

7

KIINALAISMATKAILIJAT RAVINTOLASSA

Palveluprosessien haasteet tarjoilijoiden kuvaamina

Kaisu Tuomainen



JOHDANTO	114
Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset	114
Aiempi tutkimus	115
KULTTUURIEROT OSANA PALVELUPROSESSIEN VIRHEITÄ JA NIIDEN KORJAAMISTA RAVINTOLOISSA	116
Kasvojen säilyttäminen ja harmonia kiinalaisessa kulttuurissa	116
Ravintoloiden palveluprosessit	117
Palveluprosessien virheet ja niiden korjaaminen	118
TARJOILIJAHAASTATTELUJEN SISÄLLÖNANALYYSI	120
Haastattelututkimus tarjoilijoille	120
Haastattelujen sisällönanalyysi	122
Tutkimusetiikka	123
KULTTUURIEROT JA KIELIMUURI PALVELUPROSESSIEN HAASTEINA	124
Kiinalaiset ravintola-asiakkaina: erityispiirteet ja haasteet	124
Kielimuuri vuorovaikutuksen vaikeuttajana	127
Kiinalaisten reaktiot palveluprosessin virheisiin	129
Virheiden korjaaminen ja ennaltaehkäisy	131
YHTEENVETO	136

JOHDANTO

Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset

Kiina kansalaisyhteiskunnaksi on useimmille suomalaisille vielä arvoitus. Erityisesti Lappiin viime vuosina suurin joukoin saapuneet kiinalaismatkailijat ovat tuoneet mukanaan omat, muista matkailijaryhmistä poikkeavat kulttuuripiirteensä ja käytöstapansa. Kiinalaisten puutteellinen kielitaito sekä erilaiset tavat ja kulutustottumukset tuovat haasteita suomalaisille palveluyrityksille. On tärkeää, että kulttuurieroja ja niiden luomia haasteita ymmärretään ja niihin osataan reagoida oikein. Näin palveluja voidaan muokata kiinalaisille sopivammiksi.

Tutkimusaiheenani ovat tarjoilijoiden ja kiinalaisten matkailijoiden välisen vuorovaikutuksen haasteet ravintoloiden palveluprosesseissa. Aiheen valintaa ohjasivat kandidaattiseminaarin yleisen toimeksiannon lisäksi lukuisat kiinalaisista matkailijoista kirjoitetut nettiartikkelit (ks. esim. Orispää, 2016). Oma taustani entisenä ravintolatyöntekijänä vaikutti siihen, että päätin kohdistaa tutkimuksen nimenomaan ravintoloihin. Ravintola-ala on keskeinen osa matkailutoimialaa – matkailijoillakin on tarve syödä useita kertoja päivässä (Chang, Kivela & Mak, 2010), ja usein matkailijat aterioivat ravintolassa. Näin ollen paikallisissa ravintoloissa tapahtuu paljon palvelukohtaamisia kiinalaisten ja tarjoilijoiden välillä. Tutkin, miten kiinalaisten matkailijoiden ja tarjoilijoiden väliset mahdolliset kulttuurierot ja kielimuuri vaikuttavat palveluprosessiin ja sen mahdolliseen epäonnistumiseen.

Lähestyn ravintoloiden palveluprosesseja tarjoilijoiden näkökulmasta. Tutkin haastattelemalla, millainen mielikuva tarjoilijoilla on kiinalaisista matkailijoista ravintolan asiakkaina ja miten kiinalaiset asiakkaat vaikuttavat tarjoilijoiden tuottamaan palveluun. Tarjoilijat palvelevat sekä paikallisia asiakkaita että matkailijoita. Moninaisen asiakaskunnan palveleminen edellyttää tarjoilijoilta useita henkilökohtaisia taitoja ja ominaisuuksia: monipuolista osaamista, kielitaitoa, vuorovaikutustaitoja, paineensietokykyä, vastuunkantoa, joustavuutta, järjestelmällisyyttä ja sitoutumista (Valkonen & Veijola, 2008, s. 9–10). Tarjoilijan henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat suuresti ravintolan palveluprosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on keskeisellä sijalla tarjoilijoiden työnkuvassa (Grönroos, 2009, s. 427). Tarjoilijat toimivat ravintolan keulakuvana – on heidän vastuullaan palvella asiakkaita näiden toivomalla tavalla ja saattaa palvelukohtaaminen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Päätutkimuskysymykseni on: Millaisia palveluprosessin virheitä kiinalaismatkailijoiden ja tarjoilijoiden välisessä vuorovaikutuksessa esiintyy? Osa-

kysymyksiä ovat: Millaisia asiakkaita kiinalaiset matkailijat ovat ravintoloissa? Miten kulttuurierot ja kielimuuri vaikuttavat palvelukohtaamisiin? Millaisia strategioita ravintoloilla on palveluprosessien virheiden varalle?

Tutkimukseni aluksi tarkastelen aihetta koskevaa aiempaa tutkimusta sekä tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen kuuluvia käsitteitä. Sen jälkeen esittelen ja perustelen käyttämäni tutkimusmenetelmät. Analyysiluvussa pyrin yhdistämään teoreettisen viitekehýkseni aineistoni tulkintaan etsiessäni palveluprosessien haasteita kiinalaisten matkailijoiden ja tarjoilijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteenvedossa pohdin tutkimukseni tuloksia ja niiden yhteyttä yleisempään tieteelliseen keskusteluun.

Aiempi tutkimus

Palveluprosesseja on tutkittu runsaasti etenkin markkinoinnin alalla. Palvelun laatutekijät (ks. Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), kulttuurin vaikutus palvelun laatutekijöihin (ks. Imrie, Cadogan & McNaughton, 2002; Mattila & Patterson, 2004) ja palvelun korjaaminen (ks. Cranage, 2004; Dutta, Venkatesh & Parsa, 2007) ovat suosittuja palveluprosesseihin liittyviä tutkimusaiheita.

Suomalainen Christian Grönroos on yksi tunnetuista palvelujen johtamisen ja markkinoinnin tutkimuksen uranuurtajista kansainvälisesti. Hän on tutkinut palveluprosesseja muun muassa palvelun laadun, markkinoinnin, johtamisen ja suhdemarkkinoinnin näkökulmista (2009). Käytän pääosin Grönroosin esittämiä suomennoksia palveluprosesseja ja palvelun virheitä koskevista käsitteistä.

Ravintoloiden ja niiden palveluprosessien tutkimuksessa on siirrytty aiemmasta kvantitatiivisesta tuottojohtamisesta kohti prosessijohtamisen näkökulmaa. Prosessijohtamisessa keskitytään tuottolukujen sijaan palveluprosessiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin, kuten johtajuuteen, työntekijöihin, palvelun laatuun, asiakastyytyväsyyteen ja virheiden korjaamiseen. Laatua ei enää mitata pelkästään ruoan laadulla vaan tutkimuksissa on siirrytty vähitellen ravintolan sisäisten toimintojen tarkasteluun. (Susskind, 2010; ks myös Lehtinen & Lehtinen, 1991.)

Kiinalaisten matkailijoiden palvelukokemuksia on tutkittu monista näkökulmista. Muun muassa palveluprosessin virheet ovat olleet tutkimuksen kohteena (Hoare, Butcher & O'Brien, 2011; Lee & Sparks, 2007; Lee, Sparks & Butcher, 2013; Li, Qiu & Liu, 2016; Warden, Huang & Chen, 2007). Palveluprosessin onnistuminen ravintoloissa edellyttää aasialaisen, länsimäistä merkittävästi poikkeavan kulttuurin ymmärtämistä ja siihen reagoimista.

Esimerkiksi kiinalaiseen kulttuuriin kuuluva pyrkimys kasvojen säilyttämiseen ja harmoniaan vuorovaikutustilanteissa – myös palvelun virhetilanteissa – vaikuttavat palvelukohtaamiseen (Lee & Sparks, 2007; Lee ym., 2013; Li ym., 2016). Myös kiinalaisten matkailijoiden ruokailutottumuksia ulkomailla on tutkittu (Chang ym., 2010; Wu, Raab, Chang & Krishen, 2016).

Lähellä omaa tutkimusaiheittani ovat Yenin, Yehin ja Linin (2016) tutkimus ravintolatyöntekijöiden roolista palveluprosesseissa sekä Leen ja Sparksin (2007) tutkimus kiinalaisten reaktioista palvelun virheisiin kasvojen säilyttämisen ja harmonian näkökulmasta. Suomessa tätä aihepiiriä ei ole ravintolaympäristössä aiemmin tutkittu. Kiinalaismatkailijoiden palvelemiseen liittyvien erityispiirteiden tutkiminen suomalaisissa ravintoloissa on nähdäkseni tarpeellista, ei vain ravintoloita ajatellen vaan myös kiinalaisten matkailijoiden ymmärtämiseksi yleisemmin.

KULTTUURIEROT OSANA PALVELUPROSESSIN VIRHEITÄ JA NIIDEN KORJAAMISTA RAVINTOLOISSA

Kasvojen säilyttäminen ja harmonia kiinalaisessa kulttuurissa

Kiinalaiset matkailijat tuovat Suomeen saapuessaan mukanaan aasialaiset toimintatapansa. Nämä länsimaisesta kulttuurista poikkeavat toimintatavat vaikuttavat oleellisesti palvelualalla työskentelevien kohtaamisiin kiinalaisten kanssa. Niitä pitää ymmärtää ja niihin pitää osata varautua, jotta kiinalaisia pystytään palvelemaan heitä kunnioittavalla ja miellyttävällä tavalla. Kiinalaisten kulttuurisista piirteitä merkittävimpiä ravintolapalveluiden kannalta ovat kasvojen säilyttäminen ja harmonia, jotka ovat myös yleisimmin esillä kiinalaisten kulttuuria käsittelevissä tutkimuksissa (ks. So, Liu, Wang & Sparks, 2016). Kasvojen säilyttämisen ja harmonian lisäksi huomioon myös muut tutkimusaineistostani eli tarjoilijoiden kokemuksista esiin tulevat kulttuuriset ominaispiirteet.

Omien ja toisten kasvojen säilyttäminen on keskeinen osa kiinalaisten sosiaalista vuorovaikutusta ja minäkuvaa. Kiinalaiset pyrkivät suojelemaan omaa mainettaan ja asemaansa käyttäytymällä kunnialla ja välttämällä konflikteja, joissa voisivat mahdollisesti nolata itsensä tai toisen ihmisen. (Lee & Sparks, 2007, s. 514; ks. myös So ym., 2016, s. 189–90.) Vuorovaikutustilanteissa kasvot pyritään säilyttämään osoittamalla vastavuoroista kohteliaisuutta ja kunnioitusta. Kasvojen säilyttämistä voidaan luoda, ylläpitää ja rikkoa. Kasvojen säilyttäminen vaarantuu, jos toista kohtaan ei osoiteta kunnioitusta, jos hän tuntee jääneensä vaille huomiota tai jos hänet tavalla tai toisella haastetaan julkisessa vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutuksen osa-

puolten tulisi osoittaa huomaavaisuutta välttämällä tilanteita, joissa toinen osapuoli voisi menettää kasvonsa. Tällaisia ovat esimerkiksi tilanteet, joissa toinen tietää toista vähemmän, ei ymmärrä, on erehtynyt tai on jollain tavalla alemmassa asemassa. (Ks. So ym., 2016, s. 189–190.)

Kiinalaiset haluavat säilyttää kasvonsa etenkin perheen ja ystävien kesken (Hoare & Butcher, 2008, s. 158). Tämä tulee huomioida korjattaessa palvelun virhettä: asiakkaan ei saa antaa tuntoa itseään nolatuksi. Ravintoloissa tarjoilijoiden täytyy varoa nolaamasta kiinalaisia heidän erilaisten pöytätapojensa tai puutteellisen kielitaitonsa takia. Tarjoilijoiden on hyvä kiinnittää huomiota puhenopeuteen, kunnioittavaan äänensävyyn sekä kunnioituksen ja ymmärryksen osoittamiseen. (Hoare ym., 2011, s. 374.)

Harmonia merkitsee kiinalaisille sisäistä ja sosiaalista tasapainoa, jota pyritään pitämään yllä välttämällä konflikteja (Hoare & Butcher, 2008, s. 159). Siksi kiinalaiset eivät yleensä valita, vaikka olisivat tyytymättömiä tuotteen tai palveluun. Julkinen valittaminen koetaan äärimmäiseksi käytökseksi, johon turvaudutaan vain, jos koettu pettymys on suuri. Kiinalaiset pelkäävät myös, että kielteinen palaute voi johtaa palautteen vastaanottavan henkilön kasvojen menettämiseen – ja tätä halutaan välttää. (Ks. So ym., 2016, s. 90–191.)

Palvelun virhetilanteissa pyrkimys harmonian ylläpitämiseen näkyy välttelynä ja hiljaisuutena (Heung & Lam 2003, s. 284), joten kielteistä palautetta on vaikea saada näkyväksi. Harmonia säilyy, jos virheen kokenut eli loukkaantunut asiakas osoittaa hyvää tahtoa, tahdikkuutta, kärsivällisyyttä, ymmärrystä ja suvaitsevaisuutta virheen tehnyttä palvelutyöntekijää kohtaan – ja toisin päin (Lee & Sparks, 2007, s. 519). Nuoremmille kiinalaisille harmoniaan pyrkiminen ei ole yhtä tärkeää kuin vanhemmille, ja heillä on suuremmat odotukset ravintoloiden ruoasta, palvelusta ja ilmapiiristä, joten he ovat herkempiä antamaan palautetta (Heung & Lam, 2003, s. 286.)

Harmonian korostuminen voi näkyä kiinalaisten ravintolakäyttäytymisessä myös hitaana ruokailuna (*slow eating*), jonka kiinalaiset kokevat ilmentävän terveellisyttä, eleganttiutta ja sopusointuista ilmapiiriä sekä edesauttavan muutenkin tasapainoista elämää. Nopea ylensyöminen puolestaan rikkoo harmonian ja aiheuttaa tyytymättömyyttä koettuun ravintolapalveluun. (Hoare & Butcher, 2008, s. 159.)

Ravintoloiden palveluprosessit

Tutkimukseni keskeinen käsite on palveluprosessi. Sillä tarkoitetaan yhteen liittyvien toimintojen jatkumoa tai joukkoa, joka luo itse palvelun. Palvelu-

prosessiin kuuluvat asiakkaat, työntekijät, yrityksen käytössä olevat resurssit ja saatavilla oleva informaatio. Palvelun piirteitä ovat aineettomuus, vuorovaikutuksellisuus, ainutkertaisuus, heterogeenisuus ja subjektiivisuus. Keskityn tutkimuksessani palvelun vuorovaikutuksellisiin piirteisiin. Asiakas osallistuu tavalla tai toisella palveluprosessiin ja vaikuttaa näin palveluprosessin etenemiseen ja lopputulokseen. (Grönroos, 2009, s. 77–81; Johnston & Clark, 2005, s. 172, 175, 215.)

Kuten kaikissa palveluissa myös ravintoloissa palveluprosessiin kuuluu eri toimintoja. Osa toiminnoista tapahtuu suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, osa taas on operationaalisia, asiakkaan näkymättömissä hoidettavia (Grönroos, 2009, s. 80; Johnston & Clark, 2005, s. 175, 177). Operationaalisia toimintoja ovat esimerkiksi ruokatilausten valmistus keittiössä ja juomien valmistus baaritiskillä. Ruoka on ravintoloiden tarjoama ydintuote, joka toimitetaan asiakkaalle tarjoilijan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Palvelukohtaaminen vaikuttaa merkittävästi asiakkaan ravintolakokemukseen itse ruoan lisäksi. Keskityn tutkimuksessani vain niihin toimintoihin, jotka sisältävät tarjoilijoiden ja kiinalaisten matkailijoiden vuorovaikutusta.

Ravintolan vuorovaikutuksellisessa palveluprosessissa on useita vaiheita, joiden ylläpitäminen on tarjoilijoiden tehtävä. Tarjoilijan ja asiakkaan välinen palveluprosessi etenee pääpiirteissään seuraavasti: Asiakkaiden saapuessa ravintolaan heitä tervehditään ja heidät ohjataan pöytään. Seuraavaksi asiakkailta otetaan ruoka- ja juomatilaukset, minkä jälkeen he odottavat, kunnes ruoat ja juomat tarjoillaan pöytiin. Ruokailun aikana tapahtuu erilaisia palvelutoimintoja asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Lopuksi ruokailusta laskutetaan ja asiakkaat hyvästellään. (Canfield & Basso, 2017, s. 114.) Vuorovaikutuksella on keskeinen rooli kaikissa prosessin vaiheissa, joten erilaiset ongelmatilanteet ja virheet ovat koko ajan mahdollisia. Asiakastytyväisyys edellyttää korkeaa palvelun laatua koko palveluprosessin ajan. (Grönroos, 2009, s. 158; Johnston & Clark, 2005, s. 181.) Kiinnostukseni kohdistuu siihen, millaista vuorovaikutus tarjoilijan ja kiinalaisten matkailijoiden välillä on palveluprosessin eri vaiheissa ja missä vaiheissa ilmenee yleisimmin haasteita.

Palveluprosessien virheet ja niiden korjaaminen

Palvelun virheet (*service failure*) ovat ei-toivottuja mutta erittäin mahdollisia tilanteita, joissa palvelu ei sujukaan niin kuin se on suunniteltu vaan prosessi epäonnistuu. Luonteeltaan monisyiset palveluprosessit sisältävät useita tekijöitä, jotka vaikuttavat palveluprosessin etenemiseen ja sitä kautta virheiden tapahtumiseen. Virheitä voivat aiheuttaa työntekijät, järjestelmien kaa-

tuminen, asiakkaan vääränlainen käyttäytyminen tai asiakkaan kyvyttömyys osallistua palveluprosessiin. Palvelun virhe ei siis ole aina yrityksen virhe, vaan myös asiakas voi aiheuttaa sen. Virheiden tapahtuminen ja niiden ratkaiseminen vaikuttavat merkittävästi asiakastyytyväisyyteen, palvelun koettuun laatuun ja asiakassuhteen säilymiseen. Riippuu työntekijästä – ravintolassa tarjoilijasta – onko palveluprosessin lopputulos asiakkaan kannalta myönteinen vai kielteinen. Palvelun virheen esimerkillinen ratkaiseminen voi johtaa parhaimmillaan jopa suurempaan asiakastyytyväisyyteen kuin palvelu ilman virheen tapahtumista. (Grönroos, 2009, s. 158.)

Entisenä ravintolatyöntekijänä tunnen hyvin ravintolan tyypillisen palveluprosessin kulun. Kokemusteni mukaan palvelun virheitä ilmenee yleisimmin ruokien tilausvaiheessa, esimerkiksi seuraavanlaisia: asiakas saa väärän annoksen (tarjoilija on tilannut väärin keittiöltä tai tilattu annos viedään väärään pöytään), tilauksesta puuttuu jotakin tai erityistoiveita ei ole otettu huomioon tai tarjoilija unohtaa kokonaan tehdä asiakastilauksen keittiölle. Vuorovaikutusongelmia esiintyy suomalaistenkin asiakkaiden kanssa, joten todennäköisesti niitä on vielä enemmän kansainvälisten asiakkaiden kanssa, kun täytyy käyttää muuta kuin omaa äidinkieltä. Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat johtavat kokemukseni mukaan usein tilausvirheisiin. Oletan myös kulttuurierojen luovan haasteita ja riskejä, jotka voivat johtaa palvelun virheisiin.

Etenkin varttuneempia kiinalaisia pidetään yleensä melko kielitaidottomina matkailijoina (esim. Ylä-Anttila, 2016). Kiinalaisten heikko englannin kielen taito onkin aiheuttanut matkailuyrityksissä haasteita, ja kiinan kielen taitoisille työntekijöille on tarvetta (Laitinen, 2017). Matkailijat puhuvat usein mieluiten omaa äidinkieltään, vaikka osaisivatkin puhua myös jotain muuta kieltä (Puntoni, de Langhe & van Osselaer, 2009, Holmqvistin & Grönroosin, 2012, s. 433 mukaan), joten asiakkaan äidinkieltä puhuvat työntekijät tuovat palvelulle lisäarvoa. Koska vuorovaikutus tarjoilijan ja kiinalaisen asiakkaan välillä on keskeinen osa ravintolan palveluprosessia, asiakkaan kyvyttömyys kommunikoida tarjoilijan kanssa vaikuttaa hänen kokemukseensa palvelusta (Holmqvist & Grönroos, 2012, s. 434). Asiakkaan oman äidinkielen käyttäminen palvelutilanteessa, erityisesti palvelun virheen korjaamisessa, koetaan hyvänä eleeksi, joka tuottaa myönteisiä tunteita ja siten toivotun lopputuloksen (Chebat & Slusarczyk, 2005, Holmqvistin & Grönroosin, 2012, s. 436 mukaan). Siksi kielitaitoiset tarjoilijat luovat ravintolalle merkittävän kilpailuedun.

Palvelussa tapahtunutta virhettä seuraa – tai tulisi seurata – palvelun korjaaminen (*service recovery*). Grönroos (2009) käyttää termiä palvelun normalii-

sointi, mutta itse pidän palvelun korjaamista sopivampana ilmaisuna. Normalisointi viittaa palvelun palauttamiseen sen normaaliin muotoon, mikä ei mielestäni ole virheen tapahduttua enää mahdollista. Koska paluuta entiseen ei ole, palvelun virhe pystytään vain korjaamaan asiakkaalle parhaalla tavalla. Tämän takia käytän siis termiä palvelun korjaaminen.

Palvelun virheen korjaaminen on oma prosessinsa. Se aloitetaan heti, kun joko työntekijä tai asiakas havaitsee virheen. Prosessin osia ovat asiakkaan empaattinen kohtelu ja tunteenpurkausten hallinta, anteeksipyyntö, virheen korjaaminen ja hyvittäminen asiakkaan toiveen mukaisesti mahdollisimman pian sekä asiakkaan pitäminen ajan tasalla siitä, miten korjaaminen etenee. Virheistä tulisi oppia, etteivät ne tapahtuisi uudelleen. Palvelun virhe voi aiheuttaa asiakkaassa kielteisiä tunteita, kuten huolestumista ja turhautumista, joita pitäisi onnistua lieventämään. Tarjoilijan olemus, käyttäytyminen sekä puhe- ja toimintatavat virhetilanteessa vaikuttavat asiakkaan palvelusta muodostamaan kokonaiskuvaan. Anteeksipyyntöillä myönnetään asiakkaalle virheen tapahtuneen, vaikka virhe ei olisikaan yrityksen syytä. Virhe tulisi korjata heti, koska jälkeenpäin sitä ei pystytä korjaamaan samalla tavalla eikä varmistamaan asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan tiedottaminen virheen korjauksen etenemisestä on merkki välittävästä palvelusta, jossa nähdään vaivaa virheen korjaamiseksi. (Grönroos, 2009, s. 101, 162–165.)

Korjaamisella pyritään maksimoimaan asiakastyytyväisyys poikkeustilanteissa sekä ylläpitämään ja parantamaan asiakassuhteita. Palveluyrityksen visioihin, strategioihin ja palveluajatuksiin sitoutuneimmat työntekijät onnistuvat palvelun korjaamisessa parhaiten. Tarjoilijan rooli palvelun korjaamisessa on ratkaiseva: hänen tulee käyttää kaikki mahdolliset henkilökohtaiset ominaisuutensa ja ammattitaitonsa hyvittääkseen virheen asiakkaalle, ja hänen tulee ymmärrettävä roolinsa asiakkaan tyytymättömyyden korjaamisessa. Hän tarvitsee myös riittävän laajat toimintavaltuudet pystyäkseen toimimaan optimaalisella tavalla erilaisissa ongelmatilanteissa – hänellä tulee siis olla oikeudet tehdä ratkaisuja tarvittavista toimenpiteistä ja hyvityksistä. (Grönroos, 2009, s. 159–162, 165; Susskind, 2010, s. 481.)

TARJOILIJAHAASTATTELUIJEN SISÄLLÖNANALYYSI

Haastattelututkimus tarjoilijoille

Tutkimusaineistonani ovat rovaniemeläisten ravintoloiden pidempiaikaisien tarjoilijoiden puolistrukturoidut haastattelut. Esittämäni haastattelukysymykset olivat suuntaa antavia ja veivät keskustelua eteenpäin. Myös aiheeseen liittyvien yllättävien piirteiden esiin tulo oli mahdollista. (Puusa, 2011, s. 81.)

Kysymykset vaihtelivat eri haastatteluissa sen mukaan, miten haastateltavat vastasivat. Pysin kuitenkin kysymään kaikki haastattelurunkoni (liite 9) mukaiset kysymykset jokaisessa haastattelussa. Haastattelujen teemoina olivat kiinalaiset asiakkaina, vuorovaikutus ja kommunikointi, palveluprosessit ja niiden epäonnistuminen sekä ravintolan strategiat virheiden ennaltaehkäisyyn ja korjaamiseen. Noudatin haastatteluissa dialogista otetta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 79); en vain esittänyt kysymyksiä vaan pyrin luomaan keskustelua pohtimalla teemoja yhdessä haastateltavan kanssa ja kerroin omia mielipiteitänikin. Ensimmäisen haastattelun aikana huomasin, että haastattelurungon ulkopuolisten kysymysten esittäminen näkyi enemmänkin toteamuksina kuin selkeinä kysymyksinä. Tämä on minulle luontainen keskustelutapa, mutta haastattelutilanteessa se korostui niin, että koin johdattlevani haastateltavaa. Seuraavissa haastatteluissa kiinnitin tähän huomiota keskittymällä kysymysteni muotoiluun.

Haastattelin neljää tarjoilijaa, joista jokainen työskenteli eri ravintolassa. Haastattelujen kesto vaihteli 19–37 minuutin välillä. Haastateltavat olivat kokeneita, vastuutehtävissä työskenteleviä naispuolisia tarjoilijoita, iältään arviolta 30–45-vuotiaita. He olivat työskennelleet alalla useita vuosia, ja heille oli näin kertynyt jo kokemuksia ja mielipiteitä myös kiinalaisten kanssa toimimisesta. Keskityin tarjoilijoiden omiin kokemuksiin ja mielipiteisiin kiinalaisista matkailijoista ravintolan asiakkaina sekä vuorovaikutuksesta heidän kanssaan sekä siihen sisältyvistä mahdollisista haasteista. Haastattelujen aikana kävi ilmi, että mitä enemmän tarjoilijalla oli työn kautta kertynyt oma-kohtaista kokemusta kiinalaisista asiakkaista, sitä enemmän hänellä oli kerrottavaa.

Valitsin ravintolat tutkimusympäristökseni, koska niissä palvelukohtaamiset ovat yleensä pitkiä ja työntekijät ovat näin pidempään ja enemmän tekemisissä matkailijoiden kanssa (Warden ym., 2007, s. 163; Yen ym., 2016, s. 299). Tällöin työkokemusta ja hiljaista tietoa erilaisten matkailijoiden kanssa toimimisesta kertyy enemmän. Palvelukohtaamisia kiinalaisten asiakkaiden kanssa tapahtuu tietysti toistuvasti vain kiinalaisten matkailijoiden suosimisessa ravintoloissa. Kaikki tutkimukseen valitsemani ravintolat tarjoavat paikallista lappilaista ruokaa, joka kiinnostaa autenttisia makuelämyksiä etsiviä kiinalaisia (Chang ym., 2010, s. 1006). Paikalliset ravintolat, jotka eivät tarjoa lappilaista ruokaa, eivät kokeneet tutkimustani heille tarpeelliseksi, koska niissä ei käy merkittävässä määrin kiinalaisia asiakkaita. Näin tutkimukseni ohjautui koskemaan vain lappilaista ruokaa tarjoavia ravintoloita. Kiinalaiset matkailijat suosivat usein myös kiinalaista ruokaa tarjoavia ravintoloita (Chang ym., 2010, s. 998). En kuitenkaan ottanut tutkimuskohteekseni kiinalaisia ravintoloita, koska niissä tarjoilijat ovat yleensä itsekin kiinalaisia ja

osaavat siten palvella kiinalaisia ”oikein”. Olen kiinnostunut suomalaisten ja kiinalaisten välisten kulttuurierojen luomista haasteista, ja näitä ei kiinalaisten ravintoloiden palveluprosesseissa ilmenisi.

Haastattelujen sisällönanalyysi

Analysoin tekemäni haastattelut käyttäen sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on yleinen laadullisten eli esimerkiksi kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysimenetelmä, joka jättää tilaa tutkijan omalle tulkinnalle. Pyrin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineiston luokittelu, analyysi ja tulkinta ovat aineiston käsittelyn keskeisiä osia. Rajaan aineiston ja järjestän sen analysoiden ja tulkiten sitä tutkimuskysymysteni ohjaamien teemojen perusteella. Niiden pohjalta syntyvistä tuloksista johdan lopulliset johtopäätökset. Sisällönanalyysissä tyypillisimpiä aineiston järjestystapoja ovat luokittelu, teemoittelu ja tyypittely. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, s. 11; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 91–118.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä valitut, ilmiöstä valmiiksi tiedossa olevat käsitteet tuodaan mukaan analyysiin, ja tämä ohjaa analyysin toteuttamista. Aineistoa verrataan koko ajan teoriaan mutta tilaa annetaan myös aineistosta nouseville ilmiöille. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96, 117–118). Tutkimukseni sijoittuu teoriaohjaavan ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin välimaastoon. Analyysiprosessi alkoi enemmän aineistolähtöisenä, mutta prosessin kuluessa huomasin aineistossa selkeitä viitteitä kahteen edellä esittelemääni kiinalaisen kulttuuriin ominaispiirteeseen: kasvojen säilyttämiseen ja harmoniaan. Ne näkyivät melko selvästi haastattelemieni tarjoilijoiden kokemuksissa, joten lisäsin ne analyysivaiheessa tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen. Kuten Ruusuvuori ym. (2010, s. 13) toteavat, on luonnollista palata tutkimuksen aiempiin vaiheisiin ja muokata sekä tarkentaa niitä ajattelun kehittyessä.

Nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi neljästä haastattelusta yhteensä 1 tunti 50 minuuttia. Litteroimalla puhutun aineiston tekstiksi sain sen helpommin hallittavaan muotoon (Ruusuvuori ym., 2010, s. 13). Viittaan jatkossa haastatteluihin nimityksillä tarjoilija 1 (T1), tarjoilija 2 (T2), tarjoilija (T3) ja tarjoilija 4 (T4). Numerointi viittaa haastattelujen järjestykseen.

Käytin tutkimusaineiston analysoinnissa teemoittelevaa otetta. Etsin aineistosta ravintolan palveluprosessissa ilmeneviä haasteita sekä niiden syitä ja korjaustoimenpiteitä kiinalaisten matkailijoiden ja tarjoilijoiden välillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Järjestin aineiston valittujen teemojen mukaan ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, josta tein ilmiötä koskevat johto-

päätökset. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103.) Käymällä aineiston läpi useita kertoja löysin haastatteluista yhdenmukaisuuksia. Niiden pohjalta nimesin teemat, joiden mukaisesti järjestin havaintoni järkeviksi kokonaisuuksiksi. Teemat olivat: 1) kiinalaisten asiakkaiden kulttuuriset piirteet ja käyttäytyminen, 2) kielimuurin vaikutus vuorovaikutukseen kiinalaisten ja tarjoilijoiden välillä ja 3) tarjoilijoiden keinot virheiden ennaltaehkäisemiseen ja korjaamiseen. Näiden kolmen teeman pohjalta muodostuu kokonaiskuva kiinalaisten ja tarjoilijoiden välisen vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja haasteista ravintoloiden palveluprosesseissa.

Tutkimusetiikka

Toteutan tutkimukseni hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti noudattaen rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja läpinäkyvyyttä tutkimuksen teossa ja sen raportoinnissa (TENK, 2012, s. 6). Kunnioitan tutkittavieni itsemääräämisoikeutta, tietosuojaa ja yksityisyyttä siten, että valitsemani ravintolat, haastattelemani tarjoilijat sekä kiinalaiset matkailijat, joista haastatteluissa puhuttiin, jäävät anonyymeiksi. Pyysin tarjoilijoilta kirjallisen suostumuksen haastatteluun ja sen hyödyntämiseen tutkimusaineistona ja kerroin heille tutkimukseni aiheesta ja toteutuksesta. Tutkimusaineistoni säilytän asiaan kuuluvalla huolellisuudella. (TENK, 2009, s. 4–11.)

Taustani entisenä keskisuomalaisen ravintolan aputyöntekijänä vaikuttaa asemaani tutkimuksen teossa. Kiinalaisista asiakkaista minulla ei ole kokemusta, mutta tunnen ravintoloiden yleiset toimintatavat. Oma intressini ja työtaustani ohjasi myös tutkimusaiheen valintaa. Alan tuntemus oli luonut minulle ennako-oletuksen, että eniten virheitä tapahtuu palvelun tilausvaiheessa. Oletin myös, että kulttuurierot tuottavat ongelmia palveluprosesseissa ja että niihin ei ole varauduttu tarpeeksi hyvin. Oletin näin, koska kiinalaiset ovat uusi, monikulttuurinen ja jatkuvasti kasvava matkailijaryhmä, jota ei nähdäkseni tunneta Suomessa vielä tarpeeksi hyvin, jotta heidän palvelemiseensa olisi osattu varautua. Koska mediassa on luotu kuvaa kiinalaisten kielitaidottomuudesta (ks. Ylä-Anttila, 2016), oletan myös, että kiinalaisten kielitaidottomuus tuo haasteita palvelutilanteisiin.

Aineistoni koostuu haastattelemieni tarjoilijoiden omista näkemyksistä ja tulkinnoista. Haastateltavien lausunnot eivät edusta ravintoloiden näkemyksiä.

Tutkimusasetelmani tekee haasteelliseksi se, että tarjoilijat eivät välttämättä tunnista kiinalaisia asiakkaita muiden aasialaisten joukosta. Heidän vastauksensa oikeellisuus voi näin ollen vääristyä, jos he sekoittavat kiinalaiset asiakkaat muihin aasialaisiin. Pysin pienentämään tätä vääristymää kysymällä haastateltaviltani, miten he tunnistavat kiinalaiset matkailijat.

KULTTUURIEROT JA KIELIMUURI PALVELUPROSESSIEN HAASTEENA

Kiinalaiset ravintola-asiakkaina: erityispiirteet ja haasteet

Asiakasryhmien kulttuuriset erityispiirteet vaikuttavat eri tavoin palveluprosessiin (Hoare ym., 2011). Toisin kuin muut haastateltavat tarjoilija 3 ei kokenut kiinalaisten eroavan kulttuurisesti muista asiakkaista, varsinkaan muista aasialaisista. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että hänen ravintolassaan ei vielä käy niin paljon kiinalaisia asiakkaita, että heistä havaittaisiin erityispiirteitä. Muiden tarjoilijoiden ravintoloissa kiinalaisia kävi paljon, ja heidän haastatteluissaan tuli esiin kaksi kiinalaisten kulttuuripiirrettä, joiden koettiin vaikuttavan palveluprosessin kulkuun ja luovan myös haasteita: kiire ja kiinalaisten ruokailutavat.

Kiinalaisten luoma kiire koettiin suurimmaksi haasteeksi kiinalaisia palveltaessa. Kiinalaisia kuvailtiin vaikeiksi (T2) ja muita kansallisuuksia haasteellisemmiksi asiakkaiksi (T4) juuri heidän luomansa kiireen ja vaativuutensa takia. Kiinalaiset vaativat palvelua heti ja ovat kärsimättömiä odottamaan, kun tarjoilija palvelee muita asiakkaita:

He ei ymmärrä, että meillä on muitakin asiakkaita kuin vain he. (T1)

Tarjoilija 4:n mukaan kiinalaisten kärsimättömyys ilmenee sormien napsutteluna sekä tarjoilijoiden käskyttämisenä ja juoksuttamisena. Näin heidän kanssaan joutuu tekemään enemmän töitä. Toisaalta joidenkin kiinalaisten käyttäytyminen ei eroa muista asiakkaista, jolloin heitä palvelee samoin kuin muitakin. Tarjoilija 2 korosti, että erityisesti kiinalaisryhmillä on usein kiire. He eivät ilmoita tiukasta aikataulustaan etukäteen vaan kertovat vasta saapuessaan kiireestään.

Sen tietää, että jos tulee ryhmä, nii he ilmottaa siinä saapuessa että heillä on tunti tai puolitoista tuntia aikaa, ja siinä pitäis kolme ruokalajia tarjoilla, kahvit ja teet ja juotavat. (T2)

Asiakkaan rooli palvelun kanssatuottajana vaikuttaa palveluun ja sen mahdolliseen epäonnistumiseen (Grönroos, 2009, s. 80, 158). Se, etteivät ryhmät ilmoita etukäteen tulostaan tai aikatauluistaan, on asia, johon ravintolahenkilökunta ei voi vaikuttaa. Ryhmän saapumiseen ei siis voida varautua esimerkiksi lisäämällä työntekijöitä. Työntekijäpula ja ryhmän luoma aikapaine tuo lisähaastetta tarjoilijoiden työhön: asiakkaita pitäisi pyrkiä palvelemaan kiireettä ja luoda rentoa ruokailuilmapiiriä, mutta silti pitäisi pysyä asetetussa aikataulussa. Yksi haastateltava kertoi, että kiire ei näy ryhmän jäsenten käytöksestä, vaan sen luo ryhmän mukana oleva opas. Kiinalaisryhmät näyt-

tävät siis oletettavan, että ravintola joustaa ryhmän aikataulun mukaan, mikä ei usein kuitenkaan ole mahdollista, jos tilanteeseen ei ole pystytty varautumaan etukäteen.

Voi olla, että kiinalaiset haluaisivat oman tarjoilijan, joka palvelee heitä koko ajan ja viipymättä.

*Tuntuu että suurin osa vaatii, että heillä on oltava se oma tarjoilija, joka on koko ajan läsnä ja tuo heille ihan mitä vaan he haluaa. Huomasin sen nyt tois-
sa iltana, kävin kiinalaisessa ravintolassa ite hakkeen kotia ruokaa ja pisti sil-
mälle, että oli kaks isoa ryhmää ja siellä oli seitsemän työntekijää. Ja meillä yks
henkilö hoitaa tänään kahta ryhmää. (T2)*

Havainto kertoo suomalaisen ja kiinalaisen palvelukulttuurin erosta. Kiinalaisessa ravintolassa oli huomioitu asiakkaiden jatkuvan palvelun tarve. Oman tarjoilijan varaaminen jokaiselle kiinalaisryhmälle edellyttäisi työntekijäresurssien kasvattamista suomalaisissa ravintoloissa. Jos kiinalaisseurueita tai -ryhmiä tulee ravintolaan päivittäin ja yhtä aikaa useita, tarjoilijamäärää pitäisi kasvattaa merkittävästi, mikä tietysti lisäisi henkilöstökustannuksia. Jotta tarjoilijoita käytännössäkin palkattaisiin enemmän, tämä tulisi nähdä palvelun arvoa merkittävästi lisääväksi ratkaisuksi.

Harmonia merkitsee kiinalaisessa kulttuurissa sisäistä ja sosiaalista tasapainoa. Ruokailutavoissa harmoniaan pyrkiminen näkyy hitaana syömisenä (ks. s. 117). Tarjoilijat 2 ja 3 kertoivatkin kiinalaisten syövän kaikessa rauhassa ja nautiskellen ruoasta. Tarjoilijat siis kertoivat, että kiinalaiset ovat kiireisiä ja kärsimättömiä mutta että he syövät rauhassa ja hätäilemättä. Tämä kuulostaa ristiriitaiselta mutta kertoo todennäköisesti siitä, että välittömän palvelun vaatiminen ei kerrokaan varsinaisesti kiireestä. Kyse on pikemminkin siitä, että kiinalaiset olettavat saavansa tarjoilijansa jakamattoman huomion. Kiire on tarjoilijoiden kokemus kiinalaisten käyttäytymisestä. Kiinalaiset eivät niinkään halua palvelun olevan nopeatempoisempaa vaan he ehkä vain olettavat saavansa palvelua aina sitä tarvitessaan.

Yksi haastattelemistani tarjoilijoista oli kuitenkin sitä mieltä, että kiinalaiset ovat oikeasti kiireisiä:

Ne ei oo semmosia että ne istuskelee niin kuin monet muut, jotka saattaa istua monta tuntia. Mutta kiinalaisilla on kiire. (T4)

Kiinalaisten ruokailutavat ovat erilaiset kuin länsimaalaisten. Kiinalaisten ryhmäkeskeisyys näkyy ruoka-annosten jakamisena seurueen kesken (War-

den ym., 2007, s. 168). Kaikki tarjoilijat kertoivat, että kiinalaiset jakavat ruoka-annokset keskenään maistellen erilaisia, yleensä lappilaisia, makuja. Alku-, pää- ja jälkiruoat voidaan tuoda pöytään yhtä aikaa tai limittäin, ja usein pöytä tilataan täyteen erilaisia annoksia. Alkoholia kiinalaiset eivät useinkaan tilaa vaan juovat kuumaa vettä, kahvia tai teetä. Yksi haastateltava nimesi kiinalaisten ruokailutavan yhteisruokailuksi, toinen puhui kiinalaisista ruoan jakajina. Kiinalaisten ruokailutavat luovat haasteita palvelulle. Yksi haastateltava koki haasteelliseksi sen, että koskaan ei tiedä, kuinka kiinalaiset haluavat annoksensa tarjoiltavan pöytään:

Sen ruoan voi tuoda siihen, kun toinen ruoka on vielä kesken, ellei sit kaikki oo samaan aikaan pöydässä, et se on tosi vaihtelevaa myös heidän keskuudessaan. (T1)

Tilanteessa auttaa, jos asiakkailta kysyy, miten he haluavat toimittavan:

Pitää vaan ymmärtää ja osata kysyä aina että ”– haluatteko kaikki samaan aikaan vai peräkkäin vai silleen, että ensiks yks ja sitten yks ja sitten yks”. (T1)

Suomalaisessa ja yleensäkin länsimaisessa ravintolakulttuurissa ruokalajit tuodaan useimmiten pöytään yksitellen ja peräkkäin ja jokainen ruokailija tilaa oman annoksen. Kiinalaisia asiakkaita palvellessaan suomalaiset tarjoilijat joutuvat mukautumaan itselleen vieraisiin ruokailutapoihin ja muuttamaan toimintatapojaan asiakkaiden toiveiden mukaan (Bitner, Booms & Mohr, 1994, s. 96; Grönroos, 2009, s. 427). Tämä on mahdollista, kun asiakkaalta kysytään, miten hän haluaa itseään palveltavan. Näin palveluprosessi sujuu asiakkaan ehdoilla hänelle mieluisimmalla tavalla.

Kaksi haastattelemistani tarjoilijoista kertoi joutuvansa joskus puuttumaan siihen, että kiinalaiset syövät omia ruokiaan ravintolassa erityisesti aamupalatarjoilun aikana. Kiinalaisilla saattaa olla mukana esimerkiksi omia nuudelipaketteja, take away -rasioita tai jopa McDonald's-aterioita. Tarjoilijat sanoivat, että kiinalaiset eivät ymmärrä, että Suomessa omia ruokia ei saa syödä ravintolassa, mutta kun asiasta huomautetaan, he laittavat omat ruoat pois. On mahdollista, että tarjoilijat vaarantavat asiakkaiden kasvojen säilyttämisen joutuesaan huomauttamaan heitä vääränlaisesta käytöksestä. Kiinalainen voi kokea nolanneensa itsensä käyttäytymällä väärin. Siksi tarjoilijoiden tulee puuttua asiaan vähäeleisesti ja kunnioittavaan sävyyn (Hoare ym., 2011, s. 366–367).

Kahden haastatteleman tarjoilijan ravintolassa on käytössä AliPay, kiinalainen maksusovellus älypuhelimille. Sitä käyttävä asiakas täytyy ohjata kassalla sijaitsevalle lukulaitteelle. AliPayn käyttö on monimutkaista ja hidastaa mak-

suprosessia. Tarjoilijat miettivät, onko Kiinassa tapana tulla oma-aloitteisesti kassalle maksamaan lasku, koska kiinalaiset asiakkaat usein toimivat niin. Yksi tarjoilija arveli syyksi tähän kiirettä. Voi myös olla, että AliPayn takia kiinalaiset ovat tottuneet tulemaan kassalle laskun maksua varten silloinkin, kun sovelluksen käyttö ei ole mahdollista. AliPayn takia palveluprosessi hidastuu laskun maksuvaiheessa ja aiheuttaa ylimääräiseen odottelua, mikä voi vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen.

Kielimuuri vuorovaikutuksen vaikeuttajana

Kielellä on erittäin suuri merkitys palvelukohtaamisessa (Holmqvist & Grönroos, 2012, s. 430). Ravintolassa kiinalaismatkailijan ja tarjoilijan täytyy kohdatessaan käyttää jonkinlaista kieltä, sanatonta tai sanallista, voidakseen kommunikoida toistensa kanssa ja siten viedä palveluprosessi alusta loppuun asti. Heikko kielitaito vaikeuttaa vuorovaikutusta.

Haastattelemiini tarjoilijat kokivat yhteisen kielen puuttumisen yleiseksi haasteeksi kiinalaisia asiakkaita palveltaessa. Kiinalaisten englannin kielen taidon taso vaihtelee.

*Osa puhuu hyvin englantia, osa puhuu huonommin, mutta kyllä sieltä aina joku-
kunen sana sitä englantia tulee -- että he osaavat tilata. (T2)*

Kaksi haastateltavaa sanoi huomanneensa, että nuoret kiinalaiset puhuvat englantia paremmin kuin vanhemmat. Yksi haastateltava arveli sosiaalisen aseman vaikuttavan kielitaidon tasoon:

*Siinä huomaa sen tasoeron, että jos sulla on parempi työ ja parempi palkka ja
sä olet paremmasta perheestä --. Alemman luokan kansalaiset -- ei puhu niin
hyvää englantia tai ei ollenkaan --. Siinä huomaa sen, mikä on niillä koulu-
tuksen eri taso sitten --. (T2)*

Yleinen kokemus oli, että hongkongilaiset asiakkaat puhuvat erittäin hyvää englantia, eikä kieliongelmaa heidän kanssaan ole. Yksi haastateltava kertoi myös huomanneensa, että enemmän matkailleet puhuvat englantia paremmin.

Tekemäni haastattelut viittaavat siihen, että yhteisen kielen puuttuminen on merkittävin palvelun virheitä aiheuttava tekijä. Kaikki haastattelemiini tarjoilijat kertoivat, että kielimuuri aiheuttaa väärinymmärryksiä kiinalaisten asiakkaiden ja tarjoilijoiden välillä ja johtaa sitä kautta etenkin tilausvirheisiin. Tilausvirheet ovat yleisimpiä palvelun virheitä ravintoloissa (Tax ym., 1998, Mattilan & Pattersonin, 2004, s. 198 mukaan).

Vuorovaikutuksessa molempien osapuolten panos vaikuttaa viestinnän onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Holmqvist & Grönroos, 2012, s. 434). Väärinymmärryksiä ilmeneekin ravintoloissa molemmin puolin. Tarjoilijat eivät välttämättä ymmärrä, mitä kiinalaiset toivovat:

Oli se englanti vähän haastavaa niitten kanssa ja en ymmärtäny, että vielä ois tullu yks alkuruoka. Sitten kun heillä oli alkuruoat jo pöydässä, ne mitkä oli tilattu, ja mie kävin kysymässä että maistuuko ruoka, niin sitten että ”missä se on se yks?” (T1)

Kiinalaiset puolestaan eivät välttämättä ymmärrä, mitä englanninkielisessä ruokalistassa lukee tai miten tarjoilija kuvailee annoksia:

Pittää käsielein mennä, ja sattuu näitä väärinymmärryksiä, että halusivat jotain muuta ja tilasivatkin ihan jotain muuta sitten. Että he ovat ehkä olettaneet, että se on erilainen kuin mitä se on sitten kun [se] tulee. (T2)

Kielitaidon puutteeseen liittyy myös kasvojen menettämisen riski (Hoare ym., 2011, s. 366, 374). Jos kiinalaiset asiakkaat eivät ymmärrä tarjoilijan puhetta, he voivat nolostua omasta osaamattomuudestaan. Tarjoilija 3 kertoi, että tällaiset tilanteet on havaittava ennen niiden tapahtumista:

Pitää yrittää tehdä heille se kokemus mahdollisimman helpoksi, että he ei tunne itteään hirveen vaivaantuneeksi ja kiusaantuneeksi sen takia että kun ”minä en ymmärrä”. (T3)

Tarjoilija 3 kertoi vähentävänsä puhumisen määrää huomattaessaan asiakkaan kielitaidon riittämättömyyden, jotta tämän ei tarvitse nolostua. Kohdatesaansa kielimuurin työntekijän tulisi kiinnittää huomiota käyttämäänsä puhe-nopeuteen ja äänensävyyn ja osoittaa näin kunnioitusta ja huomaavaisuutta asiakasta kohtaan (Hoare ym., 2011, s. 374).

Kaksi haastattelemistani tarjoilijoista kertoi, että jos ryhmän mukana on opas, kaikki vuorovaikutus tapahtuu vain tarjoilijan ja hänen välillään – vaikka tarjoilija yrittäisi ottaa kontaktia myös asiakkaisiin. Tällöin asiakkaiden ja tarjoilijan välillä ei tapahdu vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen puuttuminen voi olla sekä kielteinen että myönteinen asia. Vuorovaikutuksen puuttuessa asiakkaat eivät saa osakseen erityistä palvelua, vaan ravintolavierailu keskittyy vain ruokailuun. Toisaalta tilausvirheiden riski pienenee, kun ryhmän tilaukset tehdään etukäteen tai opas kääntää ruokalistan asiakkaille tai tilaa asiakkaiden puolesta.

Jos yhteistä kieltä ei ole, on turvaututtava sanattomaan viestintään, kuten käsieleisiin, ilmeisiin ja kehonkieleen. Kaikki haastattelemanani tarjoilijat kertoivat joutuneensa turvautumaan sanattomaan viestintään. Sitä on käytetty varsinkin tilausvaiheessa, mutta todennäköisesti sitä tarvitaan kaikissa palveluprosessin vaiheissa, jos muuta yhteistä kieltä ei ole. Sanaton viestintä auttaa näissä tilanteissa, mutta viestintä on köyhempää, kun asioita ei voida kuvailla tai selittää sanallisesti yhteisellä kielellä. Vain keskeisimmät ja helpoiten sanattomasti kerrottavissa olevat asiat voidaan viestittää. Paljon asioita esimerkiksi ruoka-annosten sisällöstä ja taustatarinoista jää kertomatta.

Kiinalaisten reaktiot palveluprosessin virheisiin

Pyrkimys harmoniaan ja kasvojen säilyttämiseen määrittävät paljon sitä, miten kiinalaiset osoittavat tyytymättömyytensä palvelun virheen tapahtuessa (Lee & Sparks, 2007; Mattila & Patterson, 2004). Tämän olivat huomanneet myös haastattelemanani tarjoilijat.

Hidas palvelu on yksi yleinen palvelun virhe ravintoloissa (Tax ym., 1998, Mattilan & Pattersonin, 2004, s. 198 mukaan) ja aiheuttaa helposti tyytymättömyyttä. Kiinalaiset kokevat odottamisen helposti virheenä, jos odotusaika on pidempi kuin mihin he ovat tottuneet. Kiinalaiset ovatkin haastattelemieni tarjoilijoiden mukaan malttamattomia palvelun odottajia ja tämän takia haasteellisia asiakkaita. Jos palvelua ei saada heti, tilanteeseen reagoidaan käsiä heiluttamalla, hihasta nykimällä tai muuten hermostusta osoittamalla. Kiinalaiset odottavat siis saavansa palvelua viipymättä sitä pyytäessään. Tarjoilijat eivät kuitenkaan pysty olemaan koko aikaa kiinalaisten luona, koska heillä on muitakin asiakkaita palveltavana. Haastattelemistani tarjoilijoista kaksi totesi, että osa kiinalaisista ymmärtää odottamisen ja osa ei. Yksi haastateltava sanoi, että odottamiseen suhtautuvat ymmärtäväisimmin ne kiinalaiset, jotka ovat aiemminkin matkustelleet ulkomailla ja nähneet, miten muualla toimitaan.

Kaikissa vuorovaikutustilanteissa kiinalaisten kanssa tulisi toimia niin, että kummallakaan osapuolella ei ole vaaraa menettää kasvojaan julkisesti (ks. So ym., 2016, s. 189–190). Kiinalaisissa seurueissa yksi henkilö on yleensä isäntä tai muuten hierarkiassa muita korkeammalla. Ensisijaisen tärkeää on hänen kunnioittava kohtelunsa ja sen varmistaminen, että hän ei menetä kasvojaan palvelukohtamisessa. Kun seurueen isäntä pysyy tyytyväisenä, palveluprosessin onnistuminen on todennäköisempää. (Hoare & Butcher, 2008, s. 167; Hoare ym., 2011, s. 374.)

Yksi haastattelemistani tarjoilijoista kertoi tilanteesta, jossa syntyi konfliktin uhka väärinymmärryksen takia. Osapuolina olivat tarjoilija ja kiinalainen

miesasiakas, joka mahdollisesti oli seurueensa isäntä ja joka oli vaarassa menettää kasvonsa. Kasvojen säilyttäminen on kiinalaisille miehille vielä tärkeämpää kuin naisille (Hoare & Butcher, 2008, s. 159). Väärinymmärryksestä kertonut tarjoilija sanoikin juuri miespuolisten kiinalaisten reagoivan joskus kärkevästi tapahtuneisiin palvelun virheisiin:

Se on varmasti heillä se kasvojen menettämisen pelko, kun on muitakin asiakkaita, niin sitten ei myönnetä niitä omia virheitä. (T4)

Omasta mielipiteestä kiinni pitäminen voi siis johtua siitä, että henkilö ei halua tulla nolatuksi. Kiinalaiset eivät halua menettää kasvojaan oman seurueen, etenkin omien perheenjäsenten, edessä. Siksi kiinalaisasiakkaiden haastamista virhetilanteissa tulee välttää. (Hoare & Butcher, 2008, s. 158–159, 167). Tarjoilijan tulisi siis virhetilanteessakin kohdella asiakasta kunnioittavasti ja huomaavaisesti – hänen tulisi joustaa ja myötällä, jotta asiakas pääsee lähtemään ravintolasta tyytyväisenä.

Pyrkimys harmonian ylläpitämiseen vuorovaikutustilanteissa merkitsee sitä, että kiinalaiset eivät helposti esitä eriäviä mielipiteitä tai kritiikkiä, jotka voisivat johtaa konfliktiin, ja he kohtelevat myös toista osapuolta ymmärtäväisesti ja hyväntahtoisesti (Hoare & Butcher, 2008, s. 159; Lee & Sparks, 2007, s. 519). Edellä kuvattu esimerkki uhkaavasta konfliktitilanteesta on ristiriidassa harmoniaan pyrkimisen kanssa. Syynä kiinalaismiehen reaktioon voi olla se, että hänen kokemansa pettymys on ollut erityisen suuri (ks. So ym., 2016, s. 190). Myös kaksi muuta haastattelemiani tarjoilijaa kertoi, että kiinalaiset antavat palautetta rohkeasti ja nopeasti. Toinen heistä sanoi kuitenkin, että kiinalaiset eivät reagoi tapahtuneisiin virheisiin voimakkaasti vaan suhtautuvat ymmärtäväisesti tarjoilijoihin.

Hyvin helppo asiakasryhmä siinä mielessä, että ne ei järjestä mitään hirveitä showta siitä että ”nyt mun pihvi on aivan liian kypsä” tai että ”voi herranjumala mitä tää on”. Että he on hyvin ymmärtäväisiä kuitenkin. (T1)

Kiinalaiset eivät siis yleensä reagoi voimakkaasti palvelun virheisiin (Hoare & Butcher, 2008; Hoare ym., 2011; Lee & Sparks, 2007; Mattila & Patterson, 2004). Haastatteluissani tulikin esiin, että kiinalaiset ravintola-asiakkaat ilmaisevat ongelmat passiivis-aggressiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kiinalainen puhuisi ystävällisesti, keskustelun sävy on tyly ja kylmä. Yksi haastattelemiani tarjoilija kertoi lisäksi, että kiinalainen *tiuskii eikä enää oo katsekontaktia minkäänlaista, ja puhutaan lattialle tai kohdellaan sua ku ilmaa* (T2). Sama tarjoilija kertoi oppaasta, joka oli pettynyt ryhmän saamaan palveluun, kun tarjoilijoita ei oletettavasti ollut tarpeeksi:

Kuitenkin hymyilee ja yrittää olla kohtelias, mutta äänensävy on semmonen pistävä, ja kiinaa puhu yhtäkkiä vaikka kyllä englanti suju hyvin aikasemmin.
(T2)

Edellä kuvatussa tilanteessa opas oli myös itse ottanut tarjoilijan tehtäviä hoidaakseen kierrellen pöytiä kahvi- ja teepannujen kanssa eikä vastannut tarjoilijoiden tiedusteluihin, miten he voisivat palvella paremmin. Kun opas lisäksi alkoi puhua kiinaa englannin sijasta, tilanteen korjaaminen oli haasteellista. Jos asiakas ei suostu yhteistyöhön, tarjoilijan on vaikea tietää, miten ongelman voisi ratkaista asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla.

Palautteen antamatta jättäminen on palveluyrityksissä yleinen ongelma asiakkaiden kansallisuudesta riippumatta. Asiakkaat eivät useinkaan kerro ilmenneistä ongelmista vaan poistuvat paikalta tyytymättöminä samaansa palveluun (Grönroos, 2009, s. 163–164). Kuten muutkin asiakkaat, kiinalaisetkin kuitenkin valittavat joskus. Kiinalaiset ”uuden aallon” matkailijat, jotka ovat yleensä nuorempia ja kielitaitoisempia, ovat vaativampia ja valittavat herkemmin eivätkä välttele konfliktitilanteita yhtä paljon kuin vanhemmat kiinalaiset (Heung & Lam, 2003, s. 284–286; ks. So ym., 2016, s. 190.) Tarjoilija 2 oli havainnut tämän: nuoret kiinalaiset antavat hänen mukaansa palautetta herkemmin ja kärkkäämmin kuin vanhemmat. Vanhemmat kiinalaiset voivat jättää ruokansa syömättä eivätkä vastaa tiedusteluihin siitä, miksi ruoka ei maistu. Konfliktien välttämisen lisäksi heidän käyttäytymistään selittää kielitaidon puute.

Koska harmoniaan pyrkiminen kuuluu vahvasti kiinalaiseen kulttuuriin, kaikki palvelussa tapahtuneet virheet eivät todennäköisesti tule tarjoilijoiden tietoon. Yksi haastatteleistani tarjoilijoista totesi, että kiinalaiset eivät ole ensimmäisinä käsi pystyssä kertomassa virheestä, vaan usein joudutaan lukemaan kehonkieltä ja tilannetta ongelman havaitsemiseksi. Hän kertoi, että suoraan kysymällä kiinalaiset yleensä myöntävät jonkin olevan vialla, mutta asian selville saaminen edellyttää ylimääräistä vaivannäköä. Tilanteenlukutaito onkin tärkeä ominaisuus tarjoilijalle, jotta tapahtuneet virheet voidaan havaita, jos asiakas ei itse sitä sano ilmaise (Bitner ym., 1994, s. 96). Jos asiakas välttää viimeiseen asti kielteisen palautteen antamista, tarjoilijan on erittäin vaikea tulkita tilannetta. Nopea omatoiminen reagointi (Grönroos, 2009, s. 164) ja kyky tulkita sanatonta viestintää on tärkeää, jotta virheet saadaan korjattua.

Virheiden korjaaminen ja ennaltaehkäisy

Jos palvelussa tapahtuu virhe, asiakas odottaa saavansa hyvityksen sekä tulevaisuuden kohdelluksi tilanteessa oikeudenmukaisesti ja miellyttävästi. Asia-

kaspalvelijan tulisi tarjota virheelle selitys ja anteeksipyyntö. Eri kulttuureja edustavilla asiakkailla on erilaisia odotuksia siitä, miten virheet tulisi korjata. (Ks. Grönroos, 2009, 162–165; Mattila & Patterson, 2004.)

Palveluprosessissa tapahtunut virhe tulee korjata mahdollisimman nopeasti, empaattisesti ja asiakkaalle mieluisimmalla tavalla (Grönroos, 2009, s. 158, 164–165; Susskind, 2010, s. 481). Kaikki ravintoloiden palveluprosesseissa tapahtuvat virheet (ks. s. 118–120) eivät johdu asiakkaiden ja tarjoilijoiden välisestä vuorovaikutuksesta, mutta myös asiakkaan näkymättömissä, operationaalisisissa toiminnoissa tapahtuvat virheet vaikuttavat vuorovaikutukseen ja asiakastyytyväisyyteen (Grönroos, 2009, s. 80; Johnston & Clark, 2005, s. 177). Tarjoilijan tulee hoitaa kaikki virheet mahdollisimman sujuvasti. Tärkeää ei ole se, kuka virheen on aiheuttanut, vaan se, miten tapahtunut virhe korjataan (Susskind, 2010, s. 482). Käytännössä virheiden korjaamisen tavat ja periaatteet vaihtelevat eri ravintoloissa ja eri tilanteissa. Yksi haastattelemanি tarjoilija sanoi, asiakkaan tekemiä tilausvirheitä ei hyvitetä, kun taas toinen tarjoilija kertoi, että sellaisiakin virheitä joudutaan joskus hyvittämään konfliktien välttämiseksi.

Ravintolan palveluvirheitä korjataan esimerkiksi tarjoamalla ilmainen annos, alennus tai lahjakuponki, uusimalla tai korjaamalla ruoka-annos, pyytämällä anteeksi tai kutsumalla esimies paikalle (Warden ym., 2007, s. 168). Haastattelemanি tarjoilijat kertoivatkin, että virheet korjataan heti tekemällä asia uudestaan: esimerkiksi tuomalla uusi annos väärän tilalle, antamalla alennusta ruoan hinnasta tai tarjoamalla jälkiruokaa ja kahvia. Vaikka korjaamisen tavat ovat vakiintuneet, ravintoloissa on hyvä muistaa, että virheet tulisi aina korjata asiakkaan toiveet huomioiden (Grönroos, 2009, s. 158; Susskind, 2010, s. 481). Yksi haastattelemanი tarjoilija kertoi, että suuremman virheen korjaaminen onnistuu kiinalaisten kanssa paremmin, jos esimies on paikalla. Ravintolan esimies edustaa kiinalaisille auktoriteettia, jota he kunnioittavat. Jos esimies kunnioittaa ravintolaseuruetta läsnäolollaan, seurueen isännän sosiaalinen status vahvistuu, ja tämä lisää hänen tyytyväisyyttään palveluun (Hoare & Butcher, 2008, s. 167; Warden ym., 2007, s. 168, 177).

Ravintoloissa, joissa haastattelemanი tarjoilijat työskentelivät, ei ollut vielä virallisia tai epävirallisia strategioita kiinalaisten palvelemisen tason ylläpitämiseksi. Myös virhetilanteissa kiinalaisia palvellaan samalla tavalla kuin muitakin asiakkaita.

Ei ole tarvittu -- että suomalaisten ongelmatilanteissa toimit näin ja kiinalaisten ongelmatilanteissa näin. (T1)

Virhetilanteiden yhdenmukainen hoitaminen kertoo tasa-arvosta. On kuitenkin ymmärrettävä kulttuurierojen vaikutus siihen, miten asiakas kokee saamansa palvelun (Lee & Sparks, 2007, s. 523; Mattila & Patterson, 2004). Kiinalaisten kokemuksia suomalaisista ravintoloista ei ole juurikaan tutkittu, joten heidän odotustensa arvioiminen ja niihin vastaaminen on vaikeaa.

Yksi haastateltavistani totesi, että kiinalaiset ovat olleet erittäin tyytyväisiä virheiden korjauksiin. Tyytyväisyys voi kertoa joko aidosta tyytyväisyydestä tai yleisistä kulttuurista piirteistä eli pyrkimyksestä harmoniaan ja halusta säilyttää sekä omat että tarjoilijan kasvot vuorovaikutustilanteessa. Tarjoilijan on nähtävä ylimääräistä vaivaa selvittääkseen, ovatko kiinalaiset todella tyytyväisiä saamaansa palvelun korjaamiseen (Hoare ym., 2011, s. 374).

Yhteisen kielen puuttuminen voi sekä johtaa palvelun virheeseen että vaikeuttaa virheen korjaamista. Yksi haastattelemani tarjoilija totesi, että virhetilanteessa ei ole mahdollista kunnolla pahoitella tapahtunutta, jos ei ole yhteistä kieltä, mutta että *sekin on paljon eleistä kiinni, että kuinka sen asian tuo ilmi* (T3). Eleiden käyttökään ei ole ongelmatonta, kun osapuolet edustavat eri kulttuureja:

Pitää vähäsen kuitenkin ymmärtää sitä taustaa. Mutta jos sie et oo aivan varma et mistä päin tulee, niin siinä on vähän haaste, että miten toimitaan. -- Päättä ei hirveesti voi pyöritellä, koska se voi tarkoittaa vähän eriä meillä mitä heillä. -- Pitää mennä sit semmosella yleiskansallisella ja yrittää olla kohtalaisen neutraalisti. (T3)

Asiakkaan tulee aina ymmärtää, että virheestä ollaan pahoillaan ja että henkilökunta tekee parhaansa virheen korjaamiseksi (Grönroos, 2009, s. 162, 165). Kieliongelmien ja kulttuurierojen takia tämä voi olla yllättävän haasteellista. Sanattoman viestinnän avulla on pyrittävä varmistamaan, että asiakkaat ovat tyytyväisiä virheen korjaamiseen. Aina virhettä ei kuitenkaan todennäköisesti pystytä korjaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteisen kielen puuttuessa virheestä kertominenkin jää useammin tekemättä, kun asiakas ei pysty kertomaan pettymyksestään tarjoilijalle. Kyky tulkinta asiakkaiden sanatonta viestintää on tällöin tärkeää, jotta tarjoilija osaisi asiakkaan kertomattakin nähdä jonkin olevan vialla (Grönroos, 2009, s. 427). Pahoittelutilanteessa neutraalit eleet voivat olla paras tapa välittää viesti. Jos asiakas ei itse osaa kertoa, miten hän haluaisi toimittavan, tarjoilija joutuu ratkaisemaan tilanteen sopivimmaksi katsomallaan tavalla.

Virheiden korjaaminen vähentää koettua tyytymättömyyttä, mutta suurempaan asiakastyytyväisyyteen päästään, jos ongelmatilanteet pystytään enna-

koimaan ja ehkäisemään. (Hyunju, Ellinger, Mothersbaugh & Reynolds, 2017, s. 166.) Kun ongelmatilanteita ei synny, virheitäkään ei tarvitse korjata.

Haastattelemieni tarjoilijoiden kertomuksista kävi ilmi, että heillä oli käytössä – osittain tietoisesti, osittain tiedostamatta – useita erilaisia virheiden ennaltaehkäisytapoja. Tarjoilijan työkokemuksella, hiljaisella tiedolla ja kiinalaisen kulttuurin tuntemuksella on suuri merkitys virheiden ennaltaehkäisyssä. Kokemuksen ja tiedon avulla palveluprosessia voidaan muokata kiinalaisten toiveiden ja odotusten mukaiseksi esimerkiksi ottamalla työvuoroon lisää tarjoilijoita tai tarjoilemalla annokset pöytään asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

Henkilökunnan on itekin valmistauduttava ja otettava selvää näistä kulttuurieroista, että ne on vähän erilaisia. Aina asiakkaan mukaan palvelullaan. (T4)

Tarjoilijat pyrkivät jakamaan keskenään kokemuksen tuomaa tietoa, jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman hyvin. Henkilökunnan kesken jaettu tieto asiakkaiden tarpeista ja heidän luomistaan haasteista helpottaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa (Bitner ym., 1994, s. 96). Työkokemus opettaa tarjoilijoita myös lukemaan asiakkaiden sanatonta viestintää. Kun tarjoilijat alkavat vähitellen ymmärtää, miten kiinalaiset toimivat eri tilanteissa ja miten he ilmaisevat tunteitaan ja kokemuksiaan, palveluista on helpompi muokata heille sopivia.

Virheitä voidaan ennaltaehkäistä kiinnittämällä huomiota vuorovaikutuksen eri muotoihin. Ruokalistat ovat vuorovaikutusta tekstin muodossa. Ruokalistoissa olevat ruoka-annosten kuvat ja se, että tarjoilijat kuvailevat ruoka-annoksia asiakkaille tilaamisvaiheessa, vähentävät tilausvirheiden riskiä. Parhaiten tilausvirheitä kuitenkin välttyttäisiin, jos ruokalistat olisivat valmiiksi kiinan kielellä. Yksi haastattelemistani tarjoilijoista kertoikin, että hänen ravintolassaan on jo muutaman vuoden ajan ollut käytössä mandariinikiinankielinen ruokalista. Se on tarjoilijan mukaan helpottanut erittäin paljon vuorovaikutusta. Ruoan valitseminen on tietysti helpompaa, kun asiakkaat ymmärtävät paremmin, mitä ovat tilaamassa, jolloin tilausvirheitäkin tulee vähemmän. Kiinankielisten ruokalistojen käyttöönottoaminen voisi olla hyvä ratkaisu muissakin ravintoloissa, joissa käy paljon kiinalaismatkailijoita.

Asiakkaan oman äidinkielen käyttäminen palvelutilanteessa vähentää asiakkaan epävarmuutta (Holmqvist & Grönroos, 2012, s. 434). Kaksi haastattelutavistani kertoi, että tarjoilijat ovat pyrkineet opettelemaan hieman kiinan kieltä – eivät tosin helpottaa kiinalaisten oloa vaan antaakseen palvelulle lisäarvoa.

Monesti esimerkiksi kysytään asiakkailta että "Hei, miten te sanotte 'kiitos' ja 'ole hyvä' ja 'hei' ja 'tervetuloa'" ja opetellaan muutamia sanoja eri kielistä. Sehän on aina mukava kuulla, jos joku osaa puhua sitä omaa kieltä, niin siihen pyritään aina. Ja että se asiakaskokemus ois -- mahdollisimman onnistunut. (T1)

Meillä jotkut työntekijät puhuu jonkun verran kiinaa, niin sekin auttaa. Sehän on vaan lisäarvoa, ja ainahan me yritetään niitä viljellä, jos tietään muutamia sanoja edes. Ainahan se palvelu on henkilökohtasempaa. (T4)

Vuorovaikutus on tärkeää myös kerrottaessa kiireisille ryhmille, että henkilökunta tekee parhaansa palvellakseen heitä mahdollisimman nopeasti, vaikka ihmeisiin ei aina pystytäkään: *Jos muu ravintola on täyteen buukattu ja ryhmä tulee kaikkien muitten kanssa yhtä aikaa, nii silloin siinä vaan kestää (T2)*. Kun malttamattomille kiinalaisille kerrotaan kiireestä, he jaksavat odottaa paremmin:

Silloin kun heille mainitaan asiasta, niin silloin ne on ihan tosi fine sen asian kanssa. Mut jos ois tilanne että ei kerrotais, niin voisin kuvitella, että sitten ois [käsien] heiluttelua. (T1)

Asiakkailla palvelun kanssatuottajina on oma roolinsa virheiden ennaltaehkäisemisessä (Grönroos, 2009, s. 80). Kielitaidon parantaminen on yksi keino tähän. Yksi haastatteleman tarjoilija olikin huomannut kiinalaisten kielitaidon parantuneen parin viime vuoden aikana. Hänen mukaansa yleensä ainakin yksi seurueen jäsen puhuu englantia ja toimii tulkkina.

Tietotekniikka on nykyään keskeinen osa vuorovaikutusta palveluprosesseissa (Grönroos, 2009, s. 157). Useampi haastateltavistani kertoi, että kiinalaisilla on yleisesti käytössä puhelinsovellus, jolla pystyy skannaamaan ja kääntämään tekstiä kiinaksi. Sovelluksesta on heidän mukaansa paljon apua ruokalistojen ymmärtämisessä silloin, kun asiakkaiden englannin kielen taito on heikko. Sovelluksen käyttöön menee kuitenkin oma aikansa, joten parempi ratkaisu on, että ruokalistat ovat valmiiksi omalla äidinkielellä. Sovellus ei myöskään välttämättä käännä lappilaisia annosten nimiä ja ainesosia oikein, jolloin esimerkiksi ruoka-aineiden aiheuttamien allergisten reaktioiden ja yleensäkin asiakkaiden tyytymättömyyden riski kasvaa. Olisikin tärkeää, että tarjoilijat pystyisivät aina varmistamaan, että kiinalaiset ovat ymmärtäneet oikein, mitä he ovat tilaamassa.

Kiinalaisten olisi helpompi ymmärtää ravintoloiden ja tarjoilijoiden toimintatapoja, jos he tuntisivat suomalaista ravintolakulttuuria ja -käyttäytymistä. Kiinalaisille joudutaan joskus kertomaan suomalaisista tavoista, esimerkik-

si siitä, että ravintoloissa ei saa syödä omia ruokia (ks. s. 126). Vuorovaikutuksessa on aina kaksi osapuolta, ja molempien rooli on tärkeä, jotta palveluprosessi onnistuu (Grönroos, 2009, s. 80). Parempi tietämys suomalaisesta palvelukulttuurista todennäköisesti parantaisi kiinalaisten matkailu- ja ruokailukokemuksia. Tarjoilijat voivat omalta osaltaan opettaa kiinalaisille suomalaista palvelukulttuuria, koska he tapaavat kiinalaisasiakkaat kasvotusten. He voivat palvelun ohessa opettaa suomalaisista toimintatavoista joko sanallisesti tai sanattomasti, omalla toiminnallaan.

YHTEENVETO

Tutkimukseni käsitteli kiinalaisten matkailijoiden ja tarjoilijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ilmeneviä palveluprosessin haasteita ja virheitä. Oletuksenani oli, että kulttuurierot ja kielimuuri vaikeuttavat palveluprosessia, mikä osoittautuikin todeksi. Eniten palveluprosessin virheitä näyttää ravintoloissa tapahtuvan ruoan tilausvaiheessa. Yhteisen kielen puuttuminen aiheuttaa väärinymmärryksiä puolin ja toisin, ja paljolti siksi tilausvirheitä tapahtuu ja niitä joudutaan korjaamaan.

Kiinalaisten luoma kiireen tuntu ja malttamattomuus tuovat lisäpaineita tarjoilijoiden työhön. Kiinalaiset koetaan haasteellisiksi ja vaativiksi asiakkaiden kärsimättömyytensä takia. Tarjoilijoiden kertomuksista tuli sellainen vaikutelma, että kiinalaiset kaipaisivat omaa tarjoilijaa palvelemaan yksinomaan heitä koko heidän ravintolavierailunsa ajan. Tähän toiveeseen vastaaminen edellyttäisi ravintoloilta työntekijöiden määrän kasvattamista, mikä olisi merkittävä strateginen valinta. Jotta se kannattaa tehdä, kiinalaiset tulisi nähdä liiketoiminnalle merkittävänä asiakasryhmänä. Mielenkiintoista olisi tietää, mitä kiinalaiset ajattelevat odotusajasta suomalaisessa ravintolassa – kokevatko he odottamisen huonoksi tai virheelliseksi palveluksi?

Kiinalaisten ruokailutavat eroavat länsimaisesta, mutta tätä ei koeta suureksi haasteeksi. Tärkeää on, että kiinalaisten tavat tunnetaan ja niihin asennoidutaan oikein. Kasvojen säilyttäminen ja harmoniaan pyrkiminen ovat kiinalaisen kulttuurin piirteitä, jotka vaikuttavat merkittävästi palvelukohtaamisiin (ks. esim. Lee & Sparks, 2007; Hoare & Butcher, 2008; Hoare ym., 2011; Lee ym. 2013), ja tämä näkyi myös haastattelemieni tarjoilijoiden kokemuksissa. Etenkin harmonian merkitys vuorovaikutustilanteissa tuli vahvasti esiin. Konflikteja välttääkseen kiinalaiset ovat haluttomia ilmaisemaan kokemiaan pettymyksiä. Tarjoilijoilta vaaditaankin valppautta ja taitoa, jotta he pystyvät palvelemaan kiinalaisia heidän odotustensa mukaan, huomaamaan tapahtuneet virheet ja korjaamaan ne mahdollisimman hyvin.

Yhteisen kielen puuttuminen siis aiheuttaa virheitä palveluun, mutta se myös hankaloittaa niiden korjaamista. Usein on turvauduttava sanattomaan viestintään. Sekä kiinalaisten että tarjoilijoiden on ponnistettava, jotta tarvittavat viestit saadaan välittymään. Kiinalaisilla käyttävät yleisesti apuna puhe-
linsovellusta, jolla voi kääntää ruokalistan kiinan kielelle. Myös kiinalaisten kielitaito on haastattelemieni tarjoilijoiden mukaan mukaan parantumassa. Palveluprosessin onnistuminen riippuu kaiken kaikkiaan molemmista osapuolista: asiakkaan rooli palvelun kanssatuottajana vaikuttaa palvelun kulkuun ja lopputulokseen (Grönroos, 2009, s. 80).

Olin alun perin kiinnostunut ravintoloiden mahdollisista strategioista, jotka koskevat virhetilanteita palveltaessa kiinalaisia asiakkaita. Tällaisia strategioita ei kuitenkaan ainakaan vielä ollut käytössä niissä ravintoloissa, joissa haastattelemanani tarjoilijat työskentelivät. Virhetilanteet hoidetaan samalla tavalla kansallisuudesta riippumatta, yleisten ongelmatilanteita koskevien ohjeiden mukaisesti.

Haastatteluissa korostui tarjoilijoiden henkilökohtaisten taitojen ja työkokemuksen merkitys virhetilanteiden ennaltaehkäisyssä ja korjaamisessa. Kieli-
muurin madaltaminen, kulttuurierojen ymmärtäminen ja niihin reagoiminen sekä asiakkaiden sanattoman viestinnän tulkitseminen ovat asioita, jotka ovat tarjoilijoiden työssä tärkeitä taitoja ja asioita heidän kohdatessaan kiinalaisia asiakkaita. Työkokemuksen tuomaa tietoa jaetaan henkilökunnan kesken, ja näin edistetään kiinalaisten asiakkaiden palveluun sopivien toimintatapojen käyttöä ravintoloissa.

Haastattelemanani neljä tarjoilijaa työskentelivät rovaniemeläisissä, lappilaista ruokaa tarjoavissa ravintoloissa. Otantani ei ollut kovin suuri, eikä tuloksia voi yleistää. Kiinalaismatkailijoiden vaikutuksia ravintoloiden palveluprosesseihin olisikin kiinnostavaa tutkia laajemmin, eri paikkakunnilla ja erilaisissa ravintoloissa. Jo tekemäni suppeankin tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin mielenkiintoisen kuvan siitä, millaisina asiakkaina kiinalaiset koetaan ravintoloissa ja millaisia haasteita he tuovat tarjoilijoiden työhön.

Kiinalaiset ovat Suomessa melko uusi asiakasryhmä, eikä myöskään heitä koskevaa tutkimustietoa ole vielä kovin paljon. Siksi tutkimukseni on hyödyllinen kiinalaismatkailijoita palveleville suomalaisille ravintoloille ja muillekin palveluyrityksille, jotka haluavat ymmärtää kiinalaisia asiakasryhmänä paremmin. Tutkimusta tarvitaan lisää, koska kiinalaiset ovat kasvava, dynaaminen ja potentiaalinen asiakasryhmä, joiden toiveita ja odotuksia olisi hyvä ymmärtää. Jatkossa olisi mielenkiintoista kartoittaa kiinalaisten toiveita heille mieluisasta ravintolan palveluprosessin kulusta. Millaista palvelua kiinalai-

set haluavat saada ravintoloissa? Näin tuotaisiin mukaan asiakasnäkökulma oman tutkimukseni työntekijänäkökulman rinnalle. Kiinalaismatkailijoiden määrän kasvaessa ja heidän toiveitaan koskevan tietämyksen lisääntyessä on mahdollisesti syytä ryhtyä toimiin palvelun kehittämiseksi ja standardoimiseksi kiinalaisille mieleiseksi.

Toivon, että tutkimukseni ansiosta kiinalaisuus ei ole enää täysi arvoitus niille, joita se – ja etenkin kiinalaiset ravintoloiden asiakkaina – kiinnostaa. Tutkimalla aihetta lisää arvoitus ratkeaa vielä paremmin.

