevaisuudessa asiakkaan hyvin yksilölliset tarpeet esimerkiksi ravinnon suhteen. Tuomi (14.10.2020) ei kuitenkaan usko, että DNA-testaus tulee ravintoloihin yleiseen käytäntöön lyhyellä aikavälillä. Hän uskoo, että sellaisille ravintolakonsepteille on varmasti olemassa oma asiakaskuntansa, jotka jo tänä päivänä seuraavat älylaitteiden ja applikaatioiden avulla. Tulevaisuudessa asiakkaan älylaitteesta ja DNA-testauksesta saatavan tiedon avulla voidaan räätälöidä hyvinkin henkilökohtainen, hyperpersonoitu palvelu.

4.4.3 Palvelurobotiikka ja automatisaatio ravintola-alalla

Teknologia ravintoloissa on kehittynyt ja yleistynyt huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Jo pelkästään kassajärjestelmät ovat kehittyneet niin paljon, että tarjoilijat eivät enää pelkästään ota tilauksia perinteisesti kynällä ja paperilla. Operatiivista toimintaa kyetään tänä päivänä hallinnoimaan järjestelmien kautta, esimerkiksi varausjärjestelmät ja

tavaran sisäänosto tehdään niiden kautta. Järjestelmät helpottavat päivittäistä työntekoa, mutta lisäksi niistä saatava hyöty on se, että ne keräävät koko ajan tietoa. Kerättyä tietoa voidaan analysoida ja tulosten avulla kyetään paremmin ennakoimaan kysyntää tulevaisuudessa, joka taas tehostaa toiminnan suunnittelua. (Tuomi 14.10.2020.)

Ravintola-ala alana on isoimpia vaihtuvuudeltaan isoimpia. Alalle tulleet työntekijät vaihtavat alaa verrattane muihin nopeasti, koska työajat ja työkuormittavuus suhteessa yleiseen korvaustasoon ei ole kaikista houkuttelevin. Teknologian kehitys ravintola-alalla lähitikin liikkeelle alun perin nimenomaan työntekijäpulan vuoksi. Jatkuva rekrytointi ja perehdyttäminen oli suuri kustannus toimijoille ja näitä kustannuksia haluttiin kyetä pienentämään teknologian avulla. Teknologian avulla pyrittiin automatisoimaan tiettyjä toistuvia työtehtäviä, jonka avulla pystyttäisiin pienentämään ravintolassa olevia työtehtäviä kokonaisuudessaan. Tämä mahdollistaa sen, että pienemällä henkilökuntamäärällä pystyttäisiin tuottamaan enemmän palveluita, jolloin liiketoiminnan kannattavuus kasvaa. (Tuomi 14.10.2020.)

Toistuvilla tehtävillä Tuomi (14.10.2020) tarkoittaa sellaisia tehtäviä, jotka toistuvat samankaltaisina eivätkä vaadi ongelmanratkaisutaitoa. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi raaka-aineiden mittaaminen, leikkaaminen tai lämmittäminen tiettyyn lämpötilaan. Automatisaation kautta myös tuotteiden tasalaatuisuus lisääntyy, sillä ihminen ei koskaan pysty opettelusta huolimatta tekemään tismalleen samankaltaisia ruokatuotteita käsin.

Tehtävien automatisoiminen mahdollistaa henkilökunnan siirtymisen kiinnostavampiin, ongelmanratkaisukykyä vaativiin tehtäviin, joka tekee työstä mielenkiintoisempaa ja mielekkäämpää. Esimerkiksi San Franciscossa on hampurilaisravintola, jossa on automatisoitulinjasto, joka kokoaa hampurilaisen alusta loppuun itsenäisesti. Ravintolassa tällöin keittiöhenkilökunnan työtehtäväksi jää suunnittelu- ja tuotekehitystyö. Rutiininomaisten työtehtävien poistuttua automatisaation kautta voidaan alan imua kyetä kasvattamaan ja ala voidaan mieltää mielenkiintoisempaan. (Tuomi 14.10.2020.)

Automatisaatiota ja palvelurobotiikkaa voidaan myös hyödyntää ravintolassa salin puolen työtehtävien hoitamisessa. Niin ikään San Franciscosta oleva yritys on kehittänyt tarjoilijarobotin, jonka tehtävä ravintolassa on viedä annokset asiakkaille pöytiin ja kerätä pöydistä likaiset astiat takaisin keittiöön. Salihenkilökunnan resursseja voidaan tällöin vapauttaa asiakaspalveluun ja se voi muuttaa sen laatua. Jokaisessa ravintolassa päästäisiin lähemmäksi sellaista asiakaspalvelunlaatua, jota tänä päivänä ainoastaan on fine dining -ravintoloissa. Asiakaspalvelusta tulee henkilökohtaisempaa ja salihenkilökunnalla on

enemmän aikaa kertoa asiakkaille tuotteista, niiden alkuperästä ja valmistustavoista. Voidaan puhua jopa, että henkilökunta opastaa ja opettaa asiakkaita. (Tuomi 14.10.2020.)

Koronaviruspandemian takia ihmisten terveysturvallisuustietous on kasvanut kuluneen vuoden aikana, joka vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen ravintolassa. Lyhyemmällä aikavälillä teknologian ja palvelurobotiikan kehityssuunta voi olla myös se, että sen avulla kyettäisiin vähentämään ihmiskontakteja ravintolavierailun aikana. Teknologiaa voitaisiin hyödyntää eri kohdissa asiakkaan palvelupolkua ja kontaktipisteitä. On hyvin epätodennäköistä, että vastaavanlaista epidemioita tai pandemioita ei tulisi uudelleen tulevaisuudessa, jonka vuoksi se ajaa kehitystä voimakkaasti eteenpäin tässä hetkessä. (Tuomi 14.10.2020.)

Vaikka automatisaatio ja robotiikka tulee yleistymään tulevaisuudessa, ei Tuomi (14.10.2020) kuitenkaan usko, että täysin automatisoituja robottiravintoloita tule olemaan lähitulevaisuudessa. Asiakkaalla tulee todennäköisemmin olemaan enemmän vaihtoehtoja palvelun suhteen. Asiakas voi valita palveleeko häntä ihminen vai roboti. Tämä kehityssuunta on jo näkyvissä tänä päivänä, esimerkiksi itsepalvelukassojen muodossa. Henkilökohtaisempaa palvelua ja elämyksellisyyttä tullaan kuitenkin tulevaisuudessa kaipaamaan yhtä lailla, kun tänä päivänä, joten palvelurobotit eivät koskaan tule kokonaan poistamaan työntekijöiden tarvetta ravintoloista.

4.5 Johtopäätökset

Asiantuntijahaastatteluilta haettiin näkökulmia ravintola-alan tulevaisuudennäkymiin. Asiantuntijat nostivat haastatteluissa esille monia yhteneväisiä teemoja ja aihepiirejä. Kootusti heidän näkemyksensä mukaan keskeisimmät tekijät, jotka tulevat voimakkaimmin vaikuttamaan ravintoloihin tulevaisuudessa, ovat teknologian kehitys, elämyksellisyyden lisääntyminen, palveluiden personointi, kestävä kehitys ja demografiset muutokset. Asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että teknologia ja sen kehitys tulee merkittävästi vaikuttamaan tulevaisuudessa ravintoihin ja niiden kehitykseen. Jo nykyään uusien teknologisten innovaatioiden myötä kyetään helpottamaan ravintolan operatiivista toimintaa. Tulevaisuudessa teknologiaa tullaan käyttämään huomattavasti laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin eri prosesseissa. Sen avulla kyetään tukemaan ravintolan operatiivista toimintaa, vähentämään toistuvia tehtäviä, ennakoimaan ja kehittämään liiketoimintaa ja parantamaan asiakaskokemusta.

Elämyksellisyydestä ja sen merkityksestä asiakaskokemukseen puhutaan tänä päivänä jo paljon. Asiakkaalle tulisi jäädä käynnistään muistijälki, jotta hänet saadaan todennäköi-

semmin palaamaan käyttämään uudelleen ravintolan palveluita. Elämyksellisyyden voidaan taten katsoa olevan tulevaisuudessa keskeinen elementti onnistuneessa asiakaskokemuksessa. Asiantuntijat ennakoivat, että palveluita tullaan personoimaan asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet huomioon ottaen. Tulevaisuudessa tietoa asiakkaista kyetään keräämään enemmän useammasta eri kontaktipisteestä, jonka ansiosta voidaan tarkemmin kohdentaa markkinointia ja tarjota heitä kiinnostavia ja heille personoituja palveluita. Palveluiden personoinnissa voidaan niin ikään myös hyödyntää asiakkaan omista älylaitteista saatavaa tietoa.

Kestävä kehitys ja vastuullisuus tulevat tulevaisuudessa ohjamaan ravintoloiden toimintaa vielä voimakkaammin. Se tulee näkymään niin ravintoloiden miljöössä kuin tuote – ja palvelutarjonnassa. Enemmissä määrin tullaan valitsemaan kestäviä ja kierrätettäviä materiaaleja, suosimaan kotimaista ja lähituottajien raaka-aineita sekä pienentämään omaa hiilijalanjälkeä. Kestävä kehitys ja vastuullisuus tulee ohjaamaan asiakkaita päätöksenteossa, joka jo itsessään painostaa ravintoloita muuttamaan toimintamallejaan vastuullisemmaksi. Ravintoloiden toiminnan tuleekin tulevaisuudessa olla vielä läpinäkyvämpää, jonka vuoksi tulisikin ulkoisessa viestinnässään ja markkinoinnissaan ottaa esille omat vastuullisuutta ja kestävä kehitystä lisäävät toimet. Kestävä kehitykseen on myös sidoksissa kulutustottumuksiin liittyvät muutokset. Kasvisruokavalio ja vaihtoehtoiset proteiinit ovat arkipäiväistyneet viimeisten vuosien aikana ja niitä tullaan näkemään enemmissä määrin tulevaisuudessa ravintoloiden tuotetarjonnassa.

Demografiset muutokset yhteiskunnassa tulee muuttamaan ravintoloiden palvelutarjontaa ja tilasuunnittelua. Väestön ikääntymisen myötä tiloja tullaan suunnittelemaan enemmän liikuntarajotteet huomioon ottaen niin, että niissä pystyy liikkumaan apuvälineiden kanssa ja ne ovat esteettömiä. Myös palveluita tullaan suunnittelemaan suoraan ikääntyneemmän väestön tarpeita vastaamaan.

Yllättävää oli, että vaikka haastatteluiden väliin sijoittui koronapandemia, niin se ei vaikuttanut huomattavasti haastattelutuloksiin. Toisin sanoen, koronapandemia ei tule välttämättä niin merkittävästi vaikuttamaan ravintola-alan tulevaisuusnäkyymiin, kun voisi olettaa. Pandemia tulee jossain määrin muokkaamaan ravintola-alaa terveystietoisuuden kasvun myötä, ja tämä tulee näkymään esimerkiksi tilasuunnittelussa ja ihmiskontaktien pienentämisessä.

Asiantuntijat olivat sangen yksimielisiä siitä, että tulevaisuudessa ravintolat, jotka ovat innovatiivisia ja ketteriä, ovat niitä, jotka tulevat pärjäämään kilpailussa. Näiden kahden

ominaisuuden tulisi näkyä koko toiminnassa. Ravintoloiden tulisi nopeasti adaptoida uusia toimintamalleja, hyödyntää teknologiaa ja seurata trendejä.

Lopuksi voidaan todeta, että asiantuntijahaastatteluissa ei juuri noussut esille eriäviä näkemyksiä koskien ravintola-alan tulevaisuusnäkyviä. He nostivat esille yksittäisiä eri tekijöitä, jotka heidän mukaansa tulee vaikuttamaan ravintola-alan tulevaisuuteen. Näistä mainittakoon ansaintalogiikkaan liittyvät muutokset, kaupunki infrastruktuurin muuttuminen ja luontoelementtien käyttäminen osana ravintolamiljöötä ja -kokemusta. Nämä tekijät nousivat esille haastatteluissa tarkoituksellisesti valittujen näkökulmien vuoksi. Muutoin heidän näkemyksensä oli varsin yhteneviä. Haastatteluiden määrä ja laajuus voidaan todeta olevan riittävä, jotta siitä voidaan muodostaa tarpeeksi kattava ymmärrys ravintola-alaa tulevaisuudessa muokkaavista tekijöistä tämä työ huomioon ottaen.

5 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysilla tarkoitetaan kaiken sellaisen todennettavissa olevan, useimmiten sosiaalisia tekijöitä sisältävän tutkimusaineiston analyysia, jota ei voida saada kokoon suorien, välittömien havaintojen teolla. Luonteeltaan se voi olla toiminnan konkreettisten tulosten tallentamista tai vaihtoehtoisesti suullisia, käsin kirjoitettuja tai painettuja selontekoja näistä seikoista. Historiatutkimuksessa dokumenttianalyysia menetelmänä käytetään lähes aina. (Anttila 1998.)

Joissain tapauksissa valmiin aineiston käyttö on joskus ainoa mahdollisuus koota tietoa jostain tietyistä aiheista. Taloudellisesti voi olla mahdotonta koota aineistoa jostain uudesta, vähän tutkitusta aiheesta. Näissä tapauksissa yleensä aineistoa on hyvin saatavilla esimerkiksi sanomalehti- ja aikakauslehtiartikkeleista, asiantuntijoiden antamista haastatteluista, tilastoista ja kirjallisuudesta. Valmiit dokumentit ovat usein erittäin antoisia esitutkimuksen suorittamiseen silloin, kun tutkittava ilmiö on uusi. Näissä tilanteissa on hyvä katsoa, miten muut ovat menettelleet ja mitä on aikaisemmin saatu selville. (Anttila 1998.)

Dokumenttianalyysissa aineisto jaetaan useasti alkuperäisiin eli primaarilähteisiin ja sekundaarilähteisiin. Tavatonta ei ole kohdata jopa tertiärilähdettä, joka on kulkeutunut useamman välikäden kautta analysoitavaan dokumenttiin. Alkuperäislähde on aina peräisin siltä kyseiseltä henkilöltä tai taholta, joka on saanut asian aikaan ja täten laatinut, kokenut ja kirjannut ylös. Joissain tapauksissa voidaan dokumentin autenttisuus todeta muiden keinoin. Sekundaarilähde, jolla tarkoitetaan toisen käden lähdettä, toistaa alkuperäistä dokumenttia. Lähdekritiikkiin tulee kiinnittää huomiota, mitä useamman välikäden kautta tieto siirtyy eteenpäin. (Anttila 1998.)

Menetelmän heikkous on siinä, että kaikki aineisto on aikaisemmin saatettu luoda ja koota aivan muuhun tarkoitukseen. Tästä johtuen usein dokumentteja käytetään niin sanotussa triangulaatiossa eli useamman lähteen kanssa käytettäessä samanaikaisesti ja rinnakkain. Dokumenttiaineistoa voi löytää lukuisista eri paikoista, kuten esimerkiksi tiedotusmateriaalista, valokuvista, päiväkirjoista, virallisista kirjeistä ja nauhoituksista. Tutkimuksen aiheesta riippuen tulee harkiten miettiä, mistä lähtee aineistoa etsimään. (Anttila 1998.)

Sen lisäksi on tärkeää arvioida, miten saa kaikista olennaisimman aineiston käsiinsä. Yleisesti on koettu kannattavaksi aloittaa yleisimmistä lähteistä, kuten esimerkiksi hakuteoksista. Nykyaikana harvemmin ei ole ongelmaa löytää aiheeseen liittyvää tietoa. Ongelmaksi saattaa muodostua ennemminkin juuri oikean tiedon löytäminen runsaan tarjonnan

keskeltä. Tutkimusia on helposti saatavilla ja niitä onkin järkevää tutkia tutkimuksen alussa. Niistä saa käsityksen, mistä tietoa kannattaa lähteä etsimään. (Anttila 1998.)

Dokumenttianalyysissa voidaan soveltaa määrällistä analyysia ja laadullista analyysia. Myös sisällönanalyysi soveltuu erilaisten teksti- ja kuvadokumenttien analysoimiseen. Dokumenttianalyysimenetelmää käyttäessä on aina muistettava lähdekritiikki. Ilman sitä, analyysin luotettavuustarkastelu on haastavaa. (Anttila 1998.)

5.1 Sisällönanalyysi

Dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti sisällönanalyysi menetelmällä. Tässä yhteydessä dokumentti on ymmärrettävä hyvin väljässä merkityksessä, ja se voi tarkoittaa esimerkiksi kirjaa, artikkelia, päiväkirjaa, haastattelua tai mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali voidaan periaatteessa katsoa olevan dokumentti. Menetelmänä sisällönanalyysi sopii myös hyvin täysin strukturoimattoman materiaalin analysointiin. Analyysimenetelmän avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysin avulla saadaan kerättyä ja järjestettyä materiaali ja aineisto johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 86–87.)

Tutkimuksen aineiston on tarkoitus kuvata tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin avulla pyritään luomaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sen keskeistä informaatiota ei tule kadottaa, vaikka sisällönanalyysin keinoin pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Informaatioarvon lisääminen on laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena, koska jokseenkin hajanaisesta aineistosta pyritään saavuttamaan selkeää, mielekästä ja yhtenäistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysilla pyritään luomaan selkeyttä aineistoon, jotta kyetään tekemään luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä tutkittavavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 91.)

Kun analyysiä lähdetään aloittamaan, tulee aluksi määrittää analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lausuma, lause tai vastaavasti ajatuskokonaisuus, joka voi sisältää useita lauseita. Aineiston laatu ja tutkimustehtävä ohjaavat analyysiyksikön määrittämistä. Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa data eli analysoitava informaatio voi olla havainnointi, auki kirjoitettu haastattelu tai jollain muulla tavalla kuvattu aineisto, kuten esimerkiksi asiakirja tai dokumentti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91.)

Aineisto lähteistä sisällönanalyysiä kuvataan kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu ensimmäiseksi aineiston redusointi, seuraavaksi aineiston klusterointi eli ryhmittely ja lopuksi abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan siten, että siitä seulotaan pois tutkimukselle epäolennainen data. Se voi-

daan toteuttaa joko tiivistämällä tai pilkkomalla data osiin. Aineistosta voidaan myös etsiä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. On hyvä huomioida, että yhdestä pelkistetystä lausumasta voi löytyä useampia eri pelkistettyjä ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91-92.)

Redusoinnin jälkeen tulee siirtyä datan klusterterointiin. Ensiksi käydään läpi tarkasti aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset, jonka jälkeen aineistosta etsitään sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Alaluokkia lähdetään muodostamaan ryhmittämällä samaa ilmiötä kuvaavilla käsitteillä ja niitä yhdistämällä. Alaluokat tulee nimetä niiden sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi esimerkiksi olla tutkitavan ilmiön ominaisuus, käsitys tai piirre. Aineiston tiivistyessä yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Klusteroinnin tarkoitus on luoda pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä saada alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Sitten luokittelua jatketaan siten, että alaluokkia yhdistetään, ja niistä muodostuu yläluokkia. Ja taas yläluokkia yhdistämällä saadaan pääluokkia, jotka taas nimetään aineistosta esiintyvän ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Lopuksi vielä on yhdistävä luokka, joka on suorassa yhteydessä tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Viimeisenä prosessin vaiheena on abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennaisen data, ja valikoidun datan nojalla muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusteroinnin voidaan katsoa olevan osa abstrahointiprosessia. Abstrahoinnissa jatketaan alkuperäisdatan hyödyntämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Luokituksien yhdistämistä jatketaan niin kauan, kun se on mahdollista aineiston sisällön näkökulmasta. Alkuperäisdataan tulee säilyttää polku koko analyysin ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.)

Abstrahointi on prosessi, jossa muodostetaan käsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Uutta teoriaa muodostaessa tulee verrata teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon. Johtopäätöksissä pyritään ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Jokaisessa analyysin vaiheessa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94.)

5.2 Aineiston esittely

Dokumenttianalyysi toteutettiin siten, että analyysia varten valittiin tutkimuksen kannalta keskeisiä artikkeleita ja kirjallisuutta, jotka käsittelevät ravintoloiden kehitystä eri näkökulmista ja ravintola-alan tulevaisuudennäkymiä. Aiheesta on olemassa jonkin verran hyvin eri tasoista aineistoa, jonka vuoksi sen kerääminen oli jokseenkin haastavaa. Analysoita-

vat dokumentit ja aineisto on valittu oman harkinnan mukaan tutkimuksen näkökulmaa huomioon ottaen.

5.2.1 Understanding the Robotic Restaurant Experience: A Multiple Case Study, Seyitoğlu & Ivanov (2020)

Artikkelissa *Understanding the Robotic Restaurant Experience: A Multiple Case Study*, Seyitoğlu & Ivanov (2020) tutkivat maailman laajuisesti, kuinka robotisoitu ravintola vaikuttaa turistien asiakaskokemukseen ja elämykseen. Lisäksi he pyrkivät ymmärtämään, mitkä osa-alueet vaikuttavat elämykseen robotisoidussa ravintolassa. Robotisoituja ravintoloita on vielä maailmassa vähän, jonka vuoksi tutkimusta varten kerätty otanta on otettu maailman laajuisesti. Tällä hetkellä ei ole riittävästi tehty tutkimusta siitä, kuinka robotisoitu ravintola vaikuttaa asiakaskokemukseen ja elämykseen. Heidän tutkimuksensa tarkoitus on täyttää tätä tutkimusvajetta.

Kirjallisuus katsauksessa Seyitoğlu & Ivanov (2020) tutkivat ravintolaelämyksen syntyä ja kuinka se vaikuttaa turistin kokemukseen matkakohteesta. Turistit käyttävät suurimman osa matkabudjetistaan ruokaan ja ravintolapalveluihin, jonka vuoksi sillä on merkittävä osuus kokonaisuudessaan matkan onnistumisen kannalta. Ravintolaelämykseen vaikuttaa useampi eri osa-alue, kuten esimerkiksi siisteys, miljöö, palvelu ja tunnelma. Tiedostamalla ne keskeisimmät asiakkaan elämystä määrittelevät tekijät, voi ravintolan johto luoda tarkempia strategioita asiakaskokemuksen parantamiseksi huomioon ottaen.

Tekoälyä ja robotteja voidaan tulevaisuudessa käyttää hotelli- ja ravintola-alalla kaikissa palveluprosessin eri vaiheissa. Vaikka jo tänä päivänä robotteja hyödynnetään palveluprosesseissa, niiden käyttö ja niiden kanssa asiointi on silti asiakkailta edelleen vierasta. Se tekee asiakaskokemuksesta erityisen ja mahdollisesti nostaa myös asiakkaiden asiakastytyväisyyttä. Kun robotteja hyödynnetään palveluprosesseissa, voi palvelusta tulla asiakkaalle ikimuistoinen sen ainutlaatuisuuden vuoksi. (Seyitoğlu & Ivanov, 2020.)

Moni ravintola-alan tehtävä voidaan tulevaisuudessa automatisoida. Robotiikkaa voidaan hyödyntää monien eri tehtävien suorittamisessa, kuten esimerkiksi pöytään ohjauksessa, ruoan valmistuksessa ja asiakkaiden viihdyttämisessä. Kuitenkin tutkimuksissa on osoitettu, että asiakkaiden mielestä luontevinta hyödyntää robotiikkaa on muun muassa siivous- ja tilausten vastaanottaminen ja ruoan valmistus. Vaikka kirjallisuudessa puhutaankin siitä, että robotiikan hyödyntäminen asiakaspalvelussa voidaan katsoa luovan elämyksiä asiakkaalle, se myös johtaa ihmiskohtaamisten vähenemiseen ja asiakastytyväisyyden huonontumiseen ravintolaelämyksen aikana. (Seyitoğlu & Ivanov, 2020.)

Tutkimus toteutettiin siten, että turistien ravintolaelämystä koskevia kommentteja kerättiin viidestätoista robotisoidusta ravintolasta tietyiltä ravintoloiden arviointiin suunnatulta verkkosivuilta. Tämän jälkeen vastauksia analysoitiin. Vastauksista kyettiin havaitsemaan, että turistien kommentit koskien robotisoitua ravintolaa pystyttiin jakamaan seitsemään pääryhmään, jotka olivat: hupi lapsille, robottijärjestelmä, palvelun laatu, ikimuistoinen elämys, tunnelmaan liittyvät ominaisuudet, ruokaan liittyvät ominaisuudet (taloudellinen arvo ja gastronomiset elämykset) ja puutteet (robottijärjestelmässä, palvelun laadussa, tunnelmaan liittyvissä ominaisuuksissa ja ruokaan liittyvissä ominaisuuksissa). (Seyitoğlu & Ivanov, 2020.)

Tutkimuksessa Seyitoğlu & Ivanov (2020) kykenivät osoittamaan, että robotiikka lisää lasten viihtyvyyttä ravintolavierailun aikana. Samoin robotiikan koettiin lisäävän palvelunopeutta, elämyksellisyyttä, tunnelmallisuutta ja tasalaatuisuutta. Kaipaamaan asiakkaat jäivät ihmiskohtaamista, inhimillisyyttä palvelussa ja keskustelua. Esimerkiksi robotti osasi tuoda oikeat annokset pöytään, mutta ei osannut samalla viedä likaisia lautasia pois, mikä koettiin häiritsevänä. He totesivat, että on epätodennäköistä, että robotit tulisivat koskaan täysin korvaamaan ihmistä ravintolan palveluprosessissa.

Lopuksi Seyitoğlu & Ivanov (2020) toteavat artikkelissaan, että onnistunut asiakaskokemus ja koettu elämys on asiakkaalle edelleen tärkeitä, eikä se, onko ravintolassa hyödynnetty robotiikkaa palveluprosessin aikana. Mikäli robotiikan avulla kyetään lisäämään asiakkaan tyytyväisyyttä palveluprosessin aikana, olisi sitä syytä mahdollisuuksien mukaan hyödyntää. Kuitenkin he tutkimuksessaan osoittivat sen, että asiakkaalle on edelleen tärkeintä ruoan ja juoman hinta-laatu-suhde sekä onnistunut asiakaskokemus.

5.2.2 2020 Report. Trends in Innovative Hospitality, Livit (2020).

Livit on ruotsalainen konsulttiyritys, jonka intohimo on suunnitella, luoda ja kehittää palvelualalla konsepteja, jotka sisältävät uniikkeja asiakaselämyksiä. Heidän asiakkainaan on maailman suurimpia ja johtavia ravintolabrändejä. He ovat suunnitelleet yli 13 000 ravintolaa, jotka toimivat yli 40 eri maassa. Kokemuksensa pohjalta he ovat julkaisseet raportin, jossa esittelevät 20 trendiä, jotka näkemyksensä mukaan vaikuttamaan tulevaisuudessa ravintola- ja palvelualoilla. Raportissa he ovat jakaneet trendit ja tulevaisuusnäkymät viiteen pääryhmään, jotka ovat: neljäs teollinen vallankumous, kokemuksellinen innovaatio, hyperpersonointi, vastuullista palveluliiketoimintaa ja uusi normaali. (Livit 2020.)

Neljännellä teollisella vallankumouksella he tarkoittavat sitä, että edessä on tulossa perusteellinen muutos siihen, kuinka tapaamme elää, työskennellä ja olla yhteydessä toisiimme. Tulevaisuudessa laitteet, koneet ja esineet kykenevät kommunikoimaan keskenään internetin välityksellä vaatimatta ihmisen vuorovaikutusta. Kun jokainen laite tulee edes jossain määrin olemaan älykäs, todellinen arvo tulee olemaan datan ja tiedon keräämisessä ja sen analysoimisessa. Asiakkaita voidaan seurata esimerkiksi Bluetoothin avulla, ja tätä kautta tarjota yksilöityjä elämyksiä. Myös lohkoketjuteknologian hyödyntäminen eri osa-alueilla avaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa. Ravintolat tulevat automatisoitumaan enemmän, jonka vuoksi tehokkuutta monessa suhteessa kyetään kasvattamaan. Lisäksi 3D-printtauksen avulla kyetään vastaamaan asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin ruoan suhteen ja myös muun muassa pienentämään hävikkiä. (Livit 2020.)

Elämyksellisyys ja kokemuksellista elämystä lisäävät innovaatiot tulevat olemaan palveluliiketoimintaa ohjaavia tekijöitä myös tulevaisuudessa. Perinteiseen palveluprosessiin, tullaan lisäämään viihdettä ja erilaisia viihde elementtejä, joka lisää palvelun elämyksellisyyttä. Elämyksellisyyttä ja uusia ulottuvuuksia tullaan niin ikään myös pyrkimään lisäämään lisätyn todellisuuden (AR ja VR) avulla ujuttamalla sitä palveluprosessin eri vaiheisiin. (Livit 2020.)

Hyperpersonoidussa palvelussa on kyse siitä, kuinka asiakas ja hänen tarpeensa, on kaiken keskiössä. Älykkäiden menujen avulla voidaan tulevaisuudessa nopeuttaa palveluprosessia ja tarjota asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaavia vaihtoehtoja. Ne ovat keränneet dataa aiemmasta ostokäyttäytymisestä ja sen tiedon pohjalta tarjoavat vaihtoehtoja. Kasvojen tunnistamista tullaan myös hyödyntämään yksilöidyn palveluelämyksen kehittämisessä. Sen avulla voidaan tallentaa välittömät reaktiot, kehittää palveluelämystä yksilöidymmäksi ja asiakas voi myös tulevaisuudessa maksaa laskun sen avulla. Lopuksi DNA testauksen avulla voidaan tulevaisuudessa tarjota asiakkaalle hyperpersonoituja ruoka-annoksia, johon on huomioimaan jokaisen henkilökohtaiset tarpeet. (Livit 2020.)

Palveluliiketoiminnassa brändit tullaan konseptoimaan tulevaisuudessa vielä vastuullisemmiksi. Ilmastonmuutos tulee ohjaamaan liiketoimintaa vastuulliseksi ja pakottaa vähentämään jätteen määrän minimiin. Ravintoloiden tulee tarkkaan miettiä ja suunnitella tuotteensa siten, että ne ovat esimerkiksi uudelleen käytettävissä ja kierrätettävissä. Myös vesiviljeltyjä kasviksia tullaan suosimaan enemmän, sillä niiden hiilijalanjälki on huomattavasti pienempi muihin viljelymenetelmiin nähden. Lisäksi keskeisinä tulee olemaan proteiinilähteet. Kasvi- ja muut vaihtoehtoproteiinit tulevat kasvattamaan suosiotaan entisestään, ja niitä tullaan näkemään ravintoloiden ruokalistoilla totuttua enemmän. Tulevaisuu-

dessa laboratoriossa kasvatettu liha tulee korvamaan perinteisen lihankasvatamisen. (Livit 2020.)

Uudella normaalilla Livit (2020) tarkoittaa sitä, että henkilökunnan määrää ja työvuoroja tullaan joustavasti, tarpeen mukaan, hallinnoimaan applikaatioiden kautta. Perinteiset työvuorolistat tulevat poistumaan, ja tämä antaa työnantajalla ja työntekijöille enemmän joustovaraa, ja on täten kustannustehokkaampaa. Ruoka- ja juomatuotteet puolella uusia normeja tulee olemaan alkoholittomien juomien suosio ja kannabikset käyttö raaka-aineena. Milleniaalit ja sitä nuoremmat eivät tahdo kuluttaa enää alkoholia, koska se ei sovi enää heidän elämäntyyliinsä. Markkinoille on tullut ja tulee vastaisuudessa lisää paljon uusia korvaavia tuotteita alkoholijuomille. Kannabista sisältäviä juomia- ja ruokia on jo markkinoilla, mutta niitä ei ole vielä tarjolla globaalisti. Kannabiksen avulla voidaan luoda uusia makumaailmoja ja elämyksiä, jonka vuoksi esimerkiksi huippukokit ovat kiinnostuneita käyttämään sitä raaka-aineena. Kannabikset käyttö raaka-aineena on mahdollista vain sen laillistettua.

5.2.3 3 Ways Ghost Kitchens Are The Future Of Experiential Retail. Morgan, B. Forbes (2020).

Haamukeittiöllä tarkoitetaan tuotantokeittiötä tai ravintolaa, jossa ei ole perinteistä ruokailusalia ollenkaan, tilassa on ainoastaan ammattikeittiö ruoan valmistusta varten. Haamukeittiöt rikkovat perinteisen ajatuksen ravintolasta nimenomaan poistamalla ruokailusalin ja kutsuvan miljöö. Haamukeittiöstä toimitetaan ainoastaan ruokaa asiakkaalle kotiin ja saman valmistustilan voi jakaa useampi eri ravintola. Jos tila on jaettu useamman eri toimijan kesken, voi asiakas halutessaan tilata jokaiselta jotain, ja näin ollen tilaus kyetään toimittamaan samassa toimituksessa asiakkaalle. (Morgan 2020.)

Morgan (2020) artikkelissa toteaa, että ravintola-alanyritykset hyötyvät haamukeittiöstä monella eri tavalla. Haamukeittiöt ovat huomattavasti kustannustehokkaampia, sillä henkilökuntaa ei tarvitse palkata yhtä paljon kuin normaalisti ja tila voi olla niin ikään huomattavasti normaalia pienempi. Haamukeittiöt mahdollistavat uusien yrittäjien tulemisen alalle nimenomaan pienempien aloituskustannusten vuoksi. Yrityksillä on mahdollisuus tarjota tuotteitaan normaalia edullisempaan hintaan, joka voi taas houkuttaa enemmän asiakkaita. Lisäksi kun tehtäviä astioiden tiskaamisesta pöytien kattamiseen jää pois, on yrityksillä mahdollisuus kehittää toimintaansa ja innovoida uusia tuotteita ja ruokia.

Kotiinkuljetus on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosien aikana, lisäksi uusia ruoan-toimitusyrityksiä on tullut markkinoille lisää. Kotiinkuljetuksesta on tullut asiakkaiden kes-

kuudessa äärimmäisen suosittu, sillä mieluummin halutaan nauttia ateria rauhallisesti kotona, kuin jonottaa ja odottaa ravintolassa. Prosentuaalisesti ravintolassa käydään edelleen yhtä paljon syömässä, mutta kotiinkuljetus on kasvanut 20 prosenttia aiempaan. Haamukeittiöt mahdollistavat asiakkaalle joustavuuden sen suhteen, mitä ja milloin he haluavat syödä. Koska tilaukset tehdään pääosin verkon kautta, mahdollistaa se asiakkaalle kokeilla uusia ravintoloita eri tavalla. (Morgan 2020.)

Kokeilevassa jälleenmyynnissä muilla aloilla on noussut esiin trendejä, kuten muun muassa personointi ja tuotteiden tai palveluiden kokoaikainen saatavuus. Nämä samat trendit ovat havaittavissa myös haamukeittiössä. Asiakkaat haluavat kontrolloida elämystään ja tehdä päätöksen siitä, missä he ateriansa nauttivat. Ravintolaelämys on helpommin saatavilla ja se voi olla helpommin lähestyttävä, kun ruoka toimitetaan kotiin ravintolassa syömisen sijaan. Haamukeittiökonsepti on monistettavissa muiden alojen palveluntarjoajille, mikä luo mahdollisuuden myös pienemmille brändeille pärjätä kilpailussa. (Morgan 2020.)

Lopuksi Morgan (2020) toteaa, että moderni asiakas haluaa personoituja ja henkilölle itselleen räätälöityjä palveluita. Asiakkaat kaipaavat elämyksiä tuotteiden sijaan. Haamukeittiöt ja kokeileva jälleenmyynti mahdollistaa asiakkaalle elämyksen räätälöinnin ja mahdollisuuden luoda elämyksestä juuri sellaisen, kuin he itse haluavat sen olevan.

5.2.4 8 Ways to Improve Customer Experience in the Hospitality Industry, Revfine (2020).

Personoitu markkinointi on markkinointistrategia, jonka avulla tavoittaa potentiaalisia asiakkaita. Se perustuu tiedonkeräykseen ja digitaaliseen automatisointiin. Sen keskeisin hyöty on se, että vastaanottaja näkee hänelle itselleen tärkeimmän ja mielenkiintoisimman tiedon, jonka vuoksi hän todennäköisemmin reagoi saamaansa viestiin positiivisesti. Palvelualoilla personoitua markkinointia voidaan hyödyntää elämyksen parantamiseen. Personoidut viestit, kuten sähköpostit, aukaistaan todennäköisemmin ja niiden kautta voidaan muistuttaa asiakasta omista palveluista. (Rervine 2020.)

Majoitusalaalla nouseva trendi elämyksellisyyden lisäämiseen on ollut älykkäiden huoneiden kehittäminen. Älykkäät huoneet ovat yhdistelmä tekoälyä ja äänentunnistustekniikkaa. Asiakas kykenee tällöin ohjaamaan huoneen toimintoja ja ominaisuuksia äänen avulla. Tämänkaltaiset toiminnot parantavat asiakaskokemusta ja lisää vierailun elämyksellisyyttä. (Rervine 2020.)

Sosiaalisessa mediassa jaetaan nykyään päivittäin satoja miljoonia kuvia eri palveluista ja tuotteista. Tämä antaa mahdollisuuden palveluntarjoajille antaa käyttäjien luoda markkinointisisältöä, joka lisää heidän asiakaskokemustaan. Valokuvakopit ovat tästä hyvä esimerkki, sillä ne voidaan pystyttää monella eri tavalla ja niissä otetut uniikit kuvat jaetaan herkästi sosiaalisessa mediassa. Tätä kautta yritys saa helposti positiivista markkinointia sosiaalisessa mediassa. (Refvine 2020.)

Suurien yritysten ansiosta virtuaalista todellisuutta on voitu viime vuosina käyttää kotona esimerkiksi pelaamiseen. Vaikka tällä hetkellä sen pääkäyttö on nimenomaan pelaamisessa, sen avulla voidaan mahdollistaa palvelualoilla paljon uusia mahdollisuuksia luoda uudenlaisia elämyksiä. Esimerkiksi virtuaalisen todellisuuden avulla voidaan luoda täysin erilainen ympäristö asiakkaalle mitä todellisuudessa on. (Refvine 2020.)

Kun puhutaan tekoälystä, sillä tarkoitetaan koneiden ja tietokoneiden suoriutumista sellaisista älykkäistä tehtävistä, jotka ovat aiemmin vaatineet ihmisten osallistumista niiden onnistuneeseen hoitamiseen. Palvelualoilla, esimerkiksi hotelleissa, tekoälyn avulla voidaan mahdollistaa kokoaikainen asiakaspalvelu. Chatbotit ovat varmasti tunnetuin esimerkki tekoälyn hyödyntämisestä asiakaspalvelussa. Lisäksi tekoälyä voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakastiedon analysoimisessa, mikä auttaa toiminnan ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Refvine 2020.)

Esineiden Internet (IoT) tarkoittaa lyhyesti esineiden liittämistä internetiin. Liitettävyyden ansiosta laitteet voivat kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa keskenään, jota kautta voidaan luoda useita erilaisia asiakaskokemuksia ja elämyksiä palvelualoilla. Esimerkiksi hotellihuoneessa olevat laitteet voidaan asentaa automaattisesti säätämään valaistusta ja lämpötilaa, avainkortit voidaan lähettää asiakkaiden puhelimiin, jolloin vastaanottotiskillä ei välttämättä tarvita henkilökuntaa ollenkaan. (Refvine 2020.)

Lisätty todellisuus eroaa virtuaalisesta todellisuudesta siten, että koko olemassa olevaa ympäristöä ei muuteta sen avulla, vaan olemassa olevan päälle lisätään informaatiota. Esimerkiksi puhelimella voidaan osoittaa jotain rakennusta ja siihen ilmestyy puhelimen kautta informaatiota siitä. Lisätty todellisuus on huomattavasti edullisempi toteuttaa verrattuna virtuaaliseen todellisuuteen, jonka vuoksi sen käyttö on yleisempää. Asiakaskokemusta voidaan parantaa lisätyn todellisuuden avulla siten, että esimerkiksi keskeistä informaatiota voidaan välittää sen kautta. (Refvine 2020.)

Viimeisempänä keinona lisätä elämyksellisyyttä asiakaskokemukseen Refvinen (2020) artikkelissa nostetaan esiin niin ikään robotiikka. Robotteja voidaan hyödyntää monessa

eri palveluprosessin kohdassa. Japanissa on tehty ensimmäinen täysin robotisoitu hotelli, jossa myös hyödynnetään tekoälyä, äänentunnistamista, kasvojentunnistamista ja koneoppimista. (Refvine 2020.)

5.2.5 Bon Appétit! Robotic Restaurants Are The Future. Naveen, J. Forbes (2020).

Organisaatiot ympäri maailmaa ovat ymmärtäneet robotiikan potentiaalin ja niihin on tehty merkittäviä investointeja. Tämän takia robotteja ei enää hyödynnetä ainoastaan isoilla teollisuusaloilla, vaan ne ovat myös rantautuneet muille aloille, kuten ravintola-alalle ja vähittäiskauppoihin. Laitteiston kustannusten pienentyminen ja tekoälyohjelmiston kehittyminen on vaikuttanut siihen, että robotteja kyetään hyödyntämään eri aloilla, kuten robottiravintoloissa. (Naveen 2020.)

Robottiravintolat voidaan täysin automatisoida tarjoamalla jokainen palvelu tekoälyä hyödyntävän robotin avulla. Roboteista on hyötyä niin yrittäjille kuin kuluttajillekin, sillä ne muun muassa voivat parantaa asiakaskokemusta. Suurimmat ravintolat ja ravintolaketjut ovat ottaneet käyttöönsä robotteja niiden tuoman hyödyn vuoksi. Robottien käyttöönotto tulee lisääntymään teknologian kehityksen myötä. (Naveen 2020.)

Ravintola-alan yrittäjät ovat ymmärtäneet robottien potentiaalin ja niiden tuomat lukuisat edut. Robotteja voidaan hyödyntää lähes kaikkien ravintolan prosessien automatisoimisessa. Etuja, joita robotit ravintolalle tuovat, ovat muun muassa prosessien yksinkertaistaminen, kustannusten pienentyminen ja elämyksellisyyden lisääntyminen. (Naveen 2020.)

Ruoan valmistuksen prosessia voidaan yksinkertaistaa robottien avulla. Robotteihin voidaan syöttää käytettävät raaka-aineet ja valmistusmenetelmät, jonka jälkeen se osaa valmistaa halutun annoksen virheettömästi. Robotit ovat ihmistä nopeampia, jonka vuoksi valmistusaika ja asiakkaan odotusaika lyhenee. Tällöin päivän aikana voidaan palvella enemmän asiakkaita ja tuottavuus kasvaa. (Naveen 2020.)

Naveen (2020) artikkelissaan arvioi, että robottien avulla voidaan vähentää kustannuksia ravintolassa, sillä niiden avulla voidaan automatisoida tehtäviä ja näin vähentää ravintolan henkilöstöä. Robotit kykenevät hoitamaan useita eri tehtäviä ja pystyvät työskennellä ihmistä kauemmin. Näin ollen henkilöstökustannuksissa voidaan säästää huomattavasti robottien avulla. Lisäksi robotit parantavat asiakaskokemusta. Kun odotusajat lyhenevät ja ruoka on jokaisella käyntikerralla tasalaatuista, ovat asiakkaat tyytyväisempiä. Robotit lisäävät myös elämyksellisyyttä ja ne tarjoavat viihdyttäviä kokemuksia esimerkiksi lapsi-

asiakkaille. Ne voivat myös toimia ravintolan vetonaulana ja tuoda siten uusia asiakkaita ravintolaan.

Vaikka roboteista on osoitettu olevan huomattavasti hyötyjä ravintoloille, on niissä kuitenkin omat haasteensa. Robotteja käyttävän ravintolan on otettava huomioon haasteen ja löytää ratkaisut niiden vähentämiseen. Yksi ongelma voi olla liiallinen samankaltaisuus ja vaihtelemattomuus ruoka-annoksissa. Robotteihin pitäisi jatkuvasti syöttää uutta tietoa, sillä ne eivät kykene esimerkiksi spontaanisti keksimään uusia reseptejä tai makuyhdistelmiä. Suurin huolenaihe on kuitenkin robottien vaikutus työllisyyteen. Robottien korvattaessa työntekijöitä työllisyyteen liittyvät huolet ovat perusteltuja. Ravintoloiden onkin kyettävä tasapainottamaan automaation ja ihmistyövoiman välillä. (Naveen 2020.)

5.2.6 Restaurant Industry 2030, Sustainability. Riehle, H., Grundy, B. Roach, D. Lorenzini, B. & Smith, D. National Restaurant Association (2019).

National Restaurant Associationin tuottaman raportin artikkelissa käsitellään kestävä kehitystä ja sen merkitystä ja vaikutusta tulevaisuuden ravintoloihin. Artikkelissa ennakoidaan, että kestävä kehitys tulee olemaan integroitu jokaiseen ravintolan osa-alueeseen vuoteen 2030 mennessä. Ympäristöystävälliset käytänteet ja toimintatavat ovat lisääntyneet viimeisten vuosien aikana paljon ravintola-alalla ja niiden uskotaan lisääntyvät vielä lisää tulevaisuudessa. Innovatiiviset ravintolat tulevat olemaan tässä suunnannäyttäjinä. (Riehle, Grundy, Roach, Lorenzini & Smith 2019.)

Innovatiiviset edelläkävijät tulevat etsimään energiatehokkaampia laitteita, kehittämään erilaisia kierrätysmenetelmiä, ruokalistat tulevat tukemaan kestävä kehitystä ja ravintolat tullaan suunnittelemaan kestävä kehitys ja vastuullisuus huomioon ottaen. Koska ruoan kotiinkuljetusten määrä on kasvanut huomattavasti, tullaan myös pakkausmateriaaleihin kiinnittämään vielä lisää huomiota. Koska kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta tulee olemaan enemmissä määrin tulevaisuudessa asiakkailta yksi ravintolan valintakriteereistä, tulee ravintoloiden tästä syystä nostaa tätä omassa toiminnassaan ja markkinoinnissaan esille. (Riehle ym. 2019.)

5.3 Dokumenttianalyysin tulokset ja johtopäätökset

Analysoidun aineiston taso ja laatu vaihteli laajasti. Kuitenkin sen perusteella kyettiin muodostamaan laajuudeltaan tähän tarkoitukseen riittävän kattava käsitys ravintola-alaa tulevaisuudessa mahdollisesti muokkaavista tekijöistä. Päätaavoite oli myös yleisesti parantaa ymmärrystä ravintola-alan kehityksestä, innovaatioista ja tulevaisuudennäkymistä. Tämän vuoksi olemassa olevaa aineistoa tutkittiin paljon ja laajalti. Tähän työhön valittu

aineisto edustaa koko läpikäydystä aineistosta useimmiten esille nousseita teemoja. Aineiston läpikäyminen vaati myös termistöön, erityisesti teknologiaan liittyvän, perehtymistä ja sen kontekstin ymmärtämistä.

Erinäisistä näkökulmista huolimatta aineistosta löytyi yllättävästi yhteneväisyyksiä. Keskeisin tekijä aineiston perusteella, joka tulee ravintola-alaa tulevaisuudessa muokkamaan, on teknologian kehitys. Tämän lisäksi aineistosta nousi esille keskeisiksi tekijöiksi kotiinkuljetuksen kasvu, kestävä kehitys, elämyksellisyys ja palveluiden personointi.

Analysoitavasta aineistosta oli havaittavissa trendejä ja heikkoja signaaleja. Nousevia trendejä olivat muun muassa haamukeittiöiden yleistyminen, palvelurobotiikan käyttöönotto ja teknologian, kuten lisätyn todellisuuden, hyödyntäminen palvelukokemuksen elämyksellistämiseksi. Kun taas heikkoja signaaleja voidaan katsoa olevan dna-testaus, kannabiksen käyttö raaka-aineena ja täysin automatisoidut robottiravintolat. Edellä mainittuja voidaan pitää heikkoina signaaleina sen vuoksi, että esimerkiksi lainsäädäntö ei vielä mahdollista kannabiksen käyttöä raaka-aineena ja lähitulevaisuudessa kannabiksen laillistaminen ei ole oletettavaa. Samoin dna-testaus voi jakaa hyvinkin paljon mielipiteitä. On selvää, että osa kuluttajista haluaisi saada tarkasti itselleen räätälöidyn palvelun tai tuotteen dna-testauksen avulla, mutta haluaako useampi tulla testatuksi ennen esimerkiksi ateriointia, on kyseenalaistettava.

Eriäviä näkemyksiä aineistossa oli lähinnä siitä, tuleeko teknologian kehitys ja palvelurobotiikka vaikuttamaan asiakaskokemukseen. Osassa artikkeleista argumentoitiin sen puolesta, että se tulee lisäämään asiakaskokemuksen elämyksellisyyttä ja voi itsessään houkutella uusia asiakkaita saapumaan ravintolaan. Kun taas osassa argumentoitiin sen puolesta, että se ei itsessään lisää elämyksellisyyttä ja voi jopa joissain tapauksissa haitata sitä henkilökohtaisen asiakaspalvelun puuttuessa. Muutoin suuria näkemyseroja tulevaisuusnäkökymistä aineistosta ei ollut havaittavissa.

Alla olevaan taulukkoon on koottu yhteenvedonomaaisesti aineistosta esille nousseet keskeiset ravintola-alan tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät ja millä tavoin ne tulevat vaikuttamaan.

Vaikuttava tekijä	Vaikutus ravintola-alaan tulevaisuudessa
Teknologian kehitys	Teknologian kehitys tulee muuttamaan ravintola-alaa kokonaisvaltaisesti. Sitä tullaan hyödyntämään muun muassa työprosessien eri vaiheissa, ennakoinnissa ja toiminnan suunnittelussa ja palveluprosesseissa.
Palveluiden personointi	Palveluita tullaan personoimaan kuluttajan henkilökohtaiset tarpeet huomioon ottaen. Teknologisten innovaatioiden avulla kyetään keräämään tietoa kuluttajista ja tätä kautta suunnitella yksilöityjä palveluita ja tuotteita. Myös markkinointia pystytään paremmin kohdentamaan kerätyn tiedon avulla.
Kotiinkuljetuksen kasvu	Kotiinkuljetus tulee olemaan osa jokaisen ravintolan toimintaa ja merkittävä osa ansaintalogiikkaa. Kotiinkuljetukseen liittyy niin ikään haamukeittiöiden yleistymisen, sillä sekä pienempi alkuinvestointi että alhaiset kustannukset tekevät liiketoiminnasta kustannustehokasta ja täten todennäköisemmin kannattavaa.
Kestävä kehitys	Vastuullisuus ja kestävä kehitys tulee viitoittamaan kuluttajien ostokäyttäytymistä ja täten myös kokonaisuudessaan ravintolaliiketoimintaa. Käytettäviin materiaaleihin, tuotteisiin, niiden kierrätettävyyteen ja energiatehokkuuteen tullaan kiinnittämään enemmän huomiota tulevaisuudessa.
Elämyksellisyys	Ravintolaliiketoimintaa tulee ohjaamaan elämyksellisyys ja kokemuksellista elämystä lisäävät innovaatiot. Palveluprosesseihin tullaan lisäämään viihdettä ja erilaisia viihteellisiä elementtejä. Asiakaskokemus tulee olemaan enemmän moniaistillinen ja sen rakentamisessa tullaan hyödyntämään teknologiaa, kuten esimerkiksi lisättyä todellisuutta ja palvelurobotiikkaa.

Taulukko 2: Dokumenttianalyysin tulokset

Kirjalliset julkaisut olivat pääosin keskittyneet ennakoimaan ravintola-alan tulevaisuuden näkymiä yhdestä näkökulmasta kuten esimerkiksi teknologian kehityksen. Kokonaisvaltaisesti monen eri muuttuvan tekijän näkökulmasta ja niiden vaikutuksesta ravintola-alaan ei juuri ollut. Mielenkiintoista olisi ollut löytää enemmän julkaisuja, jossa olisi otettu useampi tekijä huomioon ja pohdittu niiden yhteisvaikutusta ravintola-alan tulevaisuuteen. Lisäksi pohdittaessa aineistoa ja sieltä esiinnoitettuja seikkoja havaittiin, että samat vaikuttavat tekijät nousivat myös aiemmin tehdyissä asiantuntijahaastattelussa esille. Pientä eroavaisuutta yksityiskohdissa oli havaittavissa, mutta päätekijät olivat kuitenkin yhtenevät. Täten voidaankin siis olettaa, että on hyvin todennäköistä, että nämä dokumenttianalyysissä esiin tulleet tekijät tulevat vaikuttamaan ravintola-alan tulevaisuuteen merkittävästi ja oletetulla tavalla.

6 Skenaariot

Skenaarioiden tulee haastaa nykyisiä olettamuksia, vaikka niiden keskeinen laatukriteeri on uskottavuus. Ilman nykyisyyden haastamista skenaarioiden arvo voi jäädä vähäiseksi. Skenaarioiden tarkoitus on antaa vaihtoehtoisia näkökulmia tulevaisuuteen eikä kertoa totuutta tulevaisuudesta. Yksikään skenaario ei yleensä toteudu sellaisenaan, mutta useimmiten erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista syntyy yhdistelmiä, jotka ajan myötä ilmenevät tarkasti ennakoituiksi. (Komonen 2019.)

Skenaariot muodostetaan yleensä kolmesta eri kategoriasta: todennäköinen, tavoiteltava ja uhkaava. Todennäköisessä skenaariossa kehitystä ei juurikaan tapahdu ja ilmiön kehityskulun oletetaan jatkuvan samankaltaisena. Muutosta kuvataan positiivisesti tavoiteltavassa skenaariossa. Kehitys on näissä skenaarioissa oletettua positiivisempi, joka johtuu jostain tuntemattomasta tai määrittelemättömästä tekijästä. Kehitystä edistävä ja eteenpäin vievä tekijä voi olla esimerkiksi jokin uusi ja ilmiön kannalta olennainen teknologinen innovaatio. Uhkaavassa skenaariossa kehitys muuttuu negatiiviseen suuntaan jonkin ennalta arvaamattoman ja määrittelemättömän tilanteen tai ilmiön vuoksi. (Laakso 2016.)

Tässä työssä hyödynnettiin tulevaisuustaulukkomenetelmää skenaarioiden rakentamisessa. Tulevaisuustaulukon tarkoitus oli täydentää ja tuoda erilaisia näkökulmia skenaariotyöskentelyyn. Tulevaisuustaulukkoanalyysin ja menetelmän avulla on tarkoitus tunnistaa tutkittavan aiheen kannalta keskeiset ilmiöt ja tekijät, eli muuttujat, ja niiden otaksuttavat tulevaisuuden toteutumisvaihtoehdot (Rubin 2020). Sen avulla voidaan hahmoittaa vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia. Yleisesti tulevaisuustaulukon vasempaan laitaan (pystysarakkeeseen) pyritään kirjaamaan mahdollisimman moninaisesti ja kattavasti muuttujat, jotka vaikuttavat tutkittavaan asiaan. Vaakarivit taulukossa taas sisältävät erilaisia tiloja näistä muuttujista. Muodostamalla tilapareja taulukon riveistä voidaan saada vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia tutkittavasta asiasta. (Laakso 2016.)

Tulevaisuustaulukkoon (liite 2) merkittiin tutkimuksesta esiin nousseet muuttujat ja niiden mahdolliset toteutumisvaihtoehdot tulevaisuudessa. Toteutumisvaihtoehtoja pohdittiin siten, että jokaisen muuttujan vaikutus tulevaisuudessa on vähäisestä suureen. Tulevaisuustaulukosta muodostettiin erilaisia tilapareja, joiden pohjalta lähdettiin muodostamaan skenaarioita. Tilapareja muodostaessa otettiin huomioon se, että skenaarioiden tulee olla jokaisesta kolmesta kategoriasta. Skenaariot on esitelty siten, että ensimmäiseksi on todennäköinen, sitten tavoiteltava ja viimeiseksi uhkaava.

6.1 Skenaario: Haamukeittiö -arjen luksusta

Suomalaisten arki on hektistä ja vapaa-aikaa arvostetaan enemmän, joten kotiaskareita on pyritty helpottamaan kaikin mahdollisin keinoin. Ruoanlaitto ja kaupassa käynti vie paljon aikaa, joten ravintoloista tilataan enemmän kotiin ruokaa. Kotiin tilattua ruokaa pidetään arjen luksuksena ja silloin on myös helpompaa ottaa kaikkien ruokailevien ruokavaliot huomioon. Näin ollen kotiinkuljetus ja noutoruoan suosio on jatkanut kasvamistaan, kun taas perinteisten ravintoloiden kysyntä on pienentynyt entisestään.

Suomeen on rantautunut haamukeittiökonsepti ja lähes jokaisella ravintolalla on oma haamukeittiönsä. Haamukeittiöt ovat pieniä tuotantokeittiöitä, joissa ei ole perinteistä ravintolasalia laisinkaan, jonka vuoksi siellä työskentelee ainoastaan keittiöhenkilökuntaa. Kustannustehokkuus haamukeittiöissä houkuttelee uusia yrittäjiä alalle ja pienempien alkuihastointien vuoksi yrityksen perustaminen on useammalle mahdollista. Niin ikään haamukeittiön kiinteät kustannukset ovat kohtuulliset, joka tekee liiketoiminnasta kannattavampaa perinteiseen ravintolatoimintaan verrattuna.

Haamukeittiöt toimivat yleensä yhdessä isossa tuotantotilassa, jonka omistaa yksi toimija, ja loput toimijat ovat vuokralla. Tila muistuttaa suurta hallia, johon on rakennettu jokaista ravintolaa varten oma pieni keittiö, varastot ovat yhteisessä käytössä. Tilaan on myös rakennettu pieni kasvihuone, jossa kasvatetaan tuoreita yrttejä ja kasviksia, joita ravintolat voivat hyödyntää annoksissaan. Jokaisen oma tila ei ole kovin suuri, sillä esimerkiksi asiakkaiden astioiden pesemistä varten ei tarvitse varata tiloja. Tilan neliöt ovat käytetty optimaalisesti, jonka vuoksi vuokratkustannukset kyetään pitämään maltillisina.

Tilaukset haamukeittiöstä tehdään ainoastaan verkossa. Tilausjärjestelmästä on suunniteltu mahdollisimman yksinkertainen ja helposti käytettävä, jotta jokainen varmasti osaa sitä tarvittaessa käyttää. Koska useampi toimija toimii samassa tilassa, on asiakkaalla mahdollisuus tilata yhdellä kerralla useammasta eri ravintolasta ja tilaus toimitetaan asiakkaalle samanaikaisesti. Tällöin isommalle seurueelle tilaaminen on helpompaa ja asiakkaalla on mahdollisuus räätälöidä ruokailuhetki jokaiselle sopivaksi.

Ravintolat ovat ottaneet ruokalistoihinsa huomioon erityisruokavaliot sekä vanhentuneen väestön tarpeet. Ruoka-annokset on suunniteltu siten, että asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi annoksen komponentteihin ja sen maustamiseen. Ruoka-annosten raaka-aineissa hyödynnetään kotimaista, lähi- ja luomutuotantoa.

Haamukeittiössä on hyödynnetty palvelurobotiikkaa. Palvelurobotit ovat luonnollinen osa keittiön toimintaa. Ne tekevät ravintolassa yksinkertaisia toistuvia työtehtäviä, kuten raaka-aineiden leikkaamista ja kypsentämistä ja siivoustehtäviä. Robotit pystytään ohjelmoimaan niin tarkasti, että heidän raaka-aineiden valmistustyöstä ei synny hävikkiä juurikaan. Robottien ansiosta kyetään sekä säästämään henkilöstökustannuksissa ja raaka-ainekustannuksissa että tuotteet ovat tasalaatuisempia. Tasalaatuisemman tuotteen vuoksi asiakkaat tietävät minkälaista ruokaa he aina tilatessaan saavat. Myös ruoan valmistusprosessi nopeutuu ja ruoka saadaan toimitettua nopeammin asiakkaalle, joka taas on lisännyt asiakastyytyväisyyttä.

Ruoan kaikki pakkausmateriaalit ovat ekologisia ja kierrätettäviä. Asiakas voi valita millä tavalla hän toivoo ruokansa toimitettavan, jonka vuoksi autokuljetusten määrä on laskenut huomattavasti vuosien takaiseen. Suurin osa kuljetuksista tehdään päästöttömästi. Asiakas voi myös tilauksen yhteydessä kompensoida omasta tilauksestaan aiheutuneet päästöt.

Halutessaan asiakas voi ladata ravintolan applikaation, joka sisältää lisätietoa ja ominaisuuksia ravintolasta, heidän palveluistaan ja tuotteista. Toimitetun ruoan pakkauksessa on QR-koodi, jota kautta asiakkaalla on mahdollisuus näihin tietoihin päästä. Applikaatio hyödyntää lisättyä todellisuutta, sen kautta on mahdollista saada virtuaalitarjoilija esittelemään annoksen ja antamaan juomasuosituksen sille. Osoittamassa annoksen eri komponentteja, asiakas saa tietoa raaka-aineiden alkuperästä ja niiden valmistustavoista. Nämä elementit tuovat lisäarvoa niin elämyksellisyyden kuin läpinäkyvyyden muodossa asiakkaalle.

Haamukeittiöiden edustalla on postiautomaattia muistuttava kylmiö. Asiakas voi tilata ennakkoon ravintolasta ruoat ja käydä noutamassa ne myöhemmin kylmiöautomaatista saamallaan koodilla. Asiakkaan tehtäväksi jää enää ruoan lämmitys kotona. Hävikki pyritään pitämään haamukeittiöissä mahdollisimman pienenä, joten ruokaa myydään alennettuun hintaan sulkemisajan lähestyessä. Ruoka kuljetetaan asiakkaalle kotiin tai vaihtoehtoisesti sen voi noutaa kylmiöautomaatista.

Suunnitteilla on uusia toimitustapoja, kuten droid-kuljetukset ja robottiautot. Näiden käyttöönotto vaatii kuitenkin ensin kaupunkien infrastruktuurin muutoksen. Jokaisessa kodissa ei ole vielä laskeutumisalustaa esimerkiksi droideille ja säännökset ilmakuljetuksista on vielä työn alla valtiolla. Työtä edistää kuitenkin tarve saada päästöt vähennettyä kokonaisvaltaisesti ja on huomattu, että uusien kuljetusmuotojen avulla niitä voitaisiin vähentää.

Haamukeittiöiden avulla ravintola-ala pysyy elinvoimaisena ja uusia toimijoita tulee alalle lisää, joka elävöittää suomalaista ravintolakulttuuria. Haamukeittiöt ja kotiinkuljetus niinkään yksinkertaistaa ja helpottaa suomalaisten arkea. Kiireen keskellä on mahdollisuus nauttia herkullinen hetki kotona, joka on arjen luksusta ja omaan hyvinvointiin panostamista.

6.2 Skenaario: Moniaistillinen ja hyperpersonoitu palveluelämys ravintolassa

Ravintola-ala kukoistaa Suomessa ja on syntynyt monia uusia innovatiivisia ravintolakonsepteja. Teknologia on kehittynyt vuosien aikana huomattavasti ja sen avulla kyetään paremmin suunnittelemaan, kehittämään ja ennakoimaan palveluelämyksiä asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet huomioon ottaen. Asiakkaat haluavat kokea kokonaisvaltaisia elämyksiä, joista heille jää vahva muistijälki.

Uusi innovatiivinen ravintolakonsepti on ketterä ja arvoituksellinen. Se on joka päivä uusiutuva moniaistillinen ravintolaelämys. Konseptin keskeinen ajatus on, että koskaan ravintolaan mentäessä ei voi tietää, minkälainen ravintola siellä on vastassa. Se on yllätyksellinen ja se sisältää tietynlaista salaperäisyyttä, joka jo itsessään luo elämyksellisyyttä asiakkaalle. Tämän takia ravintolassa ei saa kuin tiettyinä aikoina kuvata, jotta salamyhkäisyys säilyy ja mielenkiinto konseptia kohtaan pysyy yllä.

Ravintolasali on valkoinen tyhjä tila. Kalusteet ravintolassa ovat sellaisia, että niitä on mahdollista muokata ja asetella erilaisiksi pöytäryhmiksi tarpeen mukaan. Tilan miljöö itsessään mahdollistaa sen, että se voi joka päivä olla erilainen. Tilaa voidaan muokata erilaisilla elementeillä, kuten tekstiileillä, valoefekteillä, luonnonelementeillä ja lisätyllä todellisuudessa. Elementit luovat tilaan autenttisen tunnelman, oltiin sitten taidegalleriassa tai eteläeurooppalaisessa pienessä tavernassa meren rannalla. Tilaan luodaan aina miljööhön sopiva äänimaailma, tuoksuja unohtamatta. Myös lämpötila mukautuu automaattisesti aina hetkeen ja tunnelmaan sopivaksi.

Asiakkaalla on välillä mahdollisuus osallistua tilan miljööön luontiin. Esimerkiksi jos sinä päivänä tila on taidegalleria, asiakas voi luonnostella omia kuvia, joita hetkittäin heijastetaan salin seinille. Näin asiakkaat saadaan osallistettua osaksi mukaan luomaan elämystä. Yksityistilaisuuksissa asiakkaalla on mahdollisuus olla mukana suunnittelemassa tilan miljööä ja tunnelmaa. Hän voi esimerkiksi tuoda kuvia omasta suosikkipaikasta ja tila voidaan muokata muistuttamaan sitä.

Ennen ravintolaan saapumista asiakkaista on jo etukäteen kerätty tietoa heidän älylaitteistaan, ja tätä tietoa on käytetty palveluelämyksen suunnittelun pohjana. Asiakkaan saapuessa ravintolaan, häneltä otetaan DNA-näyte, jonka avulla voidaan määritellä jokaiselle täysin sopiva ateriakokonaisuus. Asiakkaan ei erikseen tarvitse ilmoittaa erityisruokavaliostaan. Asiakas voi halutessaan esittää vielä lisätoiveita koskien ateriaa saapuessaan ravintolaan.

Asiakkaalla on niin ikään mahdollisuus vaikuttaa palvelupolkuunsa ja asiakaspalveluunsa. Asiakkaille lähetetään ennakkoon saapumisohjeet ja pieni vihje koskien minkälainen elämys heille on mahdollisesti luvassa. Ravintolaan saapuessa asiakkailla on myös mahdollisuus valita, palveleeko heitä palvelurobotitarjoilija, tarjoilija vai molemmat. Toisinaan elämykseen sopivaksi on tämä päätös tehty ravintolan toimesta, jotta palveluelämys on haluttu ja sujuu suunnitellusti.

Ravintolan palveluprosesseissa hyödynnetään paljon palvelurobotiikkaa. Palvelurobotit tekevät suurimman osan keittiön työtehtävistä, kuten esimerkiksi raaka-aineiden leikkaamisen, kypsentämisen ja astioiden tiskaamisen. Tällöin keittiöhenkilökunnan tehtäväksi jää reseptiikan ja annosten suunnittelu sekä annosten loppuviimeistely. Keittiöhenkilökunta on hyvin innovatiivisia ja heillä jää paljon aikaa annosten suunnitteluun. Tämän vuoksi ravintolassa käytetään ennakkoluulottomasti uusia raaka-aineita, joita ei olla aiemmin ravintola-annoksissa nähty. Annokset ovat innovatiivisia ja niiden kanssa on paritettu juomia, joista syntyy upeita makupareja.

Teknologiaa hyödynnetään myös muissa ravintolan työprosesseissa. Varastohallinta on täysin automatisoitu, tilaukset tulevat varastoarvon ja käytön mukaan. Se seuraa myös ravintolan tuotemyyntiä ja pystyy ennakoimaan menekkituotteita ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Näin ollen myöskään hävikkiä ei pääse syntymään, sillä raaka-aineita sisään ostetaan menekin mukaan, eikä erillistä inventaarioita tarvitse tehdä.

Asiakkaiden vierailusta kerätään jatkuvasti dataa eri kontaktipisteistä, jonka vuoksi on mahdollista suunnitella ja ennakoida tulevia päiviä sekä kohdentaa markkinointia tarkemmin. Kun tulevia päiviä kyetään ennakoimaan suhteellisen tarkasti, pystytään myös henkilökunnan määrä resursoimaan tarpeen mukaan. Tällöin ei synny turhia henkilökuntakustannuksia ja tuntitehot ovat optimaaliset.

Liiketoiminta on kannattavaa, koska monia asioista pystytään ennakoimaan ja hallinnoimaan paremmin teknologian avulla. Merkittävimpiä säästöjä syntyy niin henkilöstökustannuksissa kuin raaka-ainekustannuksissakin. Käyttöaste pystytään pitämään korkeana,

sillä markkinointia on mahdollista tehostaa hiljaisina päivinä ennakkoon saadun datan avulla. Tilan muokattavuuden vuoksi ravintolasali voidaan tarvittaessa jakaa useampaan osaa ja sitä voidaan vuokrata muihin käyttötarkoituksiin. Näin ollen tila tuottaa paremmin myös silloin, kun asiakkaita ei ole ravintolasalia täyttämään.

Ravintolakonsepti on erittäin ketterä sillä se ei sitoudu mihinkään tiettyyn konseptiin miljöönsä vuoksi. Muokattavuutensa vuoksi se soveltuu kaikkiin tilaisuuksiin ja kaikille asiakkaille. Palvelut ovat hyperpersonoitu asiakkaan todelliset tarpeet huomioon ottaen. Hyperpersonointi pystytään takamaan kerätyn datan ja testauksen avulla.

6.3 Skenaario: Ravintolakulttuurin rappeutuminen

Ravintola-ala Suomessa ajautui merkittäviin vaikeuksiin 20-luvun alussa olleen globaalien kriisien myötä. Valtio joutui rajoittamaan ravintola-alan toimintaa useasti, jonka vuoksi monet ravintolatoimijat joutuivat lopettamaan liiketoimintansa eikä alalle juurikaan uskaltanut uusia yrittäjiä. Näin ollen kehitys alalla hidastui ja lopulta hiipui olemattomaksi. Uusia innovatiivisia, rohkeita ja kekseliäitä ravintolakonsepteja ei enää uskallettu avata ja ravintolakulttuurin kehitys kokonaisuudessaan pysähtyi.

Ravintola-ala on vaikeuksissa myös monien muiden tekijöiden vuoksi. Liiketilöiden vuokrat ovat nousseet kaupungistumisen myötä, joka nostaa lisää jo entisestään korkeaa kulurakennetta ravintoloissa. Ravintoloiden matalan käyttökatteen vuoksi harva pystyy kattamaan toiminnallaan edes kiinteitä kustannuksia. Ravintolat eivät ole onnistuneet kehittämään ansaintalogiikkaansa monimuotoisemmaksi ja kassavirta koostuu lähinnä fyysiseen ravintolaan tulevista asiakkaista. Toiminnan kehittämiseksi ei jää riittävästi resursseja ja täten liiketoiminnasta on haastavaa luoda kannattavaa.

Kaupunkien infrastruktuuri ei ole juurikaan kehittynyt ja liiketilat ovat vanhoja. Niistä on haastavaa saada esteettömiä, joka vaikeuttaa ikääntyvän väestön saapumista ravintolaan asiakkaaksi. Ikääntyvä asiakaskunta olisi tärkeää huomioida palveluntarjonnassa, sillä heitä on suhteessa koko väestöön enemmän. Heillä on myös huomattavasti enemmän ostovoimaa ja halukkuutta käyttää rahaa palveluihin. Kuitenkin vaikeassa paikoissa olevat ravintolatilat eivät houkuttele iäkkäämpiä asiakkaita saapumaan käyttämään heidän palveluitaan.

Kulutustottumukset ovat niin ikään muuttuneet huomattavasti. Alkoholia ei enää kuluteta kuten aiemmin ja valtaosa väestöstä on siirtynyt kasvisruokavalioon. Ravintoloiden on ollut vaikeaa adaptoida näitä muutoksia, jonka vuoksi heidän tuotetarjontansa ei vastaa

tarpeeksi kattavasti asiakkaiden tarpeita. Vaihtoehtoja on vähän ja raaka-aineita käytetään geneerisesti. Kotimaisia ja lähituotettuja raaka-aineita hyödynnetään edelleen, mutta innovatiivisuus ja aktiivisuus uuden kehittämiseen keittiöhenkilökunnalta puuttuu. Valmistusmenetelmät eivät ole muuttuneet ja vanhoista tekniikoista ei luovuta. Heillä ei jää suorittavan työn ohella aikaa suunnittelu- ja kehitystyöhön, jonka vuoksi annokset eivät ole juuri vuosien aikana muuttuneet.

Työntekijäpula ravintola-alalla on massiivinen. Monet alalla aiemmin työskennelleet ovat kouluttautuneet uusii ammatteihin ja siirtyneet tätä kautta muihin tehtäviin. Ala ei houkuttele uusia työntekijöitä ja alalle jääneet työntekijät lähenevät eläkeikää. Palkkataso on pysynyt matalana, työajat ovat haastavat ja työ on fyysisesti raskasta. Työntekijöiltä ei löydy ammattitilpeyttä eikä arvostus ravintola-alantyyöntekijöitä kohtaan ole noussut. Johtaminen on edelleen hyvin transaktionaalista, mikä itsessään ei lisää työntekijöiden työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä tai -motivaatiota.

Palvelurobotteja on otettu käyttöön, mutta teknologian kehitys ei ole ollut niin nopeaa, että sen avulla kyettäisiin täyttämään henkilökunnan puutetta. Palvelurobotit pystyvät hoitamaan erittäin yksinkertaisia tehtäviä, kuten raaka-aineiden pilkkomista. Palvelurobottien käyttöönotto herätti monissa erilaisia epäilyksiä ja huolta, esimerkiksi työpaikkojen vähenemisestä, jonka vuoksi se hidastui. Vaikka todellisuudessa tarve palveluroboteille oli suuri, varsinkin tekemään sellaisia työtehtäviä, johon työntekijöillä meni liiaksi aikaa, kuten likaisten astioiden keräys ja tiskaaminen.

Ravintolat, jotka ovat pystyneet jatkamaan toimintaansa, ovat hyvin vanhanaikaisia niin toiminnaltaan kuin konseptiltaan. Ne eivät ole pystyneet kehittämään omaa toimintaansa ja luomaan uutta Suomen ravintolakulttuuriin. Syynä tähän on ollut resurssien puute, henkilöhdon osaamattomuus kehittää liiketoimintaa ja pelko siitä, että asiakkaat eivät pidä muutoksesta ja vähäinenkin kassavirta loppuu.

7 Pohdinta

Ravintolakulttuuri Suomessa on kehittynyt huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Vuosien aikana Suomeen on rantautunut maailmalta uusia ravintolakonsepteja, makuja ja trendejä. On avattu mielenkiintoisia ravintolakonsepteja, joissa käytetään raaka-aineita ennakkoluulottomasti, palvelukonsepteja hiottu teemaan sopivaksi ja miljöö on kutsuva ja houkutteleva. Tonder (2013, 21) toteaa, että menestyvän ravintolakonseptin tunnuspiirteitä on se, että sen sisällä kyetään tunnistamaan markkinoilla ja yhteiskunnassa yleisesti tapahtuvat muutokset ja sopeuttaa oma toiminta näiden muutosten mukaiseksi. Valtaosa ravintoloista on edelleen hyvin geneerisiä ja pärjätäkseen tulevaisuuden haasteista, niiden tulisi kyetä ennakoimaan tapahtuvia muutoksia ja kehittää toimintaansa innovatiivisesti.

Kuitenkin Blešić ym. (2016) toteaa, ravintoloiden tulisi olla muuntautumiskykyisiä, ketteriä ja innovatiivisia selvitäkseen kovenemassa kilpailussa. Niin ikään Tuomi (2020) nosti nämä seikat haastattelussa esille. Onkin siis selvää, että ravintolayritysten tulisi tulevaisuudessa enemmän resursoida toiminnan kehittämiseen ja innovointiin. Olisi hyvä pohtia millä tavalla eri muuttajat tulevat omaan toimintaan vaikuttamaan ja miten niihin tullaan reagoimaan. Ilman kehitystyötä ravintolatoimijat eivät kykene vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, asiakkaan tarpeisiin ja heidän kilpailukykynsä ei täten voi parantua.

Kehitystyö on myös tärkeää Suomen ravintolakulttuurin näkökulmasta. Jotta suomalainen ravintolakulttuuri kehittyä ja pysyy mielenkiintoisena, tulisi omaan toimintaan adaptoida maailmalla syntyviä trendejä ja muokata niitä ympäristöön sopivaksi. Tämä ei tarkoita sitä, että jokaisen ravintolan tulisi olla huipputrendikäs edelläkävijä, mutta ennakkoluulottomasti tutkimalla voi löytyä omaan toimintaan sopivia uusia suuntauksia. Parhaimmillaan kuitenkin uudet ja innovatiiviset ravintolakonseptit voivat houkutella jopa ruokamatkailijoita Suomeen.

Uudet innovaatiot vievät jokaista toimialaa eteenpäin kehityksessä. Kuten Ottenbacher & Gnoth (2005, 208) toteavat, että innovaatioilla on myös taloudellisen hyödyn lisäksi merkitystä palvelualoilla muun muassa asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden kasvulla sekä ravintolan imagon paranemisella. Innovatiivisuus vaatii luovuutta. Luovuus on ideoita, joita kehittämällä voidaan aikaansaada uusia innovaatioita (Kinnunen 2004, 39). Päivittäisessä työssä pitäisi antaa enemmän tilaa luovuudelle ja ideoinnille. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että innovatiivisuus näkyisi läpi koko ravintolatoiminnan. Innovatiivisuudella on

niin ikään mahdollista saada kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin, jonka vuoksi siihen olisikin kannattavaa varata resursseja enemmän tulevaisuudessa.

Elämyksellisyydestä on alalla puhuttu jo tänä päivänä, mutta sen merkitys tulee tulevaisuudessa lisääntymään entisestään. Tulevaisuuden asiakkaille ei tule riittämään tavanomainen asiakaspalvelu, vaan se tulisi sisältää jotain merkityksellisempää, kuten tutkimuksen tuloksissa käy ilmi. Elämyksen tulisi olla kokonaisvaltainen ja kulkea läpi koko asiakas- ja palvelukokemuksen. Elämyksellisyyttä voi lisätä kauttaaltaan koko palveluprosessiin ja myös ulkoiseen viestintään. Moniaistillisuus tulee olemaan tulevaisuudessa keskeisessä roolissa puhuttaessa elämyksellisyydestä. Tällöin asiakkaalle jää palvelukokemuksesta vahvempi muistijälki ja näin ollen todennäköisemmin palaa uudelleen käyttämään näitä palveluita.

Puhuttaessa toimialan tulevaisuudesta ei voi olla huomioimatta kestäväää kehitystä ja vastuullisuutta. Vastuullisuus tulee näkymään kautta linjain koko toiminnassa, ei ainoastaan ekologisesta näkökulmasta. Yritysten tulee tulevaisuudessa huomioida vastuullisuus niin taloudellisesta, sosiaalisesta kuin ekologisesta näkökulmasta. Nämä tekijät tulevat tulevaisuudessa ohjaamaan kuluttajien ostokäyttäytymistä vielä voimakkaammin.

Kuten tutkimuksessa käy myös ilmi, ravintoloiden ansaintalogiikan tulisi olla hyvin paljon monimuotoisempi verrattuna siihen mitä se on nykyään. Ansaintalogiikan moninaistaminen vaatii ravintolatoimienyrittäjiltä innovatiivista ja kekseliästä otetta suunnitteluun. Tutkimuksessa esiinnousseita vaihtoehtoisia keinoja ansaintalogiikan laajentamiseen on muun muassa haamukeittiöiden perustaminen, toimitilojen vuokraaminen ja yhteistyö vähittäistavarakauppojen kanssa. Aihetta voisi tutkia lisää ja tutkimuksen kautta löytää uusia keinoja ja tapoja ansaintalogiikan laajentamiseen.

Vuonna 2020 COVID-19 pandemian myötä maailmanlaajuisesti tehtiin useaan kertaan rajoitteita, jotka koskettivat suuresti ravintola-alaa. Valtiot rajoittivat ravintoloiden aukioloaikoja ja asiakasmääriä. Osassa maita, kuten myös Suomessa, ravintolat suljettiin kokonaan määräajaksi keväällä 2020. Tutkimus aloitettiin ennen koronapandemian puhkeamista, mutta todettakoon, että tämän ravintola-alaa ravisuttaneen kriisin myötä korostui vielä enemmän käsitys siitä, kuinka ketteriä ja muuntautumiskykyisiä ravintoloiden tulisi tulevaisuudessa olla. Ne toimijat, jotka nopeasti kykenivät sopeuttamaan toimintaansa tilanteeseen ja kehittämään uusia liiketoimintamalleja, ovat niitä, jotka ovat pystyneet jatkamaan toimintaansa Tämän tutkimuksen tulokset myös tukevat tätä ajatusta.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää muuttujia, jotka tulevat vaikuttamaan ravintola-alan tulevaisuuteen sekä Komosen (2019) mukaan skenaarioiden keskeinen laatuksiteeri on luotettavuus, mutta samanaikaisesti sen tulisi haastaa tämänhetkisiä olettamuksia. Luotettavuutta on jokseenkin haastavaa vielä arvioida tässä hetkessä, sillä se vaatisi useamman asiantuntijan näkemyksen. Luotettavuutta kuitenkin tukee empiria ja teoria, jonka pohjalta skenaariot rakennettiin.

Skenaarioiden luotettavuutta olisi voinut lisätä haastattelemalla enemmän asiantuntijoita ja ravintolapalveluiden kuluttajia. Kuten Komonen (2019) toteaa, moniäänisyys skenaarioissa on rikkaus. Moniäänisyyden kautta saadaan useampia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen ja vahvistusta ennakoituihin muuttuviin tekijöihin. Haastatteluiden määrä kuitenkin jouduttiin rajaamaan vastaamaan tämän tutkimuksen laajuutta.

Rubin (2014) korostaa, että loppuviimein emme voi kattavasti koskaan ennakoida tulevaisuutta, sillä emme osaa ennakoida tarkasti maailmaa ja yhteiskuntaa täysin muokkaavia keksintöjä ja innovaatioita. Tästä johtuenkin on syytä todeta, että vaikka tässä hetkessä työn skenaarioiden voidaan katsoa olevan luotettavia, on loppuviimein haastavaa arvioida, onko kehityssuunta se, mitä työssä on ennakoitu. Teknologia on kehittynyt huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana ja sen kehitys jatkuu vahvana edelleen. On hyvin todennäköistä, että teknologia ottaa uuden kehityssuunnan ja samanaikaisesti suuren harppauksen, jonka vaikutusta ravintola-alaan on tällä tietämyksellä mahdotonta ennakoida.

Tutkimuksen tavoite oli olla alaa edistävä ja luoda katsaus ravintola-alan tulevaisuuden näkymiin. Empiirisen tutkimuksen tuloksia ja sen pohjalta rakennettuja skenaarioita voidaan hyödyntää niin ravintoloiden toiminnan, toimintamallien kuin konseptien kehittämisessä. Skenaariot voidaan katsoa viitoittavan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja trendejä ravintola-alalla. Niitä voidaan pitää mahdollisina suunnannäyttäjinä ravintola-alalle. Samanaikaisesti tutkimus muistuttaa siitä, että jos toiminnan kehittämiseen ei resursoida tarpeeksi, voi kehitys olla niin ikään negatiivista. Niin teoria kuin empiria tukee tätä ajatusta.

Tutkimuksen teoriaosio koostui ravintola-alan kehityksestä ja kehittämisestä sekä tulevaisuustutkimuksen ja ennakoinnin teoriasta. Teoriaa pyrittiin keräämään laajasti useasta eri lähteestä. Koska aiheesta on tehty vähän tutkimusta, käytettiin teoriaosuudessa myös vanhempia julkaisuja, jotta tietoa saatiin kerättyä tarpeeksi kattavasti. Tutkimuksessa kerättyä empiiristä ja teoreettista tietoa ravintolatoimijat ja ravintola-alalla työskentelevät

voivat hyödyntää oman ymmärryksensä ja osaamisensa kehittämiseen. Työhön on kiitetty keskeisiä työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla voidaan esimerkiksi palveluiden kehitystyötä tehdä.

Tutkimuksen aihe on hyvin laaja ja tätä tutkimusta voidaan pitää ainoastaan pintaraapaisuuna. Aihetta voisi tutkia huomattavasti laajemmin ja kattavammin. Yksi mahdollinen lähestymistapa aiheeseen olisi tutkia sitä yhden valitun tulevaisuuden muuttujan näkökulmasta ja luoda tulevaisuuskuvia ainoastaan se huomioiden. Tällöin päästäisiin syvällisemmin tutkimaan ja pohtimaan sen vaikutusta tulevaisuudessa ravintola-alaan. Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, miten megatrendit tulevat ravintola-alaan ja ravintolakonsepteihin vaikuttamaan.

Suomessa on tehty jokseenkin vähän tutkimusta ravintola-alan kehittämisestä, innovaatioista ja tulevaisuusnäkyistä. Jotta alalla tapahtuisi enemmän kehitystä, tulisi aihetta tutkia enemmän useammasta eri näkökulmasta. Tutkimuksen kautta voisi syntyä uusia innovaatioita ja tietoa, jota voidaan hyödyntää ravintolaliiketoiminnassa. Ravintola-ala on tällä hetkellä murroksessa, jonka vuoksi jokainen alaa edistävä ja alasta tehty tutkimus on äärimmäisen tärkeä.

7.2 Oppimisen arviointi

Tutkimuksen tekeminen on ollut hyvin opettavaista. Koska työlle ei ollut toimeksiantajaa, tutkimuksen aiheen rajaaminen alussa ja rajauksen säilyttäminen läpi koko opinnäytetyöprosessin on ollut äärimmäisen tärkeää työn onnistumisen kannalta. Tutkimuksen tekeminen on vaatinut tutkimuksellisen otteen omaksumista ja syvällistä perehtymistä tutkittavaan aiheeseen. Kirjoittamisentaito ja ymmärrys siitä, mikä tieto on olennaista työn kannalta, parani prosessin edetessä koko ajan.

Suurimpana antina on ollut oivaltaa, kuinka tärkeää ennakointi on liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Tämä on herättänyt paljon ajatuksia siitä, kuinka merkityksellistä olisi myös ravintola-alalla seurata tulevia trendejä, arvioida megatrendien vaikutusta liiketoimintaan ja kehittää uusia innovaatioita. Ravintola-alalla tehdään asioita edelleen paljon niin kutsutulla ”mutu” -tuntumalla, jonka vuoksi liiketoiminta ei usein ole kannattavaa taikka pitkäkestoista. Ennakointi helpottaa liiketoiminnan ketterää kehittämistä, auttaa selviämään haastavista ja yllättävistä tilanteista ja antaa mahdollisuuden olla askeleen edelle kilpailijoita. Tämä on yksi niistä keskeisimmistä opetuksista, joka tutkimusta tehdessä nousi esille.

Prosessina opinnäytteen kirjoittaminen oli ajoittain raskas, sillä aihe oli haastava. Ravintola-alan kehittämisestä ja sen tulevaisuudennäkymistä ei ole olemassa yhtään pääteosta tai pääteoriaa. Tietoa jouduttiin keräämään hyvin paljon eri lähteistä, joka hidasti huomattavasti työn etenemistä. Samanaikaisesti se oli hyvin palkitsevaa ja opettavaista, sillä teoriaa jouduttiin soveltamaan ravintola-alaan ja tarkastelemaan sitä eri näkökulmasta. Koko prosessin ajan sai pohtia, onko jokin tieto tai teoria sellaista, että se voi mahdollisesti vaikuttaa ravintola-alan tulevaisuuteen. Tämä opetti kriittistä tarkastelua, ajattelua ja reflektointia. Lopuksi on todettava, että kaikkineen työ onnistui odotusten mukaisesti vastoin käymisistä huolimatta.

Lähteet

Aaron Allen & Associates 2019. The Next 5 Years Will Be More Disruptive to Foodservice Operators than the Last 50. Luettavissa: <https://aaronallen.com/blog/restaurant-innovation>. Luettu: 5.9.2019.

Ala-Risku, P. 2016. Kokeilitko näitä 2000-luvun ruokatrendejä? Professori kertoo, miksi kasvisruoka on tullut jäädäkseen. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ruoka/art-2000002928021.html>. Luettu: 12.9.2019.

Andrwes, J. & Franklin D. (toim.) 2012. Megachange. The world in 2050. Profile Books Ltd. Lontoo.

Anttila, P. 1998. Tutkimusen taito ja tiedonhankinta. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedonhankinta/#9.2.4%20Dokumenttianalyysi>. Luettu: 28.9.2019.

Aunola, E. & Heikkinen, V.A. (toim.) 2014. Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Benore, M., Feinberg, A., Mullapudi, M. & Page O. 2016. The restaurant of the future: Creating the next-generation customer experience. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/consumer-industrial-products/articles/restaurant-future-survey-technology-customer-experience.html>. Luettu: 1.8.2019.

Bergman, T., Kuusi, O. & Salminen, H. (toim.) 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. uudistettu painos. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Helsinki.

Blešić, I., Božić, S. Demirović, D., Ivkov, M. Karolina Simat, K. & Stefanović, V. 2016. Innovations in the restaurant industry: An exploratory study. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/317554393_Innovations_in_the_restaurant_industry_An_exploratory_study. Luettu: 2.7.2019.

Catani, J. 2014. Syömään vai drinkille? Suomalaista ravintolakulttuuria. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Clarke, A., Dale, C. & Hassanien, A. 2010. Hospitality business development. Taylor & Francis Group. Lontoo.

Dufva, M. 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Erweko. Vantaa.

Elintarviketeollisuus 2019. Elintarvikkeiden tuotekehityksessä makuasioista voi kiistellä. Luettavissa: <https://www.etl.fi/ajankohtaista/artikkelit/2019/elintarvikkeiden-tuotekehityksessa-makuasioista-voi-kiistella.html>. Luettu: 5.9.2019.

Fahey, L. & Randall R.M. (toim.) 1998. Learning from the future -Competitive foresight scenarios. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum. Helsinki.

Hiltunen, E. & Hiltunen, K. 2014. Teknoelämää 2035 -Miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme? Talentum. Helsinki.

Hirn, S. 2007. Huvia ja herkkuja. Helsinkiläistä hotelli- ja ravintolaelämää ennen itsenäisyyden aikaa. Karisto Oy:n kirjapaino. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu -Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Immonen, A. 22.11.2019. Operatiivinen johtaja. SSP Finland Oy. Haastattelu. Vantaa.

Inkinen, S., Karkulehto, S., Mäenpää, M. & Timonen, E. (toim.) 2006. Minne matka, luova talous? Gummeruksen kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2002. Tulevaisuuden tutkimus: perusteet ja sovellukset. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki.

Karjalainen, T. 2007. Yhdistä ideointityökaluilla luovan ajattelun eri ulottuvuudet - Aivoriihi, ryhmittelykaavio sekä kalanruokaavio. Luettavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/luova-ajattelu/>. Luettu: 19.7.2019.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY. Helsinki.

- Kokko, T. 2005. Offering development in the restaurant sector: A comparison between customer perceptions and management beliefs. Edita. Helsinki.
- Komonen, P. 2019. Viisi vinkkiä skenaariotyöskentelyyn. Luettavissa: <https://paulikomonen.com/2019/09/25/viisi-vinkkia-skenaariotyoskentelyyn/>. Luettu: 10.11.2020.
- Koskelo, A. 2014. Helsingin ruokakulttuurin uusi kukoistus. Luettavissa: <https://www.kvartti.fi/sv/node/214>. Luettu: 11.9.2019.
- Laakso, A. 2016. Tulevaisuutta tekemään, keskeisiä käsitteitä, metodeja tulevaisuustyöpajoihin. Luettavissa: <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/07/N%C3%84KY-k%C3%A4sitteit%C3%A4-ja-metodeja.pdf>. Luettu 13.11.2020.
- Lindsky, D. 2017. 10 Restaurant Innovations Changing The Way We Eat. Luettavissa: <https://www.fastcompany.com/40474834/10-restaurant-innovations-changing-the-way-we-eat>. Luettu: 12.9.2019.
- Lindroos, N. 2018. Kiertotalous on nyt ravintoloiden uusin trendi. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/kiertotalous-on-nyt-ravintoloiden-uusin-trendi/>. Luettu: 1.8.2019.
- Livit. 2020. Global strategic solutions, insights & guest experience. Luettavissa: <http://livit.design/>. Luettu: 9.10.2020.
- Livit. 2020. 2020 Report. Trends in Innovative Hospitality. Luettavissa: <http://livit.design/insights/2020-trends-innovative-hospitality/>. Luettu: 9.10.2020.
- Mannermaa, M. 1992. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. VAPK-kustannus. Helsinki.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. WSOY. Helsinki.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta -skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY-Kirjapainoyksikkö. Porvoo.
- Mannermaa, M. (toim.) 2000. Tulevaisuuden haltuunotto. PK- yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Oy Edita AB. Helsinki.

Martin-Rios, C. 2018. Hospitality Innovation Industry Report. Luettavissa: https://industry.ehl.edu/hubfs/Hi-Infographic-and-Documents/EHL-Hospitality_Innovation_Industry_Report_2018.pdf. Luettu 26.9.2019.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummeruksen Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Morgan, B. 2020. 3 Ways Ghost Kitchens Are The Future Of Experiential Retail. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/01/21/3-ways-ghost-kitchens-are-the-future-of-experiential-retail/#5b8696aa35ee>. Luettu 12.10.2020.

Naveen, J. 2020. Bon Appétit! Robotic Restaurants Are The Future. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2020/02/03/bon-apptit-robotic-restaurants-are-the-future/#6feb9ab62136>. Luettu: 14.10.2020.

Ottenbacher, M. & Gnoth, J. 2005. How to Develop Successful Hospitality Innovation. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/247273909_How_to_Develop_Successful_Hospitality_Innovation. Luettu: 26.9.2019.

Ottenbacher, M. & Harrington R.J. 2007. The Innovation Development Process of Michelin Starred Chefs. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/235273585_The_Innovation_Development_Process_of_Michelin-Starred_Chefs. Luettu: 27.9.2019.

Ottenbacher, M. 2007. Innovation Management In The Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/247753472_Innovation_Management_in_the_Hospitality_Industry_Different_Strategies_for_Achieving_Success. Luettu: 26.9.2019.

Paavilainen, K. 2018. Futuristisia sieniviljelmiä, lähiruokaa ja nollahävikkiä – Ruokahifistely muuttaa muotoaan vastuullisempaan suuntaan. City. Luettavissa: <https://www.city.fi/opas/futuristisia+sieniviljelmia+lahiruokaa+ja+nollahavikkia+ruokahifistely+muuttaa+muotoaan+vastuullisempaan+suuntaan/12168>. Luettu: 12.9.2019.

Pinto Design. 2020. Tarinamme. Luettavissa: <https://pintodesign.fi/fi>. Luettu: 15.4.2020.

- Refvine. 2020. 8 Ways to Improve Your Customer Experience. Luettavissa: <https://www.revfine.com/customer-experience-hospitality-industry/>. Luettu: 13.10.2020.
- Riehle, H., Grundy, B. Roach, D. Lorenzini, B. & Smith, D. 2019. Restaurant Industry 2030, Sustainability. Luettavissa: <https://www.restaurant.org/research/reports/restaurant-industry-2030>. Luettu: 20.10.2020.
- Rubin, A. 2019. Heikot signaalit. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/heikot-signaalit/>. Luettu: 5.8.2019.
- Rubin, A. 2020. Käsitteitä S-Ö. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-s-o/>. Luettu: 13.11.2020.
- Rubin, A. 2014. Skenaariotyöskentely tulevaisuuksientutkimuksessa. Luettavissa: <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuksientutkimuksessa/> Luettu: 9.7.2019.
- Rubin, A. 2019. Skenaariotyöskentelyn vaiheet. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>. Luettu: 6.9.2019.
- Ruokatieto 2019. Mistä suomalainen ruokakulttuuri koostuu? Luettavissa: <https://www.ruokatieto.fi/ruokakulttuuri/paikallista-kulttuuria/mista-suomalainen-ruokakulttuuri-koostuu>. Luettu 5.9.2019.
- Seyitoğlu, F. & Ivanov, S. 2020. Understanding the Robotic Restaurant Experience: A Multiple Case Study. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/340434194_Understanding_the_Robotic_Restaurant_Experience_A_Multiple_Case_Study. Luettu: 8.10.2020.
- SSP Finland 2020. SSP – The Food Travel Experts. Luettavissa: <https://www.sspfinland.fi/fi/ssp-finland/yritys/>. Luettu: 10.4.2020.
- Tilastokeskus 2019. Innovaatio. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>. Luettu 26.9.2019.

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi: matkailupalvelujen tuotteistaminen. Restamark, Helsinki.

Tuhkanen, J. & Kankkunen, P. 12.12.2019. Toimitusjohtaja & sisustusarkkitehti. Pinto Design Oy. Haastattelu. Helsinki.

Tuomi, A. 14.10.2020. Palveluliiketoiminnan lehtori. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.

Tuomi, A. 2020. Miltä ruokapalvelut näyttävät 20 vuoden päästä? Luettavissa: <https://www.vitriini.fi/ilmio/milta-ruokapalvelut-nayttavat-20-vuoden-paasta.html>. Luettu 30.9.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Vapaavuori, M. (toim.) 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta? Kommunikatiivinen tulevaisuudentutkimus Suomessa. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Viisikymmentä vuotta suomalaista hotelli-, ravintola- ja kahvilamainontaa. 1988. Elanto, hotelli- ja ravintolaosasto. Helsinki.

Walker, J.R. 2008. The restaurant from concept to operation. 5. painos. Wiley cop. Hoboken, New Jersey.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja: metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Ota-van Kirjapaino Oy. Keuruu.

Ympäristöministeriö. 2019. Kiertotalous. Luettavissa: <https://www.ym.fi/fi-fi/ymparisto/Kiertotalous>. Luettu: 1.8.2019.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurungot

Haastattelurunko

22.11.2020

ONT/Tulevaisuuden ravintolakonseptit

SSP Finland OY

Immonen Anne

1. Haastateltavan tiedot
2. Ravintoloiden kehitys viimeisen 10 vuoden aikana. Mikä muuttunut, mikä yleistynyt, mikä yllättänyt?
3. Ravintolat tänä päivänä: trendit, tämän hetken edelläkävijät.
4. Innovaatiot: Mitkä innovaatiot ovat vieneet ravintolamaailmaa eteenpäin? Minkälaisia innovaatioita on kehitteillä?
5. Tulevaisuuden ravintolat: Mikä tulee muuttumaan ja mikä tulee yleistymään? Minkälaista ruoka tulee olemaan?
6. Minkälaiset ravintolat tulevat pärjäämään parhaiten kilpailussa tulevaisuudessa?
7. Mihin suuntaan elämykset tulevat muokkaantumaan ja miten se tulee näkymään esimerkiksi ravintoloiden miljöössä?
8. Mitkä ja miten megatrendit tulee vaikuttamaan?
9. Mitkä voisivat olla heikkoja signaaleja? Tulevaisuuden trendit?
10. Kuvaile oma skenaariosi tulevaisuuden ravintolasta.

Haastattelurunko

12.12.2019

ONT/Tulevaisuuden ravintolakonseptit

Pinto Design Oy

Jukka Tuhkanen, Peppi Kankkunen

1. Haastateltavan tiedot
2. Ravintoloiden kehitys viimeisen 10 vuoden aikana. Mikä muuttunut, mikä yleistynyt, mikä yllättänyt?
3. Ravintolat tänä päivänä: trendit, mitä pyydetään, tämän hetken edelläkävijät.
4. Innovaatiot: Mitkä innovaatiot ovat vieneet ravintolamaailmaa eteenpäin? Minkälaisia innovaatioita on kehitteillä?
5. Tulevaisuuden ravintolat: Mikä tulee muuttumaan, mitä tullaan pyytämään ja mikä tulee yleistymään?
6. Minkälaiset ravintolat tulevat pärjäämään parhaiten kilpailussa tulevaisuudessa?
7. Mihin suuntaan elämykset tulevat muokkaantumaan ja miten se tulee näkymään esimerkiksi ravintoloiden miljöössä?
8. Mitkä ja miten megatrendit tulee vaikuttamaan?
9. Mitkä voisivat olla heikkoja signaaleja? Tulevaisuuden trendit?
10. Kuvaile oma skenaariosi tulevaisuuden ravintolasta.

Haastattelurunko

14.10.2020

ONT/Tulevaisuuden ravintolakonseptit

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Aarni Tuomi

1. Haastateltavan taustatiedot
2. Ravintoloiden kehitys viimeisen 10 vuoden aikana. Mikä muuttunut, mikä yleistynyt, mikä yllättänyt?
3. Ravintolat tänä päivänä: trendit, mitä pyydetään, tämän hetken edelläkävijät.
4. Innovaatiot: Mitkä innovaatiot ovat näkemyksesi mukaan vieneet ravintolamaailmaa eteenpäin? Minkälaisia innovaatioita on kehitteillä?
5. Tulevaisuuden ravintolat: Mikä tulee muuttumaan, mitä tullaan pyytämään ja mikä tulee yleistymään?
6. Minkälaiset ravintolat tulevat pärjäämään parhaiten kilpailussa tulevaisuudessa?
7. Miten robotiikka, tekoälyä ja automatisointi tulee näkymään/vaikuttamaan ravintoloissa?
8. Mitkä ja miten megatrendit tulee vaikuttamaan?
9. Mitkä voisivat olla heikkoja signaaleja?
10. Skenaariosi tulevaisuuden ravintolasta.

Liite 2. Tulevaisuustaulukko

TULEVAISUUSTAULUKKO RAVINTOLA-ALA			
	A	B	C
Muuttuvatekijä			D
Teknologian kehitys	Teknologiaa hyödynnetään operatiivisessa toiminnassa. ●	Asiakkaiden älylaitteista kerätään dataa, jota hyödynnetään mm. palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa. ●	Palvelurobotit tekevät toistuvat työtehtävät. ●
Elämyksellisyys	Elämyksellisyyttä palvelukokemukseen lisätään pienillä teoilla ja yksityiskohdilla. ●	Palvelukokemuksessa mukana viihdettä ja viihteellisiä elementtejä. ●	Täysin automatisoitu ravintola, työntekijöitä ei tarvita. ●
Kestävä kehitys	Huomioidaan päivittäisessä toiminnassa, esim. jätteiden kierrätys. ●	Kaikki käytettävät materiaalit ja raaka-aineet kierrätettävä ja vastuullisesti tuotettuja. ●	Teknologiaa hyödyntäen luodaan moniaistillisia ja uniikkeja palveluelämyksiä. ●
Palveluiden personointi	Asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet huomioidaan tarkemmin. ●	Asiakas voi rakentaa vaihtoehtoista itselle sopivan palvelukokonaisuuden. ●	Vastuullisuus ja kestävä kehitys ohjaa kokonaisvaltaisesti liikeitoimintaa. ●
Demografiset muutokset	Ikääntyminen huomioidaan pienissä yksityiskohdissa, kuten tekstienkoossa ja valaistuksessa. ●	Ravintoloiden tilat ovat esteettömiä. ●	DNA-testaus, testauksen kautta tuotteiden ja palveluiden hyperpersonointi. ●
Kotiinkuljetuksen kasvu	Tulee olemaan keskeinen osa jokaisen ravintolan ansaintalogiikkaa. ●	Uusia palvelukonsepteja luodaan lisäämään kotiinkuljetuksen arvoa ja elämyksellisyyttä. ●	Palvelukonsepteja suunnitellaan vanhentuneelle väestölle. ●

Tilaparit

Skenaario 1 ●

Skenaario 2 ●

Skenaario 3 ●