

# **Näkökulmia suomalaisen ravintola- alan tulevaisuuteen**

Harri Paltamaa

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2017

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Paltamaa, Harri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 01.06.2017
	Sivumäärä 89	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Näkökulmia suomalaisen ravintola-alan tulevaisuuteen</b>		
Tutkinto-ohjelma JAMK, Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Enni Mertanen		
Toimeksiantaja(t) JAMK, Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa tulevaisuuden ravintolatoimintaan kohdistuvista haasteista. Ravintolatoimintaa tarkasteltiin toimintaympäristön, asiakkaiden, palveluntuottajan ja asiakkaiden suhteen, eli asiakkuuden ja ravintola-alan henkilöstön näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen Delfoi-menetelmällä. Työn teoreettinen viitekehys rakentui palvelun laadun teoriasta ja tulevaisuudentutkimuksen teoriasta. Tutkimus toteutettiin sähköisesti kaksivaiheisena kyselynä Webropol-ohjelmalla valitulle asiantuntijajoukolle. Asiantuntijoiksi valittiin henkilöitä, joilla oli ravintola-alan tietämyksen lisäksi perustiedot myös tulevaisuudentutkimuksen käsitteistä ja menetelmistä.</p> <p>Tulosten perusteella ravintola-alan toimintaympäristöä tulevat muuttamaan eniten kilpailun kiristyminen ja sääntelyn purkaminen. Ravintolakäytön uskotaan yleistyvän samalla kun asiakaskunta pirstaloituu ja laadun merkitys ravintolapalveluissa lisääntyy. Muuttuvien arvojen ja asenteiden nähtiin muuttavan asiakaskohtaamisen muotoja, kulutuskäyttäytymistä ja edellyttävän työkuulttuurin muutosta, mutta ei vähentävän henkilökohtaisen palvelun tarvetta. Teknologisen kehityksen mahdollisuudet nähtiin ravintolapalveluiden paremman saatavuuden, tiedonhallinnan ja palveluprosessin parantamisessa sekä vuorovaikutuksen lisäämisessä.</p> <p>Työssä nähtiin myös, että alan työtehtävät tulevat säilymään mielenkiintoisina ja tulevaisuuden osaamistarpeiden olevan laaja-alaista moniosaamista, jonka vaatimustaso kasvaa jatkuvasti. Samalla kilpailu työvoimasta kiristyy ja työntekijöiden suhteen työhön odotetaan muuttuvan. Työn mielekkyyden arvostuksen nähtiin kasvavan ja vaativan työkuulttuurin muutosta ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) Ravintola-ala, tulevaisuudentutkimus, asiakkuus, toimintaympäristö, henkilöstö, palvelun laatu, Delfoi-menetelmä</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Paltamaa, Harri	Type of publication Master's thesis	Date 01.06.2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 89	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Perspectives on the future of the Finnish hospitality industry</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Mertanen, Enni		
Assigned by JAMK, Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
<p><b>Abstract</b></p> <p>The aim of this study was to obtain information about the future challenges facing the restaurant business. The restaurant industry was evaluated from the perspectives of the business environment, customers and the service providers, in other words, from those of customer relationships and the personnel.</p> <p>The study was conducted with a qualitative research approach by using the Delphi method. The theoretical frame of reference was based on the theory of service quality together with the theory of future research. The study was conducted electronically as a two-stage survey by using the Webropol online survey tool with a selected group of experts. The experts were selected based not only on their knowledge of the restaurant industry and also on having a basic understanding of the concepts and methods of future research.</p> <p>Based on the results, the greatest change in the business environment of the Finnish restaurant industry will be caused by the increase in competition and deregulation. Restaurants will be more commonly used, and the customer base will become more fragmented while the importance of the quality of restaurant services increases. The changing values and attitudes were seen to modify customer relationships and the customers' consumer behaviour and require a change in work culture without reducing the need for personal service. The benefits of technological development were seen to improve the availability of restaurant services, improve information management and increase interaction between the customers and service providers.</p> <p>This work also highlighted the idea that restaurant work will remain interesting and that the future competences will require broad-based multiple skills in need of constant development. At the same time competition for employees will increase, and their relation to work is expected to change. The appreciation of the meaningfulness of work was seen to increase and demand changes in work culture as well as increase the employees' opportunities to influence on their own work.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) restaurant sector, futures research, customership, operational environment, service quality, Delphi method		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto.....	4
2	Palveluiden Suomi .....	5
2.1	Ravintola-ala.....	8
2.2	Ravintoloiden luokittelu .....	10
2.3	Suomalaisen ravintola-alan kehitys.....	11
3	Palvelun laatu .....	16
3.1	Mitä palvelut ovat? .....	16
3.2	Palveluiden tuottaminen.....	17
3.3	Palveluiden laadun arviointi.....	17
3.4	Palvelun laadun muodostuminen .....	19
3.5	Asiakkaat osana palveluiden tuotantoa .....	23
3.6	Arvon yhteisluonti .....	24
4	Tulevaisuudentutkimus .....	24
4.1	Tulevaisuudentutkimuksen tavoite.....	26
4.2	Tulevaisuudentutkimus osana strategista suunnittelua .....	27
4.3	Tulevaisuuden suunnittelun prosessi.....	28
5	Tutkimuksen toteutus .....	30
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	30
5.2	Delfoi-menetelmä.....	31
5.3	Asiantuntijuus ja asiantuntijoiden valinta .....	33
5.4	Aineiston kerääminen .....	34
5.5	Aineiston analyysi.....	37
6	Tulokset ja tulosten tarkastelu.....	37
6.1	Ensimmäisen kierroksen tulokset .....	38
6.2	Toisen kierroksen tulokset .....	43

	2
6.3 Kootut tulokset.....	49
7 Pohdinta .....	64
Lähteet.....	76
Liitteet .....	81

## **Kuviot**

Kuvio 1. BKT:n jakautuminen päätoimialoittain 1975 - 2015 .....	6
Kuvio 2. Työvoiman jakautuminen päätoimialoittain 1975 - 2014.....	7
Kuvio 3. Tehtyjen työtuntien osuus päätoimialoittain 1975 - 2014. ....	8
Kuvio 4. Matkailu- ja ravitsemisalalan rakenne Suomessa vuonna 2014 liikevaihdon mukaan.....	10
Kuvio 5. Majoitus- ja ravitsemisalalan työvoiman kehitys 2002 - 2012. ....	12
Kuvio 6. Ravintolatoimipaikkojen ja henkilöstön määrän kehitys 1995 - 2014.....	12
Kuvio 7. Ravintoloiden toimiala- ja yrityskehityksen liikevaihdon kehitys 1995-2014.	13
Kuvio 8. Majoitus- ja ravitsemisalalan liikevaihdon vuosimuutos prosentteina 1996- 2015.....	14
Kuvio 9. Kahvila- ja ravintolakulutuksen osuus kotitalousmenoista henkilöä kohden vuodessa.....	15
Kuvio 10. Kahvila- ja ravintolakulutuksen osuus kotitalouksien menoista euroa vuodessa kulutusyksikköä kohti .....	15
Kuvio 11. Ravintola- ja kahvilakulutuksen osuus kotitalouksien menoista ikäryhmittäin .....	16
Kuvio 12. Palvelun laadun muodostuminen .....	20
Kuvio 13. Tulevaisuuspolku .....	29
Kuvio 14. Ravintolan toimintaympäristöön liittyvät väitteet.....	39
Kuvio 15. Asiakuuteen liittyvät väitteet .....	39
Kuvio 16. Asiakaskäyttäytymiseen liittyvät väitteet .....	40
Kuvio 17. Henkilöstöön ja työhön liittyvät väitteet .....	40

Kuvio 18. Ensimmäisellä kierroksella esiin nousseiden väitteiden mielipiteiden jakautuminen. ....	42
Kuvio 19. Toisen kierroksen väitteet jaettuna nelikenttään .....	45
Kuvio 20. Toisella kierroksella merkittäväksi nousseiden väitteiden mielipiteiden jakautuminen. ....	47
Kuvio 21. Toisen kierroksen väitteet joista vallitsi suurin yksimielisyys .....	48
Kuvio 22. Henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeet ravintola-alalla .....	58
Kuvio 23. Esimiesten osaamistarpeet tulevaisuudessa ravintola-alalla .....	59
Kuvio 24. Arvojen muuttuminen .....	60
Kuvio 25. Ilmiöiden toteutuminen vastausvuosien keskiarvon mukaan. ....	62
Kuvio 26. Vastajien tulevaisuusorientaatio .....	64
Kuvio 27. Palvelun tekniseen laatuun vaikuttavat tulokset. ....	68
Kuvio 28. Palvelun toiminnalliseen laatuun vaikuttavat tulokset.....	69
Kuvio 29. Palvelun laadun odotuksiin ja imagoon vaikuttavat tulokset. ....	69

## **Taulukot**

Taulukko 1. Majoitus- ja ravitsemisalan rakenne .....	9
Taulukko 2. Palveluiden erityispiirteet.....	18
Taulukko 3. Asiakkaan ja palveluntuottajan roolit palvelutuotannossa. ....	23
Taulukko 4. Tulevaisuudentutkimuksen käsitteitä .....	25

# 1 Johdanto

”Tulevaisuuden mahdollisuuksien ennakoinnasta ja hyödyntämättä jättäminen köyhdyttää sekä yrityksiä että kansakuntaa” (Hamel & Prahalad 2006, 60).

Ravintolayritykset, kuten kaikki muutkin yritykset toimivat monimutkaistuvassa maailmassa, jossa toimintaympäristön muutos on nopeaa ja yhä vaikeammin hallittavaa. Yrityksille ei enää riitä, että ne ovat vain selvillä siitä, mitä muutoksia niiden toimintaympäristössä tulee tapahtumaan. Niiden on myös oltava tietoisia tulevan muutoksen suunnasta ja seurauksista. (Niiniluoto 2002, 7; Becker 2002, 9.)

Tulevaisuudentutkimuksen menetelmien avulla on mahdollista hankkia riittävän luotettavaa tietoa tulevaisuudesta päätöksenteon perusteeksi, jolloin tulevaisuudentutkimusta voidaan käyttää suunnittelun tukena. Mikä taas mahdollistaa käytetyn strategisen suunnittelun aikajakson laajentamisen pitkäjänteisempään toiminnan ennakkointiin. Ennakoinnalla tulevaisuutta voidaan pyrkiä kehittämään uusia ratkaisumalleja monimutkaisiltakin tuntuviin ongelmiin ja siten lisätä yksittäisen toimijan mahdollisuutta vaikuttaa halutun tulevaisuuden muodostumiseen. (Becker 2002, 9; Metsämuuronen 2006, 273; Sobaih, Ritchie & Jones 2012, 888.)

Tässä työssä ravintola-alan tulevaisuuteen kohdistuvia haasteita tarkastellaan toimintaympäristön muutosten, asiakkaiden, asiakkaan ja palveluntuottajan suhteen, eli asiakkuuden ja henkilöstön kautta. Opinnäytetyön tutkittavat osa-alueet valikoituivat ennakkotutkimuksessa esiin nousseiden aihealueiden perusteella painottuen niihin, joissa ennakoitujen tulevaisuuden muutosten vaikutusten odotetaan olevan ravintola-alan kannalta merkittävimpiä. Aihetta ovat käsitelleet mm. Halava & Pantzar 2010; Jänkälä 2016; Vähä, Kettunen, Rynnänen, Halonen, Myllyoja, Antikainen & Kaikkonen 2009; Palvelutalouden murros ja digitalisaatio 2015.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa samoja teemoja tarkastellaan niihin eniten vaikuttavien muutosajureiden kautta. Tulevaisuuden ravintolatoimintaan vaikuttavina muutosajureina tässä työssä on käsitelty teknologian ja IT-teknologian kehittymistä osana digitalisaatiota, arvojen ja asenteiden muuttumista yhdessä kulutuskäyttäytymisen muutoksen kanssa, toimintaympäristöön kohdistuvia ulkoisia muutoksia, sekä työ- ja palvelukulttuuriin vaikuttavia muutosvoimia kuten henkilöstön osaaminen.

Ravintolapalveluja ostettaessa ostopäätökseen vaikuttaa palveluun liittyvän tuotteen hinnan ja laadun lisäksi myös se, miten palvelu kuluttajalle toimitetaan, eli millaista laatua ravintolapalvelulta etukäteen odotetaan. Siitä syystä tämän opinnäytetyön teoriaosa koostuu palvelun laadun muodostumisen ja palvelun laadun arvioinnin teoriasta. Teoriaosassa käsitellään yleisesti myös palveluiden ja ravintolapalveluiden merkitystä Suomen kansantaloudelle, sekä käydään läpi tulevaisuudentutkimuksen perusteita ja käsitteistöä.

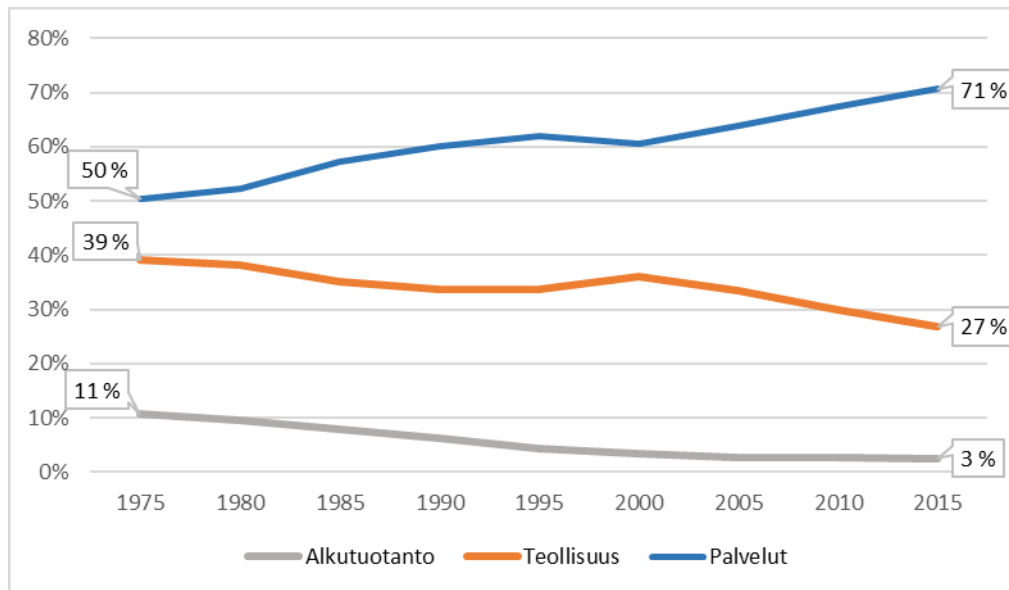
Ravintola-alan tulevaisuuden haasteita tutkivia opinnäytetöitä on kyllä jonkin verran tehty, mutta yleensä ne kohdistuvat vain johonkin ravintolatoiminnan osa-alueeseen kuten, osaamistarpeisiin, työhön, koulutukseen, luomuruuan käyttöön ja ekologisiin toimintatapoihin tai toisaalta kohdistuen yksittäisen toimipaikan toimintaan. Opinnäytetöitä, jotka pyrkivät arvioimaan ravintola-alaa kokonaisuutena tulevaisuudentutkimuksen keinoin ei ole tehty. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin tutkia suomalaisen ravintola-alan tulevaisuuden näkymiä laajemmin pitkällä, yli kymmenen vuotta kestäväällä aikavälillä.

## **2 Palveluiden Suomi**

Palveluista on tullut Suomen kansatalouden tärkein sektori. Palvelualat tuottavat tällä hetkellä yli kaksi kolmasosaa bruttokansantuotteesta ja työllistävät yli kaksikolmasosaa työvoimasta. (Kansantalouden tilinpito; ks. Kuvio 1. ja Kuvio 2.)

1950-luvulla Suomen kokonaistuotannosta palvelualoilta tuli vain noin 20 %. Nopea julkisten palveluiden kasvu nosti palveluiden osuuden vuonna 1975 jo 50 %:iin kokonaistuotannosta (Vähä ym. 2009, 3). Myös sen jälkeen palveluiden osuus kansantuotosta on jatkuvasti kasvanut ja vuonna 2015 palveluiden osuus oli jo yli 70 % kokonaistuotannon arvosta. (Ks. Kuvio 1.) Myös maailmanlaajuisesti palveluiden osuus taloudesta on jo suurempi kuin teollisuuden tai maatalouden (Vähä ym. 2009, 3).





Kuvio 1. BKT:n jakautuminen päätoimialoittain 1975 - 2015. (Kansantalouden tilinpito.)

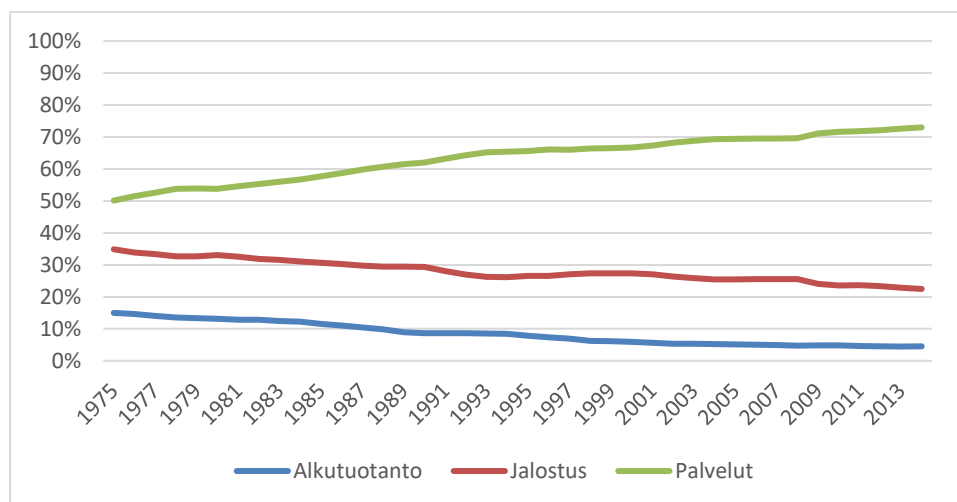
Todellisuudessa palvelutuotannon osuus kansantulosta on vieläkin suurempi, sillä suomalaiset tilastot perustuvat toimialaluokitteluun (TOL 2008), jossa palveluiksi luokitellaan vain päätoimialataan palvelusektorilla toimivan yrityksen tuottama palvelutoiminta. Teollisuusyritysten tarjoamien palveluiden osuus siis tilastoituu teollisuustoimialan lukuihin. (Pääloukat toimialaluokitus n.d.)

Vain osa palveluiden tämän hetkisestä kasvusta on seurausta palvelutuotannon lisääntymisestä. Osa kasvusta johtuu palvelutoimintojen ulkoistamisesta yritysten ulkopuolisten tuottamiksi ostopalveluiksi yhdessä teollisuusyritysten toimintamallien siirtymisestä yhä palvelukeskeisempään toimintatapaan (service-dominant logic), jossa yrityksen tuotteet ja palvelut yhdistetään yhtenäisiksi palvelukokonaisuuksiksi. Oma vaikutuksensa palvelutuotannon kasvuun on myös kehityksellä, jossa osa julkisten palveluiden tuotannosta on siirtynyt yksityisten yritysten tuottamiksi. (Vähä ym. 2009, 3.)

Tulevaisuudessa elintason nousun ja väestön ikärakenteessa tapahtuvan muutoksen sekä uuden teknologian mahdollistamien uusien palveluiden ja tuotteiden ja palveluiden yhä tiiviimmän integroinnin seurauksena yksityisten henkilöiden käyttämien palveluiden kulutuksen uskotaan yhä lisääntyvän (Vähä ym. 2009, 20, 31, 100, 107).

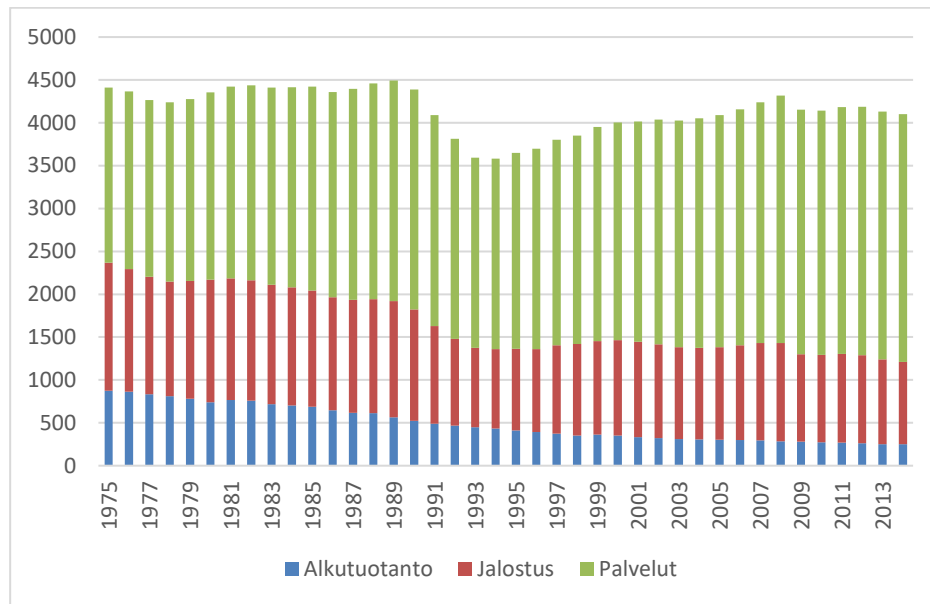
Myös yritysten välisten palveluiden kulutuksen uskotaan lisääntyvän saatavilla olevien palveluiden lisääntymisen, palvelukokonaisuuksien luomisen, yritysten ydinliiketoimintaan keskittymisen aiheuttaman ulkoistamisen kasvun ja teknologian kehittymisen mahdollistamien uusien palvelutuotteiden lisääntymisen seurauksena (Vähä ym. 107).

Palveluiden tuottaminen on useimmiten työvoimavaltaista, joten palveluiden kulutuksen lisääntyminen on lisännyt myös alalla tarvittavien työntekijöiden määrää. Vuodesta 1975 lähtien alkutuotannossa ja jalostuksessa työskentelevien työntekijöiden osuus työvoimasta on laskenut tasaisesti, alkutuotannon vajaasta 15 %:sta 4,5 %:iin ja jalostuksen noin 35 %:sta 22,5 %:iin vuoteen 2014 mennessä. Samanaikaisesti palvelualojen työntekijöiden osuus työvoimasta on kasvanut 50 %:sta 73 %:iin. (Kansantalouden tilinpito; ks. Kuvio 2.)



Kuvio 2. Työvoiman jakautuminen päätoimialoittain 1975 - 2014. (Kansantalouden tilinpito.)

Tehtyinä työtunteina palvelualojen työntekijämäärän osuuden lisääntyminen näkyy vieläkin voimakkaampana. Samalla ajanjaksolla palvelualoilla tehtyjen työtuntien määrä on kasvanut 46,3 %:sta 70,4 %:iin kokonaistyötuntimäärästä, vaikka tehtyjen työtuntien kokonaismäärä on samanaikaisesti pienentynyt. (Ks. Kuvio 3.)



Kuvio 3. Tehtyjen työtuntien osuus päätoimialoittain 1975 - 2014. (miljoonaa tuntia)  
(Kansantalouden tilinpito.)

## 2.1 Ravintola-ala

Tässä työssä tutkimuksen kohteena oleva ravintolatoiminta (56101) on Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (TOL 2008) mukaan osa matkailun päätoimialan majoitus- ja ravitsemisalalan pääluokan (I) alaista ravitsemistoimintaa (56). (ks. Taulukko 1.) Ravitsemistoiminnasta tämän työn ulkopuolelle on rajattu ateriapalvelut ja muut ravitsemispalvelut (562) sekä baarit ja kahvilat (563). Toimialaluokituksen mukaan ravintolatoimintaa on asiakaspaikkoja sisältävässä myyntipisteessä tapahtuva, toimipaikan keittiössä valmistettavien ruoka-annosten tarjoaminen asiakkaille, joko pöytiin tarjoiltuna tai itsepalveluna yhdessä alkoholijuomien anniskelun ja alkoholittomien juomien tarjoilun kanssa. Ruokamyynnin osalta ravintoloilla on myös mahdollisuus ruuan kotiin toimittamiseen tai take away -toimintaan. (Pääluokat - Toimialaluokitus.)

Tilastoja tarkasteltaessa täytyy huomioida, että Tilastokeskuksen ravitsemis- ja ravintolatoimialan tilastoissa toimialatiedot tilastoidaan yritysten päätoimialan mukaisesti, eli hotellien yhteydessä tapahtuva ravintolatoiminta kirjautuu Majoitus- ja ravitsemistoiminnan päätoimialaluokan Majoitustoiminta (55) tilastoihin. (ks. Taulukko

1.) Myös ohjelmapalvelukohteissa tapahtuva ravintolatoiminta tai maaseutumajoitukseen sisältyvä ravintolatoiminta jäävät kokonaisuudessaan kirjautumatta ravitsemistoimialan tilastoihin. (Jänkälä 2016, 15.) Majoitustoiminnan pääluokasta voidaan tähän työhön katsoa mukaan kuuluvaksi majoitusyritysten ravintolatoiminta.

Taulukko 1. Majoitus- ja ravitsemisalalan rakenne (Pääluokat - toimialaluokitus)

I Majoitus- ja ravitsemistoiminta

55 Majoitustoiminta

56 Ravitsemistoiminta

561 Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta

**56101 Ravintolat**

56102 Kahvila-ravintolat

56103 Ruokakioskit

562 Ateriapalvelut ja muut ravitsemispalvelut

56210 Pitopalvelu

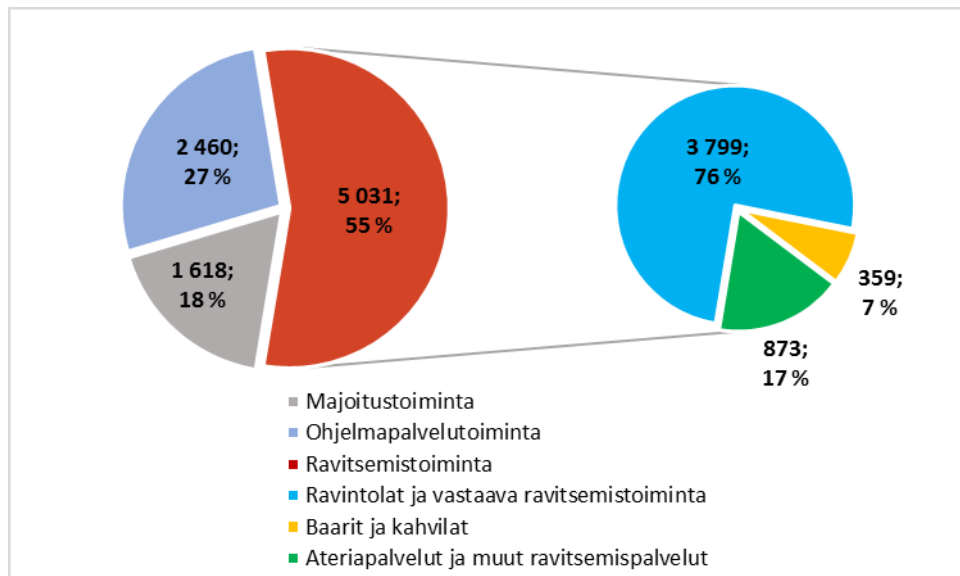
56290 Henkilöstö- ja laitosruokalat

563 Baarit ja kahvilat

56301 Olut- ja drinkkibaarit

56302 Kahvilat ja kahvibaarit

Matkailutoimiala sisältää majoitus- ja ravitsemisalalan lisäksi ohjelmapalvelutoiminnan. Toimiala sisältää myös matkanjärjestäjien toiminnan, huvi- ja virkistyspalvelut sekä urheilu- ja kulttuuripalvelut. Vuonna 2014 matkailualan liikevaihto oli Suomessa 9,1 miljardia euroa ja alan osuus bruttokansantuotteesta oli 3,8 %. Ravitsemispalveluiden osuus kokonaissummasta oli yli 5 miljardia euroa, ohjelmapalveluiden vajaa 2,5 miljardia euroa ja majoitustoiminnan hieman yli 1,6 miljardia euroa. (Jänkälä 2016, 10 - 12; ks. Kuvio 4.)



Kuvio 4. Matkailu- ja ravitsemisalalan rakenne Suomessa vuonna 2014 liikevaihdon mukaan (miljoonaa euroa) (muokattu Jänkälä 2016, 10 - 12.)

Ravitsemispalveluiden 5 miljardin euron osuudesta ravintolatoiminnan arvo oli 3,8 miljardia ja ateriapalveluiden osuus 872 miljoonaa euroa. Baari ja kahvilatoiminnan arvo oli reilu 358 miljoonaa euroa vuonna 2014. (Jänkälä 2016, 12 ks. Kuvio 4)

## 2.2 Ravintoloiden luokittelu

Tilastokeskuksen luokittelun lisäksi ravintoloita luokitellaan Suomessa eri toimijoiden taholta, jokaisen omista lähtökohdista ja omaan käyttötarkoitukseen sopivasti. Luokittelua tehdään ainakin tilastointia, markkinointia ja liiketoimintatavasta kertomista varten. Erilaisia ryhmittelyjä käytetään myös sijainnin, halutun toimintamallin tai palvelutason ilmaisemiseksi. Luokitteluperusteina käytetään ainakin:

- ✓ anniskeluoikeuksia, A-, B-, C-anniskeluoikeudet (Mara, Valvira)
- ✓ tarjontaa tai erikoistumisalaa, (kahvila, kahvila-ravintola, olut- viini-, viski-, ruokaravintolat)
- ✓ tarjottavaa ruokaa, ruuan alkuperää, valmistustapaa tai laatua (pizzeria, kebab-, kiinalainen-, grilli-, BBQ-, gourmet-ravintola)
- ✓ ohjelmaa tai teemaa (tanssi-, sportti-, viikinkiravintola)
- ✓ omistajuutta (yksityinen-, ketju- tai franchising-ravintola)
- ✓ sijaintipaikkaa (kaupunki-, ranta-, rinne-, lentokenttä-, asema-, lähiöravintolat)

- ✓ toimitilaa (kartano-, terassi-, kellari-, maataravintolat)
- ✓ liitännäiselinkeinoa (hotelli-, liikenneasema-, maatilamatkailu-, panimoravintolat)
- ✓ palvelutapahtuman kestoa (Pikaruoka-, slow food-ravintolat)
- ✓ asiakaskunnan rakennetta tai käyttötarvetta (kokous-, tilaus-, perhe-, kerho-, henkilöstö-, liikemiesravintolat)
- ✓ tarjottavan aterian ajankohtaa tai muuta aikamäärettä (lounas-, illallisravintola, iltaravintola, yökerho)
- ✓ ajankohtaisuuteen perustuvaa määrittelyä (perinne- ja trendiravintolat)
- ✓ toimintatapaa (Itsepalvelu, pub, pop up-ravintola)
- ✓ palvelun määrää tai palvelutasoa (fine dining-, casual dining-, itsepalveluravintolat)
- ✓ koon mukaan (asiakaspaikat, myynti)

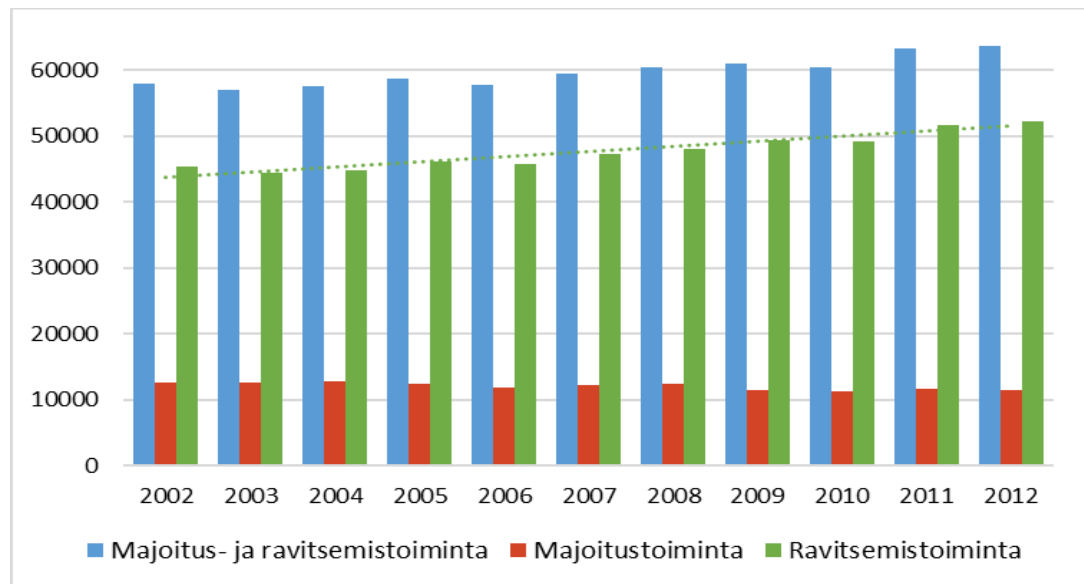
Millä tavoin tahansa luokiteltaessa ongelmana on saman ravintolatoimipaikan mahdollisuus kuulua useampaan luokkaan samanaikaisesti.

### 2.3 Suomalaisen ravintola-alan kehitys

Koko matkailuala työllisti Suomessa vuonna 2014 yhteensä noin 140 000 henkeä eli n. 5,5 prosenttia koko työvoimasta. Työllistävin matkailutoimialoista oli ravitsemistointo, jolla työskenteli 46 % matkailutoimialan henkilöstöstä eli noin 63 800 henkilöä. Kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna työntekijöitä oli 57 000 ja tehtyjä työtunteja 110,4 miljoonaa. Tähän lukuun ei vielä sisälly alalla yleisesti käytetyn vuokratyövoiman osuus. (Matkailun talous- ja työllisyysvaikutukset 2013 - 2014, 10, 17; Palveluiden alue- ja toimialatilasto 2016.)

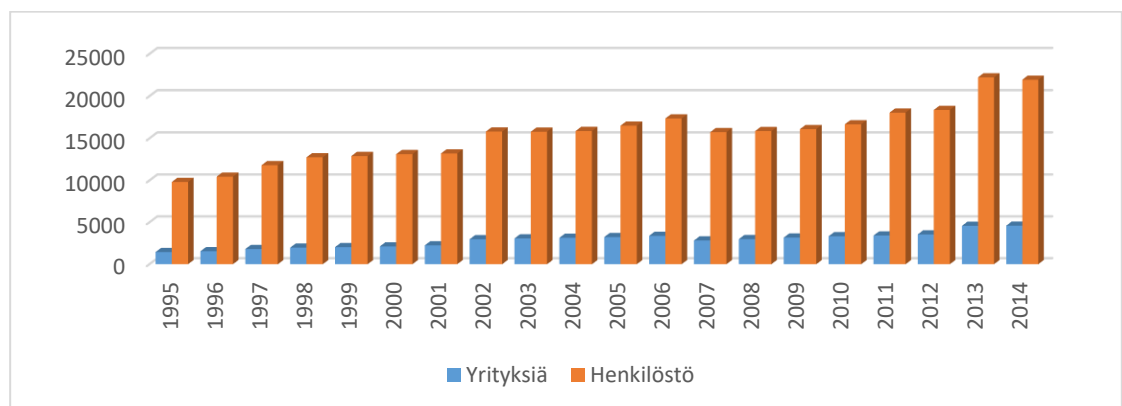
Majoitus- ja ravitsemisalalan työvoiman kasvu oli vuosina 1995 - 2014, matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan työnantajajärjestön, MaRa:n mukaan 37 % (MaRa 2016). Vuodesta 2002 vuoteen 2012 majoitus- ja ravitsemistoiminnan henkilöstömäärän kasvu on ollut yhteensä 10 %, josta kaikki on kohdistunut ravitsemistoiminnan henkilöstön lisääntymiseen, kasvun ollessa 15 %. Samalla aikavälillä majoitus-

toiminnan henkilöstömäärä on vähentynyt kahdeksan prosenttia. Kuvio 5. on kuvattu majoitus- ja ravitsemisalán työvoiman kehitys vuodesta 2002 vuoteen 2012, koaikaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna. (Palveluiden alue- ja toimialatilasto 2016)



Kuvio 5. Majoitus- ja ravitsemisalán työvoiman kehitys 2002 - 2012. (muokattu Palveluiden alue- ja toimialatilasto 2016.)

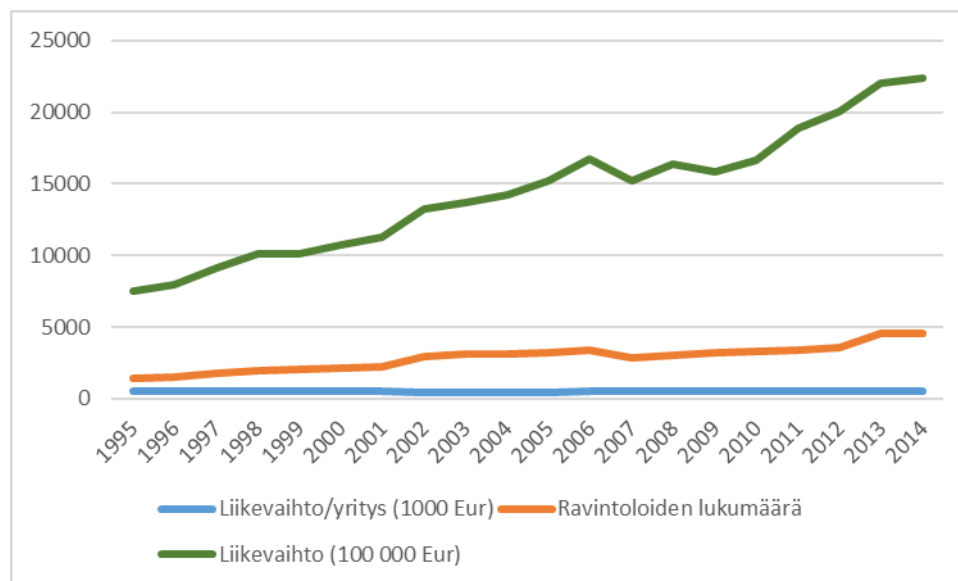
Suomalainen ravintola-ala on kasvanut tasaisesti vuodesta 1995 alkaen. Ravintolayritysten määrä on lisääntynyt alle puolestatoista tuhannesta noin 4 600 toimipaikkaan kahdessakymmenessä vuodessa. Samanaikaisesti ravintoloissa työskentelevän henkilöstön määrä on yli kaksinkertaistunut alle kymmenestä tuhannesta lähes 22 000 työntekijään. (Ks. Kuvio 6.)



Kuvio 6. Ravintolatoimipaikkojen ja henkilöstön määrän kehitys 1995 - 2014. (muokattu Yritystilastot koko maassa kokoluokittain vuosina 1995 - 2001 n.d; Yritystilastot kokoluokittain vuosina 2002 - 2007 n.d; Palveluiden alue- ja toimialatilasto 2016; Toimipaikat toimialoittain vuosina 2013 - 2014 n.d.)

Tilastokeskuksen luvuissa henkilöstön lukumäärä sisältää palkkasaajien lisäksi myös ravintolayrittäjät. Palkattua henkilöstöä tilastoitaessa osa-aikainen henkilöstö on muutettu kokoaikaiseksi, joten ravintola-alalla työskentelevien henkilöiden määrä on todellisuudessa huomattavasti suurempi. Tähän lukuun ei myöskään sisälly vuokratyövoiman osuutta alalla työskentelevistä. Huomioida kannattaa myös, että suomalaisen tilastointimenetelmän vakiintumattomuuden vuoksi eri vuosien tilastot eivät ole täysin vertailukelpoisia.

Ravintola-alan yritysten lukumäärän ja henkilöstön määrän kasvaessa myös ravintoloiden liikevaihto on lähes kolminkertaistunut kahdessa vuosikymmenessä. Ravintola-alan liikevaihdon huomattavasta kasvusta huolimatta ravintolayritysten määrän lisääntymisen vuoksi koko alan liikevaihdon kasvu ei ole lisännyt yrityskohtaista liikevaihtoa, joka on pysynyt keskimäärin noin 500 000 euronä yritystä kohden vuodessa koko tarkastelujakson ajan. (ks. Kuvio 7.)



Kuvio 7. Ravintoloiden toimiala- ja yrityskohtaisen liikevaihdon kehitys 1995-2014. (muokattu Yritystilastot koko maassa kokoluokittain vuosina 1995-2001 n.d ; toimipaikat toimialoittain vuosina 2002-2007 n.d ; palveluiden alue- ja toimialatilasto 2016; toimipaikat toimialoittain vuosina 2013 - 2014 2016.)

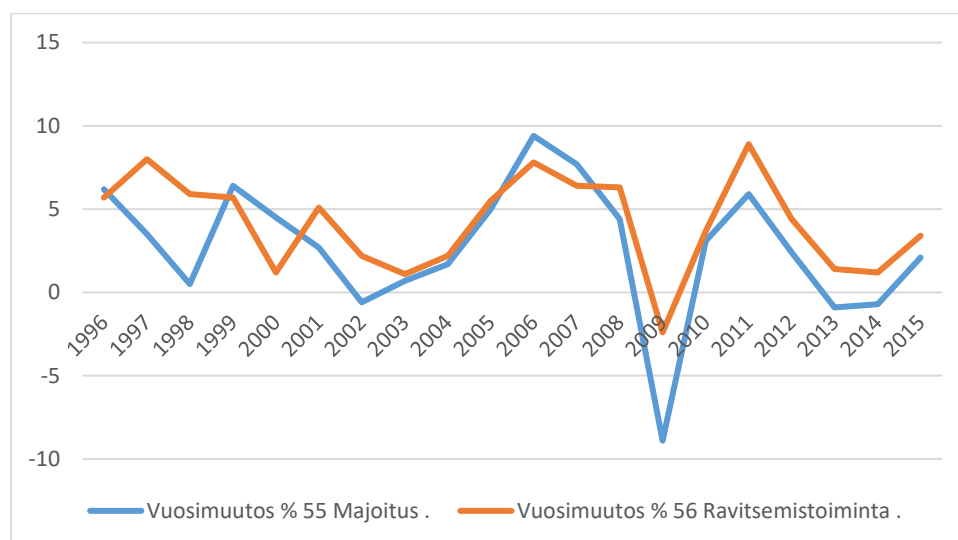
Samanaikaisesti ravintolamyynnin rakenne on myös muuttunut. Vuonna 2015 ravintolamyynnin kasvu on ollut vain ruokamyynnin kasvun varassa alkoholimyynnin las-  
kiessa edelleen (Jänkälä 2016, 22, 34). Vaikka alkoholin kokonaiskulutus ei ole vähen-  
tenyt, ovat alkoholipolitiikan muutokset vaikuttaneet voimakkaasti ravintola-alan ja



anniskelumäärät ovat vähentyneet ravintoloissa jo 20 vuoden ajan. Vuonna 1995 ravintoloiden osuus kaikesta myydystä alkoholista oli yli 20 prosenttia. Nykyisin ravintola-anniskelun osuus on enää alle 10 prosenttia alkoholin kokonaismyynnistä.

(MaRa, 2016.)

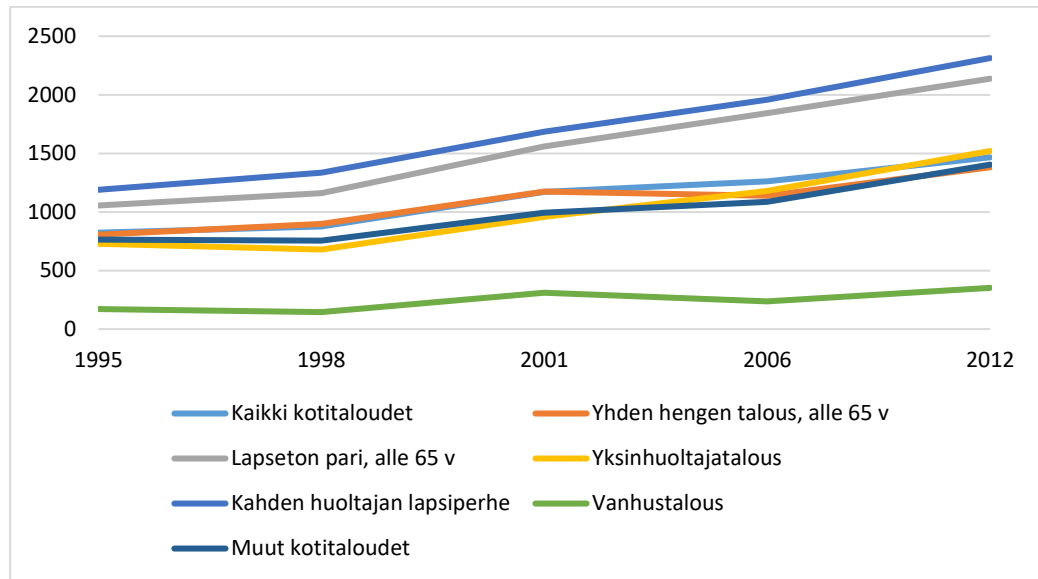
Kuten Kuvio 8. havaitaan, majoitus- ja ravitsemisala on voimakkaasti kysynnän vaihteluihin reagoivaa. Koko ravitsemisalalla liikevaihdon vuosivaihtelua tasoittaa työpaikka- ja kouluruokailun suhdannevaihteluista riippumaton kysyntä. Ravintolatoiminnassa yritysten ja kotitalouksien käytettävissä olevien varojen muutokset tekevät alan vuosivaihtelusta koko ravitsemisalan vaihtelua suurempaa ja talouden suhdannevaihteluiden vaikutukset näkyvät ravintoloiden liikevaihdossa nopeasti jo lyhyellä aikavälillä.



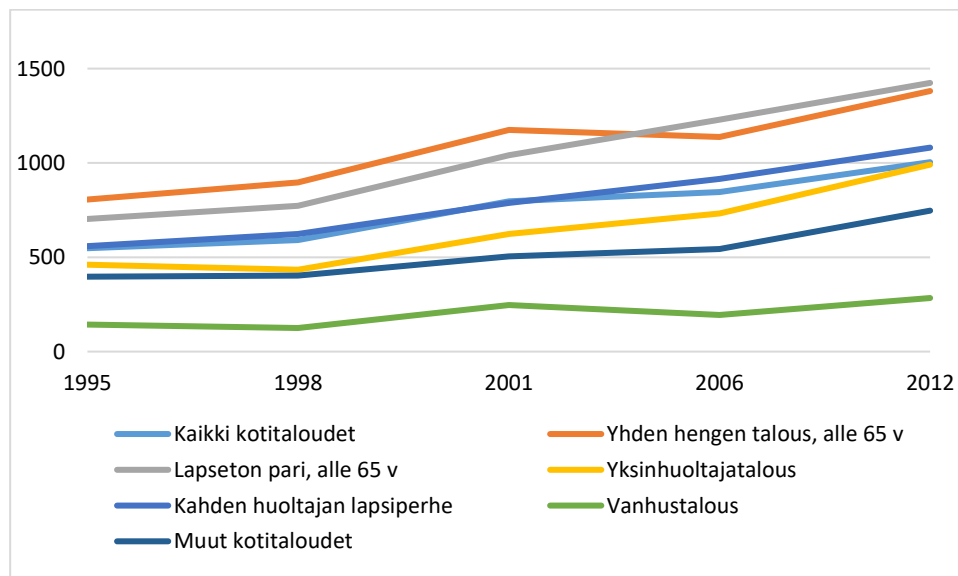
Kuvio 8. Majoitus- ja ravitsemisalan liikevaihdon vuosimuutos prosentteina 1996-2015. (2010 = 100) (muokattu Palvelualojen liikevaihtokuvaaja.)

Kotitalouksien ravintolamenoihin vuosittain käyttämä rahamäärä on kasvanut melko tasaisesti sekä henkilöä kohden, että kulutusyksikköä kohden mitattuna. (ks. Kuvio 9. ja Kuvio 10.) Vertailtaessa ravintola- ja kahvilakulutusta henkilöä kohti suurimman euromäärän käyttävät kahden huoltajan lapsiperheet ja lapsettomat pariskunnat. Kulutusyksikkö kohtaisessa vertailussa eniten rahaa kahvila- ja ravintolamenoihin käyttävät alle 65-vuotiaiden yhden ja kahden hengen taloudet ja kolmanneksi eniten kahden huoltajan lapsiperheet. Pienin osuus kotitalousmenoista kuluu ravintolakäyttöön vanhustalouksissa.

Kulutussyksikön käyttäminen mahdollistaa kooltaan ja rakenteeltaan erilaisten kotitalouksien menojen vertailun. Tilastokeskus käyttää OECD:n kulutussyksikköasteikkoa, jossa kotitaloudessa yksi aikuinen saa painoarvon 1, kotitalouden muiden yli 13-vuotiaiden painoarvo on 0,5 ja alle 13-vuotiaat lapset painotetaan arvolla 0,3. (Kulutussyksikkö)

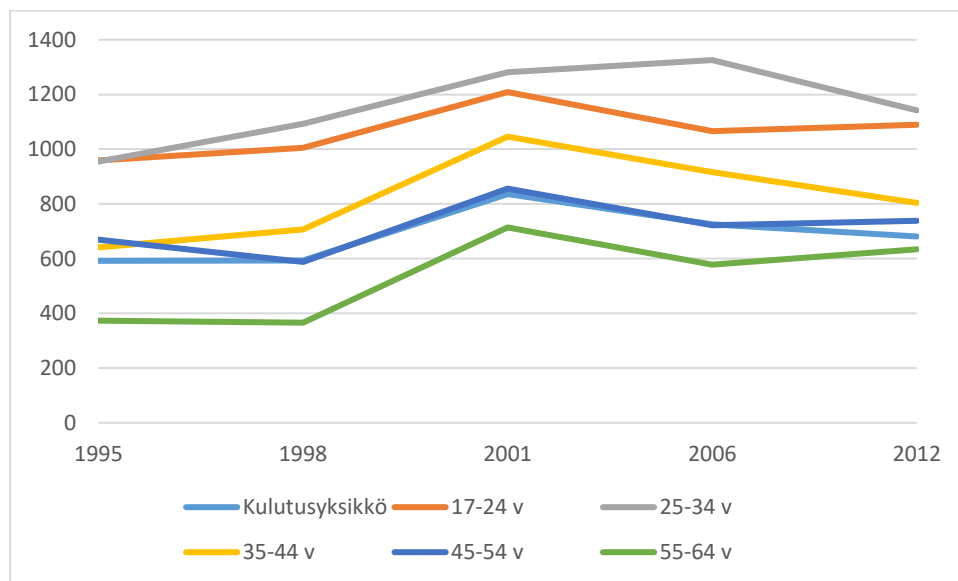


Kuvio 9. Kahvila- ja ravintolakulutuksen osuus kotitalousmenoista euroa henkilöä kohden vuodessa. (muokattu Kotitalouksien kulutusmenot kotitaloustyyppin mukaan.)



Kuvio 10. Kahvila- ja ravintolakulutuksen osuus kotitalouksien menoista euroa vuodessa kulutussyksikköä kohti. (muokattu Kotitalouksien kulutusmenot kotitaloustyyppin mukaan 2016.)

Ravintola- ja kahvila kulutuksen osuus kotitalouksien menoista on kasvanut myös ikäryhmittäin mitattuna aina 2000-luvun alkuun. Vuoden 2002 tapahtuneen notkahduksen jälkeen vanhempien ikäryhmien, 45 - 54 ja 55 - 64 -vuotiaiden, ravintolamenoihin käyttämä rahasumma on jälleen käänntynyt kasvuun yhdessä nuorimman, 17 - 24 vuotiaiden ikäryhmän kanssa. 25 - 34 ja 35 - 44 -vuotiaiden ryhmissä taas ravintolakulutukseen käytetty rahasumma on pysynyt laskusuunnassa. (ks. Kuvio 11.)



Kuvio 11. Ravintola- ja kahvilakulutuksen osuus koitalouksien menoista ikäryhmittäin €/vuosi. (Kotitalouksien kulutusmenot viitehenkilön iän mukaan.)

### 3 Palvelun laatu

#### 3.1 Mitä palvelut ovat?

Grönroos (2009) määrittelee palvelun arvoa tuottavaksi prosessiksi, joka koostuu sarjasta aineettomia toimintoja ja jossa tuotetaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin ja ne toimitetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan fyysisten resurssien tai järjestelmien sekä palvelutyöntekijöiden ja mahdollisten tuotteiden välisessä vuorovaikutuksessa niin,

että ne tukevat asiakkaiden arvontuottamista. Merkittävää palveluiden käyttämisessä on tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuus sekä asiakkaan aktiivinen osallistuminen palveluntuotantoprosessiin. (Grönroos 2009, 77, 79, 82.)

### 3.2 Palveluiden tuottaminen

Grönroos (2009, 92) jakaa palveluiden tuottamiseen tarvittavat resurssit viiteen ryhmään henkilöstö, tekniikka, tietämys, asiakkaan aika ja asiakas. Palveluhenkilöstön asiakkaalle tuottama arvo tapahtuu palveluprosesseissa, kuten myyntitoiminnoissa, palveluiden toimituksessa, koulutuksessa, reklamaatiotilanteissa, sekä tarvittavissa huolto- ja ylläpitotilanteissa. Ravintolapalveluja tarkasteltaessa palvelutapahtumaan sisältyy aina myös joitain konkreettisia osia, jossa tuotteen omistusoikeus palvelutapahtuman seurauksena muuttuu, kuten esimerkiksi ruoka-annos tai juoma. Palveluja tuotettaessa siihen kuuluvaa konkreettista tuotetta Grönroos (2009, 92) pitää palvelun teknisenä resurssina.

Palvelu voidaan jakaa ydinpalveluun ja sitä tukeviin lisäpalveluihin, jotka voidaan jakaa edelleen tuki- ja mahdollistaviin palveluihin. Ydinpalvelu on se syy miksi palvelu ostetaan ja usein se liittyy olennaisesti yrityksen tuottamaan tuotteeseen. Lisäpalveluista mahdollistavat palvelut tekevät ydinpalvelun käytön mahdolliseksi ja ovat usein myös välttämättömiä ydinpalvelun käyttämiseksi. Tukipalvelut taas eivät ole palvelun käyttämisen kannalta välttämättömiä, mutta niiden avulla palvelun tuottajan on mahdollista erilaistaa oma palvelutuotteensa kilpailijoiden vastaavista palveluista ja siten mahdollistaa lisäarvon tuottamisen asiakkaalle. (Grönroos 2009, 224 - 225.)

### 3.3 Palveluiden laadun arviointi

Fyysisen tuotteen laatua arvioitaessa laatukriteerit kohdistuvat lähes yksinomaan tuotteen ominaisuuksiin, käytettävyyteen, ulkonäköön, hintaan tai muuhun helposti vertailtavaan ominaisuuteen. Vaikka usein palveluun kiinteästi kuuluvan konkreettisen tuotteen laatu vaikuttaa myös palvelun laadun arviointiin, joudutaan palveluiden arvioinnissa huomioimaan palvelutuotannon erityispiirteet (ks. Taulukko 2.), jotka tekevät tuotteiden ominaisuuksien arviointiin käytettyjen kriteereiden käyttämisen mahdottomaksi palveluiden laadun arvioimisessa.

Palveluiden laadun arviointi on konkreettisen tuotteen laadun arviointia vaikeampaa ja monimutkaisempaa. Palveluiden tuottamisen ja laadun arvioinnin erityispiirteet liittyvät useimmiten palvelun aineettomuuteen ja asiakkaan keskeiseen rooliin palveluiden tuottamisessa. Palveluilla nähdään olevan viisi erityispiirrettä, aineettomuus, heterogeenisuus, ainutkertaisuus, tuotannon ja kulutuksen tapahtuminen samanaikaisesti ja omistussuhteen muuttumattomuus, jotka erottavat palvelun fyysisestä tuotteesta ja samalla niillä nähdään olevan merkittävä vaikutus palveluiden tuottamiseen ja markkinointiin (Grönroos 1998, 53). Palveluja arvioitaessa esiin nousee aina myös käsitteet asiakaskokemuksen subjektiivisuudesta ja palvelun laadun etukäteen tapahtuvan laadunarvioinnin vaikeudesta. Taulukko 2. esitetään palveluiden erityispiirteitä, jotka tulisi ottaa huomioon palveluja tuottaessa. Nämä samat erityispiirteet, jotka vaikeuttavat palveluiden arviointia lisäävät myös tarvetta palveluiden vaikutuksen arviointiin ja asiakasarvon mittaamiseen (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää, & Ukko 2013, 9).

Taulukko 2. Palveluiden erityispiirteet

palvelun luonne
abstraktius
varastoimattomuus
heterogeenisuus, ei ole saman lailla uudelleen toistettavissa
prosessimaisuus
omistusoikeuden muuttumattomuus
ihmiskeskeisyys / palvelutapahtuman sosiaalisuus
vuorovaikutuksellisuus
kokemuksen subjektiivisuus
asiakaskeskeisyys lähtökohtana
ei ennalta tuotettua tuotetta / mahdollisia palvelukonsepteja
tuote on osa palveluprosessia (osaresurssi)
asiakas toimii osana palveluntuotantojärjestelmää (laatua tuottava resurssi)
muiden asiakkaiden merkitsevä rooli
imagon vaikutus laadun arviointiin
odotetun laadun vaikutus lopputuloksen laatuun/ asiakkaan laatumielikuva

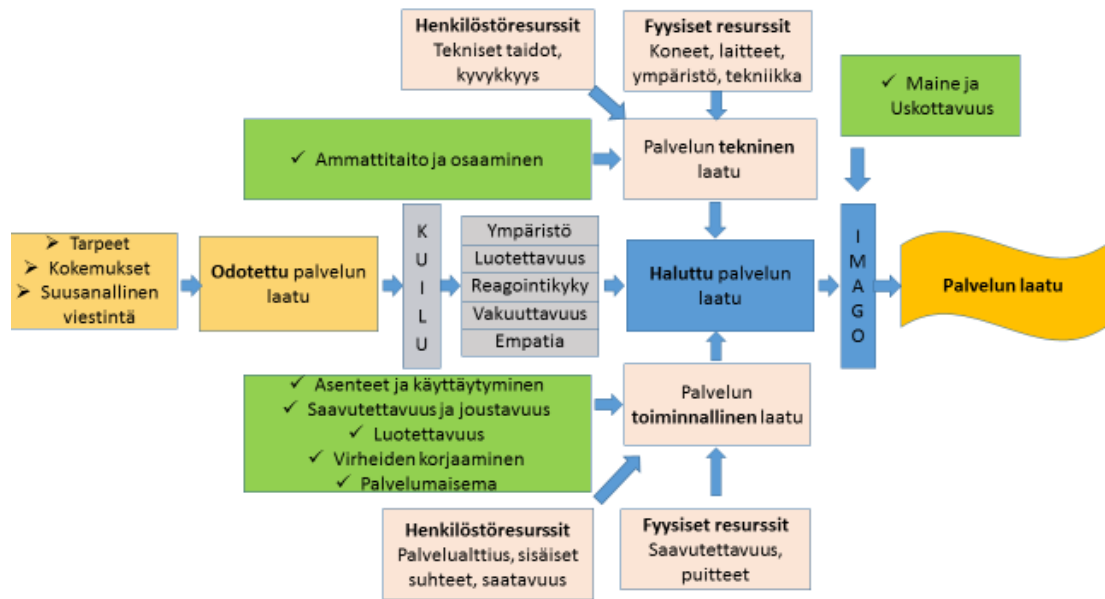
arvonmuodostus, asiakkaan <b>kokema</b> hyöty
arvonmuodostumisprosessin alun ja lopun määrittely ei ole selkeää
elämyksellisyys / tunne (ei fyysisesti määriteltävissä)
käyttämisen luottamuksellisuus / turvallisuus

(Grönroos 2009, 79-82, 268. Muokattu)

### 3.4 Palvelun laadun muodostuminen

Palvelun laatua arvioidaan vertaamalla palveluprosessia ja sen koettua lopputulosta siitä etukäteen olleisiin odotuksiin. Palvelun laatu on siis aina palvelun käyttäjän subjektiivinen kokemus, eli asiakkaan kokemus siitä mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutustilanteessa tapahtuu (totuuden hetki). Palvelun laatu on mitä tahansa, mitä asiakas kokee sen olevan. Palvelun tuottajan määritellesä laatua se pitää määrittää samoin kuin asiakkaat sen määrittävät, eli laatu sellaisena miten asiakas sen kokee. (Grönroos 2009, 100.)

Kuvio 12. kuvattu palvelun laadun muodostuminen perustuu Grönroosin (1998, 67, 74) koetun kokonaislaadun mallin, Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985, 44) palvelun kuiluanalyysimallin, Zeithamlin, Berryn, ja Parasuramanin (1988, 46) laajennetun palvelun laadun mallin (SERVQUAL-malli) sekä Brogowicz, Delene ja Lyth:n (1990, 39) koetun palvelun laadun synteessimallin yhdistelmään. Koetun kokonaislaadun malliin on lisätty seitsemänneksi palvelunlaadun kriteeriksi Bitnerin (1992, 58) ehdottama palvelumaisema.



Kuvio 12. Palvelun laadun muodostuminen (muokattu) (Grönroos 1998, 67, 74; Parasuraman, Berry ja Zeithaml 1985, 44; Zeithaml, Berry ja Parasuraman 1988, 46; Brogowicz, Delene ja Lyth 1990, 39; Bitner 1992, 58.)

Palvelun laatua arvioitaessa palvelu voidaan jakaa tekniseen- ja toiminnalliseen laadunulottuvuuteen (ks. Kuvio 12.). Teknistä laatua arvioitaessa tutkitaan palvelukokemuksen lopputulosta, eli mitä toimitettu palvelu on. Toiminnallista laatua tarkasteltaessa taas arvioidaan palvelua prosessina, joka on tuotettu vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan kanssa palvelutapahtuman kuluessa, eli sitä miten palvelu on tuotettu. (Grönroos 2009, 101.)

Grönroos (1998, 74) on määritellyt koetun kokonaislaadun mallissa kuusi hyvän palvelun laadun kriteeriä. Palvelun tuottajan ammattitaito ja osaaminen, joka kohdistuu palvelun teknisen laadunulottuvuuteen, asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus sekä palvelun normalisointi, joiden vaikutus kohdistuu palvelun toiminnalliseen laatuun, sekä suoraan yrityksen imagoon vaikuttavana maine ja uskottavuus. Seitsemänneksi palvelunlaadun kriteeriksi on myöhemmin lisätty Bitnerin (1992, 58) ehdottama palvelumaisema, joka myös liittyy palveluprosessiin eli palvelun toiminnalliseen laatuun (Grönroos 2009, 121-122). (Ks. Kuvio 12.)

Kokonaislaadun muodostumiseen vaikuttaa koetun teknisen- ja toiminnallisen laadun lisäksi asiakkaalla yrityksestä oleva imagokäsitys, jonka kautta laadun osa-alueet suodattuvat muodostaen asiakkaan kokeman palvelun laadun (Grönroos 2009, 103). (Ks.

Kuvio 12.) Asiakkaan palvelun tekniselle laadulle asettamat korkeat odotukset lisäävät odotuksia myös palvelun toiminnallisen laadun osalta ja samoin myös toiminnallisen laadun odotukset lisäävät asiakkaan odotuksia palvelun teknistä laatua kohtaan. Hinta taas vaikuttaa palvelunlaatuun asiakkaan odotusten kautta, eli usein asiakas rinnastaa palvelun korkeamman hinnan parempaan odotettuun palvelun laatuun. (Grönroos 2009, 122.)

Kun asiakkaat arvioivat palvelun laatua ei kaikilla palvelun arviointiin käytetyillä laadun kriteereillä ole samanlaista painoarvoa kaikille käyttäjille samaa palvelua käytettäessä, eikä edes samalle asiakkaalle palvelun eri käyttötilanteessa, vaan asiakas voi korvata yhden laadun osa-alueen toisella oman tarpeensa mukaan, kuten esimerkiksi vaihtamalla ravintolapalveluja ostettaessa ruuan odotetun korkeamman laadun matalampaan hintaan ja palvelutapahtuman nopeuteen (Brogowicz ym. 1990, 37).

Asiakas kokee palvelun laadun hyväksi, kun koettu laatu vastaa asiakkaan siltä odottamaa laatua. Jos asiakkaan odotukset palvelua kohtaan ovat epärealistisia laatu koetaan huonoksi. Asiakkaan odotuksiin vaikuttaminen on mahdollista yrityksen imagoon vaikuttavin keinoin kuten markkinointiviestinnällä. Kaikkiin asiakkaan odotuksiin ei kuitenkaan voida vaikuttaa vaan niihin sisältyvät asiakkaan odotusten lisäksi saman palveluntuottajan toiminnasta olevat aikaisemmat kokemukset ja kuluttajien kesken tapahtuva epävirallinen, ei yritykseen sidoksissa oleva viestintä (suusanallinen viestintä). (Grönroos 2009, 105 - 106.)

Asiakkaan palvelun laatukokemuksen varmistamiseksi palvelun tuottaja siis tarvitsee tietoa asiakkaan palvelun laadulle asettamista odotuksista. Grönroosin (2009) mukaan asiakkaan odottaman palvelunlaadun mittaaminen on ongelmallista, sillä jos asiakkaan odottamaa palvelun laatua mitataan palvelun käytön aikana tai sen jälkeen se on tapahtumassa olevan tai jo tapahtuneen palvelukokemuksen vääristämä. Halutun palvelun laatua on mahdollista mitata vain ennen palvelun käyttöä, mutta silloinkin asiakkaan odotukset voivat kohdistua hänen mielestään erinomaiseen tai ihanneellisen palvelun laatuun, eikä varsinaisesti tutkimuksen kohteena olevan palvelun laatuun. (Grönroos 2009, 118.)



Vaikka palvelun tuottaja määrittelee tuottamansa palvelun laadun kriteerit (haluttu palvelun laatu, ks. Kuvio 12.) ”*Asiakkaan kokeman arvon perusteena ei ole palveluntuottajan ennalta tuottama ominaisuuspaketti, vaan resurssien asiakaslähtöinen, asiakkaan tekemän uhraukseen tai panostukseen suhteutettu hallinta.*” (Grönroos 2009, 92). Tyytyväisyys tai tyytymättömyys ostettuun palveluun syntyy asiakkaalle vasta palvelutapahtuman jälkeen, kun asiakkaalla on jo kulutuskokemus tuotetusta palvelusta ja sen eri ulottuvuuksista (Grönroos 2009, 121).

Koettua palvelun kokonaislaatua eivät määrää ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan myös odotetun ja koetun laadun välinen kuilu (Grönroos 2009, 106). Parasuramanin ja muiden (1985) luoman kuiluanalyysimallin tarkoituksena on auttaa löytämään mahdollisia epäjohton mukaisuuksia palvelun toimittajan tuottaman halutun palvelun laadun ja asiakkaan käsitysten, odotetun palvelun laadun, väliltä. (Parasuraman ym. 1985, 49; ks. Kuvio 12.)

Kuluttajan laatuodotuksen ja koetun palvelun kokonaislaadun eli palvelulta odotetun ja koetun laadun välisen eron suuruus on palvelun kuiluteorian mukaisesti riippuvainen neljästä palveluntuottajan omaan toimintaansa kohdistuvasta laatuopiokeamasta eli kuilusta. Johdon näkemyksen kuilu johtuu palvelun tarjoajan puutteellisesta käsityksestä siitä mitä asiakas odottaa laadukkaalta palvelulta. Suunnittelu tai johtamisongelmista taas aiheutuu laatuvaatimusten kuilu, jolloin palvelun toimittajalla ja yritysjohdolla on erilainen käsitys halutusta palvelun laadusta. Palvelun toimituksen laatu kuilu aiheutuu haluttomuudesta tai osaamattomuudesta toimittaa palvelua asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Markkinointiviestinnän kuilu taas aiheutuu asiakkaalle tuotetusta tai tuottamatta jätetystä informaatiosta, jolloin ulkoisen markkinoinnin jakaman tiedon puuttuminen tai liotellut lupaukset eivät ole yhdenmukaisia toimitetun palvelun kanssa. (Parasuraman ym. 1985, 44-45; Grönroos 2009, 144-145.)

Tässä työssä palvelun kuiluteorian mukaisista palvelukuiluista on kuvattu vain odotetun laadun ja koetun kokonaislaadun välistä koetun palvelun laadun kuilua, (ks. Kuvio 12.) jossa koettu palvelun laatu on määritelty kuluttajan odotusten ja kokemuksen erona (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 36) ja joka muodostuu neljän edellä mainitun palveluntuottajan arvioiman tuotettavan palvelun laadun kuilun syistä tai niiden yhdistelmistä (Seth, Deshmukh & Vrat 2005, 917).

Tutkimuksessaan Parasuraman ja muut (1985, 47) jakoivat asiakkaiden palveluiden laadun arviointikriteerit kymmeneen osa-alueeseen, jotka he karsivat myöhemmin SERVQUAL menetelmän kehittämisen myötä viideksi palvelun laadun mittaamisen indikaattoriksi: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 23; Grönroos 2009, 116; ks. Kuvio 12.).

### 3.5 Asiakkaat osana palveluiden tuotantoa

Asiakkaiden rooli palveluiden tuotannossa on muuttunut yhä keskeisemmäksi. Asiakkaat ovat muuttuneet passiivisista palveluiden kuluttajista aktiiviseksi osaksi palveluiden tuotantoa. Asiakkaan kokema arvo ei muodostu yrityksen palvelun tuottamiseen käyttämistä resursseista, vaan se syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosessissa vuorovaikutuksessa yhdessä palveluntarjoajan kanssa (Grönroos 2009, 93). Enää ei riitä huomion kiinnittäminen ainoastaan yrityksen tuotteiden ja palveluprosessien laatuun, vaan huomiota täytyy kiinnittää myös arvoa synnyttävän yhteistuotantona tapahtuvan kokemuksen laatuun (Pralhad & Ramaswamy 2004, 5 - 6). Palveluiden arvonmuodostuksen painopiste on siirtynyt palvelun tuottajan toiminnasta tuottajan ja asiakkaan yhteisen arvon muodostuksen alueelle. Taulukko 3. on kuvattu asiakkaan ja palveluntuottajan erilaiset roolit palveluiden arvonmuodostuksessa.

Taulukko 3. Asiakkaan ja palveluntuottajan roolit palvelutuotannossa.

Asiakkaan rooli	Palveluntuottajan rooli
Tuottaa arvoa yhdessä palveluntuottajan kanssa	Resurssien tarjoaminen, yhteisen arvonluonnin mahdollistaminen
Palveluntuotantoprosessi koetaan osaksi palvelun kulutusprosessia (vrt. tuotteen lopputuloksen kulutus)	Palvelutuotantoprosessin huomioiminen osana palvelukokemusta
Informaation tuottaminen (subjektiiviset mittarit) ja osallistuminen mittariston luontiin	Informaation hyödyntäminen (subjektiiviset mittarit) ja tuotetun laadun mittaaminen (objektiiviset mittarit)
Laatua tuottava resurssi	Asiakkaiden vaikutuksen huomiointi palvelun laatuun

Koetun laadun arviointi	Tuotetun laadun tasalaatuisuuden varmistaminen
Koetun hyödyn arviointi	Uusien palveluiden luominen

(Grönroos 2009, 86, 268; Jääskeläinen ym. 2013, 16, 17-18. Muokattu)

### 3.6 Arvon yhteisluonti

Arvon yhteisluonti (value co-creation) määritellään palvelun tuottajan ja kuluttajan yhteiseksi arvon muodostumisen tähtääviksi toimiksi tilanteessa, jossa palvelun tuottaja ja kuluttaja ovat samanaikaisesti suorassa kanssakäymisessä yhteisen toiminnan alueella (joint sphere) molemmat vaikuttamassa omalta osaltaan arvon muodostumiseen (Grönroos 2012, 1520; Grönroos & Voima 2013, 140). Muissa palvelutuotannon vaiheissa toiminnalla on mahdollista vain pyrkiä yhteisen arvonluonnin mahdollistamiseen (Grönroos & Voima 2013, 136). Palvelun tuottajan rooli voidaan siten nähdä arvon luonnin mahdollistajana, joka tarjoamalla omia mahdollisesti arvoa tuottavia resurssejaan ja toimintaprosessejaan luo pohjan asiakkaan omalle arvontuotantoprosessille ja arvonluonnille (Grönroos & Voima 2013, 138). Yang, Wang ja Sun (2013, 29) näkevät arvon yhteisluonnin laajemmin ja sen antavan mahdollisuuden myös sidosryhmille tuoda esiin omia arvojaan ja osallistua tehokkaasti ja järkevästi palveluiden arvon määrittelyyn ja luomiseen.

## 4 Tulevaisuudentutkimus

”Tulevaisuudentutkimuksella ei etsitä tulevaisuutta koskevaa totuutta, vaan sen avulla pyritään vaikuttamaan nykyhetkessä tehtäviin päätöksiin” (Mannermaa 2004, 183).

Odotettavissa on, että tulevaisuuden yritystoiminnassa tämänhetkisistä menestyskijöistä monet menettävät merkityksensä ja menestyäkseen tulevaisuudessa yritysten täytyy oppia hyödyntämään uusia mahdollisuuksia ja kehittää uudenlaista osaamisen- ja tiedonhallintaa (Kamppinen & Malaska 2002, 113). Beckerin (2002) mukaan käyttämällä tulevaisuuden ennakointimenetelmiä voidaan helpommin saada kuva pitkän aikavälin haasteista ja mahdollisuuksista. Ennakoinnin avulla tulevaisuuden uhkakuviin ja mahdollisuuksiin on helpompi varautua ja siten hallita paremmin omassa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Becker 2002, 9.)

Tässä työssä käytetyt tulevaisuudentutkimuksen käsitteet on esitelty Taulukko 4.

Taulukko 4. Tulevaisuudentutkimuksen käsitteitä

Arvot	<p>Motivoidun toiminnan mahdollistava näkemys arvokkaasta tai arvottomasta.</p> <p>Eettisen tietoisuuden tiloja ja asenteita, jotka ohjaavat ihmisen päätöksentekoa, yrityksen visio, missio, ja riskinarviointi perustuvat arvoihin.</p> <p>Tapa päästä visioon.</p>
Heikko signaali	<p>Merkki alkavasta muutoksesta josta voi tulla jotakin suurta.</p> <p>Ulkopuolelta tuleva ilmiö, joka voi muodostua tulevaisuuden keskeiseksi vaikuttajaksi.</p> <p>Ilmiö tai tapahtuma, joka ei vaikuta tärkeältä, mutta jolla voi olla tärkeä tai ratkaiseva merkitys tulevaisuuden muodostumisessa.</p> <p>Hetkellinen ilmiö, joka joko vahvistuu tai häviää.</p>
Mahdollinen maailma	<p>Tulevaisuuden tila, joka on mahdollista saavuttaa jonkun toimijan toimenpiteillä tai joka toteutuu niistä huolimatta.</p> <p>Toteutuvissa oleva tulevaisuus, jonka ominaisuudet ovat jälkikäteen havaittavissa.</p>
Megatrendi	<p>Kehityksen suuri linja, ilmiö tai kokonaisuus, jolla on tunnistettava suunta ja jonka uskotaan jatkuvan tulevaisuudessa.</p> <p>Voimakas, laajalle levinnyt, pitkäkestoinen ilmiö, joka vaikuttaa laajasti eri elämänalueille.</p> <p>Ilmiön suuri selkeä kehityssuunta, jonka uskotaan usein jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa.</p>
Skenaario	<p>Perusteltavissa olevien loogisesti etenevien tulevaisuudenkuvien sarja, joka johtaa nykyhetkestä tulevaisuuskuvaan.</p> <p>Erityisen merkittävä toteutuvissa oleva mahdollinen maailma.</p> <p>Näkemys siitä mitä erilaiset tapahtumaketjut voivat tuoda mukanaan.</p>
Strategia	<p>Skenaarioihin liittyvä toimintasuunnitelma vision saavuttamiseksi.</p> <p>Polku yrityksen visioon.</p>
Toimija / Aktori	<p>Päätöksentekijä, joku jolla on halu ja mahdollisuus vaikuttaa tulevan kehityksen suuntaan.</p>
Trendi	<p>Olemassa oleva muutoksen suunta, joka voi jatkua tulevaisuudessakin.</p> <p>Ilmiön kehityssuunta.</p>
Tulevaisuuskuva	<p>Näkemys tulevaisuudesta, joka koostuu nykyhetkeä ja mennyttä koskevasta ymmärryksestä.</p>
Tulevaisuuspolku	<p>Päätöksiin ja valintoihin perustuva tapahtumakulku johonkin tulevaisuuden tilaan.</p> <p>Mahdollinen tapahtumakulku, joka johtaa mahdolliseen maailmaan.</p>
Villi kortti	<p>Nopea laajavaikutteinen ja yllättävä tapahtuma johon on vaikea varautua.</p> <p>Ennakoimaton yllättävä epätodennäköinen muutostekijä.</p>

Visio	<p>Näkemyks tavoiteltavasta mahdollisesta maailmasta jonka toteuttamiseen vaaditaan aktiivisia tekoja.</p> <p>Kuva parhaasta mahdollisesta tulevaisuudesta.</p> <p>Mahdollistaa toimijan uuden menestyskonseptin luomisen.</p>
-------	--

(Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 26 - 35, 38; Kuusi & Kamppinen 2002, 120; Hiltunen 2012, 79, 94, 108,139; Tulevaisuudentutkimuksen käsitteitä n.d. Muokattu)

#### 4.1 Tulevaisuudentutkimuksen tavoite

Tulevaisuudentutkimus perustuu ajatukseen tulevaisuuden sattumanvaraisuudesta, jonka mukaan tulevaisuus on vielä avoin ja täynnä vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, joista vain osa tulee toteutumaan (Niiniluoto 2002, 8).

Tulevaisuudentutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia, niiden toteutumisen todennäköisyyttä ja saavutettavuutta. Tavoitteena on löytää tietoa, sekä tulevaisuutta koskevan päätöksenteon tueksi, että niitä toimenpiteitä varten, joilla haluttu tulevaisuus voidaan saavuttaa. Koska tulevaisuudelle asetetut tavoitteet ovat sidoksissa oman toiminnan arvoihin ja kaikilla toimijoilla on tulevaisuuden suhteen erilaiset arvolähtökohdat ja intressit, niin myös saavutettavat mahdolliset tulevaisuudet ovat eri toimijoiden kannalta eritavoin haluttavia tai vältettäviä. Toimiminen oman yritystoiminnan näkökulmasta haluttavan tulevaisuuden luomiseksi vaatii oman halutun tulevaisuuden toteutumisen ehtojen määrittämisen lisäksi myös yrityksen asiakkaan tavoittelemien arvojen huomioimista. (Kamppinen ym. 2002, 25 - 26; Niiniluoto 2002, 9.)

Tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena on mahdollistaa päätöksen tekeminen tämän hetkisillä ehdoilla niin, että ne johtavat päätöksentekijän kannalta parhaaseen lopputulokseen. Oikeiden päätösten tekeminen edellyttää riittävää tietoa siitä ympäristöstä, jossa toimitaan ja siitä tulevaisuudesta, jossa päätökset tullaan toteuttamaan. Jos toimijalla ei ole käsitystä siitä, mikä on hänen kannaltaan haluttu tulevaisuusvaihtoehto, ei hänellä myöskään ole suuntaa toiminnalleen. Käsitys siitä millainen on toimijan kannalta tulevaisuus johon ei haluta päätyä, on yhtä tärkeä kuin ajatus siitä millaiseen tulevaisuuteen halutaan päästä. (Kamppinen, & Malaska 2002, 109, 111.)

Tiedon hankkiminen niistä eroista, joita halutun tulevaisuuden tilan ja ennakoitun tulevaisuudentilan välillä vallitsee, mahdollistaa tarvittavien tekojen ja niihin käytet-

tävien voimavarojen suunnittelun (Kamppinen ym. 2002, 25). Toimintatapa, jolla tavoitetilan ja ennakoidun tilan välinen muutos saadaan aikaan, on aina riippuvainen myös nykytilasta, josta haluttua muutosta lähdetään tavoittelemaan (Kamppinen, & Malaska 2002, 110).

## 4.2 Tulevaisuudentutkimus osana strategista suunnittelua

”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2014, 18).

Yritysten toiminnan strategista suunnittelua tehdään eri tavoittein eripituisille ajanjaksoille. Strategisen suunnittelun aikajaksoina käytetään yleisesti nykyhetkeä ja lähitulevaisuutta, jolloin suunnittelun aikajänne on alle kaksi vuotta, lyhyttä aikaväliä 3 - 5 vuotta ja keskipitkän suunnittelun aikaväliä noin 6 - 10 vuotta. Pitkän aikavälin suunnitelman ajanjakso on yli kymmenen vuotta, jolloin suunnittelun painopiste on yrityksen strategian määrittelyssä. Vielä pidemmän aikavälin futurologisessa, yli 15 vuotta, suunnittelussa on kysymys yrityksen tulevaisuuden visioiden määrittelystä. Visionäärisen päätöksenteon tarkoituksena on täydentää strategista päätöksentekoa ja parantaa tulevaisuuden näkemyksiin perustuvan strategisen johtamisen edellytyksiä ja sitä kautta vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa (Kamppinen, & Malaska 2002, 32, 114).

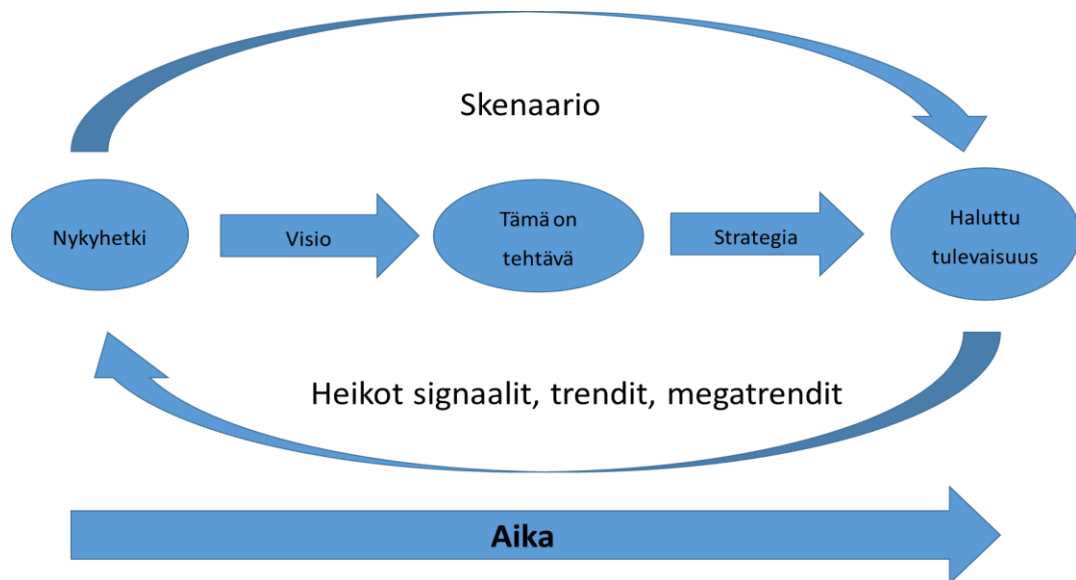
Yksikään menestyvä yritys ei tule toimeen ilman näkemystä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja haasteista. Pystyäkseen toteuttamaan oman tulevaisuuden visionsa on yrityksen pystyttävä ennakoimaan oman toimintansa kehittymisen lisäksi myös koko toimialansa kehitystä (Hamel & Prahalad 2006, 109 - 112). Yritystoiminnan kannalta on tärkeää se, miten yritys ennakoii omassa toimintaympäristössään tapahtuvat muutokset, analysoi muutoksien vaikutukset omalle liiketoiminnalleen ja miten se reagoi odotettavissa oleviin muutoksiin. Yrityksistä suuri osa vain sopeutuu muutoksiin muuttamalla omaa toimintatapaansa juuri riittävästi tapahtuvien muutosten mukana, mutta aktiivisimmat yritykset pyrkivät vaikuttamaan omalla toiminnallaan tulevan muutoksen suuntaan ja siten osaltaan muokkaavat tulevaisuuden toimintaympäristöään oman toimintansa kannalta edullisemmaksi. (Kamensky 2014, 19; Hamel & Prahalad 2006, 109.) Toimialansa kehitystä aktiivisesti ennakoivalla yrityksellä ei ole

ainoastaan enemmän aikaa sopeutua tulevaan, vaan heillä on myös suuremmat mahdollisuudet päästä ensimmäisenä hyötymään tulevista muutoksista. (Hamel & Prahalad 2006, 109 - 112.)

Kamenskyn (2014, 120) mukaan analyysit, joilla toimintaympäristöä arvioidaan ovat yrityksen tavoitteiden, strategian ja toimenpiteiden valinnan perusta. Myös strategian luominen edellyttää aina liiketoimintaympäristön kehittymisen arviointia (Lindroos & Lohivesi 2010, 29). Valitsemansa strategian avulla yritys ei ainoastaan suuntaa omaa toimintaansa, vaan pyrkii myös hallitsemaan omaa toimintaympäristöään. Hamelin ja Prahaladin (2006, 74) mukaan strategia on yhtä paljon kilpailemista tulevan toimialarakenteen puolesta, kuin nykyisen toimialan sisällä. Kuusen ja Kamppisen (2002, 118) mukaan aktiiviset yritykset pystyvät tulevaisuuskenaarioillaan vaikuttamaan siihen millaiset maailmat toteutuvat ja näin ovat omalla toiminnalla mukana luomassa haluttavaa tulevaisuutta.

### 4.3 Tulevaisuuden suunnittelun prosessi

Tulevaisuuden suunnittelun prosessia voidaan kuvata tulevaisuuspolkuna, joka johtaa nykyhetkestä mahdolliseen tulevaisuuden maailmaan. (Ks. Kuvio 13. **Virhe. Viitteen lähde ei löytnyt.**) Tulevaisuuspolku on tällä hetkellä tehtäviin päätöksiin ja valintoihin perustuva mahdollinen tapahtumakulku, jonka avulla haluttu tulevaisuudentila on mahdollista saavuttaa. Tuleva todellisuus voi muodostua monia eri tulevaisuuspolkuja pitkin, joista jokaisen kautta päädytään erilaisiin mahdollisiin maailmoihin (Kamppinen, ym. 2002, 25).



Kuvio 13. Tulevaisuuspolku (muokattu Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 26 - 29.)

Tulevaisuudentutkimuksessa skenaario on sellainen toteutettavissa olevaa maailma, johon halutaan kiinnittää erityistä huomiota tai sellainen vaihtoehtoinen tulevaisuus, joka koetaan halutuimpana tai todennäköisimpänä toteutumisvaihtoehtona (Kamppinen ym. 2002, 31). Skenaarion avulla määritellään haluttu tulevaisuusvaihtoehto ja siitä luodun tulevaisuusvision avulla voidaan määrittellä ne toimenpiteet, mitä haluttuun tulevaisuuteen pääseminen edellyttää. Tarvittavien toimenpiteiden valitsemisen jälkeen yrityksen on mahdollista määrittellä valitsemansa strategian mukainen toimintatapa oman kilpailukykyensä varmistamiseksi. (Ks. Kuvio 13.) Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä käyttämällä ei ole mahdollista päästä vain yhteen ehdottomaan tulevaisuuskuvaan, vaan tulevaisuudentutkimuksen avulla voidaan luoda useita malleja erilaisista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista ja sen jälkeen kohdistaa huomio sellaisiin skenaarioihin, jotka ovat tarpeeksi todennäköisiä toteutuakseen. (Kamppinen ym. 2002, 31 - 32.) Tulevaisuudentutkimuksen avulla saadun tiedon hyödyntäminen vaatii myös ennusteen tekemistä saadun tiedon pohjalta. Ennusteen ja tavoitetilan välisen eron määrittelyyn avulla jokainen toimija voi itse määrittellä minkälaiseen kehityksen suuntaan hän haluaa omilla resursseillaan olla vaikuttamassa. (Kamppinen, & Malaska 2002, 110).



## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia suomalaisen ravintola-alan tulevaisuutta pitkällä, noin viidentoista vuoden futurologisella aikavälillä. Alan tulevaisuutta arvioitiin ravintolatoiminnan toimintaympäristöön kohdistuvien haasteiden, henkilöstön ja asiakkaiden roolien muutoksen, sekä mahdollisen muuttuvan asiakkuus- tai palvelukäsitteiden kautta. Tutkimuksen toisessa vaiheessa samoja aihealueita tarkasteltiin niihin vaikuttavien muutosvoimien avulla.

Tämän opinnäytetyön avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin:

- ✓ Miten ravintola-ala tulee muuttumaan tulevaisuudessa?
- ✓ Mitkä ovat merkittävimmät muutosvoimat ravintola-alan tulevaisuuden kannalta?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on empiirinen, toiminnallinen tutkimus, jossa saatujen tietojen avulla tutkitaan nykyistä tapahtumaa tietyssä ympäristössä ja jonka tavoitteena on tutkitun ilmiön parempi ymmärtäminen ja tutkimuksella saatujen tulosten soveltaminen käytäntöön (Metsämuuronen 2006, 210-211). Tapaustutkimuksen toteuttamistapana voidaan käyttää kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia menetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 191).

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytettiin Delfoi-menetelmää. Delfoi-menetelmä on asiantuntijamenetelmä, jonka avulla hankitaan tietoa valituilta asiantuntijoilta anonyymisti useamman tutkimuskierroksen avulla, tavoitteena saavuttaa riittävä yksimielisyys tutkittavasta aiheesta.

Kaksivaiheisen Delfoi-menetelmällä tehdyn tutkimuksen ensimmäisellä kierroksella pyrittiin, valittujen asiantuntijoiden avulla, löytämään millaisia muutoksia suomalainen ravintola-ala tulee kohtaamaan ja mittaamaan niistä vallitsevaa yksimielisyyttä. Toisella tutkimuskierroksella tärkeiksi koetut, mutta ristiriitoja herättäneet väitteet nostettiin uudelleen esiin. Näin annettiin vastaajille mahdollisuus oman mielipiteensä

uudelleen arvioimiseen ja oman näkökulmansa perustelemiseen käytetyn tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisesti.

Tässä työssä ei pyritty pääsemään täydelliseen yksimielisyyteen asiantuntijoiden kesken, vaan tavoitteena oli tutkittavan aiheen kannalta riittävän yksimielisyyden saavuttaminen. Työssä pyrittiin huomioimaan myös Sobaihin ym. (2012, 887 - 902), erityisesti palvelualojentutkimuksessa, menetelmän käytölle esittämät haasteet, kuten käytettävissä olevan asiantuntijamäärän rajallisuus, sekä vastaajien anonymiteetin varmistaminen ja vastaajien mielenkiinnon ylläpitäminen usean tutkimuskierroksen ajan.

## 5.2 Delfoi-menetelmä

”Delfoi-tekniikkaa voidaan luonnehtia ryhmän kommunikaatioprosessin strukturointimenetelmäksi, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöiden muodostamaa ryhmää kokonaisuutena käsittelemään mutkikasta ongelmaa” (Linstone & Turoff 2002, 3).

”Menetelmän avulla hankitaan valitulta asiantuntijajoukolta anonyymejä näkemyksiä, useita kierroksia sisältävällä, iteratiivisella prosessilla ja jossa vastaajille annetaan sekä mahdollisuus mielipiteen muuttamiseen kerätyn tiedon perusteella, että vastausten kommentointiin” (Hiltunen 2012, 208).

Delfoi-menetelmä antaa mahdollisuuden kerätä ja suodattaa asiantuntijoilta saatavaa tietoa ja samalla mahdollisuuden muodostaa perusteltu näkemys monimutkaisista asioista ja sitä kautta mahdollistaa uuden tiedon tuottamisen päätöksenteon perustaksi (Sobaih, Ritchie & Jones 2012, 888). Okolin ja Pawlowskin (2004) mukaan iteratiivinen Delfoi-menetelmä antaa asiantuntijoille mahdollisuuden käsitellä aihetta, systemaattisesti, anonyymisti ja omaa asiantuntijuuttaan hyödyntäen oman aikataulunsa mukaisesti, jolloin tuloksia voidaan pitää yhtä luotettavina kuten perinteisellä kyselytutkimuksella saatuja tuloksia (Sobaih ym. 2012, 888).

Tutkimuskierrosten määrää ei menetelmää käytettäessä ole rajattu, vaan niitä voidaan järjestää tarvittava määrä riittävän yksimielisyyden saavuttamiseksi. Useimpien palvelualojen laadullisessa tutkimuksessa kierroksia on kahdesta kolmeen (Sobaih ym. 2012, 891). Delfoi-tutkimuksessa asiantuntijoiden tulee arvioida esitetty-

jen väitteiden ja argumenttien pätevyyden lisäksi niiden toteutuvuutta, tärkeyttä, toivottavuutta ja toteutumisen mahdollisia esteitä ja rajoituksia (Kuusi 2013, 246). Menetelmää käytettäessä tulosten loppuarviointi tehdään vasta, kun aiemmin saadut tulokset on käytetty uudelleen asiantuntijoiden arvioitavana (Linstone & Turoff 2002, 6).

Kuusen (2002, 222) mukaan Delfoi-tutkimuksen käyttö on mielekästä tutkimuskoh-teissa, jossa muutos ei ole vielä vaihtunut kehitykseksi ja muutoksen suuntaan on vielä mahdollista vaikuttaa luomalla haluttuun kehityskulkuun johtava strategia. Palvelualojen tutkimuksessa Delfoi-menetelmää on vielä käytetty vähän, koska sitä on pidetty liian monimutkaisena menetelmänä laadulliseen tutkimukseen (Sobaih ym. 2012, 902).

### Menetelmän kritiikki

Delfoi-tekniikan käytön ongelmana pidetään lähes mahdotonta pyrkimystä täydelliseen yksimielisyyteen asiantuntijoiden kesken. Myös asiantuntijoiden oma-ala keskeisyyttä ja vahvojen auktoriteettien mahdollisuutta vaikuttaa muiden vastaajien mielipiteeseen pidetään menetelmän käytön kannalta ongelmallisena. Delfoi-menetelmällä toteutetun tutkimuksen toistettavuuden vaikeutta voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä. Myös vastaajien tulevaisuussuuntautumisella, eli kokeeko vastaaja itsensä aktiiviseksi tulevaisuuden toimijaksi vai sivustaseuraajaksi, voi olla vaikutusta tutkimuksen avulla saatuihin tuloksiin. (Kuusi 2002, 210.) Delfoi-menetelmän luotettavuutta arvioitaessa täytyy huomioida, että väitteet ja kysymykset ovat aina subjektiivisesti valittuja ja siten heijastavat aina tekijän omaa osaamista ja maailmankuvaa. Delfoi-menetelmän alkuperäinen pyrkimys täyden yksimielisyyden saavuttamiseen voi johtaa myös heikkojen signaalien kaltaisen tiedon häviämiseen, joten usein on hyödyllisempää vain pyrkiä tutkittavan aineen kannalta riittävän yksimielisyyden saavuttamiseen (Metsämuuronen 2006, 293).

Erityisesti palvelualojen tutkimista perinteisellä Delfoi-menetelmällä vaikeuttaa Sobaihin ja muiden (2012, 902) mukaan asiantuntijoiden määrittelemisen vaikeuden lisäksi, heidän anonymiteettinsä varmistaminen ja vastaajien kiinnostuksen ylläpitäminen useampien tutkimuskertojen aikana.

Luopumalla täydellisestä yksimielisyydestä ja varmistamalla, että tutkija ymmärtää sekä käytetyn menetelmän, että tutkittavan alan vuorovaikutteisen luonteen voidaan Delfoi-tekniikkaa käyttää tehokkaasti myös palvelualojen tutkimiseen. Oleellista on myös asiantuntijoiden kriittinen määrittely ja tutkimuskysymyksen muotoilu, joiden avulla voidaan parantaa menetelmän käytettävyyttä. (Sobaih ym. 2012, 903.)

Delfoi-menetelmän muokkaamisella voidaan pyrkiä ratkaisemaan siihen varsinkin laadullisen palvelututkimukseen erityisesti kohdistuvat haitat, kuten mm. rajallisen asiantuntijoiden määrän ja monikierroksisen menetelmän mukana tulevan vastaushävikin (Sobaih ym. 2012, 887). Menetelmän muokkaamisen ei nähdä vähentävän Delfoi-menetelmän käyttökelpoisuutta, jos toteutuksen suunnitteluun kiinnitetään riittävästi huomiota (Sobaih ym. 2012, 903).

### 5.3 Asiantuntijuus ja asiantuntijoiden valinta

Delfoi-menetelmän käytön kannalta riittävää asiantuntijuutta ei ole yleisesti määriteltä, mutta Adlerin ja Ziglion (1996) mukaan asiantuntijalla tulisi olla riittävä tietopohja tai kokemus tutkittavasta aiheesta, vapaaehtoisuuteen perustuva halukkuus ja mahdollisuus osallistua tutkimukseen sekä riittävästi aikaa prosessin läpikäymiseen ja hyvät vuorovaikutustaidot (Sobaih ym. 2012, 889).

Asiantuntijuuden kriteerit ovat aina osittain subjektiivisia ja määräytyvät aina tutkimuksen aiheen ja tavoitteen mukaan. Asiantuntijuutta ei voida pitää vain akateemisena oppinaisuutena, vaan sitä voidaan mitata myös työkokemuksen tai työn roolin kautta. (Paraskevas & Saunders, 2012, 913.)

Tämän tutkimuksen vastaajajoukko valittiin harkinnanvaraisena näytteenä. Harkinnanvaraista näytettä käytettäessä tutkittavien perusjoukko voi olla miten suuri tahansa, mutta vastaajiksi valitaan vain henkilöt, joilta uskotaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2012, 86).

Tutkimuksen esittely tapahtui seminaarissa, jonka osallistujia pyydettiin osallistumaan tutkimukseen. Muita osallistujia tutkimukseen valittiin tekijän oman harkinnan mukaan ammatillisen osaamisen ja tutkittavaan aiheeseen osoittaman kiinnostuksen pohjalta.

Survey-tyyppisissä Delfoi-tutkimuksissa paneeliin osallistumiselle voidaan myös asettaa vähimmäisvaatimukset taitojen tai muun tekijän suhteen (Kuusi 2013, 250). Asiantuntijoiden valinnan pohjana käytettiin ravintola-alan koulutusta ja alalla työskentelyä tai ravintola-alaan läheisesti liittyvissä ammateissa toimimista (esim. opettajat, myyntipalveluhenkilöstö) ja halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tutkimuskohteiden valinnassa huomioitiin myös vastaajiksi valittujen tietämys tulevaisuusajattelun perusteista ja käsitteistöstä.

#### 5.4 Aineiston kerääminen

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin Delfoi-menetelmän muunnelmaa (Policy Delphi), jossa ei pyritty saavuttamaan tutkittavasta aiheesta täydellistä yksimielisyyttä vastaajien kesken, vaan tavoitteena oli löytää tutkimukseen valituista aihealueista ne keskeiset näkökulmat ja argumentit, joilla ravintolatoimialan tulevaisuutta voidaan perustellusti arvioida. Menetelmän käytössä pyrittiin myös huomioimaan Sobaihin ja muiden (2012, 890) esiintuomat menetelmän erityisesti palvelututkimukseen kohdistuvat rajoitteet.

Delfoi-menetelmää käytettäessä ensimmäisessä vaiheessa on tarkoituksena etsiä aiheen kannalta olennaisia asioita, joihin jokainen osallistuja voi lisätä halutessaan oman näkökulmansa. Prosessin toisessa vaiheessa taas on tavoitteena päästä yhteisymmärrykseen siitä, miten asiantuntijaryhmä näkee asian eli löytää aiheet joissa jäsenet ovat samaa tai eri mieltä ja millainen merkitys, toivottavuus tai toteutuvuus niillä on. (Linstone & Turoff 2002, 5 - 6.) Jos yhteisymmärrystä ei saavuteta tai jotkin vastukset ovat äärimmäisen erilaisia, pyydetään asiantuntijoita kommentoimaan aiheita uudelleen ja perustelemaan väitteitään. Ilman yksimielisyyden saavuttamista voidaan mitata myös eriävien mielipiteiden eroa ja merkitystä, sekä mielipiteiden toteutuvuutta ja toivottavuutta. (Paraskevas & Saunders 2012, 915, 919.)

Tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena kyselytutkimuksena, joka suoritettiin sähköpostikyselynä Webropol-ohjelman avulla. Kysely sisälsi väitemuotoisia strukturoituja kysymyksiä, joita arvioitiin neliportaisella Likert-asteikolla. Mukana oli myös puo-

listrukturoituja kysymyksiä, joihin vastaajan oli mahdollista lisätä oma vastausvaihtoehtonsa. Vastaajille oli myös annettu mahdollisuus kommentoida tutkimusaihetta tai kysymyksiä avoimen kysymyksen muodossa.

Kysely valittiin tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi kaksivaiheisen tutkimusmenetelmän käyttämisen vuoksi. Koska tutkimuksen ensimmäisen vaihe sijoittui alkukesään ja toinen vaihe alkusyksyyn myös työn aikataulun kannalta kyselyn käyttö tiedon hankintaan oli perusteltua. Kyselyn käyttämisellä voitiin myös säilyttää asiantuntijoiden anonyymiyttä ja torjua hallitsevien auktoriteettien vaikutus tuloksiin, joita molempia pidetään olennaisina kriteereinä Delfoi-menetelmän käytön onnistumisen kannalta.

Kyselynä toteutetun tutkimuksen heikkoutena voidaan Hirsjärven Remeksen ja Saja-vaaran (2014) mukaan pitää vastausten jäämistä pinnallisiksi ja teoreettisesti ajateltuna vaatimattomiksi. Vastausten rehellisyyden ja väärinymmärryksen kontrollointi on lomakekyselyissä mahdotonta, eikä vastaajien asiaan perehtyneisyyttä voida arvioida. Kyselyn laatijan osaamisen puutteet ja vastaajien suuri kato voivat myös heikentää menetelmän käytettävyyttä. (mts. 195.)

Mahdollisten väärinymmärrysten eliminoimiseksi kysely toteutettiin informoituna kyselynä, jossa vastaajien oli mahdollisuus saada lisää informaatiota tarvittaessa. Kukaan vastaajista ei ottanut yhteyttä tutkijaan lisäinformaation saamista varten.

Menetelmän pinnallisuutta ja teoreettista vaatimattomuutta pyrittiin parantamaan toisen kierroksen kyselyssä sitomalla ensimmäisellä kierroksella merkittäviksi nousseet väitteet niihin vaikuttaviin muutosvoimiin ja alan kirjallisuuteen, sekä vastaajien esittämiin näkökulmiin. (ks. Liite 2.) Vastaajien asiaan perehtyneisyyteen kohdistuvat epäilyt taas pyrittiin poistamaan asiantuntijamenetelmän käyttämisellä tutkimusmenetelmänä ja asiantuntijoiden valinnan avulla.

Tutkimuksen ensimmäisellä vastauskierroksella etsittiin tutkittavien mielestä tärkeitä muutosajureita ja annettiin heille mahdollisuus tuoda esiin oma näkökulmansa sekä arvioida esiin nostettujen aiheiden tärkeyttä ja toivottavuutta. Vastausten yksimielisyyttä tarkasteltiin jo ensimmäisen kyselyvaiheen jälkeen, ja asiantuntijoita pyydettiin kommentoimaan ja perustelemaan väitteitään toisella tutkimuskierroksella.

Ensimmäisen vaiheen kysely toteutettiin 14.6. - 27.6.2016. Esitestattu kyselylomake (ks. Liite 1.) lähetettiin 33 vapaaehtoiselle vastaajalle. Tiedon tutkimuksesta levitessä mukaan halusi vielä kaksi vastaajaa, joille myös lähetettiin linkki kyselyyn, joten ensimmäisessä vaiheessa mahdollisia vastaajia oli mukana 35.

Vastauksia kyselyyn tuli määräaikaan mennessä 16 kappaletta, ja koska vastauslinkkiä ei ollut suljettu, saatiin määräajan jälkeen vielä yksi vastaus. Vastauksia oli ennen muistutuksen lähettämistä 17. Muistutusviesti 18:lle, jotka eivät vastanneet, lähetettiin 2.8.2016, ja vastausaikaa annettiin viikko, jonka aikana saatiin vielä yksi vastaus. Ensimmäisen kyselykierroksen kokonaisvastaajamäärä oli siten 19 ja vastausprosentti 54 %. Vastaajista 13 ilmoittautui halukkaiksi osallistujiksi myös toiselle tutkimuskierrokselle.

Ensimmäisen kierroksen vastaukset analysoitiin ja niiden pohjalta tehtiin uusi kyselylomake. Tutkimuksen toiseen vaiheeseen valittiin mukaan ne kysymykset, joiden vastauksissa oli eniten hajontaa ja niiden käsittelemät aiheet olivat nostettu vastaajien mielestä merkittäviksi ravintola-alan tulevaisuuden kannalta. Mukaan valittiin myös kysymyksiä, joiden tulevaisuuden kehityssuuntaa vastaajat pitivät ristiriitaisesti toivottavana tai vältettävänä.

Kyselyn toinen vaihe toteutettiin 28.8.- 4.9.2016. Toinen, myös esitestattu, kyselylomake lähetettiin niille vastaajille, jotka olivat ilmoittautuneet halukkaiksi osallistujiksi tutkimuksen toiseen vaiheeseen. Ensimmäisen kierroksen vastaajien oli mahdollista ehdottaa tutkimusaiheesta mahdollisesti kiinnostunutta henkilöä toisen kierroksen vastaajaksi. Vastaajaksi ehdotettiin kahta henkilöä, joille kysely myös lähetettiin. Vastausaikana vielä yksi ensimmäiseen kierroksen vastaaja ilmoitti halukkuutensa osallistua tutkimuksen toiseen vaiheeseen. Kuudeltatoista vastaajalta saatiin määräaikaan mennessä viisi vastausta. Vastausten määrää pidettiin vielä melko vähäisenä, joten ei vastanneille osallistujille lähetettiin muistutusviesti ja vastausaikaa jatkettiin 11.9.2016 asti. Lisäajalla kyselyyn saatiin vielä kolme vastausta, jolloin vastausten määrä kyselyn toisella kierroksella nousi kahdeksaan. Toisella kyselykierroksella vastaus saatiin puolelta mahdollisesta vastaajajoukosta, joka oli 23 % alkuperäisestä vastaajajoukosta. Vastaajien tavoitemääränä pidettiin 10 - 15 vastaajaa ensimmäisellä kierroksella ja toisen kierroksen kohdalla n. 6 vastaajaa, joten saatujen vastausten

määrää voitiin pitää molemmilla tutkimuskierroksilla odotusten mukaisena eli vastaajia oli noin puolet valitun näytteen koosta.

Lomakekyselyssä yleistä vastaajien katoa ei voida tässä työssä pitää menetelmää heikentävänä tekijänä, koska Kuusen (2002, 217) mukaan asiantuntijamenetelmiä käytettäessä ratkaisevaa on asiantuntijoiden laatu eikä määrä. Tarkasti valikoitua panelistijoukkoa voidaan pitää tutkimuksen kannalta hyödyllisempänä, kuin suurta vain pinnallisesti hyödynnettävää asiantuntijamäärää. Kuusen (2013) mukaan survey-tyyppisissä Delfoi-tutkimuksissa panelistien kato ei aiheuta tutkimusmenetelmän käytön kannalta merkittävää ongelmaa, koska samaan luokkaan kuuluvat panelistit voidaan tulkita toisiaan korvaaviksi (Kuusi 2013, 249-250).

## 5.5 Aineiston analyysi

Tässä työssä tutkimuksen tuloksia on käsitelty pääosin laadullisin menetelmin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan määrällisiä analyysimenetelmiä hyödyntämällä on laadullisessa tutkimuksessa mahdollista estää tuloksien jääminen vain tuntumaan perustuviksi olettamuksiksi, joten myös tutkimusmenetelmän mahdollistamaa määrällistä tutkimusotetta käytettiin tarkasteltaessa ravintola-ammattiryhmän ja vertailuryhmältä saatujen tulosten eroja. Mieli-pide-erojen merkittävyyttä tarkasteltiin itse luodun kriteeristön lisäksi käyttämällä keskihajontaa ilmaisevaa tunnuslukua. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan kvantifioitu aineisto voidaan koota taulukoiksi aineiston havainnollistamiseksi, vaikka lukuja ei varsinaisessa raportissa esiteltäisikään, joten kolmen monivalintakysymyksen vastausten raportoinnissa apuna käytettiin vertailun suhdelukuna prosenttia. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin unohdettava määrällisen analyysin vaatimukset tulosten yleistämisestä ja tilastollisten lukujen laskemisesta (Saaranen-Kauppinen & Puusnieka 2006).

## 6 Tulokset ja tulosten tarkastelu

Tässä luvussa käsitellään ensin strukturoitujen väitteiden tulokset kyselykierroksittain ja yhdistettynä. Väitteitä arvioidaan niistä vallitsevan yksimielisyyden (toteutuvuus) ja tärkeyden lisäksi paikansapitävyyden (pätevyys) sekä kehityksen toivottavuuden



tai välttävyyden kannalta. Avoimien kysymysten avulla taas arvioidaan väitteiden avulla esiin nostettujen aiheiden toteutumisen mahdollisia esteitä ja rajoituksia. Avoimet kysymykset käsitellään molempien kyselykierrosten osalta yhdistettynä aihepiireittäin. Luvun lopussa monivalintakysymysten tulokset esitellään myös yhdistettynä, kuten myös esitettyjen taustakysymysten vastaukset.

## 6.1 Ensimmäisen kierroksen tulokset

Kyselyn 52 vaihtoehtoväittämstä 44:ään oli saatu vastaus kaikilta 19 vastaajalta. Loppuihin kahdeksaan kysymykseen saatiin 18 vastusta. Neljään monivalintakysymykseen olivat vastanneet kaikki vastaajat, ja avoimeen kysymykseen oli vastannut viisi vastaajaa.

### Toteutuvuus ja tärkeys

Vaihtoehtoväittämien vastausten toteutuvuutta ja tärkeyttä analysoitiin jakamalla vastaukset nelikenttään niistä vallitsevan yksimielisyyden ja niiden koetun tärkeyden mukaan. Yksimielisyyttä mitattiin vastausvaihtoehtojen jakautumisella eri vastausvaihtoehtojen kesken. Vastaajien katsottiin olevan erimielisiä väitteessä esitetystä mielipiteestä, jos vastaukset olivat jakautuneet kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. Vastausten yksimielisyyttä tarkasteltiin myös vastausten keskihajonnan avulla. Keskihajonta tunnuslukuna ilmoittaa vastausten levinneisyyden vastausten keskiarvosta. Keskihajonnan avulla haluttiin varmistaa, että alkuperäinen jako oli riittävä ja että kaikki ne väitteet joiden vastauksissa mielipide-erot olivat merkittäviä, olivat nousemassa mukaan toiselle kyselykierrokselle. Koska vastausten hajonta oli todellisuudessa melko vähäistä ei eri osa-alueille määritelty yhtenäistä raja-arvoa, vaan jokaista aihealuetta tarkasteltiin omana kokonaisuutenaan.

Vastausten tärkeyttä mitattiin niin, että aihe nousi tärkeäksi, jos kolmannes kysymykseen vastanneista, eli 6 vastaajaa oli merkinnyt aiheen tärkeäksi ravintola-alan tulevaisuuden kannalta. ( $N = 18/3 - 19/3 = 6 - 6,3$ ).

suuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ravintola-alan sääntely vähe- nee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ravintola-alan kilpailu kiristyy.</li> <li>✓ Ravintolatoiminnan kannatta- vuutta voidaan lisätä yritystenväli- sellä yhteistyöllä.</li> <li>✓ Tekniikan kehittyminen mahdollis- taa palveluntuotantoketjun lä- pinäkyvyyden.</li> </ul>	
tärkeys	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yksityiset yritykset lisääntyvät.</li> <li>✓ Kansainvälistyminen heikentää kansallista ravintolatoimintaa.</li> <li>✓ Ruokatuotanto erottuu ravinto- lan palvelutoiminnasta.</li> <li>✓ Ketjumainen toiminta lisään- tyy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kansainvälisten ketjujen osuus li- sääntyy.</li> <li>✓ Eri alojen välinen yhteistyö tulee lisääntymään.</li> <li>✓ Tekniikan käytön lisääntyminen li- sää tehokkuutta.</li> <li>✓ Tekniikan käytön lisääminen lisää kannattavuutta.</li> </ul>	
pieni			
	pieni	yksimielisyys	suuri

Kuvio 14. Ravintolan toimintaympäristöön liittyvät väitteet

suuri		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ravintolapalvelujen käyttö li- sääntyy.</li> <li>✓ Ravintolapalvelujen arvostus kasvaa.</li> <li>✓ Asiakkaiden segmentointi lisään- tyy.</li> </ul>	
tärkeys	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IT-tekniikan käytön lisääntymi- sen vaikutus on ainoastaan posi- tiivinen.</li> <li>✓ Teknologia on väline palvelujen tuottamiseen.</li> <li>✓ Tekniikan käytön lisääntymi- nen parantaa palvelun laatua.</li> <li>✓ Ravintolapalvelujen käytön läh- tökohta on elämöslähtöisyys.</li> <li>✓ Brändien merkitys ravintolatoi- minnassa kasvaa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ravintolapalvelujen saatavuus paranee.</li> <li>✓ IT-tekniikan käytön lisääntymi- sellä on positiivinen vaikutus ra- vintola-alaan.</li> <li>✓ Tekniikan käyttö parantaa pal- veluprosessin toimivuutta.</li> <li>✓ Oman identiteetin korostaminen lisääntyy ravintolapalvelujen va- lennassa.</li> <li>✓ Sosiaalinen media määrää palve- lujen käytön hyväksyttävyyden.</li> </ul>	
pieni			
	pieni	yksimielisyys	suuri

Kuvio 15. Asiakuuteen liittyvät väitteet

suuri		✓ Laadun merkitys palvelujen valinnassa kasvaa.	
tärkeys	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee.</li> <li>✓ Sukupolvierot ravintolakäytössä pienenevät.</li> <li>✓ Asiakkaan arvot ovat hintaa tärkeämpi palvelun valinnan kriteeri.</li> <li>✓ Hinta on määräävä palvelun ostokriteeri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa kasvaa.</li> <li>✓ Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluympäristössä kasvaa.</li> <li>✓ Yksilöllisesti räätälöityjen ravintolapalvelujen kysyntä lisääntyy.</li> <li>✓ Lisääntyvä teknologian käyttö rajoittaa ravintolapalvelujen käyttöä.</li> </ul>	
pieni	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lisääntyvä teknologian käyttö lisää ravintolapalvelujen saavutettavuutta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eettisten arvojen merkitys ravintolapalvelujen valinnassa kasvaa.</li> <li>✓ Sosiaalinen- ja yhteiskunnallinen vastuu ohjaavat asiakkaiden valintoja.</li> </ul>	
	pieni	yksimielisyys	suuri

Kuvio 16. Asiakaskäyttäytymiseen liittyvät väitteet

suuri	✓ Asenne tulee olemaan osaamista tärkeämpi palkkausperuste.		
tärkeys	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Työvoiman saatavuus vaikeutuu.</li> <li>✓ Oman työvoiman käytön osuus vähenee.</li> <li>✓ Työvoima ulkoistetaan kokonaan henkilöstöpalveluyrityksille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Henkilöstön määrä lisääntyy.</li> <li>✓ Henkilöstön vaihtuminen on runsasta.</li> <li>✓ Osa-aikaiset työsuhteet lisääntyvät.</li> </ul>	
pieni	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä.</li> <li>✓ Teknologian kehittyminen tulee muuttamaan ravintola-alan työtehtäviä.</li> <li>✓ Automaatiota lisäämällä voidaan korvata ravintolatyöntekijöitä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esimiestyö ulkoistetaan ostopalveluiksi.</li> <li>✓ Ravintola-ala säilyy matala-palkka-alana.</li> <li>✓ Ravintolatyöstä tulee ns. ensimmäinen ammatti.</li> <li>✓ Ravintola-alan ammatillinen arvostus tulee kasvamaan.</li> <li>✓ Alan työtehtävät tulevat jakautumaan osaamista vaativiin ja avustaviin töihin.</li> </ul>	
	pieni	yksimielisyys	suuri

Kuvio 17. Henkilöstöön ja työhön liittyvät väitteet

Ensimmäisen kyselykierroksen väitteet, joiden katsottiin olevan ravintola-alan tulevaisuuden kannalta tärkeitä ja joista vallitsi vastaajien kesken suuri yksimielisyys, olivat aihe-alueittain:

Toimintaympäristöön liittyvät väitteet. (ks. Kuvio 14.)

- ✓ *Ravintola-alan kilpailu kiristyy.*
- ✓ *Ravintolatoiminnan kannattavuutta voidaan lisätä yritystenvälisellä yhteistyöllä.*
- ✓ *Tekniikan kehittyminen mahdollistaa palveluntuotantoketjun läpinäkyvyyden.*

Asiakkuuteen liittyvät väitteet. (ks. Kuvio 15.)

- ✓ *Ravintolapalvelujen käyttö lisääntyy.*
- ✓ *Ravintolapalvelujen arvostus kasvaa.*
- ✓ *Asiakkaiden segmentointi lisääntyy.*

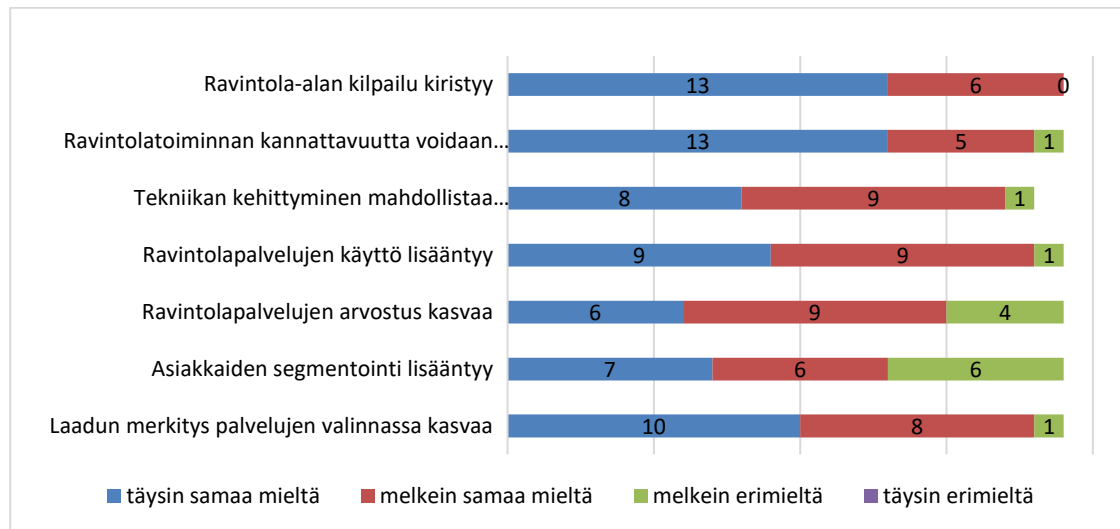
Asiakkaisiin liittyvät väitteet. (ks. Kuvio 16.)

- ✓ *Laadun merkitys palvelujen valinnassa kasvaa.*

Henkilöstöön ja työhön liittyvistä väitteistä ei mikään noussut tähän joukkoon. (ks. Kuvio 17.)

### Paikkansapitävyys

Merkittäväksi nousseiden väitteiden kohdalla vastaajien enemmistö oli myös samaa mieltä väitteessä esitetyn mielipiteen kanssa. (ks. Kuvio 18.) Koska väitteiden esittämät aiheet koettiin jo ensimmäisellä kyselykierroksella tärkeiksi ja vastaajien katsottiin olevan, asetettujen kriteerien mukaisesti, yksimielisiä väitteiden paikkansapitävyydestä, ei väitteitä nostettu enää esiin tutkimuksen toisella kierroksella, vaan niiden katsottiin olevan tämän tutkimuksen mukaan merkityksellisiä ravintola-alan tulevaisuudelle.



Kuvio 18. Ensimmäisellä kierroksella esiin nousseiden väitteiden mielipiteiden jakautuminen.

### Kehityssuunnan toivottavuus

Vastauksia tarkasteltiin myös niiden kehityksen suunnan toivottavuuden mukaan. Kehityksen suunnan toivottavuutta mitattiin jokaisesta väittämästä erikseen. Vastaaja sai halutessaan ottaa kantaa ko. väittämän sisältämän väitteen tulevaisuuden kehityksen suunnan toivottavuuteen tai vältettävyyteen.

Kehityksen suuntaa pidettiin tässä työssä merkittävänä, kun jompikumpi vaihtoehdoista (toivottava tai vältettävä) oli saanut yli puolet tehdyistä valinnoista ja kaikista väitteeseen vastanneista vähintään kolmasosa (6 vastaajaa) oli valitun vaihtoehdon kannalla.

Kehityssuuntaa kysyttäessä vastauksia saatiin kaikkiin väittämiin, yleisimmillään valintoja oli seitsemän. Kolmelle väitteelle kehityksen suunta valittiin 12 kertaa, ja neljä väitettä sai 11 valintaa, yhteen väitteistä saatiin kaksi ja yhteen kolme valintaa.

Jokaiseen väitteeseen toivottava kehityssuunta valittiin ainakin kerran. Eniten toivottava kehityssuunta valintoja, 12 kertaa, saivat *yksityiset yritykset lisääntyvät* ja *eri alojen välinen yhteistyö tulee lisääntymään*. *Ravintola-alan ammatillinen arvostus tulee kasvamaan* -väitteen kehityssuunta, valittiin toivottavaksi kymmenen kertaa. Yli kuusi toivottava kehityssuuntavalintaa sai 22 eri väitettä. Muut yli kuusi toivottavaksi kehityssuunnaksi valintaa saaneet väitteet olivat:

- ✓ Asiakkaan arvot ovat hintaa tärkeämpi palvelun valinnan kriteeri.
- ✓ Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa kasvaa.
- ✓ Ravintola-alan sääntely vähenee.
- ✓ Henkilöstön määrä lisääntyy.
- ✓ Teknologian käytön lisääntyminen parantaa palvelun laatua.
- ✓ Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluympäristössä kasvaa.
- ✓ Ravintolapalvelujen käyttö lisääntyy.
- ✓ Ravintolapalvelujen saatavuus paranee.
- ✓ Ravintolapalvelujen arvostus kasvaa.
- ✓ Sosiaalinen- ja yhteiskunnallinen vastuu ohjaavat asiakkaiden valintoja.
- ✓ Ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä.
- ✓ Ruokatuotanto erottuu ravintolan palvelutoiminnasta.
- ✓ Sukupolvierot ravintolakäytössä pienenevät.
- ✓ IT-tekniikan käytön lisääntymisen vaikutus on ainoastaan positiivinen.
- ✓ Ravintolatoiminnan kannattavuutta voidaan lisätä yritystenvälisellä yhteistyöllä.
- ✓ Tekniikan käytön lisääminen lisää kannattavuutta.
- ✓ IT-tekniikan käytön lisääntymisellä on positiivinen vaikutus ravintola-alaan.
- ✓ Teknologian käyttö parantaa palveluprosessin toimivuutta.
- ✓ Eettisten arvojen merkitys ravintolapalvelujen valinnassa kasvaa.

Vältettävimpänä tulevaisuuden kehityssuuntana pidettiin *ravintola-alan säilymistä matalapalkka-alana* yhdellätoista valinnalla. Kymmenen kertaa vältettäväksi kehityssuunnaksi valittiin *henkilöstön runsas vaihtuvuus* ja *työvoiman ulkoistaminen kokonaan henkilöstöpalveluyrityksille* -väitteet. Kuusi valintaa kehityksen vältettävyyteen sai yhteensä yksitoista väitettä. 20 väitteen kohdalla vältettävä kehityssuunta vaihtoehtoa ei valittu kertaakaan. Muut yli kuusi valintaa vältettäväksi tulevaisuuden kehityssuunnaksi saaneet väitteet olivat:

- ✓ Osa-aikaiset työsuhteet lisääntyvät.
- ✓ Oman työvoiman käytön osuus vähenee.
- ✓ Henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee.
- ✓ Ketjumainen toiminta lisääntyy.
- ✓ Sosiaalinen media määrää palvelujen käytön hyväksyttävyyden.
- ✓ Esimiestyö ulkoistetaan ostopalveluiksi.
- ✓ Automaatiota lisäämällä voidaan korvata ravintolatyöntekijöitä.
- ✓ Työvoiman saatavuus vaikeutuu.

## 6.2 Toisen kierroksen tulokset

Nelikenttien avulla toiselle kyselykierrokselle nostettiin 25 väitettä ja *ravintoloista tulee monipalveluyrityksiä* -väite, nostettiin mukaan avoimeen kysymykseen saatujen

vastausten perusteella. Toisella kierroksella väitteitä oli mukana puolet alkuperäisen kyselyn määrästä, eli 26 väitettä. Kolmea väitettä, *ravintolapalveluiden käytön lähtökohtana on elämyslähtöisyys, brändien merkitys ravintolatoiminnassa kasvaa ja ruokatuotanto eriytyy palvelutoiminnasta*, jotka olisivat nousseet erimielisyyttä mitattaessa kyselyn toiselle kierrokselle, ei kuitenkaan otettu mukaan, koska vastaajat pitivät niiden tärkeyttä ravintola-alan tulevaisuuden kannalta vähäisenä. Väitettä *ruokatuotanto eriytyy palvelutoiminnasta* ei kukaan vastaajista pitänyt ravintola-alan tulevaisuuden kannalta tärkeänä.

Ensimmäisellä vastauskierroksella esiin nousseet väittämät luokiteltiin toista kyselykierrosta varten uudelleen niihin eniten vaikuttavan muutosvoiman mukaisesti. Väitteisiin vaikuttavina muutosvoimina esiin nostettiin teknologian kehittyminen, arvojen muutos, digitalisaatio (IT-teknologian kehittyminen), toimintaympäristön muutos (kilpailu, sääntely, liiketoimintamallit) ja työ- ja palvelukulttuurin muutos (ikärakenteen muutos, työn arvostuksen muutos).

#### Toteutuvuus ja tärkeys

Toisen kierroksen jälkeen väitteiden vastaukset analysoitiin samoin kuin ensimmäisellä kierroksella ja jaettiin nelikenttään niiden tärkeyden ja vastaajien kesken vallinneen yksimielisyyden mukaan. Koska suurimmasta osasta väitteitä vallitsi melko suuri yksimielisyys ja vain kolmeen väitteeseen tulivat kaikki neljä eri vastausvaihtoehtoa valituiksi, jaettiin toisen kierroksen väitteet yksimielisyyttä mitattaessa keskihajonnan keskiarvotuloksen mukaan. Aiheen tärkeyttä arvioitaessa tärkeiksi nostettiin väitteet, jotka oli valittu tärkeäksi vähintään kaksi kertaa.

suuri

- ✓ Teknologian käytön lisääntymisen parantaa palvelun laatua.
- ✓ Teknologian käyttö parantaa palveluprosessin toimivuutta.
- ✓ Asiakkaan arvot ovat hintaa tärkeämpi palvelun valinnan kriteeri.

- ✓ Ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä.
- ✓ Lisääntyvä teknologian käyttö lisää ravintolapalvelujen saavutettavuutta.

tärkeys	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ravintola-alan ammatillinen arvostus tulee kasvamaan.</li> <li>✓ Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa kasvaa.</li> <li>✓ Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluympäristössä kasvaa.</li> <li>✓ Ravintola-alan sääntely vähenee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee.</li> <li>✓ Sukupolvierot ravintolapalveluiden käytössä pienenevät.</li> <li>✓ Yksityiset yritykset lisääntyvät.</li> <li>✓ Ravintoloista tulee monipalveluyrityksiä.</li> <li>✓ Henkilöstön määrä lisääntyy.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IT-tekniikan käytön lisääntymisen vaikutus on ainoastaan positiivinen.</li> <li>✓ Oman työvoiman käytön osuus vähenee.</li> <li>✓ Työvoima ulkoistetaan kokonaan henkilöstöpalveluyrityksille.</li> <li>✓ Tekniikan kehittyminen tulee muuttamaan ravintola-alan työtehtäviä.</li> <li>✓ Automaatiota lisäämällä voidaan korvata ravintolatyöntekijöitä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teknologia on väline palvelujen tuottamiseen.</li> <li>✓ Tekniikan käytön lisääminen lisää kannattavuutta.</li> <li>✓ Hinta on määräävä palvelun ostokriteeri.</li> <li>✓ Ketjumainen toiminta lisääntyy.</li> <li>✓ Kansainvälistyminen heikentää kansallista ravintolatoimintaa.</li> <li>✓ Työvoiman saatavuus vaikeutuu.</li> <li>✓ ”Hyvä tyyppi”- mentaliteetti ohittaa pysyvästi ammattiosaamisen arvostuksen.</li> </ul>
pieni	pieni	suuri

Kuvio 19. Toisen kierroksen väitteet jaettuna nelikenttään

Ravintola-alan tulevaisuuden kannalta tärkeimmäksi koettiin, *ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä* -väite, jonka valitsi tärkeäksi neljä vastaajaa.

Väitteiksi, joista vallitsi vastaajien kesken suuri yksimielisyys ja jotka samalla koettiin ravintola-alan tulevaisuuden kannalta tärkeäksi, nousivat seuraavat (ks. Kuvio 19.):

- ✓ *Ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä.*
- ✓ *Lisääntyvä tekniikan käyttö lisää ravintolapalvelujen saavutettavuutta.*
- ✓ *Henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee.*
- ✓ *Sukupolvierot ravintolapalveluiden käytössä pienenevät.*
- ✓ *Yksityiset yritykset lisääntyvät.*
- ✓ *Ravintoloista tulee monipalveluyrityksiä.*
- ✓ *Henkilöstön määrä lisääntyy.*

Väitteet, joissa vastaajien yksimielisyys lisääntyi, toisella vastauskierroksella olivat:

- ✓ *Henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee*
- ✓ *Hinta on määräävä palvelun ostokriteeri.*
- ✓ *Työvoiman saatavuus vaikeutuu.*
- ✓ *Ketjumainen toiminta lisääntyy.*
- ✓ *Ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä.*



- ✓ *Lisääntyvä teknologian käyttö lisää ravintolapalvelujen saavutettavuutta.*

Suurin muutos vastauskierrosten välillä tapahtui *henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee* -väitteessä, jossa ensimmäisellä kierroksella ollut laajin mielipiteiden hajonta vaihtui toisen kyselykierroksen suurimpaan yksimielisyyteen, kaikki vastaajat olivat myös erimieltä väitteessä esitetyn mielipiteen kanssa. Väitteistä, joissa yksimielisyys lisääntyi, ravintola-alan kannalta tärkeiksi nousivat seuraavat väitteet: *henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee, ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä, sekä lisääntyvä teknologian käyttö lisää ravintolapalvelujen saavutettavuutta.* (Ks. myös

Kuvio 20. ja Kuvio 21.)

Myös päinvastaista kehitystä esiintyi vastauskierrosten välillä. Toisella vastauskierroksella erimielisyyttä lisääntyi kuudessa väitteessä. Väitteet, joissa erimielisyyttä lisääntyi, olivat:

- ✓ *Kansainvälistyminen heikentää kansallista ravintolatoimintaa*
- ✓ *Teknologian käyttö parantaa palveluprosessin toimivuutta.*
- ✓ *Ravintola-alan sääntely vähenee.*
- ✓ *IT-teknologian käytön lisääntymisen vaikutus on ainoastaan positiivinen.*
- ✓ *Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa kasvaa.*
- ✓ *Ravintola-alan ammatillinen arvostus kasvaa.*
- ✓ *Teknologian kehittyminen tulee muuttamaan ravintola-alan työtehtäviä.*
- ✓ *Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluympäristössä kasvaa*

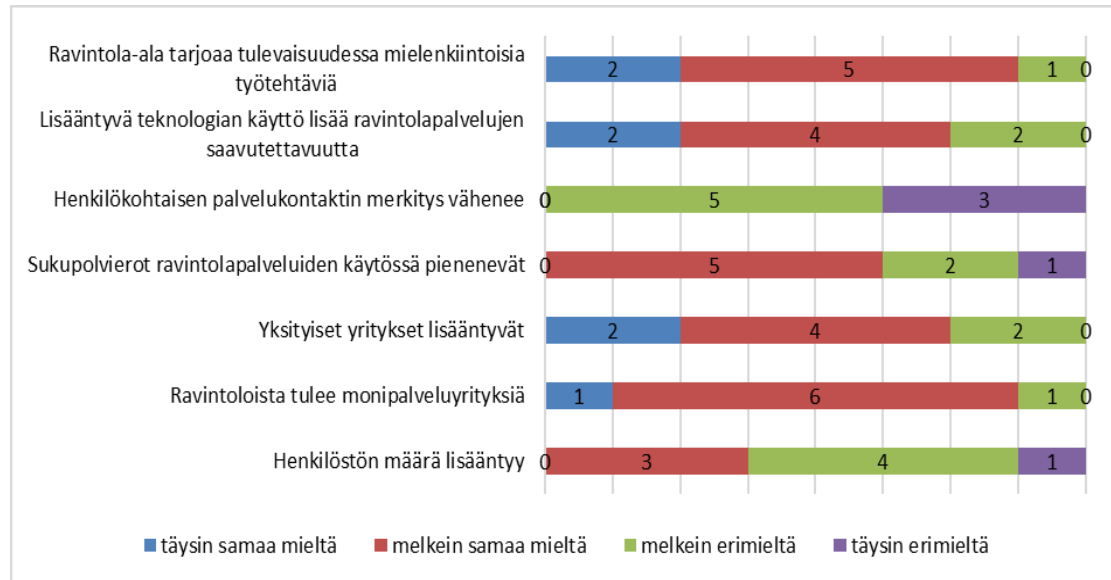
Vastaajien mielestä tärkeiksi näistä nousivat väitteet: *teknologian käyttö parantaa palveluprosessin toimivuutta, ravintola-alan sääntely vähenee, sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa kasvaa, sosiaalisen kontaktin merkitys palveluympäristössä kasvaa ja ravintola-alan ammatillinen arvostus kasvaa.*

Viisi väitettä, joiden tärkeys kasvoi toisella kierroksella:

- ✓ *Ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä.*
- ✓ *Ravintola-alan ammatillinen arvostus tulee kasvamaan.*
- ✓ *Teknologian käyttö parantaa palveluprosessin toimivuutta.*
- ✓ *Teknologian käytön lisääntyminen parantaa palvelun laatua.*
- ✓ *Asiakkaan arvot ovat hintaa tärkeämpi palvelun valinnan kriteeri.*

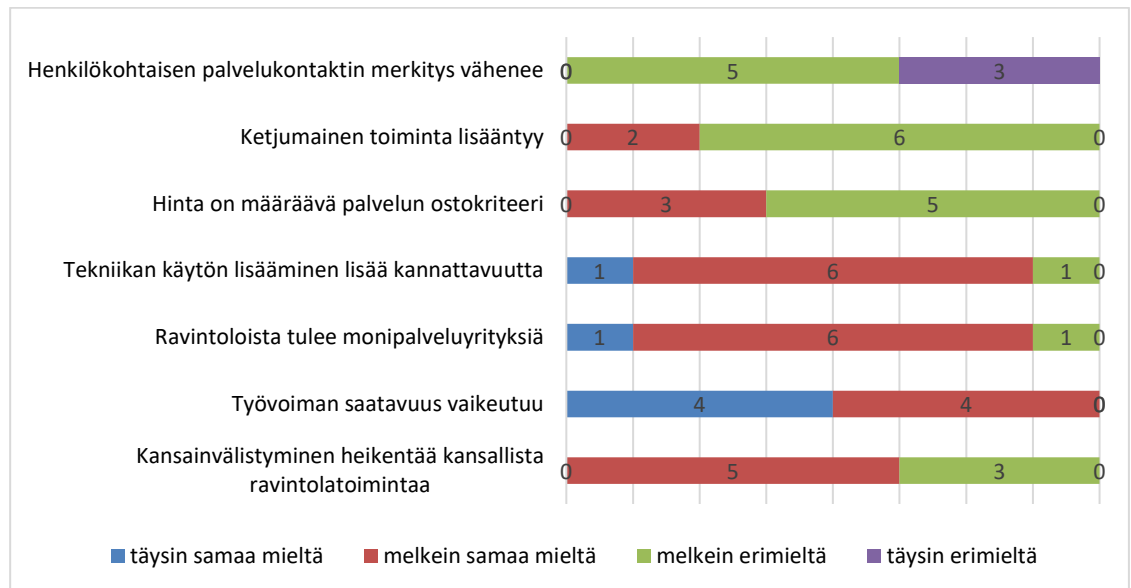
## Paikkansapitävyys

Toisella vastauskierroksella ravintola-alan tulevaisuuden kannalta merkittävänä esiin nousseiden väitteiden vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtoihin on esitetty Kuvio 20.



Kuvio 20. Toisella kierroksella merkittäväksi nousseiden väitteiden mielipiteiden jakautuminen.

Väitteiden paikkansapitävyyttä arvioitaessa toisella kyselykierroksella suurin yksimielisyys saavutettiin asiantuntijoiden kesken väitteiden, *henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee*, *ketjumainen toiminta lisääntyy*, *hintaa määräävä palvelun ostokriteeri*, *tekniikan käytön lisääminen lisää kannattavuutta*, *ravintoloista tulee monipalveluyrityksiä*, *työvoiman saatavuus vaikeutuu* ja *kansainvälistyminen heikentää kansallista ravintolatoimintaa*. (ks. Kuvio 21.) Esitettyjen väitteiden kanssa täysin samansuuntaisia vastaukset olivat, *henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee* (melkein erimieltä ja täysin erimieltä -vastausvaihtoehdot) ja *työvoiman saatavuus vaikeutuu* (täysin samaa mieltä ja melkein samaa mieltä -vaihtoehdot) kohdalla.



Kuvio 21. Toisen kierroksen väitteet joista vallitsi suurin yksimielisyys

### Kehityssuunnan toivottavuus

Toisella vastauskierroksella kehityksen suuntaa pidettiin merkittävänä, kun jompikumpi vaihtoehdoista (toivottava tai vältettävä) oli saanut puolelleen puolet vastaajista (4 vastaajaa).

Toisella vastauskierroksella, väitteiden *sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa kasvaa* ja *sosiaalisen kontaktin merkitys palveluympäristössä kasvaa* pidettiin toivottavimpina kehityssuuntina viiden vastaajan voimin.

Neljä valintaa toivottavaksi kehityssuunnaksi saivat väitteet:

- ✓ *Ravintola-alan ammatillinen arvostus tulee kasvamaan.*
- ✓ *Ravintola-alan sääntely vähenee.*
- ✓ *Ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä.*
- ✓ *Tekniikan käytön lisääminen lisää kannattavuutta.*

Tärkeimpinä vältettävänä kehityssuuntina esiin nousivat väitteet, *henkilökohtainen palvelukontakti vähenee* ja *asenne ohittaa ammattitaidon palkkausperusteena*, joiden kehityssuuntaa kaikki kuusi kysymykseen vastannutta pitivät vältettävänä.

Neljä valintaa vältettäväksi kehityssuunnaksi saivat väitteet:

- ✓ *Automaatiota lisäämällä voidaan korvata ravintolatyöntekijöitä.*
- ✓ *Työvoima ulkoistetaan kokonaan henkilöstöpalveluyrityksille.*

- ✓ *Kansainvälistyminen heikentää kansallista ravintolatoimintaa.*
- ✓ *Työvoiman saatavuus vaikeutuu.*

Toivotavan kehityssuunnan lisääntymistä tapahtui kolmen väitteen kohdalla.

- ✓ *Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa kasvaa.*
- ✓ *Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluympäristössä kasvaa.*
- ✓ *Ravintola-alan sääntely vähenee.*

### 6.3 Kootut tulokset

Tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi ravintola-alan tulevaisuutta määritteleviksi väitteiksi nousivat 21 väitettä. Ensimmäiseltä kierrokselta esiin nostetut seitsemän väitettä:

- ✓ *Ravintola-alan kilpailu kiristyy.*
- ✓ *Ravintolatoiminnan kannattavuutta voidaan lisätä yritystenvälisellä yhteistyöllä.*
- ✓ *Tekniikan kehittyminen mahdollistaa palveluntuotantoketjun läpinäkyvyyden.*
- ✓ *Ravintolapalvelujen käyttö lisääntyy.*
- ✓ *Ravintolapalvelujen arvostus kasvaa.*
- ✓ *Asiakkaiden segmentointi lisääntyy.*
- ✓ *Laadun merkitys ravintolapalvelujen valinnassa kasvaa.*

Toisen kierroksen seitsemän väitettä, joista vallitsi suuri yksimielisyys ja joita pidettiin tärkeänä:

- ✓ *Ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä.*
- ✓ *Lisääntyvä teknologian käyttö lisää ravintolapalvelujen saavutettavuutta.*
- ✓ *Henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys EI vähene.*
- ✓ *Sukupolvierot ravintolapalveluiden käytössä pienenevät.*
- ✓ *Yksityiset yritykset lisääntyvät.*
- ✓ *Ravintoloista tulee monipalveluyrityksiä.*
- ✓ *Henkilöstön määrä EI lisäännä.*

Väitteissä *henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee ja henkilöstön määrä lisääntyy*, vastaajat olivat päinvastaista mieltä väitteissä esitetyn mielipiteen kanssa, eli henkilökohtaisen palvelukontaktin merkityksen ei nähty vähenevän ja henkilöstön määrän ei nähty lisääntyvän, vaan vähenevän.

Sekä seitsemän väitettä, joiden tärkeys tai kehityksen suunnan toivottavuus lisääntyi toisella kierroksella:

- ✓ *Ravintola-alan ammatillinen arvostus tulee kasvamaan*
- ✓ *Teknologian käyttö parantaa palveluprosessin toimivuutta*
- ✓ *Teknologian käytön lisääntyminen parantaa palvelun laatua*
- ✓ *Asiakkaan arvot ovat hintaa tärkeämpi palvelun valinnan kriteeri*
- ✓ *Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa kasvaa*
- ✓ *Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluympäristössä kasvaa*
- ✓ *Ravintola-alan sääntely vähenee.*

Huomattavaa toisen kyselykierroksen tuloksissa on, että teknologian kehittymistä mittaavien väitteiden kehityssuuntaa ei kukaan asiantuntijoista pitänyt vältettävänä. Valintoja toivottavaksi kehityssuunnaksi sai jokainen teknologian kehittymistä koskeva väite.

### Esteet, rajoitukset ja perustelut

Esitettyjen väitteiden ja argumenttien toteutumisen esteitä ja rajoituksia arvioitiin avoimien kysymysten avulla. Samalla vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida käsitellyjä aiheita ja perustella omia mielipiteitään. Toisella kyselykierroksella avointen kysymysten määrää lisättiin ja kysymys liitettiin suoraan jokaiseen aihealueeseen.

Avoimet kysymykset olivat:

- ✓ Miten näet teknologian kehittymisen vaikuttavan ravintola-alan tulevaisuuteen?
- ✓ Miten arvojen muuttuminen mielestäsi vaikuttaa ravintolatoimintaan?
- ✓ Miten digitalisaatio tulee mielestäsi vaikuttamaan ravintola-alan tulevaisuuteen?
- ✓ Miten ravintola-alan toimintaympäristö tulee mielestäsi muuttumaan?
- ✓ Miten työn muuttuminen mielestäsi vaikuttaa ravintolatoimintaan?

Teknologian kehityksen nähtiin olevan voimakkaasti mukana ravintola-alan tulevaisuudessa. Yleisesti se nähtiin mahdollisuutena, jonka odotetaan helpottavan asiakastiedon keräämistä ja hyödyntämistä, tilausten ja varausten tekemistä, lisäävän toiminnan joustavuutta ja tehokkuutta, parantavan palveluiden saatavuutta, helpottavan palveluprosessia, lisäävän asiakkaiden tiedonsaantia ja sitä kautta mahdollistavan syvemmän asiakaskontaktin ja parantavan palvelun laatua.

*”Ravintola-alan työntekijät ovat todennäköisemmin erilaisessa kontaktissa asiakkaan kanssa, kuin tänä päivänä.”*

*”Teknologian kehittyessä asiakkaat todennäköisesti odottavat niiden nopeuttavan ja helpottavan palveluprosessia.”*

”Teknologian kehittyessä taustatoimintojen automatisoituminen ja järjestelmien toimivuus ja kehittyminen tietoa paremmin jäsentäviksi parantaa osaltaan toiminnan tehokkuutta.”

”Tekniikan hyödyntäminen tuo mielestäni palvelutyöhön joustavuutta ja tehokkuutta, mikä nostaa palvelun laatua.”

Teknologian kehitys muuttaa työnkuvia ja antaa mahdollisuuden, jopa syvämpiin asiakaskontakteihin.”

Vaikka teknologista kehitystä ei yleisesti vastustettu, ei kaikkea teknologista kehitystä nähty ravintola-alan kannalta positiivisena. Negatiivisena kehityksenä nähtiin teknologian ehdoilla tapahtuvan tai toimimattoman ja vaikeakäyttöisen teknologian lisääntyminen, jolloin se voi heikentää asiakaskokemusta tai jopa olla este palvelun käyttämiselle. Vastauksissa ei myöskään uskottu asiakkaiden haluun olla palvelukontaktissa koneen tai robotin kanssa, vaan teknologisen kehityksen vaarana nähtiin henkilökohtaisen palvelukontaktin väheneminen ja palveluprosessin automatisoitumisen mahdollistama palvelun kasvottomuus.

”Toimimattomat teknologiset ratkaisut aiheuttavat asiakkaiden mielessä turhautumista.”

”Saatavuus ja tarjonnan kokonaisuuden tietämys lisääntyy. Tilauksien ja varauksien teko helpottuu. Pelkona on henkilökohtaisen palvelun väheneminen > kasvottomuus.”

”Ongelmia saattavat tuottaa huonosti testattujen teknologisten ratkaisujen käyttöönotto.”

”Jos tekniikkaa ei pystytä hyödyntämään "oikealla" tavalla, tulokset heijastuvat asiakkaiden kokemuksiin ja palautteeseen ravintolan toiminnasta.”

Teknologisten ratkaisujen käyttöönoton pitää vastaajien mukaan tapahtua asiakaskeskeisesti ja varmistamalla henkilökohtaisen palvelukontaktin säilyminen. Teknologisen kehityksen hyödyntämisen mahdollisuudet nähtiin suurempana itsepalveluravintolasektorilla, jossa esim. älylinjastojen ja tilaus- ja maksusovellusten käyttöönotto koettiin helpommin toteutettaviksi kuin à la Carte-ravintoloissa. Uusien teknologioiden toivottiin myös olevan nopeammin hyödynnettävissä, jolloin niillä nähtiin olevan asiakastyytyväisyyttä parantava vaikutus.

”Teknologian kehitys on mahdollisuus ravintoalan tulevaisuudelle, mutta samalla henkilökohtaiseen palveluprosessiin tulee kiinnittää erityistä huomiota eli edelleenkin ei pidä mennä teknologia edellä vaan asiakaskeskeisestä näkökulmasta.”

”Miten teknologia lisääntyy a la Carte ravintoloissa ?? En usko, että mitenkään. Ihmiset haluavat palvelua ihmiseltä eivät esim. roboteilta”

”Asiakasnäkökulmasta hyvään palvelukokemukseen liittyy minimissään, että laitteet ja yhteydet toimii moitteetta ja että teknologiset uutuudet on nopeasti asiakkaiden käytettävissä.”

Asenteiden muuttumisen vaikutukset nähtiin muuttavan henkilökohtaisen palvelukontaktin muotoja, mutta sen ei uskottu vähentävän henkilökohtaisen palvelun tarvetta. Vaikka arvojen uskotaan muuttavan asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä ja terveellisyys-, eettisyyden ja ekologisuuden vaatimusten vaikutuksen ostopäätösten tekoon uskotaan kasvavan, osa vastaajista uskoi hinnan olevan tulevaisuudessa tärkein ravintolapalveluiden ostokriteeri. Toisaalta vastauksissa uskottiin myös, että henkilökohtaisesta palvelusta sekä laadukkaista ja puhtaista raaka-aineista valmistetusta ruuasta ollaan tulevaisuudessa valmiita maksaman enemmän.

”Henkilökohtainen palvelukontakti tulee muuttumaan, mutta sen merkitys ei tule vähentymään.”

”Arvojen merkitys tulee olemaan merkityksellistä ja niiden huomioiminen alusta lähtien tulee olla huomioitava liiketoimintasuunnittelussa.”

”Hinta tulee pysymään tärkeimpänä määrittelevänä palvelukriteerinä arvoihin verrattuna ... ihanteellistahan olisi, jos arvot menisivät taloudellisuuden edelle, mutta todennäköisesti näin ei tule ainakaan nopeasti käymään.”

”Erialaisten yksilöityjen elämäntapa ruokaravintola palveluiden määrä kasvaa.”

”Palvelusta (asiantuntevasta, läsnä olevasta, tarpeet huomioivasta) sekä laadukkaista ja puhtaista raaka-aineista ollaan valmiita maksaman enemmän, toisaalta vaatimustaso nousee ja esim. terveellisyys-, eettisyys- ja ekologisuus- aspektit nousee isompaan rooliin.”

Arvojen muutoksen vaikutuksena nähtiin asiakkaiden odotusten ja sitä kautta myös ravintolapalvelujen tarjonnan eriytyvän entisestään ja ääripäiden eli pikaruokatyyppisten ravintoloiden ja toisaalta asiakkaaseen keskittyvien uniikkien, yksilöllistä palvelua ja hyvää ruokaa tarjoavien ravintoloiden lisääntymisenä. Osa vastaajista näki kokeilunhalun ja trendien vaikutuksen lisääntyvän asiakaskäyttäytymistä määräävänä tekijänä. Myös erilaisten elämäntapaan perustuvien ruokaravintoloiden uskotaan tulevaisuudessa lisääntyvän ja palvelun laadulle asetetun vaatimustason kasvavan. Ra-

vintola-alan kannalta ihanteellisena pidettiin kehitystä, jossa asiakkaan arvoista muodostuisi hintaa tärkeämpi ostokriteeri ja erilaistuneet asiakasvaatimukset olisi mahdollista huomioida jo liiketoimintaa suunniteltaessa.

”Uskon että kilpailussa pärjäävät jatkossa ääripäät eli pikaruokatyypiset ravintolat ja ravintolat jotka pystyvät tarjoamaan rauhallista asiakkaaseen keskittyvää yksilöllistä palvelua lukuisine ruoka ja juoma vaihtoehtoinen.”

”Uniikit paikat tulevat menestymään ja persoonattomat/tehokkaat paikat häviää. Toivottavasti.”

”Myös kokeilunhalu lisääntyy ja (eksoottisetkin) uutuudet/ trendituotteet maailmalta halutaan nopeasti kokeiltaviksi.”

”Nuorten kulutus käyttäytyminen on jo nyt nousemassa kierrätyskulttuuriin pohjautuvaksi, mikä näkyisi 2030 kulutuskäyttäytymisessä ravintola-alalla positiivisesti.”

”Työ ja tehtävät muuttuvat, mutta arvot ja niiden merkitys korostuu, osaajia tarvitaan palvelemaan vaativia asiakkaita.”

Tiedon keräämisen, käsittelyn ja jäsentämisen, kuten myös tiedon lisääntymisen olemassa olevasta tarjonnasta ja saatavuudesta nähtiin parantavan ravintolatoiminnan tehokkuutta ja antavan myös mahdollisuuden asiakaskontaktien syventämiseen. Perinteisen kaikille suunnatun markkinoinnin merkityksen nähtiin myös edelleen vähenvän.

”Asiakastiedon kerääminen lisääntyy. Varauksien teko ja tilaaminen nopeutuu, mutta samalla sosiaaliset kontaktit palvelujen prosesseissa vähenee.”

”Mainostaminen, interaktiivisuus ja henkilökohtainen huomioiminen tulee siirtymään digimaailmaan.”

”Markkinoinnin kanavat siirtyy sähköisiin ja printin osuus pienenee hyvin pieneksi. Virtuaaliodellisuudet ja niiden kautta tapahtuva markkinointi yleistyy.”

Sosiaalisen median vaikutuksen uskotaan lisäävän asiakkaiden tietoisuutta omista valinnoistaan ja lisäävän vertaisarvioinnin merkitystä palveluiden laatuodotusten muodostumisessa ja ostopäätösten tekemisessä. Samalla kun jatkuvasta ja nopeasti reagoivasta vuorovaikutuksesta tulee vaatimus, se myös mahdollistaa palvelun tuottajalle ajankohtaisen informaation tuottamisen omista tuotteistaan ja palveluistaan, sekä antaa mahdollisuuden asiakkaiden tarpeiden tarkempaan tunnistamiseen ja palveluiden yksilölliseen räätälöintiin.



”Se laajentaa palvelutarjoomaa ja lisää ihmisten tietoisuutta valinnoistaan; somen kautta hyvä kiertää ja huonot valinnat tulevat ilmi.”

”Ajantasaista ja tarvittaessa yksityiskohtaista tietoa tuotteista ja palveluista on oltava saatavilla entistä enemmän ja monikanavaisesti. Jatkuvaa (ja nopeasti reagoivaa) vuorovaikutusta vaaditaan mm somekanavissa. Palvelun (virtuaalisenkin) merkitys kasvaa, tarpeiden tunnistamisen ja yksilöllisen räätälöinnin mahdollisuudet on käytettävä hyväksi.”

”Digitalisaation avulla voidaan asiakkaiden saamaa informaatiota tuotteista ja palveluista moninkertaistaa ja sen laatua varmentaa, toivottavasti.”

IT-tekniikan kehityksen suurimpana vaarana pidettiin tietokoneistumisen muuttavan palveluprosessia ja palvelun kulutusympäristöä vähemmän sosiaalisesti palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Vaikka kehitystä ei pidetty toivottavana ja kauhuskenaariona pidettiin ravintolapalveluiden tuottamista pelkästään teknologisten ratkaisujen avulla, ilman henkilökohtaista kontaktia, pidettiin kuitenkin IT-tekniikan mahdollistaman interaktiivisuuden hyödyntämistä palveluntuotantoprosessin kannalta tärkeänä.

”Vaarana on, että digitalisaatio muuttaa palveluprosessia ja palveluympäristöä vähemmän sosiaalisesti ihmisten välillä... sosiaalisen kontaktin merkitystä ei saa väheksyä palveluiden tuottamisessa koska ihmiset ovat sosiaalisia olentoja, joiden psykologisia perustarpeita ovat esim. hyvän tekeminen toisille ja yhteenkuuluvuus.”

Ravintola-alan toimintaympäristön muuttuminen nähtiin yleisesti erittäin tarpeelliseksi ja jopa edellytyksenä alan kehittymiselle. Sääntelyn ja byrokratian purkamista hallitusti pidettiin toivottavana kehityksenä ja sen kilpailua kiristävän vaikutuksen lisäysäntymistä pidettiin hyödyllisenä ravintolapalveluiden laadun kannalta.

”Ravintola-ala on menneisyytensä vanki, eikä tule muuttumaan paljoakaan, vaikka muutoksen tarvetta olisi sekä asiakkaiden palvelujen parantamiseksi, että alan oman tulevaisuuden kannalta.”

”Yksi isoimmista muutoksista, on turhan säännösten purkaminen ja byrokrattisten turhien prosessien poistaminen esim. päätösten teossa. Säännösten vapautuminen auttaa ravintola-alan tuloksellisuuden kasvua.”

” Ravintola-alan on muututtava tulevaisuudessa... Turha byrokratia tulee vähenemään, jota ei pidä toteuttaa kuitenkaan sokeasti ja liian nopeasti, vaan suunnitellusti ja tutkimukseen perustuen.”

”Mahdollisen säätelyn vähentymisen myötä uusia tulokkaita tulee varmasti markkinoille. Kilpailu on kuitenkin aina tervetullutta ja pitää palvelut laadukaina ja ajanhengessä mukana olevina.”

Ravintola-alan yritysraakenteen nähtiin muuttuvan tulevaisuudessa yhä enemmän paikalliseen toimintaympäristöön sopivammaksi, jossa korostetusti nousevat esiin yksilöllisyys ja persoonallisuus. Ketjumaisen ravintolatoiminnan hyötyjen uskottiin vähenvän ja myös ketjuravintoloiden muuttuvan yksilöllisemmiksi. Yksittäisten ravintolayritysten nähtiin laajentavan toimintaansa ja muuttuvan monipalveluyrityksiksi, jotka tuottavat useampia eri palveluja samanaikaisesti perinteisen ravintolatoiminnan rinnalla. Myös saman alan yritysten välisen yhteistyön uskottiin tulevan lisääntymään.

”Ketjutoiminnasta saatu taloudellinen etu ei enää kannata yhtä hyvin sen yli, että yksilöllisyyttä kaivataan paikkakuntakohtaisesti ja että persoonallisuutta arvostetaan enenemässä määrin.”

”Eri yritysten on tehtävä enemmän yhteistyötä, joten tämän vuoksi tullaan näkemään yhä enemmän toimijoita, jotka tuottavat useampia palveluita yhden ”rakennuksen” sisällä. Ketjut yksilöllistyvät, koska asiakkaat eivät arvosta enää yhtä ja samaa puuroa joka paikassa. Ketjutoiminnan synergiaedut eivät tule kuitenkaan poistumaan, mutta niitä tullaan sopeuttamaan yhä paikallisemmiksi. Ravintolapalveluita sovelletaan yhä enemmän paikalliseen toimintaympäristöön soveltuvammaksi.”

”Monipalveluyritykseksi suunta on todennäköinen, mutta ei toivottava. Näkisin että ydinosaaminen tulee olemaan ruoan ympärillä mutta onko valmistus ja tarjoilu ainoat sisällöt, epäilen.”

”Monialaisuus tulee lisääntymään ravintola-alalla tulevaisuudessa. Ravintoloissa, niiden yhteydessä tai läheisyydessä tulee olemaan yhä enemmän eri alojen palveluita, jotka tukevat toisiaan (shop-in-shop). Ravintolassa voisi saada tulevaisuudessa mm. hierontapalveluita, joka lisäisi monialaisuuden lisääntymisen kautta kaikkien palveluiden käyttöä”

Ravintolatyön tulevaisuuden kannalta tärkeänä pidettiin ravintola-alan ja ravintolatyön arvostuksen lisäämistä. Arvostuksen lisääntymisen nähtiin tapahtuvan paitsi alan palkkausta parantamalla, niin myös ravintolatyön tekemisellä houkuttelevammaksi. Osaavan työvoiman saamisen ja alalla pitämisen nähtiin vaativan työkuulttuurin muutosta, jonka toteutumisen ehtoina pidettiin työtehtävien muokkaamista jokaisen yksilön kannalta mielenkiintoisimmiksi ja motivoivimmiksi, sekä antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen esimerkiksi työtehtävien yhteissuunnitteluun kautta.

Tulevaisuuden ravintola-alalla osaamisen nähtiin olevan laaja-alaista moniosaamista, jonka vaatimustaso kasvaa jatkuvasti. Rekrytoinnin muoti-ilmion, jossa halutaan palkata ”hyviä tyyppejä” ammattiosaajien sijaan taas nähtiin negatiivisena kehityksenä ja sen vaikuttaneen jo nyt heikentävästi ravintoloiden tarjoilun tasoon.

”(Erot) Osaamisessa tulevat kasvamaan. Tulee olemaan huippuosaajaa ja siten vuokratyövoimaa, joka ei osaa juuri mitään.”

”Työtehtävistä tulee muodostaa mielenkiintoisempia ja työntekijöitä motivoivimpia. Tämän vuoksi työ tulee suunnitella yhdessä, eikä pelkästään määritellä tekemisiä ylhäältä alaspäin.”

”Osaajien saaminen ja pitäminen vaatii työkuulttuurin muutosta niin, että kaikki halukkaat pääsevät aidosti vaikuttamaan asioihin ja mukaan toiminnan suunnitteluun.”

”Ravintoloissa tulee olemaan yhä enemmän eri alojen palveluita ..., joka lisäisi monialaisuuden lisääntymisen kautta kaikkien palveluiden käyttöä ja ehkä myös osaamisen tarpeen kasvua. Lisäksi moniosaamisen lisääntymisen kautta sillä olisi vaikutusta myös työntekijöiden motivoitumiseen.”

”Asennetta pitää olla, mutta ammattitaitoa ei voi ohittaa. Nyt jo huomataan asenteen voittaneen ammattitaidon mikä näkyy esim. tarjoilun tasossa.”

## Osaaminen ja asenteet

Maailman talousfoorumin tekemän kyselyn mukaan jo vuoteen 2020 mennessä yli kolmasosa useimpien ammattien ydintaidoista tulevat olemaan sellaista osaamista, jota ei vielä tällä hetkellä pidetä tärkeänä (Future of jobs 2016, 20).

Tulevaisuuden ravintola-alalla tarvittavia osaamistaitoja on kartoitettu mm. opetusministeriön selvityksissä, Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa (Järvinen, Vataja & Tuominen 2011), Matkailu- ja ravisemisalan osaamistarve-raportti (Taipale-Lehto 2012) ja Ruokaketjun osaamistarpeet tulevaisuudessa (Vepsäläinen (2016).

Tässä tutkimuksessa ravintola-alan henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeita kartoitettiin erikseen työntekijöiden ja esimiesten osaamistaitojen osalta. Osaamisalueet valittiin tiivistetysti edellä mainittujen raporttien vaihtoehtojen pohjalta. Yhteisesti käytetyt osaamisosa-alueet olivat:

- ✓ Ammattiosaaminen
- ✓ Palveluosaaminen
- ✓ Teknologiaosaaminen

- ✓ Verkosto-osaaminen
- ✓ Kansainvälisyysosaaminen
- ✓ Liiketoimintaosaaminen
- ✓ Ympäristöosaaminen
- ✓ Innovaatio-osaaminen
- ✓ Oppimisaosaaminen / oppimistaidot halu/ kyky oppia
- ✓ muu osaaminen, mikä? / Sosiaaliset taidot.

Edellisten lisäksi esimiesten osaamisalueina oli mukana myös:

- ✓ Prosessiosaaminen
- ✓ Organisaatio-osaaminen
- ✓ Henkilöstöjohtamisaosaaminen
- ✓ Muutosjohtamisaosaaminen.

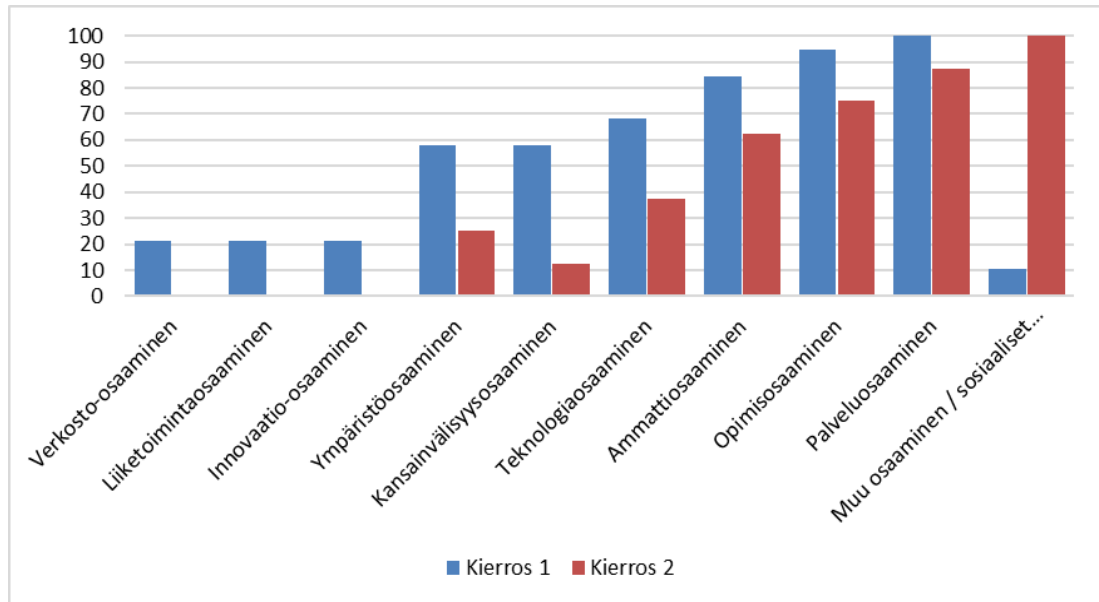
(Järvinen ym. 2011, 18; Taipale-Lehto 2012, 16, 19, 21 - 22; Vepsäläinen 2016, 85 - 93.)

Ensimmäisellä kierroksella vastausvaihtoehtojen määrää ei ollut rajoitettu. Henkilöstön osaamistaitoja kysyttäessä 19 vastaajaa tekivät yhteensä 102 valintaa, eli keskimäärin jokainen vastaaja valitsi viisi osaamisaluetta yhdeksästä valmiista ja yhdestä avoimesta vaihtoehdosta. Tärkeimmiksi osaamisalueiksi nousivat palveluosaaminen 19 kertaa, oppimistaidot 18 kertaa ja ammattiosaaminen 16 kertaa. Teknologiset taidot nousivat esiin 13 kertaa, ympäristö- ja kansainvälisyysosaamistaidot 11 kertaa. Verkosto-, liiketoiminta- ja innovaatio-osaamista ei pidetty henkilöstölle kovin tärkeinä osaamisalueina, jotka valitsi vain neljä vastaajaa. (Ks. Kuvio 22.)

Vastaajille annettiin myös mahdollisuus lisätä jokin muu tulevaisuuden ravintolatyössä tärkeänä pitämänsä osaamisalue. Avoimeen vaihtoehtoon annettiin kaksi vastausta, joista molemmat korostivat sosiaalisten taitojen hallintaa, joka myös siten nostettiin mukaan kyselyyn toiseen vaiheeseen.

Tärkeimpien henkilöstön osaamisen tulevaisuuden osaamisalueiden löytymiseksi kyselyn toisella kierroksella valintojen määrä rajattiin neljään. Tärkeimmäksi osaamisalueeksi nousi ensimmäisellä kierroksella esiin noussut sosiaalisten taitojen hallinta, jonka valitsivat kaikki kahdeksan vastaajaa. Muina tärkeinä osa-alueina esiin nousivat palveluosaaminen seitsemällä valinnalla, oppimistaidot kuudella ja ammattiosaamistaidot viidellä valinnalla. Muut valintoja saaneet osaamisalueet olivat teknologia-, kansainvälisyys- ja ympäristöosaaminen. Täysin ilman valintoja jäivät verkosto-, liike-

toiminta-, ja innovaatio-osaamisen osa-alueet. Molempien kierrosten vastaukset yhdistettiin Kuvio 22. Kyselykierrosten vastauksia vertailtaessa suhdelukuna käytettiin prosenttia vastaajista, eli kuinka suuri osa vastaajista oli valinnut ko. vaihtoehdon.



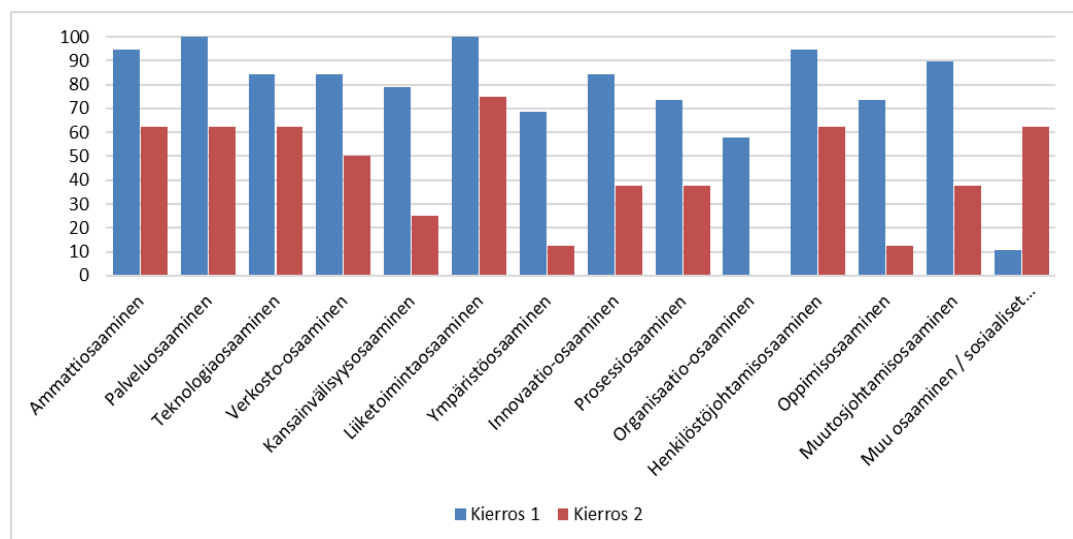
Kuvio 22. Henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeet ravintola-alalla. Prosenttia vastaajista.

Esimiesten osaamistarpeita kartoittavaan kysymyksen kolmestatoista valmiiksi annettusta vastausvaihtoehdosta ja mahdollisuudesta lisätä haluttu osaamisalue, 19 vastaajaa teki yhteensä 208 valintaa. Keskimäärin jokainen vastaaja valitsi yksitoista tulevaisuuden osaamisvaatimusta. Täydet 19 valintaa saivat liiketoiminta- ja palveluosaaminen, 18 kertaa valinta osui ammatti- ja henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Muutosjohtaminen vaihtoehto valittiin yhteensä 17 kertaa, teknologia-, verkosto- ja innovaatio-osaamiset taas 16 kertaa. Kansainvälisyysosaamista korostettiin 15 ja prosessiosaamistaitoja ja halua tai kykyä oppia uusia asioita 14 kertaa. Vähiten tärkeiksi osaamisalueeksi jäivät 11 valintaa saanut organisaatio-osaaminen ja 13 valintaa saanut ympäristöosaaminen. (Ks. Kuvio 23.) Ensimmäisessä kyselyssä valintojen määrää ei myöskään esimiesosaamista kysyttäessä ollut rajoitettu.

Myös esimiesten osaamistaitovaatimuksia kysyttäessä vastaajille annettiin mahdollisuus lisätä jokin oma esimiestyössä tärkeänä pitämänsä osaamisalue. Vastauksia saa-

tiin kaksi, sosiaaliset taidot ja TES-osaaminen. Sosiaaliset taidot nostettiin mukaan kyselyn toiseen vaiheeseen. Työehtosopimusosaamisen katsottiin olevan osa esimiehen henkilöstöjohtamisaamasta, eikä sitä sen vuoksi otettu mukaan erillisenä osa-alueena kyselyn toiselle kierrokselle.

Toisella kierroksella vastausten määrä rajattiin kuuteen. Vastaajat valitsivat liiketoimintaosaamisen tärkeimmäksi esimiehen osaamisalueeksi kuudella valinnalla. Viisi mainintaa saivat ammattiosaaminen, palveluosaaminen, teknologiaosaaminen yhdessä henkilöstöjohtamistaitojen ja sosiaalisten taitojen hallinnan kanssa. (ks. Kuvio 23.) Kuuden eniten valitun vaihtoehdon ulkopuolelle jäi verkosto-osaaminen neljällä valinnalla. Täysin ilman valintoja jäi organisaatio-osaaminen. Esimiesten osaamistarpeita kysymysten molempien kierrosten vastaukset on yhdistetty Kuvio 23.

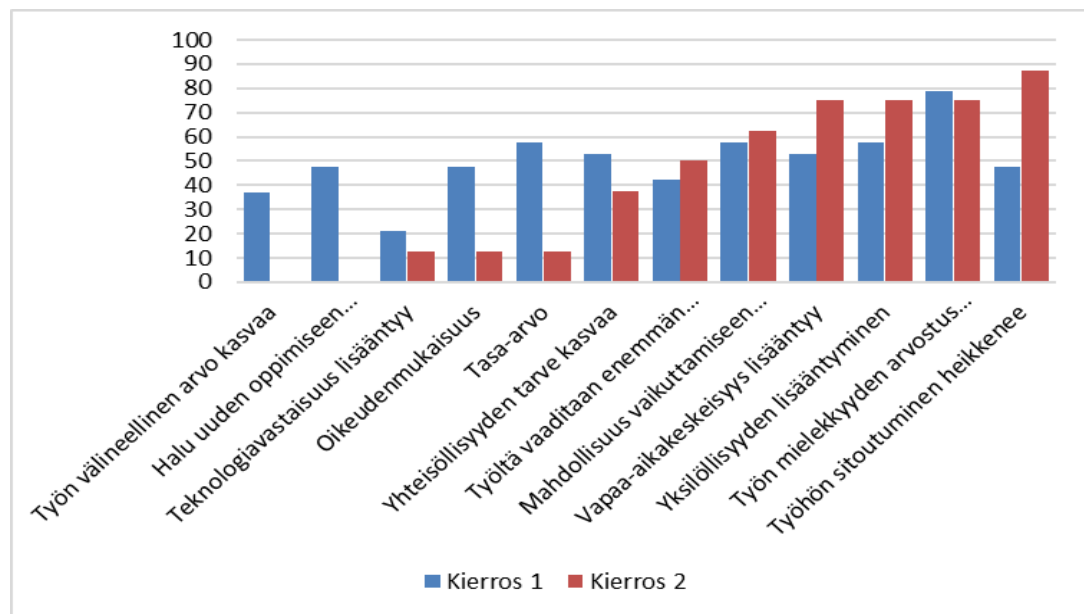


Kuvio 23. Esimiesten osaamistarpeet tulevaisuudessa ravintola-alalla (prosenttia vastaajista)

Uusien sukupolvien tulon työmarkkinoille on epäilty muuttavan työelämää ja asiakaskäyttäytymistä uudenlaisten sukupolvelle ominaisten arvojen muutoksen myötä. Kyselyssä selvitettiin 12:n yleisesti kirjallisuudessa esitettyjen muuttuviksi epäiltyjen arvojen avulla, millä muutoksilla olisi suurimmat vaikutukset ravintola-alan tulevaisuuteen. (mm. Raijas & Repo 2009; Vähä ym. 2009; Halava & Pantzar 2010.) Valituista arvoista viisi käsitteli työn tekemistä ja työympäristöä, viisi henkilökohtaisia arvoja ja kaksi yhteisöllisyyttä.

Ensimmäisessä kyselyssä arvot ja asenteet kysymykseen ei ollut rajoitettu valintojen määrää ja kysymykseen saatiin 114 vastausta 19:ltä vastaajalta, eli keskimäärin jokainen vastaaja valitsi 6 arvoa, joiden vaikutuksen nähtiin korostuvan tulevaisuuden ravintolatoiminnassa.

Eniten vaikutusta ravintola-alan tulevaisuuteen nähtiin olevan työn mielekkyyden arvostuksen kasvamisella, joka valittiin 15 kertaa. Tasa-arvo, mahdollisuus aktiiviseen vaikuttamiseen työyhteisössä ja yksilöllisyyden lisääntyminen valittiin 11 kertaa, vapaa-aika keskeisyyden lisääntyminen yhdessä yhteisöllisyyden lisääntymisen kanssa 10 kertaa ja yhdeksän kertaa valittiin oikeudenmukaisuus, halukkuus uuden oppimiseen ja työhön sitoutuminen heikkenee vaihtoehdot. Työn välineellisen arvon näki korostuvan seitsemän ja työltä vaadittavan luovuuden kahdeksan vastaajaa. Teknologivastaisuuden lisääntymiseen uskoi vain neljä vastaajaa 19:stä.



Kuvio 24. Arvojen muuttuminen (prosenttia vastaajista)

Toisella kyselykierroksella vastausvaihtoehdot pidettiin samoina, mutta valintojen määrä rajattiin viiteen. Viisi arvoa, joiden vastaajat odottavat vaikuttavan eniten ravintola-alan tulevaisuuteen, olivat työhön sitoutumisen heikkeneminen seitsemällä valinnalla (ks. Kuvio 24.), kuusi kertaa tuli valituksi vapaa-aikakeskeisyyden lisääntyminen, työn mielekkyyden vaatimuksen kasvu ja yksilöllisyyden lisääntyminen. Mahdollisuutta aktiiviseen vaikuttamiseen työyhteisössä piti merkittävänä viisi vastaajaa.

Kokonaan ilman mainintoja jäivät työn arvon välineellistyminen ja halu uuden oppimiseen lisääntyä.

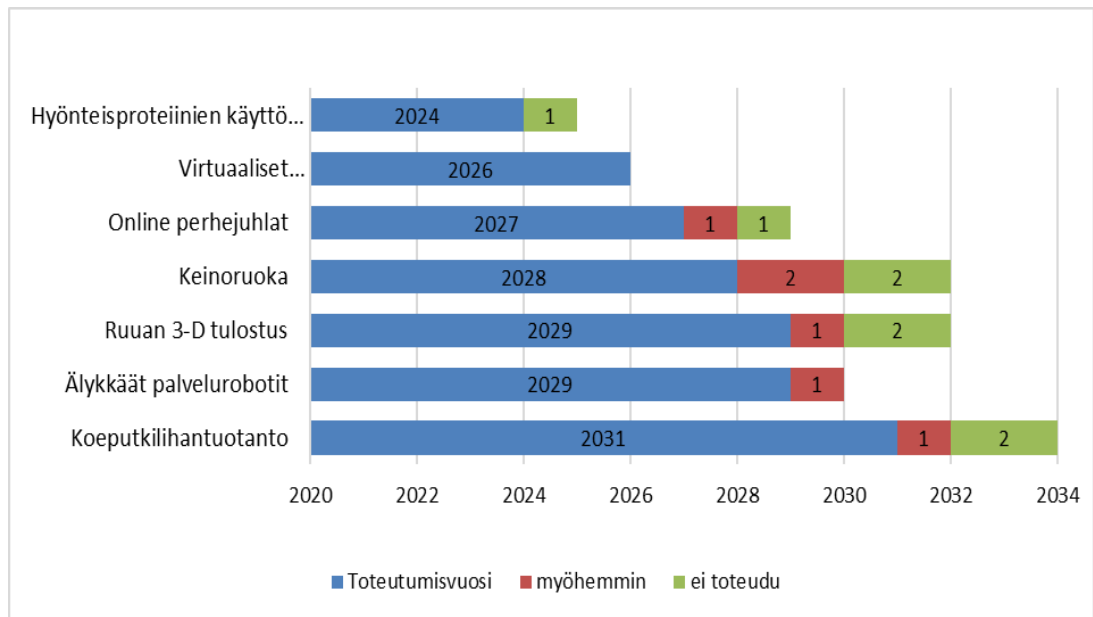
Kannatustaan toisella kierroksella lisäsivät eniten, työhön sitoutuminen heikkenee, vapa-aikakeskeisyys lisääntyy ja väite yksilöllisyyden lisääntymisestä. Eniten suhteellista kannatustaan menettivät väitteet, halu uuden oppimiseen lisääntyä ja työn välineellinen arvo kasvaa, jotka eivät saaneet toisella kierroksella yhtään mainintaa. Myöskään tasa-arvoa ja oikeuden mukaisuutta ei enää toisella vastauskierroksella pidetty yhtä tärkeänä tulevaisuuden arvona kuin ensimmäisellä kierroksella.

Vaikka työn laajuuden rajoittamisen vuoksi tässä tutkimuksessa ei tutkittu odotettujen muutosten tapahtumisnopeutta. Pyydettiin asiantuntijoita kyselyn ensimmäisessä vaiheessa arviomaan seitsemän odotettavissa olevan, toteutuessaan voimakkaasti ravintola-alaan vaikuttavan, ilmiön mahdollista toteutumista vuoteen 2030 mennessä.

Seitsemään väitteeseen saatiin yhteensä 60 vastausta. Todennäköisimpinä v. 2030 toteutuneina tulevaisuuden ilmiönä pidettiin 13 vastauksella hyönteisproteiinien käyttöä elintarvikkeina, ja 12 valintaa saanutta virtuaalisesti toteutettuja palveluympäristöjä. Älykkäiden palvelurobottien odottaa vuonna 2030 olevan jo käytössä 10 vastaajaa. Ruuan tulostus 3-D tekniikalla sai kannatusta seitsemältä vastaajalta ja loput kolme vaihtoehtoa, koeputkilihantuotanto, keinoruuan käyttö ja online perhejuhlat saivat kannatusta kuudelta vastaajalta.

Toisella vastauskierroksella samojen ilmiöiden toteutumista kysyttiin antamalla neljä vaihtoehtoista vuosilukua viiden vuoden välein, väliltä 2020 - 2035, sekä lisäksi toteutuu myöhemmin ja ei toteudu lainkaan -vaihtoehdot. Vastattujen vuosilukujen keskiarvot ja muiden vastausvaihtoehtojen vastaajamäärät on esitelty Kuvio 25. Kuvio 25. Ilmiöiden toteutuminen vastausvuosien keskiarvon mukaan. Kuviota luettaessa on huomattava, että keskiarvovuosi ei kuitenkaan ole kaikkien annettujen vastausten keskiarvo, vaan ainoastaan vuosilukuvastausten keskiarvo, viiteen vaihtoehtoon on myös annettu myöhemmin ja ei toteudu vastauksia, joita ei ole huomioitu keskiarvoa laskettaessa.





Kuvio 25. Ilmiöiden toteutuminen vastausvuosien keskiarvon mukaan.

Vastauskeskiarvojen mukaan koeputkilihan tuotantoa vaille kaikki esitetyt ilmiöt olisivat toteutuneet jo 2030 mennessä, ensimmäisenä hyönteisproteiinien käyttö elintarvikkeina jo vuonna 2024, vaikka yksi vastaajista oli ei toteudu lainkaan vaihtoehdon kannalla. Yksimielisimpiä asiantuntijat olivat virtuaalisten palveluympäristöjen toteutumisesta, jotka kuusi vastaajaa näki toteutuvan vuoteen 2025 mennessä ja loput kaksi vastaajaa 2030 mennessä. Myös älykkäiden palvelurobottien tulon uskottiin, vaikka ei vielä ihan lähitulevaisuudessa. Yksittäiset vastaajat näkivät palvelurobottien tulevan käyttöön jo vuoteen 2020 ja 2025 mennessä, enemmistö oli kuitenkin vuosien 2030 ja 2035 kannalla ja yksi vastaajista näki palvelurobottien tulevan ravintolakäyttöön vasta myöhemmin. Kaikkein viimeisenä annetuista vaihtoehdoista nähtiin toteutuvan koeputkilihan tuotannon, jossa vastaukset painottuivat vuoteen 2030 ja sen jälkeiseen aikaan, kahden vastaajan mielestä ilmiö ei tule toteutumaan lainkaan.

### Taustakysymykset

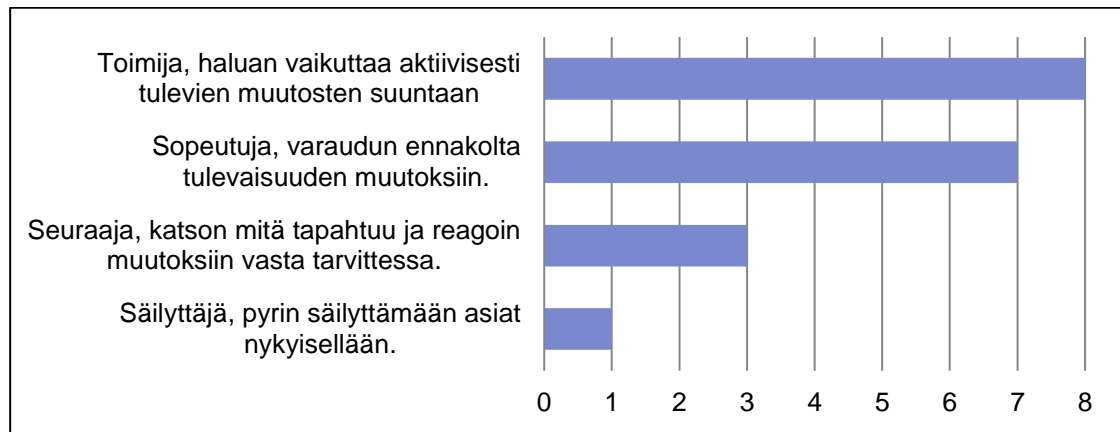
Taustakysymyksien määrä pidettiin tässä työssä vähäisenä, koska tutkimuksen kannalta demografisia tietoja tärkeämpänä pidettiin koulutuksesta ja ammatillisesta osaamisesta koostuvaa asiantuntijuutta, yhdessä tutkimusaiheen tuntemisen ja tulevaisuudentutkimuksen perusteiden hallinnan kanssa. Toisen kierroksen vastaajilta ky-

syttiin heidän koulutustaastaansa. Kaikilla vastaajilla oli vähintään alempi korkeakoulututkinto ja he opiskelivat ylempää korkeakoulututkintoa. Kahdella vastaajalla oli ylempi korkeakoulututkinto ja yhdellä vastaajalla oli tutkijakoulutus.

Ensimmäisen kierroksen vastaajista 14 oli määritellyt itsensä ravintola-alan ammattilaiseksi ja viisi vastaajaa katsoi kuuluvansa vertailuryhmään. Toisen tutkimuskierroksen kahdeksasta vastaajasta seitsemän oli vastannut kysymykseen asiantuntijuudesta, yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta kysymykseen, mutta oli määritellyt itsensä alan asiantuntijaksi ensimmäisessä kyselyssä, joten toisen kierroksen vastaajista kuusi oli ravintola-alan asiantuntijoita ja kaksi vastaajaa määritteli itsensä vertailuryhmään kuuluvaksi.

Ensimmäisellä kierroksella ammattilaisryhmän ja vertailuryhmän antamien vastusten välillä ei löytynyt merkittäviä eroja. Toisella tutkimuskierroksella väitteen *ravintola-alan sääntely vähenee*, ammattilaisryhmän vastaajista viisi piti kehityssuuntaa toivottavana ja yksi vastaaja vertailuryhmästä piti kehityssuuntaa vältettävänä. Ero näkyi tilastollisesti merkittävänä, mutta se muodostui yksittäisen vastaajan painoarvon lisääntymisellä näytteen pienuuden, kahdeksan vastaajaa, ja vertailuryhmän koon, kaksi vastaajaa vuoksi, joten merkittävää eroa vastauksissa eri vastaajaryhmien kesken ei tässä tutkimuksessa löytynyt.

Vastaajien tulevaisuusorientoituneisuutta kysyttiin, koska valittujen asiantuntijoiden tulevaisuussuuntautuneisuudella voi olla vaikutusta tutkimuksen avulla saatuihin tuloksiin (Kuusi 2002, 210). Kysymys esitettiin ensimmäisellä kyselykierroksella ja vastaajia pyydettiin valitsemaan parhaiten itseään kuvaava vaihtoehto neljästä eri vaihtoehdosta. Vastaus saatiin kaikilta 19 vastaajalta. Enemmistö, eli kahdeksan vastaajaa näkivät itsensä aktiivisina toimijoina, jotka halusivat vaikuttaa omalla toiminnallaan tulevaisuuden muutosten suuntaan. Seitsemän vastaajaa koki itsensä sopeutujiksi, jotka varautuvat jo ennakolta tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. Vastaajista kolme valitsivat vaihtoehdon seuraaja, eli he reagoivat tulevaisuuden muutoksiin vasta tarvitessa. Yksi vastaaja oli omasta mielestään säilyttäjä, jonka toiveena oli asioiden säilyminen nykyisellään. (Ks. Kuvio 26.)



Kuvio 26. Vastaajien tulevaisuusorientaatio

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia suomalaisen ravintola-alan tulevaisuutta pitkällä n. 15-vuoden aikavälillä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten ravintola-ala tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja mitkä ovat suurimpia ravintola-alaan vaikuttavia muutosvoimia. Tässä työssä ravintola-alan tulevaisuutta arvioitiin ravintolatoiminnan toimintaympäristöön kohdistuvien haasteiden, henkilöstön ja asiakkaiden toiminnan sekä palveluiden tuottajan ja asiakkaiden suhteen, eli asiakkuuden kautta.

Vastauksissa nousivat voimakkaasti esiin kilpailun kiristyminen ja tarve ravintola-alan monimutkaisen sääntelyn purkuun. Ravintola-alan kilpailun kiristyminen nähtiin yleisesti positiivisena ja alaa kehittävänä ilmiönä. Alan uskotaan paikallistuvan ja toiminnan painopisteen siirtyvän pienempiin yhä erikoistuneimpiin yksiköihin. Ravintolakäytön uskotaan edelleen yleistyvän ja eri käyttäjäryhmien välisten ravintolakäytön erojen kaventuvan, myös ravintola-alan arvostuksen nähtiin kasvavan. Kiristyvän kilpailun haasteisiin vastaamisen keinoina nähtiin ravintolayritysten toiminnan monipuolistaminen ja ravintoloiden laajentaminen monipalveluyrityksiksi sekä eri ravintolayritysten välisen yhteistyön lisääminen.

Teknologian kehittymisen aiheuttamat muutokset nousivat myös vahvasti esiin ja uudenlaisen teknologian tuleminen ravintola-alalle nähtiin yleisesti ravintola-alan kannalta mahdollisuutena sekä palveluprosessin toimivuutta ja läpinäkyvyyttä lisäävänä

kehityksenä. Teknologisen kehityksen nähtiin myös mahdollistavan paremman ravintolapalveluiden saavutettavuuden, paremman asiakastiedon keräämisen ja hallinnan, sekä palvelun vuorovaikutuksellisuuden lisäämisen ja sitä kautta mahdollistavan palvelun laadun paranemisen.

Avoimien kysymysten vastauksissa myös huolet teknologian kehittymisestä nousivat esiin. Tiedon keräämisen, markkinoinnin, palveluiden varaamisen ja ostamisen keskittyminen ensisijaisesti uusien teknologisten ratkaisujen ympärille pelättiin aiheuttavan palvelun kasvottomuutta ja johtavan sosiaalisen kontaktin vähenemiseen palveluprosessin aikana. Samanaikaisesti ravintolapalveluiden kuluttamisen siirtymisen pois perinteisestä ravintolaympäristöstä nähtiin heikentävän palveluiden käyttöympäristön sosiaalisuutta.

Suurimpina ravintolatyöhön ja henkilöstöön vaikuttavana tekijänä nousi esiin henkilöstön saannin vaikeutuminen, kun kilpailun ammattitaitoisesta työvoimasta nähtiin kiristyvän tulevaisuudessa. Ravintola-alan ammatillisen arvostuksen uskottiin kuitenkin kasvavan ja luotettiin alan kykyyn tarjota kiinnostavia työtehtäviä myös tulevaisuudessa. Vaikka henkilökohtaisen palvelukontaktin ei uskottu vähenevän ja ravintolapalveluiden käytön nähtiin edelleen lisääntyvän, eivät vastaajat siitä huolimatta uskoneet henkilöstömäärän lisääntymiseen yksittäisissä ravintoloissa. Sen sijaan uudenlaisen teknologian käyttöönottamisen nähtiin rutiineja vähentävänä ja työntekoa helpottavana kehityksenä, joka mahdollistaa keskittymisen palvelua parantavien työtehtävien hoitamiseen.

Myös työntekijöiden suhteen työhön odotetaan muuttuvan tulevaisuudessa. Työhön sitoutumisen uskottiin heikkenevän samanaikaisesti vapaa-aikakeskeisyyden lisääntymisen kanssa. Vaatimusten vaikutusmahdollisuuksista oman työntekemiseen ja työn mielekkyyteen nähtiin kasvavan. Tulevaisuuden työelämän osaamistaitoina uskottiin korostuvan ammattiosaamisen lisäksi sosiaaliset taidot, palveluosaaminen ja halun uuden oppimiseen. Esimiesten osalta tärkeimmiksi tulevaisuuden osaamisalueiksi nousivat liiketoimintaosaaminen, sosiaaliset taidot ja henkilöstöjohtamistaidot yhdessä ammatti- ja palveluosaamisen ja teknologisten taitojen hallinnan kanssa.

Henkilökohtaisten arvojen muutosten uskotaan muuttavan paitsi, työntekijöiden suhdetta omaan työhönsä, niin myös asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä ja lisäävän

tarvetta asiakkaiden tarkempaan, jopa yksilötasolla tapahtuvaan segmentointiin ja siten monipuolistavan ravintolatoimintaa ja edelleen korostavan yksilöllisen henkilökohtaisen laadun merkitystä ravintolapalveluja käytettäessä.

Palvelun laadun merkityksen nähtiin yleisesti kasvavan ja ravintolapalveluiden uskottiin pysyvän edelleen henkilökohtaista vuorovaikutusta vaativana henkilökohtaisena palveluna. Huolimatta digitaalisuuden lisääntymisen luomista uusista tilaus-, tuotanto-, toimitus- ja kulutusmahdollisuuksista, sosiaalisen kontaktin merkityksen uskottiin vain lisääntyvän palveluprosessin aikana ja palvelun kulutusympäristössä, eikä itsepalvelun tai koneavusteisten palveluiden nähty yleistyvän ravintolatoiminnassa. Henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys palvelun laadun kokemiseen voi kuitenkin heikentyä tulevaisuudessa, kun itsepalvelulla toimivien ravintolapalveluiden käyttöön tottuneiden asiakkaiden määrä lisääntyy. Mitä enemmän asiakkaat hyväksyvät itsepalvelutehtäviä tai muita heiltä odotettavia tuotantoon liittyviä rutiineja omaksi toiminnakseen, sitä parempana he todennäköisesti pitävät palvelua (Grönroos 1998, 64; Grönroos 2009 101).

Tutkimus toteutettiin Delfoi-menetelmällä, jossa vastaajiksi valituille asiantuntijoille esitettiin väitteitä, joiden toteutumista ja paikkansapitävyyttä he arvioivat neliportaisella Likert-asteikolla. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus ottaa kantaa väitteissä esitettyjen teemojen tärkeyteen ja väitteessä esitetyn kehityssuunnan haluttavuuteen. Monivalintakysymysten avulla kerättiin tietoa asiantuntijoiden mielipiteistä tulevaisuuden ravintola-alan osaamistarpeista ja asiakkaiden ja työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavien arvojen muutoksista. Mukana olleiden avoimien kysymysten avulla arvioitiin väitteiden toteutumisen esteitä ja rajoituksia antamalla vastaajille mahdollisuus käsiteltyjen aiheiden tarkempaan kommentointiin, uusien näkökohtien esiin tuomiseen tai oman näkökulmansa perusteluun.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa ensimmäisen kierroksen väitteistä valittiin ne, jotka koettiin tärkeiksi, mutta joiden kehityssuunnasta asiantuntijoiden kesken ilmeni erimielisyyttä, ryhmiteltiin uudelleen niihin vaikuttavien muutosvoimien mukaan. Koska useisiin väitteisiin esitettyihin teemoihin vaikuttavat samanaikaisesti useammat muutosvoimat, sijoitettiin ne tekijän subjektiivisella päätöksellä aiheeseen voimakkaim-

min vaikuttavan muutosvoiman alle. (ks. liite 2.) Toisella kyselykierroksella kysymyksiin liitettiin myös ensimmäisen kyselykierroksen avoimessa osassa esiin nousseita näkökohtia ja alan kirjallisuudesta nostettuja näkemyksiä.

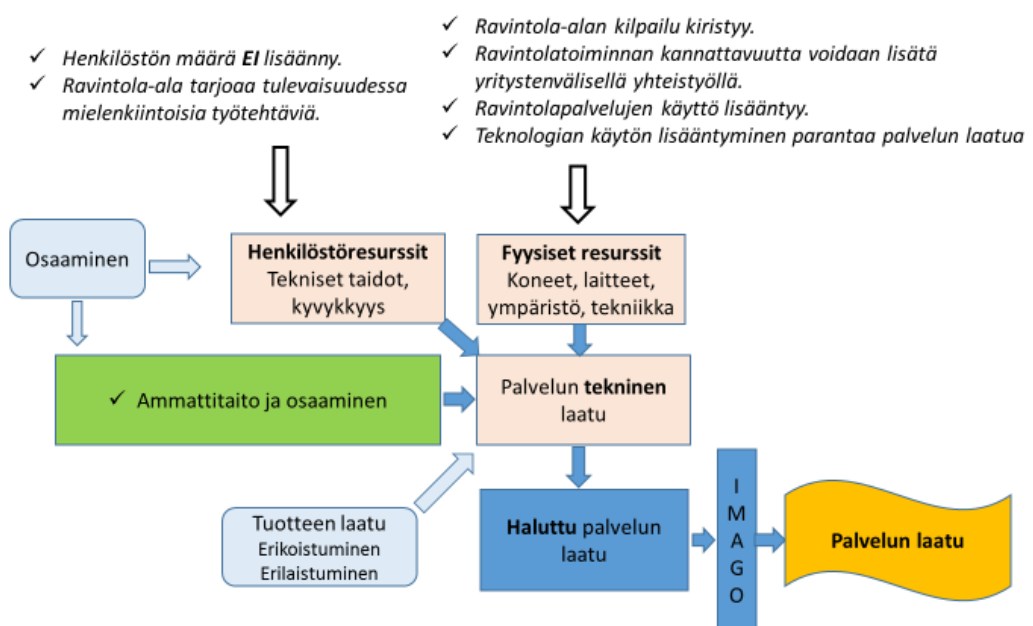
Toisella kyselykierroksella osaamistaitojen monivalintakysymykset täydennettiin ensimmäisen kierroksen vastauksissa esiin nousseella sosiaalisten taitojen osa-alueella ja esitettiin uudestaan, tällä kertaa rajattujen vastausmäärien kanssa. Myös arvojen muuttumista mittaava kysymys esitettiin uudestaan rajatulla vastausvaihtoehtomäärällä.

Työn totutuksesta tuli melko laaja, koska työssä haluttiin käsitellä ravintola-alaa kokonaisuutena, eikä vain yhden toiminnan osa-alueen näkökulmasta. Vaikka alkuperäisiä osa-alueita oli tutkijan mielestä tärkeimmät neljä ja niihinkin suhtauduttiin melko väljästi, olisi ravintola-alalta löytynyt kiinnostavia kohteita enemmänkin. Myös väitteiden määrä pyrittiin rajoittamaan kohtuulliseksi vastaajien mielenkiinnon ja osallistumishalukkuuden varmistamiseksi. Samasta syystä erisuuntaisena esitettäviä varmentavia kysymyksiä ei tutkimuksessa käytetty, vaan luotettiin alan asiantuntijoiden kykyyn vastata kysymyksiin oman mielipiteensä mukaisesti.

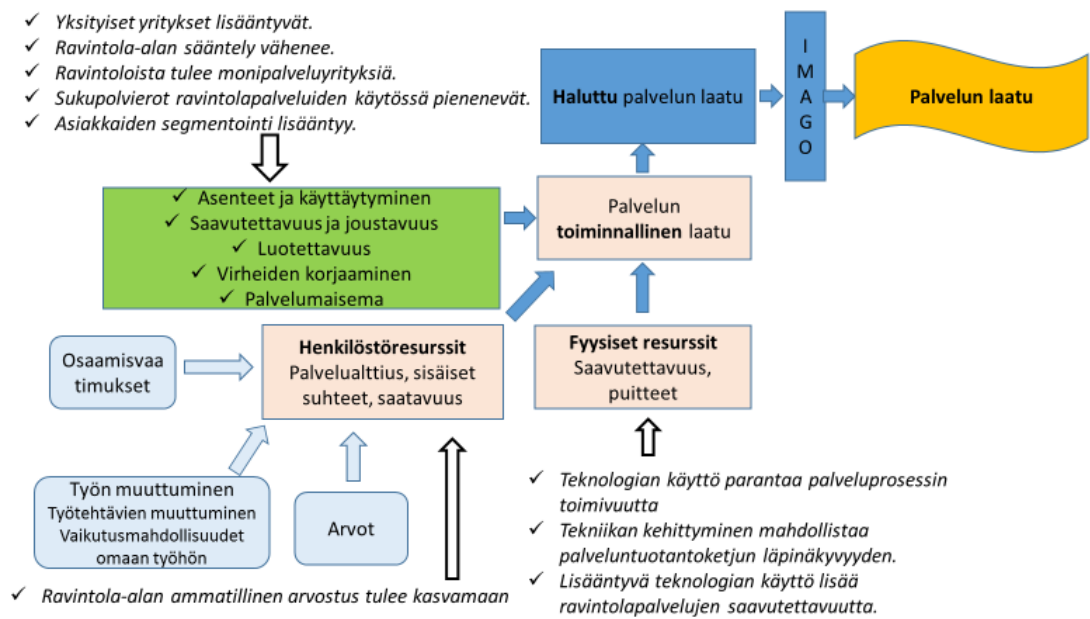
Huolimatta valitun tutkimusmenetelmän monitahoisista vaatimuksista tulosten analyysi pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeästi. Vaikka täysin yhtenäisiä kriteereitä eri aihealueiden tulosten jakamiseksi eri kategorioihin ei saatukaan luotua, pyrittiin niiden oikeansuuntaisuus varmistamaan käyttämällä itse luodun kriteeristön apuna myös määrällisen analyysin menetelmiä (keskihajonta). Myös raportointivaiheessa tulosten havainnollistamisessa hyödynnettiin tilastollisia menetelmiä. Väitteet analysoitiin jakamalla ne nelikenttiin niiden tärkeyden ja niistä asiantuntijoiden kesken vallinneen yksimielisyyden mukaan. Väitteitä arvoitiin myös niiden kehityssuunnan ja kehityksen toivottavuuden mukaan. Avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset käsiteltiin laadullisesti sisällön analyysin keinoin erottelemalla, luokittelemalla ja yhdistämällä. Vastausten yksimielisyyttä, tärkeyttä ja kehityssuuntaa tarkasteltiin jo ensimmäisen kyselyvaiheen jälkeen ja asiantuntijoille annettiin mahdollisuus kommentoida ja perustella mielipiteitään toisella tutkimuskierroksella.

Tämä työ on teoriasidonnainen tutkimus, eli tulosten analyysi ei perustu suoraan tietoperustana käytettyyn palveluiden laadun muodostumisen teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Saadut tulokset eivät muuta palveluiden laadun arviointia tällä hetkellä eikä varmastikaan tulevaisuudessa, mutta niiden avulla voidaan tarkastella niitä painopisteen muutoksia mihin yksittäisen toimijan on mahdollisesti kiinnitettävä huomioita tulevaisuuden ravintolatoiminnan palvelutuotannon laatua arvioidessaan.

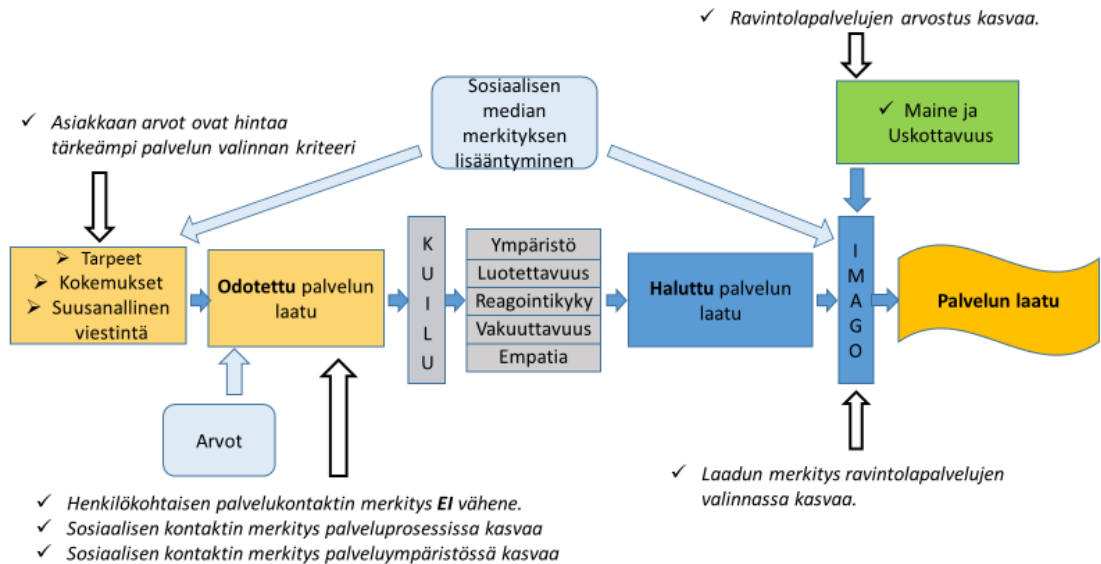
Tämän työn tulosten ja tietopohjana käytetyn palvelun laadun muodostumisen teorian yhteys on osoitettu kuvioissa 29, 30, ja 31. Tässä työssä suomalaisen ravintola-alan tulevaisuuden kannalta merkitykselliseksi nousseet väitteet on sijoitettu teoriaosassa esitellyn palvelun laadun muodostuminen kuvioon, joka on jaettu kolmeen osaan luettavuuden parantamiseksi (ks. kuvio 12. Vrt. Kuvio 27. Kuvio 28. Kuvio 29.) Koska vastaukseksi saatujen väitteiden voidaan katsoa vaikuttavan moniin eri palvelun laadun arvioinnin osa-alueisiin, ne on sijoitettu kuvioissa tekijän mielipiteen mukaisesti, niiden osa-alueiden kohdalle joissa niiden vaikutuksen oletetaan olevan merkittävien. Kuvioihin on lisätty ravintola-alan kannalta merkittäviksi nousseiden väitteiden lisäksi myös monivalintakysymyksien kautta esiin nousseet tärkeät aihealueet.



Kuvio 27. Palvelun tekniseen laatuun vaikuttavat tulokset.



Kuvio 28. Palvelun toiminnalliseen laatuun vaikuttavat tulokset.



Kuvio 29. Palvelun laadun odotuksiin ja imagoon vaikuttavat tulokset.

Monet tässä työssä esiin nousseet tulevaisuuden haasteet näyttävät liittyvän palvelun laadun tekniseen ulottuvuuteen. Palvelun teknisen laadun osuuden korostumi-



seen syinä voidaan pitää odotettua voimakasta muutosta toimintaympäristössä yhdessä ravintolaorganisaation toimintaan ja sopeutumiskykyyn kohdistuvien muutos-paineiden kanssa. Grönroos (2010, 104) kuitenkin korostaa samaa tuotetta tarjoavien yritysten kilpailun tapahtuvan pääasiallisesti toiminnallisen laadun osa-alueella ja hänen mukaansa teknisen laadun käyttäminen kilpailutekijänä onnistuu vain luomalla sellainen tekninen ratkaisu, johon muut eivät pysty vastaamaan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimusprosessin vaiheiden tarkka kuvaaminen, joka antaa lukijalle mahdollisuuden tehdä oman arvionsa saatujen tulosten oikeellisuudesta (Hirsjärvi ym. 2014, 232). Myös tässä työssä tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan kuvaamalla tutkimusprosessin kulku aina tutkimuksen suunnittelusta, aineiston keräämiseen, tulosten analysointiin ja tulkintaan mahdollisimman tarkasti ja johdonmukaisesti.

Kysymysten muotoilulla työn validiteettiä ei erikseen pyritty vaikuttamaan, vaan luotettiin alan asiantuntijoiden kykyyn arvioida tulevaisuuden ravintola-alan kehityksen suuntaa väitteissä käytetystä muotoilusta huolimatta. Toisella kyselykierroksella esitettyjen väitteiden johdattelevuutta pyrittiin kuitenkin vähentämään jokaiseen osa-alueen mukaan liitettyllä avoimella kysymyksellä. Kyselyssä käytettyjen väitteiden muotoilu oli, kahta poikkeusta lukuun ottamatta, aiheeseen tutustumisen aikana esiin nousseiden oletettujen kehityssuuntien mukainen. Väitteiden muotoilun vaikutusta vastauksiin ei voida täysin poissulkea, vaikka käännytyissäkin väitteissä tulokset kääntyivät enemmistöltään ennako-odotusten mukaisiksi.

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta pyrittiin myös varmistamaan huomioimalla vastaajien tulevaisuussuuntautuminen. Tämän tutkimuksen vastaajista selkeä enemmistö näki itsensä oman tulevaisuusorientoitumisen kannalta joko aktiivisina tulevaisuutta muokkaavina toimijoina tai ainakin kokivat olevansa valmiit varautumaan ennakolta tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin.

Asiantuntijoiden oma-alakeskeisyyden vaikutuksen vähentämiseksi ja objektiivisuuden lisäämiseksi vastaajiksi valittiin myös ravintola-alan ulkopuolella toimivia henkilöitä, joilla kuitenkin oli tietoa tulevaisuuden tutkimuksen perusteista ja tulevaisuusajattelusta. Vertailuryhmän tarkoituksena oli tuoda tutkimukseen ravintolapalvelui-

den käyttäjien näkökulma ja laajentaa alan ammattilaisten mahdollisesti subjektiivista palvelun tuottamisen keskittyvää näkemystä keräämällä tietoa myös palveluiden käyttäjiltä. Eroja eri vastaajaryhmien vastausten väliltä ei tässä tutkimuksessa löytynyt.

Tutkijan subjektiivisuuden vaikutusta tuloksiin voidaan pyrkiä vähentämään huolellisesti valituilla teemoilla jotka perustuvat teoriaan, ennakkotutkimukseen ja kirjallisuuteen, sekä asiantuntijuuden määrittelemisellä (Sobaih ym. 2012, 888). Ravintola-alaa tutkittaessa on myös tärkeää, että tutkija ymmärtää käytetyn menetelmän, sekä ravintola-alan vuorovaikutteisen luonteen (Sobaih ym. 2012, 903). Tässä työssä tutkijan subjektiivisuuden vaikutusta tuloksiin pyrittiin vähentämään perustamalla aihealueiden valinta aiheesta kirjoitettuihin artikkeleihin, sekä riittävän tietämyksen tutkittavasta aiheesta omaavien asiantuntijoiden valinnalla. Myös tutkijan pitkällä omalla työkokemuksella ravintola-alalta ja huolellisella perehtymisellä valittuun aihealueeseen ja tulevaisuudentutkimukseen periaatteisiin ja menetelmiin voidaan nähdä olevan tässä työssä tutkijan subjektiivisuutta vähentävä vaikutus.

Kyselynä toteutettujen tutkimusten luotettavuutta heikentävänä tekijänä pidettyä teoreettista vaatimattomuutta ja Delfoi-menetelmän käytön luottamusta heikentävänä tekijänä pidettyä vastaajakatoa pyrittiin parantamaan toisen kierroksen kyselyssä sitomalla ensimmäisellä kierroksella merkittäviksi nousseet väitteet niihin vaikuttaviin muutosvoimiin ja alan kirjallisuuteen, sekä vastaajien esittämiin näkökulmiin. Kyselyn ajoittuminen kesälomakaudelle alkukesään ja alkusyksyyn saattoi aiheuttaa katoa vastaajien joukossa. Vastaajien katoa ei tässä työssä voida kuitenkaan pitää luotettavuutta heikentävänä tekijänä, koska survey-tyyppisissä Delfoi-tutkimuksissa ratkaisevaa on asiantuntijoiden laatu eikä määrä ja samaan luokkaan kuuluvat panelistit voidaan tulkita toisiaan korvaaviksi (Kuusi 2002, 217; Kuusi 2013, 249-250).

Tämä työ on toteutukseltaan melko laaja ja keskittymällä pienempään osa-alueeseen tutkimuksesta olisi voinut tulla selkeämpi ja se olisi voitu toteuttaa yksinkertaisemmin, jolloin myös tulosten analysointi olisi ollut yksinkertaisempaa. Kyselyjä laadittaessa kyselylomake haluttiin pitää mahdollisimman lyhyenä ja jokaisen väitteen kohdalla kysyttiin kolmea eri asiaa, joten esitetyt väitteet oli pidettävä melko lyhyinä. Lyhyden vuoksi väitteet eivät välttämättä olleet aivan selkeitä ja yksiselitteisiä.

Tuloksia arvioitaessa tässä työssä on lähdetty oletuksesta, että yleinen kehitys jatkuu suhteellisen samanlaisena eikä suuria yhtäkkisiä mullistavia kansainvälisiä tai kansallisia muutoksia tule tapahtumaan. Luonnonmullistukset, sodat, ympäristökatastrofit, raaka-aineiden puute, infrastruktuurin romahtaminen yms. voivat muuttaa kehityksen suuntaa äärimmäisen nopeasti, eikä niiden vaikutusta ole tällaisessa työssä mahdollista arvioida. Yritystoiminnassa näiden nk. villien korttien tai mustien joutsenien olemassaolo on hyvä tiedostaa ja mahdollisesti hahmottaa yritykselle jonkinlainen selviytymisstrategia poikkeustilanteita varten, mutta tulevaisuuden ennakkoinnin väliinään niiden huomioiminen on mahdotonta.

Mannermaan mukaan tulevaisuuden tutkimuksen tuloksia arvioitaessa kannattaa ottaa huomioon, että jo lähellä olevien muutosten uskotaan tapahtuvan nopeammin ja vielä kaukana olevan kehityksen taas koetaan olevan hitaampaa. Toivottavien ja hyväksi koettavien muutosten uskotaan myös toteutuvan aiemmin kuin vältettävien ja epävarmuutta aiheuttavien muutosten. (Kuusi 2013, 259 - 260.)

Tämän tutkimuksen tekemisen aikana monet tässä työssä käsitellyt aiheet ovat nousseet esiin julkisessa keskustelussa ja kehitys on tuntunut etenevän työn valmistumisprosessia nopeammin. Eryityisesti on yleiseen keskusteluun noussut työn roolin muuttuminen ja palkkatyön riittäminen kaikille tulevaisuudessa. Myös teknologian vaikutukset työn tekemiseen ja osaamistarpeiden tulevaisuuden muutokset yhdessä ammatillisen koulutuksen muutosten kanssa ovat tällä hetkellä voimakkaasti esillä.

Vaikka tässä työssä ei tarkasteltu tapahtuviksi oletettujen muutosten muutosnopeutta niin mukaan otettiin kysymys, jolla oli mahdollista arvioida viiden tulevaisuuden ilmiön toteutumisen aikataulua. Aikataulun hahmottamiseen käytetyn kysymyksen (ks. Kuvio 25.) aiheet ovat olleet myös runsaasti esillä. Arvioitaviksi annetuista väitteistä hyönteisproteiinien käytön yleistyminen, keinoruoka, älykkäät palvelurobotit ja koeputkilihan tuotanto ovat olleet otsikoissa. Myös virtuaaliset palveluympäristöt, netin välityksellä tapahtuvat online perhejuhlat ja ruuan 3-D tulostus ovat jo ainakin kokeiluasteella.

Kyselyyn vastaajien arvio hyönteisproteiinien käytön yleistymisestä n. vuonna 2024 saattaa olla jopa hieman varovainen, koska hyönteisten elintarvikekäyttöä tutkitaan Teknologian tutkimuskeskus VTT:ssä ja niiden kasvatustakin kehitellään jo Suomessa.

EU:n päätöstä myyntiluvasta hyönteisten elintarvikekäytölle odotetaan jo vuodelle 2018. (Pohjanpalo 2017; Raunio 2017.)

Vaikka tutkijatohtori Hanna Tuomiston mukaan keinolihaa tuskin nähdään kauppojen hyllyissä lähivuosina ja vastaajienkin arvion mukaan koeputkilihan tuotanto olisi käynnissä aikaisintaan vuonna 2031, nyt on jo kuitenkin olemassa muutamia yrityksiä, joiden tavoitteena on kaupallisen tuotannon aloittaminen lähitulevaisuudessa (Vatanen 2016).

Älykkäiden palvelurobottien uskottiin vastaajien kesken olevan toteutumansa vuoden 2029 vaiheilla. IT-ammattilaisille suunnatun teknologian uutissivusto ZDNet mukaan ensimmäinen vuorovaikutteinen palvelurobotti, jonka avulla on mahdollista tehdä tilauksia ja maksusuorituksia on jo otettu ravintolakäyttöön Asian Pizza Hut:issa (McLean 2016).

Suomessa kasvisruokatrendin myötä markkinoille tulleet kotimaiset kasvispohjaiset tuotteet kuten Härkis, Nyhtökaura sekä nyhtöherne ja maitopohjainen Mifu-ruokarae, eivät ole varsinaisesti keinotekoisesti valmistettua ruokaa, mutta ne ovat esimerkkejä elintarvikkeista, jotka jalostamalla pyritään saamaan sellaiseen muotoon, että niillä pyritään korvaamaan muita esim. eläinpohjaisia tuotteita. Ne voivat myös olla askel siinä kehityksessä, jossa ruokaan tai raaka-aineeseen pyritään luomaan keinotekoisesti halutut ominaisuudet. Huolimatta, kasvisruokailutrendin kasvamisesta ja tarjonnan huomattavasta lisääntymisestä, suomalaisten ruokailutottumusten muutos ei ollut vielä tätä työtä tehdessä tilastollisesti havaittavissa. Vuonna 2015 lihan kokonaiskulutus nousi kolme prosenttia, naudanlihan kulutus kasvoi vajaat kolme prosenttia ja sianlihan kulutus noin kaksi prosenttia. Siipikarjanlihaa kulutettiin seitsemän prosenttia enemmän kuin vuonna 2014. (Vuonna 2015 suomalaisille maistuivat liha ja hedelmät – maidon kulutus laski 2016.)

Tulevaisuuden tutkimuksen tulosten hyödyntämiseksi tarvitaan aina skenaariota, joko sellaisesta tulevaisuudesta joka halutaan saavuttaa tai sellaisesta mihin ei haluta päätyä. Koska kaikilla ravintolayrityksillä on eri lähtökohdat ja erilaiset tavoitteet toiminnalleen, tulee jokaisen niistä pohtia omia tulevaisuusvisioitaan ja haluttuja tulevaisuuskuviaan oman toimintansa näkökulmasta, niin voidaan tässä työssä saatuja tuloksia hyödyntää tämän päivän ravintolatoiminnassa vain välillisesti. Tämän työn

tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten ravintola-ala tulee muuttumaan ja löytää muutokseen vaikuttavia ajureita, joten tarvittavien skenaarioiden muodostaminen jää jokaisen tuloksia hyödyntävän toimijan omaksi tehtäväksi. Työssä esiin nousseet näkökulmat tulevaisuuden kehityskuluista ovat kuitenkin melko yleispäteviä ja siten niitä voidaan haluttaessa hyödyntää ravintolatoiminnan tulevaisuussuunnittelun perusteina, vaikka pienen vastaajajoukon vuoksi tulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä. Huomattava on myös, että niin ravintola-ala kuin siihen vaikuttavat muutosvoimat ovat hyvin laaja-alaisia, eikä kaikkia esille nousevia näkökulmia ja niiden vaikutuksia voida millään huomioida tämän laajuudessa yksittäisessä tutkimuksessa.

Ravintola-alan tulevaisuuden tutkiminen tulevaisuuden tutkimuksen menetelmällä on ollut erittäin mielenkiintoista, koska aiheesta ei ole olemassa vastaavia opinnäytetöitä. Ravintola-alalle on kyllä tehty opinnäytetöitä tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä käyttämällä, mutta kohdistuen yleensä yksittäiseen osa-alueeseen, toimipaikkaan tai ravintolaketjuun. Tässä työssä asiantuntijoita pyydettiin ajattelemaan koko suomalaista ravintola-alaa. Vaikka kaikki luonnollisesti pohtivat asiaa oman työnsä tai erikoisalansa näkökulmasta, niin uskon heidän osanneen ottaa huomioon myös laajemman, koko ravintola-alaa koskevan näkemyksen.

Ravintola-alalla tutkimustiedon hyödyntäminen on yleisesti melko vähäistä. Tämän opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut näkemystä, että ravintola-alan tulevaisuustutkimukselle on yhä enemmän tarvetta ja tietoa alaa koskevista muutoksista tarvitaan lisää. Tämän opinnäytetyön merkitys onkin ravintola-alla vielä vähän käytetyn tulevaisuuden tutkimuksen esiin nostaminen ja tulevaisuustiedon tiedon tuottaminen helposti hyödynnettävässä muodossa alan kehittämistä ja jatkotutkimusta varten.

Ravintola-alan tulevaisuudentutkimus tarjoaa paljon erilaisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Hyödyllisenä pitäisin tässä työssä esiin nousseiden muutosvoimien tutkimista käyttämällä eri tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä tai jatkamalla tässä tutkimuksessa esiin nousseiden aiheiden käsittelyä asiantuntijahaastattelua käyttämällä.

Tämän työn tulokset ovat hyvin pitkälle linjassa muiden alojen ennakoitujen tulevaisuudenmuutosten kanssa, mutta ravintola-alalla muutoksen suuntaa ja nopeutta ei

päättää palveluiden tuottaja, vaan viimekädessä asiakas. Palveluntuottajan tulee kuitenkin olla tietoinen toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista, asiakkaiden muuttuvista tarpeista sekä tulevaisuuden tarjoamista kilpailumahdollisuuksista. Ravintolapalveluiden tuottajan täytyy olla valmis myös tulevaisuudessa tuottamaan asiakkaiden haluamia tuotteita ja palveluja asiakkaiden hyväksymillä toimintatavoilla asiakkaalle arvoa tuottavan laadun mukaisesti.

Se millaisena suomalaisen ravintola-alan tulevaisuus toteutuu, on tulevaisuuden tutkimuksen perusajatuksen mukaan riippuvainen tänä päivänä tehtävistä päätöksistä. Vaikuttamalla yhteiskunnalliseen päätöksentekoon sekä alan sisäiseen kehitykseen ja huomioimalla megatrendien ja mahdollisten uusien kehityssuuntien vaikutukset yksittäinen ravintola-alan toimija ei voi luoda omaa, juuri itselleen parhaiten sopivaa tulevaisuutta, mutta aktiivisena toimijana hän voi kuitenkin olla mukana muokkaamassa sitä haluamaansa suuntaan.

## Lähteet

- Becker, P. 2002. Corporate foresight in Europe: A first overview. Euroopan Unionin komission julkaisu. Viitattu 19.4.2016. <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-82-Corporate-Foresight-in-Europe.pdf>.
- Bitner, M. J. 1992. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56, 57-71. Viitattu 17.2.2016. <http://n.ere-serve.fiu.edu/010019229-1.pdf>.
- Brogowicz, A. A., Delene, L. M. & Lyth, D. M. 1990. A synthesised service quality model with managerial implications. *International journal of service industry management*. Vol. 1, 27-45. Viitattu 29.3.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Emerald Insight.
- Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 5. p. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. p. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 2012. Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28, 1520-1534. Viitattu 20.10.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>. Nelli-portaali, Emerald Insight.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academic Marketing Science*, 2, 133 - 150. Viitattu 18.10.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>. Nelli-portaali, Emerald Insight.
- Halava, I. & Pantzar, M. 2010. *Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportti*. Viitattu 28.6.2016. <http://www.eva.fi>.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 2006. *Kilpajuoksu tulevasta*. Helsinki: Talentum
- Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. *Tutki ja kirjoita*. 19. p. Helsinki: Tammi.
- Jänkälä, S. 2016. *Ravitsemistoiminta. Toimialaraportti 1/2016*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 16.2.2016. [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1\\_2016\\_toimialaraportti\\_ravitsemistoiminta.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1_2016_toimialaraportti_ravitsemistoiminta.pdf).
- Järvinen, J., Vataja, I. & Tuominen, T. 2011. *Selvitys keskeisistä tulevaisuuden muutostekijöistä. Selvitys Opetushallituksen VOSE-projektin matkailu- ja ravitsemisalan ennakointityötä varten*.

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampereen teknillinen yliopisto.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 4. p. Helsinki: Talentum.

Kamppinen, M. & Malaska, P. 2002. Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Toim. M. Kamppinen, O. Kuusi ja S. Söderlund. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 55 - 115.

Kamppinen, M., Malaska, P. & Kuusi, O. 2002. Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Toim. M. Kamppinen, O. Kuusi ja S. Söderlund. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 19 - 53.

Kansantalouden tilinpito, N.d. Tilastokeskus. Tuotanto- ja tulonmuodostustilit. Viitattu 16.2.2016. [Http://tilastokeskus.fi](http://tilastokeskus.fi).

Kotitalouksien kulutusmenot kotitaloustyyppin mukaan. N.d. PX-Web-tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 26.2.2016. [Http://tilastokeskus.fi](http://tilastokeskus.fi).

Kotitalouksien kulutusmenot viitehenkilön iän mukaan. N.d. PX-Web-tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 26.2.2016. [Http://tilastokeskus.fi](http://tilastokeskus.fi).

Kulutussyksikkö. N.d. Tilastokeskus. Tietoa tilastoista Käsitteet ja määritelmät. Viitattu 26.2.2016. [Http://www.stat.fi/meta/kas/kulutussyksikko.html](http://www.stat.fi/meta/kas/kulutussyksikko.html).

Kuusi, O. 2002. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Toim. M. Kamppinen, O. Kuusi ja S. Söderlund. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 204–225.

Kuusi, O. 2013. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Miten tutkimme tulevaisuuksia. Toim. O. Kuusi, T. Bergman ja H. Salminen. 3. uud. p. Helsinki: Tulevaisuudentutkimuksen seura, 248-266.

Kuusi, O. & Kamppinen, M. 2002. Tulevaisuuden tekeminen. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Toim. M. Kamppinen, O. Kuusi ja S. Söderlund. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 117–170.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Linstone, H. A. & Turoff, M. 2002. The Delphi method techniques and applications. Viitattu 16.6.20016. [Http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/29694542/delphibook.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1466078845&Signature=%2FXzbDp3uMQCWzjCutwDFoTVvwsI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe\\_Delphi\\_Method.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/29694542/delphibook.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1466078845&Signature=%2FXzbDp3uMQCWzjCutwDFoTVvwsI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_Delphi_Method.pdf). Google scholar.

Vuonna 2015 suomalaisille maistuivat liha ja hedelmät – maidon kulutus laski. 2016. Luonnonvarakeskus Luke 30.6.2016. Viitattu 24.3.2017. [Https://www.luke.fi/uutiset](https://www.luke.fi/uutiset).



Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

MaRa. 2016. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Viitattu 16.2.2016  
[Http://mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia](http://mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia).

Matkailun talous- ja työllisyysvaikutukset 2013–2014. 2016. Matkailutilinpito Visit Finland tutkimuksia 4. Finpro. Viitattu 7.12.2016.  
[Http://www.visitfinland.fi/studies/matkailutilinpito-matkailun-talous-ja-tyollisyysvaikutukset-2013-2014](http://www.visitfinland.fi/studies/matkailutilinpito-matkailun-talous-ja-tyollisyysvaikutukset-2013-2014).

McLean, A. 2016. Pizza Hut Asia to trial SoftBank's Pepper for MasterCard payments. ZDNet uutissivusto. Viitattu 16.3. 2017. [Http://www.zdnet.com/article/pizza-hut-asia-to-trial-softbanks-pepper-for-mastercard-payments](http://www.zdnet.com/article/pizza-hut-asia-to-trial-softbanks-pepper-for-mastercard-payments).

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Niiniluoto, I. 2002. Alkusanat. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Toim. M. Kampinen, O. Kuusi ja S. Söderlund. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 7-11.

Palvelualojen liikevaihtokuvaaja 2010=100. N.d. PX-Web-tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 26.2.2016. [Http://tilastokeskus.fi](http://tilastokeskus.fi).

Palveluiden alue- ja toimialatilasto. 2016. PX-Web-tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 18.6.2016. [Http://pxnet2.stat.fi](http://pxnet2.stat.fi).

Paraskevas, A. & Saunders, M. N. K. 2012. Beyond consensus: an alternative use of Delphi enquiry in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24, 6, 907 – 924. Viitattu 19.6.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald Insight.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1985, A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50. Viitattu 3.5.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. 1988, SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40. Viitattu 4.5.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali.

Pohjanpalo, O. 2017. Nyhtis vietiin käsistä, tuleeko seuraavaksi jauhomadoista tehty jauhis? – Hyönteisruokabiznes kasvaa vauhdilla Suomessa. *Helsingin Sanomat*. 30.1.2017. Viitattu 16.2.2017. [Http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005065962.html](http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005065962.html).

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32, 3, 4 - 9. Viitattu 9.6.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald Insight.

Pääluokat toimialaluokitus. N.d. Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Viitattu 16.2.2016. [Http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56101.html](http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56101.html).

Raijas, A. & Repo, P. 2009. Kuluttajat, käyttäjät ja markkinat. Teoksessa Megatrendit ja me. Toim. E. Ahola ja A. Palkamo. TEKESin katsaus 255/2009. Kuluttajatutkimuskeskus.

Raunio, H. 2017. Nam! Jauhomadoista ja kotisirkoista raaka-aineita lihapulliin Suo-messakin. Tekniikka & talous. 19.1.2017. Viitattu 16.2.2017. [Http://www.tekniikkatalous.fi/innovaatiot/nam-jauhomadoista-ja-kotisirkoista-raaka-aineita-lihapulliin-suo-messakin-6616295](http://www.tekniikkatalous.fi/innovaatiot/nam-jauhomadoista-ja-kotisirkoista-raaka-aineita-lihapulliin-suo-messakin-6616295).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.10.2016. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus).

Seth, N., Deshmukh, S.G. & Vrat, P. 2005. Service quality models: a review. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 22 No 9 pp 913-949. Viitattu 16.4.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald Insight.

Sobaih A.E.E., Ritchie, C. & Jones, E. 2012. Consulting the oracle? Applications of modified Delphi technique to qualitative research in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24, 6, 886 – 906. Viitattu 24.5.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald Insight.

Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. Raportit ja selvitykset 2012:13. [Http://www.oph.fi](http://www.oph.fi) /julkaisut.

Toimipaikat toimialoittain. N.d. PX-Web-tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 14.3.2016. [Http://tilastokeskus.fi](http://tilastokeskus.fi).

Tulevaisuudentutkimuksen käsitteitä. N.d. Futurix Viitattu 5.8.2016. [Http://www.futurinet.org/fi](http://www.futurinet.org/fi).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uud. p. Helsinki: Tammi.

Vatanen, P. 2016. Keinoliha vähentäisi eläimien tappamista – sen massatuotanto siintää kuitenkin kaukana tulevaisuudessa. YLE uutiset 2.10.2016. Viitattu 16.3.2017. [Http://yle.fi/uutiset/3-9203379](http://yle.fi/uutiset/3-9203379).

Vepsäläinen J. 2016. Ruokaketjun osaamistarpeet tulevaisuudessa. Opetushallitus Raportit ja selvitykset 2016:5.

Vähä, P., Kettunen, J., Rynnänen, T., Halonen, M., Myllyoja, J., Antikainen, M. & Kaikonen, J. 2009. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja. Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. VTT tiedotteita – research notes 2508. Viitattu 20.4.2016. [Http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2508.pdf](http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2508.pdf).

Yang, C-F., Wang, Y-C. & Sun, T-J. 2013. Service Experience Image for Value Co-Creation: The Creative Communities in Taipei City. Viitattu 16.10.2016. IEEE Xplore Digital Library.

Yritystilastot koko maassa kokoluokittain vuosina 1995-2001. N.d. PX-Web-tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 26.2.2016. [Http://tilastokeskus.fi](http://tilastokeskus.fi).

Yritystilastot kokoluokittain vuosina 2002 – 2007. PX-Web-tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 26.2.2016. [Http://tilastokeskus.fi](http://tilastokeskus.fi).

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*. 52, April, 35-48. EBSCOhost. Viitattu 7.4.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald Insight.



IT-tekniikan käytön lisääntymisellä on positiivinen vaikutus ravintola-alaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-tekniikan käytön lisääntymisen vaikutus on ainoastaan positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologia on väline palvelujen tuottamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikan käytön lisääntyminen parantaa palvelun laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikan käyttö parantaa palveluprosessin toimivuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintolapalvelujen käytön lähtökohta on elämäslähtöisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden segmentointi lisääntyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman identiteetin korostaminen lisääntyy ravintolapalvelujen valinnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen media määrää palvelujen käytön hyväksyttävyyden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brändien merkitys ravintolatoiminnassa kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Asiakas

Arvioi seuraavien väittämien vaikutusta tulevaisuuden asiakaskäyttäytymiseen

Arvioi väittämää asteikolla

- 1- täysin samaa mieltä
- 2- melkein samaa mieltä
- 3- melkein erimielä
- 4- täysin erimielä

	1	2	3	4	Tärkeä	Toivottava	Vältettävä
Henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluympäristössä kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukupolvierot ravintolakäytössä pienenevät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadun merkitys palvelujen valinnassa kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksilöllisesti räätälöityjen ravintolapalvelujen kysyntä lisääntyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan arvot ovat hintaa tärkeämpi palvelun valinnan kriteeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinta on määräävä palvelun ostokriteeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisääntyvä teknologian käyttö lisää ravintolapalvelujen saavutettavuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisääntyvä teknologian käyttö rajoittaa ravintolapalvelujen käyttöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eettisten arvojen merkitys ravintolapalvelujen valinnassa kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen- ja yhteiskunnallinen vastuu ohjaavat asiakkaiden valintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. Henkilöstö

Arvioi seuraavien väittämien vaikutusta tulevaisuuden ravintola-alan henkilöstöön.

Arvioi väittämää asteikolla

- 1- täysin samaa mieltä
- 2- melkein samaa mieltä
- 3- melkein erimielä
- 4- täysin erimielä

	1	2	3	4	Tärkeä	Toivottava	Vältettävä
Henkilöstön määrä lisääntyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoiman saatavuus vaikeutuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön vaihtuminen on runsasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osa-aikaiset työsuhteet lisääntyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työvoiman käytön osuus vähenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoima ulkoistetaan kokonaan henkilöstöpalveluyrityksille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyö ulkoistetaan ostopalveluiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintola-ala säilyy matalapalkka-alana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ravintolatyöstä tulee ns. ensimmäinen ammatti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintola-alan ammatillinen arvostus tulee kasvamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologian kehittyminen tulee muuttamaan ravintola-alan työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asenne tulee olemaan osaamista tärkeämpi palkkausperuste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automaatiota lisäämällä voidaan korvata ravintolatyöntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alan työtehtävät tulevat jakautumaan osaamista vaativiin ja avustaviin töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Henkilöstön osaaminen

Millaista osaamista työntekijöiltä ja esimiehiltä mielestäsi tulevaisuudessa vaaditaan?

Voit valita kaikki haluamasi vaihtoehdot.

#### Työntekijäosaaminen

- Ammattiosaaminen
- Palveluosaaminen
- Teknologiosaaminen
- Verkosto-osaaminen
- Kansainvälisyysosaaminen
- Liiketoimintaosaaminen
- Ympäristöosaaminen
- Innovaatio-osaaminen
- Oppimistaidot Halu / kyky oppia
- Muu osaaminen, mikä?

#### Esimiesosaaminen

- Ammattiosaaminen
- Palveluosaaminen
- Teknologiosaaminen
- Verkosto-osaaminen
- Kansainvälisyysosaaminen
- Liiketoimintaosaaminen
- Ympäristöosaaminen
- Innovaatio-osaaminen
- Prosessiosaaminen
- Organisaatio-osaaminen
- Henkilöstöjohtamisaaminen
- Oppimisaaminen Kyky/halu oppia
- Muutosjohtamisaaminen
- Muu osaaminen, mikä?

### 6. Arvot ja asenteet

Mikä ovat ne arvot ja asenteet joiden vaikutus korostuu tulevaisuudessa?

Voit valita kaikki haluamasi vaihtoehdot.

- Työhön sitoutuminen heikkenee
- Vapaa-aikakeskeisyys lisääntyy
- Työn välineellinen arvo kasvaa
- Työn mielekkyyden arvostus kasvaa
- Työltä vaaditaan enemmän luovuutta
- Halu uuden oppimiseen lisääntyy
- Yksinäisyyden lisääntyminen
- Yhteisöllisyyden tarve kasvaa
- Mahdollisuus aktiiviseen vaikuttamiseen työyhteisössä
- Teknologiavastaisuus lisääntyy
- Oikeudenmukaisuus
- Tasa-arvo

### 7. Mitkä seuraavista asioista ovat mielestäsi arkitodellisuutta vuonna 2030?

- Ruuan 3-D tulostus
- Koeputkilihan tuotanto
- Hyontelsproteiinien käyttö elintavikkaina
- Virtuaaliset palveluympäristöt
- Online perhejuhlat
- Älykkäät palvelurobotit
- Keinoruoka

### 8. Asiantuntijuus

- Olen ravintoala-alan asiantuntija (toimin ravintola-alalla tai alaan liittyvissä tehtävissä esim. opetus)
- Olen muun alan asiantuntija (en työskentele ravintola-alalla tai ravintola-alaan liittyvissä tehtävissä)

#### 9. Tulevaisuusorientaatio

Millaisena näet oman suhtautumistapasi tulevaisuuteen.  
Oletko?

- Säilyttäjä, pyrin säilyttämään asiat nykyisellään.
- Seuraaja, katson mitä tapahtuu ja reagoin muutoksiin vasta tarvittaessa.
- Sopeutuja, varaudun ennakoita tulevaisuuden muutoksiin.
- Toimija, haluan vaikuttaa aktiivisesti tulevien muutosten suuntaan

**10. tähän voit kommentoida haluamiasi välttämisiä, perustella mielipiteitäsi tai nostaa esiin muita tärkeänä pitämäsi näkökohtia ravintolatoiminnasta v.2030**

.....

.....

.....

**11. Jos haluat osallistua tutkimuksen toiselle kierrokselle, niin kirjoita tähän nimesi ja sähköpostiosoitteesi tai jos haluat ehdottaa jotain toista asiantuntijaa, niin hänen nimensä ja mahdollinen yhteystieto**

Nimi .....

E-mail .....

muu mahdollinen yhteystieto .....

**Kiitos vastauksestasi !**

#### 12. Henkilöstön osaaminen

Milaisia osaamista työntekijöiltä ja esimiehiltä mielestäsi tulevaisuudessa vaaditaan?  
Voit valita kaikki haluamasi vaihtoehdot.

Työntekijäosaaminen

- Ammattiosaaminen
- Palveluosaaminen
- Teknologiaosaaminen
- Verkosto-osaaminen
- Kansainvälisyysosaaminen
- Liiketoimintaosaaminen
- Ympäristöosaaminen
- Innovaatio-osaaminen
- Oppimistaidot Halu / kyky oppia
- Muu osaaminen, mikä?

**Lähetä**

## Liite 2. Toisen kierroksen kyselylomake

### Ravintolatoiminta 2030 Osa 2

Tämän kyselyn tarkoituksena on arvioida ravintola-alan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä eri muutosajureiden kautta.

Tutkimus liittyy Jyväskylän ammattikorkeakoulun ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyöhön, jossa tarkastellaan ravintola-alan tulevaisuuden toimintaedellytyksiä pitkällä aikavälillä.

Kyselyyn vastaaminen kestää n. 15-20 minuuttia, ja vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti.

Arvio esitettyjä väittämiä asteikolla 1-4, jos väitteen aihe on mielestäsi tulevaisuuden ravintoala-alan toiminnan kannalta tärkeä voit painottaa sitä valitsemalla kysymyksen kohdalla olevan lisävaihtoehdon tärkeä. Voit halutessasi myös kertoa mielipiteesi väitteessä mainitun kehityksen suunnan toivottavuudesta tai vältettävyydestä valitsemalla ko. lisävaihtoehdon. Välttämien jälkeen sinulla on vielä mahdollisuus kertoa mielipiteesi aihealueen vaikutuksesta tulevaisuuden ravintolatoimintaan.

Jos sinulla ei ole mielipidettä esitettyyn väitteeseen voit jättää vastaamatta siihen, mutta voit silloinkin halutessasi painottaa esitetyn asian tärkeyttä tai kehityksen suunnan toivottavuutta tai vältettävyyttä valitsemalla ko. lisävaihtoehdon.

Vastatessasi kyselyyn otathan huomioon etteivät vastauksesi ole toisiaan poissulkevia, eli sinulla ei tarvitse olla yhtä yhtenäistä mielikuvaa tulevaisuuden ravintolatoiminnasta, vaan voit pohtia jokaista väitettä erikseen ja vastata siihen haluamallasi tavalla.

#### 1. Teknologian kehittyminen

Keskeisin muutosajuri tulevaisuuden ravitsemisliiketoiminnassa on teknologian kehitys ja sen tuottamat innovaatiot (Jänkälä 2016). Teknologian vaikutusta ravintola-alan tulevaisuuteen pidettiin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa yleisesti kannatettavana kehityssuuntana, mutta ei kovin tärkeänä alan kehityksen kannalta. Vahvimmillaan tekniikan rooli nähtiin palveluprosessin toimivuuden ja kannattavuuden parantamisessa. Palvelun laadun ja saatavuuden parantamiseksi teknologian vaikutukset koettiin ristiriitaisiksi.

Teknologian vaikutuksia oli kommentoitu seuraavasti

"Teknologisten ja IT-ratkaisujen pitäisikin olla tulevaisuudessa riittävän yksinkertaisia, jotta niiden käytöstä saataisiin täysi hyöty palvelun laadun varmistamiseksi."

Mitä mieltä olet seuraavien väitteiden vaikutuksesta tulevaisuuden ravintolatoimintaan

Arvioi väittämiä asteikolla

- 1- täysin samaa mieltä
- 2- melkein samaa mieltä
- 3- melkein erimieltä
- 4- täysin erimieltä

	1	2	3	4	Tärkeä	Toivottava	Vältettävä
Teknologia on väline palvelujen tuottamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologian käytön lisääntyminen parantaa palvelun laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologian käyttö parantaa palveluprosessin toimivuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisääntyvä teknologian käyttö lisää ravintolapalvelujen saavutettavuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniikan käytön lisääminen lisää kannattavuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2. Miten näet teknologian kehittymisen vaikuttavan ravintoala-alan tulevaisuuteen?

:

#### 3. Arvot

Arvojen kuten, aitouden, elämyksellisyyden, kestäväen kehityksen, ympäristön suojelun ja ekologisuuden vaikutuksen yksilön käyttäytymiseen uskotaan korostuvan tulevaisuudessa. Ekologiset ja eettis-moraaliset arvot vaikuttavat yhä enemmän asiakkaiden ostopäätöksiin ja yhdessä väestön ikääntymisen kanssa myös palvelujen kehittymiseen ja kulutuksen rakenteeseen (Vähä ym. 2009).

Henkilökohtaisen palvelukontaktin merkityksen vähentymisestä väitteessä vastausten hajonta oli koko kyselyn suurin ja kehityssuuntaa pidettiin vältettävänä. Ravintolakäyttäjien sukupolvierojen pienenemisen arviointi hajotti mielipiteet kaikkien vastausvaihtoehtoihin ja kehitystä pidettiin toivottavana.



Asiakkaan ostokäyttäytymistä arvioivissa väitteissä, hintaa määräävänä ostokriteerinä pidettiin vältettävänä kehityksenä ja asiakkaiden arvojen olevan tulevaisuuden palveluja ostettaessa hintaa tärkeämpi vältettä pidettiin yksinomaan toivottavana kehityssuuntana. Molempia väitteitä arviotaessa vastaukset hajaantuivat kaikkiin käytettävissä olleisiin vaihtoehtoihin.

Arvojen merkitystä oli kommentoitu mm. seuraavasti

"Etnisyys ja vastuullisuus myös korostuvat alalla liikkuvuuden lisääntyessä."

Arvio seuraavien väittämien vaikutusta ravintola-alan tulevaisuuteen

Arvioi välttämää asteikolla

- 1- täysin samaa mieltä
- 2- melkein samaa mieltä
- 3- melkein erimielistä
- 4- täysin erimielistä

	1	2	3	4	Tärkeä	Toivottava	Vältettävä
Henkilökohtaisen palvelukontaktin merkitys vähenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukupolvi erot ravintolapalveluiden käytössä pienenevät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan arvot ovat hintaa tärkeämpi palvelun valinnan kriteeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinta on määräävä palvelun ostokriteeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Miten arvojen muuttuminen mielestäsi vaikuttaa ravintolatoimintaan?

.....

.....

.....

#### 5. Digitalisaatio

Digitalisaation lisääntymisen seurauksena tietoverkkojen hyödyntäminen ja sosiaalisen median sekä sosiaalisten yhteisöjen merkitys kasvavat. Digitalisaation vaikutus palveluihin tulee olemaan suurempi ja nopeampi, kuin se on teollisuudessa. (Palvelutalouden murros ja digitalisaatio 2015)

Väitteissä sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa ja palveluympäristössä kasvaa, sekä IT-tekniikan pelkkää myönteistä vaikutusta kysyttäessä vastaajat korostivat väitteiden kehityssuunnan olevan toivottavaa, mutta ei alan kannalta tärkeitä. Vastaukset hajaantuivat, mutta kukaan vastaajista ei ollut valinnut täysin erimielistä vaihtoehtoa.

IT-tekniikan vaikutuksia oli vastauksissa kommentoitu mm. seuraavasti

"...Tekniikka saattaa muuttaa palvelua virtuaaliseen suuntaan, mutta tämä ei ole toivottavaa, koska en usko, että ihminen kokee yhteenkuuluvuutta samalla tavalla virtuaalisesti kuin face to face."

"...ruokailuhetken aikana vain nautittaisiin ja oikeasti seurusteltaisiin sekä keskusteltaisiin toisten kanssa niin kuin aiemmin. Tekniikka tuo myös näitä ikäviä puolia esiin."

Arvio seuraavien väittämien vaikutusta tulevaisuuden ravintola-alan.

Arvioi välttämää asteikolla

- 1- täysin samaa mieltä
- 2- melkein samaa mieltä
- 3- melkein erimielistä
- 4- täysin erimielistä

	1	2	3	4	Tärkeä	Toivottava	Vältettävä
IT-tekniikan käytön lisääntymisen vaikutus on ainoastaan positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluprosessissa kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen kontaktin merkitys palveluympäristössä kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Miten digitalisaatio tulee mielestäsi vaikuttamaan ravintola-alan tulevaisuuteen?

## 7. Toimintaympäristö

Ravintolayritysten toimintaympäristö tulee muuttumaan voimakkaasti, toimintaympäristöön vaikuttavat mm. kilpailu, säännökset, lait ja asetukset, myös liiketoimintamallien odotetaan uudistuvan tulevaisuudessa.

Ensimmäisen vastauskierroksen perusteella ravintola-alan sääntelyn purkamista pidettiin alan kannalta tärkeänä, mutta siihen ei täysin uskottu vaan kysymyksen kaikki vastausvaihtoehdot saivat kannatusta. Myös ravintola-alan pirstoutumista pidettiin kyselyssä todennäköisenä, sillä vastaajat näkivät sekä yksityisten omistamien ravintolayritysten, että ketjumaisen ravintolatoiminnan lisääntyvän. Yksityisen ravintolatoiminnan lisääntyminen nousi esiin koko kyselyn toivottavimpana kehityssuuntana. Kansainvälisyyden vaikutus suomalaisen ravintolatoimintaan jakoi mielipiteitä voimakkaasti.

Ravintola-alan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia oli kommentoitu mm. seuraavasti

"Ravintola-alan muutokset tulevat olemaan oletettavasti nopeampia mihin on totuttu viimeisinä vuosina. ...yksi isoimmista muutoksista on turhan säännöksien purkaminen ja byrokraattisten turhien prosessien poistaminen... säännösten vapautuminen auttaa ravintola-alan tulokellisuuden kasvua."

"Ravintola-ala on menneisyytensä vanki, eikä tule muuttumaan paljoakaan, vaikka muutoksen tarvetta olisi sekä asiakkaiden palvelujen parantamiseksi, että alan oman tulevaisuuden kannalta. Ala pirstaloituu entistä enemmän."

"Monialaisuus tulee lisääntymään ravintola-alalla tulevaisuudessa. Ravintoloissa, niiden yhteydessä tai läheisyydessä tulee olemaan yhä enemmän eri alojen palveluita, jotka tukevat toisiaan (shop-in-shop)."

Arvioi seuraavien väittämien vaikutusta ravintola-alan tulevaisuuteen

Arvioi väittämiä asteikolla

- 1- täysin samaa mieltä
- 2- melkein samaa mieltä
- 3- melkein erimielistä
- 4- täysin erimielistä

	1	2	3	4	Tärkeä	Toivottava	Vältettävä
Ravintola-alan sääntely vähenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksityiset yritykset lisääntyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ketjumainen toiminta lisääntyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälistyminen heikentää kansallista ravintolatoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintoloista tulee monipalveluyrityksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Miten ravintola-alan toimintaympäristö tulee mielestäsi muuttumaan?

.....

.....

.....

.....

.....

## 9. Työ- ja palvelukulttuuri

Työ- ja palvelukulttuurissa odotetaan tapahtuvan muutos, jonka vuoksi työmarkkinat monimuotoistuvat ja kilpailu osaajista kiristyy. Suurin työelämän muutos tapahtuu Halavan ja Pantzarin (2010, 9-10) mukaan siirryttäessä työn välineellistä luonnetta korostavasta työelämästä enemmän työn merkityksellisyyttä korostavaan työelämään.

Työ ja palvelukulttuurin- ja arvojen muutoksen lisäksi työhön voimakkaasti vaikuttavana megatrendinä voidaan pitää myös väestön ikärakenteen muutosta.

Työn muutoksen vaikutuksia oli kommentoitu mm. seuraavasti

"(Erot) Osaamisessa tulevat kasvamaan. Tulee olemaan huippuosaajaa ja sitten vuokratyövoimaa, joka ei osaa juuri mitään. Uskon että kokit osaavat hommansa ja heidän palkkansa kasvaa. Palvelupuolelle osaaminen vähenee ja se on matalapalkuttua edelleen."

Arvioi seuraavien väittämien vaikutusta tulevaisuuden ravintolatyöhön.

Arvioi väittämiä asteikolla

- 1- täysin samaa mieltä
- 2- melkein samaa mieltä
- 3- melkein erimielistä

## 4- täysin erimieltä

	1	2	3	4	Tärkeä	Toivottava	Vältettävä
Henkilöstön määrä lisääntyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoiman saatavuus vaikeutuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työvoiman käytön osuus vähenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoima ulkoistetaan kokonaan henkilöstöpalveluyrityksille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintola-alan ammatillinen arvostus tulee kasvamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintola-ala tarjoaa tulevaisuudessa mielenkiintoisia työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologian kehittyminen tulee muuttamaan ravintola-alan työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automaatiota lisäämällä voidaan korvata ravintolatyöntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asenne palkkauksen ensisijaisena perusteena on tämän päivän rekrytoinnin muoti-ilmiö. "Hyvä tyyppi"- mentaliteetti ohittaa pysyvästi ammattiosaamisen arvostuksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Miten työn muuttuminen mielestäsi vaikuttaa ravintolatoimintaan?

.....

.....

.....

.....

## 11. Henkilöstön osaaminen

Millaista osaamista työntekijöiltä ja esimiehiltä mielestäsi tulevaisuudessa vaaditaan? Valitse henkilöstön osaamistaideoista neljä ja esimiesten osaamistaideoista kuusi tärkeintä.

## Työntekijäosaaminen

- Ammattiosaaminen
- Palveluosaaminen
- Teknologiosaaminen
- Verkosto-osaaminen
- Kansainvälisyysosaaminen
- Liiketoimintaosaaminen
- Ympäristöosaaminen
- Innovaatio-osaaminen
- Oppimistaidot Halu / kyky oppia
- Sosiaalisten taitojen hallinta

## Esimiesosaaminen

- Ammattiosaaminen
- Palveluosaaminen
- Teknologiosaaminen
- Verkosto-osaaminen
- Kansainvälisyysosaaminen
- Liiketoimintaosaaminen
- Ympäristöosaaminen
- Innovaatio-osaaminen
- Prosessiosaaminen
- Organisaatio-osaaminen
- Henkilöstöjohtamisa osaaminen
- Oppimisa osaaminen Kyky/halu oppia
- Muutosjohtamisa osaaminen
- Sosiaalisten taitojen hallinta

## 12. Arvot ja asenteet

Mitkä ovat ne arvot ja asenteet joiden vaikutus korostuu tulevaisuudessa? Valitse ne viisi, joilla on mielestäsi eniten vaikutusta ravintola-alan tulevaisuuteen.

- Työhön sitoutuminen heikkenee
- Vapaa-aikakeskeisyys lisääntyy
- Työn välineellinen arvo kasvaa
- Työn mielekkyyden arvostus kasvaa
- Työltä vaaditaan enemmän luovuutta
- Halu uuden oppimiseen lisääntyy
- Yksilöllisyyden lisääntyminen
- Yhteisöllisyyden tarve kasvaa

- Mahdollisuus aktiiviseen vaikuttamiseen työyhteisössä
- Teknologiaavastaisuus lisääntyy
- Oikeudenmukaisuus
- Tasa-arvo

### 13. Milloin seuraavat asiat ovat mielestäsi arkitodellisuutta?

	2020	2025	2030	2035	myöhemmin	ei toteudu
Ruuan 3-D tulostus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koepuikilihantuotanto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyönteisproteiinien käyttö elintarvikkeina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virtuaaliset palveluympäristöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online perhejuhlat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Älykkäät palvelurobotit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keinoruoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 14. Asiantuntijuus

- Olen ravintoala-alan asiantuntija (toimin ravintola-alalla tai alaan liittyvissä tehtävissä esim. opetus)
- Olen muun alan asiantuntija (en työskentele ravintola-alalla tai ravintola-alaan liittyvissä tehtävissä)

### 15. Ammatti

Nykyinen tai viimeisin ammattinimike

.....

### 16. Koulutus

Minulla on (valitse ylin suorittamasi koulutustaso)

- Ammatillinen koulutus
- Opistotason ammatillinenkoulutus
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Tutkijakoulutus
- Muu koulutus, mikä?

### 17. Opiskelu

- Opiskelen tällä hetkellä YAMK-tutkintoa
- Opiskelen tällä hetkellä muuta tutkintoa, mitä?

### 18. Mitä mieltä?

Voit halutessasi kertoa mielipiteesi tästä tutkimuksesta, kyselystä ja totetuksesta sekä kommentoida haluamiasi väittämiä, perustella mielipiteitäsi tai nostaa esiin muita tärkeänä pitämiäsi näkökohtia ravintolatoiminnasta v.2030

.....

.....

**Kiitos vastauksestasi !**

**Lähetä**