

PIISI & PENTTERI

RAVINTOLAN SALIN JA KEITTIÖN VUOROVAIKUTUKSEN
KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINAIN

Amir Tahvonen

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Muotoilija AMK
Muotoilun koulutusohjelma
Opinnäytetyö
20.11.2013

Tekijä(t) Otsikko	Amir Tahvonen Ravintolan salin ja keittiön välisen vuorovaikutuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin
Sivumäärä Aika	40 sivua + 2 liitettä 20.11.2013
Tutkinto	Muotoilija AMK
Koulutusohjelma	Muotoilun koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Teollinen muotoilu
Ohjaaja(t)	Lehtori Juha Ainoa Tuntiopettaja Ville-Matti Vilkkä
<p>Opinnäytetyön aiheena oli tutkia ravintolan keittiön ja salin välistä sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta. Työn tavoitteena oli kehittää ideoita ja ehdotuksia ravintolan henkilöstön välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen ja parantamiseen.</p> <p>Palvelumuotoilu, sen eri menetöt, ravintola toimintaympäristönä ja myös palvelumuotoilun keinona käytetty visualisointi muodostivat työn teoreettisen viitekehyksen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joissa haastateltiin neljää ravintola-alalla työskentelevää ihmistä. Näistä kolme toimii tarjoilupuolella (osa myös baaripuolella) ja yksi on kokki. Lisäksi käytettiin kaunokirjallista teosta ravintolakeittiön todellisuuden ja työskentelytapojen ymmärtämiseen. Haastatteluista saatu data purettiin visuaalisesti ja ryhmiteltiin kysymyksittäin.</p> <p>Haastattelututkimuksen ja ravintolan palvelupolun visualisoinnin perusteella keittiön ja salin viestintä voi olla merkittävää asiakkaan palvelukokemuksen kannalta.</p> <p>Olemassa olevissa ravintolakonsepteissa salin ja keittiön vuorovaikutusta voidaan kehittää koulutuksella ja töiden tasapuolisemmalla jakamisella. Poistamalla jokin ratkaiseva elementti ravintolakonseptista voidaan kehittää uusia palveluita, joiden idea ja toiminta eroavat paljon entisestä.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi oli tekijälleen haastava. Tekijä ei aio palata työn kehittämiseen, mutta aikoo hyödyntää palvelumuotoilun metodeja laajemmin muissa töissään.</p>	
Avainsanat	Palvelumuotoilu, ravintola, visualisointi

Author(s) Title	Amir Tahvonen Developing internal interaction within restaurant staff with service design tools
Number of Pages Date	40 pages + 2 appendices 20 November 2013
Degree	Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme	Design
Specialisation option	Industrial design
Instructor(s)	Juha Ainoa, Lecturer Ville-Matti Vilkkä, Lecturer
<p>The subject of this Thesis was to research the interaction and communication of restaurant's staff members, focusing in the internal communication. The goal of the Thesis was to develop ideas and propositions for improving and further developing the interaction of staff members in restaurants.</p> <p>Methods of service design, restaurant as a working environment and visualisation (also used as service design tool) formed the theoretical frame reference.</p> <p>The research was executed with thematic interviews, where four restaurant workers were interviewed. Three of the interviewees were working as waiters/waitresses (and also bar tenders) and one as a chef. In addition to the interviews, a literary resource was used to understand the work in a restaurant kitchen. The data retrieved from the interviews was organized visually.</p> <p>Based on the interviews and restaurants service design blueprint the interaction between restaurant staff members can impact the service experience of the customer.</p> <p>In existing restaurant concepts the interaction can be improved for example by education and more careful sharing of the work. By removing some vital part of the existing service process new concepts with different kind of ideas may be developed.</p> <p>The process of the Thesis was a challenging one for the maker. The work will probably not be continued further as such, but the process has spurred new awakened interest for service design tools and their usage.</p>	
Keywords	Service design, restaurant, visualisation

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Palvelumuotoilu ja ravintola	5
2.1 Palvelumuotoilu.....	5
2.2 Palvelumuotoilun keinot	6
2.3 Service design blueprint	10
2.4 Asiakkaan näkökulma	10
2.5 Ravintola palvelumuotoilun näkökulmasta	12
3 Sisäinen viestintä ravintolassa	16
3.1 Viestintä ravintolassa	16
3.2 Viestintä ja työhyvinvointi	17
4 Ravintola: toimintaympäristön kuvaus.....	19
4.1 Ravintola toimintaympäristönä ja työpaikkana.....	19
4.2 Ravintolan palvelupolku	24
4.3 Tulokset	26
5 Ratkaisuehdotuksia	31
Yhteenveto	34
Lähteet	36
Liitteet	

1 Johdanto

Toteutan opinnäytteenäni tutkimuksen siitä, miten fine dining ravintolan sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta voisi kehittää muotoilussa vähitellen yleistyvien palvelumuotoilun menetelmien avulla. Opinnäytteeni on tutkimusta, tiedon kokoamista ja tämän hankitun tiedon soveltamista palvelun tai toimintasuunnitelman suunnitteluun. Hankin tietoa, jolla voisin vastata opinnäytteeni tutkimusongelmaan, ja esitän ratkaisuehdotukseni visuaalisessa muodossa.

Aihe ja aihevalinta

Tutkin opinnäytetyössäni ravintolan salin ja keittiön välisen vuorovaikutuksen kehittämisen keinoja. Aihe opinnäytetyöhöni tuli senaikalaiselta seurustelukumppaniltani. Hän toimi opinnäytteeni aiheen valinnan aikana tarjoilijana, ja toi usein arjen keskusteluissamme esille ongelman ravintolan keittiön ja salin välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Ongelma ilmeni hänen kertomansa mukaan pahimmillaan molemminpuolisena kyräilynä, negatiivisina asenteina ja puutteina viestinnän toimivuudessa. Hänen mukaansa ilmiö on ravintola-alalla yleisesti tunnettu, mutta siihen ei osata puuttua. Näin ilmiön mielenkiintoisena, sillä siihen on kiinnitetty hyvin vähän tai ei ollenkaan huomiota.

Opinnäytetyölläni ei ollut toimeksiantajaa, vaan tein sen omasta kiinnostuksestani aihetta ja alan toimintatapoja kohtaan. Olen työskennellyt aiempien opintojeni aikana tiskarina ravintolakeittiössä: vaikka kokemukseni oli lyhyt- ja osa-aikainen, se antaa pohjaa ja taustaväriä toimintaympäristön ja siinä toimivien ihmisten ymmärtämiselle. Aihe kiinnosti minua palvelumuotoilun näkökulmasta: miten yrityksen ja eritoten ravintolan sisäinen viestintä vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen? Mitä mahdollisuuksia ja vaikutuksia viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisellä voi yritykselle olla?

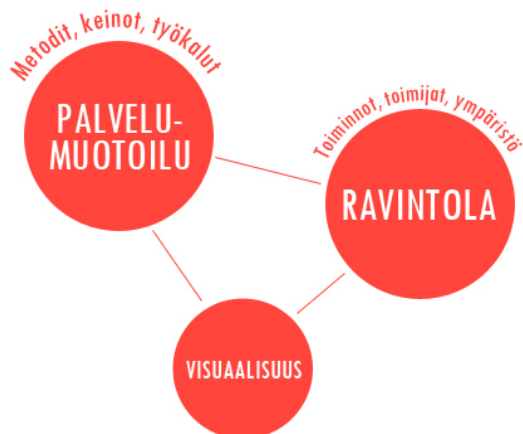
Taustat ja metodit

Palvelumuotoilu on palveluiden suunnittelua ja kehittämistä, asiakkaan tai käyttäjän kokemuksen ymmärtämistä ja siihen vastaamista. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilun menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Määrällisen myyntituloksiin perustuvan tiedon tarkastelun sijaan pyritään arvioimaan ja tutkimaan palvelun käyttäjän toimintaa, tunteita, tarpeita ja motiiveja. (Miettinen, Raulo, Ruuska 2011, 13.) Palvelumuotoilulla voi kartoittaa koko palvelun prosessin ymmärrettävään visuaaliseen muotoon, palvelua voi tarkastella teatteri-analogian kautta ja sen käyttäjät voivat olla mukana kehittämis- ja ideointityössä (Bitner, Ostrom, Morgan 2007; Miettinen 2011, 23; Valve 2007, 202).

Pyrin työssäni tuomaan esille sisäisen viestinnän eli työntekijöiden kohtaamisen laadun vaikutuksen asiakkaan kokemukseen. Ravintolan sisäiset prosessit ja niiden toimivuus voivat vaikuttaa suoraan tai välillisesti asiakkaan saamaan palvelukokemukseen. Palvelumuotoilun työkaluja kuten palveluprosessin systemaattista tarkastelua, visualisointia, havainnointia ja ymmärtämismenetelmiä, voi laajemmin hyödyntää myös yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittämiseen. Palvelua tarkastelemalla voi löytää myös kohtia, joissa yrityksen sisäiset prosessit vaikuttavat suoraan ulospäin, asiakkaiden kokemukseen.

Keräsin aineiston kirjallisuudesta ja haastatteluista. Tutkimusmenetelmäni oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineistossa painottuvat teoreettista taustatietoa tarjoavat julkaisut, kirjallisuus, aiemmat opinnäytetyöt, sähköiset artikkelit ja verkkojulkaisut. Kokemuksellista asiantuntijatietoa sain haastatteleamalla ravintoloissa työskenteleviä henkilöitä. Haastattelin kolmea tarjoilijaa ja yhtä kokkia väljästi strukturoidulla teemahaastattelupohjalla. Pyrin pitämään haastatteluiden tunnelman rentona ja joustavana. Keskeisin anti oli kuulla kuvauksia eri ravintoloiden palveluprosesseista. Haastatteluiden avulla pystyin myös paremmin ymmärtämään työskentelyä ravintolassa ja sen toimintaan liittyviä, asiakkaalta näkymättömissä olevia prosesseja.

Teoreettinen viitekehys työlleni muodostuu palvelumuotoilusta ja sen työkaluista, ravintolasta ja sen toiminnoista sekä visuaalisuudesta.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Käytän opinnäytetyössäni service design blueprinting-menetelmää (Bitner ym. 2007) ravintolaympäristön ja sen palveluprosessin tarkasteluun. Käytän menetelmää saadakseni yleiskuvan ja visualisoinnin siitä miten ravintola toimii; mikä kaikki vaikuttaa asiakkaan kokemukseen? Koska tutkimukseni ei koske tiettyä case-ravintolaa, rajaan työni koskemaan fine dining tyyppisiä ravintoloita. Kaikki haastateltavani yhtä lukuun

ottamatta olivat tehneet uraansa tasokkaammissa ravintoloissa. Fine dining ravintoloita yhdistää korkeampi hintataso, keskeinen sijainti, kunnianhimoinen suhtautuminen ruokaan ja raaka-aineisiin ja myös vaikkapa annosten visuaalisuus. *Fine dining* tarkoittaa suoraan käännettynä hienoa illastamista. Hienous voi muodostua aterian mauista, ruoan ja raaka-aineiden innovatiivisuudesta ja kekseliäisyydestä, ravintolan ympäristöstä, palvelutavasta ja hinnoittelusta.

Erityyppiset ravintolat eroavat kooltaan, sijainniltaan, hintatasoltaan, tuotteiltaan ja konseptiltaan. Pikaruokaravintolat pyrkivät nimensä mukaisesti tuottamaan asiakkaalle ruuan nopeasti. Lounas- ja henkilöstöravintoloissa tarjotaan lyhyellä aikavälillä ruokaa suurelle joukolle ruokailijoita. Tämäntyyppisissä ravintoloissa ruokaa tehdään suuria määriä, ja raaka-aineina voidaan käyttää puolivalmisteita ja pakasteita. Pikaruoka- ja lounasravintoloissa osa palvelusta on myös itsepalvelua, eli asiakkaat esimerkiksi kuljettavat ruokailuvälineensä ja juomansa itse istumapaikalleen.

Fine dining ravintoloissa asiakas ohjataan pöytään, juomat kaadetaan suoraan lasiin, katteet ovat valmiina pöydässä tai tuodaan annoksen mukana. Kattauksessa käytetään lasisia laseja, metallisia ruokailuvälineitä (myös puisia, jos käytössä puikot) ja kankaisia ruokaliinoja. Kattauksen visuaalisuuteen on kiinnitetty huomiota. Tamperelainen ravintola C käyttää kattauksessaan littalan Taika-astioita ja yhdistää ne Muuton I'm Boo-kaatimiin. Ruokatuotteessa eli annoksissa käytetään verrattain enemmän tai kokonaan tuoreita raaka-aineita. Annoksissa on enemmän komponentteja ja ne valmistetaan yksitellen tilauksesta. Raaka-aineissa saattaa korostua kotimaisuus ja kausiluonteisuus, ja eri annoksen komponentit on usein valmisteltu pitkän ajan kuluessa. Fine dining ravintolan hintataso on korkeampi kuin muiden ravintoloiden.

Nämä ovat esimerkkejä, ja kunkin ravintolan konsepti on omansa ravintolatyypistä riippumatta. Esimerkiksi helsinkiläinen jo ketjuksi laajentunut falafeleja myyvä pikaruokaravintola Fafa's tekee annokset vasta asiakkaan tilauksesta.

Opinnäytetyössä, jossa tarkasteltiin asiakaspalvelun merkitystä kahvila – ravintolan tulokseen saatiin loppupäätelmäksi, että hyvä asiakaspalvelu itsessään parantaa tulosta, ja että aktiivisella lisämyynnillä tulosta voi edelleen kasvattaa (Karri & Mäki 2007).

Sisäisestä viestinnästä ravintoloissa, palvelukonsepteista ja johdosta on tehty runsaasti opinnäytetöitä eri oppilaitoksissa. Sisäisestä viestinnästä löytämäni ovat tietylle case-yritykselle räätälöityjä toimintaohjeita tai selvityksiä yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta ja kehityskohdista. Opinnäytetöissä löytyneitä kehittämisen kohteita ovat muun muassa tiedonkulku, puutteet perehdytyksessä, yhteiset pelisäännöt ja työntekijöiden virheisiin suhtautuminen (Paloniemi 2011). Ristola (2011) purkaa Wanha Mestari ravintolalle

tehdyn sisäisen viestinnän oppaan lopuksi hyvän sisäisen viestinnän konkreettisiksi ohjeiksi, kuten:
”Huolehdi, että henkilöstö on perehdytetty käyttämään viestintävälineitä ammattitaitoisesti ja huolellisesti.
Näin viestit kulkevat tehokkaasti ja kaikki tärkeät viestit kuten reklamaatiot hoidetaan nopeasti.”

Tavoitteet

Työni tavoitteena on tuottaa konkreettisia ideoita ja ehdotuksia fine dining ravintolan sisäisen vuorovaikutuksen kehittämiseen ja osoittaa, että sisäinen vuorovaikutus ja viestintä vaikuttavat sekä yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin että asiakkaan kokemukseen.

Pyrin koostamaan helposti sovellettavan esityksen, josta ravintola-alan yritykset ja kouluttajat saattaisivat saada ideoita ja työkaluja kehitykseensä. Työ lisää omia valmiuksiani ja osallistun sen kautta laajempaan keskusteluun, jota käydään palvelumuotoilun suhteesta ravintola-alaan. Palvelumuotoilun käyttäminen ravintola-alan kehittämisessä saattaa pitkällä aikavälillä myös johtaa alan toimintakulttuurin muuttumiseen.

Lisäksi omina tavoitteinani ovat palvelumuotoilun metodeihin tutustuminen, työskentelyni kehittäminen, keskeneräisyyden sietämisen harjoittaminen sekä projektien loppuunsaattaminen.

2 Palvelumuotoilu ja ravintola

Mitä on palvelumuotoilu? Miltä ravintola näyttää palvelumuotoilun näkökulmasta? Miten eri palvelumuotoilun metodeja voi soveltaa käytäntöön ravintoloissa?

Palvelumuotoilussa *muotoilu* kuulostaa käsin tarkasteltavien asioiden, esineiden, objektien ja tilojen suunnittelulta: annetaan muoto jollekin. Muoto toisaalta on jotain, joka ei välttämättä ole fyysistä. Palveluiden suunnittelusta tulee minulle ensimmäiseksi mieleen erilaisten päätelaitteilta käytettävien sovellusten suunnittelu ja sitten kooltaan valtavien, vaikkapa julkisen terveydenhuollon, suunnittelu ja parantaminen. Muotoilun kanssa samaa palvelumuotoilulla on käyttäjän tai asiakkaan asettaminen keskiöön: mietitään, kuka palvelua tai fyysistä tuotetta käyttää, miten hän kokee ja on maailmassa, mikä hänelle on tärkeää ja mahdollista, mikä hänelle sopii. Esineitä suunnitellessa ihmisen keho ja sen asettuminen suhteeseen esineiden ja objektien kanssa on tärkeää. Tuolin on oltava hyvä istua, jotta se olisi hyvä tuoli. Pöydän on oltava oikealla korkeudella tai säädettävissä niin, että oikea korkeus löytyy erilaisille ihmisenkorkeuksille ja tavoille käyttää pöytää. Työkalun on istuttava käteen. Perusergonomian lisäksi otetaan huomioon esineen esteettisyys, muoto, viivat, materiaalit, rakenteet: kaikki tarkasteltavissa ja tunnettavissa oleva, jolla on merkitystä. Joskus painotetaan teknisiä ratkaisuja ja funktionaalisuutta, joskus taas tiettyä visuaalisuutta tai ulkomuodon hahmoa, väriä tai miltä asia näyttää. Palveluissa voidaan tarkastella samoja asioita. Ergonomiaa ja puhtaan fyysistä käytettävyyttä voi olla kosketusnäyttökäyttöliittymän painikkeiden koko: jos ne ovat liian pienet, niitä ei voi painaa mukavasti. Julkisen terveydenhuollon ihminen kohtaa eri tavoilla: varatessaan aikaa hammaslääkäriin, mennessään terveyskeskukseen, saadessaan ohjeita ja puhuessaan hoitohenkilökunnalle. Miten tarvittava tieto löytyy? Saako puhelimella ketään kiinni? Voiko ajanvarauksen tehdä useilla eri tavoilla?

Palveluissa yksittäisiin esineisiin verrattuna tarkastellaan tapahtumaketjua, jonka ihminen käy läpi käyttäessään palvelua. Toki tuoliakin käyttäessä ja hankittaessa suoritetaan ketju tapahtumia. Palveluihin usein liittyy muita ihmisiä, joilla on rooli tai merkitys palvelun muodostumisessa. Palveluun voi kuulua tuoli, ja tuoliin palvelu (kotiinkuljetus, värin tai materiaalin valinta tuoliin).

2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoiluyritys Palmu (2013a) kuvailee palvelumuotoilua näin:

Palvelumuotoilu ei ole rutinoituneen prosessin toistamista, jonka läpäiseminen antaa vastauksen kaikkiin organisaation kehityshaasteisiin kuin liukuhihnalta. Palvelumuotoilun on seikkailu, joka kasvattaa ymmärrystä asiakkaista ja omasta liiketoiminnasta ja tarjoaa edellytyksiä myös isoille onnistumisille.

Aromi-lehden designvuoden 2011 ruokatarjonnasta kertova lyhyt Internet-artikkeli määrittelee palvelumuotoilun seuraavasti: ”Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelun sisällön, ulkonäön ja käyttäjän kulkeman palvelupolun suunnittelua niin, että käyttäjä kokee palvelun tarjoajan haluamalla tavalla.” (Aromi, 2011). Palvelumuotoilu on myös kuuntelua, havainnointia ja ymmärtämistä:

We start with listening and observing. By seeing from customers’ perspectives, we gain a systematic understanding of their relationship to services and the world around them. Then we apply service and business design principles to create the details of customer experiences and the stories required to sell a concept. (Livework 2013.)

Lisäksi palvelumuotoilu on mallintamista, palvelun kehittämistä ja oikeiden ongelmien ratkaisemista, uusien palvelukonseptien keksimistä, niiden testaamista ja käyttöönottoa (Palmu 2013b). Tässä työssä palvelumuotoilu on palvelun tarkastelua ja visualisointia, sen käyttäjien kuuntelua ja kuullun jäsentelyä ja ymmärtämistä.

2.2 Palvelumuotoilun keinot

Palvelumuotoilulla on käytössään laaja skaala erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joilla palveluita käyttäjiin voidaan tutkia ja tarkastella. Palveluiden muotoilussa on pohjimmiltaan kyse ihmisistä. Ihmiset muodostuvat vyyhdistä tunteita, haluja, aikeita ja mielialoja. Prosessikaaviot ja kuvaajat eivät kerro kaikkea tilanteista, joissa on ihmisiä mukana, joten palvelumuotoilun kattavammat työkalut - haastattelut, havainnointi, osallistuminen ja osallistuttaminen ja eläytyminen - voivat auttaa ymmärtämään motiiveja, tunteita, ajatuksia ja arvoja toiminnan takana.

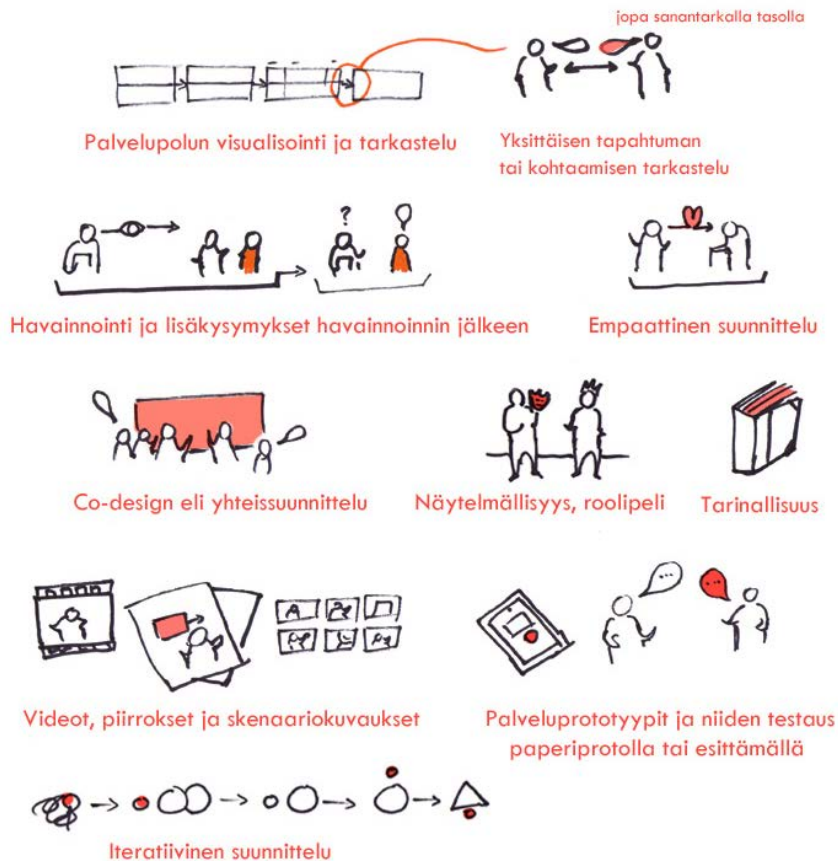
Seuraavassa esitän visuaalisesti ja kokoavasti eri toimijoiden käyttämiä palvelumuotoilun metodeita.

Palvelumuotoilu yritys Palmun käyttämiä menetelmät ovat erilaisia prototypoinnin, visualisoinnin, suunnittelun ja tutkimuksen työkaluja (Palmu 2013b).



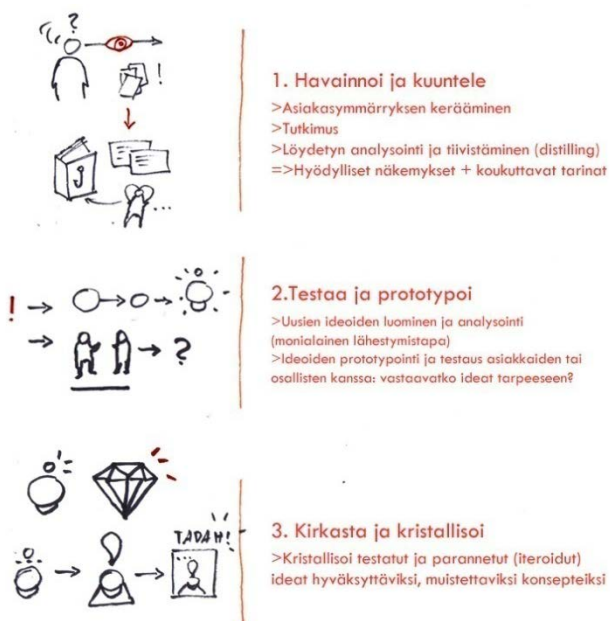
Kuva 2: Palvelumuotoilu yritys Palmun käyttämiä menetelmiä

Satu Miettisen listaamia menetelmiä ovat Palmunkin käytössä oleva palvelupolun visualisointi ja muut visualisoinnin keinot, prototypointi ja prototyyppien testaus joko paperisin mallein tai näytelmällisesti, empaattinen suunnittelu jossa mahdollisesti apuvälineitä käyttäen asetetaan toisenkaltaisen kokijan asemaan, yhteissuunnittelu ja iteratiivinen suunnittelu (Miettinen 2011, 21-26). Lisäksi mainitaan näytelmällisyyden ja roolipelauksen kaltaiset menetelmät, joita näkisin sovellettavan myös empaattisessa suunnittelussa.



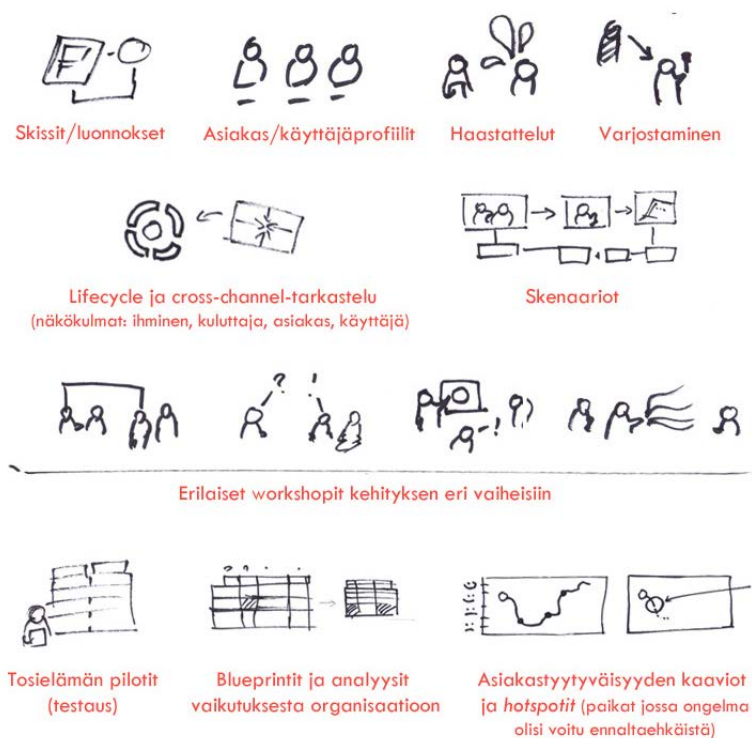
Kuva 3: Miettisen (2011) listaamia palvelumuotoilun menetelmiä

Suunnitteluyritys Kolmas Persoonaa listaa Miettisen tavoin havainnoinnin osaksi metodejaan. Myös testaus, uudelleensuunnittelu ja jo suunnittelun parantaminen mainitaan. (Kolmas Persoonaa 2013.)



Kuva 4: Kolmas Persoona-yrityksen palvelumuotoilun prosessi

Kaksitoista vuotta toiminut palvelumuotoiluyritys Livework luettelee verkkosivuillaan työkaluikseen luonnokset, profiilien luomisen, haastattelun, varjostamisen ja skenaariot. Yritys käyttää myös Lifecycle-ajattelua, jossa palvelua tarkastellaan sen kokijan eri roolien (ihminen, kuluttaja, asiakas, käyttäjä) kautta. Käytössä on useita erilaisia workshoppeja eli työpajoja, prototyyppien testaamiseen pilotointia, jo olemassa olevien palveluiden ja uusien kehittämiseen blueprint-menetelmä sekä erilaisia asiakastytytyvyyden mittaus- ja ajoittamistyökaluja. (Livework 2013.)



Kuva 5: Livework-toimiston käyttämiä palvelumuotoilun työkaluja

Käytän työssäni muiden toimijoiden metodeista tuttuja haastattelua ja blueprint-työkalua ravintolan toimintaympäristön tarkasteluun ja nykytilanteen kartuttamiseen. Lisäksi käytän visualisointityökaluja. Ravintolaan kehitettävien ratkaisuehdotusten työkaluiksi ja toteutustavoiksi luontevilta tuntuvat workshopit, henkilöstön kehitys ja palkitseminen, näytelmällisyys ja erilaiset yhteissuunnittelun keinot. Tässä työssä ratkaisuehdotukset jäävät tosin konseptitasolle, jolloin varsinaista testausta ja prototyyppointia ei tehdä.

2.3 Service design blueprint

Service design blueprint on palvelumuotoilun työkalu, jolla tarkasteltava palvelu printataan, eli puretaan osiin prosessi, josta palvelu koostuu. *Blueprint*-sana tarkoittaa alun perin rakennepiirustusta, tietorikasta kuvaa, joka on kopio alkuperäisestä piirroksesta. Kun palvelu printataan menetelmää käyttäen, tehdään tavallaan näkyvä, visuaalinen kopio sen toiminnasta. SDB-tekniikassa visualisoidaan fyysiset puitteet, asiakkaan toiminta palveluprosessissa, palveluntarjoajan asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet ja toiminnot, sekä lisäksi tukitoiminnot, jotka ovat oleellisia palvelun toiminnalle.

2.4 Asiakkaan näkökulma

Sen sijaan, että suunniteltaisiin palveluita palveluntarjoajan näkökulmasta tai tekniikan ehdolla, mietitään, mitä arvoa ja merkitystä käyttäjät antavat ja toivovat palvelulta. Asiakkaat voi ottaa osaksi palvelun suunnittelua ja toimintaa.

Parhaat kokemukset ja liki, elämykset joita olen kohdannut ravintoloissa, ovat tulleet mukavan, huomaavaisen ja rennon palvelun kautta. Olen vegaani, joten ravintolassa käyntiin liittyy aina pelko siitä, ettei ravintolakeittiö osaa tai halua valmistaa mitään mielenkiintoista ja hyvää syötävää, tai että salihenkilökunnalle täytyy erikseen terottaa, mitä ruokavalioon kuuluu ja ei kuulu. Ikäviä ovat tapaukset, joissa kertoo ruokarajoitteistaan tilausta tehdessä, mutta leivän kanssa saa pöytään kuitenkin voita. Joissain ravintoloissa tieto erikoisruokavaliosta ei tunnu kulkevan pöytävarauskonetta pidemmälle. Toisissa rajoitteet raaka-aineiden käytössä huomioidaan täysin, viinejä ja lisukkeita myöten. Pienistä asioista, kuten voin vaihtamisesta hedelmäiseen oliiviöljyyn tulee olo, että joku on kuunnellut, muistanut ja huomannut. Pahimmillaan erikoisruokavalio on aiheuttanut henkilökunnassa torjuvan reaktion, josta tulee vain fiilis, että on ylimääräinen rasite yritykselle.

Asiakas on ravintolalle syy tehdä ruokaa, kattaa pöydät ja viikata lautasliinat. Asiakkaat pyörittävät toimintaa ja ovat sen keskipisteessä.

Hyvä palvelu?

Vaikka ei voida täysin kaikenkattavasti määritellä sitä, mikä on hyvää palvelua, hyviä palvelukokemuksia yhdistäviä asioita voi hakea, listata ja niitä kohti pyrkiä.

HS.fi uutisoi vastikään pariisilaisesta ravintolasta, jonka sisäinen käytäntö oli sijoittaa asiakkaat pöytiin heidän ulkonäkönsä mukaan. Henkilökunnan kauniiksi määrittelemät ihmiset sijoitettiin paraatipaikalle näkyviin, ja vähemmän kauniille osoitettiin pöytä taka-alalta. (Helsingin Sanomat 2013.) Käytäntö todennäköisesti palvelee ravintolan tavoitteita, imagoa ja tietyllä tavalla ulospäin näkymistä, mutta

paljastuessaan voi vaikuttaa negatiivisesti ravintoloiden maineeseen ja asiakkaiden mielikuvaan siitä. Tästäkö se johtui, etten koskaan saanut ikkunapaikkaa? Ravintolan henkilökunta saattaa toki luokitella asiakkaan yhdellä silmäyksellä ja vetää havainnoistaan johtopäätöksiä (Syntisen hyvää, 2011), mutta johtopäätösten tulisi olla joustavia ja muokkaantua vuorovaikutuksen jatkuessa.

Tein nopean eat.fi-sivuston silmäilyn selvittääkseni, mihin asiakkaat ja ravintolakävijät kiinnittävät ravintolan palvelussa huomiota. Eat.fi on sivusto, jossa ravintolakävijät voivat arvostella ravintoloita. Arvio koostuu vapaasta sanallisesta arviosta ja arvosanasta, joka annetaan ruuan laadulle, kokemukselle sekä hinta-laatusuhteelle. Minua kiinnosti tietää, miten palveluun oli kiinnitetty huomiota sanallisissa arvioissa ja minkälainen palvelu oli koettu hyväksi. Hyväksi palveluksi koettiin ammattitaitoinen, tuotetietoinen, ystävällinen, asiakkaiden eri tarpeet huomioiva ja joustava palvelu. Palvelun sujuvuus, informatiivisuus ja rentous koettiin hyväksi. Eat.fi-palvelussa varsin korkein kokemusarvosanoin rankatun Chef & Sommelierin palvelua moni kehui jopa liian tuttavalliseksi.

FARANG

Tällä kertaa prosessi meni aika pahasti penkin alle. Käytännössä jokaisen annoksen toi pöytään eri tarjoilija, annoskuvauksesta ei kuullut yhtään mitään eikä sanaakaan ehtinyt vaihtamaan ennen tarjoilijan toialista katoamista.

annoksia tuli pöytään vauhdilla

Hyvin harvassa ravintolassa saan ikäni puolesta samaa palvelua, kuin viereisen pöydän keski-ikäinen pariskunta. Luulin, että Farangin tasoinen ravintola osoittautuisi poikkeukseksi. Valitettavasti näin ei kuitenkaan ollut. Eihän parikymppistä voi kiinnostaa, mitä viiniä lasissa on vrt. viereisen pöydän asiakas. Maksavia kuitenkin molemmat...

palvelu pelasi erinomaisesti ja nopeasti. Hieman liukuhihnameininkiä tosin on. Ihmettelin että kahden hengen seurueessa ei saa valita kahta eri menuvalikolmaa.

Vaihtuvat tarjoilijat oli kiva, erikoinen kokemus. Erittäin hyvät ja asiantuntejat tarjoilijat.

palvelu oli moitteetonta: kaikki tarjoilijat olivat ajan tasalla ja suosittelivat meille mainiot viinit.

Ja se tarjoilu. Vastaanotto oli erittäin ystävällinen ja "talon tavat" kerrottiin selkeästi, oli hyvä fiilis kaikinpuolin. Tätä tarjoilijaa ei sitten paljon enää näkynytkaan, vaan pöydässämme lappasi yksi jos toinenkin henkilö tuoden ruokia ja muuta. Sinällään hommat siis hoituivat sujuvasti eikä turhaa odottelua ollut, mikä on ehdottomasti plussaa. Ongelma on kuitenkin, että jatkuva tarjoilijoiden vaihtuminen toi hyvin stressaavan ilmapiirin.

Lisäksi tarjoilijoiden tietotaito tuntui olevan varsin olematon ainakin viinien suhteen - mielestäni viiniä kaatoessa tulisi osata vastata yksinkertaiseen kysymykseen, esim. "missäs päin Saksaä tämä alue on, josta viini tulee". Sen sijaan, että tarjoilija olisi käynyt selvittämässä asian, vastaus oli, että "en tiedä".

CHEF & SOMMELIER

Palvelu on parasta kokemaani: ystävällistä, ammattimaista, osaavaa ja rentoudessa ja tuttavallisuudessa juuri oikealla tasolla. Tuntuu että joissain tähtiravintoloissa on laitettu harjoittelijat asiakaspalveluun etäisellä asenteella ja ilman riittävää tietämystä tarjonnasta, mutta C&S:ssä asiakaspalvelu sujuu ylitse kaikkien odotusten.

Tarjoilu on hyvin henkilökohtaista ja informatiivista.
Koko henkilökunnalla on hyvät tiedot

Juomasuosituksukset erinomaisia ja palvelu suomen mittakaavaan nähden monelle liian tuttavallista, mutta todellisuudessa aivan parasta mitä on.

Maut hyviä ja palvelu ystävällistä.

great bread and warm service.

Palvelu erittäin ystävällistä, joskin jotkut voivat pitää sitä paikoitellen myös vaivaannuttavana. Itselle toimi.

Palvelu erinomaista ja hyvin välitöntä sortumatta imelyyteen.

koko porukka oli mukavaa ja joustavaa

Palvelu oikein ystävällistä ja rentoa.

Palvelu oli kohteliasta, iloista, huomioivaa, paneutuvaa ja **asiakkaiden erilaisuuden ymmärtävää**, kunnes sali tuli aivan täyteen. Sitten tahti alkoi laahata ja huomasimme tujottavamme luvattoman pitkään edessämme tönöttäviä tyhjiä lautasia sekä viini- ja vesilaseja. Ollisimme mielellämme ostaneet viinipaketin lisäksi hiukan lisää jotakin viiniä, mutta siihen ei ollut mahdollisuutta. Sommelier oli salissa ainoa, joka hoiti juomamyyniä ja -tarjoilua eikä hän kerta kaikkiaan juttelultaan ehtinyt riittävästi.

Palvelusta 11 pistettä. Itse pidin. Kovin. Ystävällistä kaiken aikaa ja ruoka- sekä juomasuositukset hakevat kylältä vertaistiaan. Välitöntä ilman, että olisin kokenut tilannetta tai itseäni vaivaantuneesti. Ei mitään överi rehvakasta vaan sujuvaa, joustavaa, rytmikästä ja hyvällä tatsilla läpi eri ikäisten seurueiden. Nauroivat ne vanhemmatkin rouvat vieripöydissä.

Kuvat 6 ja 7: eat.fi-sivustolta poimittuja luonnehdintoja Farang- ja Chef & Sommelier-ravintoloiden palveluista

2.5 Ravintola palvelumuotoilun näkökulmasta

Ravintola-ala työllistää Suomessa yli 65 000 henkeä, ja alan työllistyvyys on ollut selkeässä kasvussa kymmenen viime vuoden aikana. Palvelusektorin kasvu ja kehittyminen antavat aihetta tarkastella ja kehittää palvelualoja entistä monipuolisemmin.

Matkailu- ja ravintolapalveluiden työmarkkinajärjestö MaRan (MaRa 2012) mukaan Suomessa oli vuonna 2012 anniskeluravintoloita 6267 kappaletta (A- ja B-luvat), 2024 keskiolutravintolaa ja -kahvilaa (C-lupa) ja lisäksi 2100 muita kahviloita (2011). Ravintolat työllistivät vuonna 2012 65100 henkeä (Mara 2013). Kuinka moni näistä ravintoloista oli luettavissa fine dining ravintolaksi? Koska fine dining ravintola ei ole tarkka määritelmä vaan luonnehdinta, arvioisin karkeasti tämäntyypisiä ravintoloita olevan pääkaupunkiseudulla parisenkymmentä.

Ravintolan ydinpalvelun voi katsoa muodostuvan aineellisesta tuotteesta, ruuasta, jota ravintola myy. Bill Bufordin kirjassa Keittiön hehku ravintolanomistaja Mario Batali tiivistää ravintolan toimintaidean yksinkertaisesti: ravintola tekee rahaa ostamalla ruokaa, valmistamalla sen ja houkuttelemalla muut maksamaan siitä (Buford 2007, 61). Ihmiset menevät ravintolaan myös muista syistä kuin ruokkimaan kehonsa nälkää ja janoa: ravintola tarjoaa uusia kokemuksia, makuja ja tietoja. Fine dining ravintoloista puhuttaessa kehon nälkä ei ole pääsyy ravintolaan lähdölle. Kokemukselta odotetaan elämyksellisyyttä, uusia makuja, miellyttävää tai kutkuttavaa kokonaisuutta.

Ravintola pyrkii liiketoimintana olemaan kannattavaa. Bufordin kirjassa on kohta, joka tiivistää hyvin ruuan ja juoman suhteen ravintolassa. Yksi haastateltavistani mainitsi saman seikan: juomamyynnin merkityksen ravintolan myynnin katteelle (Tarjolija 1, 2012). Ruuan tekemiseen kuluu aikaa, energiaa ja raaka-aineita. Viinipakettien ja viinien myynti nostaa aterian hintaa ja lisää ravintolan aterista saamaa voittoa. Buford kuvailee tilanteen, jossa saman pöydän asiakkaat ensin valittavat parsakaalin kukintojen vähyyttä, jonka jälkeen keittiöön palautetaan täydellisen murea pihvi sitkeäksi väitettynä. Ravintolan omistaja on jo liki päättänyt, ettei kaipaa näitä ihmisiä tulevaisuudessa asiakkaikseen, mutta harkitsee ja pyörittää päätöksensä: "Unohda koko juttu." Asiakkaat juovat viiniä, joka maksaa melkein viisisataa dollaria pullo. (Buford 2007, 66.) Tarjoiluhenkilökunta voi siis tehdä ruuan myynnin lisäksi tulosta myymällä juomia.

Ravintola koostuu aineettomasta palvelusta, jota edustaa esimerkiksi henkilökunnan suorittama pöytiintarjoilu, fyysisestä tuotteesta eli ruuasta sekä ympäristöstä. Ympäristö on sekä fyysinen että ei-fyysinen tila. Tilassa on tuoleja, joilla istutaan, pöytiä, joiden ääreen asetutaan, aterimia, joihin tartutaan. Seinät, valaisimet, ikkunat, kukka maljassa, sytytetty kynttilä. Fyysisten puitteiden lisäksi tilan kokonaisuus muodostuu muustakin: ilmapiiristä, tilassa olevista ihmisistä, tunnelmasta. Kokonaisuus on näiden


yhteisvaikutusta. Tilassa koetaan myös sen lämpötila, äänet (musiikki, puhe, häly), tuoksut ja pintojen tuntu.

Vaikka fine dining ravintoloille on tyypillistä kokonaisuuden hallinta ja yksityiskohtien huomiointi, palvelusta ei välttämättä puhuta tai sitä ei mainita erikseen. Menut löytyvät jokaisen yrityksen nettisivuilta, mutta palveluista viestitään virallisia kanavia vähemmän. Ehkä tämä johtuu siitä, että palveluista on vaikeampi kertoa ja niitä voi olla hankalampi kuvailla kuin konkreettisesti suuhunpantavia tuotteita. Palvelumuotoilun metodeja voi hyödyntää myös palveluiden kuvailussa ja visualisoinnissa sekä palveluihin liittyvien tarinoiden ja asiakaskokemusten keräämisessä ja havainnollistamisessa.

Pikaruokaravintolaketju Hesburger mainitsee erikseen asiakaspalvelun Internet-sivuillaan vahvana puolenaan (Hesburger 2013). S-ryhmä tuo verkkoviestinnässään esille asiakkaiden osallistuttamista toimintansa ja tuotteidensa kehittämiseen (S-kanava 2013). Kuvassa 8 näkyvissä muissa ruutukaappauksissa on mainittu myös asiakkaan aito kohtaaminen ja musiikin äänenvoimakkuuden miellyttävä taso.

Pienemmät ravintolat tuntuvat korostavan nimenomaan ruokaa palvelunsa ykkösprioriteettina, mutta myös palvelu mainitaan. Ravintola C kuvailee palveluaan huomaavaiseksi, Fafa's mukavaksi, Farang lämpimäksi ja fiilistä ravintolassa rennoksi (Fafa's 2013; Farang 2013a; Ravintola C 2013). Ravintola C:n Christina Suominen kertoo *50 parasta ravintolaa* -ohjelmassa, että heidän ravintolansa voi räätälöidä ruuan asiakkaan lempiviiniin: "Jos sulla on tietty lempiviini, jonka kanssa haluat nauttia juuri sen nappiruuan niin kerrot meille mikä se on - - me hankitaan se tänne ja tehdään sille juuri se oikea ruoka" (*50 parasta ravintolaa*, 2013).

Ravintolat voivat erottua palvelun avulla. Samantasoista, -hintaista ja -tyylistä ruokaa tarjoavien ravintoloiden yksi keino erottautua kilpailijoistaan on palvelun erilaistaminen tai omaleimaisuus.



Suomen parasta asiakaspalvelua

Hesburger-ravintoloissa saat tutkitusti muihin Suomen pikaruokaketjuihin verrattuna parasta asiakaspalvelua. Pikaruokaketjujen asiakaspalvelua mittaavassa Taloustutkimuksen kyselyssä *) Hesburger nousi selväksi ykköseksi kokonaisarvosanalla mitattuna. Myös ero kilpailijoihin kasvoi.

Hesburgerissa panostettiin vuonna 2009 parempaan asiakaspalveluun. Palvelu-temavuoideita, jotka puitteissa henkilöstöä koulutettiin ja motivoitiin parempaan asiakaspalveluun kaikissa tilanteissa. Taloustutkimuksen tulos osoittaa, että ponnistukset ovat kantaneet hedelmää.

*) Taloustutkimus Oy, Kansallinen asiakaspalvelupalaute 2/2010

Ravintoloissamme panostetaan jatkossakin entistä parempaan asiakaspalveluun. Koulutamme jatkuvasti työntekijöitämme ja olemme huomioinnon kaiken asiakkailta tulevan asiakaspalautteen. Pyrimme aina myös vastaamaan saamiimme palautteisiin sekä reagoimaan niihin saatuihin ehdotuksiin nopeasti.

Vesa Viltanen, operatiivinen johtaja

19.9.2013

Blogissa: Asiakkaiden vinkit hyödynnettiin Rosson ruokalistalla

Blogissa: Asiakkaiden vinkit hyödynnettiin Rosson ruokalistalla

KETJU: ROSSO
S-KANAVAN SISÄLLÖT ASIASANALLA: BLOGIT, MAKUTARINOITA, RAVINTOLAT, RUOKALISTA

20.2.2013

Kahvi ja iPad, kiitos!

Uusi teknologia tarjoaa kahviloille ja ravintoloille paljon mahdollisuuksia. Coffee Housen asiakkaat saavat käyttöönsä tablettitietokoneet. Memphisissä ja Bravurissa uutta ovat mobiili-ruokalistat.

Kahvi ja iPad, kiitos!

S-KANAVAN SISÄLLÖT ASIASANALLA: ELEKTRONIIKKA, PELI, RAVINTOLAT, VIHDE

Baarin juomavalikoima on kattava. Löydät hyvän valikoiman oluita, viinejä ja klassikkojuomia. Lue päivän lehti mukavasti sohvalta, ota lasilliset ystävien kanssa tai rentoudu päivän päätteeksi.

Musiikkia korville

Kappelin baarissa soi rento musiikki. Olemme luoneet baariin oman "hyvän tuulen" musiikkikirjaston, jossa on uudempiä ja vanhempaa musiikkia aikuiseen makuun. Kappelin baarissa on mukaton meininkiä hyvän musiikin parissa.

Musiikki soi sellaisella voimakkuudella, ettei se hankaloita keskustelua. Kappelin baarin perinteikas ja viihtyisä miljöö sopii niin toiden jälkeen nautiskeluun kuin alkuihin nostatukseen

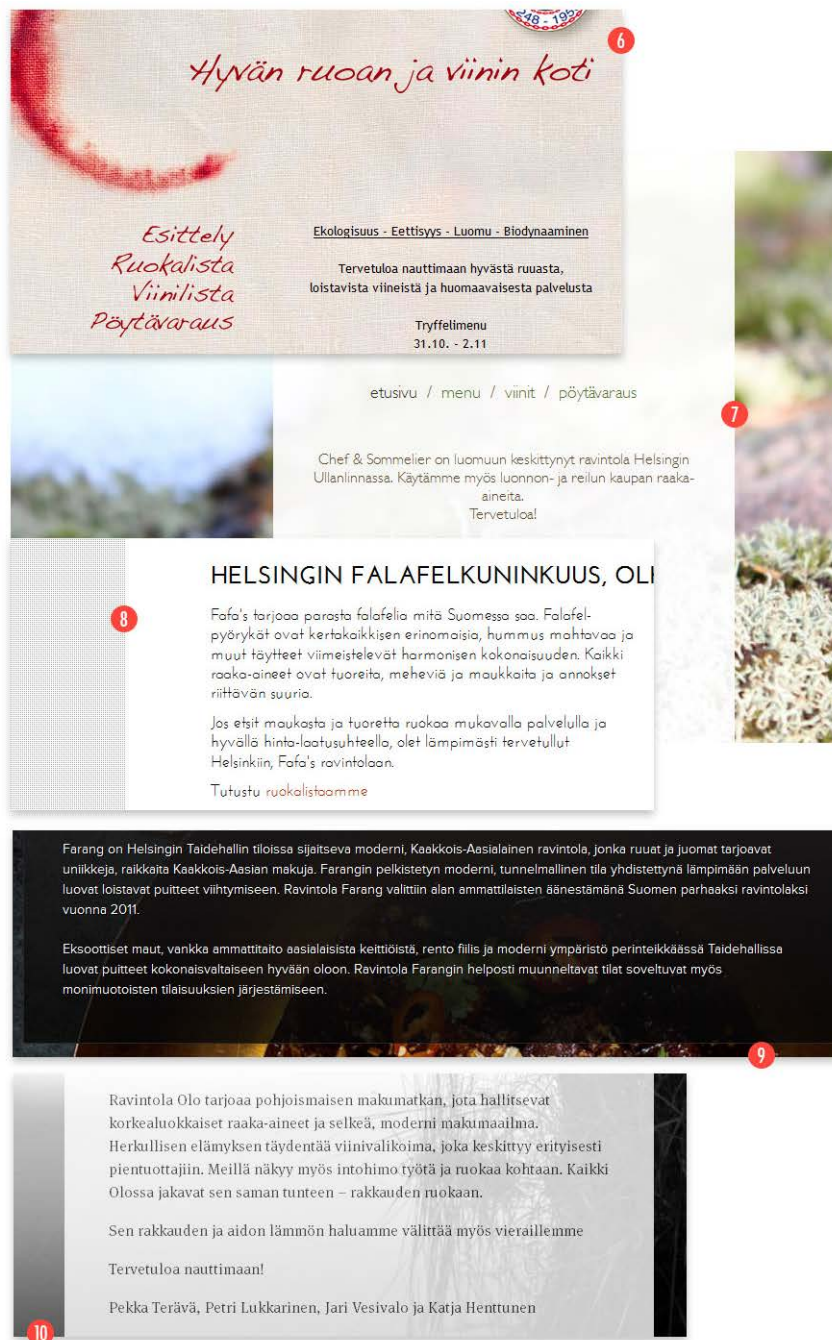
Food Lab on yhtä aikaa Citykäytävässä toimiva oikea ravintola ja uusien ideoiden testipaja, missä tulemme testaamaan erilaisten ravintolapalveluiden osa-alueiden kiinnostavuutta noin 3-6 kk pituisilla kokeittajajaksolla. Meillä on lupa kokeilla, ja lupa muuttaa toimintaamme – vaikka heti.

Aloitimme testaamisen Food Labissa "Subille – Premium Sandwiches" konseptilla 16.4.2013 ja testaamme millaisista Subilleista asiakkaillamme asiakkaamme pitävät. Tarjolla on ollut mm Sushi-Subille, Yunnan-Subille, Caliente-Subille ja Jänkhäporo-Subille. Gluteiiniton-Subille lunasti paikkansa pysyvässä valikoimassamme jo heti alumetreillä.

Perinteikästä ilonpitoa

Bar & Bistro Huone on syntynyt komeasta historiasta tietoisena ja siitä ammentaan. Tänäkin päivänä merkittävä osa ravintolatoimintaa on aito asiakkaan kunnioittaminen, elämänmakuisuus, virkistävät juomat ja rehdit ruoat. Ja kaikessa tekemisessä tärkeää on persoonallisuus, tylikkyys ja paikallisuus. Bar & Bistro Huoneeseen on helppo tulla ja siellä on helppo olla. Rentouttavia hetkiä hyvässä seurassa viettäen, sulassa sovussa ja hilpeässä kohtuudessa juhlien, leppoisasti jutustellen sekä elämästä nautiskellen.

Kuva 8: Haku ketjuravintoloiden palveluista



Kuva 9: Haku fine dining ravintoloiden nettisivuilta

3 Sisäinen viestintä ravintolassa

3.1 Viestintä ravintolassa

Viestintä on sanojen, tunteiden, ajatusten ja ideoiden vaihtoa. Viestintä on osa vuorovaikutusta ja vuorovaikutus tapahtuu viestimällä jollain tavalla. Vuorovaikutuksella tarkoitan viestintää, joka on vastavuoroista, eli sellaista viestinnän tapaa, jossa viestiin saadaan vastaus ja viestijät ottavat huomioon toisensa ja viestien sisällön. Vastavuoroisuus: eli vasta vuorollaan, vuorotellen.

Viestintää ovat ravintolassa sekä keittiön ja salin sekä muun henkilökunnan sisäinen viestintä ja ravintolan viestintä ulospäin asiakkaille, muille ravintoloille ja ympäröivälle maailmalle. Keittiö viestii asiakkaalle ruuan kautta, muu henkilökunta sanoilla, puheella, eleillä, kehonkielellä, kohtelulla ja toiminnoilla. Ravintola viestii itsestään asiakkaalle myös verkkosivujensa, mainosmateriaalin, menun ja muun mahdollisen graafisen materiaalin sekä toimitilansa kautta.

Myös ruoka on viesti: muistoja, makuja, kulttuurin sikertymää, arvoja, ei pelkkää vatsantäytettä, vaan myös täytettä silmille, mielelle, toiveille ja tunteille. Kokkikilpailuissa kuultu lause ”*sydän lautasella*” tarkoittaa juuri tätä: että ruuassa näkyy sen laittajan sydän, intohimo tekemiseen, kiinnostus ja rakkaus ruokaan, raaka-aineeseen, makuun, syömiseen ja sen eri puoliin. Ruoka viestii myös arvoja: raaka-ainevalinnat ovat eettisesti ja ekologisesti latautuneita.

Kasvokkain tapahtuvan ihmisten välisen viestinnän voi jakaa verbaaliseen ja non-verbaaliseen viestintään. Verbaalinen viestintä on puhuttua viestimistä: mitä sanoja valitsemme. Verbaaliseen viestintään liittyy myös sanoihin tavallaan piilotettuja viestejä, kuten sarkasmia ja kaksoismerkityksiä. Non-verbaalinen viestintä on sanatonta viestintää, kuten eleitä, ilmeitä, äänenpainoja ja kehonkielen viestejä. Yksittäisten eleiden merkitykset ovat tulkinnanvaraisia ja ne riippuvat tilanteesta, kulttuurista ja ihmisen ominaispiirteistä. (Aalto-yliopisto 2011.)

Ravintolan sisäisessä viestinnässä informaatio voi olla suoraan asiakkaisiin liittyvää, kuten pöytävarauksista tulevan tiedon jakamista ja siirtämistä henkilöstön tietoon, tai se voi liittyä ravintolan tukitoiminnoiksi luettaviin seikkoihin, kuten vaikkapa viinitilauksiin. Sen lisäksi, että sisäistä viestintää käytetään informaation jakamiseen, sillä myös luodaan suhteita muihin työntekijöihin. Samoin kuten asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä vaihdetaan konkreettista tietoa ruuan sisältämisestä raaka-aineista tai viinin rypälekoostumuksesta, viestintään sisältyy myös tunnelmaa ja ihmisten välistä suhdetta kuvaavia, muokkaavia ja vahvistavia elementtejä.

Ravintolassa sisäinen viestintä voi olla kirjallista, suullista ja myös sähköistä. Kirjallisia viestinnän tapoja voivat olla esimerkiksi ilmoitustaulut ja päiväkirjat (Ristola 2011), sekä myös muisti- ja viestilaput. Paperisia

ja suullisia viestinnän keinoja täydentävät sähköiset tietojärjestelmät, sähköposti ja pöytävarausjärjestelmät. Viestintään kuuluvat myös paperiset tai sähköiset *bongit* eli asiakkailta keittiöön tulevat tilaukset. Ristolan (2011 liite, 20 & 26) mukaan sisäisessä viestinnässä on tärkeää, että eri viestinnän kanavia käytetään aktiivisesti ja ammattimaisesti ja että viestimiseen on luotu kannustava ja avoin ilmapiiri.

Ravintolassa sisäisen viestinnän ja asiakkaan kokemuksen kannalta ehkä merkittävin osa viestintää liittyy tilauksen ottamiseen, eli viestinviejän osaan, joka tarjoilijoilla on fine dining ravintolan toimintaketjussa. Tarjoilijat välittävät tiedon asiakkaiden tilauksista keittiöön.

Viestintä ravintolassa on nopeaa ja ytimekästä (Siniauer 2013, Tarjoilija 3 24.3.2013). Suulliset viestit saatetaan välittää kovalla äänellä jotta ne kuuluisivat taustamelun (musiikki, koneista ja työstä aiheutuvat äänet) yli. Viestien sävy voi olla karski ja suora, palaute välitöntä (Koljonen, 2012).

3.2 Viestintä ja työhyvinvointi

Jos ihminen tekee töitä keskimäärin 25-vuotiaasta 65-vuotiaaksi, hän ehtii elämänsä aikana tehdä töitä neljäkymmenen vuoden ajan. Nykyisen lainsäädännön mukaan enimmäismäärä työtunteja on 40 tuntia viikossa, ja myös ravintola-alalla työehtosopimuksen mukainen keskimääräinen tuntityömäärä on liki sama. Ravintola-alalla säännöllinen työaika on 111 tuntia kolmessa viikossa (Palvelualojen ammattiliitto 2013). Vuonna 2008 suomalaisten keskimääräinen työmäärä oli 1728 tuntia (European Commission 2010, 28). Neljäkymmenen vuoden aikana töitä kertyy siis melkein 70 000 tuntia, joten ei ole lainkaan yhdentekevää, millaisissa oloissa ja seurassa nuo tunnit viettää.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Työterveyslaitoksen mukaan työntekijän fyysistä ja psyykkistä olotilaa, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työhyvinvointia edistävät ammattitaito työssä, työn hallinta ja työn mielekkääksi kokeminen. Työkyvyn eri osa-alueet vaikuttavat työhyvinvointiin. Työkykyyn vaikuttavat sekä fyysisen ja psyykkisen terveyden kaltaiset alueet että työn määrään, sen organisointiin ja hyvään johtamiseen liittyvät seikat. Lisäksi vaikuttavia tekijöitä ovat toimiva vuorovaikutus, hyvät ihmissuhteet työpaikalla ja vaikutusmahdollisuus työhön. (Työterveyslaitos 2013.) Työterveyslaitoksen Duunitalkoot-materiaaleissa dialogi määritellään tasaveroiseksi vuoropuheluksi, jossa eri ihmiset kertovat näkemyksensä. Dialogin tavoitteena on syventää ymmärrystä ja löytää esimerkiksi uusia ratkaisuja. (Työterveyslaitos 2013.) Hyvä, vastavuoroinen viestintä mahdollistaa dialogin.

Ravintola-alalla vaikuttaa haastattelujen perusteella olevan normaalia tehdä hyvin paljon töitä. Työpäivät venyvät aamusta iltaan (Kokki, 24.4.2012). Myös aiheesta uutisointi tukee haastatteluista saatua kuvaa. Helsingin Sanomat (Tikkanen 2013) kirjoitti vuoden 2013 toukokuussa ylityökorvauksien maksusta syntyneestä kiistasta työnantajan ja työntekijän välillä. Helsinkiläisen Muru-ravintolan omistajiin kuuluva Henri Allen kertoo artikkelissa alalla olevan yleistä, että työtä tehdään laittomilla sopimuksilla, joissa

pitkästä päivästä maksetaan kiinteä palkka ilman lisiä. (Tikkanen 2013.) ABC-ravintolassa työskennellyt haastateltavani (Tarjoilija 5 31.10.2013) mainitsi kokkien tekevän usein ylitöitä puoli tuntia tai tunnin päivän päälle. Ketjuravintoloissa työajat vaikuttavat olevan maltillisemmat, mutta huippuravintoloissa tehtävää ja työtä on paljon.

Työterveyslaitoksen vuonna 2008 muiden alan toimijoiden kanssa yhdessä toteuttamassa tutkimuksessa hotelli- ja ravintola-alan keskimääräinen viikkotyöaika oli 34-35 tuntia. Kokoaikatyötä eli vähintään 37 tuntia viikossa teki noin puolet tutkimukseen vastanneista. (Kandolin ym. 2009. Liemaan 2011, 23 mukaan). Tutkimukseen vastanneista noin puolella oli niska- ja hartiasseudun oireita. Tyypillisin psyykkisen jaksamisen oire oli jatkuva väsymys, jota koki 35 % vastaajista. Unettomuutta oli noin viidenneksellä. Vain 11 % vastaajista ei kokenut lainkaan negatiivista stressiä. (Kandolin ym. 2009 Liemaan 2011, 24-25 mukaan).

Useat haastateltavat toivat ilmi työaikojen merkityksen työpaikan yhteishenkeen. Kokkihaastateltavani piti parhaana tilannetta, jossa kaikki yrityksen työntekijät tekevät suunnilleen saman verran töitä. Jos keittiöhenkilökunta tekee jatkuvasti noin kuusitoistatuntista työpäivää, ei ole ihme, jos tarjoilijoiden lyhyempi työpäivä herättää närää. Työaikoihin ja työtehtävien jakoon kuuluvat seikat työhyvinvoinnin osina ovat osin rakenteellisia, koko alaa koskettavia asioita. Ida Saastamoinen kirjoittaa opinnäytetyössään (Saastamoinen 2011, 39) työaika- ja palkkarikkeiden sietämisen kuuluvan osin alan asenteeseen.

Joissain ravintoloissa vallitseva ajatus siitä, että työntekijän on mukauduttava karkeisiin rikkeisiin ja alan sisäisesti hyväksytyyn työnteon kulttuuriin on mielestäni pitkän päälle kestämaton. Hyvät työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Uuden henkilöstön perehdyttäminen, sairaspöissaolot, loppuun palaminen ja muut vastaavat lieveilmiöt eivät ole ravintolayrittäjälle ilmaisia.

Yrityksen hyvä sisäinen toimintakulttuuri ja työhyvinvointia edistävät käytännöt voivat olla ravintolalle kilpailuetu, kun ammattitaitoinen asiakaspalvelija miettii, minne veisi osaamisensa. Tieto kulkee hyvistä ja huonoista työpaikoista alan sisällä epävirallisesti, ja hyviksi tiedetyt paikat ovat haluttuja.

Tutkimani ravintolatyyppi koostuu salista, jossa sijaitsevat asiakaspaikat, sekä keittiöstä, joka on usein, muttei aina, asiakkailta näkymättömissä. Avokeittiössä asiakas voi tarkkailla kokin työskentelyä. Kuvassa eivät näy varastotilat, tiski, henkilökunnan pukuhuoneet ja osa keittiön työskentelypisteistä eli *piiseistä*.

Bongi

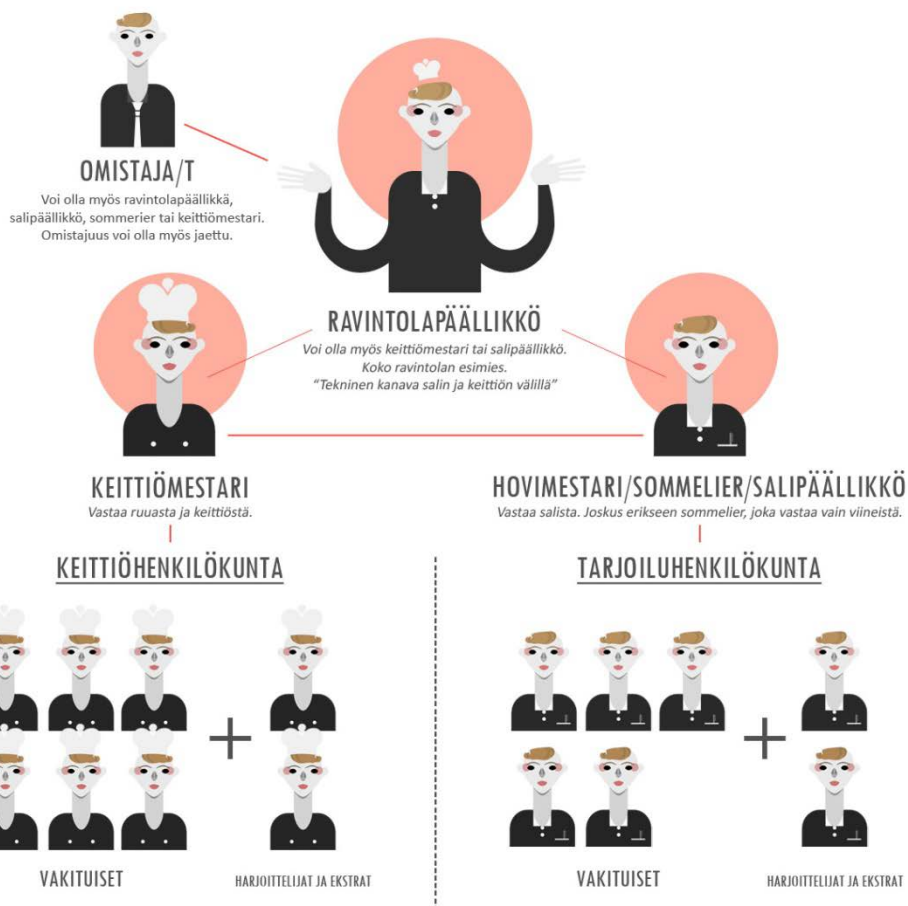
Bongi on tilaus, joka välitetään salilta keittiölle. Bongi voi olla joko käsin kirjoitettu lappu tai se voidaan tulostaa koneellisesti suoraan keittiöön, usein kuittipaperille. Bongiin merkitään olennainen tieto tilauksesta: pääosassa on tilatun ruoka-annoksen nimi ja mahdolliset lisukkeet, muutokset tai erikoistoiveet, mutta bongiin voidaan myös kirjata asiakkaan sukupuoli, sijoittumispaikka pöydässä tai muuta mahdollisesti tarpeelliseksi koettua infoa.

Alla on kuvattuna bongi, jonka koostin Tarjoilija 1 haastattelun ja piirroksen perusteella. Bongi kuvaa pöytää numero 11. Pöydässä on aterioimassa kaksi ihmistä, ja heidän tilauksensa on viety keittiöön puoli kahdeksalta. Toinen asiakkaista on pähkinäallergikko, jolle manteli kuitenkin sopii. Erikoisruokavaliota noudattavan ihmisen paikka on merkitty tilaukseen. Lisäksi bongissa on palvelukieli, juomaveden tyyppi ja tieto siitä, mitkä viinit asiakkaat mahdollisesti ovat tilanneet.

The diagram shows a rectangular order slip with the following content and annotations:

- Pöydän numero** (Table number): Points to the circled number **11**.
- Aika, jona tilaus viety keittiöön** (Time when the order was sent to the kitchen): Points to the time **19:30**.
- Menun nimi** (Menu name): Points to the line **2 x METSÄ/4 ruokaa**.
- Jos menu on yllätysmenu, keittiö päättää ruuat kun tilaus viedään keittiöön** (If the menu is a surprise menu, the kitchen decides the dishes when the order is sent to the kitchen): A bracket points to the list of dishes: **2 x HAUKI**, **2 x RIEKKO**, **2 x LEHMUS**, and **2 x JR**.
- Erikoisruokavaliot, paikka-nro.** (Special food choices, table number): Points to the text **1 x ei pähkinää, manteli ok p. 2**.
- Kieli** (Language): Points to **fin**.
- Vesi** (Water): Points to **jv**.
- Viinit** (Wines): Points to **II viinit**.

Kuva 11: Bongi eli tilaus keittiöön



Kuva 12: Henkilöstön rakenne suuremmissa ravintoloissa

Ravintolan henkilöstö

Tutkimani ravintolatyypin henkilöstö koostuu noin 5-10 vakituisesta salipuolen työntekijästä ja 6-12 vakituisesta kokista. Sijainniltaan, hintatasoltaan ja tyyliltään samantyyppisten ravintoloiden koko voi tosin erota paljonkin. Helsingin Ullanlinnassa sijaitsevassa Chef & Sommelier-ravintolassa asiakaspaikkoja on vain 20 (Chef & Sommelier 2013a), ravintola OLO:ssa ruokasali ja samppanjakabinetti vetävät yhteensä 60 henkeä, lämmitetty sisäpiha vielä 120 lisää (OLO 2013). Ravintola Farangin eri tiloihin mahtuu yhteensä yli 150 asiakasta (Farang 2013b). Ravintolan asiakaspaikkojen määrä kasvattaa myös henkilöstön määrää. Haastatteluiden perusteella keittiöhenkilökuntaa on hieman enemmän kuin salipuolen työntekijöitä. Tämä johtunee fine dining ravintoloissa tarjottujen ruokalajien komponenttien lukumäärästä, ja suuresta työmäärästä, joka annosten tekemiseen kuluu. Vakituisten työntekijöiden lisäksi ravintoloissa on harjoittelijoita ja tarvittaessa osa-aikaisia työntekijöitä kiireellisinä aikoina. Keittiöhenkilökunta voi olla eri tavoin hierarkkisesti jaettu. Hierarkiajako voi näkyä esimerkiksi työtehtävien jakamisessa: uudet työntekijät tiskaavat (Buford 2007, 77). Toisaalta pienemmissä ravintoloissa kaikki kokit tiskaavat vuorotellen (Siniauer 2013).

Omaehtainen kokemus

Olen työskennellyt kerran ravintolassa, aiempien opinotjen ohella tiskarina. Koin että työ oli kiireistä, mekaanista, fyysisesti ja henkisesti raskasta. Koin itse, että muiden työntekijöiden asenne vaikutti omaan jaksamiseen työssä. Koko ajan oli kiire, mutta kiirehtiminen ei yleensä auttanut, vaan pahensi tilannetta.

Olin töissä Bottalla ravintola Manalassa tiskarina. Tein lyhyen aikaa keikkaa lukion ohessa. En menisi toiste töihin ravintolaan, ainakaan tiskariksi. Työ oli henkisesti ja fyysisesti raskasta. Vahvan emäksinen saippua kuivatti kädet, jotka olivat koko ajan märät. Lautaset olivat raskaita, pesukoneesta tullessa kuumia. Aterimet ottivat käsiin. Sormien taitteet aukesivat punaisiksi viivoiksi. Parilapannut tulivat kuumina salista, ne olivat painavia huuhdella. Majoneesia ja kastikkeita meni viemäriin monta litraa. Ruoantähteet kaavittiin lautasilta bioroskiin. Melu oli kova. Ulkona tuli huhtikuu, ja illat valaistuivat ikkunan takana. Tiskiä tuli koko ajan lisää. Työ ei lopu tekemällä, jos on töissä ravintolassa. Aika käyttäytyy omituisesti, se nopeutuu ja hidastuu kellosta huolimatta. Lahkeisiin ja kenkiin pinttyy eltaantunut rasvan tuoksu. Kallassa misataan, kaksimetriset pituutensa levyiset persoonalliset kokit heittävät outoa läppää ja leikkelevät kokonaisia valtavia kaloja fileiksi, nuoremmat käyvät tupakalla silloin harvoin kun on lyhyt rauhallinen hetki. Osa jengistä on hyvin mukavaa: jätkät tulevat auttamaan ja puhuvat mukavia. Joukkoon mahtuu myös päsmäreitä ja häslääjiä, joille mikään tehokkuus ei ole tarpeeksi ja jotka aina osaavat asiat paremmin.

Keittiön hehku

Bill Bufordin kirja Keittiön hehku on kertomus amatöörikokista, joka tahtoi töihin oikeaan ravintolakeittiöön. Kertoja – kirjailija itse – on toimittaja ja harrastelija, jolle tarjoutuu tilaisuus työskennellä New Yorkin huippuravintolassa. Kirja valottaa mielenkiintoisesti työskentelyä ravintolakeittiössä. Bufordin työskentely-ympäristö on kolmella Michelin-tähdellä palkittu huippuravintola, ja työn taso sen mukaista. Bufordin kirja on kaunokirjallinen teos, ja sen kertoma tarina on valikoitu kirjailijan kokemuksista korostaen mielenkiintoisimpia ja tarinallisimpia aineksia. Vaikka kertoja todennäköisesti liioittelee joitain todellisuuden piirteitä, teosta voi silti lukea kuvauksena ravintola-alan ja keittiötyön raadollisuudesta ja intohimosta työtä kohtaan. Buford (2007, 64) kuvailee keittiötyötä intuitiiviseksi ja vaistonvaraiseksi: "Nämä ihmiset olivat saavuttaneet työnteon korkeamman tason. He eivät ajatelleet. Heidän taitonsa olivat juurtuneet niin syväälle, että ne toimivat kuin vaistot." Kokin ammattitaitoon kuuluu tunnistaa ruuan kypsyyssaste haistamalla, ja myös Buford oppii intensiivisen oppimisen ja läsnäolon kautta kuulemaan ja aistimaan tapahtuvat vaivihkaiset muutokset (2007, 83-84).

Kokin tunteet – sekä negatiiviset että positiiviset – näkyvät kirjoittajan mukaan ruuassa. Ravintolan omistaja kehottaa kokkeja pitämään tauon ennen illan tarjoilun alkamista, koska "stressi tarttuu työn

tuloksiin ja maistuu ruoassa" (2007, 24). Toisaalta myös rakkaus ruokaan ja ruuanlaittoon välittyy tekemiseen: "Kun ruokaa laitetaan rakkaudella, jokainen annos on ainutlaatuinen - kokki ei koskaan salli itsensä unohtaa, että todellinen ihminen odottaa saadakseen syödä ruoan, jonka kokki on valmistanut ja järjestellyt lautaselle omin käsin, maistellut omassa suussaan." (Buford 2007, 45.)

Ravintolan keittiössä tilaukset tulostuvat koneellisesti kirjoittimella kuittipaperille. Vuoropäällikkö huutaa tilaukset ääneen, ja ne kuitataan toistamalla tilaus ääneen siltä asemalta, jota tilaus koskettaa. (Buford 2007, 64 & 68.) Buford kuvailee myös, miten keittiömestari pitää mielessään tarkkaa karttaa ravintolan pöydistä, niihin lähetettävistä annoksista ja ajasta, joka kunkin annoksen syömiseen asiakkailta kuluu (2007, 192). Hovimestarilla on lisäksi taulukot pöydistä ja suunnitelma niiden täytöstä (2007, 102). Viestintä kokkien välillä on puheen lisäksi myös sanatonta ja kehollista: kulmakarvojen kohautus, nyökkäys (2007, 73).

Vaikka työ keskittyy tiiviisti käsillä olevaan tekemiseen, sen kaiken keskipisteenä on ruoka, joka päättyy asiakkaan lautaselle: "Se, mikä oli aluksi ollut kaikkein muiden kiireisen touhun humua, oli nyt sarja tarkkaan määriteltyjä tehtäviä, joista kullakin oli alku, loppu ja tarkoitus, joka liittyi siihen, mitä asiakkaiden lautasille lopulta ilmestyisi." (2007, 176.)

Buford kokee keittiön tavoille opittuaan voimakkaan onnistumisen ja virtauksen tilan, joka kuvaa hyvin intensiivistä työn imua ja onnistumisen riemua, jonka paineen alla voi saavuttaa:

"Tiesin joka hetki, missä vaiheessa kaikkien muiden valmistelut olivat. Ymmärsin kaikki tilauslaput ja niissä mainitut annokset. Tein työtä yhdessä Frankien kanssa, mutta jollain tavalla, en tiedä miten, tiesin, mitä hän aikoi tehdä ennen kuin hän pyysi. "Bill, anna -" mutta mitä ikinä se olikaan (punasipulia, versoja, pala leipää) minulla oli se jo valmiina. Tein ruokaa nopeasti, tehokkaasti. En ole koskaan saanut työstä yhtä suurta tyydytystä." (2007, 204).

Keittiö ja sali ovat tiukasti erotetut ravintolassa, jossa Bufordin työskentelee. Tätä kuvaa sekin, ettei yhtään ravintolan salityöntekijää mainita nimeltä teoksessa, hovimestaria lukuun ottamatta. Asiakkaat näkevät keittiöstä vain vilauksen heiluriovien ikkunoista: näkymään on aseteltu somistukseksi viinipullo, oliiviöljyputeli ja balsamiviinietikkaa (2007, 64). Keittiö on oma, ahdas ja täynnä toimintaa, tehtäviä, tuoksuja, huutoja ja persoonia oleva maailmansa.

"Kokit eivät tavallisesti mene saliin. — — Palvelemisen ja palveltavana olemisen maailmat ovat liian kaukana toisistaan. Kokkien työajat ovat epäsosiaalisia. He ovat työssään kun muut pitävät

hauskaa, ja valmistavat aterioita, joiden ostamiseen heidän palkkansa ei riittäisi. Keittiössä pysyminen on helpompaa, koska silloin tällaiset ristiriidat eivät koskaan nouse pintaan."

(Buford 2007, 105.)

Haastattelut

Tein haastattelut teemahaastatteluina. Minulla oli haastatteluihin kysymysrunko, mutta keskustelu eteni osassa haastatteluja vapaasti myös ennalta suunnitellun rungon ulkopuolelle. Nauhoitin kaksi haastattelua, ja laadin muista muistiinpanot. Rekrytoin haastateltavat ihmiset lähipiiristäni ja heidän tutuistaan.

Haastattelin kolmea tarjoilijaa, joista kaksi oli myös tehnyt baaripuolella töitä, sekä yhtä kokkia. Täydensin aiemmin tekemiäni haastatteluja kyselemällä lisäkysymyksiä pikaruokatyypisemmässä ravintolassa töissä olleelta asiakaspalvelijalta. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, millainen työympäristö ravintola on, miten haastateltavat kokevat salin ja keittiön välisen vuorovaikutuksen, ja miten he kokevat työilmapiirin työpaikoillaan. Haastatteluiden jälkeen kirjoitin auki nauhoitetun kokin haastattelun ja purin haastattelut kokoamalla vastaukset kysymyksiin. Listasin haastattelujen vastaukset asiakokonaisuuksien alle ja kokosin ne yhteen, jotta niitä olisi helpompi tarkastella.

4.2 Ravintolan palvelupolku

Ravintolat voivat arvioida ja säännöstellä asiakkaiden virtaa ravintolaan pöytävarauksien kautta. Lounas- ja iltaserviisit voivat olla jaettu useammalle aloitusajankohdalle. Pöytävarauksien lisäksi ravintolat ottavat vastaan ns. valkkareita, eli *walk-in*-asiakkaita, jotka nimenmukaisesti vain kävelevät sisään ilman ennakkovarausta. Jos ravintola on jo täyteen varattu, *walk-in*-asiakkaita ei välttämättä saada mahdutettua joukkoon. Chef & Sommelier (Chef & Sommerlier 2013b) käyttää sosiaalista mediaa aktiivisesti hyväkseen pöytävarausten teossa. Jos suuri tai pieni seurue peruuttaa varauksensa viime tingassa, asia ilmoitetaan facebookissa ja pöydät saadaan usein täytettyä.

Asiakkaan palvelupolku käynnistyy vasta hänen varatessaan pöydän ravintolasta. Ravintola on valmistellut etukäteen ruokia, kattauksia ja koko palvelun kokonaisuutta. Haastatteleman kokki kertoi, että kokin perustyöpäivä alkaa keittiössä noin kahdeksan aikaan aamulla. Aamulla puretaan kuormat ja aloitetaan annosten valmistelu eli ravintolaslangilla *misaus*.

Lounaskattaus – jos ravintola tarjoaa lounasta – katkaisee esivalmistelutyön. Lounas kestää noin yhdestätoista kahteen. Lounaan jälkeen koko keittiö siivotaan lattiasta kattoon, jonka jälkeen aletaan valmistautua iltakattaukseen, joka on yleensä lounasta vaativampi. Aivan aamulla on alettu hauduttaa pitkää valmistusaikaa vaativia kastikkeita, ja muita annosten osia joiden kypsennykseen tai valmistukseen kuluu pitkä aika. Haastatteleman kokin keittiössä iltakattaus alkoi noin viideltä iltapäivällä, mutta ensimmäiset asiakkaat tulivat yleensä kuuden aikoihin. Iltakattauksen tarjoilijat tulivat töihin noin neljäksi.

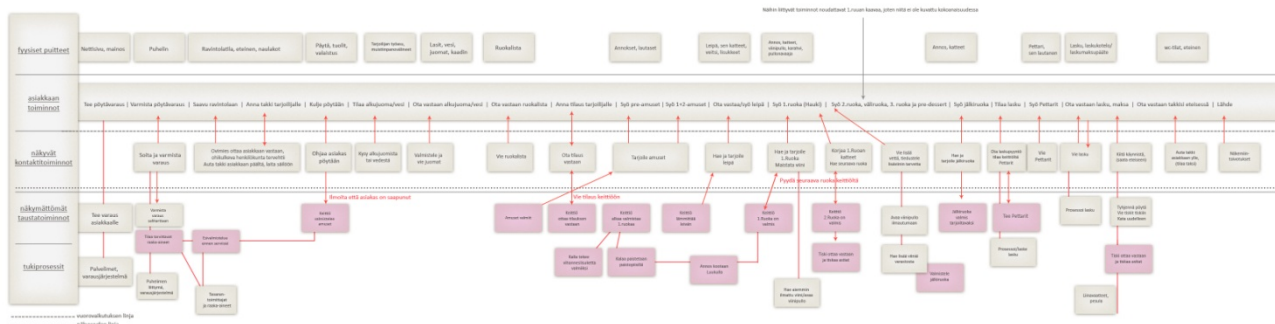
Keittiön ilta kuluu annoksia valmistaessa. Viimeiset jälkiruoat lähtevä asiakkaille noin puoli kahdeltatoista, ja kun asiakkaat ovat lopettelemassa alkaa keittiön siivous. Siivouksen jälkeen keittiö laatii listat seuraavana päivänä tehtävistä esivalmistelutöistä ja tekee tilauksen tarvittavista raaka-aineista. Kuorma toimitetaan aamuyön tunteina. (Kokin haastattelu, 24.4.2012).



Kuva 13: Kuvan 11 tilauksen mukainen listaus ruoista, jotka menevät asiakkaalle.

Asiakkaan kokema hetki ravintolassa on osa pidempää ketjua, joka pyörii ja toimii asiakkaalle valmisteltua hetkeä varten.

Tein kuvan 13 listauksen ja Tarjoilija 1 haastattelun mukaan blueprintin ravintolan toiminnasta. Kun tarjoiltavia annoksia on useita, keittiön ja salin väliset kohtaamiset kasvavat. Jotta asiakkaan palvelukokemus pysyisi sujuvana, keittiön ja salin on välttämätöntä toimia yhteen ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

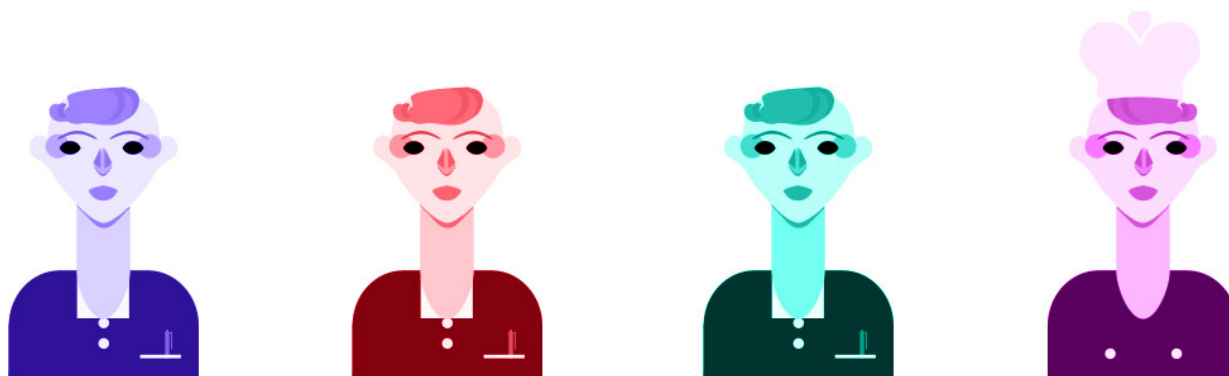


Kuva 14: Kuvan 13 listauksen mukainen palvelupolku (katso suurempi kuva: Liite 2)

4.3 Tulokset

Onko salin ja keittiön välillä skismaa?

Halusin listata selkeästi, mitä haastateltavani ajattelivat salin ja keittiön välisestä suhteesta.



TARJOILIJA 1

TARJOILIJA 2

TARJOILIJA 3

KOKKI

On:

Keittiöllä "No eihän se meille kuulu"-tyyppinen suhtautuminen salin ongelmiin
"Sali on vihollinen"-tyylistä läppää keittiön puolelta

Syyt?

- Salilla ja keittiöllä ei tarpeeksi yhteistä aikaa
- Koulutuksen puute

Ei:

"En ota kommentteja itteeni", "Ei ole tollaista ollut"

On:

"Keittiöllä on ylpeys omasta työstä, jos huomauttaa, tulee ärähdys"
"Keittiöllä ennakkoluuloja salia kohtaan."

Syyt?

- Keittiö ei näe asiakaspalvelua: sali on kasvot ja syy asiakkaiden aiheuttamalle lisätyölle
- Erot henkilökunnan määrässä
- Yksittäiset hankalat ihmiset

On & Ei:

"Sali on sali ja keittiö keittiö"
"Totta kai joissain paikoissa on aina ollut konflikteja, ja tällasii ettei ole tullut sali ja keittiö, tai et on tietty ihmisiä jotka ei tuu toistensa kaa toimeen."

Syyt?

- Erillisyyt, erilaiset työajat, erisuuruinen työpanos

Puolet haastattelemistani oli sitä mieltä, että ravintolan keittiön ja salin välillä on usein ongelmia tai skismaa. Yksi haastateltava ei kokenut keittiön ja salin välistä etäisyyttä tai erilaisuutta ongelmalliseksi.

Haastatteleman kokki oli sitä mieltä, että yleisesti alalla ei ole salin ja keittiön välillä hankausta, mutta että yksittäisissä paikoissa ongelmia voi ilmetä. Keittiö ja sali olivat kokkihaastateltava mukaan usein fyysisesti erillään: ”Ne on useimmiten niin, et tää pentteri missä nää tarjoilijat työskentelee on niin kaukana, keittiö on niin kaukana niin me ollaan keittiössä ja ne on siellä. Täs yhdes toises ravintolas on ihan eri lailla et siellä on paljon tiiviimmin, et ne on lähekkäämmin et siinä voi olla [yhdessä] ennen kuin asiakkaat tulee.”

Haastateltava kertoi pitävänsä enemmän ravintolatyypistä, jossa koko henkilökunta on enemmän yhdessä. (Kokin haastattelu, 24.4.2012.)

Onko keittiön ja salin välillä vuorovaikutusta? Millaista?



TARJOILIJA 1

Riippuu paikasta: annoksen muutoksiin liittyvän keskustelun lisäksi ei varsinaista ekstravuorovaikutusta, paitsi vaikkapa yhdessä lounasmenun läpi käyminen.



TARJOILIJA 2

”Ei jos kaikki toimii” Keittiössä käydään harvoin. Viinit ruoille valitaan ylhäältä käsin, keittiö tai sali eivät vaikuta niiden valintaan

Toisessa työpaikassaan keskustelua jos annoksiin tuli muutoksia, koko henkilökunta vietti myös vapaa-aikaa yhdessä



TARJOILIJA 3

Pienemmässä paikassa jossa työskennellyt: Ruokalista keskustellaan salin ja keittiön välillä läpi, annetaan rakentavaa kritiikkiä.

Hyvä ryhmädynamiikka vaikuttaa: hyvässä porukassa vuorovaikutusta on enemmän



KOKKI

”Aika vähän - - et enemmänkin et mitä keittiöstä tuodaan”

Palautetta annetaan puolin ja toisin: ”totta kai pitää ottaa vastaan”

Lounaslistan vaihdon yhteydessä viikoittain informaation vaihtoa.

Keittiömestari vei tiedot salille salin esimiehen kautta.

Jos annokseen tulee muutos, siitä keskustelu tilauksen yhteydessä

Salin ja keittiön vuorovaikutus liittyy haastattelujen perusteella eniten tilausten välittämiseen. Joissain ravintoloissa käydään yhdessä läpi muuttuneet ruokalistat, jotta ne olisivat ajantasaisesti kaikkien henkilökuntaan kuuluvien tiedossa. Jos annokseen tulee muutos, joka vaatii erityishuomiota, se voidaan käydä yhdessä läpi. Yhteistä kehitys- tai ideointityötä haastateltavat eivät maininneet. Kokkihaastateltava kuvaili, että kun eräässä ravintolassa uudistettiin ruokatuotetta, sen kehittämisessä kuunneltiin ja huomioitiin salihenkilökunnan antama palaute:

”Tarjoilijankin työ vaatii sit enemmän, kun on enemmän kippoja ja savuavia juttuja ja tällasia, et ne vaatii niiltä sit enemmän kun meiltä, helppo meille laittaa vaan sit ne keittiössä lautasille mut ne pitää viedä ja availla ja tämmöistä. - - Totta kai ne tuli antaa feedbackii sit mut et, totta kai sellasist jutuist että tää ei ehkä toimi näin, et piti vähän muuttaa sitä ja tällasta. Joo ja totta kai pitää ottaa feedbackia.”

(Kokki, 24.4.2012).

Haastattelemani ravintolatyöntekijät kuvailivat ravintolan viestintää nopeaksi ja ytimekkääksi: ”No nonsense” Kielessä korostuvat alalle ominaiset termit ja puhe on nopeaa. Tarkoituksena on saada viestit nopeasti perille. (Tarjoilija 3, 23.3.2012.) Puhetapa voi olla itseironista ja humoristista (Tarjoilija 1, 12.3.2012). Koiraleukailu ja vitsailu kuuluvat sisäiseen kieleen ja tyyliin: ”Vitsailu kuuluu, ainahan sitä on joka paikassa, mut ei siis huonolla tavalla.” (Kokki, 24.4.2012 ja Tarjoilija 2, 24.3.2012).

Tilausten salilta keittiölle välittämiseen haastattelijat kokivat käsin tehdyt, paperiset bongit varmemmiksi kuin koneellisesti tulostuvat. Koneellisessa bongauksessa tilaus saattoi vahingossa jäädä välittymättä keittiöön. Haastateltu kokki piti paperista bongeista enemmän, koska ne ovat selkeämmät tapauksissa, jossa pöytäseurueen tilaus sisältää erilaisia muunneltuja annoksia:

”- - kun nää erikoisruokavaliot ja muut on niin hemmetin yleisii tässä kaupungissa, kukaan ei oo normaali, kaikel on jotai ei lihaa, ei kalaa, ja tämmöstä niin on helpompi sit saada selkeesti tilaus et yks ahven ja sit yks kasvis, et jos se tulee sieltä bongikoneen kautta niin sit se ei ole samanlainen kun se kirjoittaa koneella ja se on ihan suttunen ja tosi epäselvä, et se on vaikeempi systeemi.”

(Kokki, 24.4.2012).

Tarjoilija 2 oli töissä ravintolassa, jossa tilan rakenteen vuoksi keittiö sijaitsi yläkerrassa ja asiakaspaikat sekä tarjoiluhenkilökunnan työpisteet alakerrassa. Keittiössä käytiin harvoin, lähinnä erikoistapauksissa, jos oli esimerkiksi muistutettava tulevasta suuresta pöytävarauksesta, tai jos jokin oli annoksessa pielessä.

Annokset kulkivat hissillä ylhäältä alas, ja niiden tilaukset kirjattiin kosketusnäytön kautta toimivaan järjestelmään, josta ne välittyivät keittiöön.

Keittiössä käytiin itse myös, jos jostain tilauksesta oli annettava nopeaa lisäinformaatiota keittiöön, tai tilanteessa, jossa oli tehty sähköiseen järjestelmään virhe joka oli helpompi ja tehokkaampi korjata suullisesti. Sähköiseen bongiin voi kattavasti tehdä muutoksia ja tarkennuksia, mutta haastateltava kuvaili myös tilanteita, joissa lisäinfo bongissa oli jäänyt vahingossa huomioitta. Myös tämän haastateltavan mielestä erikoistilanteissa tai muunnelluissa annoksissa tehokkainta ja varminta viestintää on sanoa asiasta suullisesti. Sähköinen bongi menee keittiöön anonyymille kokille, mutta haastateltava koki, että suullisesti ja henkilökohtaisesti annettu viesti on sitovampi ja siihen voi paremmin luottaa. Tällöin myös tietää ketä osoittaa, jos mitään ei tapahdu ja tilaus viipyy.

Vastauksissa kysymykseen työhyvinvoinnista näkyvät oman asenteen merkitys työn kokemiseen ja suhteet muihin työntekijöihin. Myös esimiesten johtamistaidot ja huumori katsottiin merkittäviksi työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta.

Työhyvinvointi: miten huomioitu?



TARJOILIJA 1

”Osa kokeista tekee liikaa töitä”

Suhtautuminen ja asenne vaikuttavat:
”Epäonnistumisiin voi suhtautua huumorilla, ja painavien pöytien kantamiseen pyytää apua”



TARJOILIJA 2

Helppo jutella ja vaihtaa kuulumisia, kysyä asioita: ”Juoruttiin ihan sikana”
Tauottaminen tarpeen mukaan
”Jos on huono päivä niin en ala asiakkaalle vittuilee.”
Työpaikan maksama urheiluharrastus



TARJOILIJA 3

Ergonomiaan ja säädöksiin kiinnitetään joissain yrityksissä enemmän huomiota, joissain vähemmän
”Asioiden purku yhdessä on tärkeää”



KOKKI

”Hyvä työporukka vaikuttaa jaksamiseen”

”Se on just se huumori ja se ilmapiiri mikä tekee sen et siellä jaksaa olla.”
Yhteiset ruokahetket tärkeitä

”Joka päivä on erilainen, siksi tätä jaksaa tehdä”

Virkistyspäivät, esim. siivouspäivä jonka jälkeen ajanvietto yhdessä



Mitä mieltä olet siitä että keittiön ja salin tulisi toimia yhteen?

"Siis se on mielestä tosi tärkeätä, koska sitte se kokonaisuus pitää olla hyvä, ja sit kun kokonaisuus on hyvä henkilökunnan sisällä niin se hyvä fiilis välittyy asiakkaalle"

"Toi on niin, et jos tarjoilijoilla ei ole kivaa tai jos keittiöllä ei ole kivaa, niin kaikki toi välittyy ulospäin asiakkaalle, et kyllä se huomaa sen se asiakas"

Ensimmäinen haastateltavani kuvaili erästä asiakaskohtaamista viikonpäivinä hiljaisessa, merenlahtinäkymin varustetussa pitsihuvilassa, joka tarjoi kesäaikaan brunssi- ja viikonloppulounasta täydelle puulattiasalille. Asiakaspariskunta oli tullut myöhäiselle lounaalle ravintolaan. Kiirettä ei ollut, mutta hei eivät olleet myöskään ainoat asiakkaat. Haastateltavani otti heidät vastaan, ohjasi pöytään, kertoi päivän erikoisannoksen ja antoi ruokalistat. Toinen asiakas kysyi, olisiko mahdollista saada annos listan ulkopuolelta. Hänen teki mieli Wienin-leikettä. Haastateltavani sanoi tiedustelewansa asiaa keittiöstä. Varastossa oli tarvittavat raaka-aineet annoksen tekemiseen, joten miksi ei, oli keittiön vastaus pyyntöön. Wienin-leike ei kuulunut ravintolan tarjoamiin annoksiin eikä tyyliin, mutta se voitaisiin ilman muuta valmistaa. Keittiö keskusteli asiasta pikaisesti ennen päätöksen tekemistä, ja yksi kokeista kommentoi yksittäisiin epäileviin soraääniin: "Hei jätkät, kenelle me tätä ruokaa oikein tehdään?" Tarjoilija välitti tiedon asiakkaalle, ja vei hetken kuluttua annokset pariskunnalle. Asiakas kertoi lähtiessä, että leike oli paras hänen syömänsä.

(Tarjoilija 1 kertomuksesta mukailtuna.)

Esimerkin tapauksessa asiakas otti aktiivisen roolin palvelun käyttäjänä, eikä asettunut vain olemaan palveltavana. Hän vaikutti palveluun ja tuotteeseen, ja sai paremman kokemuksen. Ravintola ja sen henkilökunta asettuivat dialogiin hänen kanssaan: toive kuunneltiin ja se voitiin toteuttaa. Jos varastossa ei olisi ollut tarvittavia raaka-aineita annoksen valmistamiseen, keittiö olisi todennäköisesti voinut ehdottaa jotain muuta samantyyppistä mutta toteutettavaa annosta menun ulkopuolelta. Dialogia ja vuorovaikutusta ei olisi muodostunut, jos ravintolan henkilökunta ei olisi voinut joustaa, keskustella ja neuvotella. Heillä oli riittävästi vapautta muokata tarvittaessa tarjoamaansa palvelua ja tilaa käyttää ammattitaitoaan. Myös viestiketju asiakkaalta tarjoilijalle, tarjoilijalta keittiöön ja keittiöstä tarjoilijan kautta takaisin asiakkaalle toimi.

5 Ratkaisuehdotuksia

Purettuani haastattelut kokosin niissä mainittuja hyvän vuorovaikutuksen tekijöitä ylös ja johdin näistä ratkaisuehdotuksia, joilla salin ja keittiön välistä viestintää voisi kehittää edelleen ja lisätä.

Ratkaisuehdotukset jakautuvat olemassa olevaa palvelun prosessia kehittäviin ja parantaviin, ja sen kyseenalaistaviin ehdotuksiin.

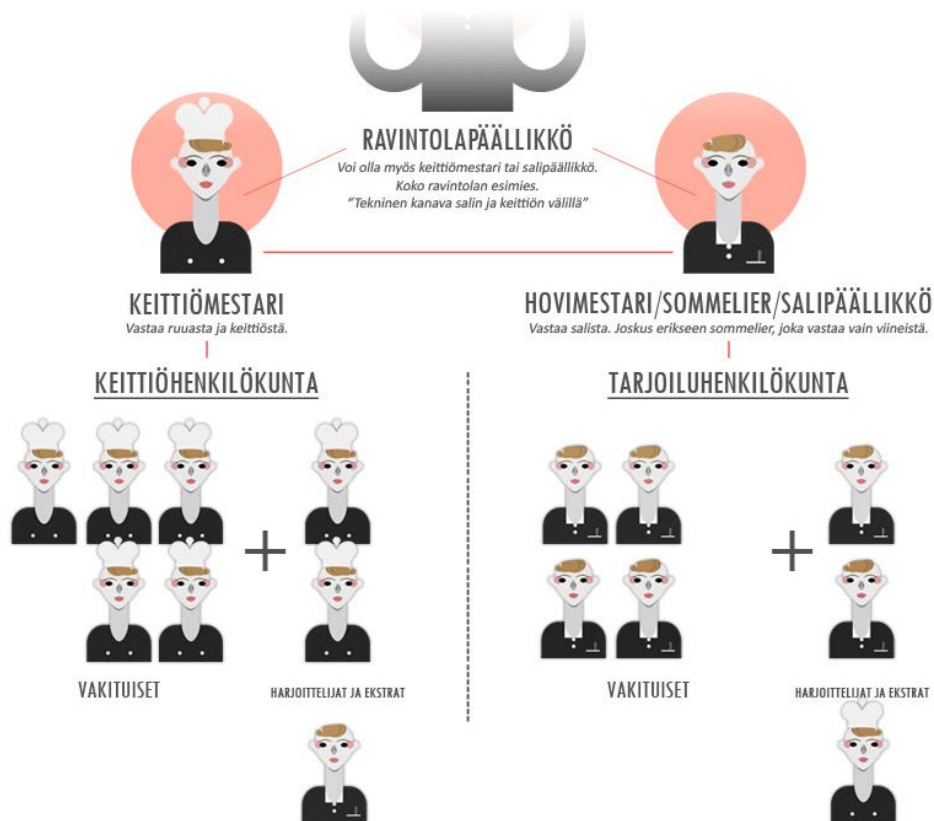


Kuva 14: Ideointi- ja purkuprosessia

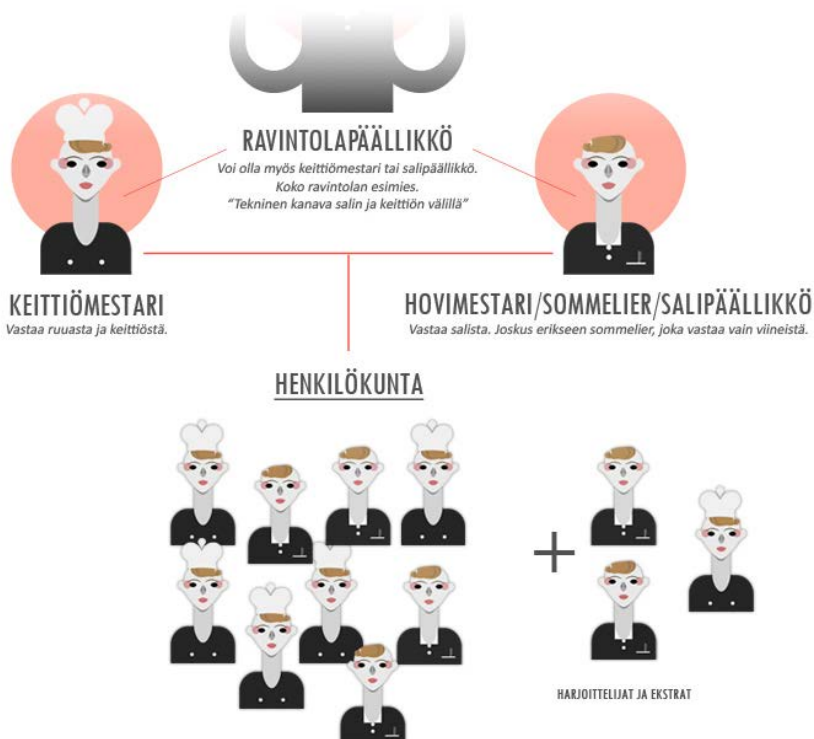
Olemassa olevan prosessin kehitys

Salin ja keittiön lähentämiseksi ja koko henkilökuntaa kattavan yhteisöllisyyden tukemiseksi keittiö ja sali sijoitetaan lähekkäin toisiaan. Tarjoilijoiden ja kokkien työpisteet ovat lähellä toisiaan, jolloin vuorovaikutuksesta tulee luonteva osa työpäiviä. Vähempi henkilöstön määrä voi myös auttaa hitsaamaan ihmiset yhteen. Työt tulee jakaa siten, että niitä on tasapuolisesti, käytännössä salin ja keittiön tehtyjen tuntimäärien tulisi mikäli mahdollista olla samansuuntaiset. Sellaiset työt, jotka ovat yhdessä tehtäviä ja jaettavia tulisi tehdä yhdessä. Paperinen, käsin kirjoitettu tilauslappu voi olla tehokkaampi väline vuorovaikutukseen kuin koneellinen, itsestään keittiöön kirjoittuva tilaus.

Koulutuksella, jossa käytetään näytelmällisyyttä tai roolipelausta voi kokeilla muiden palvelun tuottamiseen osallistuvien asemaa. Haastatteleman kokki piti tärkeänä sitä, että kokit käyvät omissa ravintoloissaan syömässä, eli testaamassa miltä ruoka ja palvelun kokonaisuus tuntuvat salin puolella. Vastaavaa eläytymistä voi harjoitella myös tietoisesti. Voi myös kokeilla henkilökunnan kiertoa: aina yksi tai kaksi työntekijää kerrallaan vaihtavat salista keittiöön tai keittiöstä saliin ja työskentelevät jonkin aikaa eri näkökulmasta kuin mihin ovat jokapäiväisessä työssään tottuneet.



Kuva 15: Ratkaisuehdotuksia, henkilöstön kierto



Kuva 16: Ratkaisuehdotuksia, henkilöstön sekoitus

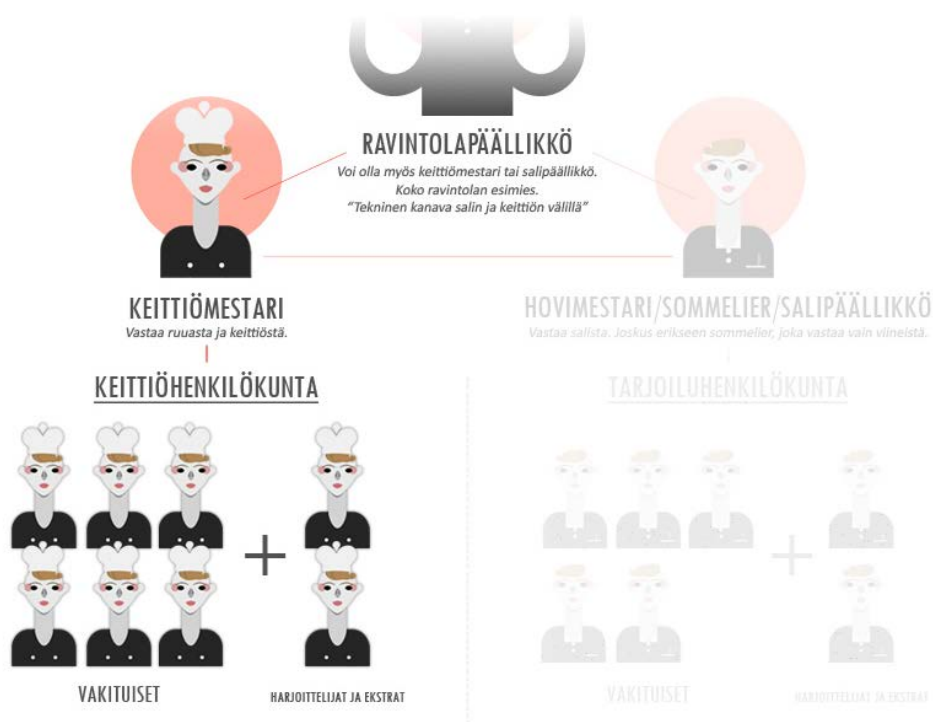
Olemassa olevan prosessin kyseenalaistaminen

Olemassa olevasta prosessista voi poistaa siinä esiintyvät mahdollisten ongelmien paikat. Palvelun konsepti muuttuu tällöin toiseksi, ja muutos voi olla radikaali. Voi esimerkiksi poistaa kokonaan salihenkilökunnan.

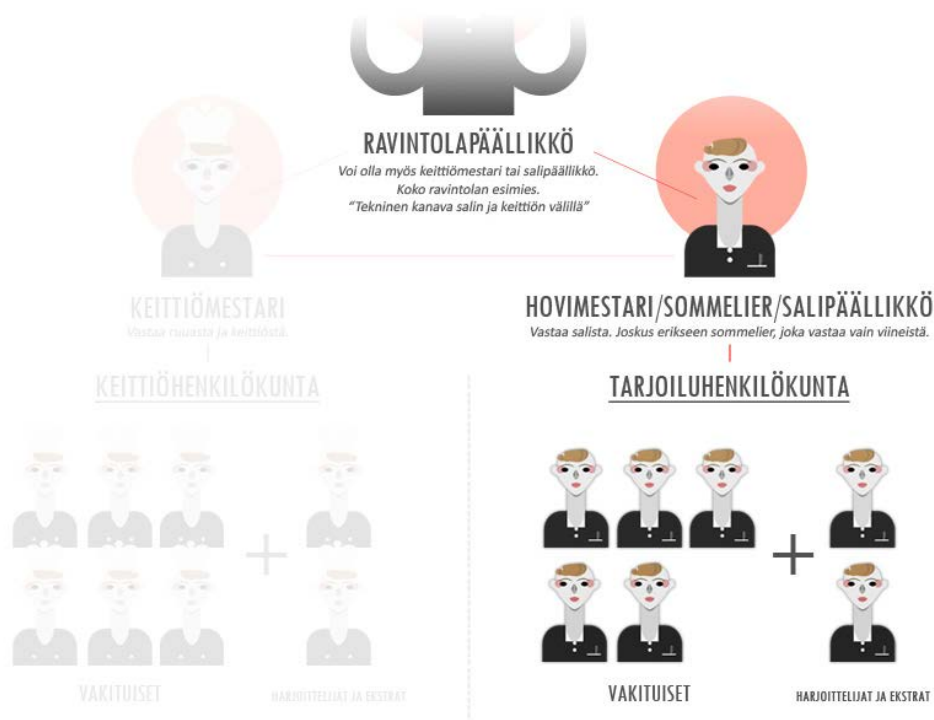
Koko palvelun toiminnan voi miettiä uusiksi: vievätkö kokit annokset suoraan keittiöstä asiakkaille?

Tulevatko asiakkaat hakemaan ne keittiöstä? Miten fine dining ravintolan huolehtiva, asiantunteva ja hyvin pitkälle palveleva tyyli istuisi tällaiseen ravintolaan? Kokkien tulisi tällöin luoda tunnelma ja huolehtia viihtyisyydestä. Asiakaspalvelua vieroksuva, mutta ruuannälkäinen ravintolakävijä voisi pitää palvelusta, jossa tilaus ja kaikki tarvittava tieto annoksista välitetään vaikkapa pöytään integroidulta kosketusnäytöltä. Tällaisessa konseptissa sähköisen sovelluksen tulisi olla ravintolan muun tyylin, ulkoasun ja konseptin mukainen.

Voi myös ajatella toisinpäin: poistetaan fine dining ravintolan keittiö. Ravintolan palvelupolku rakentuu pitkälti ruualle, joten sen tilalle olisi rakennettava jotain elämyksellistä. Voi myös poistaa tilan, jossa työskentely tapahtuu ja viedä fine dining kokemuksen aivan toiseen ympäristöön. Villiyrtejä hyödyntävä ravintola voi kuljettaa asiakkaansa matkalle ruuan alkulähteille, erilaiset teemat ja kausittaiset vaihtelut tarjoavat mielenkiintoisia puitteita.



Kuva 17: Ratkaisuehdotuksia, osan henkilöstöä poisto



Kuva 18: Ratkaisuehdotuksia, osan henkilöstöä poisto 2

Yhteenveto

Tutkin opinnäytetyössäni, miten ravintolan salin ja keittiön välistä viestintää voisi kehittää palvelumuotoilun keinoilla. Aloitin keräämällä tutkimusaineistoa haastatteluilla ja kirjallisuudesta. Tutustuin palvelumuotoilun metodeihin, ja pyrin muodostamaan kuvan ravintolan toiminnasta ja sen palveluita tuottavista toimijoista. Tarkastelin ravintolan viestinnän välineitä ja keinoja, ja laadin ravintolasta blueprintin. Ideoin niukasti mahdollisia ratkaisuehdotuksia tutkimusongelmaani. Palvelumuotoilun laajaa metodi- ja työkalupakkia voi hyödyntää myös yrityksen sisäisen viestinnän suunnittelussa ja palvelun sisäisten prosessien sulavoittamisessa. Palvelua voi visualisoida ja näin havainnollistaa sitä sen käyttäjille, erilaiset työpajat, skenaariot ja tarinat voivat olla hyödyllisiä välineitä palvelun tekijöiden kouluttamisessa.

Opinnäytetyöstäni muodostui melko teoreettinen, eri suuntiin hajallaan oleva ja keskeneräinen. Toimintaympäristön havainnoiminen olisi ollut metodina ravintolatyön tutkimiseen hyvä. Suuri puute työssäni on case-yrityksen puuttuminen. Havaintoni jäivät pinnallisiksi ja ylimalkaisiksi, kun en sido niitä konkreettiseen, elävään tosimaailman yritykseen ja tarkasti rajattuun toimijaan.

Haastattelu metodina oli sinänsä toimiva tapa tutkia ja saada lisätietoa, mutta puutteellinen dokumentointini ja epätasapainoinen haastateltavien valinta heikensivät haastatteluista saatua hyötyä.

Koin haasteelliseksi opinnäytetyöni rajauksen ja aikatauluttamisen – tässäkin case-yritys olisi voinut olla hyödyllinen.

Opinnäytetyöprosessi pakotti minut tarkastelemaan ja arvioimaan työskentelytapojani, resurssejani ja valintojani. Havainnot näistä eivät olleet mairittelevia. Prosessi oli henkisesti raskas, mutta opin sen aikana jotain keskeneräisyyden ja epävarmuuden sietämisestä. Prosessi opetti minulle paljon vastuusta ja valinnoista. Se opetti, että on oltava varovainen, kun valitsee. On punnittava tarkkaan, mitä haluaa ja mihin tahtoo tarttua. Enää minulle ei riitä että, jokin on käsillä ja saatavilla, minun on myös haluttava sitä. On oltava jokin palo, jokin hehku. Muuten sydän on kylmä, ja sanat pakenevat niin ettei mitään puhuttavaa jää.

Hyvinä puolina pitkäksi venyneessä ja loppua kohden hektisessä prosessissa mainitsen kiinnostuksen pilkahduksen, joka heräsi uudelleen palvelumuotoilun metodeja kohtaan. Aion tutkia niitä enemmän ja todennäköisesti hyödyntää niitä laajemmin työssäni käyttöliittymägraafikkona. Minua kiinnostaa kokeilla järjestelmällistä havainnoimista ja siihen yhdistettyä nopeaa tilanteeseen mukaista haastattelua käytettävyyden testaamisessa. Nopeat, hyvin pikaisesti testattavat prototypoinnit ja blueprint-menetelmän kaltaiset kaikkien pisteiden kartoitukset voivat myös osoittautua hyödyllisiksi työkaluiksi, joita minun tulisi harjoitella ja käyttää enemmän.

Tällä hetkellä en usko jatkavani työn kehittämistä tai vieväni sitä eteenpäin millään lailla. Olen iloinen ja tyytyväinen, että saatoin työn tähän loppuunsa. Se riittää, ja se on tarpeeksi.

Lähteet

50 parasta ravintolaa. 2013. Jouni Hokkanen. Arto Kivinen. Pete Paavolainen/MTV media. Soma Projects, Viisi tähteä. Katsomo.fi <<http://www.mtvkatsomo.fi/?progId=170623>> (katsottu 17.11.2013)

Aalto-yliopisto 2011. Kauppakorkeakoulu, Talouselämän viestintä. [verkkosivu] <<http://viestinnantietoaines.aalto.fi/mmpv/sanaton.htm>> (luettu 18.11.2013)

Aromi, 2011. Designvuonna 2012 muotoillaan ruokakulttuurille uusia sisältöjä ja tiloja. [verkkosivu] <<http://aromilehti.fi/ajankohtaista/2011/11/designvuonna-2012-muotoillaan-ruokakulttuurille-uusia-sisaltoja-ja-tiloja/>> (luettu 16.11.2013)

Bitner, Mary Jo, Ostrom, Amy L, Morgan, Felicia N 2007. Service Blueprinting: A Practical Tehnique for Service Innovation [verkkodokumentti] < <http://www.mendeley.com/catalog/service-blueprinting-practical-tool-service-innovation-service-blueprinting-practical-tool-service-i-1/>> (luettu 9.11.2013)

Buford, Bill 2007. Keittiön hehku. Helsinki: Basam Books.

Chef & Sommelier 2013a. Pöytävaraus. [verkkosivu]<<http://chefetsommelier.fi/fi/poytavaraus/>> (Luettu 17.11.2013)

Chef & Sommelier 2013b [verkkosivu]< <https://www.facebook.com/restaurantchefetsommelier>>(Luettu 17.11.2013)

European Commission DG for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2010. [verkkodokumentti] Study to support an Impact Assessment on further action at European level regarding Directive 2003/88/EC and the evolution of working time organisation, 28 <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6421&langId=en>> (luettu 11.11.2013)

Fafa's 2013 [verkkosivu] <<http://fafas.fi/>> (Luettu 17.11.2013)

Farang 2013a. Etusivu. [verkkosivu] <<http://farang.fi>> (Luettu 17.11.2013)

Farang 2013b. Ravintola: tilat. [verkkosivu]<<http://farang.fi/restaurant/tilat/>> (Luettu 17.11.2013)

Helsingin Sanomat 2013. Lehti: Pariisin huippuravintolat jakavat asiakkaita kauniisiin ja rumiin. 7.11.2013 [verkkosivu] <<http://www.hs.fi/ulkomaat/Lehti+Pariisin+huippuravintolat+jakavat+asiakkaita+kauniisiin+ja+rumiin/a1383795031268>> (luettu 8.11.2013)

Hesburger 2013. Tapamme toimia. [verkkosivu] <http://www.hesburger.fi/yritys/tapamme_toimia> (Luettu 17.11.2013)

Karri, Ulla-Maria ja Mäki, Hanna, 2007. Asiakaspalvelun merkitys kahvila-ravintolan tulokseen. Opinnäytetyö. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma, Stadia ammattikorkeakoulu [pdf] <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/6076/stadia-1177655295-8.pdf?sequence=1>> (luettu 18.11.2013)

Koljonen, Laura 2012. Hän: Tomi Björk. Suomen Kuvalehti, 14-15, 82.

Kolmas persoona 2013. Services. [verkkosivu] <<http://kolmaspersoona.fi/#!page/services>> (luettu 18.11.2013)

Liemaa, Johanna 2011. Työhyvinvointi hotelli- ja ravintola-alalla. Opinnäytetyö. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma, Tampereen ammattikorkeakoulu. [pdf] <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36360/Liemaa_Johanna.pdf?sequence=2> (luettu 19.11.2013)

Livework 2013. Tools&Tehcniques. [verkkosivu] <<http://liveworkstudio.com/tools/>> (luettu 16.11.2013)

Matkailu- ja Ravintolapalvelut (MaRa) 2012. Taskutilasto 2011. [pdf] <<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/taskutilasto-2012.pdf>> (luettu 11.11.2013)

Matkailu- ja Ravintolapalvelut (MaRa) 2013. Tilastoja ja tutkimuksia, Työllistävyys. [verkkosivu] <<http://www.mara.fi/tyollistavyys/>> (luettu 11.11.2013)

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu –yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Satu Miettinen (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 23

Miettinen, Satu, Raulo Miikka, Ruuska, Juha. 2011. Johdanto. Satu Miettinen (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 13

OLO 2013. Tietoa. [verkkosivu] <<http://olo-ravintola.fi/tietoa/>> (luettu 17.11.2013)

Palmu 2013a. Palvelumuotoilun koulutus [verkkosivu] <<http://palmu.fi/palvelut/koulutus>> (luettu 17.11.2013)

Palmu 2013b. Palvelut. [verkkosivu] <<http://palmu.fi/palvelut/>> (luettu 17.11.2013)

Paloniemi, Anu 2011. Työilmapiiritutkimus ABC Toijalaan. Opinnäytetyö. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma, Tampereen ammattikorkeakoulu. [pdf] <<https://publications.theseus.fi/handle/10024/27867>> (luettu 20.3.2012)

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2013. Työehdot lyhyesti. [verkkosivu] <<http://www.pam.fi/fi/tyo/mara/tyoehdot/Sivut/Default.aspx>> (Luettu 11.11.2013)

Ristola, Tiina 2007. Sisäisen viestinnän toimintaopas, Wanha Mestari Keskusta, Lahti. Opinnäytetyö. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma, ravintolan johtaminen, Lahden ammattikorkeakoulu. [pdf] <<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11461/2007-10-05-08.pdf?sequence=1>> (luettu 18.11.2013)

Saastamoinen, Ida 2011. Yleisimmät työehtosopimusrikkheet hotelli- ja ravintola-alalla (Työntekijän näkökulma). Opinnäytetyö. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma, Tampereen ammattikorkeakoulu. [pdf] <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30212/Saastamoinen_Ida.pdf?sequence=2> (luettu 11.11.2013)

Siniauer, Pauliina 2013. Huippuravintolan kyökissä karjutaan – mutta vain musiikin tahdissa. nyt.fi [verkkosivu] <<http://nyt.fi/20131025-huippuravintolan-kyoekissae-karjutaan-mutta-vain-musiikin-tahdissa/>> (luettu 12.11.2013)

S-kanava 2013. S-kanavan sisällöt asiasanalla Ravintolat. [verkkosivu] <<https://www.s-kanava.fi/web/s/asiasana?tag=Ravintolat>> (Luettu 17.11.2013)

Syntisen hyvää 2011. 9.5.2011. TSEMPPI-BURGER – Mieleenpainuneita asiakaspalvelutilanteita vuosien varrelta -sarjan avausjakso [verkkosivu] <<http://syntisenhyvaa.wordpress.com/2011/05/09/tsemppi-burger-mieleenpainuneita-asiakaspalvelutilanteita-vuosien-varrelta-sarjan-avausjakso/>> (luettu 8.11.2013)

Tikkanen, Johanna 2013. Tähtiravintola Chez Dominiquen ylityöt syynissä. HS.fi 8.5.2013 [verkkosivu] <<http://www.hs.fi/kaupunki/a1367901953239>> (luettu 11.11.2013)

Työterveyslaitos 2013. Duunitalkoot. [verkkosivu] <<http://www.ttl.fi/duunitalkoot/.html>> (luettu 19.11.2013)

Valve, Viivi 2007. Ravintolaelämys asiakkaiden kokemana. Case: Ravintola Amarillo Jyväskylä. Pro Gradu. Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylän yliopisto. 202 [pdf] <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9794/URN_NBN_fi_jyu-2007306.pdf?sequence=1> (luettu 18.11.2013)

Haastattelut



Tarjoilija 1 (työkokemusta noin kolme vuotta, työskennellyt useissa korkeatasoisissa fine dining ravintoloissa ja myös tasokkaan hotellin baarissa. 12.3.2012)



Tarjoilija 2 (työkokemusta noin kolme vuotta, työskennellyt Helsingissä mm. pikaruokaravintolassa ja tasokkaassa fine-dining ravintolassa. 24.3.2012)



Tarjoilija 3 (työkokemusta 10 vuotta, työskennellyt korkeatasoisissa fine dining-ravintoloissa ja erilaisissa baareissa. 23.3.2012)



Kokki (työkokemusta noin kahdeksan vuotta, työskennellyt useissa eritasoisissa ravintoloissa, viimeksi ollut perustamassa omaa ravintolaa Helsingin Töölöön. 24.4.2012)



Tarjoilija 5 (asiakaspalvelijana ABC-ketjuun kuuluvassa myymälä-ravintolassa, työkokemusta noin kaksi ja puoli vuotta. 31.10.2013)

Kuvalähteet

Kuva 6: Tekstilainaukset sivulta <http://eat.fi/helsinki/farang>

Kuva 7: Tekstilainaukset sivulta <http://eat.fi/helsinki/chef-sommelier>
(lainattu 19.11.2013)

Kuva 8: Haku ketjuravintoloiden palveluista

Ruutukaappaukset sivuilta:

1 http://www.hesburger.fi/yritys/tapamme_toimia

2 <https://www.s-kanava.fi/web/s/asiasana?tag=Ravintolat>

3 <http://barandbistroseurahuone.fi/tarina>

4 <http://www.hok-elanto.fi/syo-ja-juo/ravintoloiden-edut/food-lab/>

5 <http://www.kappeli.fi/index.php?id=baari>

(kaapattu 17.11.2013)

Kuva 9: Haku fine dining ravintoloiden nettisivuilta

Ruutukaappaukset sivuilta:

6 <http://www.ravintola-c.fi/>

7 <http://chefetsommelier.fi/>

8 <http://www.fafas.fi/index.html>

9 <http://farang.fi/?lang=fin>

10 <http://olo-ravintola.fi/>

(kaapattu 17.11.2013)

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun kysymysrunko

Liite 2: Service design blueprint ravintolan palvelupolusta

Liite 1: Haastattelun kysymysrunko

Taustatiedot:

Kauanko haastateltava on ollut alalla?

Missä paikassa/paikoissa ollut opiskelemassa? (Ravintolakoulut, harjoittelupaikat)

Missä ravintoloissa ollut töissä?

Palveluprosessi ja toimintaympäristö:

Kuvaile mitä tapahtuu kun asiakas tulee: kuvaile palvelun kulku (kokilla: kuvaile tyypillinen työpäivä)

Milloin keittiö ja sali ovat vuorovaikutuksessa/kommunikoivat keskenään?

Millainen on työporukan hierarkia, roolit, työnjako

Miten perehdytettiin talon tapoihin?

Ilmapiiri ja työhyvinvointi:

Millainen työskentelyilmapiiri oli paikoissa jossa työskenteli?

Miten ihmiset suhtautuvat toisiinsa? Keskustellaanko, voiko pyytää apua, saako sitä? Miten puhutaan, mistä, kenelle?

Millä lailla eri ravintoloiden ilmapiirit ja yhteishenki ovat eronneet? Onko joitain toistuvia yhtäläisyyksiä joka paikassa?

Miten työhyvinvointiin on työpaikalla kiinnitetty huomiota?

Viestintä:

Mitä viestinnän keinoja käytetään/on käytetty (sisäisesti)?

Oletko huomannut viestinnässä ongelmia/kehitettävää?

Jos kyllä, niin miten niihin voisi mielestäsi puuttua/vaikuttaa?

Liite 2: Service design blueprint ravintolan palvelupolusta

