

Maria Niemelä

RAVINTOLAT HELSINGIN MATKAILUEKOSYSTEEMIN SIDOSRYHMÄNÄ
Ravintolatoimijoiden näkemyksiä matkailun kumppanuudesta
Lapin yliopisto

Pro gradu –tutkielma

Matkailututkimus

2026

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työ nimi: Ravintolat Helsingin matkailuekosysteemin sidosryhmänä. Ravintolatoimijoiden näkemyksiä matkailun kumppanuudesta.

Tekijä: Maria Niemelä

Koulutusohjelma/oppiaine: Matkailututkimus

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 75

Vuosi: 2026

TIIVISTELMÄ

Ravintolat ovat keskeinen osa matkailukokemusta, sillä ne välittävät matkailijoille paikallisia makuja, kohtaamisia ja kulttuurisia elämyksiä sekä vahvistavat matkailukohteen veto-voimaa. Tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin toimeksiantona Helsingin kaupungin matkailu ja kohdepalvelut -yksikölle, joka tukee kaupungin strategista tavoitetta vahvistaa ruokakulttuurin kukoistusta. Tutkielmassa tarkastellaan Helsingin matkailuekosysteemiä erityisesti ravintoloiden näkökulmasta.

Päätutkimuskysymys on, millaisena sidosryhmänä ravintolat kokevat itsensä Helsingin matkailuekosysteemissä. Kysymystä tarkennetaan kolmella alakysymyksellä: (1) millä tavoin matkailu on osa ravintoloiden toimintaa, (2) millaista matkailuun kiinnittyvää sidosryhmäyhteistyötä ravintolat tekevät ja (3) millaisella sidosryhmäkumppanuudella voitaisiin tukea ravintoloiden osallisuutta matkailuun. Tutkimuksen tavoitteena on jäsentää ravintoloiden roolia matkailuekosysteemin toimijoina sekä tunnistaa ne rakenteelliset ja toiminnalliset tekijät, jotka edistävät tai rajoittavat niiden osallisuutta paikalliseen matkailuekosysteemiin.

Tutkimuksen kontekstina toimii Helsingin matkailu- ja ravintola-alan toimintaympäristö, jossa ravintolat ovat osa kaupungin matkailullista veto-voimaa, palvelutarjontaa ja kaupunkikokemuksen rakentumista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu matkailuekosysteemistä, sidosryhmäteoriasta sekä kumppanuusteoriasta. Tutkielma toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa helsinkiläiset ravintolatoimijat kuvasivat näkemyksiään ja kokemuksiaan suhteessa matkailuun. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkielma osoittaa, että ravintoloiden rooli matkailuekosysteemissä rakentuu ennen kaikkea arkisen toiminnan, kohtaamisten sekä paikallisen ja suomalaisen ruokakulttuurin ilmentäjinä ja konkretisoijina. Ravintoloiden asema matkailuekosysteemissä ei kuitenkaan ole täysin vakiintunut, vaan sitä heikentävät ravintola-alan rajalliset resurssit, rakenteelliset haasteet, toimintaympäristön epävarmuus sekä kaupunkiorganisaation monimutkaiseksi koettu rakenne. Tulokset korostavat kaupunkiorganisaation roolia ravintoloiden osallistamisessa sekä tarvetta kehittää matkailua osallistavana ja ekosysteemisenä prosessina, jossa paikalliset toimijat ovat aidosti mukana.

Avainsanat: ravintola-ala, kumppanuus, yhteistyö, matkailuekosysteemi, ruokamatkailu

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimusasetelma	5
1.2	Ekosysteemisen matkailun aiempaa tutkimusta.....	6
1.3	Tutkimusmenetelmät, aineisto ja tutkimusetiikka	8
1.4	Tutkielman rakenne.....	9
2	RAVINTOLA-ALA JA RUOKAMATKAILU TUTKIMUKSEN KONTEKSTINA.....	10
3	EKOSYSTEEMINEN KUMPPANUUS MATKAILUSSA	15
3.1	Matkailuekosysteemi kumppanuuden toimintaympäristönä.....	16
3.2	Matkailuekosysteemin sidosryhmäsuhteet.....	18
3.3	Sidosryhmien välinen kumppanuus kestävän matkailun kehittämisessä.....	20
4	RAVINTOLATOIMIJOIDEN HAASTATTELUT JA SISÄLLÖNANALYYSI.....	29
4.1	Laadullinen tutkimus.....	29
4.2	Aineistonkeruu	31
4.3	Aineiston analyysi.....	34
4.4	Tutkimuksen luotettavuus, etiikka ja tutkijan rooli	36
5	RAVINTOLOIDEN ASEMOITUMINEN HELSINGIN MATKAILUEKOSYSTEEMIIN	39
6	RAVINTOLOIDEN NÄKÖKULMIA MATKAILUN SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖSTÄ	45
7	KOHTI OSALLISTAVAMPAA JA KESTÄVÄMPÄÄ SIDOSRYHMÄKUMPPANUUTTA	54
8	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO.....	60
8.1	Johtopäätökset.....	60
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	64
8.3	Jatkotutkimus	67
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	74
	Liite 1. Haastattelurunko.....	74
	Liite 2. Tutkimuslupalomake	75

1. JOHDANTO

Tämä tutkielma tarkastelee ravintoloiden roolia matkailun kontekstissa Helsingissä. Ravintoloiden merkitys matkailulle, kaupunkikulttuurin elinvoimaisuudelle ja matkailukohteen vetovoimalle ymmärretään laajasti (Kespro, 2025; Sharma ym., 2025), mutta tutkimusta ravintoloiden roolista matkailuekosysteemin sidosryhminä, erityisesti toimijoiden omasta näkökulmasta tarkasteltuna, on rajallisesti. Tutkielma toteutettiin toimeksiantona Helsingin kaupungin matkailu ja kohdepalvelut -yksikölle, jossa tunnistettiin tarve syventää ymmärrystä ravintoloiden osallisuudesta Helsingin matkailuekosysteemissä. Kehittämistyössä havaittiin, että ravintolat eivät näyttäytyneet matkailun toimijaverkostoissa yhtä aktiivisina toimijoina kuin monet muut matkailualan sidosryhmät, mikä herätti tarpeen tarkastella ilmiön taustalla olevia tekijöitä tarkemmin. Samalla tutkielma kytkeytyy Helsingin kaupungin strategiseen tavoitteeseen nostaa Helsingin ruokakulttuuri kukoistukseen ja tarkastelee kohdetta matkailun näkökulmasta. Helsinki on tutkimuksellisesti kiinnostava kohde, sillä kaupungin matkailussa on nähtävissä vahvaa kasvua (Helsingin kaupunki, 2026), ruokakulttuuria kehitetään strategisesti (Helsingin kaupunki, 2025b, s. 27–28) ja samalla Helsingissä on vahva ravintola- ja matkailutoimijoiden toimiala. (Helsingin kaupunki, 2025a; 2026).

Tutkielma rajautuu Helsingin alueella toimiviin ravintoloihin ja tarkastelee ilmiötä paikallisesta näkökulmasta. Tarkastelu kohdistuu ravintolatoimijoiden näkökulmiin, ja ravintoloiden roolia matkailun sidosryhmänä lähestytään yhteistyön näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan, millä tavoin matkailu kytkeytyy ravintoloiden toimintaan, millaista sidosryhmäyhteistyötä ravintolat tekevät muiden matkailutoimijoiden kanssa sekä millaiset tekijät tukisivat ravintoloiden osallisuutta matkailuekosysteemiin. Näiden tutkimuskysymysten avulla pyritään vastaamaan kysymykseen siitä, millaisena sidosryhmänä ravintolat kokevat itsensä Helsingin matkailuekosysteemissä. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa erityisesti ravintolatoimijoiden kokemuksista ja toimijuudesta matkailuekosysteemissä sekä siitä, miten yhteistyön rakenteita voidaan kehittää osallistavammiksi ja kestävämmiksi. Tutkimuksessa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää Helsingin ruokakulttuurin ja ruokamatkailun kehittämisessä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu matkailuekosysteemin, sidosryhmäteorian ja kumppanuusteorian ympärille. Viitekehys mahdollistaa ravintoloiden tarkastelun osana mo-

nitoimijaista toimintaympäristöä, jossa toimijoiden väliset suhteet, yhteistyö ja osallistumismahdollisuudet ovat keskeisessä roolissa. Viitekehyyksen avulla tutkimusilmiötä voidaan tarkastella kestävän matkailusuunnittelun näkökulmasta.

1.1 Tutkimusasetelma

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on jäsentää ravintoloiden kokemuksia Helsingin matkailuekosysteemissä sekä analysoida, millaisena toimijana ravintolat kokevat itsensä osana paikallista matkailuekosysteemiä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka mahdollistaa kokemusten ja merkitysten tarkastelun (Juhila, 2021b; Puusa & Juuti, 2020c; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1). Tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan ravintolatoimijoiden näkökulmasta. Tutkielma on toteutettu toimeksiantona Helsingin kaupungin matkailu ja kohdepalvelut -yksikölle, joka on keskeinen toimija Helsingin matkailun kehittämisessä ja strategisten kumppanuuksien rakentamisessa. Tästä näkökulmasta tutkielma kytkeytyy myös käytännön kehittämistyöhön.

Tutkielman pääkysymys ja alakysymykset ovat:

Millaisena sidosryhmänä ravintolat kokevat itsensä Helsingin matkailuekosysteemissä?

1. Millä tavoin matkailu on osa ravintoloiden toimintaa?
2. Millaista matkailuun kiinnittyvää sidosryhmäyhteistyötä ravintolat tekevät?
3. Millaisella sidosryhmäkumppanuudella voitaisiin tukea ravintoloiden osallisuutta matkailuun?

Tutkimuskysymyksiin vastataan haastatteluaineiston perusteella. Tutkimukseen valikoitui kahdeksan ravintolaa, joiden johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä haastateltiin yksilöhaastatteluina. Valitut ravintolat rajattiin ennalta määriteltyjen valintakriteerien perusteella. Toimialaluokituksen (Tilastokeskus, 2025) avulla ravintolat rajattiin ruokaravintoloihin (TOL 5611). Toimialaluokituksen lisäksi ravintoloilta edellytettiin omaleimaista identiteettiä sekä mahdollisuutta vaikuttaa ravintolan toiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen. Tutkimukselliset valinnat mahdollistivat tarkastelun syventämisen sellaisiin toimijoihin, joilla todennäköisemmin on valmiuksia tunnistaa roolinsa paikallisessa sidosryhmäyhteistyössä, kehittämisorientoitunut näkemys sekä monipuolinen asiantuntijuus. Haastateltavat työskentelevät ravintolan johtotehtävissä, mutta myös lähellä ravintolan operatiivista toimintaa, jol-

loin haastateltavilla on ymmärrys sekä ravintolan strategisesta johtamisesta että päivittäisestä toiminnasta. Näin pyrittiin varmistamaan, että haastateltavien asiantuntijuus mahdollistaisi erilaisten yhteistyösuhteiden tarkastelun matkailun näkökulmasta.

Tutkijan oma tausta ravintola-alalla on osaltaan vaikuttanut tutkimusaiheen valintaan ja lisännyt ymmärrystä aineistossa esiintyneitä merkityksiä ja kokemuksia kohtaan. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi mahdollistaa aineistossa esiintyvien kokemusten, ilmiöiden, merkitysten ja teemojen nostamisen tutkimuksen keskiöön. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa ei ennalta määritellä oletuksia, vaan jäsennetään ravintolatoimijoiden kokemuksia heidän omista lähtökohdistaan käsin. (Juhila, 2021b; Puusa & Juuti, 2020c) Aineistoa tulkitaan suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempaan tutkimukseen.

Teoreettinen viitekehys tukee tutkimuskysymyksiin vastaamista monitasoisesti. Matkailuekosysteemin käsite jäsentää matkailun monitoimijaista toimintaympäristöä (Moore, 1993; Veijola, 2023; Farrell & Twining-Ward, 2004; Gössling, 2002; Lusikka & Hakkarainen, 2025; Ritala & Thomas, 2025), jossa toimijoiden välisten suhteiden rakentumista tarkastellaan sidosryhmäteorian avulla (Freeman & McVea, 2001; Harrison ym., 2019). Yhteistyön laatua ja dynamiikkaa tarkastellaan kumppanuusteorian näkökulmasta, joka mahdollistaa vallan, resurssien ja osallistumismahdollisuuksien tarkastelun kestävän matkailusuunnittelun kontekstissa (Bramwell, 2004; Bramwell & Sharman, 1999; Bramwell & Lane, 2000). Näitä teoreettisia näkökulmia hyödyntäen tutkielma pyrkii vastaamaan kysymykseen ravintoloiden roolista Helsingin matkailuekosysteemissä sekä tuoda esiin näkökulmia siitä, millaiset toimet voivat tukevat toimivan ja kestävän matkailuekosysteemin rakentumista.

1.2 Ekosysteemisen matkailun aiempaa tutkimusta

Matkailuekosysteemin käsite pohjautuu laajempaan ekosysteemitteoriaan, jonka mukaan toimijoiden välinen vuorovaikutus, resurssit ja osaaminen muodostavat perustan jatkuvasti kehittyville ja dynaamisille kokonaisuuksille (Moore, 1993, s. 75–78). Matkailuntutkimuksessa ekosysteemiajattelu on kehittynyt osaltaan vastauksena matkailun kasvun vaikutuksiin (Veijola, 2023), jolloin matkailua on alettu tarkastella monitoimijaisena ja keskinäisriippuvaisena kokonaisuutena. Samalla on tunnistettu, että tällaisen toimintaympäristön hallintaan ja ennakointiin liittyy haasteita (Veijola, 2023, s. 24). Aiempi tutkimus on korostanut mat-

kailun kompleksisuutta, jossa matkailua tulisi tarkastella samanaikaisesti sosiaalisena, kulttuurisena, taloudellisena ja ympäristöllisenä ilmiönä. Matkailun nähtiin muistuttavan ekosysteemejä, joita kestävän toiminnan takaamiseksi tulisi johtaa yhtenäisesti (Farrell & Twining-Ward, 2004, s. 278–282). Ekosysteeminen näkökulma on keskeinen erityisesti kestävän matkailun tutkimuksessa, jossa toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja keskinäisriippuvuuksien on todettu vaikuttavan matkailun kehityssuuntiin ja vaikutuksiin paikallisessa toimintaympäristössä (Gössling, 2002, s. 283–287).

Suomessa ekosysteemiajattelua on sovellettu älykkään matkakohteen tutkimuksessa. Keskeisiksi haasteiksi on tunnistettu esimerkiksi resurssien ja rahoituksen hajanaisuus, koordinoinnin puute sekä ekosysteemien valtarakenteet. (Lusikka & Hakkarainen, 2025) Ekosysteemit voidaan nähdä myös liiketoiminnan verkostomalleina, joissa eri toimijoiden täydentävä osaaminen muodostaa kokonaisuuden, joka on yksittäistä toimijaa vahvempi (Valkokari ym., 2014). Näiden havaintojen perusteella matkailuekosysteemien kehittäminen edellyttää pitkän aikavälin yhteistyötä sekä yhteisten toimintatapojen ja toimintamallien vahvistamista.

Matkailuekosysteemin monitoimijaisuutta tarkastellaan sidosryhmäteorian kautta, jossa toimijoiden välinen vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja arvoa luovien suhteiden rakentuminen nähdään keskeisinä tekijöinä. Sidosryhmäyhteistyössä tavoitteiden saavuttaminen vaatii vuorovaikutussuhteita, jotka perustuvat luottamukseen, avoimeen kommunikaatioon ja yhteistyöhön. (Freeman & McVea, 2001; Harrison ym., 2019, s. 14) Yhteistyön laatua ja dynamiikkaa tarkastellaan puolestaan kumppanuusteorian näkökulmasta, jossa matkailu nähdään useiden toimijoiden yhteisenä kokoonpanoprosessina (Bramwell & Lane, 2000, s. 1). Tutkimuksissa on havaittu, että yhteistoiminta voi tuottaa merkittäviä hyötyjä, kuten jaettua oppimista, yhdenvertaisuuden edistämistä ja parempaa päätöksentekoa. Samanaikaisesti yhteistyöhön liittyy myös jännitteitä, kuten vallan ja resurssien epätasaista jakautumista ja kilpailuasetelmia (Bramwell, 2004, s. 541–542; Bramwell & Lane, 2000, s. 6–9; Bramwell & Sharman, 1999, s.393–401; Shaw, 2014, s.182–192).

Aiempi tutkimus osoittaa, että kumppanuudella on keskeinen rooli matkailun kehittämisessä, mutta sen toteutuminen on monimutkaista ja kontekstisidonnaista. Tutkimuksissa on havaittu, että toimijoiden välinen yhteistyö voi vähentää vastakkainasettelua ja sitouttaa toimijoita yhteisiin päämääriin (Ritchie, 2000). Samalla kestävän matkailun kehittäminen on rakenteellisesti haastavaa, eikä yksittäinen toimija pysty vastaamaan siihen yksin (Parker, 2000).

Yhteistyön vaikuttavuutta todettiin heikentävän valtasuhteiden epätasapaino, prosessien epämuodollisuus sekä toimijoiden erilaiset taustat ja intressit (Mason ym, 2000). Myös uudempi tutkimus osoittaa, että heikko yhteistoiminnan laatu voi rajoittaa ekosysteemien sekä paikallisyhteisöjen pitkän aikavälin kestävyyttä (Wondirad ym., 2020). Näin ollen yhteistyötä ei voida pitää yksiselitteisesti toimivana ratkaisuna matkailun kehittämisessä, vaan sen onnistuminen edellyttää rakenteiden, vuorovaikutuksen ja sitoutumisen tarkastelua. Myös kestävän matkailun tutkimuksessa on korostettu, että kumppanuus ei johda automaattisesti parempiin lopputuloksiin, vaan vaikuttavuus riippuu osallistumisen tasosta, vuorovaikutuksen laadusta ja valtasuhteiden tasapainosta (Selin, 2000; Timothy, 2000; De Lacy & Boyd, 2000). Lisäksi tutkimus korostaa, että kumppanuus ei itsessään johda kestävämpiin toimintamalleihin, vaan luo puitteet, jotka mahdollistavat sen (Timothy, 2000, s. 30–43). Näin ollen matkailuekosysteemin toimijoiden välisten suhteiden tarkastelu edellyttää sekä yhteistyön mahdollisuuksien että siihen liittyvien jännitteiden tarkastelua.

1.3 Tutkimusmenetelmät, aineisto ja tutkimusetiikka

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tarkastellaan ravintolatoimijoiden kokemuksia Helsingin matkailuekosysteemissä. Tutkimus perustuu tulkinnalliseen tutkimusparadigmaan, jossa todellisuus nähdään sosiaalisesti rakentuneena ja tieto muodostuu toimijoiden kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta (Puusa & Juuti, 2020b). Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen operatiivisen ja strategisen roolinsa perusteella. Haastattelut toteutettiin kasvokkain, mikä mahdollisti vuorovaikutuksen syvällisemmän tarkastelun ja non-verbaalisen viestinnän huomioimisen. (Opdenakker, 2006, s. 3–4) Lähestymistapa mahdollistaa ravintolatoimijoiden subjektiivisten näkemysten ja merkitysten jäsentämisen heidän omista lähtökohdistaan käsin. Aineiston analyysissä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisälönanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4), jossa aineistoa tarkasteltiin teoreettisen viitekehyksen keskeisiin teemoihin peilaten. Analyysi kohdistui erityisesti ravintolatoimijoiden kokemuksiin yhteistyön osallistavuudesta, vaikutusmahdollisuuksista, valtasuhteista ja resurssien jakautumisesta kestävän matkailun kontekstissa (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell, 2004).

Tutkimuksessa huomioitiin tutkimuseettiset periaatteet, kuten anonymiteetin turvaaminen, haastateltavien aseman suojaaminen ja osallistumisen vapaaehtoisuus (Hyvärinen ym., 2017; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Tutkijan aiempi kokemus ravintola-alalta

on tukenut tutkimuskohteen ymmärtämistä, mutta analyysissä aineistoa on tarkasteltu analyttisesti niin, että tutkijan kokemukset on tietoisesti pyritty erottamaan aineiston tulkinasta. Tutkimuksessa on käytetty tekoälyä, jonka käytössä on noudatettu Lapin yliopiston ohjeistusta *Tekoälyn käyttö opetuksessa ja tutkimuksessa* (Lapin yliopisto, 2025) sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) ohjeistusta.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu kahdeksasta luvusta. Johdannon jälkeen luvussa kaksi esitellään tutkimuksen empiirinen tausta, jossa syvennyttään ravintola-alan, matkailun ja ruokamatkailun toimintaympäristöön Suomessa ja Helsingissä. Luvussa kolme käsitellään tutkielman teoreettista viitekehystä. Ensin tarkastellaan matkailuekosysteemiä monitoimijaisena kokonaisuutena, jonka jälkeen syvennyttään sidosryhmien suhteisiin. Luvussa syvennyttään kumppanuusteoriaan, jossa matkailun yhteistyösuhteita tarkastellaan vallan, resurssien ja osallistumismahdollisuuksien näkökulmasta.

Luvussa neljä esitellään tutkielman metodologia, menetelmät ja aineistonkeruu sekä käsitellään tutkimusetiikkaa. Luvussa viisi siirryttään tutkimuksen analyysiin, jossa tarkastellaan syvemmin millä tavoin ravintolat kokevat ja näkevät matkailun omassa toiminnassaan. Luku kuusi analysoi toimijoiden välistä sidosryhmäyhteistyötä ja luku seitsemän käsittelee kestävämmän ja osallistavamman matkailuekosysteemin rakentumista ravintolatoimijoiden näkökulmista. Kahdeksas luku kokoaa yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja esittää niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset, tarkastelee tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimuksen mahdollisuuksia.

2 RAVINTOLA-ALA JA RUOKAMATKAILU TUTKIMUKSEN KONTEKSTINA

Tämä tutkielma tarkastelee Helsingissä toimivia ravintoloita matkailuekosysteemin toimijoina. Tässä luvussa syvennyttään Suomen ja Helsingin matkailu- ja ravintola-alan näkyymiin tutkimuksen kontekstin asettamiseksi. Samalla käsitellään ruokamatkailua, ravintola-alan nykytilaa sekä Helsingin toimintaympäristöön liittyviä näkymiä, jotka liittyvät tutkimuksen matkailuekosysteemin kontekstiin.

Visit Finlandin ruokamielikuvatutkimuksen (2025) mukaan Suomi tunnetaan ruokakulttuurin osalta Pohjoismaista heikoimmin, lukuun ottamatta japanilaisia matkailijoita (s. 12–13), joiden keskuudessa Suomi on tunnetuin. Ruokaelämykset ovat kuitenkin toivottu osa matkakokemusta Suomeen suuntautuvilla matkailijoilla. Suomalaiseen ruokaan liitetään mielikuvia puhtaudesta, luonnollisuudesta, riistasta, kalasta, marjoista ja sienistä. (Visit Finland, 2025, s. 22–49) Tutkimuksen mukaan Suomen tulisi kehittää ruokamatkailun markkinointia ja tunnettuutta, jotta potentiaaliset matkailijat tunnistaisivat Suomen entistä paremmin ruokamatkakohteena. (Visit Finland, 2025, s. 54) Tämä korostaa tarvetta ymmärtää, miten ruokamatkailun keskeiset toimijat, kuten ravintolat, asemoivat itsensä osana matkailukokonaisuutta.

Kespron teettämän tutkimuksen mukaan ravintolakulttuuri näyttäytyy suomalaisten näkökulmasta keskeisenä osana paikallista elinvoimaa. Erityisesti korostuivat ravintolakulttuurin vaikutukset kaupunkikeskustojen elävöittämiseen, alueellisen talouden tukeminen sekä mahdollisuudet sosiaaliseen kanssakäymiseen ja elämysten kokemiseen. Tulosten perusteella ravintola-alaa tulisi kehittää ja tukea nykyistä vahvemmin niin kuluttajien, työnantajien kuin alueellisen elinvoiman näkökulmista. (Kespro, 2025) Tutkimus vahvistaa näkemystä ravintoloista merkittävänä elinvoiman kehittäjinä, joiden roolia myös matkailuekosysteemissä tulee tarkastella syvemmin.

Ravintola-alan työntekijöiden näkökulmasta alan työ koetaan merkitykselliseksi, vaikka siihen liittyy myös kuormittavia tekijöitä. Alan toimijat korostavat ammattiyhdistyksiä, työn merkityksellisyyttä sekä työyhteisön merkitystä, mutta samanaikaisesti yhteiskunnallisen arvostuksen ravintola-alaa kohtaan koetaan olevan puutteellista ja alan todellisuuden olevan julkista keskustelua monipuolisempaa. Ravintola-ala nähdään vetovoimaisena alana, ja monet työntekijät kokevat, ettei heillä ole tarjolla toista sellaista toimialaa, joka tarjoaisi samankal-

taista sisällöllistä merkitystä työssä. Digitaalisuus nähdään mahdollisuutena erityisesti prosessien tehostamisessa sekä asiakaspalvelulle aikaa vapauttavana työkaluna. Monikulttuurisuus alan henkilöstössä sekä asiakkaiden kansainvälisyys tuovat alalle uusia mahdollisuuksia, mutta edellyttävät myös entistä vahvempaa johtajuutta ja kielitaitoa. (Wihuri Metro-tukku, 2025, s. 3)

Helsingin kaupunki ja Gaia Consulting Oy teettivät Helsingin ravintola-alasta nykytilatutkimuksen vuonna 2021. Ekosysteemiajatteluun pohjautuvan hankkeen tavoitteena oli tunnistaa mahdollisuuksia vahvistaa ravintola-alan toimintamahdollisuuksia sekä parantaa edellytyksiä vastata koronaviruspandemian aiheuttamiin vaikutuksiin ravintola-alalle. Tuolloin kaupungin strategisissa linjauksissa ravintolakulttuurin ja ravintolatoimialan merkitys kaupungin elinvoimaisuudelle jäi vielä vähäiseksi. Ekosysteemikaavio tunnisti keskeisiksi sidosryhmiksi tuottajat ja logistiikan, viranomaiset ja kaavoituksen, oppilaitokset, etujärjestöt sekä kaupungin kehitysyksiköt. Selvityksessä tunnistettiin keskeisiä kehittämiskohteita, kuten yhteistyön vahvistaminen, vastuullisuuden kehittäminen, ekosysteemin rakenteiden selkiyttäminen sekä Helsingin kaupungin ruokabrändin vahvistaminen. Helsingin ruokabrändin kehittämisessä korostuivat erityisesti viisi tekijää: Nordic, kylämäisyys, luonto, design ja omituisuus. Samalla todettiin, että Helsingiltä puuttuu selkeä tulokulma ruokabrändiin, vaikka omaperäisyys korostuu Helsingin ruokakulttuuriin liitetyissä mielikuvissa. (Helsingin kaupunki & Gaia Consulting Oy, 2021) Selvityksen perusteella voidaan todeta, että COVID-19-pandemian merkitys ruokakulttuurin elinvoimaisuudelle on tunnistettu. Myös tarve tarkastella ravintolatoimijoiden näkemyksiä Helsingin gastronomisesta identiteetistä on keskeinen, sillä ravintolat ilmentävät ja luovat paikallista ruokakulttuuria. Tutkimuksen näkökulmasta on olennaista, mitä ravintolatoimijat ajattelevat Helsingin ruokabrändistä ja sen kytkeytymisestä ruokamatkailuun.

Helsingin kontekstissa ravintola-ala kytkeytyy osaksi kaupungin strategisia tavoitteita ja matkailun kehittämistä. Helsingin kaupunkistrategiassa vuosille 2025–2029 korostetaan kaupunkikulttuurin merkitystä elinvoiman ja vetovoiman tukemisessa. Kaupunkistrategiassa todetaan Helsingin edistävän elävää ruoka- ja ravintolakulttuuria, tunnistavan tarpeen kehittää tiloja tapahtumille ja konferensseille sekä vahvistavan yöelämän edellytyksiä. Lisäksi ravintola- ja palveluliiketoiminta nähdään osana laajempaa kaupunkisuunnittelua. (Helsingin kaupunki, 2025b, s. 18–27) Helsingin kaupunki vahvistaa matkailun sidosryhmien yhteistyötä Helsingin tekijät -verkoston kautta. Helsingin kaupungin matkailu ja kohdepalvelut

-yksikkö ylläpitää Helsingin tekijät -verkostoa, joka kokoaa matkailu-, ravintola- ja tapahtuma-alan toimijoita yhteen tavoitteenaan rakentaa Helsingistä kestävä ja älykäs matkailu- ja tapahtumakaupunki sekä vahvistaa kaupungin vetovoimaa. Jäsenmaksullinen verkostotoiminta tarjoaa kumppaneilleen mahdollisuuksia verkostoitumiseen, ajankohtaista tietoa ja koulutuksia sekä työkaluja ja tukea liiketoiminnan kehittämiseen ja markkinointiin. (Helsingin kaupunki, n.d.)

Helsingin matkailu sekä ravintola-ala ovat kasvaneet viime vuosina, ja kehitys on monilta osin ollut positiivista. Ravintoloiden määrä kaupunkikeskustassa on lisääntynyt, ja ne muodostavat merkittävän osan keskustan palvelurakenteesta (Helsingin kaupunki, 2025a). Maaliskuussa 2026 Helsingissä tilastoitiin 2332 ravitsemistoiminnan toimipaikkaa (Tilastokeskus, 2026). Samalla matkailijamäärät ovat kasvaneet ennätystasolle (4,55 miljoonaa yöpymistä vuonna 2024), ja kansainvälisten kävijöiden sekä tapahtumien määrä on lisääntynyt, mikä vahvistaa Helsingin asemaa vetovoimaisena matkailukohteena. Vuonna 2025 Helsingin matkailussa saavutettiin kaikkien aikojen suurin määrä rekisteröityjä yöpymisiä, yhteensä 4,9 miljoonaa. Ulkomaisten matkailijoiden yöpymiset kasvoivat 17,4 % ja vilkkaimpina kuukausina yli puolet Suomen ulkomaisista yöpymisistä kohdistui Helsinkiin. Samana vuonna kaupungissa järjestettiin 212 kansainvälistä kongressia, ja suurten tapahtumien lukumäärä kasvoi merkittävästi edellisvuoteen verrattuna. (Helsingin kaupunki, 2026) Kasvusta huolimatta toimintaympäristöön liittyy myös haasteita. Elinkeinoelämän keskusliiton (2025) mukaan matkailu- ja ravintolapalveluiden toimialan kehitysnäkymät ovat epävarmat. Myynti on supistunut hieman, suhdanneodotukset ovat lievästi negatiiviset, ja heikon kysynnän seurauksena henkilöstömäärä on laskussa. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2025) Tämä viittaa siihen, että matkailu- ja ravintola-alan kehitys sisältää samanaikaisesti sekä kasvua että epävarmuutta.

Asiakaskokemusdatan perusteella Helsingin vierailijakokemus on erittäin myönteinen, ja erityisesti ravintola- ja majoituspalvelut sekä asiakaspalvelu saavat hyviä arvioita. Lisäksi kestävyys nähdään matkailijoiden keskuudessa keskeisenä tekijänä matkakohteen valinnassa. Helsinki valittiin Suomen matkailualueeksi vuodelle 2025. Valinta perustui muun muassa sesongin tasaisuuteen, viipymän pidentämiseen ja asukaskohtaiseen majoitusmyyntiin. (Helsingin kaupunki, 2026) Tunnustus vuoden matkailualueeksi korostaa Helsingin asemaa vetovoimaisena matkailukohteena ja asiakaskokemusdata osoittaa ravintolapalveluiden merkityksen olennaisena osana matkailukokemusta. Helsingin matkailuekosysteemin voidaan

näiden perusteella nähdä rakentuvan sekä kaupungin strategisten toimien että paikallisten toimijoiden yhteisvaikutuksesta.

Helsingin ruokamatkailua on pyritty kehittämään aktiivisesti myös tapahtumien ja kaupunkistrategisten linjausten kautta. Esimerkiksi Syötävä Helsinki -ruokavuosi sekä Michelin-opiaan palkintoseremonian järjestäminen ovat osoittaneet kaupungin pyrkivän edistämään rooliaan ruokakaupunkina ja vahvistamaan ravintoloiden asemaa matkailun vetovoimatekijänä (Helsingin kaupunki, 2024). Ruokamatkailun edistäminen ilmenee myös kaupungin strategisten tavoitteiden kautta. Helsingin kaupunkistrategia vuosille 2025–2029 tunnistaa ruokakulttuurin ja ravintolatoimialan merkityksen kaupungin elinvoimaisuudelle ja vetovoimaisuudelle aiempaa selkeämmin, ja tavoitteena on nostaa ruokakulttuuri kukoistukseen. (Helsingin kaupunki, 2025b, s. 27)

Ruokakulttuuri on noussut keskeiseksi osaksi matkailukokemusta kaupunkimatkailussa, jossa ravintolat toimivat sekä palveluntarjoajina että paikallisen kulttuurin ja identiteetin välittäjinä. Samanaikaisesti matkailun kehittämisessä korostuvat yhteistyö sekä osallistavuus. Ravintoloiden roolia matkailussa voidaan lähestyä gastronomian merkitysten kautta. Sharma, Kumar ja Ray (2025) ovat tunnistaneet gastronomian keskeiseksi tekijäksi matkailussa, jonka kautta voidaan välittää kulttuuria, tapoja, perinteitä sekä elämäntapaa. Matka-kohteessa gastronomia kattaa erilaisia ruoan ympärille liittyviä toimijoita ja tapahtumia, kuten ruokatuottajia, ravintoloita ja festivaaleja. Ruokamatkailu on nopeasti kasvava matkailun muoto, jossa matkailijat kokevat paikallista kulttuuria ja tutustuvat kohteen elämäntapaan ruoan kautta. Joillakin alueilla gastronomia on tunnistettu UNESCO:n toimesta aineettomaksi kulttuuriperinnöksi. Kulttuurisen aspektin lisäksi gastronomialla on merkittävä rooli myös alueen taloudellisessa kehityksessä. (Sharma ym., 2025)

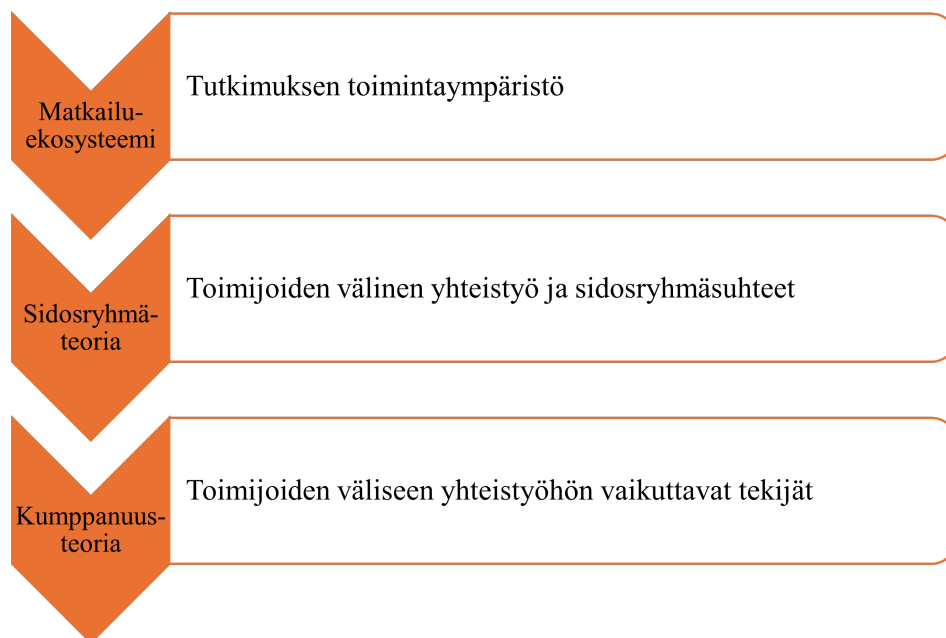
Tässä tutkielmassa gastronomiaa ilmentävät paikalliset ravintolat. Tutkimukseen valitut ravintolat sijoittuvat Tilastokeskuksen TOL 2025 -määritelmän mukaisesti ruokaravintoloihin (TOL 56111). Ruokaravintolat ovat osa matkailutoimialan laajempaa kokonaisuutta, joista majoitus- ja ravitsemistoiminta muodostavat keskeisen osan (Tilastokeskus, 2026). Ruokaravintoloista käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä ravintola. Ravintolat sijoitetaan siis toimialaluokituksen mukaisesti osaksi matkailutoimialaa, joka on kasvava vientiala Suomessa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2025). Matkailun kokonaiskysyntä Suomessa vuonna 2024 oli 16,6 miljardia euroa, ja matkailu työllisti 146 600 henkilöä. Suomen matkailustrategian tavoitteena on olla Pohjoismaiden kestävimmin kasvava matkailukohde, ja linjaus

tunnistaa päämäärän saavuttamiseksi neljä kärkeä: saavutettavuuden kehittäminen, kestävyiden hallinta, digitaaliseen muutokseen vastaaminen ja kilpailukykyä vahvistavan toimintaympäristön varmistaminen. Suomen matkailustrategia ”*Yhdessä enemmän - kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun: Suomen matkailustrategia ja toimenpiteet 2025–2028*” tunnistaa yhteistyön merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa, mikä korostuu myös strategian otsikossa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2025) Edellä mainittu tukee tutkimuksellista lähestymistapaa, jossa yhteistyö ja osallistavuus ovat olennaisessa roolissa toimialan kehittämisessä.

3 EKOSYSTEEMINEN KUMPPANUUS MATKAILUSSA

Tutkielma tarkastelee ravintoloita osana Helsingin matkailuekosysteemiä ja pyrkii ymmärtämään, millaisena sidosryhmänä ravintolat kokevat itsensä Helsingin matkailuekosysteemissä. Ensimmäisessä luvussa käsitellään ekosysteemisen teorian taustaa, jonka avulla jäsennetään Helsingin matkailun toimintaympäristöä monitoimijaisena kokonaisuutena. Toisessa luvussa syvennyttään toimijoiden välisiin suhteisiin sidosryhmäteorian kautta, jossa ensin määritellään sidosryhmän käsite, jonka jälkeen perehdytään sidosryhmien välisiin suhteisiin. Sidoryhmäsuhteissa analysoidaan toimijoiden välistä vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta sekä yhteistä arvonluontia. Samalla sidoryhmäteoriassa perehdytään siihen, millaiset tekijät edistävät yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Kumppanuusteoria puolestaan kohdistaa tarkastelua sidoryhmien välisen yhteistyön koettuun laatuun, jossa vaikuttavina tekijöinä huomioidaan vallan ja resurssien sekä osallistumismahdollisuuksien merkitys kumppanuudessa. Kumppanuusteoria keskittyy näiden tekijöiden merkitykseen kestävän matkailusuunnittelun näkökulmasta, huomioiden sidoryhmäkumppanuuden mahdolliset hyödyt sekä haasteet. Kuvio 1 havainnollistaa teoreettisen viitekehksen rakentumista.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3.1 Matkailuekosysteemi kumppanuuden toimintaympäristönä

Ekosysteemisen lähestymistavan avulla matkailua voidaan lähestyä kokonaisuutena, jossa eri toimijat ovat keskinäisriippuvaisia toisistaan. Tämä luo perustan ravintoloiden roolin tarkastelulle osana laajempaa matkailun toimijaverkostoa ja mahdollistaa ravintoloiden aseman ymmärtämisen suhteessa muihin matkailutoimijoihin. Tutkimuksessa käytetään käsitettä *matkailuekosysteemi*, jolla viitataan tutkimuksen kohteen toimintaympäristöön. Puhuttaessa yleisesti matkailusta toimintaympäristön monimuotoisuuden ja laaja-alaisuuden ymmärtäminen on keskeistä. Matkailuekosysteemin käsitteellä tarkoitetaan matkailun toimintaympäristöä, jota tarkastellaan kokonaisvaltaisesti luonnon, kulttuurin, talouden ja yhteiskunnan näkökulmista ekosysteemiajattelun kautta. Matkailuekosysteemissä ravintoloiden rooli muodostuu suhteessa muihin toimijoihin, yhteistyösuhteisiin sekä yhteistyörakenteisiin.

Ekosysteemi määritellään biologian näkökulmasta toiminnallisena kokonaisuutena, joka muodostuu luonnonolosuhteiltaan yhtenäisellä alueella elävistä, toisiinsa vuorovaikutussuhteessa olevista eliöistä ja niiden elottomasta ympäristöstä (Tieteen termipankki, 2026). Kun siirrytään biologian määritelmästä laajempaan näkökulmaan, ekosysteemit voidaan määritellä yhteisöiksi, joissa organismit ja niiden ympäristö ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja jossa yhteisö rakentuu eri toimijoiden välisistä resurssi-riippuvuuksista. (Gretzel ym., 2015, s. 558–559) James F. Moore (1993, s. 75–84) yhdistää sosiaaliset järjestelmät ja biologiset ekosysteemit liiketoimintalähtöisessä ekosysteemikäsitteessään. Yritykset nähdään perinteisesti osana tiettyä toimialaa, jonka sisällä toimijat kilpailevat keskenään markkinaosuuksista. Moore kuitenkin laajensi tätä asetelmaa tarkastelemalla yrityksiä osana suurempaa rakennetta, joka perustuu biologisten ja sosiaalisten järjestelmien periaatteisiin. Tässä kokonaisuudessa toimijoiden välinen vuorovaikutus ja keskinäisriippuvuus korostuvat yksittäisen toimijan sijaan. (Moore, 1993, s. 75–76) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään liiketoimintalähtöisen ekosysteemikäsitteen näkökulmaa, sillä matkailuekosysteemin toimijoiden voidaan nähdä sijoittuvan samaan paikalliseen toimintaympäristöön, olevan keskinäisriippuvaisia ja toimivan vuorovaikutuksessa keskenään.

Liiketoimintalähtöisen ekosysteemiteorian mukaan samalla tavoin kuin luonnon ekosysteemeissä, yritysten toimintaympäristöissä esiintyy samankaltaisia muutoksia ja ominaisuuksia. Liiketoimintajärjestelmät muuttuvat jatkuvasti luonnon ekosysteemien tavoin, mutta luon-

nonvarojen sijaan muutokset perustuvat pääoman, asiakaskiinnostuksen ja uusien innovaatioiden liikkeisiin. Näin ollen eri yhteistyötahojen pääoma, osaaminen, asiakaskiinnostus ja innovaatiokyky rakentavat jatkuvasti muuttuvan järjestelmän. (Moore, 1993, s. 75–78) Mooren liiketoimintalähtöinen ekosysteemiteoria korostaa ilmiötä, jossa osapuolet ovat sidoksissa toistensa toimintaan. Tässä tutkimuksessa matkailuekosysteemin nähdään rakentuvan samantapaisesti, mutta toimijaverkostoissa huomioidaan liiketoiminnan harjoittajien lisäksi myös muut ekosysteemin osapuolet, kuten kaupunkiorganisaatio. Matkailuekosysteemin voidaan nähdä kytkeytyvän sekä biologiseen että liiketoiminnalliseen ekosysteemiteoriaan. Matkailuekosysteemissä toimijatahojen pääoma, resurssit, osaaminen, asiakaskiinnostus ja innovaatio kytkeytyvät ravintola- ja matkailualan kontekstiin ja toimintaympäristöön. Matkailun monitoimijaisessa kokonaisuudessa eri osapuolten välinen vuorovaikutus on keskeistä matkailun toimivuuden ja kestävämmän matkailusuunnittelun kannalta. (Veijola, 2023, s. 17) Veijolan näkemys tukee tämän tutkimuksen tavoitetta tarkastella yhteistyön merkitystä matkailuekosysteemissä.

Tarve ymmärtää matkailua kompleksisena kokonaisuutena kasvoi 2000-luvun alussa ihmiskunnan nopeasti kasvavan ylikuluttamisen seurauksena. Farrell ja Twining-Ward (2004, s. 287–288) esittävät, että ekosysteemiajattelua tulisi laajentaa luonnon ja ekologisten vaikutusten tarkastelusta kohti yhä laajempaa näkökulmaa. Matkailututkimuksessa tulisi heidän mukaansa huomioida sekä sosiaaliset, kulttuuriset, taloudelliset että ympäristölliset ulottuvuudet. He näkivät tällaisen lähestymistavan mahdollistavan matkailun jäsentämisen eri toimijoiden ja näkökulmien kautta, jolloin olisi myös mahdollista vastata paremmin luonnonvarojen ylikuluttamisesta johtuvaan elinkelpoisuuden heikkenemiseen. Farrell ja Twining-Ward (2004, s. 279–280) kuvaavat matkailua kompleksisena järjestelmänä, joka muistuttaa ekosysteemejä. Tällaisessa monitoimijaisessa kokonaisuudessa tunnistettiin myös tarve yhtenäiselle johtamiselle. Koordinaation ja yhteistyön merkitys matkailuekosysteemien kannalta on keskeinen (Gössling, 2002; Lusikka & Hakkarainen, 2025), sillä niiden on tunnistettu edistävän toimialan kestävästä kehittämisestä, ja näin ollen mahdollistavan myös matkailun pitkäaikaisvaikutusten paremman hallinnan. (Farrell & Twining-Ward, 2004, s. 283–284) Tämän tutkimuksen kannalta näkökulma on keskeinen ja korostaa toimintaympäristön monimuotoisuutta, joka vaatii toimiakseen kestävästi myös johdonmukaista koordinaatiota ja yhteistyötä.

3.2 Matkailuekosysteemin sidosryhmäsuhteet

Sidosryhmäteoria tarjoaa viitekehyksen, jossa lähestytään eri toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita matkailuekosysteemissä ja sitä, miten nämä suhteet vaikuttavat ekosysteemin toimintaan. Teorian keskiössä on ajatus toimijoista ihmisinä, joita tulee tarkastella päämäärinä sinänsä, ei pelkästään välineinä muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä näkökulma huomioi vuorovaikutuksen, vastavuoroisuuden ja arvoa luovien suhteiden merkityksen matkailuekosysteemissä. Tämän tutkimuksen kannalta huomiot ovat keskeisiä, sillä ravintolatoimijoita tarkastellaan kokemuksi, tulkintoja ja yhteistyösuhteita rakentavina toimijoina.

Freemanin (Freeman & McVea, 2001, s. 3–4) sidosryhmäteorian tavoitteena oli auttaa johtajia tarjoamalla työkaluja muuttuvien toimintaympäristöjen jatkuviin muutoksiin, joiden ennakointi on haastavaa. Teorian avulla Freeman pyrki tukemaan uusien strategisten suuntauksien kehittämistä sekä mahdollistamaan uusien innovaatioiden synnyn myös muuttuvissa olosuhteissa. Freeman määrittelee sidosryhmät sellaisiksi yksilöiksi tai ryhmiksi, joihin organisaation tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen (Freeman & McVea, 2001, s. 4). Matkailuekosysteemissä tämä määritelmä mahdollistaa ravintolatoimijoiden ymmärtämisen sidosryhminä, jotka sekä vaikuttavat matkailukohteen rakentumiseen että ovat itse matkailun vaikutusten kohteena.

The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory (Harrison ym., 2019) kokoaa yhteen sidosryhmäteorian merkittäviä lähteitä ja teorian perusajatuksia vuosien varrelta. Kirjan määritelmän mukaan sidosryhmäajattelu voidaan vapaasti suomennettuna tiivistää näin: “Liiketoiminta on joukko arvoa luovia suhteita eri toimijoiden välillä, joilla on oikeutettu intressi yrityksen toimintaan ja tuloksiin ja joista yritys on riippuvainen tavoitteidensa saavuttamiseksi. Kyse on siitä, miten asiakkaat, toimittajat, työntekijät, rahoittajat (osakkeenomistajat, pankit jne.), yhteisöt ja johto työskentelevät yhdessä luodakseen arvoa. Liiketoiminnan ymmärtäminen tarkoittaa näiden suhteiden toiminnan ymmärtämistä. Johdon tehtävä on muotoilla ja suunnata näitä suhteita.” (Harrison ym., 2019, s. 3) Sidosryhmäajattelu tarjoaa välineen lähestyä ravintoloita matkailuekosysteemin sidosryhminä. Määritelmä yhteisestä arvонуonnista voidaan kytkeä toimintaympäristöön, jossa matkailun voidaan nähdä rakentuvan monitoimijaisesti. Tässä tutkimuksessa liiketoimintalähtöistä sidosryhmäteoriaa sovelletaan matkailuekosysteemin kontekstissa, jossa eri toimijat, yhteistyö ja yhteinen arvонуonti kytkeytyvät sosiaaliseen, kulttuuriseen, taloudelliseen sekä ympäristölliseen kokonaisuuteen. Tämä näkökulma tukee tutkimuksen tavoitetta jäsentää ravintolatoimijoiden roolia

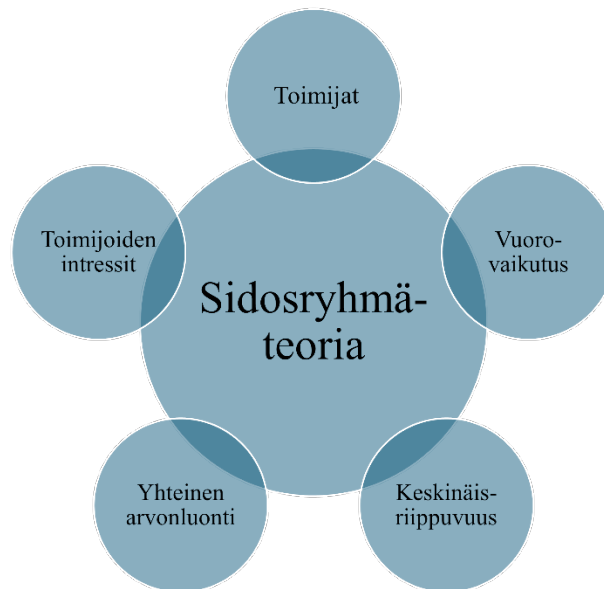
kontekstissa, jossa matkailukohdetta rakennetaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Matkailuekosysteemi näyttäytyy jatkuvasti muuttavana toimintaympäristönä, jossa sidosryhmien koordinointi, yhteistyö ja erilaisten intressien yhteensovittaminen ovat keskeisiä.

Freeman ja McVea kuvaavat sidosryhmäjohtamisen olevan “kumppanuusajatteluun perustuvaa, joka sisältää viestinnän, neuvottelun, sopimukset, suhteiden johtamisen ja motiivoinnin”. Sidosryhmäjohtamiselle on ominaista eettisyys kustannuskysymysten ja luottamuksen osalta. (Freeman & McVea, 2001, s. 22). Matkailuekosysteemissä kumppanuuslähtöinen sidosryhmäjohtaminen tarjoaa välineitä muuttuvan toimintaympäristön koordinointiin ja eri toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen. Tämä tukee tutkimuksen tavoitetta ymmärtää ravintoloiden osallisuutta matkailuekosysteemissä sekä tunnistaa ilmenevien roolien ja vastuuden merkitystä yhteistyön toteutumisessa.

Sidosryhmien johtamisessa käytetty lähestymistapa *bridging* pyrkii strategisiin kumppanuuksiin, joissa rakennetaan ja syvennetään yhteistyösuhteita eri toimijoiden välillä sekä tunnistetaan, muodostetaan ja laajennetaan yhteisiä tavoitteita. (Freeman & McVea, 2001, s. 23) Tutkimuksen kannalta *bridging*-käsitettä voidaan käyttää yhteistyökokemusten tarkastelussa, sillä Helsingin kaupunki on strategisesti linjannut tavoitteekseen vahvistaa ruokakulttuurin kukoistusta (Helsingin kaupunki, 2025b). Tämän näkökulman avulla on mahdollista tarkastella, ilmeneekö ravintolatoimijoiden kokemuksissa tai näkemyksissä viitteitä strategisiin kumppanuuksiin kaupunkiorganisaation kanssa.

Sidosryhmälähtöinen lähestymistapa korostaa pitkän aikavälin toiminnan kehittämistä yhteistyön ja vuorovaikutussuhteiden kautta sekä yhdistää taloudellisen, poliittisen ja moraalisen analyysin. Freeman ja McVea korostavat yhteistyösuhteiden olevan muokattavissa ja uudelleen luotavissa, mutta niitä ei tule pitää itsestään selvinä. Lisäksi on tärkeää huomioida, että osapuolet eivät ole anonyymeja rooleja, vaan ihmisiä, joiden kautta heidän todellisia olosuhteitaan ja tilanteitaan voidaan konkreettisesti ymmärtää ja käyttää strategisen johtamisen perustana. (Freeman & McVea, 2001, s. 6–9) Yhteistyösuhteissa tunnistetaan myös jännitteitä, kuten toiminnan vaativat lisäkustannukset tai heikko kannattavuus. Toimijoiden välisessä toiminnassa voi ilmetä vastavuoroisuuden puutetta sekä heikkoa yhteistä arvонуontia. Osapuolten erilaiset tarpeet, oikeudentaju ja vastavuoroisuuden vaihtelut voivat aiheuttaa jopa enemmän kustannuksia kuin hyötyjä. (Jones & Harrison, 2019, s. 78–79) Kriittinen näkökulma sidosryhmätoimintaan on tutkimuksen kannalta työkalu, jolla voidaan tar-

kastella ravintolatoimijoiden kokemuksia yhteistyössä resurssien ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa sidosryhmälähtöinen lähestymistapa kytkeytyy ravintoloiden roolin tarkasteluun matkailuekosysteemeissä ja mahdollistaa ravintoloiden taustalla toimivien henkilöiden ja sitä kautta myös toimintaympäristön merkityksen yhteistyölle. Kuvio 2 havainnollistaa sidosryhmäteorian keskeisiä ulottuvuuksia yhteistyön tarkastelussa.



Kuvio 2 Sidosryhmäteoria toimijoiden välisten suhteiden tarkastelussa, perustuen Freeman & McVean (2001) sekä Harrisonin (ym., 2019) teoreettisiin näkökulmiin.

3.3 Sidosryhmien välinen kumppanuus kestävän matkailun kehittämisessä

Tässä kappaleessa syvennytään sidosryhmien väliseen yhteistyöhön kumppanuusteorian näkökulmasta. Sidosryhmien välinen kumppanuus rakentuu säännöllisestä yhteistyöstä, jonka avulla matkailua kehitetään eri toimijoiden kanssa. Kumppanuusteoria tunnistaa monet kestävään matkailuun liittyvät ongelmatkohdat niin moniulotteisina, ettei yksittäisellä toimijalla ole mahdollisuuksia ratkaista niitä yksin, vaan niiden käsittely edellyttää laajemman joukon yhteistoimintaa. Yhteistyörakenteissa on tunnistettu sekä hyötyjä että haasteita, jotka koskevat osallistumisen mahdollisuuksia, resursseja, päätöksentekoa, vallan roolia sekä yhteistyön dynamiikkaa.

Bramwell ja Lane (2000, s. 1) kuvaavat matkailua kokoonpanoprosessina, jollaisia ovat monet modernit toimialat. Matkailutuotteen elinkaareissa prosessin eri vaiheet ja päätöksenteko jakautuvat useammalle toimijalle ja vain harvoin yksi yritys tai organisaatio hallitsee koko

prosessia. Matkailun pirstaleiseen kokoonpanoprosessiin on etsitty ratkaisuja eri organisaatioiden välisen, kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön kehittämisen kautta. (Bramwell & Lane, 2000, s. 1) Yksi näistä lähestymistavoista matkailun kehittämiseen on kumppanuuslähtöinen lähestymistapa (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell, 2004). Kumppanuusajattelulla viitataan säännölliseen ja jatkuvaan kumppanuuteen, jossa vuorovaikutussuhteiden rakentaminen on keskiössä. Kumppanuudessa sovitaan vähintään jonkinlaiset yhteiset säännöt ja tavoitteet, joiden avulla koordinoidaan matkailun kehittämistä. (Bramwell, 2004, s. 541) Bramwell ja Lane esittävät kumppanuuden säännöllisenä, sektoreiden välisenä vuorovaikutuksena, jonka pohjana toimivat yhteisesti sovitut säännöt ja yhteiset tavoitteet. Teoreettisena käsitteenä kumppanuusteoria kuvaa nimenomaan sellaista toimintaa, jonka tavoitteena on luoda kestävä matkailua kaupankäynnin ja markkinoinnin lisäksi huomioiden myös taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet. (Bramwell & Lane, 2000, s. 1–4)

Kumppanuusajattelussa on keskeistä yhteistyö. Kumppanuuden kontekstissa yhteistyöllä tarkoitetaan sidosryhmien välillä ilmeneviä suhteita, joissa eri osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään yhteisen asian äärellä. Matkailuun liittyvät ongelmakohdat ovat usein monimutkaisia ja koskevat lukuisia eri sidosryhmiä. Toimijoilla on harvoin yksinään tarvittavia resursseja matkailuun linkittyvien ongelma-kohtien ratkaisemiseksi. Kumppanuus syntyy, jos sidosryhmät kokevat, että heillä on yhdessä paremmat mahdollisuudet saavuttaa tavoitteensa ja ratkaista ongelma-kohtia. (Bramwell, 2004, s.541–542) Tämä kytkeytyy ajatukseen toimijoiden välisestä riippuvuudesta. Keskinäisriippuvuus tarkoittaa tilaa, jossa yhteistyöllä voidaan saavuttaa eri sidosryhmiä koskevia etuja. Yhteistyöprosessille on ominaista yhteisoppiminen ja innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yhteistyössä sidosryhmät voivat vaihtaa tietoa ja resursseja sekä muodostaa yhteisiä toimintamalleja ja sääntöjä. Ominaista kumppanuudelle on kasvokkain tapaaminen, joka mahdollistaa keskinäisen oppimisen ja yhteisen päätöksenteon. Jokaisella sidosryhmällä on autonomia ja näin ollen itsenäiset päätöksentekovaltuudet omasta toiminnastaan, riippumatta siitä, työskennelläänkö yhdessä. (Bramwell & Lane, 2000, s. 4–6)

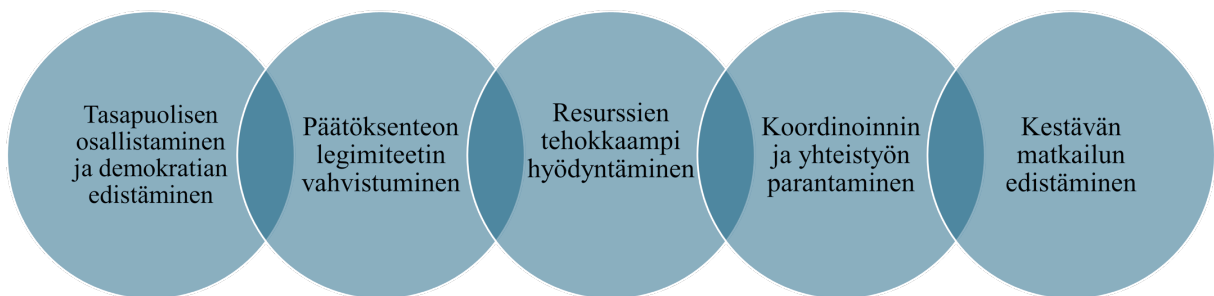
Lisäksi kumppanuusajattelu on luonteeltaan joustavaa. Kumppanuudelle on ominaista yhteistyön säännöllisyys ja tavoitteellisuus, mutta kumppanuudessa yhteistyön tavoitteiden ei välttämättä tarvitse toteutua ja yhteistyö voi myös epäonnistua tavoitteessaan. Kumppanuuden määritelmä ei tee rajoituksia tai oletuksia siitä, millainen yhteistyön laajuus tai luonne on, jolloin toimintamalli on skaalattavissa joustavasti. Kumppanuudessa ei myöskään vallitse

valmiita oletuksia siitä, millaiset toimijat osallistuvat yhteistoimintaan, kuinka paljon eri sidosryhmätoimijoita osallistuu tai siitä, ilmeneekö osapuolilla valta-asetelmia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö vallan ja osallistumisen merkitystä tunnisteta, vaan tällä tarkoitetaan sitä, etteivät nämä tekijät rajaa kumppanuudesta toimijoita pois. (Bramwell & Lane, 2000, s. 4–6)

Kumppanuuslähtöisellä yhteistyöllä ei myöskään ole ajallisia vaatimuksia tai rajoitteita, vaan sen voidaan nähdä rakentuvan tilapäisistä järjestelyistä, jotka puretaan, kun tavoite on täytetty. Kumppanuuden voidaan kuitenkin ajatella olevan pysyvämpi rakenne, jossa yhteistyön muoto ja tavoitteet voivat muuttua. (Bramwell & Lane, 2000, s. 4–6) Tässä tutkimuksessa teoreettinen lähestymistapa mahdollistaa yhteistyön tarkastelun tilapäisinä järjestelyinä ja kumppanuuden pitkäaikaisempana rakenteena. Yhteistyörakenteissa voidaan tunnistaa keskeisiä toimijoita; julkishallinto, yksityinen sektori, ympäristö ja yhteisö. Hallinnon ja toimintamallien näkökulmasta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat kuitenkin julkishallinto ja yksityinen sektori, ja harvemmin muut kansalaisyhteiskunnan sidosryhmät. (Bramwell, 2004, s. 542) Tässä tutkimuksessa keskitytään julkishallinnon ja yksityisen sektorin toimijoiden välisiin yhteistyösuhteisiin.

Kumppanuusajatteluun perustuvan toiminnan rakentamisella ja säännöllisellä toteuttamisella voidaan nähdä olevan matkailusuunnittelun näkökulmasta positiivisia vaikutuksia sidosryhmädemokratialle, kun eri sidosryhmät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan päätöksentekoprosessiin. Kumppanuus voi myös tehostaa resurssien hyödyntämistä, parantaa toiminnan koordinoitua ja tarjota uusia alustoja neuvottelulle ja ideoinnille. (Bramwell, 2004, s. 542–543) Kumppanuusajattelu voi myös parantaa päätöksenteon laatua vahvistamalla toimijoiden osallisuutta, ja näin ollen päätöksenteon legitimitettä. Laajempi sidosryhmien osallistaminen ja päätäntävällän hajautuminen vahvistavat päätösten sosiaalista hyväksyttävyyttä, mahdollistavat tiedon ja resurssien yhdistämisen ja edistävät vahvan toimijaverkon muodostumista. Resurssien yhdistäminen voi edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja samanaikaisesti toimijoilla on mahdollisuus keskinäiseen oppimiseen. Kumppanuusajattelussa yhteistyötoiminta on järjestelmällisempää ja koordinoitumpaa, joka voi edistää innovaatioiden syntymistä ja tehokkaampaa ongelmanratkaisua. (Bramwell & Lane, 2000, s. 6–11) Kumppanuusteoria tarjoaa tutkimukselle välineen ravintolatoimijoiden yhteistyön kokemusten tarkasteluun.

Yhteistyön ja kumppanuuden voidaan nähdä tukevan kestäväää matkailua. Bramwellin ja Lanen mukaan toimintamalli mahdollistaa laajemmin taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristön näkökulmien huomioinnin sekä paikallisen hyvinvoinnin edistämisen. Kumppanuus voi johtaa paikallisten matkailutuotteiden monipuolistumiseen ja alueellisen taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen vahvistumiseen. Lisäksi eri sidosryhmien huomiointi mahdollistaa parempaa osallistamista päätöksentekoon, jonka voidaan nähdä vahvistavan sosiaalista kestävyyttä. Kumppanuudet voivat turvata matkailun ja muiden sektoreiden välistä keskinäisriippuvuutta ja edistää tasa-arvoa hyötyjen ja kustannusten tasapuolisemman jakautumisen avulla. Toimintamallin on todettu edistävän demokratiaa, voimaannuttavan osallistujia ja vahvistavan osaamista sidosryhmien keskuudessa. (Bramwell & Lane, 2000, s. 6–11) Kuviossa 3 kuvataan kumppanuudessa tunnistetut hyödyt.



Kuvio 3 Kumppanuudessa tunnistetut hyödyt (Bramwell & Lane, 2000, s.4–11; Bramwell, 2004, s.542–543)

Merkittäviä haasteita matkailun kumppanuudelle muodostavat osallistumisen epätasapaino, vallan ja vaikutusvallan keskittyminen, resurssien riittävyys sekä yhteistyön hallintaan ja päätöksentekoon liittyvät kysymykset. (Bramwell, 2004, s. 542–545; Bramwell & Lane, 2000, s. 8–9) Keskeinen kumppanuusteorian haaste liittyy valtaan, jonka rooli on matkailun kehittämisessä ja suunnittelussa monimutkainen. Bramwellin (2004) mukaan valtasuhteisiin vaikuttavat muun muassa yhteiskunnan poliittiset rakenteet ja kulttuuri. Esimerkiksi maissa, joissa päätöksenteko kohdistuu pienelle joukolle eliittiä, esiintyy Bramwellin mukaan myös todennäköisemmin valtakamppailua yksilöiden välillä. Tällaisessa ympäristössä, jossa julkisen ja yksityisen sektorin johtajat tavoittelevat valtaa ja julkista tunnustusta, yhteisiä tavoitteita todennäköisemmin laiminlyödään, jolloin myös sidosryhmien yhteistyö ja koordinointi heikkenevät. Lisäksi vallan epätasapaino ilmenee myös sidosryhmien osallistamisessa. Vahvemmat sidosryhmät voivat omata merkittävämpiä vaikutusmahdollisuuksia kuin

pienemmät toimijat. (Bramwell, 2004, s. 543–545) Eri toimijoilla on erilaiset intressit ja valta-asetat, eikä laajasti osallistava toimintamalli istu perinteiseen hierarkkiseen toimintaympäristöön, jossa toiminta on ennustettavampaa kuin pirstaleisessa kumppanuusverkostossa. Siksi onkin erityisen tärkeää tarkastella miten paljon rakenteelliset ongelmat matkailun yhteistyössä vaikuttavat eri toimijoiden mahdollisuuksiin osallistua. (Bramwell & Lane, 2000, s. 8) Tämän tutkimuksen kannalta valta-asetelmia voidaan tarkastella matkailuekosysteemin kontekstissa.

Joissakin maissa vähävaraiset tai alistetut sidosryhmät on jätetty päätöksenteon ulkopuolelle esimerkiksi rakenteellisen syrjinnän vuoksi. Bramwellin mukaan on myös mahdollista, että päätöksenteon ulkopuolelle jätetyt sidosryhmät kokevat vahvaa kunnioitusta valta-asemassa olevia johtajia kohtaan, mikä voi juontaa juurensa perinteistä tai valtaapitävien sosiaalisesta asemasta yhteiskunnassa. Mikäli sidosryhmien eroja ei huomioida osallistamisessa, pienempien toimijoiden näkemykset voivat marginalisoitua ja kumppanuus vahvistaa jo ennestään voimakkaita toimijoita. Tasapuolisen osallistumisen esteenä voi olla myös strateginen päätöksenteko yhteistyön alkuvaiheissa, mitä kutsutaan rajaamisstrategiaksi. Kumppanuuksia voidaan tietoisesti hallita suunnittelutavoitteiden kautta, jolloin ennalta asetetut tavoitteet rajaavat osallistettavia sidosryhmiä. Haasteena on tasapainon löytäminen toimijoiden välillä. Tarpeeksi laaja joukko tulisi osallistaa yhteistyöhön, jotta toiminta on mahdollisimman inklusiivista. Sidosryhmät voivat kuitenkin edustaa hyvinkin laajaa joukkoa erilaisia toimijoita, joilla on erilaisia intressejä ja motiiveja. Ympäristön ja talouden näkökulmasta tasapainon löytäminen voi olla erityisen haastavaa. Toisaalta liian laajan osallistujajoukon seurauksena dialogi ja neuvottelu voivat vaikeutua. (Bramwell, 2004, s. 543–545)

Vähävaraiset voivat myös jättäytyä yhteisistä toimista pois, kun huomio kiinnittyy ainoastaan toimeentuloon. (Bramwell, 2004, s. 543–545) Kumppanuustoiminnan ulkopuolelle jäävät toimijat, jotka eivät osallistu kumppanuuksien yhteistyötoimintaan esimerkiksi sosiaalisten tai taloudellisten resurssien puutteen vuoksi, voisivat hyötyä tukitoimista. Tuen tavoitteena olisi edistää toimijoiden mahdollisuutta omien resurssiensa kehittämiseen ja itsevarmuuden lisäämiseksi. (Bramwell, 2004) Yhteistyö vaatii myös paljon aikaa, hallinnollista

työtä ja taloudellisia resursseja, minkä vuoksi laaja osallistuminen voi muodostua haastavaksi ja kumppanuuteen osoitetut resurssit jäädä riittämättömiksi. (Bramwell & Lane, 2000, s.8–9)

Kumppanuuksia voidaan Bramwellin mukaan käyttää myös kulissina, jolloin ongelmia ei todellisuudessa kohdata ja arvioida, vaan kumppanuuksien avulla pyritään luomaan vaikutelma niiden huomioimisesta. Byrokratian näkökulmasta yhteistyörakenteita voidaan hyödyntää esimerkiksi vaikutelman luomisessa laajasta osallistujajoukosta, jonka avulla legitimoitetaan hankkeita. (Bramwell, 2004, s. 543–545) Kumppanuuksien kriittisessä tarkastelussa huomioidaan myös sidosryhmien hyödyntäminen edun tavoittelussa. Sidoryhmien osallistamista voidaan hyödyntää välineinä, joilla eri tavalla ajattelevia sidoryhmiä voidaan käyttää poliittisen tai taloudellisen edun tavoitteluun. (Bramwell, 2004, s.544) Kumppanuuksissa päätöksenteko ja vastuiden jakautuminen voivat myös hämärtyä, sillä useiden eri toimijoiden tarpeet ja tavoitteet vaikuttavat yhteistyön toteutumiseen. Tämä voi johtaa päätöksenteon pirstaleisuuteen, epävarmuuteen sekä tilanteisiin, joissa kumppanuus voi jäädä symboliseksi eikä johda konkreettisiin muutoksiin. (Bramwell & Lane, 2000, s.8–9)

Kulttuurin merkitys kumppanuuksien rakentumisessa on myös keskeinen; asenteet, arvot, merkitykset ja puhettavat muovaavat vuorovaikutusta. Bramwell esittää, että sidoryhmien voimaantuminen kumppanuuksien kautta vaatii myös laajempaa muutosta poliittisessa ja taloudellisessa kontekstissa. Kumppanuustoimijat ovat osa sosiaalista verkostoa, jonka laajuus ja laatu määrittelevät sen, millaisia mahdollisuuksia kumppanuustoimijalle avautuu. Tällaiset mahdollisuudet voivat ilmetä esimerkiksi siinä, millaisiin yhteistyötapaamisiin heitä kutsutaan, miten vakavasti otettavana osapuoli ja sen vaikutusvalta nähdään ja millaisia suhteita he voivat rakentaa. (Bramwell, 2004, s. 544–545) Samalla toimintamalli huomioi vähemmän valtaa omaavat sidoryhmät aktiivisina toimijoina, jotka voivat omalla toiminnallaan muovata ja vaikuttaa tapaan, jolla heistä itsestään puhutaan kumppanuuden kontekstissa. (Bramwell, 2004, s. 544)

Kumppanuusajattelu tarjoaa myös jo lähtökohtaisesti alustan erimielisyyksille, kamppailulle ja ristiriidoille. (Bramwell, 2004, s. 544) Kumppanuudet eivät aina tavoita potentiaaliaan ja yksi selittävä tekijä on asennoituminen ja käsitykset, joita kumppanit muodostavat toisistaan. Kumppanuusteorian avulla voidaan jäsentää ravintolatoimijoiden kokemusta muovaavia tekijöitä, kuten toimintaympäristöjen eroavaisuuksia, jotka vaikuttavat siihen, millaisena sidoryhmänä ravintolatoimijat kokevat itsensä matkailun kontekstissa. Lisäksi yhtenäistetyt

edut ja käytännöt voivat hidastaa innovaatioiden syntymistä. Kumppanuuden haasteiksi tunnistetaan myös yhteistyön dynamiikkaan liittyvät tekijät, kuten kilpailuasetelmat toimijoiden välillä, passiivisuus, välinpitämättömyys sekä konfliktien tukahduttaminen yhteistyön ylläpitämiseksi. Kumppanuudet voivat jatkua tarpeettoman pitkään, vaikka ne eivät enää ajaisi yhteisten tavoitteiden saavuttamista, ja joissain tapauksissa toimivan yhteistyön rakentumiseen ei ole riittävää osaamista. Vähemmän valtaa omaavat sidosryhmät voidaan jättää toiminnan ulkopuolelle, jolloin vaikutusmahdollisuudet jakautuvat epätasaisesti ja valmiiksi vahvat toimijat vahvistavat asemaansa entisestään. (Bramwell & Lane, 2000, s.8–9) Kuvio 4 kokoaa yhteen kumppanuudessa tunnistetut haasteet.



Kuvio 4 Kumppanuudessa tunnistetut haasteet (Bramwell & Lane, 2000, s. 8–9; Bramwell, 2004, s. 544–545)

Kumppanuus mahdollistaa vastaamisen kompleksiseen, pirstaleiseen ja monitoimijaiseen matkailun luonteeseen, jossa yksittäisillä toimijoilla ei ole riittävästi resursseja kehittää toimintaa itsenäisesti. Yhteistyön kautta voidaan mahdollistaa tiedonvaihto, yhteisoppiminen ja innovatiivisten ratkaisujen syntyminen (Bramwell, 2004, s.546–549). Matkailutoimijat tarvitsevat toisiaan toimivan matkailusuunnittelun ja kehittämisen toteuttamiseksi, sillä kukaan ei hallitse yksin tietoa, pääomaa tai vaikutusvaltaa. Lisäksi kumppanuudessa yhdistyvät verkoston, sosiaalisten normien ja instituutioiden merkitys yhteistyölle. (Bramwell, 2004, s. 545–547)

Kumppanuusteoriassa yhteistyötä tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta, jossa valta, resurssit ja vaikutusmahdollisuudet ovat merkittäviä tekijöitä matkailun suunnittelun ja kehittämisen taustalla. Teoria huomioi myös toimijoiden yksilötasolla vaikuttavat tekijät, kuten resurssien, tiedon ja vaikutusvallan merkityksen hallitsevana tekijänä osallistumiseen ja yhteistyön muotoutumiseen. (Bramwell, 2004, s.545–547) Vaikuttavan yhteistyön luomiseksi

toimintatapojen tulee kuitenkin olla aidosti osallistavia, valtasuhteita tasapainottavia ja jatkuvaa vuoropuhelua tukevia (Bramwell & Sharman, 1999, s. 392–395).

Bramwell ja Sharman (1999) tarkastelevat paikallista matkailupolitiikkaa yhteistyön, suunnittelun kommunikatiivisten lähestymistapojen ja kansalaisten osallistumisen kautta. Heidän mukaansa matkailukohteen sidosryhmien välinen yhteistyö voi edistää matkailun toimintamallien kehittämistä ja johtaa kestävämpään ja tehokkaammin toteutettuun matkailuun (Bramwell & Sharman, 1999, s. 392–393). Yhteistyön avulla voidaan vähentää sidosryhmien välisten konfliktien aiheuttamia kuluja, vahvistaa päätöksenteon legitimitettä antamalla eri sidosryhmille mahdollisuuden vaikuttaa ja edistää matkailuun liittyvien toimien koordinoitua sekä huomioida laajemmin taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset matkailussa. Matkailun voidaan nähdä myös tuottavan lisäarvoa hyödyntämällä paikallisten toimijoiden tietotaitoa ja osaamista sekä edistävän yhteisöllisyyden ja yhdessä toteuttamisen kokemusta. (Bramwell & Sharman, 1999, s. 392–395)

Kumppanuudessa tunnistetaan myös haasteita. Erityisesti sidosryhmien välinen yhteistyö voi vaikuttaa siihen, ketkä pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan matkailun suunnitteluun ja kehittämiseen. Bramwell ja Sharman viittaavat Hallin määritelmään vallasta, jonka mukaan valta ohjaa sellaisten toimijoiden toimintaa, jotka vaikuttavat tai pyrkivät vaikuttamaan matkailusuunnitteluun ja matkailun toteuttamiseen. Tällaisia toimijoita ovat yksilöt, organisaatiot ja viranomaiset. (Hall 1994, viitattu lähteessä Bramwell & Sharman 1999, s. 393) Kumppanuusteorian avulla yhteistyötä voidaan tarkastella kestävän matkailun suunnittelun ja kehittämisen mahdollistajana, johon valta ja vaikutusmahdollisuuksien jakautuminen vaikuttavat merkittävästi.

Bramwell suhtautuu kumppanuusteoriaan myös kriittisesti ja huomioi yhteistyön mahdollisuuksien lisäksi myös kumppanuuden haasteet laaja-alaisesti. Yhteistyön ja kumppanuuden on usein ajateltu olevan tehokkain tapa edistää kestävän matkailun suunnittelua ja kehitystä. On kuitenkin myös tunnistettu, että kriittinen suhtautuminen kumppanuuksiin on tärkeää, jotta yhteistyön ja kumppanuuden kompleksisuus voidaan ymmärtää mahdollisimman moniulotteisesti. Sellaisille sidosryhmille, joilla ei ole muodollista valtaa, poliittista vaikutusmahdollisuutta tai taloudellisia resursseja, yhteistyöstä kieltäytyminen voi olla toimiva strategia. (Bramwell, 2004, s. 542–545)

Bramwell tarkastelee toimijoiden osallisuutta rajoittavia tekijöitä kolmen strategian kautta; yhteistyön inklusiivisuuden ja sen kautta demokratian lisääminen, sellaisten toimijoiden tukeminen, jotka eivät vielä ole mukana kumppanuuksissa sekä kumppanuuksien ulkopuolisten tahojen kuuleminen kumppanin toiminnan tueksi. (Bramwell, 2004, s.546–549) Inklusiivisuuden lisääminen kumppanuuksissa voi edistää myös kestävän matkailun kehittämistä paikallisesti. Osallistavamman ja ihmiskeskeisemmän yhteistyön avulla vahvistetaan paikallista toimintakykyä, lisätään luottamusta paikallisiin toimijoihin, vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja vastataan paremmin paikallisten tarpeisiin ja odotuksiin. Dialogin kehittämisen kautta voidaan lisätä osallistavuutta; kunnioittavampaa vuorovaikutusta ja kuuntelemista, avointa keskustelua ja osallistujien tarpeiden perusteellisempaa huomiointia yhteistyössä ja sidosryhmätoiminnassa.

Inklusiivisuuden edistämiseksi on esitetty koulutuksen lisäämistä marginalisoiduille sidosryhmille, jonka tavoitteena on edistää toimijoiden osallistumismahdollisuuksia. Koulutus voi vaikuttaa sidosryhmiin ohjaamalla heidän ajattelutapaansa ja kielenkäyttöään, jolloin koulutus toimii välineenä hallinnon tapojen omaksumiseksi sidosryhmiin. Silloin voidaan pohtia, millä tavoin koulutus palvelee yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista, vai edistääkö koulutus yhteisön hallintoa. (Bramwell, 2004, s.545–547) Tässä tutkimuksessa kumppanuusteoria tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla voidaan tarkastella ravintolatoimijoiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä ymmärtää, millaiset tekijät tukevat ravintoloiden osallisuutta paikalliseen matkailuekosysteemiin.

4 RAVINTOLATOIMIJOIDEN HAASTATTELUT JA SISÄLLÖNANALYYSI

Tutkimusprosessi ei edennyt lineaarisesti vaiheesta toiseen, vaan työvaiheet limittyivät toisiinsa ja prosessi kulki kehämäisesti. Tutkimuksen osa-alueet kytkeytyivät toisiinsa ja tutkimuskysymykset, tulkinnat ja teoreettiset näkökulmat tarkentuivat tutkimuksen edetessä. Tutkimusprosessin aikana palattiin tutkimuksen eri vaiheisiin. Kokonaisuus rakentui niin, että tutkimuksen eri osa-alueet täydensivät toisiaan. Kuten Tuomi ja Sarajärvi huomauttavat, laadullisen tutkimuksen eri vaiheet eivät aina erotu selkeästi toisistaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 7). Kuvio 5 havainnollistaa tutkimusprosessin kehämäistä etenemistä.



Kuvio 5 Tutkimusprosessin eteneminen

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkielma pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, millaisena sidosryhmänä ravintolat kokevat itsensä Helsingin matkailuekosysteemissä. Tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää ravintolatoimijoiden kokemusten ja merkitysten tarkastelua, jonka kautta tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen haastattelututkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmien kautta, jolloin tutkimuksessa huomioidaan erityisesti tutkittavien henkilöiden subjektiiviset

kokemukset, ajatukset ja merkitykset. (Puusa & Juuti, 2020a; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1) Laadulliset menetelmät nojaavat usein fenomenologiaan, joka tarkastelee ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemustodellisuuden kautta. (Huhtinen & Tuominen, 2020, luku 19)

Laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä on monia, mutta tätä tutkimusta tukevat epäily itsestään selvästi tiedettyä kohtaan, subjektisuuden arvostaminen, asianosaisten omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen, monimutkaisuuden sietokyky ja analyysivetoisuus. (Juhila, 2021b) Laadullisissa tutkimuksissa on tyypillistä nojata jossain määrin fenomenologiaan, jossa pyritään ymmärtämään sosiaalisen todellisuuden rakentumista ihmisten elämistodellisuuden kokemusten kautta. Ihmiset tunnistetaan fenomenologiassa sekä sosiaalisen maailman vaikutusten kohteena että vaikuttajina. (Puusa & Juuti, 2020b) Laadullinen tutkimus on myös tyypillisesti induktiivista (Puusa & Juuti, 2020c; Juhila, 2021a), jolloin tutkimuksessa pyritään muodostamaan aineiston pohjalta tulkintoja ja johtopäätöksiä.

Tässä tutkimuksessa aineistolähtöisyys tarkoittaa, että analyysi rakentuu aineistosta nousevien havaintojen kautta. Tutkimus on analyysivetoinen, mikä jättää tilaa aineistosta nouseville näkemyksille ja kokemuksille (Juhila, 2021a), joita jäsennetään teorian avulla. Teoria kulkee tutkimuksen rinnalla apuvälineenä tutkimuksen eri vaiheissa (Puusa & Juuti, 2020c). Teoriaa hyödynnetään aineistolähtöisen analyysin rinnalla, mutta teoria ei ohjaa aineistoa. Teoreettisen viitekehyksen avulla kategorisoidaan ja jäsennetään aineistosta nousseita havaintoja, jolloin viitekehys on myös analyysin tulkinnan tukena. Tutkimus paneutuu ravintolatoimijoiden subjektiivisiin kokemuksiin ja merkityksiin matkailuekosysteemissä, joka muodostuu useiden toimijoiden ja tekijöiden vuorovaikutuksesta.

Tutkielman lähestymistavaksi valikoitui tulkinnallinen paradigma. Tulkinnallinen paradigma nojaa sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa todellisuus muodostuu sosiaalisesti toimijoiden rakentamana sen sijaan, että todellisuutta voitaisiin tarkastella objektiivisesti. Lähestymistavassa korostuvat toimijoiden kokemukset, merkitykset ja tulkinnat. Tulkinnallisessa paradigmassa ilmiötä ei voi erottaa niiden ympäristöstä, sillä merkitysten nähdään syntyvän kontekstissa. Tutkija tulkitsee aineistoa kontekstisidonnaisesti, tässä tapauksessa haastatteluilla kerättyä tutkimusaineistoa. (Puusa & Juuti, 2020b) Tämä tutkielma pyrkii tuottamaan ymmärrystä siitä, millaisena sidosryhmänä ravintolat kokevat itsensä Helsingin matkailuekosysteemissä.

4.2 Aineistonkeruu

Tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu yksilöhaastattelu, jossa teoreettiseen viitekehykseen nojaava haastattelurunko (Liite 1) teemoitti keskustelua jättäen tilaa haastateltavien näkökulmille ja kokemuksille. Menetelmä kehittyi vastaamaan tarpeeseen siitä, että haastateltavat voivat vastata omin sanoin ja niin laajasti kuin haluavat. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennalta ja esitetään jokseenkin samalla tavalla jokaisessa haastattelussa, mutta haastateltavalla on vapaus vastata haluamallaan tavalla. (Hyvärinen ym., 2021; Puusa, 2020a) Tämä lähestymistapa mahdollisti subjektiivisten kokemusten tarkastelun tutkimuksen kontekstissa. Tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen nojaava kysymysrunko ohjasi keskustelua, mutta haastatteluista nousi esiin myös teemoja ja ilmiöitä haastattelukysymysten ulkopuolelta.

Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista näytettä (Puusa, 2020a), joka mahdollisti tiedonkeruussa haastateltavien valintaan vaikuttamisen, jolla pyrittiin varmistamaan haastateltavien kokemus ja tieto aiheesta. Ravintoloiden valintaan vaikuttivat useat tekijät, joiden avulla tutkija pyrki kokoamaan mahdollisimman moninaisen joukon toimijoita. Tutkimukseen valitut ravintolat määritellään ruokaravintoloiksi (Tilastokeskus, 2025), mikä rajaa tarkastelun ulkopuolelle pikaruokaravintolat, kahvilat, baarit ja pubit sekä muut ateriapalvelut. Lisäksi tutkimukseen valituilta ravintoloilta edellytettiin sidosta paikalliseen ruokakulttuuriin ja/tai ruokamatkailuun sekä selkeää, tunnistettavaa ja omaleimaista identiteettiä. Rajauksen seurauksena tarkastelun ulkopuolelle jäivät sellaiset ravintolat, joita esiintyy Helsingissä tai Suomessa useampi, tai joita toimii hyvin samankaltaisina useissa toimipaikoissa. Valintakriteerien avulla pyrittiin tavoittamaan aktiivisia toimijoita, joilla on vastuu ravintolan konseptin kehittämisestä ja yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa. Rajauksen voidaan nähdä lisää todennäköisyyttä sille, että aineistossa korostuu luovuus, asiantuntijuus ja kehittämisorientoitunut näkökulma. Samalla rajaus kohdentaa tarkastelun toimijoihin, joilla on valmiuksia tunnistaa oma roolinsa ja suhteensa muihin toimijoihin, mikä tukee tutkimuksen tavoitetta tarkastella ravintoloita matkailuekosysteemin sidosryhminä.

Tutkimuksen aineistonkeruussa hyödynnettiin teemahaastattelua, jossa tutkija perehtyy tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen ja valitsee näkökulman ja kysymykset, joiden kautta tutkimusta lähdetään toteuttamaan. Näiden pohjalta valitaan keskeiset teemat, joiden avulla haastattelukysymykset esitetään. Teemoittelua voi hyödyntää analyysissä, vaikka huomion

arvoista on, etteivät valmiiksi valitut teemat aina vastaa aineiston analyysille parhaiten sopivia teemoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3) Haastattelut perustuivat ennalta valittuihin teemoihin, jotka muodostuivat teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Teemat jäsenyivät matkailuekosysteemin käsitteeseen, sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön ilmenemiseen sekä kumppanuusteorian vallan, vaikutusmahdollisuuksien ja resurssien jakautumiseen.

Ensimmäisessä haastattelurungon osiossa haastateltavilta kysyttiin, millä tavoin matkailu ja matkailijat näkyvät ravintolan toiminnassa, onko matkailijoilla vaikutusta liiketoimintaan ja millä tavoin ravintolatoimijat asemoivat itsensä matkailussa. Toisessa osiossa syvennyttiin yhteistyön kokemukseen matkailuekosysteemissä. Haastateltavilta kysyttiin, millaisena yhteistyö kaupunkiorganisaation, muiden ravintoloiden ja muiden matkailutoimijoiden kanssa näyttäytyy ja millaisia hyötyjä, haasteita ja mahdollisuuksia yhteistyössä on havaittu. Yhteistyön näkökulmasta tarkasteltiin myös ravintolatoimijoiden mahdollisuuksia osallistua matkailua koskevaan keskusteluun ja päätöksentekoon sekä matkailun kehittämisessä koettuihin vaikutusmahdollisuuksiin. Kolmannessa osiossa paneuduttiin matkailun kehittämiseen ja tulevaisuuden näkymiin, jossa ravintolatoimijoilta kysyttiin, millaiset toimet tukisivat toimivan ja kestävä matkailuekosysteemin rakentumista.

Tutkimuksen aineistonkeruun haastattelut voidaan luokitella asiantuntijahaastatteluiksi. Asiantuntija on henkilö, jolla on tietystä aihealueesta sellaista tietoa ja mahdollisesti sellaisia taitoja, joita maallikolla ei ole. Asiantuntijahaastattelussa haastateltavan yksityisyys on huomioita erityisen tarkasti, ja haastattelua käsitellään huolellisesti eettiset näkökulmat huomioiden. Haastateltavan asema ei saa vaarantua eikä tutkimus aiheuttaa haastateltavalle vahinkoa. (Ranta & Kuula-Luumi, 2017). Asiantuntijahaastattelujen avulla voidaan pyrkiä todentamiseksi (Hyvärinen ym., 2021). Tässä tutkimuksessa haastateltavat toimivat yrityksen johtotehtävissä, kuitenkin lähellä yrityksen operatiivista toimintaa. Tämä vahvistaa tutkimuksen aineistosta nousseiden havaintojen luotettavuutta, vaikka aineiston havainnot perustuvat yksittäisten toimijoiden kokemuksiin ja merkityksiin.

Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelujen kesto vaihteli 30–90 minuutin välillä. Haastatteluista kerättiin muistiinpanoja haastattelujen aikana alustavaa analyysiä varten. Nauhoitteet litteroitiin Wordin litterointitoiminnolla, jonka jälkeen litterointi tarkistettiin ja korjattiin vastaamaan nauhoitetta. Haastatteluaineisto, sekä nauhoitteet että litteroinnit, tallennettiin

tietoturvaa noudattaen salasanalla suojattuun pilvipalveluun. Äänitettyä aineistoa kertyi yhteensä 7 tuntia ja 55 minuuttia. Litteroitua materiaalia muodostui 227 sivua. Haastatteluai-
neistoon viitataan analyysissä tunnisteilla H1–H8.

Ravintoloiden tunnuksenomaisia piirteitä, kuten sijaintia, kokoluokkaa tai konseptointia, ei tutkimuksessa avata tarkemmin anonymiteetin takaamiseksi. Tutkimuksen kannalta on keskeistä todeta, että haastateltavien joukko ei ole satunnainen otanta, vaan tutkijan valinnan tulosta. Näin ollen otanta ei kuvaa ravintola-alan yleistä kokemusta, vaan pyrkii ymmärtämään yksittäisten kokemusten kautta ravintoloiden asemoitumista matkailussa.

Aineisto kerättiin joulukuun 2025 ja helmikuun 2026 välisenä aikana Helsingissä. Haastattelut toteutettiin kasvotusten ravintolatoimijoiden omissa tai julkisissa tiloissa. Etähaastattelun mahdollisuus huomioitiin toissijaisena vaihtoehtona. Etäyhteydellä tehdyt haastattelut voivat soveltua erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa haastateltavat ovat kiireisiä tai maantieteellisesti etäällä. Luottamuksen rakentaminen voi kuitenkin olla haastavampaa etäyhteydellä, vaikka muutoin eettiset kysymykset ovat samoja kuin kasvotusten tehtävissä haastatteluissa. (Janghorban ym., 2014, s. 1–2)

Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä tietoa, jonka avulla voidaan vastata tutkimuskysymykseen siitä, millaisena sidosryhmänä ravintolat kokevat itsensä Helsingin matkailuekosysteemissä. Tutkimuksen kannalta keskeistä on kiinnittää huomiota puheen sisältöön, eikä puheen tuottamisen tapaan. Näin ollen ei ollut tarpeen litteroida taukoja, äänenpainoja tai eleitä. Sisällönanalyyssissä analysoidaan puhuttuja sisältöjä, jolloin aineiston litterointeihin jätettiin täytesanat kuten *niinku, tota*. (Ruusuvuori & Nikander, 2017) Kahdeksan haastateltavaa oli tutkimuksen näkökulmasta riittävä määrä. Aineiston saturaatiopisteen täyttymiseen viittasi samojen teemakokonaisuuksien toistuminen haastatteluissa. Uusia teemakokonaisuuksia ei enää noussut, vaikkakin yksittäiset teemat ja näkökulmat vaihtelivat haastateltavien mukaan.

Haastatteluissa huomioitiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) ihmistieteiden eettiset toimintatavat, joita ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat (Ranta & Kuula-Luumi, 2017, luku 20). Haastateltaville toimitettiin tutkimusta varten tutkimuslupalomake ja haastattelukysymykset etukäteen sähköpostitse, jolloin informoitiin myös osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkimuksen tarkoitus sekä aineiston käyttämiseen ja säilyttämiseen liittyvät käytännöt. Haastateltavat allekirjoittivat tutkimuslupalomakkeen (Liite 2) ennen haastattelua. Haastateltavien ano-

nymiteetti varmistettiin niin, ettei aineistossa tuoda esiin mitään sellaisia tietoja tai kuvauksia, jotka voivat paljastaa haastateltavan henkilöllisyyden. Henkilöitä tai yrityksiä ei nimetä ja tunnistettavissa olevat tiedot ja kuvaukset on poistettu. Aineistoon on pääsy ainoastaan tutkijalla ja aineisto säilytetään salasanalla suojatussa pilvipalvelussa.

4.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta voi nousta esiin sellaisia näkökulmia ja teemoja, joita ei ole ollut mahdollista ennakoida tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Sisällönanalyysi valikoitui analyysimenetelmäksi joustavuutensa vuoksi. Menetelmä mahdollistaa aineiston tarkastelun systemaattisesti ja analyysi on luonteeltaan kuvailevaa. Tämä analyysimenetelmä soveltui tutkimukseen, jonka tavoitteena oli kuvata ravintolatoimijoiden kokemuksia heidän omista näkökulmistaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Aineiston jäsentelyn ja kategorisoinnin tukena käytettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

Puusa (2020b) kuvaa aineiston keruu- ja analyysimenetelmien olevan tutkimuksessa rinnakkain kulkevia menetelmiä. Analyysin tavoitteena voidaan kuvata olevan tutkijan pyrkimys luoda sanallinen, selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus, jossa tutkittavasta ilmiöstä tuotetaan monipuolinen ja johdonmukainen tulkinta, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä johtopäätökset. Sisällönanalyysi yhdistää aineistolähtöisiä ja teorialähtöisiä näkökulmia, ja sen monivaiheinen prosessi sisältää jatkuvaa tutkijan tulkintaa. Aineistoon suhtaudutaan fak-tanäkökulmasta, mikä tarkoittaa olettamusta siitä, että haastateltavilla on tutkitusta ilmiöstä tietoa ja he puhuvat avoimesti itsestään ja kokemuksistaan suhteessa tutkittuun ilmiöön. (Puusa, 2020b)

Laadullisessa aineistoanalyysissä prosessi aloitetaan tutustumalla aineistoon perusteellisesti (Puusa, 2020b). Analyysi aloitettiin perehtymällä litterointeihin huolellisesti ja tutustumalla uudelleen haastattelujen aikana tehtyihin muistiinpanoihin. Aineistosta etsittiin merkityksellisiä ilmauksia, jotka koodattiin avainsanoja käyttäen. Avainsanat ryhmiteltiin yläkategorioihin, joiden avulla aineistoa pyrittiin ymmärtämään kokonaisuutena.

Nämä yläkategoriat olivat (1) ravintola-ala ja ruokakulttuuri Helsingissä ja Suomessa, (2) matkailun rooli ja merkitys ravintoloiden toiminnassa, (3) yhteistyö, verkostot ja osallisuus (4) yhteistyössä ilmenevät hyödyt ja haasteet, (5) matkailun ja ravintoloiden yhteistyön kehittäminen, tahtotila ja tulevaisuus, (6) näkyvyys, markkinointi ja mielikuvat sekä (7) kestävyys matkailuekosysteemissä.

Aineiston yksityiskohtaisempi koodaus toteutettiin aineistolähtöisesti niin, että yksittäisille ilmaisuille annettiin niitä kuvaavia avainsanoja. Nämä avainsanat kuvasivat esimerkiksi yhteistyötä, tiedonkulkua, markkinointia ja vaikutusmahdollisuuksia. Samankaltaisia merkityksiä sisältävät koodit kategorisoitiin yhteen, jolloin muodostui alakategorioita, jotka sijoitettiin yläkategorioihin. Kuvio 6 esittää aineiston luokittelun ja jäsentelyn.



Kuvio 6 Aineiston koodaus ja luokittelu

Yläkategoria (1) sisältää aineiston havaintoja (a) ravintola-alan toimintaympäristöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja (b) ruokakulttuurin kuvausta Suomessa ja Helsingissä. Kategoria (2) sisältää aineiston havaintoja (c) ruokamatkailun merkityksestä, (d) millä tavoin matkailu linkittyy ravintoloiden toimintaan. Kategoria (3) tunnistaa aineistosta kuvauksia (e) yhteistyön laadusta, (f) osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista matkailussa sekä (g) verkostojen merkityksestä matkailuekosysteemissä. Kategoria (4) sisältää aineiston kuvauksia ja näkemyksiä yhteistyössä koetuista (h) haasteista ja (i) hyödyistä. Kategoriassa (5) kerättiin aineiston kuvauksia ja havaintoja siitä, (j) millaisena matkailuun kiinnittyvän yhteistyön toivotaan olevan, (k) millaisia toiveita ravintolatoimijoilla on matkailuekosysteemin tulevaisuudelle ja (l) kehityskohtia ruokamatkailun kehittämiseen Suomessa ja Helsingissä. Kategoria (6) sisältää kuvauksia liittyen (m) markkinointiin kotimaassa ja kansainvälisesti, (n) mielikuvien merkitykseen ja rakentumiseen liittyen sekä (o) näkyvyyden merkitykseen

ruokamatkailun kehittämisessä. Kattegoria (7) sisältää aineiston havaintoja (p) liiketoiminnan tukemisesta, (q) sosiaalisesta kestävyvyydestä sekä siitä, miten kestävyys linkittyy matkailuekosysteemin yhteistyöhön ja matkailun kehittämiseen.

Nämä teemakokonaisuudet sijoitettiin tutkimuskysymysten yhteyteen. Aineisto jäsenneltiin suhteessa alatutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen alatutkimuskysymys ”Millä tavoin matkailu on osa ravintoloiden toimintaa?” pyrittiin vastaamaan teemojen (1) ravintola-ala ja ruokakulttuuri Helsingissä ja Suomessa sekä (2) matkailun rooli ja merkitys ravintoloiden toiminnassa. Tämä teemakokonaisuus sijoittuu analyysissä osioon *Matkailun kytkeytyminen ravintolatoimintaan*.

Toiseen alakysymykseen ”Millaista matkailuun kiinnittyvää sidosryhmäyhteistyötä ravintolat tekevät?” linkittyvät teemat (3) yhteistyö ja verkostot, (4) yhteistyössä ilmenevät hyödyt ja haasteet sekä (6) näkyvyys, markkinointi ja mielikuvat. Tämä kokonaisuus sijoittuu analyysissä osioon *Sidosryhmäyhteistyö Helsingin matkailuekosysteemissä*.

Kolmanteen alakysymykseen ”Millaisella sidosryhmäkumppanuudella voitaisiin tukea ravintoloiden osallisuutta matkailuekosysteemiin?” liittyvät teemat (5) matkailun ja ravintoloiden yhteistyön kehittäminen sekä (7) kestävyys matkailuekosysteemissä. Tätä kokonaisuutta tarkastellaan analyysin osiossa *Kohti kestävämpää ja osallistavampaa sidosryhmäkumppanuutta*.

Aineiston analyysi jäsennellään alatutkimuskysymysten kautta, joiden avulla pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen ”Millaisena sidosryhmänä ravintolat kokevat itsensä Helsingin matkailuekosysteemissä?”. Analyysi jaetaan kolmeen pääteemaan, joista ensimmäisessä kuvataan ravintoloiden toimintaympäristöä ja sen linkittymistä matkailuun. Toisessa osiossa tarkastellaan matkailuekosysteemin toimijoiden välistä yhteistyötä ja kolmannessa osiossa syvennyttään siihen, millaiset tekijät tukisivat toimivan matkailuekosysteemin rakentumista ravintolatoimijoiden näkökulmasta.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus, etiikka ja tutkijan rooli

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on huomioitava tutkijan metodologiset valinnat. Aineiston otanta perustui tarkoituksenmukaiseen valintaan. Tutkimukseen valittiin kahdeksan Helsingissä toimivaa ravintolaa, joiden johtotehtävissä olevia henkilöitä haastateltiin tätä tutkimusta varten. Helsingissä toimii suuri määrä ravintoloita ja otanta perustui ravintolan

sijaintiin, konseptiin ja suhteeseen paikalliseen ruokakulttuuriin. Nämä valintakriteerit heijastavat tutkijan tavoitetta haastatella sellaisia ravintolatoimijoita, jotka toiminnassaan ilmentävät paikallista ruokakulttuuria ja joiden kokemus sekä asiantuntijuus tuottavat tutkimuksen kannalta relevanttia ja monipuolista aineistoa. Näiden valintojen tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, joka tukee Helsingin matkailuekosysteemin toimintaympäristön ja ravintoloiden roolin ymmärtämistä.

Tutkielmassa tarkasteltiin helsinkiläisten ravintoloiden kokemuksia matkailun kontekstissa, jonka vuoksi erityisesti liiketoimintaan liittyviin asioihin suhtauduttiin sensitiivisesti ja kriittisten kommenttien raportointiin kiinnitettiin erityistä huomiota. Vastajien henkilöllisyys anonymisoitiin eikä vastaajien henkilöllisyys tai organisaatio ole tunnistettavissa tutkimuksessa. Aineisto kerättiin nauhoitteina, jotka säilytettiin niin, että vain tutkijalla on pääsy aineistoon. Haastatteluaineiston anonymisointi (H1–H8) tukee eettisiä toimintaperiaatteita ja vahvistaa aineiston luottamuksellista käsittelyä.

Tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK). HTK:n peruseriaatteita ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023) Tutkimukseen osallistuneet allekirjoittivat tutkimussuostumuksen, jossa informoitiin haastattelujen nauhoittamisesta tutkimustarkoitukseen, jota käytetään ensisijaisesti tässä pro gradu -tutkielmassa. Tutkimuksen aineisto säilytetään toistaiseksi tutkijan salasanalla suojatussa pilvipalvelussa niin, että ainoastaan tutkijalla on pääsy aineistoon. Haastateltaville informoitiin myös mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta myöhemmässä vaiheessa sekä ohjeistettiin, miten vetäytymistilanteessa tulee toimia.

Tässä tutkimuksessa pyritään tuottamaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jolloin tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeisiä ovat haastateltavien asiantuntijuus ja kokemus tutkitusta ilmiöstä sen sijaan, että keskityttäisiin aineiston kokoon. Kerätyn aineiston voidaan todeta olevan tutkimukselle riittävä, sillä aineistossa on havaittavissa saturaatiota. Saturatiolla kuvataan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, jolloin tutkimusongelman kannalta oleellisia uusia teemoja ei enää ilmene (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 3). Haastatteluissa ei enää esiintynyt uusia teemakokonaisuuksia, vaikka yksittäiset teemat ja näkökulmat vaihtelivat haastateltavien mukaan.

Tutkimuksen viitekehys ohjaa tutkimuksen menetelmiä ja taustoittaa jo ilmiöstä tiedettyä. Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä tarkastella havaintojen teoriapitoisuutta, joka viittaa tutkimuksellisten välineiden ja tutkijan käsitysten vaikutukseen tutkimuksen tuloksiin. Tuomi ja Sarajärvi korostavat, ettei ole olemassa täysin objektiivista tietoa, vaan mukana on aina tutkijan subjektiivinen käsitys. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6) Näin ollen tutkimustulokset ovat aina kytköksissä valittuihin menetelmiin ja tutkijaan, jolloin tutkimuksen kannalta on tärkeää tarkastella tutkijan roolia. Tutkija on työskennellyt ravintola-alalla, mikä mahdollisti aineiston tulkinnassa ravintola-alalla vallitsevien merkitysten, arvojen ja toimintatapojen ymmärtämisen ja hyödyntämisen. Ravintola-ala kattaa kuitenkin laajan joukon erilaisia toimijoita, konsepteja ja toimintaympäristöjä, joiden arkitodellisuutta ei voi määritellä ulkoa käsin. Ravintola-ala on dynaaminen ja nopeasti muuttuva ympäristö, eikä tutkijan subjektiivisia kokemuksia voida yleistää ravintola-alan nykytilaan tai yksittäisten toimijoiden arkitodellisuuteen. Tutkija sekä kerää tutkimuksen aineiston että toimii myös sen tulkitsijana. Tämän vuoksi tutkijan roolia tulee tarkastella kriittisesti läpi tutkimusprosessin. Tutkija on pyrkinyt toimimaan objektiivisesti ja refleктоimaan rooliaan läpi tutkimusprosessin. Tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset valinnat ovat kuitenkin tutkijan valintoja, eikä tutkimuksessa tuotettu tieto ole täysin objektiivista. Vuori (2021) kuvaa tutkijan reflektionin olevan keskeinen tekijä, jonka avulla myös muut voivat arvioida tutkimusta. Tämän vuoksi tutkimuksessa on pyritty avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessi, aineistonkeruu sekä aineiston analyysi. Aineiston tulkinnat on sidottu aineistossa ilmeneviin havaintoihin.

Tutkimuksessa käytettiin ChatGPT Plus -tekoälysovellusta. Tekoälyä hyödynnettiin tekstinhuollon työkaluna esimerkiksi hakemalla vaihtoehtoisia sanavalintoja ja ilmaisuja sekä selkiyttämään lauserakenteita tekstin helppolukuisuuden lisäämiseksi. Lisäksi tekoälyä käytettiin tutkielman rakenteen jäsentelyssä. Mitään tutkimuksessa olevaa tekstiä ei ole luotu tekoälyn avulla, vaan tutkimus on tutkijan tuottamaa sisältöä ja tulkintaa. Tutkimuksessa noudatettiin Lapin yliopiston ohjeistusta tekoälyn käyttöön opetuksessa ja tutkimuksessa (Lapin yliopisto, 2025).

5 RAVINTOLOIDEN ASEMOITUMINEN HELSINGIN MATKAILUEKOSYSTEEMIIN

Jotta ravintoloiden roolia matkailun kontekstissa ymmärrettäisiin syvemmin, tarkastellaan tutkimuksessa sitä, millä tavoin matkailu kytkeytyy ravintoloiden toimintaan. Aineistossa Helsinkiä kuvattiin kompaktina pääkaupunkina, jossa yhdistyvät meri ja saaristo, luonto ja urbaani kaupunkikulttuuri (H1; H8). Ravintolatoimijat kokivat suomalaisuuden merkityksellisenä, ja raaka-aineista keskusteltaessa painottuivat erityisesti marjat, sienet sekä kotimainen riista ja kala (H3; H6; H8). Keräilijäkulttuuri nähtiin keskeisenä osana paikallista ruokaidentiteettiä, ja aineistossa korostui arvostus ravintola-alan käsityöläisyyttä, luovuutta ja huippuosaamista kohtaan (H3; H7; H8; H4; H1). Helsingin ruokakulttuuria kuvattiin kokonaisuutena, joka rakentuu kotimaisista ruokaperinteistä ja raaka-aineista yhdistettynä kansainvälisiin vaikutteisiin (H3; H5). Matkailijoita kuvattiin kiinnostavan esimerkiksi villiyrtilt ja suomalaiset raaka-aineet (H3).

Kyl se [helsinkiläinen ruoka] mun mielestä on se, mitä on Suomi parhaimmillaan. Et kyl tänne pitää niinku, vähän niinku et Helsinki on alhaalla, nii tänne valuu kaikki parhaat raaka-aineet ja parhaat jutut, ja ne pitää olla sen turistin saatavilla...Tää on pääkaupunki, nii kyl se pitää olla se Suomi-ruoka, niinku koko Suomen, josta jokainen tekee oman versionsa. (H3)

Toisaalta Helsinki-identiteetin kuvattiin kehittyneen monimuotoisemmaksi kuin millaisena ”perinteinen” sauna- ja villiyrtiltikuvasto Helsinkiä ilmentää (H7). Haastatteluissa esiintyvät näkemykset ruokakulttuurista mukailevat Visit Finlandin tutkimuksen (2025) tuloksia, joissa suomalaisuuteen yhdistettiin mielikuvia puhtaudesta, luonnosta, riistasta, kalasta, marjoista ja sienistä. Ravintolatoimijoiden näkemyksissä Helsinki näyttäytyi monipuolisena ja kansainvälisenä ruokakaupunkina (H2), jossa eri kulttuurit ovat edustettuina sekä henkilökunnassa että asiakaskunnassa (H1; H3; H4; H6). Ravintoloita kuvattiin olevan tarjolla eri hintaluokista ja erilaisilla konsepteilla, vastaten moninaisten asiakaskuntien tarpeisiin (H8). Haastatteluaineiston kuvaukset viittaavat siihen, että ravintolatoimijat näkevät Helsingin ruokakulttuurin rikkaana ja monipuolisena kokonaisuutena. Laadukkaat raaka-aineet ovat keskeisessä roolissa, mutta ruokakulttuuria tulisi tuoda vahvemmin esiin myös kulttuurisia merkityksiä, identiteettiä ja paikallisuutta heijastavana kokonaisuutena.

...kuinka hieno ja monipuolinen ravintolakaupunki Helsinki on, että meillä on ihan laidasta laitaan eri hintatasoissa ja eri ruokakulttuureista, mut sitten me kuitenkin käytetään niitä hyviä sesongin raaka-aineita ja poimitaan itse sienet. Ja että vaikka sitä sienten poimimista ei joka paikassa tuoda esille, niin se on kuitenkin aika vahvasti meissä. (H8)

Matkailijat näkyvät ravintoloiden arjessa eri tavoin. Henkilökunta on kansainvälistä, englannin kielitaito koettiin perusvaatimuksena, ja erilaisten kulttuurien ymmärtäminen nähtiin osana ammattitaitoa (H1). Havainto kansainvälisyydestä tukee Wihuri Metro-Tukun (2025) tutkimusta, jossa kansainvälistymisen nähtiin edellyttävän entistä vahvempaa kielitaitoa ja johtajuutta. Huomiota kiinnitettiin eri maiden palvelukäytäntöihin ja kulttuurisidonnaisiin tapoihin, mikä ilmeni asiakaspalvelun laadukkaana toteuttamisena. (H1; H6; H8) Sentimenttidatan mukaan (Helsingin kaupunki, 2026) Helsingin ravintolat ovat saaneet positiivista palautetta asiakaspalvelustaan, mikä tukee aineistossa esiintyvää havaintoa palvelukokemuksen moniulotteisesta merkityksestä ravintoloiden toiminnassa.

Meillä on kansainvälinen henkilökunta, että sillä tavalla niinku kielitaitoa löytyy, että englantia totta kai on vähimmäisvaatimus kielistä, mutta sehän on nyt ihan jo joka paikassa... (H1)

Matkailijoiden vaikutuksen ravintoloiden tarjontaan kuvattiin olevan vähäinen. Matkailijoiden toiveita huomioitiin esimerkiksi ravintoloiden raaka-ainevalinnoissa, tuotteistuksen kohdentamisessa ja kotimaisen ruokakulttuurin vaalimisessa. Mukautukset tarjontaan olivat sekä pieniä että enemmän näkyvämpiä valintoja. Helsinki koettiin kansainvälisenä ruoka-kaupunkina ja menut olivat usein saatavilla suomeksi ja englanniksi. (H1; H2, H3; H5) Tulosten perusteella matkailun vaikutus ravintoloiden toimintaan on vaihtelevaa, eikä matkailun koettu ohjaavan ravintolatoimintaa kokonaisvaltaisesti.

Kaksi haastateltavaa identifioituivat selkeästi matkailutoimijoiksi (H2; H6). Osa ravintoloista asemoi itsensä osaksi matkailua (H3; H5; H8), jolloin ne toiminnassaan tavoittelevat tai haluavat tavoitella matkailijoita. Osa ravintolatoimijoista koki toimivansa matkailun rinnalla (H1; H4; H7), jolloin ravintoloiden ja matkailun nähtiin ruokkivan toisiaan, mutta ravintoloiden toiminta ei muotoudu matkailun kautta eivätkä ravintolat tee jatkuvia, aktiivisia toimia matkailijoiden tavoittamiseksi. Asemoitumisestaan riippumatta matkailijat olivat toivottu asiakasryhmä kaikille ravintoloille. Näiden ravintolatoimijoiden kuvausten pohjalta voidaan tarkastella ravintolatoimijoiden roolia matkailussa. Aineistossa kuvattiin ravintoloiden toimivan matkailun rinnalla, symbioosissa matkailun kanssa (H7).

Me vähän niinku syötetään molemmat toisille, se on semmosta symbioosia. Koska mä myös koen, ettei matkailua ainakaa tämmösis niinku kaupungeissa voi olla ilman, et siellä on jotain tämmöstä ravintoloiden tyyppistä sisältöä, mut sit myös ravintolat tarvii niitä matkailijoita. Joo, joku symbioosisuhde siinä on. (H7)

Havainto tukee aiempaa ekosysteemisen matkailun tutkimusta, joka tunnistaa ekosysteemin monitoimijaisuuden ja keskinäisriippuvuuden. (Gössling, 2002; Veijola, 2023) Näkemys linkittyy myös sidosryhmäteoriaan, jossa sidosryhmät määritellään toimijoiksi, jotka muovaavat matkailun toimintaympäristöä sekä ovat siitä riippuvaisia toimijoita (Freeman & McVea, 2001). Aineistossa ravintolaliiketoimintaa kuvattiin lähtökohtaisesti autonomisena ja ‘omavaraisena’ toimijana (H7), jonka voidaan nähdä viittaavan näkemykseen siitä, että matkailijoita ei nähdä ravintolaliiketoiminnan kannalta kriittisenä kohderyhmänä, mutta tärkeänä asiakasvirtana muun liiketoiminnan rinnalla.

Ravintolat nähtiin merkittävänä osana kaupungin vetovoimaisuutta. Niiden kuvattiin elävöittävän kaupunkikeskustaa ja tarjoavan paikkoja sosiaaliselle kanssakäymiselle ja yhteisöllisyydelle (H5; H6). Samalla ravintoloiden nähtiin vaalivan suomalaista ruokakulttuuria. Aineistossa esiintyneet näkemykset yhdistyvät Kespron (2025) tutkimukseen ravintolakulttuurin ja ravintola-alan tarjonnan sekä vetovoiman merkityksestä kaupunkien elinvoimaisuudelle. Ravintolatoimijoiden kuvausten perusteella ruokakulttuurin voidaan nähdä ilmentävän suomalaista ja helsinkiläistä kulttuuria, jossa matkailijoiden kohtaaminen ja huomioiminen näyttäytyvät merkityksellisinä. Haastatteluissa esiintyneet kuvaukset yhdistyvät aiempaan tutkimukseen ruokamatkailusta, jossa ruoka ja gastronomia tunnistetaan matkailukohteen keskeisenä vetovoimatekijänä, joka välittää matkailijoille paikallista kulttuuria. (Sharma ym., 2025)

Matkailijoiden osuus ravintoloiden asiakaskunnasta vaihteli merkittävästi. Matkailun sesonkiluontoisuus ja tapahtumat vaikuttivat matkailijoiden osuuteen (H1–H8). Arviot vaihtelivat 5–65 prosentin välillä. Ravintolat eivät kuitenkaan keränneet systemaattista dataa, vaan arviot perustuivat ravintolatoimijan havaintoihin ja kokemuksiin. Kotimaisten asiakkaiden määrän arviointi koettiin erityisen haastavaksi, sillä heitä oli vaikeampi tunnistaa asiakaskunnasta kuin kansainvälisiä asiakkaita. (H1–H8) Tämä osoittaa, että ravintolat arvioivat matkailun merkitystä toiminnassaan kokemuksen pohjalta systemaattisen tiedonkeruun sijaan. Arvio matkailijoiden osuudesta vaihtelee huomattavasti ravintolan mukaan, mikä viittaa siihen, että ravintoloiden rooli matkailun sidosryhmänä ei ole yksiselitteinen.

Aineiston perusteella kotimaisten ja ulkomaisten matkailijamäärien kasvuun vaikuttavat lomasesongit, kuten kesä, joulunaika sekä hiihtolomat. Matkailijamäärien huomattiin lisääntyvän tapahtumien aikaan, ja erityisesti kongressit, konferenssit ja isot tapahtumat koettiin merkittäviksi tekijöiksi asiakasvirtojen kasvulle. (H2; H4; H6; H8) Matkailijoilla ei usein

ollut huomattavaa vaikutusta ravintoloiden arkitoimintaan, eikä ravintolan toiminta rakentunut lähtökohtaisesti matkailijoiden ehdoilla. Joissain tapauksissa aukioloaikoihin tehtiin muutoksia matkailijoiden tavoittamiseksi, mutta vain jos myynti saatiin vahvistettua ja toiminnan kannattavuus varmistettua (H4; H7). Keskusteluissa nousi esiin myös aukioloaikojen lyhentäminen ja henkilökunnan lomautukset vuoden hiljaisina aikoina, kun asiakasvirtaa ei ollut riittävästi (H1; H8). Aineiston havainnot viittaavat siihen, että Helsingissä esiintyy sesonkiluontoista matkailua, joka näkyy konkreettisesti ravintoloiden asiakasvirtojen muutoksina. Tämän voidaan tulkita vaikuttavan ravintoloiden kokemukseen matkailun roolista, sillä sesonkiluonteisesti jakautunut asiakasvirta rajoittaa matkailun merkitystä liiketoiminnan tulonlähteenä. Ravintolatoimijoiden kuvaukset viittaavat kokemuksiin, jotka ovat samansuuntaisia Elinkeinoelämän keskusliiton (2025) esiin tuomien matkailu- ja ravintolapalveluiden epävarmuustekijöiden ja vaimeiden suhdanneodotusten kanssa.

Aineiston pohjalta ravintolatoimijoiden taloudellinen riski koettiin huomattavaksi sellaisissa tapauksissa, joissa potentiaalisen matkailijavirran vuoksi liiketoiminta avattaisiin ilman, että varmuutta myynnistä saatiin etukäteen. Mikäli myyntiä ei saataisikaan aikaan, ravintolaliiketoiminta kärsisi taloudellisia tappioita. Aukioloajat sidottiin siis varmistettuun kysyntään, ei oletettuun tai potentiaaliseen kysyntään (H4; H7). Matkailua ei myöskään sellaisenaan koettu perusteeksi ravintoloiden aukioloaikojen muuttamiselle. Työvoimakustannukset, vastuu henkilökunnasta sekä tapahtumiin ja lomakausiin liittyvä sesonkiluontoisuus koettiin olennaisiksi tekijöiksi aukioloaikojen päätösten osalta (H1; H4; H5; H7). Loma-ajoista pidettiin kiinni sekä taloudellisen tappion välttämiseksi että henkilöstön vapaa-ajan turvaamiseksi (H4; H7). Tulokset osoittavat, että matkailu kytkeytyy ravintolatoimintaan sekä taloudellisten että sosiaalisten ulottuvuuksien kautta. Havainnot linkittyvät ekosysteemisen matkailun teoriaan, jossa matkailu nähdään sosiaalisten, kulttuuristen, taloudellisten ja ympäristöllisten näkökulmien kokonaisuutena (Farrell & Twining-Ward, 2004; Veijola, 2023). Samalla aineisto kuvaa resurssien merkitystä ravintoloiden toiminnassa, mikä tunnistetaan keskeiseksi tekijäksi kumppanuusteorian yhteistyön tarkastelussa (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell, 2004).

Ravintolatoimialalla tunnistettiin taloudellisia ja rakenteellisia haasteita. COVID-19-pandemia esiintyi aineistossa toistuvana teemana, jota kuvattiin eräänlaisena vedenjakajana, josta ravintolatoimiala ei ole vielä kukaan toipunut (H1; H4; H5; H7). Pandemian jälkeen toimialan kuvattiin kohdanneen useita haasteita, jotka liittyvät myös muihin kriiseihin ja kon-

flikteihin, kuten Venäjän hyökkäyssotaan (H1). Keskusteluissa nousivat esiin erityisesti kohonneet kustannukset, työvoimakulut, resurssipula sekä yleinen heikko markkinatilanne toimialaa kuormittavina tekijöinä (H1; H4; H5; H8). Haastateltavien kuvaamat kokemukset pandemian seurauksista yhdistyvät Helsingin kaupungin ja Gaia Consultingin (2021) tekemään ravintola-alan nykytilatutkimukseen, jonka tavoitteena oli tunnistaa keinoja vastata pandemian vaikutuksiin. Tulokset viittaavat siihen, että toimintaympäristö on edelleen kuormittunut ja pandemiasta alkaneet vaikutukset näkyvät yhä.

...tää oli just sillon ennen koronaa, ja sen jälkeenhän, tuntuu että, aika vähän pysähtyi siihen, et siitä ei oo vielääkään päästy yli tai eteenpäin. (H1)

Aineistossa esiintyi näkemyksiä ravintolan arkitoiminnan luonteesta, jota kuvattiin paikoitain raskaaksi ja taloudellisesti haastavaksi. Arkityöhön liittyviä teemoja olivat pitkiksi venyneet työpäivät henkilöstöresurssien vajeen vuoksi ja epävarma taloudellinen tilanne. (H5) Asiakaskäyttötymisen koettiin muuttuneen spontaanimmaksi. Asiakkaiden nähtiin tekevän varauksia ja peruvan niitä yhä lyhyemmällä varoitusaajalla, mikä heijastui ravintoloiden operatiivisen ja strategisen toiminnan suunnitteluun. (H1; H4; H7) Alustatalouden toimijoiden, kuten Woltin ja Foodoran, koettiin osaltaan heikentävän spontaania ravintolakulttuuria. (H4; H5) Toisaalta ravintola-alan toimintaympäristöä kuvattiin ennakoivan suunnittelun näkökulmasta (H1; H4; H8). Ravintoloiden aukioloaikasuunnitteluun vaikuttivat ennalta tiedetyt sesongit, kuten kesän toimijasta riippuen hiljaiset tai vilkkaat ajanjaksot, tapahtumat ja kotimaan yleiset loma-ajat (H4; H8). Sesonkien nähtiin osaltaan ohjaavan ravintoloiden menuunnittelua (H4; H6; H7; H8) ja markkinatilanne sekä epävakaa maailmantilanne vaativat jatkuvaa sopeutumista. Ravintola-alan työtä kuvataan aineistossa ”käsityöläisammattiksi”(H7), joka on ”äärimmäisen luovaa”(H3). Aineiston perusteella voidaan tulkita keskeiseksi näkemys siitä, että ravintoloiden strategisessa suunnittelussa tulee jättää tilaa luovuudelle, mahdollisille markkinatilanteen heilahteluille, toimintaympäristön muutoksille sekä asiakaskäyttötymisen vaihteluille.

Samanaikaisesti haastateltavat kokivat, että matkailu- ja ravintolatoimialan merkitystä ei tunnisteta Suomessa riittävästi. Yleinen keskustelu ravintola-alasta koettiin osittain negatiiviseksi ja median uutisoinnin kuvattiin painottuvan alan haasteisiin. (H1; H3; H4) Ravintola-alan työllistävät vaikutukset nähtiin huomattaviksi välillisesti myös muille toimialoille, sekä pienille että suurille toimijoille. Aineistossa esiintyi näkemys, jossa perinteisten teollisuudenalojen dominoivaa asemaa tulisi tarkastella kriittisemmin ja nostaa matkailu- ja ravinto-

latoimialat näkyvämpään rooliin muun muassa alojen kasvu- ja työllisyysvaikutusten potentiaaliksi. Matkailu- ja ravintola-alan nähtiin olevan saamaansa tunnustusta merkittävämpi kansantalouden näkökulmasta (H4). Aineiston havainnot vastaavat aiemmissä tutkimuksissa esitettyjä näkemyksiä, joissa ravintola-ala nähdään sisäisesti yleistä keskustelua positiivisemmassa valossa (Wihuri Metro-Tukku, 2025) ja ravintola-alan asema kansantalouden näkökulmasta tulisi tunnistaa paremmin (Kespro, 2025).

Aineiston perusteella voidaan nähdä matkailun ja ravintola-alan kytkösten rakentuvan useista eri ulottuvuuksista. Freemanin ja McVean (2001) sidosryhmämääritelmä tukee ravintoloiden roolia matkailuekosysteemin sidosryhminä, sillä ravintolat sekä vaikuttavat matkakohteen rakentumiseen että ovat itse matkailun vaikutusten kohteena. Ravintolat toimivat matkailun sisällöntuottajina, ja samalla matkailu myös vaikuttaa ravintoloiden toimintaan. Samanaikaisesti ravintoloiden identifioituminen matkailutoimijoiksi vaihtelee. Ravintolatoimijoiden kuvaukset helsinkiläisestä ruokakulttuurista ja sen toimintaympäristöstä tukevat näkemystä ravintoloista merkittävänä kaupunkikokemuksen rakentajina niin paikallisille kuin matkailijoillekin (Sharma ym., 2025; Kespro, 2025).

Pitää muistaa, että mistä se ruoka sille matkailijalle tulee, no sehän tulee ravintoloista. (H8)

Aineistossa ravintolat ja paikallinen ruokakulttuuri näyttäytyvät keskeisinä matkailun vetovoimatekijöinä ja osana matkakohteen kokemusta, mikä tunnistetaan myös ruokamatkailun kirjallisuudessa. (Sharma ym., 2025) Ravintoloiden rooli matkailuekosysteemissä ei rajoitu vain palvelujen tuottamiseen, vaan ne rakentavat myös matkakohteen identiteettiä ja välittävät paikallista ruokakulttuuria. Käsitteet suomalaisesta ja helsinkiläisestä ruokakulttuurista muodostuvat tutkimuksen ja diskurssien kautta, mutta ravintolat toimivat käytännön tasolla ilmentäen ja konkretisoivat näitä merkityksiä matkailijoille.

6 RAVINTOLOIDEN NÄKÖKULMIA MATKAILUN SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖSTÄ

Ravintolatoimijoiden näkemyksissä Helsingin matkailuekosysteemin sidosryhmien välistä yhteistyötä kuvataan eri näkökulmien kautta. Sidoryhmäyhteistyötä tehdään eri muodoissa eri toimijoiden kanssa, ja yhteistyön kokemukseen heijastuvat toimintaympäristöön liittyvät rakenteelliset tekijät, resurssit ja kilpailu. Lisäksi kokemukseen vaikuttavat keskeisesti koodinointi, yhteisten tavoitteiden selkeys sekä yhteistyöprosessin osallistavuus. Useiden eri taustatekijöiden yhteisvaikutus muovaa osaltaan myös toimijoiden motivaatiota ja intressejä, jotka vaikuttavat toimijoiden osallisuuteen matkailun ekosysteemisessä kumppanuudessa.

Aineiston perusteella yhteistyötä esiintyy yksityisen sektorin sisällä ravintoloiden kesken (H4–H8) sekä suhteessa julkishallintoon kaupunkiorganisaation kanssa (H3–H8). Lisäksi yhteistyötä kuvattiin esiintyvän matkanjärjestäjien (H1; H3) ja tapahtumien kanssa (H2; H6; H7). Aineisto tukee Bramwellin (2004) jäsenystä kumppanuudessa tunnistetuista keskeisistä toimijoista, joissa korostuvat julkishallinto ja yksityinen sektori. Ravintolatoimijat kokivat yleisesti, että kaikenlainen yhdessä tekeminen on arvokasta, tervetullutta ja jopa välttämätöntä (H1–H8).

...me asutaan tässä kaupungissa ja me toimitaan tässä kaupungissa, niin meidän pitää pystyä auttamaan toinen toistamme, että kaupunkia ei olisi ilman sen asukkaita ja yrittäjiä, mutta eipä yrittäjiäkään olisi ilman kaupunkia. (H4)

Helsingin matkailuun kytkeytyvää yhteistyötä kuvattiin aineistossa ekosysteemisenä kokonaisuutena, jossa matkailu, asukkaat ja yrittäjät ovat symbioottisessa suhteessa toisiinsa. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta ekosysteemisyydestä, jossa yhteisö rakentuu eri toimijoiden välisistä keskinäis- ja resurssiriippuvuuksista (Gretzel ym., 2015). Ravintoloiden kesken koettiin esiintyvän yhteistyötä, joka ilmenee esimerkiksi tapahtumina, pop-uppeina ja kokkivierailuina (H2; H6; H7; H8) sekä ravintoloiden välisinä henkilöstöalennuksina (H4). Ravintoloiden välisessä yhteistyössä sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys painottui (H4; H5), mutta jatkuvuus koettiin rajalliseksi (H7; H8; H4; H2). Lisäksi COVID-19-pandemian jälkeen ravintoloiden välisen yhteistyön koettiin heikentyneen (H2), ja heikon markkinatilanteen nähtiin vahvistaneen ravintoloiden välistä kilpailuasetelmaa (H5; H8).

...tää markkintatilanne aiheuttaa kyllä puhtaasti kilpailutekijän. (H5)

Haastatteluiden perusteella ravintoloiden välinen yhteistyö on usein luonteeltaan verkostoista ja epämuodollista, ja se rakentuu usein myös henkilökohtaisten suhteiden kautta. (H4; H5; H3) Samanaikaisesti ravintoloiden välinen yhteistyö näyttäytyy alttiina toimintaympäristön muutoksille, kuten markkinatilanteen heilahteluille ja siitä seuranneelle kilpailulle. Aineiston voidaan nähdä viittaavan kumppanuusteorian tunnistamiin jännitteisiin, joissa kilpailuasetelma nähdään yhteistyön laatuun ja toimintaan vaikuttavana tekijänä (Bramwell, 2004; Bramwell & Sharman, 1999; Shaw, 2014). Havainnot markkinatilanteen vaikutuksista kytkeytyvät Elinkeinoelämän keskusliiton (2025) esittämiin huomioihin matkailu- ja ravintola-alan suhdanneodotusten vaimeudesta. Samalla näkemykset tukevat ekosysteemiajattelun aiempaa tutkimusta, jossa ekosysteemit nähdään jatkuvasti muuttuvina monitoimijaisina kokonaisuuksina (Moore, 1993). Lisäksi näkemykset yhdistyvät havaintoihin toimijoiden välisen vuorovaikutuksen merkityksestä paikallisen matkailun kehityssuuntiin (Gössling, 2002).

Kaupunkiorganisaation ja ravintoloiden välisen yhteistyön koettiin olevan vähäistä (H2; H3; H5; H6; H7; H8) tai sitä ei joidenkin toimijoiden kohdalla koettu esiintyneen lainkaan (H1). Yhteistyö näyttäytyi pääasiassa yksittäisinä ja satunnaisina vuorovaikutustilanteina, kuten kaupungilta tulleina tietopyyntöinä tai matkailuun liittyvän tiedon jakamisena (H1; H2; H4; H5), palvelujen ostamisena ravintoloilta (H3; H7), mediaryhmien vierailuina (H3; H6) sekä yksittäisinä markkinointitoimenpiteinä (H8). Aineiston perusteella ravintoloiden ja kaupunkiorganisaation välisen yhteistyön voidaan tulkita perustuvan pääasiassa yksittäisiin tilanteisiin tai pyyntöihin sen sijaan, että kyse olisi pitkäjänteisestä ja suunnitelmallisesta yhteistyöstä. Tämä ilmenee aineistossa vuorovaikutuksen yksisuuntaisuutena. Kaupunki lähestyy ravintoloita erilaisten pyyntöjen muodossa, ja ravintolat reagoivat kaupungin pyyntöihin. Yhteistyötä syntyy hetkellisesti, mutta se ei muodostu prosessinomaiseksi, jatkuvaksi toiminnaksi. Kumppanuusteorian (Bramwell & Lane, 2000) periaatteiden mukaan säännöllisempi, vuorovaikutteinen yhteistyö tukee kestäväen matkailuekosysteemin kehittämistä. Yhteistyötä ei kuitenkaan määritellä ajallisten vaatimusten kautta, vaan sitä voivat olla tilapäiset järjestelyt, millaisina myös yllä olevat kokemukset voidaan tulkita. Keskeistä on tarkastella, kokevatko ravintolatoimijat yhteistyön pysyvämpänä kumppanuuden mallina, jossa toiminnan muodot vaihtelevat, mutta vuorovaikutteinen, yhteistä etua tavoitteleva suhde säilyy. Aineiston perusteella voidaan tulkita, että nykyiset koetut yhteistyön muodot eivät kuvasta toimivalle kumppanuudelle ominaisia, vuorovaikutteisia ja osallistavia toimintamalleja.

Jonesin ja Harrisonin (2019) kriittinen näkökulma tunnistaa, että vastavuoroisuuden puute voi viitata siihen, että sidosryhmäyhteistyö on heikosti kannattavaa.

Kyllähän se yhteistyö toimii parhaiten, jos me tiedettäisiin, että mitä he [kaupunkiorganisaatio] toivoo ja he tietää mitä me toivotaan ja sitten me yhdistettäisiin ne asiat jonkunlaiseksi konkreettiseksi asiaksi. (H7)

Aineistossa esiintyneet näkemykset yhteisen toiminnan ja tavoitteiden asettamisesta ovat samansuuntaisia kumppanuusteorian kestävän matkailun lähestymistapojen kanssa (Bramwell & Lane, 2000). Kumppanuusteoria tunnistaa, että yhteisten tavoitteiden asettaminen voi mahdollistaa kestävän matkailun kehittämisen ja vahvistamisen. Lisäksi kumppanuusteoria korostaa, että nämä lähestymistavat voivat parantaa päätöksenteon legitimitettä, sillä sidosryhmien laajempi osallistaminen voi vahvistaa päätöksenteon sosiaalista hyväksyttävyyttä. Näin voidaan mahdollistaa myös resurssien yhdistäminen ja tiedon jakaminen sidosryhmien välillä, mikä voi edistää kestävämmän toimijaverkon rakentumista. Samalla aineistosta nousi esiin teemoja, jotka voivat osaltaan selittää kokemusta vähäisestä ja yksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta. Aineistossa kaupunkiorganisaatiota kuvattiin byrokraattiseksi ja jäykäksi, jossa vastuut ja organisaation rakenne näyttäytyivät epäselvinä. Yksittäiseksi selkeäksi ongelmaksi koettiin kaupunkiorganisaation yhteyshenkilön puute (H1; H3; H7; H8). Nämä aineistossa esiintyneet näkemykset viittaavat vallan ja osallistumisen haasteisiin (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell, 2004). Kaupunkiorganisaation rakenteet näyttäytyvät vaikeasti lähestyttävänä, mikä voi heikentää ravintolatoimijoiden osallisuutta matkailukosysteemiin. Samanaikaisesti yksisuuntainen vuorovaikutus voi viitata vallan ja osallistumismahdollisuuksien eroihin, sillä kaupunki on pystynyt lähestymään ravintoloita, mutta ravintolatoimijat ovat kokeneet rakenteellisesti haasteelliseksi lähestyä kaupunkiorganisaatiota.

Helsingin kaupunki [organisaatio] on ihan helvetin iso, niin se että mä lähden etsimään sieltä sitä ihmistä, niin sehän on ihan toivotonta. (H1)

Toisaalta aineistossa esiintyi positiivisia kokemuksia yksittäisten kaupunkiorganisaation yksiköiden ja viranomaistahojen kanssa, joiden toimintaa kuvailtiin ketteräksi ja joustavaksi (H4; H7). Haastatteluaineiston perusteella kaupunkiorganisaation rakenne ei ravintoloiden näkökulmasta tue yhteistyön muodostumista, mutta mikäli yhteistyösuhde muodostuu haasteista riippumatta, koetaan se positiivisena. Tämä viittaa osaltaan myös aineistossa esiintyneeseen näkemykseen ihmiskemioiden merkityksestä sidosryhmätoiminnassa (H3; H4),

mikä voi näyttäytyä sekä hyötynä että haasteena. Yhteistyön muodostumisessa korostui erityisesti kaupungin sellaisen yhteyshenkilön puute, joka puhuisi ”samaa kieltä” ravintoloiden kanssa (H3). Tämän voidaan tulkita viittaavan siihen, että ravintola-ala ja kaupunkiorganisaatio ovat luonteeltaan erilaisia toimintaympäristöjä, minkä koetaan osaltaan heijastuvan vuorovaikutuksen kokemukseen toimijoiden välillä. Aineiston perusteella muotoutuu kuva jäykästä kaupunkiorganisaatiosta, jonka sisälle ravintolatoimijan on vaikea päästä. Toisaalta, kun saavutetaan oikeat yhteyshenkilöt, joiden kanssa päästään tekemään yhteistyötä, näyttäytyy kaupunkiorganisaation toiminta positiivisena, ketteränä ja avuliaisena (H4; H7). Havainnot viittaavat Freemanin ja McVean (2001) sidosryhmäteoriaan, jossa ihmisten kognitio vaikuttaa yhteistyön muotoutumiseen. Myös kumppanuusteoria tunnistaa sosiaalisten tekijöiden merkityksen ja tarkastelee kumppaneiden asennoitumista ja käsityksiä toisistaan. Samalla kumppanuusteoria tunnistaa yhteistyön dynamiikan keskeisenä haasteena yhteistyön toteutumiselle ja laadulle sekä huomioi osallistumismahdollisuuksien epätasaisen jakautumisen (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell, 2004).

Kaupunki ja tämmöset byrokraattiset laitokset osin ihan syystä koetaan erittäin byrokraattisiksi ja vaikeiksi lähestyä... Toki näitä normeja on purettu tosi paljon ja mun mielestä kaupungilla on siis hämmentävän paljon ihan fantastisia tyyppejä duunissa. (H4)

Bramwellin (2004) kuvaamassa kumppanuuksiin perustuvassa yhteistyössä keskeistä on toiminnan säännöllisyys ja yhteiset tavoitteet. Aineiston perusteella kaupunkiorganisaation ja ravintoloiden välisessä yhteistyössä selkeät, yhteiset tavoitteet koettiin puutteellisina (H3; H7). Toimintaan kaivattiin yhtenäistä koordinaointia ja jatkuvuutta (H7; H6; H8) sekä konkretiaa (H3; H4; H7). Aineistossa esiintyi konkreettinen esimerkki ravintolan yrityksestä syventää yhteistyötä kaupunkiorganisaation kanssa. Eräs haastatelluista kertoi yrittäneensä olla kaupungin suuntaan yhteydessä merelliseen liiketoimintaansa liittyen, mutta ei onnistunut saamaan toimivaa kontaktia aikaiseksi. Lisäksi ravintolatoimija oli yrittänyt aiemmin järjestää ruokateemaisen tapahtuman, mutta prosessin hitaus kaupungin puolelta toi haasteita tapahtuman toteuttamiselle. Kommunikaatio kaupungin kanssa sinänsä koettiin positiivisena, mutta tapahtuma jäi toteuttamatta kaupungin hitaan reagoinnin seurauksena. (H1) Kaupunkiorganisaation nähtiin innostuvan erilaisista ideoista, mutta toiminnan konkreettinen tukeminen ja yhteistyö koettiin vähäisiksi (H7).

Aineistossa esiintyvät näkemykset viittaavat siihen, etteivät ravintolatoimijoiden kokema tämänhetkinen yhteistyö matkailuekosysteemissä tue kumppanuudessa tunnistettuja, kestäväää

matkailusuunnittelua edistäviä yhteistyön muotoja. Toiminnassa ilmenee viitteitä siihen, etteivät toimet jalkaudu käytäntöön. Lisäksi aineistossa tunnistetaan tarve selkeille vastuille ja rooleille, jotka tunnistetaan kumppanuusteoriassa toimivan yhteistyön perustaksi. (Bramwell, 2004) Aineistossa ei ilmene selkeitä viitteitä siihen, että ravintolatoimijat kokisivat kaupunkiorganisaation viittaa siihen, pyrkivän rakentamaan strategiaa, *bridgingiin*, viittavia sidosryhmäsuhteita ravintoloiden kanssa (Freeman & McVea, 2001).

Tässä on se, että me ollaan aika, niinku että ravintoloitsijat on kumminkin sitten semmoisia tekijöitä...vielä enemmän ehkä vääntää rautalangasta ravintoloille sitä, että mitä se pitäisi olla se niinku se matkailun tekeminen. (H3)

Lisäksi ravintoloiden ja kaupunkiorganisaation yhteistyön kokemuksiin vaikuttivat ravintoloiden ajalliset ja taloudelliset resurssit (H4; H5; H7; H8). Henkilöstöresurssit korostuivat aineistossa huomattavana yksittäisenä kuluna (H3; H4). Ravintola-alan palkat ovat aineiston mukaan matalat, mutta ravintoloiden palkkakustannusten kulurakenteeseen vaikuttavat merkittävästi maksettavat lisät, kuten sunnuntai- ja pyhäkorvaukset (H4). Tämä kytkeytyy myös aineiston havaintoihin, joissa erityisesti pienten yritysten kohdalla haasteeksi muodostuu henkilöstöresurssien irrottaminen yhteistyöhön (H5; H7). Resurssien epätasainen jakautuminen nähdään kumppanuusteoriassa keskeisenä yhteistyön haasteena. (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell, 2004)

Lähtökohtaisesti suuri osa ravintoloista on paikkoja, jotka on kuitenkin koko ajan auki, että sitten sulla on se arki joka pyörii siinä, että siihen päälle aletaan tuottaa jotain on tosi... varsinkin kun puhutaan yksityisyritteisistä paikoista, niin se organisaatio on kuitenkin niin pieni, että sieltä ei ole sellaista ihmistä, jota pystyisi vaan irroittaa tekemään jotain tuollaista [yhteistyötä]. (H7)

Henkilöstöresurssihaasteiden lisäksi hyötyjen mittaamisen koettiin mahdollisesti vaikuttavan yhteistyöhön osallistumiseen (H8). Yhteistyön nähtiin voivan johtaa asiakasvirtojen kasvuun ja myynnin lisääntymiseen, mutta vaikutusten arvioitiin näkyvän usein viiveellä ja mahdollisesti vasta pitkällä aikavälillä. Aineistossa esiintyvä näkemys viittaa siihen, että yhteistyöllä tuotettua arvoa voi olla vaikea tunnistaa ja mitata. Sidoryhmäteorian keskeinen elementti on yhteinen arvonluonti (Harrison ym., 2019), jonka vähäisyys voi viitata heikosti kannattavaan yhteistyöhön (Jones & Harrison, 2019). Aineiston perusteella yhteistyön tuottamaa arvoa voi olla vaikea tunnistaa, joka voi vaikuttaa toimijoiden intresseihin ja motivaatioon osallistua yhteistyöhön. Yhteistyössä koetut haasteet eivät kuitenkaan näyttäyty ai-

neistossa selkeästi ravintolatoimijoiden motivaation puutteena, vaan rakenteellisina ja resurssisidonnaisina tekijöinä, jotka osaltaan heikentävät ravintolatoimijoiden mahdollisuuksia osallistua matkailuekosysteemiseen sidosryhmien väliseen yhteistyöhön.

Haasteena on aina yleisesti se, että pitäisi tehdä niinku tuottavaa työtä ja sitten just kun tämmöset tapaamiset ja keskustelutilaisuudet ja teamsit, niin ei sitä ehkä koeta sillä tavalla tuottoisaksi, vaikka sitten se tuotto saattaa tulla myöhemmin. (H8)

Aineistossa esiintyi kokemus yhteistyöstä, jossa osallistamisen koettiin jääneen ylätasoiseksi (H7). Haastatteluissa kuvattiin ravintolatoimijan käyttäneen ajallisia ja taloudellisia resurssejaan Helsingin kaupungin matkailun ja ravintoloiden yhteistoiminnan ideointiin. Vuoro-vaikutuksen ei kuitenkaan kuvattu jatkuneen, jolloin jäi epäselväksi, millä tavoin ravintolatoimijoiden esiin tuomia ideoita ja näkemyksiä hyödynnettiin kaupungin taholla (H7). Aineistossa kuvatut haasteet kytkeytyvät kumppanuusteorian kriittisiin näkökulmiin, joissa toimet eivät konkretisoidu käytäntöön eikä toiminta näyttäytyä aidosti osallistavana (Bramwell & Lane, 2000).

Tapahtumien osalta Helsinki näyttäytyi aineistossa aktiivisena konferenssi- ja tapahtuma-kaupunkina, jonka koettiin tuovan Helsinkiin huomattavia, ravintoloille potentiaalisia asiakasvirtoja (H1–H8). Samanaikaisesti ravintolatoimijoita yhdisti vaikeus päästä konferenssien myyntikanaviin. Erityisesti pienten ravintoloiden kohdalla haasteet näkyvyydessä ja mahdollisuudet päästä myyntikanaviin korostuivat, kun taas isojen toimijoiden kattavampien resurssien nähtiin edistävän myyntikanavien tavoittamista. Toisaalta aineistossa esiintyi ymmärrys konferenssivieraiden erilaisiin tarpeisiin, joihin pienempien ravintolatoimijoiden tilat eivät välttämättä riittäisi (H4; H6). Aineistossa kuvattiin erityisesti pienillä toimijoilla olevan hankaluuksia luoda toimivia kontakteja, jolloin myös mahdollisuudet päästä ryhmämyyntikanaviin olivat heikommat ilman ulkopuolista tahoja tai koordinaatiota.

Ja se on ehkä meidän pienempien toimijoiden haaste. Meillä ei ole sitä suoraa [linkkiä] ja sitten kaupunki ei voi myydä yksittäistä toimijaa...vaan sen pitää olla tasaverstaista. (H6)

Aineistossa esiintyi näkemys ravitsemusalan suurempien toimijoiden vahvemman asemasta matkailuun liittyvissä yhteistyöverkostoissa. Näillä toimijoilla nähtiin olevat paremmat mahdollisuudet tulla huomioiduiksi ryhmämyynneissä sekä valmiiksi olemassa olevia myyntisopimuksia matkanjärjestäjien ja konferenssitoimijoiden kanssa. Niillä koettiin olevan käytössään laajemmat resurssit ja paremmat valmiudet vastata konferenssien ja ryhmämyyntien tarpeisiin niin fyysisten tilojen kuin henkilökunnan osalta. (H4; H6) Resurssien

merkitys korostui myös näkyvyydessä (H5). Aineistossa kuvailtiin tilannetta, jossa vastuullisuussertifikaatti edistäisi näkyvyyttä Helsingin matkailuekosysteemissä. Ravintolan operatiivisen toiminnan kuvattiin vaativan jo nyt henkilökunnalta pitkiä työpäiviä, jatkuvaa joustamista ja toiminnan olevan paikoittain taloudellisesti haastavaa. Samanaikaisesti ravintolalla tulisi olla jokin sertifikaatti, jotta ravintola saisi paremmin näkyvyyttä Helsingin kaupungin matkailussa. Resurssien puutteen ja vastuullisuusjärjestelmän vaatiman byrokratian vuoksi sertifikaatin hankinta oli viivästynyt, vaikka sen saaminen nähtiin myös ravintolan etuna. Isommilla toimijoilla nähtiin olevan mahdollisesti jopa erilliset henkilöstöresurssit tällaiseen hallintoon, jotka parantavat kykyä vastata suosituksiin. (H5) Haastatteluaineisto viittaa kokemukseen, jossa pienten toimijoiden resurssihaasteet heikentävät toimijan mahdollisuuksia osallistua, ja kokoluokaltaan isommat toimijat voivat saada käytössä olevien resurssiensa ansiosta paremmin näkyvyyttä matkailussa.

...pitäisi olla melkein yksi työntekijä resurssoitu niinkun sitä varten, että pystyisi olemaan markkinoimassa, osallistumassa ja tuomassa sitä näkyvyyttä ravintolalle. (H5)

Aineiston havainnot viittaavat kumppanuusteoriassa (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell, 2004) tunnistettuun vallan, resurssien ja osallistumismahdollisuuksien epätasaiseen jakautumiseen. Valtasuhteisiin voivat vaikuttaa käytettävissä olevat resurssit, joiden aineiston perusteella nähdään jakautuvan toimijoiden välillä eri tavoin. Nämä resurssit voivat mahdollistaa osallistumista yhteistyössä, mikä voi tuottaa osallistujilleen lisäarvoa (Harrison ym., 2019) ja toisaalta vahvistaa jo ilmeneviä valta-asetelmia toimijoiden välillä (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell, 2004).

Ainakin meillä on tahtotila olla mukana [Helsingin matkailussa]... en koe niinku että on saatu mitenkään [ääntä kuuluviin]... vaatii tietyn oman aikansa, että oppii seuramaan tota kulttuuria ja sitten sitä toimintaa että kuinka niinkun missäkin ympäristössä toimitaan ja kuinka asiat hoidetaan. (H5)

Samankaltaisia haasteita kuvattiin myös kaupunkiorganisaation ja ravintolatoimijoiden välisen yhteistyön osalta, mikä ilmeni vaihtelevina kokemuksina. Osa ravintolatoimijoista arvioi, että heidän mahdollisuutensa osallistua matkailua koskevaan keskusteluun ja kehittämiseen olivat vähäiset (H5; H8) tai olemattomat (H1), kun taas osa koki, että oman äänensä sai kuuluviin (H2; H4; H6; H7). Helsingin kaupunki nähtiin toimijana, joka on kiinnostunut ravintoloista ja heidän näkemyksistään ja kehitysideoistaan (H7). Aineistossa esiintyi näkemys ravintolatoimijoista, jotka ovat onnistuneet saamaan keskusteluväylän auki erityisen vahvasti kaupungin ja matkailun kehittämisen toimijoiden suuntaan.

[Ravintolayrityksen] porukka saanut ns. väylän auki. Missä se kulkee, jotta kaikki löytäis sen? (H7)

Aineiston perusteella haastateltavilla ei ollut selkeää käsitystä siitä, mitkä tekijät edistäisivät tällaisen vahvemman ja jatkuvan yhteistyön toteutumista. Ravintolatoimijoiden rajalliset resurssit näyttäytyivät osallisuutta heikentävinä tekijöinä, eivätkä ravintolat yksinään pysty luomaan sellaisia yhteistyöverkostoja, jotka edistäisivät kestävästä matkailun suunnittelua ja kehittämistä Helsingissä. Näin ollen kaupunkiorganisaation rooli koordinoijana ja fasilitoijana korostuu. Ravintola-alan ja kaupunkiorganisaation toimintaympäristöjä kuvattiin hyvin erilaisiksi todellisuuksiksi (H3; H7). Ravintoloiden osallisuutta nähtiin edistävän parempi ymmärrys kaupunkiorganisaation toimintatavoista (H5). Samanaikaisesti yhteistyössä Helsingin kaupungin kanssa tunnistettiin haasteita tasavertaisessa huomioinnissa ympäristössä, jossa toimijoita on paljon (H6; H1). Aineistossa ilmeni myös pohdintaa siitä, miten tutkimuksen ja ravintola-alan voisi saada törmäytettyä paremmin toisiinsa, sillä toimintaympäristöjen rytmin ja toiminnan luonteen nähtiin eroavan merkittävästi toisistaan (H7).

...meidän arki pyörii tosi... eri tavalla kun vaikka joku kaupungin arki tai yliopiston arki, se on se haastavuus.... Noi on hyvin erilaiset todellisuudet, missä niinku täysin eri rytmi myös... eletään erilaista... vuorokausi ja vuosikelloa tietyllä tapaa. (H7)

Aineiston pohjalta ravintola-ala näyttää jatkuvasti muuttuvana toimintaympäristönä, joka edellyttää joustavuutta. Freemanin ja McVean (2001) näkemysten mukaan sidosryhmien etujen ja tarpeiden integrointi matkailuekosysteemin koordinointiin ja johtamiseen voisi johtaa kestävämpään toimintaan parantamalla toimijoiden mahdollisuutta vastata toimintaympäristön muutoksiin. Samalla tulee kuitenkin huomioida osapuolet ihmisinä, joiden kokemusten ymmärtämisen kautta voidaan tunnistaa paremmin myös toimintaympäristöjen ominaisuuksia. Toisaalta ekosysteemien johtamisessa ja koordinoinnissa on tunnistettu myös haasteita, jotka voivat näyttää nousseina kustannuksina, heikkona yhteisenä arvonluontina, ja yhteistyö voi vastata heikosti toimijoiden erilaisiin tarpeisiin (Freeman & McVea, 2001). Tämä teoreettinen näkökulma kytkeytyy ravintolatoimijoiden näkemyksiin, joissa resurssit ja yhteistyöllä saavutettu arvo ilmenevät vaihtelevasti. Toisaalta tätä teoreettista lähestymistapaa voidaan käyttää ymmärtämään myös kaupunkiorganisaation roolia. Sidoryhmien tasapuolinen osallistaminen voi olla haastavaa, sillä Helsingissä on Tilastokeskuksen (2026) mukaan yli 2000 ravitsemustoimipaikkaa, ja näiden osallistaminen ja integrointi päätöksentekoon voi kumppanuusteorian näkökulmasta vaatia huomattavia resursseja (Jones & Harrison, 2019; Bramwell & Lane, 2000).

Helsingin matkailuekosysteemin sidosryhmäyhteistyö näyttäytyy aineiston perusteella pirstaleisena ja yhteistyö on usein satunnaista, epämuodollista ja henkilöriippuvaista. Toiminnan hajanaisuus, vuorovaikutuksen yksisuuntaisuus sekä ravintolatoimijoiden rajalliset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet viittaavat siihen, että osa toimijoista jää toisia vahvemmin yhteistyörakenteiden ulkopuolelle. Havainnot tukevat kumppanuusteorian tunnistamia haasteita vallan, resurssien ja osallistumismahdollisuuksien epätasaisesta jakautumisesta (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell, 2004). Samanaikaisesti aineistossa korostuu ravintolatoimijoiden halu syventää matkailuekosysteemin yhteistyötä, jonka keskeiseksi edellytykseksi tunnistetaan tarve koordinoitulle toiminnalle. Havainto tukee aiempaa tutkimusta, jossa on tunnistettu tarve toimijoiden koordinoinnille ja yhtenäiselle johtamiselle (Lusikka & Hakkarainen, 2025; Farrell & Twining-Ward, 2004; Gössling, 2002; Valkokari ym., 2014). Kaupunkiorganisaation ja ravintoloiden välisen yhteistyön hajanaisuus viittaa siihen, että ravintolatoimijat eivät tällä hetkellä asetu Helsingin matkailun kehittämisen keskiöön.

7 KOHTI OSALLISTAVAMPAA JA KESTÄVÄMPÄÄ SIDOSRYHMÄKUMPPANUUTTA

Matkailun entistä kestävämpi ja osallistavampi sidosryhmäkumppanuus edellyttää matkailuekosysteemin sidosryhmätoimijoiden laajaa tarkastelua. Ravintolatoimijat näkivät potentiaalisena tiiviimmän yhteistyön muodostamisen eri toimijatahojen kanssa, mukaan lukien tapahtumat, konferenssit ja kongressit (H2; H5; H7; H8), muut ravintolat (H6; H3), matkailutoimijat (H6; H5), kaupunkiorganisaatio (H1; H6; H3), ulkoministeriö (H2; H3), Visit Finland (H8), työ- ja elinkeinoministeriö (H4), lentoyhtiöt (H1; H4), hotellit (H2) sekä risteilytoimijat (H1). Konferenssien ja tapahtumien kanssa yhteistyön rakentaminen ja syventäminen koettiin keskeisenä (H4; H5; H6). Ravintolatoimijat toivoivat pääsyä konferenssien myyntikanaviin tai ennakkotietoa järjestävistä tahoista, jolloin yritykset voisivat lähestyä järjestäjiä ennakkoon. Tapahtumat nähtiin merkittävinä asiakasvirtojen lähteinä, ja yhteistyön syventämisen nähtiin potentiaalisesti parantavan tapahtumallisuuden tuomaa liikevaihtoa entisestään. Matkanjärjestäjät tunnistettiin potentiaalisina uusina yhteistyökumppaneina, joiden kanssa yhteistyötä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa ryhmämyyntien edistämiseksi. Havainnot osoittavat, että matkailuekosysteemissä on tunnistettu valjastamatonta potentiaalia yhteistyössä. Potentiaali ei toistaiseksi ole muuttunut konkreettiseksi yhteistyöksi, mikä osoittaa tarpeen matkailuekosysteemin yhtenäiselle koordinoinnille ja johtamiselle (Farrell & Twining-Ward, 2004; Gössling, 2002; Lusikka & Hakkarainen, 2025; Valkokari ym., 2014).

Helsingissä nähtiin olevan huomattavaa ruokamatkailupotentiaalia. Ravintolatoimijoiden puheessa toistui ajatus Helsingistä ravintola- ja ruokakaupunkina, jossa ruokakulttuuri olisi nykyistä keskeisemmin osa kaupunkibrändiä. Keskusteluissa Helsinkiä verrattiin Kööpenhaminaan, Tukholmaan ja Turkuun, joiden nähtiin onnistuneen vetovoimaisen kaupunkikuvan luomisessa (H1; H2; H3; H8). Menestyksen taustalla tärkeänä tekijänä nähtiin kaupunkiorganisaation ja julkishallinnon rooli fasilitaattorina (H1; H2; H3; H8) sekä kaupungin ”elämäniloinen” ja ”elämänmyönteinen” asenne yhteiseen tekemiseen (H1).

... Ne on jo onnistunut ennen kuin ne on edes ryhtynyt siihen hommaan. (H1)

Helsingin vetovoimaisuuden kehittämiseksi kaupunkiorganisaatiolta toivottiin yleisesti rennompaa ja rohkeampaa otetta Helsingin brändin kehittämiseen ja tukemiseen. Haastatteluiden toteuttamisen aikaan ajankohtainen Pamela-markkinointikampanja (Helsinki Partners,

n.d.) nousi aineistossa esimerkkinä tällaisesta lähestymistavasta, ja sen koettiin tuoneen Helsingille toivotunlaista näkyvyyttä (H1; H8). Kampanjan nähtiin edustavan normista poikkeavaa kansainvälistä viestintää, ja se resonoi ravintolatoimijoiden näkemyksiin rohkeamman kaupunkibrändin rakentamisesta markkinoinnin keinoin.

Se oli niinku jotain erilaista, rohkeaa, että me ollaan kuitenkin vähän sillä lailla, että me ei kehdata... että meidän pitäisi olla vielä ylpeämpiä ja huutaa kovempaa siitä, että meillä on tämmönen pääkaupunki... (H8)

Ravintolatoimijat toivoivat kaupunkiorganisaatiolta vahvempaa otetta kotimaisen sekä kansainvälisen markkinoinnin, kaupunkibrändin nostamisen sekä suomalaisen ruokamielikuvan tukemisen osalta (H1; H3; H6; H7; H8). Aineiston havainnot viittaavat ravintolatoimijoiden kokevan nykyisen lähestymistavan Helsingin ja Suomen matkailumarkkinointiin liian varovaiseksi. Kaupunkiorganisaatiolta toivottiin rohkeampaa ja näkyvämpää markkinointiviestintää, jossa ruokakulttuurilla ja näin ollen myös ravintoloilla olisi keskeinen rooli. Sen avulla nähtiin voitavan edistää Helsingin matkailullista vetovoimaa sekä kansallisen ja paikallisen ruokakulttuurin asemaa. Tämän voidaan tulkita viittaavan matkailun rakentuvan pirstaleisesti ja olevan kokoonpanoprosessi, jossa useat toimijat vaikuttavat matkailun kehittämiseen ja toimintaan (Bramwell, 2004). Toimivampi matkailuekosysteemi edellyttäisi ravintolatoimijoiden mukaan kaupunkiorganisaatiolta laaja-alaisia toimia. Samalla aineistosta nousseet havainnot osoittavat, että toimien käytännön toteuttaminen voi olla haasteellista, sillä Helsingin ja Suomen ruokakulttuurin identiteetti ole yksiselitteinen.

...[tarvitsemme] näkyvämpää keskustelua ja kannanottoa siihen, että mikä se on se suomalainen ruokakulttuuri... No jos ei me itsekään uskota siihen, niin sitten sitä on hirveän vaikea ruveta myymään kellekään muulle. (H1)

Aineistossa esiintyi pohdintaa Helsingin identiteetin vahvistamisesta yhteistyön avulla (H7; H3; H8; H6). Ravintolatoimijoiden mukaan helsinkiläisen ruokakulttuurin ominaisuuksista tulisi olla näkyvästi ylpeitä ja viestiä aktiivisesti, yhtenäisesti ja monitoimijaisesti myös ulospäin. Samanaikaisesti tällaisella toiminnalla voitaisiin tukea ravintola-alan ja ruokakulttuurin asemaa yhteiskunnallisesti vahvistamalla niiden positiivista mielikuvaa ja tunnettuutta (H3; H6). Aineiston perusteella tällainen yhtenäinen toiminta edellyttää kuitenkin koordinoivaa toimijaa, joka ohjaa viestintää toimijoiden keskuudessa sekä kotimaan ja kansainvälisen markkinoinnin osalta (H3; H6; H7; H8). Haastatteluissa esiintyi näkemys Helsingin kaupungista Helsinki-brändin ”omistajana” (H6), minkä myötä kaupunkiorganisaation nähtiin olevan päävastuussa Helsingistä kertomisesta ulospäin. Keskusteluissa todettiin myös, että kaupungin tulisi panostaa markkinointiin huomattavasti enemmän (H6).

Aineistossa esitettiin, että julkisessa keskustelussa ja mediassa erityisesti ravintola-alan haasteet ja ongelmakohdat korostuvat, kun taas ruokakulttuuriin liittyvät positiiviset näkökulmat jäävät vähemmälle huomiolle (H1; H4; H7). Positiivisemmän, monipuolisemman ja monikanavaisen viestinnän nähtiin olevan keskeinen tekijä vahvemman kansallisen ja sen myötä myös kansainvälisen ruokaidentiteetin kehittämisessä (H3).

...hei nyt v**** lopettakaa toi. Niinku että mediassa ei tullut mitään muuta kuin negatiivista ravintoloista, koko ajan tuli jotain. (H3)

Aineiston perusteella voidaan päätellä, että ravintola-alan yhteiskunnallinen asema ja arvostus kytkeytyvät myös Helsingin matkailun vetovoimaan. Haastatteluissa esiintyneet näkemykset viittaavat siihen, että alan yhteiskunnallisen aseman vahvistuminen voisi tukea ravintola-alan menestymismahdollisuuksia ja näin ollen myös edistää ruokakulttuurin roolia matkailun vetovoimatekijänä. Samalla haastatteluissa ilmenee viitteitä siitä, että yksittäiset toimijat eivät kykene rakentamaan Helsinki-brändiä ja Helsingin identiteettiä kokonaisuutena, mutta voivat omalla toiminnallaan tukea sen vahvistamista.

Ravintolatoimijoiden kokemukset matkailun vaikuttavuudesta tukevat aiempaa tutkimusta, jossa matkailu nähdään monitoimijaisena ja keskinäisriippuvaisena kokonaisuutena (Veijola, 2023), jossa toimijoiden vuorovaikutus, resurssit ja osaaminen vaikuttavat ekosysteemin kokonaisuuteen (Moore, 1993; Farrell & Twining-Ward, 2004). Näkemykset kytkeytyvät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa matkailu nähdään kokoonpanoprosessina, jonka rakentuminen jakautuu usealle toimijalle (Bramwell & Lane, 2000), sekä aiempaan tutkimukseen, jossa todetaan, että yksittäiset sidosryhmät eivät kykene vastaamaan matkailun kompleksisiin haasteisiin yksin (Parker, 2000) ja että yhteistyöllä voidaan saavuttaa vaikuttavampia tuloksia (Valkokari ym., 2014). Tällaisen toiminnan on tunnistettu edellyttävän vahvaa koordinointia ja johtamista (Farrell & Twining-Ward, 2004; Gössling, 2002; Lusikka & Hakkarainen, 2025). Nämä havainnot osoittavat, että Helsingin kaupunkiorganisaatio nähdään toimijana, jonka tulisi vastata Helsingin kaupungin matkailuekosysteemin koordinoinnista sekä Helsingin identiteetin ja Helsinki-brändin muodostumisesta. Lisäksi tulkinta voidaan yhdistää ajatukseen yhteisestä arvонуonnista (Harrison ym., 2019), jossa matkailuekosysteemin toimijoiden välinen yhteistyö kehittää matkakohteen vetovoimaa ja matkailijakokemusta.

Kestävä matkailuekosysteeminen kumppanuus nähtiin useiden eri tekijöiden kautta, joissa erityisesti kaupungin elinvoimaisuus ja paikallisen kulttuurin merkitys korostuivat. Ravintolatoimijat kuvasivat olevansa vastuussa liiketoiminnastaan ja sen kehittämisestä, jonka myötä myös oma-aloitteisuus matkailun kontekstissa koettiin tärkeäksi (H2; H5; H6; H8). Tämä näkemys viittaa kumppanuuden määritelmään, jossa yhteistyön muodoista riippumatta jokaisella toimijalla on autonomia (Bramwell & Lane, 2000). Aineistossa ravintoloilla nähtiin olevan keskeinen rooli elinvoimaisuuden lisäämisessä niin, että sekä matkailijat että paikalliset saadaan liikkeelle ja palvelujen pariin. Haastatteluissa esitettiin, että ravintolat voivat omalla toiminnallaan vahvistaa kaupungin elinvoimaisuutta ja tukea kokonaisvaltaista matkailijakokemusta eri keinoin (H5; H6; H8). Ravintolatoimijat esittivät näkemyksiä vieraanvaraisuuden teeman ympärillä, jossa ravintoloiden aktiivinen rooli kaupungin elävöittämisessä ja matkailullisen vetovoiman luomisessa tunnistettiin keskeiseksi. Tällaisissa näkemyksissä kuvailtiin, miten ravintolat loisivat monipuolista tapahtumallisuutta, joka voisi ilmetä pieninä tekoina tai yksittäisinä, suurempina tapahtumina toimijan resurssien mukaan (H6). Tällainen toiminta ei olisi riippuvaista taloudellisesta panoksesta, vaan perustuisi ajatukseen yhteisön voimasta, jossa pienten toimijoiden aktiiviset teot kumuloituvat ja luovat suuremman vaikutuksen elinvoimaisuuden vahvistumisena. Lisäksi olennaisena toimintana korostui matkailijoiden ja paikallisten positiivinen kohtaaminen (H5; H8). Aineistossa tämä viittasi asiakaspalvelun kokonaisvaltaisuuteen, jossa toimijat suosittelvat toisiaan ristiin matkailijoille ja muille asiakkaille, huomioivat asiakasryhmien tarpeet ja varmistavat, että erityisesti matkailijoille jäisi kokemus siitä, että he ovat tervetulleita Helsinkiin. Matkailijoille myös aktiivisesti kerrottaisiin Helsingin erilaisista palveluista, aktiviteeteistä, paikallisesta kulttuurista sekä jaettaisiin tietoa, jonka avulla tuettaisiin positiivisen matkakokemuksen rakentumista (H8).

Aineistossa korostui myös paikallisten ihmisten rooli. Paikallisilta toivottiin aktiivisuutta ja kiinnostusta suomalaista ja helsinkiläistä ruokakulttuuria kohtaan (H5). Haastateltavat näkivät, että jos paikalliset olisivat oma-aloitteisia ja kiinnostuneita Helsingin ravintolakulttuurista sekä kuluttaisivat enemmän palveluita, vaikka pienimuotoisesti säännöllisen kahvikupin muodossa, loisi se elinvoimaisempaa ruoka- ja kaupunkikulttuuria. Näin ruokakulttuurista rakentuisi vähitellen osa paikallista elämäntapaa, jossa vietetään yhdessä aikaa ruoan parissa, opetetaan tuleville sukupolville ravintolakulttuurin merkitystä ja luodaan lapsiystävällistä ravintolakulttuuria (H5). Ravintolatoimijat näkivät merkityksellisiksi myös oman työnsä, jossa saavat palvella asiakkaitaan ja kouluttaa uutta henkilökuntaa alalle (H4; H7).

Ruokakulttuuri nähtiin ideaalissa tilanteessa kaupunkia läpileikkaavana ilmiönä, jossa kaupungintalolla tarjottaisiin paikallisten ravintolatoimijoiden tarjoiluja ja kauppatorit sekä kauppahallit olisivat houkuttelevia kohteita niin helsinkiläisille kuin matkailijoillekin (H1; H4). Yleisen keskusteluilmapiiirin ruokakulttuurista toivottiin olevan positiivinen, kannustava ja innostava, ja paikallisesta ruokakulttuurista oltaisiin ylpeitä (H1; H3–H8).

Haastatteluissa tunnistettiin matkailun laajenemisen mahdollisuuksia. Matkailua toivottiin kehitettävän niin, että se ulottuisi kantakaupunkia laajemmalle alueelle Helsingissä (H2). Lisäksi saaristomatkailu nähtiin potentiaalisena matkailuvalttina, jonka mahdollista arvoa ei ole vielä tunnistettu riittävästi (H1). Matkailun aluekehityksen näkökulmasta ravintoloiden rooli nähtiin keskeisenä, sillä alueilla jo toimivat ravintolat voivat asemoitua matkailualueiden vetovoimatekijöiksi ja näin vahvistaa matkailun alueellista kehittymistä Helsingissä.

...on tullut todella paljon uusia ravintoloita, ja tota, hyviä ravintoloita, niin että potentiaalia [kaupunginosa] -alueella on kyllä hyvin vahvasti tällä hetkellä. (H2)

Lisäksi haastatteluaineistossa tunnistettiin potentiaalia ruokaklusterin yhteistyökokonaisuuden kehittämisessä (H7). Helsingin yliopiston elintarvike- ja ruokatutkimuksen yhdistäminen ravintolatoimialaan ja kotimaisiin ruoka-alan innovaatioihin nähtiin eri toimialoja yhteisesti hyödyttävänä yhteistyön muotona. Elintarvike- ja ruokatutkimuksen ja innovaatioiden nähtiin jo toimivan jonkin verran yhdessä, mutta ravintoloiden roolin koettiin jääneen kyseisessä yhteistoiminnassa vähäiseksi. Ravintola-alaa kuvattiin luovaksi alaksi, jossa on korkeatasoista osaamista (H3; H4; H7) ja teknisiä valmiuksia vastata myös ruokainnovaatioiden tarpeisiin (H7). Erilaisten toimintaympäristöjen verkoston rakentamisella nähtiin olevan potentiaalia vahvistaa ruokakulttuuria, ruokavientiä, Helsingin kaupunkimielikuvaa sekä ravintola-alan arvostusta.

Kun ravintola-ala on niin silleen kädet savessa oleva semmoinen, ei yhtään akateeminen ala, niin mun mielestä siinä olis tosi paljon semmosta potentiaalia, joka vahvistaisi sitä niinku Helsinki-kuvaa... että meillä on tämmöistä huippujuttua ja samalla meillä on myös tämmöiset huippukädentaidot. (H7)

Nämä aineistossa esiintyneet näkemykset yhdistyvät kumppanuusteoriaan ja sen käsityksiin kumppanuuden mahdollisista hyödyistä, joissa sidosryhmien osallistaminen, resurssien yhdistäminen ja tiedon jakaminen voivat tukea kestävän matkailun kehittämistä taloudellisesta, sosiaalisesta, ympäristöllisestä ja kulttuurisesta näkökulmasta. (Bramwell & Lane, 2000) Aineistossa tällaiset hyödyt näyttäytyivät erityisesti näkemyksinä yhteisestä kaupunkibrändistä, ruokakulttuurin vahvistamisesta sekä eri toimialojen välisen yhteistyön potentiaalista.

(Bramwell & Lane, 2000; Bramwell, 2004). Aineiston perusteella ravintoloiden rooli matkailuekosysteemissä ilmenee yhteiseen arvonluontiin kytkeytyvänä toimintana (Freeman & McVea, 2001). Matkailuekosysteemin kontekstissa arvonluonti ei rajoitu vain taloudellisiin hyötyihin, vaan rakentuu monitasoisena ja paikalliseen kulttuuriin sidonnaisena kokonaisuutena. Yhteisessä arvonluonnissa taloudelliset, sosiaaliset, kulttuuriset ja poliittiset ulottuvuudet kytkeytyvät toisiinsa muodostaen matkailukohteen identiteettiä ja vetovoimaisuutta. Yhteinen arvonluonti näyttäytyy myös eri sidosryhmien välisenä toimintana, jossa kehitetään matkailuekosysteemin toimintaedellytyksiä.

8 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

8.1 Johtopäätökset

Päätutkimuskysymys tarkastelee, millaisena ravintolat kokevat roolinsa Helsingin matkailuekosysteemissä. Tutkielma vastaa kysymykseen tunnistamalla ravintoloiden roolin matkailuekosysteemin sidosryhmänä, jossa yhteistyössä tuotettu arvo kytkeytyy sekä taloudellisiin, sosiaalisiin, kulttuurisiin että poliittisiin ulottuvuuksiin. Aineiston perusteella ravintoloiden rooli matkailuekosysteemissä ei ole kuitenkaan täysin vakiintunut ja toimijakohtaisia eroja näyttäytyy. Osa toimijoista kokee olevansa aktiivisesti mukana matkailuekosysteemissä, kun toiset kokevat sijoittuvansa sen reuna-alueille. Ravintoloiden asema matkailuekosysteemissä rakentuu ravintoloiden oman toiminnan kautta sekä samanaikaisesti osallistumisen mahdollisuuksien, resurssien, tiedonkulun ja kaupungin sekä muiden matkailutoimijoiden kautta.

Ravintolat ovat paikallisen kulttuurin konkretisoijia, jotka luovat matkailun vetovoimaa Helsingin ainutlaatuisessa ympäristössä. Tutkimuksessa ravintolatoimijat näkevät Helsingin monipuolisena matkakohteena, jossa ravintola-alan huippuosaaminen ja paikallinen ruokakulttuuri rakentavat keskeisesti Helsingin vetovoimaa. Helsinki rakentuu urbaanista kaupunkiympäristöstä, merellisyydestä ja luonnosta. Ruokakulttuuri ja ravintola-ala nähdään luovana käsityöläisyytenä, jossa keräilijäkulttuuri, parhaat raaka-aineet ja ruokaperinteiden yhdistäminen rakentavat perustan kansainvälisesti houkuttelevalle ruokamatkakohteelle. Ravintola-alan huippuosaaminen ilmenee keskeisesti toimintaan integroituneina toimintamalleina, joiden kautta matkailijat ja muut vieraat huomioidaan kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että ravintolatoimijat asemoivat itsensä vaihtelevasti matkailuun. Yhteistä toimijoille kuitenkin on, että matkailu kytkeytyy ravintoloiden toimintaan, ja matkailijat nähdään toivottuina ja jopa tavoiteltuina asiakasryhminä. Ravintoloissa varaudutaan matkailijoihin eri tavoin, esimerkiksi raaka-aineiden, kielitaidon ja kulttuurintuntemuksen kautta. Aineisto osoittaa kuitenkin keskeisesti sen, että matkailun ja ravintoloiden kytkeytyminen toisiinsa muodostuu merkittävällä tavalla ajatukseen ravintoloista paikallisen ja suomalaisen (ruoka-)kulttuurin ilmentäjinä ja konkretisoijina matkailijoille. Ravintoloiden henkilökunnalla on olennainen rooli matkailijakokemuksen muotoilijoina, ja ko-

konaisuutena ravintolat kokevat olevansa luomassa Helsingin vetovoimaa ja matkakokemusta. Vaikka ravintolat eivät yksiselitteisesti identifioitu matkailutoimijoiksi, voidaan matkailun nähdä olevan läsnä ravintoloiden arkitoiminnassa.

Yhteistyö nähdään välttämättömänä toimintana, mutta nykyiset rakenteet eivät tue johdonmukaisen yhteistyön toteutumista. Yhteistyöhön suhtaudutaan myönteisesti ja koetaan, että yhdessä tekemällä ja toimimalla voidaan luoda sellaista arvoa, jota yksittäinen toimija ei pysty luomaan. Nykyinen yhteistyö matkailuekosysteemissä koetaan vähäiseksi ravintoloiden ja muiden ekosysteemin toimijoiden välillä. Yhteistyön käytännön toteutusta heikentävät toiminnan koordinoimisen puute, byrokratia ja kaupunkiorganisaation rakenteen raskaus sekä vallan ja resurssien epätasainen jakautuminen. Myötävaikutuksena yhteistyön heikkoon laatuun nähdään myös toimintaympäristön haasteet, kuten jatkuvasti muuttuva maailmantilanne, epävakaa markkinatilanne ja niistä johtuvat kustannusrakenteiden heilahtelut. Lisäksi toimijoiden erilaiset toimintaympäristöt vaikuttavat yhteistyön rakentumiseen, sillä ravintola-alan luova, dynaaminen ja reaktiivinen luonne vaatii joustavampaa strategista lähestymistapaa kuin useat muut toimialat.

Yhteistyön koettiin tuovan myönteisiä konkreettisia vaikutuksia, kuten näkyvyyttä ja jossain määrin lisääntyneitä asiakasvirtoja, mutta samalla tunnistettiin vaikeus mitata yhteistyöstä saatuja hyötyjä. Yhteistyössä nähtiin keskeiseksi yhteisen Helsinki-identiteetin rakentaminen ja sen viestiminen ulospäin sekä paikallisille, että kotimaisille ja ulkomaisille matkailijoille. Samalla toivottiin Helsinki-brändin uudistumista kohti rohkeampaa ja positiivisempaa kaupunkibrändiä, jossa ruokakulttuuri huomioidaan Helsingin kansainvälisen vetovoimaisuuden vahvistajana. Yhteistyön nähtiin olevan keskeinen toimintamalli matkailun kehittämisen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. Sen nähtiin pitävän asiat liikkeellä ja kannustavan innovatiiviseen toimintaan, jossa tieto kulkee sujuvasti ja jokainen osallistuu matkailun ja ruokakulttuurin kehittämiseen omalla panoksellaan.

Ravintolatoimijoiden näkökulmasta yhteistyön prosessit ilmenivät hajanaisina, ja yhteiset tavoitteet sekä visiot eivät olleet selkeitä. Ravintolatoimijoiden näkemyksissä korostui ymmärrys byrokraattisen järjestelmän monimutkaisuudesta, hitaudesta ja jäykkyydestä, joiden vaikutus yhteistyöhön koettiin ilmeisenä, mutta myös rakenteellisena tekijänä, jonka muuttaminen on haastavaa. Yhteistyössä ilmeni konkretian puutetta, jolloin toimien saattaminen käytäntöön jäi puutteelliseksi, tai selkeää ymmärrystä toimien merkityksestä ja käyttötarkoituksesta ei muodostunut.

Kestävemmän matkailuekosysteemin tukemiseksi yhteistyötä tulisi kehittää monitasoisesti. Ravintolatoimijoiden ajatuksissa korostui näkemys kaupungin roolista mahdollistajana, joka koordinoisi tai fasilitoisi yhteisiä ravintola-alan tapahtumia ja ruokaan linkittyvää tapahtumallisuutta. Toisaalta ravintolatoimijat korostivat toimijoiden vastuuta liiketoiminnastaan sekä kyvystä luoda kysyntää aktiivisesti omalla toiminnallaan. Aktiivinen kysynnän luominen viittaa esimerkiksi yhteistoimintaan ravintolatoimijoiden ja muiden toimijoiden välillä, kampanjoihin ja pieniin tapahtumallisuuksiin, joiden avulla ihmiset saadaan liikkeelle ja palveluiden äärelle. Näin ollen Helsingin kaupungin tapahtumallisuus, ravintoloiden oma aktiivisuus ja yhteisesti koordinoitujen kampanjien ja tapahtumien nähtiin kaupungin elinvoiman vahvistajina.

Samaan aikaan toimintaympäristön haasteet heikentävät ravintolatoimijoiden mahdollisuuksia osallistua matkailuekosysteemin yhteistyöhön. Ravintolat toimivat epävarmassa toimintaympäristössä, joka heijastuu pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun. Taloudelliset haasteet, työvoimapula, heikko markkinatilanne ja epävakaa maailmantila muodostavat vaikeat toimintaolosuhteet liiketoiminnalle. Taloudellisen riskin koetaan kohdistuvan yksittäisiin toimijoihin, jolloin erityisesti pienten toimijoiden liiketoiminta, ja näin ollen myös erityisesti henkilökunta, on suoraan vaikutusten kohteena. Ravintolatoimijat huomioivat työssään jatkuvasti erilaisia näkökulmia, kuten sosiaalisen, kulttuurisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden, ja pyrkivät edistämään alan osaamista, koulutusta ja kehittämistä. Ravintolatoimijoiden resurssit ja yhteisten tavoitteiden puute ovat keskeisinä tekijöinä siinä, miten nykyisen yhteistyön ei koeta johtavan tarpeeksi vaikuttavaan kehittämistoimintaan. Taustalla vaikuttavat moninaiset tekijät vahvistavat näkemystä siitä, että kaupunkiorganisaatio voi koordinoimalla ja fasilitoimalla tukea ravintola-alan ja matkailun toimikenttää ja edistää ruokakulttuurin ja ruokamatkailun kestävästä kehityksestä Helsingissä.

Tutkimus osoittaa, että matkailuekosysteemin yhteistyön kehittämisessä on keskeistä siirtyä ylätasoon toiminnasta konkreettisiin toimiin. Yhteistyössä tulee vahvistaa koordinaatiota ja luoda rakenteita, jotka tukevat ravintoloiden osallisuutta yhteistyöhön. Aktiivinen kysynnän luominen, tapahtumallisuus ja monikanavainen markkinointi näyttäytyvät keskeisinä keinoina yhteistyön vaikuttavuuden lisäämiseksi. Tukemalla ravintoloiden osallisuutta matkailuekosysteemiin voidaan edistää Helsingin kaupungin strategista tavoitetta vahvistaa kaupungin elinvoimaa ja vetovoimaa sekä nostaa ruokakulttuuri kukoistukseen.

Tutkielman päätutkimuskysymys tarkasteli sitä, millaisena ravintolat kokevat roolinsa Helsingin matkailuekosysteemissä. Kysymystä lähestyttiin kolmen alakysymyksen avulla: (1) millä tavoin matkailu näkyy ravintolan arjessa, (2) millaisena yhteistyö koetaan matkailuekosysteemissä ja (3) millainen yhteistyö tukisi toimivan ja kestävä matkailuekosysteemin rakentumista.

Tutkimus vastasi alakysymykseen (1) millä tavoin matkailu näkyy ravintolan arjessa, kuvaamalla ravintoloiden arkitoimintaa matkailun näkökulmasta. Matkailijat ovat ravintoloille toivottu ja osittain myös tavoiteltu asiakasryhmä, vaikka matkailu ei määritä ravintolan identiteettiä. Tutkimuksen perusteella ravintolat asemoituvat Helsingin matkailuekosysteemiin ennen kaikkea arkisen toiminnan ja kohtaamisten kautta sekä paikallisen ja suomalaisen kulttuurin välittäjinä.

Alakysymykseen (2) millaisena yhteistyö koetaan matkailuekosysteemissä, tutkielma tarjosi ravintolatoimijoiden näkökulmia kaupunkiorganisaation ja muiden matkailutoimijoiden kanssa ilmenevästä yhteistyöstä ja sen laadusta. Yhteistyö matkailun parissa koetaan erittäin tärkeäksi Helsingin elinvoimaisuuden ja vetovoimaisuuden sekä ravintolatoimialan yleisen asenneilmaston ja toimintaympäristön kehittämiseksi. Aineisto osoittaa, että ravintolat uskovat yhteistyön olevan mahdollisuus luoda vaikuttavaa ja toimivaa kehittämistyötä matkailun ja ravintola-alan toimikentälle tavalla, johon yksittäiset toimijat tai organisaatiot eivät kykene. Yhteistyö ravintoloiden ja matkailun välillä koetaan kuitenkin nykytilassaan vähäiseksi ja satunnaiseksi. Tähän vaikuttavat erityisesti ravintola-alan resurssien puute, rakenteelliset haasteet, vaikea markkinatilanne sekä kaupunkiorganisaation monimutkaiseksi koettu rakenne, byrokratia ja hitaus reagoida.

Alakysymykseen (3) millainen yhteistyö tukisi toimivan ja kestävä matkailuekosysteemin rakentumista, aineistossa esiintyi kaksi kokonaisuutta. Kaupunkiorganisaatio tunnistettiin fasilitaattorina ja koordinaattorina, jolla on vastuu Helsinki-brändin kehittämisestä ja näkyvyydestä. Helsingin kaupunki nähtiin toimijana, joka voi toiminnallaan tukea matkailuekosysteemin toimijoiden mahdollisuuksia menestyä. Kaupunki voi tukea toimijoita välittämällä ajankohtaista ja kohdennettua tietoa, markkinoimalla rohkeasti ja monikanavaisesti, kehittämällä tapahtumallisuutta ympärivuotisemmaksi sekä osallistamalla eri matkailun sidosryhmiä tasapuolisesti ja vaikuttavasti. Toinen kehityssuunta kohdistuu ravintolatoimijoiden aktiiviseen ruokakulttuurin kehittämiseen, jossa ravintolatoimijat toteuttavat omassa toiminnassaan vieraanvaraisuuden kulttuuria, suosittelevat ristiin eri toimijoita ja paikallisia

palveluita ja näin edistävät paikallista elinvoimaisuutta ja vetovoimaisuutta. Ravintoloiden rooli matkailun kokonaisuudessa on konkretisoida helsinkiläistä ja suomalaista ruokakulttuuria sekä tehdä näkyväksi Helsingin monipuolinen tarjonta ja alan huippuosaaminen. Näiden tekijöiden avulla Helsinki asemoidaan kansainvälisesti kilpailukykyiseksi ruokamatkailukohteeksi. Vetovoimaisen ruokakaupungin ominaisuudet ovat Helsingissä jo olemassa, mutta niiden hyödyntäminen edellyttää kokonaisvaltaisempaa ja osallistavampaa johtamista huomioiden ravintolatoimijoiden aktiivisen roolin.

Kestävän ja toimivan matkailuekosysteemin rakentuminen edellyttää tutkimuksen perusteella nykyistä osallistavampaa yhteistyötä. Keskeisinä tekijöinä ovat avoin kommunikaatio ja vuorovaikutuksen vahvistaminen, ruokakulttuurin positiivisen keskustelukulttuurin tukeminen, ravintoloiden osallistaminen vahvemmin matkailun kehittämiseen sekä kaupungin koordinoiva ja fasilitoiva rooli matkailuekosysteemin eri toimijoiden välillä. Ravintolat tunnistavat potentiaalinsa Helsingin ruokamatkailun ja kaupungin vetovoimaisuuden kehittämisessä. Potentiaalin hyödyntäminen matkailussa edellyttää kuitenkin paikallisten toimijoiden osallistamista aidosti, jolloin matkailua ei kehitä ylhäältä käsin, vaan yhteisenä ekosysteeminä prosessina, jossa paikalliset toimijat nähdään matkailun aktiivisina kehittäjinä, eikä pelkästään matkailua tukevana palveluntuottajina.

Tutkimuksen löydökset on esitetty Helsingin kaupungin matkailu- ja kohdepalvelut -yksikölle, joka toimi myös toimeksiantajana. Tutkimuksen tuottaman tiedon koettiin osaksi tukevan jo ennalta tiedettyä, mutta tuovan myös uusia näkökulmia matkailun kehittämiseen Helsingissä.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimusprosessi vahvasti ymmärrystä laadullisen tutkimuksen kokonaisvaltaisesta ja tulokinnallisesta luonteesta. Tutkimus rakentui vaiheittain tutkittavan aiheen, teorian ja aineiston välillä niin, että tutkimuksen eri osa-alueiden kehitys vaikutti jatkuvasti toisiinsa. Tutkittava ilmiö ei ollut tutkimuksen alkuvaiheessa vielä täysin selkeä kokonaisuus, vaan ymmärrys tutkimuksen suunnasta tarkentui vähitellen tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen tekeminen vahvasti näkemystä siitä, että laadullinen tutkimus ei etene lineaarisesti, vaan eri vaiheet liittyyvät toisiinsa tutkimusprosessissa.

Tutkimusprosessin haastavin osuus oli kokonaisuuden hallinta. Erityisesti metodologian, teorian ja aineiston yhteensovittaminen sekä laadullisesti rikkaan aineiston jäsentäminen tutkimuskysymyksiin vastaavaksi kokonaisuudeksi muodostui merkittäväksi oppimiskokemukseksi. Prosessin ennakointi oli haastavaa, sillä tutkimuksen eri osa-alueet linkittyivät toisiinsa ja tarkentuivat sitä mukaa, kun ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä lisääntyi. Haasteita aiheutti myös teoreettisen viitekehyksen rakentaminen, sillä tutkimusaihetta olisi voinut tarkastella erilaisista teoreettisista lähtökohdista. Yhteistyö tarkentui tarkastelun kohteeksi erityisesti siksi, että kaupunkiorganisaatio halusi saada syvempää ymmärrystä ravintoloiden osallisuudesta Helsingin matkailuekosysteemissä. Yhteistyön tarkasteluun valittu kumppanuusteoria osoittautui toimivaksi ratkaisuksi, sillä se mahdollisti erityisesti vallan, resurssien ja osallistumismahdollisuuksien tarkastelun. Toisaalta sidosryhmäteoria olisi voinut tarjota tutkimukselle hyödyllisiä näkökulmia ilman kumppanuusteorian hyödyntämistä. Kumppanuusteorian vahvuutena näyttäytyi kuitenkin sen kyky tarkastella ravintoloiden toimintaan vaikuttavia rakenteellisia ja toimijoista riippumattomia tekijöitä matkailuekosysteemissä. Tutkimusprosessin aikana vahvistui ymmärrys siitä, että teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa tärkeintä on valita tutkimuskysymyksen kannalta keskeiset näkökulmat, sillä teoreettinen viitekehys rakentui aluksi turhan laajaksi kokonaisuudeksi.

Tutkimusprosessin mielekkäimmiksi vaiheiksi muotoutuivat haastattelut ja aineiston analyysi. Haastateltavat olivat motivoituneita osallistumaan tutkimukseen ja kiinnostuneita tutkimuksen aihealueesta, mikä näkyi aineiston laadussa. Aineisto muodostui sisällöllisesti rikkaaksi ja sisälsi paljon syvällistä kuvausta matkailun ja ravintola-alan suhteesta eri näkökulmista. Haastattelut onnistuivat tuomaan esille monipuolisia näkökulmia ilmiöstä, ja tutkimus herätti haastateltavissa myös reflektiota. Haastateltavat pitivät tutkimuksen aihetta kiinnostavana ja tärkeänä. Haastatteluista saadun palautteen perusteella tutkimuksen teemat herättivät uusia näkökulmia matkailun ja ravintola-alan välisestä suhteesta. Aineistossa esiintyi myös useita teemoja, joiden syvällisempi tarkastelu ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut mahdollista, mutta jotka tarjoavat kiinnostavia lähtökohtia jatkotutkimukselle. Tutkimuksen näkökulmasta aineistonkeruu onnistui hyvin ja käytetyt menetelmät soveltuivat tutkimuksen tavoitteisiin.

Puolistrukturoitu yksilöhaastattelu toimi aineistonkeruumenetelmänä hyvin. Menetelmä mahdollisti teemojen käsittelyn systemaattisesti, mutta jätti samalla tilaa haastateltavien näkemyksille, kokemuksille ja reflektiolle. Haastattelukysymys yhteistyön vaikutuksista kes-

tävyyteen (Liite 1, kysymys 11) osoittautui sisällöltään ylätasoiseksi, minkä vuoksi kysymyksen taustaa ja siihen liittyviä käsitteitä avattiin haastattelutilanteissa tarpeen mukaan. Muutoin haastattelukysymykset onnistuivat tuottamaan tutkimuskysymyksen kannalta hyödyllistä aineistoa.

Tutkimus kuvaa syvällisesti yksittäisten ravintolatoimijoiden kokemuksia, mikä mahdollistaa tutkittavan ilmiön laadullisen ymmärtämisen Helsingin kontekstissa. Tutkimuksen rajoitteena voidaan kuitenkin pitää haastateltavien suhteellisen pientä määrää. Tutkimuksen tulokset ravintoloiden näkökulmasta tarkastellusta matkailuekosysteemin yhteistyöstä eivät ole yleistettävissä koskemaan yleisesti ravintola-alaa tai matkailuekosysteemin toimintaa yleisesti. Tutkimus on toteutettu Helsingin matkailun kontekstissa, ja tarkasteluun valikoituneet haastateltavat edustavat tarkoituksenmukaisesti valittua joukkoa. Haastateltavien valinta vaikuttaa siihen, millaiset näkökulmat aineistossa korostuvat, mutta samalla tämä tukee laadullisen tutkimuksen tavoitetta tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tämän metodologisen rajauksen vuoksi tutkimuksen tuloksia ei voida pitää tilastollisesti yleistettävänä. Tulosten voidaan kuitenkin nähdä tukevan aiempaa tutkimusta, jossa on tunnistettu ekosysteemien johtamisen, yhteistyön ja toimijoiden välisten suhteiden merkitys osana matkailun kehittämistä. Tutkijan rooli on myös tärkeää huomioida osana tutkimusprosessia, sillä tutkijan ymmärrys ilmiöstä vaikuttaa metodologisiin valintoihin, aineiston tulkintaan ja tutkimuksen rakentumiseen. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt toimimaan tutkimusprosessissa systemaattisesti, avoimesti ja reflektiivisesti, ja tutkimuksen johtopäätökset perustuvat aineistoon. Tutkimuksessa hyödynnetty kumppanuusteoria perustuu 2000-luvun alun matkailututkimukseen, jonka vuoksi on tärkeää huomioida matkailun toimintaympäristön muuttuneen merkittävästi vuosikymmenten aikana. Teoria tarjosi kuitenkin edelleen toimivan viitekehyksen vallan, resurssien, osallistumismahdollisuuksien ja yhteistyösuhteiden tarkasteluun matkailuekosysteemissä.

Tutkimuksen metodologia ja tutkimusprosessin eri vaiheet on kuvattu tutkimuksessa läpinäkyvästi. Haastatteluissa osallistujat kuvasivat avoimesti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään, eikä tutkimuksessa noussut esiin syitä epäillä, että heidän kuvauksensa eivät vastaisi heidän kokemaansa todellisuutta. Aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa on pyritty avoimuuteen jäsentämällä aineistoa temaattisesti sekä hyödyntämällä suoria aineistolainauksia analyysin tukena. Lainaukset konkretisoivat aineistossa esiintyneitä näkökulmia ja tukevat tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja.

Haastatteluissa käsiteltiin myös käytännönläheisiä teemoja, jotka eivät suoraan liittyneet tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin (kysymykset 13–14). Näissä kysymyksissä tarkasteltiin sitä, millaisessa muodossa ravintolatoimijat toivovat matkailuun liittyvää tietoa sekä miten kaupunki voisi tukea osaamisen ja liiketoiminnan kehittämistä. Kysymykset tuottavat Helsingin matkailu ja kohdepalvelut -yksikölle käytännönläheistä tietoa toiminnan ja yhteistyön kehittämisen tueksi, minkä vuoksi niitä ei sisällytetty varsinaiseen tutkimusanalyysiin. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistavat aineiston laadullinen rikkaus, tutkimusmenetelmien perusteltu valinta, analyysiprosessin läpinäkyvyys sekä tutkijan jatkuva reflektio omasta roolistaan tutkimusprosessissa ja aineiston tulkitsijana.

8.3 Jatkotutkimus

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tarkastella syvemmin sitä, miten ravintolatoimijat määrittelevät helsinkiläistä ja suomalaista ruokakulttuuria sekä sitä, millaisia merkityksiä siihen liitetään alan sisällä. Tämän tutkimuksen perusteella Helsingin brändi ravintola- ja ruokakaupunkina ei ole selkeästi määriteltävissä. Jatkotutkimus voisi syventää sitä, millaisista kulttuurisista, paikallisista sekä kansainvälistä tekijöistä helsinkiläinen ruokakulttuuri rakentuu ja miten sitä voitaisiin vahvistaa osana Helsingin matkailullista identiteettiä ja vetovoimaa. Tämän tutkimuksen loppuvaiheilla toukokuussa 2026 Kespro ja Visit Finland julkaisivat *Suomen kansallismenun* (Kespro & Visit Finland, 2026), mikä osaltaan kuvastaa ajankohtaista keskustelua suomalaisesta ruokakulttuurista, sen määrittelystä ja näkyväksi tekemisestä sekä kansallisen ruokaidentiteetin rakentamisesta.

Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa tarkastella kulttuurintuntemuksen merkitystä asiakasrajapinnassa. Erityisesti kiinnostavaa olisi syventyminen siihen, millä tavoin kulttuurisidonnaisia tekijöitä huomioidaan asiakaspalvelutilanteissa, miten henkilökunta kehittää kulttuuriosaamistaan ja millaisia vaikutuksia tällä on asiakaskokemukseen. Samalla voitaisiin tarkastella, näyttäytyykö kulttuurinen huomiointi asiakkaille näkyvänä erityishuomioimisena vai hienovaraisena, osaksi asiakaspalvelua integroituneena toimintana. Tässä tutkimussuuntauksessa voitaisiin hyödyntää palvelumuotoilun näkökulmia asiakaskokemuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Samankaltaista näkökulmaa olisi mahdollista hyödyntää myös muotoilun ja designin tutkimukseen osana ravintolakokemusta. Design ja muotoilu ovat keskeinen osa suomalaista

kulttuuriperintöä ja identiteettiä, mikä voi näyttäytyä myös ravintoloissa eri tavoin. Ravintoloissa muotoilu voi näyttäytyä konkreettisesti esimerkiksi tilasuunnittelussa, käyttöesineissä ja materiaalivalinnoissa sekä annosten suunnittelussa ja visuaalisuudessa. Toisaalta muotoilu voi olla osa palveluprosessia ja asiakkaiden huomiointia. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista tarkastella, miten muotoiluajattelu ilmenee ravintoloiden toiminnassa, millä tavoin se rakentaa asiakaskokemusta ja ilmentää suomalaista ruokakulttuuria ja identiteettiä.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi kiinnostavaa tarkastella ravintola-alan toimintaympäristöä ja siihen liittyviä rakenteellisia ja poliittisia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa ravintola-ala näyttäytyi toimialana, jossa jatkuva sopeutuminen ja epävarmuus ovat osa arkea. Samankaltaisia näkemyksiä on tuotu esiin myös julkisessa keskustelussa, jossa Tomi Hiltunen (2026) vertaa kolumnissaan ravintola-alan toimintalogiikkaa non-profit-toimintaan alan heikon kannattavuuden vuoksi. Toisaalta tutkimuksessa tunnistettiin ravintola-alan kansantaloudellinen merkitys niin työllistävänä toimialana kuin matkailun ja kaupunkien vetovoiman rakentajana. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista tarkastella miten erilaisia toimialoja tuetaan esimerkiksi rahoituksen, tukijärjestelmien ja valtionavustusten kautta sekä millaisilla toimintamalleilla voitaisiin edistää ravintola-alan toimintaedellytyksiä ja elinvoimaisuutta.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi kiinnostavaa toteuttaa kaupunkivertailua ravintola-alan ja kaupunkiorganisaatioiden välisestä yhteistyöstä. Tässä tutkimuksessa nousi esiin näkemyksiä Turusta, Tukholmasta ja Kööpenhaminasta kaupungeina, joiden nähtiin onnistuneen ruokakaupunkibrändin rakentamisessa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella syvemmin, millaisilla yhteistyörakenteilla, toimintamalleilla ja toimijoiden välisellä vuorovaikutuksella näissä kaupungeissa on onnistuttu rakentamaan vetovoimaista ruokakulttuuria ja matkailullista näkyvyyttä. Samalla tutkimus voi tuottaa ymmärrystä siitä, millaisia käytäntöjä ja toimintamalleja voitaisiin soveltaa myös Helsingin kontekstissa.

LÄHTEET

- Bramwell, B. & Lane, B. (2000). *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, practice and sustainability*. Channel View Publications.
- Bramwell, B. (2004). Partnerships, participation, and social science research in tourism planning. Teoksessa A. A. Lew, C. M. Hall, & A. M. Williams (Toim.), *A companion to tourism*, 541–554. Blackwell.
- Bramwell, B. & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392–415. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00105-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00105-4)
- De Lacy, T. & Boyd, M. (2000). An Australian Research Partnership Between Industry, Universities and Government: The Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism. Teoksessa B. Bramwell & B. Lane. (Toim.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, 117–128. Channel View Publications.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2025). *Suhdannebarometri: Lokakuu 2025*. <https://ek.fi/tavoitteemme/talouspolitiikka/suhdannetiedustelut/suhdannebarometri-lokakuu-2025/>
- Farrell, B. H., & Twining-Ward, L. (2004). Reconceptualizing Tourism. *Annals of tourism research*, 31(2), 274–295. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.12.002>
- Freeman, R. E. & McVea, J. F. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global environmental change*, 12(4), 283–302. [https://doi.org/10.1016/S0959-3780\(02\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0959-3780(02)00044-4)
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C. & Lamsfus, C. (2015). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558–563. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>
- Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2019). Stakeholder Theory. Teoksessa J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman & R. A. Phillips (Toim.), *The Cambridge handbook of stakeholder theory*, 3-14. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108123495>
- Helsingin kaupunki. (n.d.). *Food guide*. Reveel. <https://open.reveel.guide/guidebook/018d5a87-944b-7108-8fa5-a8ed69fa13c7>
- Helsingin kaupunki. (2024, 18. tammikuuta). *Vesterinen: Yhdessä tehden monipuolinen ruokavuosi* [PDF]. <https://www.hel.fi/static/kanslia/ruokakaupunki/vesterinen-ruokavuosi.pdf>
- Helsingin kaupunki. (2025a, 12. kesäkuuta). *Vertaileva kaupunkikeskustatutkimus: Kauppojen ja ravintoloiden määrä kasvussa Helsingin keskustassa*. <https://www.hel.fi/fi/uutiset/vertaileva-kaupunkikeskustatutkimus-kauppojen-ja-ravintoloiden-maara-kasvussa-helsingin-keskustassa>
- Helsingin kaupunki. (2025b). *Helsingin kaupunkistrategia 2025–2029: Helsinki josta voimme olla ylpeitä*. <https://www.hel.fi/static/helsinki/kaupunkistrategia/Kaupunkistrategia-2025-2029.pdf>

- Helsingin kaupunki. (2026, 5. maaliskuuta). *Helsingin matkailu rikkoi kaikkien aikojen ennätykset vuonna 2025*. Haettu 14.4.2026 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/uutiset/helsingin-matkailu-rikkoi-kaikkien-aikojen-ennatykset-vuonna-2025>
- Helsingin kaupunki & Gaia Consulting Oy. (2021) *Ravintola-alan ekosysteeminen kehittäminen Helsingissä*.
- Helsingin kaupunki. (n.d) *Helsingin tekijät -verkosto*. Haettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/yritykset-ja-tyo/kehita-matkailua-ja-tapahtumia/verkostot-ja-hankkeet/helsingin-tekijat-verkosto>
- Helsinki Partners. (n.d). *Pamela*. MyHelsinki. Haettu 26.4.2026 osoitteesta <https://www.my-helsinki.fi/pamela/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Huhtinen, A.-M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (Luku 19). Gaudeamus.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvaori, J. & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Laadullisen tutkimuksen aineistot: Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 26.4.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>
- Janghorban, R., Roudsari, R. L. & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1). <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>
- Jones, T. M. & Harrison, J. S. (2019). Sustainable wealth creation: Applying instrumental stakeholder theory to the improvement of social welfare. Teoksessa J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman & R. A. Phillips (Toim.), *The Cambridge handbook of stakeholder theory*, 77–101. Cambridge University Press.
- Juhila, K. (2021a). Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa J. Vuori (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>
- Juhila, K. (2021b). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa J. Vuori (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

- Kespro. (2025, 23. huhtikuuta). *Tutkimus: Suomi tarvitsee ravintoloihin keskittyvän ruokastrategian – 91 prosenttia suomalaisista ajattelee, että ravintola-alaa pitäisi tukea vahvemmin*. Kesko. Haettu 2.12.2026 osoitteesta https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2025/tutkimus-suomi-tarvitsee-ravintoloihin-keskittyvan-ruokastrategian--91-prosenttia-suomalaisista-ajattelee-etta-ravint/?utm_source
- Kespro & Visit Finland. (2026, 12. toukokuuta). Suomen ensimmäinen kansallismenu kokoaa ruokakulttuurimme klassikot yhdelle listalle [Lehdistötiedote]. Kesko. <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/lehdistotiedotteet/2026/suomen-ensimmaisen-kansallismenu-kokoaa-ruokakulttuurimme-klassikot-yhdelle-listalle/>
- Lapin Yliopisto (2025). *Tekoälyn käyttö opetuksessa ja tutkimuksessa*. <https://ulapland.fi/wp-content/uploads/sites/3/2025/09/LUC-Tekoalyn-kaytto-opetuksessa-ja-tutkimuksessa.pdf>
- Lusikka, T. & Hakkarainen, M. (2025). Data ecosystem of tourism mobility: Challenges and opportunities. *Matkailututkimus*, 21(3), 48–69. <https://doi.org/10.33351/mt.163794>
- Mason, P., Johnston, M. & Twynam, D. (2000). The World Wide Fund for Nature Arctic Tourism Project. Teoksessa B. Bramwell, & B. Lane (Toim.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, 98–116. Channel View Publications.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75–86.
- Opendakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 7(4). <https://doi.org/10.17169/fqs-7.4.175>
- Parker, S. (2000). Collaboration on Tourism Policy Making: Environmental and Commercial Sustainability on Bonaire, NA. Teoksessa B. Bramwell & B. Lane (Toim.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, 78–97. Channel View Publications.
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, & I. Aaltio (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (Luku 6). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, & I. Aaltio (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (Luku 9). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Johdanto. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, & I. Aaltio (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Tieteenfilosofia ja laadullisen tutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, & I. Aaltio (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, (Luku 1). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020c). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, & I. Aaltio (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (Osa III). Gaudeamus.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2017). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. (Toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (Luku 20). Vastapaino.

- Ritala, P. & Thomas, L. D. W. (2025). Innovation ecosystems. In Elgar Encyclopedia of Innovation Management, 91–95. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781035306459.00033>
- Ritchie, J. R. B. (2000). Interest Based Formulation of Tourism Policy for Environmentally Sensitive Destinations. Teoksessa B. Bramwell & B. Lane (Toim.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, 44–77. Channel View Publications.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. (Toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (Luku 21). Vastapaino.
- Tieteen termipankki. (2026). *Biologia: ekosysteemi*. Haettu 9.2.2026 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Biologia:ekosysteemi>
- Tilastokeskus. (2025). *Toimialaluokitus TOL 2025*. Haettu 20.4.2026 osoitteesta https://stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/toimiala_1_20250101
- Tilastokeskus. (2026). 14kv -- *Postinumeroittainen toimipaikkalaskuri toimialan kaksinumeroisella postitoimipaikan, toimialan ja henkilöstön suuruusluokan mukaan, 2026M03* [Tietokantataulukko]. Haettu 4.5.2026 osoitteesta <https://stat.fi>
- Timothy, D. J. (2000). Cross-Border Partnership in Tourism Resource Management: International Parks along the US-Canada Border. Teoksessa B. Bramwell & B. Lane (Toim.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, 20–43. Channel View Publications.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (HTK-ohje 2023)*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2025). Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun: Suomen matkailustrategia ja toimenpiteet 2025–2028.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-805-9>
- Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (Toim.). (2014). *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja* (VTT Technology 152). VTT Technical Research Centre of Finland. <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2014/T152.pdf>
- Veijola, S. (Toim.). (2023). *Matkailunkestävä Suomi? Vastuullinen suunnittelu kulttuuri- ja luontoympäristöissä* (Tietolipas, nro 283). Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
<https://doi.org/10.21435/tl.283>

- Visit Finland. (2025). Tutkimus Suomen kiinnostavuudesta matkailu- ja ruokamatkailukohteena 2025. <https://www.visitfinland.fi/contentassets/2e08cdc4134141039cf9b3a404faeab9/ruokamatkailututkimus.pdf>
- Vuori, J. (2021). Etnografia. Teoksessa J. Vuori (Toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkökäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Wihuri Metro-tukku. (2025). Ravintolabarometri 2025. https://wihuri.metrotukku.fi/hubfs/Metro-tukku_Ravintolabarometri_2025.pdf
- Wondirad, A., Tolkach, D. & King, B. (2020). Stakeholder collaboration as a major factor for sustainable ecotourism development in developing countries. *Tourism Management*, 78, 104024. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104024>
- Selin, S. (2000). Developing a Typology of Sustainable Tourism Partnerships. Teoksessa B. Bramwell, & B. Lane (Toim.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, 129–142. Channel View Publications.
- Sharma, A., Kumar, J. & Ray, S. (2025). *Gastronomic tourism: Discovering the world through culinary journeys*. CAB International. <https://doi.org/10.1079/9781800628854.0000>
- Shaw, G. (2014). Entrepreneurial cultures and small business enterprises in tourism. Teoksessa A. A. Lew, C. M. Hall & A. M. Williams (Toim.), *The Wiley Blackwell companion to tourism*, 181–196. John Wiley & Sons.

LIIKTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Ravintolat osana Helsingin matkailua – ravintoloiden kokemuksia

Haastateltavan nimi ja rooli:

Ravintolan nimi ja sijainti/kaupunginosa:

Matkailu ravintolanne toiminnassa

1. Miten matkailu ja matkailijat näkyvät arjessanne tai toiminnassanne, jos näkyvät?
2. Onko matkailijoilla vaikutusta esimerkiksi aukioloaikoihin, tarjontaan tai muuhun toimintaan?
3. Miten itse kuvailisitte roolianne suhteessa matkailuun – koetteko kuuluvan matkailun kenttään jollain tavalla?

Yhteistyö matkailun ympärillä

4. Millaista yhteistyötä teette Helsingin kaupungin kanssa matkailun näkökulmasta?
5. Entä muiden tahojen kanssa? Teettekö esimerkiksi matkailuun liittyvää yhteistyötä muiden ravintoloiden kanssa? Tai muiden matkailualan toimijoiden kanssa?
6. Mitä hyötyjä tai haasteita yhteistyössä ilmenee?
7. Kenet näkisitte potentiaalisiksi tai hyödyllisiksi uudeksi yhteistyökumppaniksi tai kenen kanssa haluaisitte syventää yhteistyötä erityisesti matkailun kehittämiseen edistämiseen liittyen?
8. Miten kuvailisitte tällä hetkellä mahdollisuuksianne osallistua Helsingin matkailua koskevaan keskusteluun tai vaikuttaa siihen, miten matkailua kehitetään?

Matkailun kehittäminen ja tulevaisuus

9. Millaisena te näkisitte ideaalin yhteistyön Helsingin matkailussa?
10. Mitä toimenpiteitä toivoisitte lisää tai vähemmän nykyiseen matkailun kehittämiseen ravintolanne näkökulmasta?
11. Miten yhteistyö eri toimijoiden (toiset ravintolat, muut yritykset, kaupunki jne.) välillä voisi auttaa teitä tekemään asioita tavalla, joka olisi teille järkevämpää ja kestävämpää?
12. Millainen matkailuun liittyvä tieto (tapahtumat, matkailijamäärät tai muu) olisi teille hyödyllistä oman toimintanne kehittämiseksi?
13. Missä muodossa ja millä tavoin tietoa tulisi saada, jotta se olisi parhaiten hyödynnettävissä?
14. Millä tavoin kaupunki voisi auttaa yritystoiminnan kehittämisessä, uudistamisessa ja kasvamisessa? (Osaamisen kehittäminen, verkostoituminen, liiketoiminnan kehittäminen, jne.)

Herääkö muita ajatuksia aiheeseen liittyen?

Liite 2. Tutkimuslupalomake



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

TUTKIMUSSUOSTUMUS



Hyvä haastateltava,

Opiskelen matkailuntutkimusta Lapin yliopistossa. Olen pyytäneet Teitä osallistumaan haastatteluun pro gradu -tutkielmaani varten, joka käsittelee ravintoloita osana Helsingin matkailuekosysteemiä. Tutkielmani ohjaajana toimii Maria Hakkarainen.

Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoituksia vain tutkimustarkoitukseen. Ensisijaisesti aineistoa tullaan käyttämään pro gradu -tutkielmassani.

Tutkimus noudattaa tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemiä vastuullisen tutkimuksen periaatteita. Aineisto käsitellään nimettömänä. Osallistumisenne haastatteluun on vapaaehtoista ja mikäli myöhemmin haluatte vetäytyä tutkimuksesta, voitte tehdä sen ilmoittamalla asiasta alla mainitulle ohjaajalle.

Tarkempaa tietoa tutkimuksesta ja haastattelumateriaalien käytöstä saa ohjaajaltamme Maria Hakkarainen:

Ystävällisesti,

Maria Niemelä

Matkailututkimuksen opiskelija

Suostun haastatteluaineiston käyttöön tutkimustarkoituksessa.

Allekirjoitus

Päivämäärä

Nimenselvennys