

## Tulevaisuuden oppimisympäristö

Teemu Sirainen



<b>Tekijä</b> Teemu Sirainen	
<b>Koulutusohjelma</b> Palveluliiketoiminnan johtaminen	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Tulevaisuuden oppimisympäristö	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 72 + 5
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti, jota voidaan käyttää suunnittelun pohjana tulevaisuuden oppimisympäristölle. Opetus ja ravintolala muuttuvat jatkuvasti ja oppimisympäristön on vastattava opiskelijoiden muuttuneisiin odotuksiin. Tulevaisuuden oppimisympäristössä korostuu käytännön opettaminen, mutta esimerkiksi digitalisaatio on muuttanut opetusta myös käytännössä. Tässä opinnäytetyössä kehitetään tulevaisuuden oppimisympäristön konseptia hankittuun asiakasymmärrykseen pohjautuen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Laurea-ammattikorkeakoulu ja opinnäytetyössä perehdytään myös Laurean opetusravintola BarLaureaan.</p> <p>Teoreettinen viitekehys jakautuu kolmeen näkökulmaan, joita ovat ravintolan vastuullisuus, palveluliiketoimintayrityksen konseptointi ja oppimisympäristöt. Ravintolan vastuullisuudessa perehdytään sosiaaliseen vastuullisuuteen, taloudelliseen vastuullisuuteen, ympäristövuoteen, hävikkiruokaan sekä lähi- ja luomuruokaan. Palveluliiketoimintayrityksen konseptoinnissa tutustutaan konseptin suunnitteluun, konseptin kehittämiseen ja elämyksien tuottamiseen. Oppimisympäristöissä tarkastellaan oppimisympäristön määrittelyä, Learning by Developing -toimintamallia ja Living lab -menetelmää.</p> <p>Tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti kehitetään palvelumuotoilun menetelmin. Tässä opinnäytetyössä mukailaan Design Council:in Double Diamond -muotoiluprosessia kolmivaiheisena. Nämä vaiheet ovat asiakasymmärryksen hankkiminen, kehittäminen ja toteuttaminen. Asiakasymmärrystä hankitaan avoimella haastattelulla, puolistrukturoidulla haastattelulla, osallistuvalla havainnoinnilla ja benchmarkingilla. Konseptia kehitetään haastatteleamalla asiantuntijaa, Laurean opiskelijoiden ideoiden avulla ja järjestämällä työpaja Bruggessa. Konsepti toteutetaan Business Model Canvasin, Moodboardin ja Value Proposition Canvasin avustuksella.</p> <p>Kehitetty konsepti antaa kuvaa siitä minkälainen tulevaisuuden oppimisympäristö voisi olla. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kokoaa keskeisimmät asiat, jotka tulee huomioida tulevaisuuden oppimisympäristön konseptia kehitettäessä. Suunniteltu konsepti toimii pohjana tulevaisuuden oppimisympäristön kehittämiseksi ja antaa ideoita opetuksen järjestämiseen tulevaisuuden erilaisissa ravintola-alan oppimisympäristöissä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Konseptisuunnittelu, Vastuullisuus, Oppimisympäristö, Kehittäminen, Lähiruoka, Luomuruoka	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kohdeyrityksen esittely.....	2
3	Ravintolan vastuullisuus.....	4
3.1	Sosiaalinen vastuullisuus.....	4
3.2	Taloudellinen vastuullisuus.....	5
3.3	Ympäristövastuullisuus.....	6
3.3.1	Hävikkiruoka.....	7
3.3.2	Lähi- ja luomuruoka.....	9
4	Palveluliiketoimintayrityksen konseptointi.....	12
4.1	Konseptin suunnittelu.....	12
4.2	Konseptin kehittäminen.....	13
4.3	Elämykset.....	14
5	Oppimisympäristö.....	17
5.1	Mikä on oppimisympäristö?.....	17
5.2	Learning by Developing.....	18
5.3	Living lab.....	19
6	Tulevaisuuden oppimisympäristö.....	21
6.1	Kehittämisen prosessin kuvaus.....	21
6.2	Asiakasymmärryksen hankkiminen.....	23
6.2.1	Toimeksianto Laureassa.....	24
6.2.2	BarLaurean esimiesharjoittelijoiden haastattelu.....	27
6.2.3	BarLaurean toiminta ravintolapäällikön silmin.....	31
6.2.4	Oppia myös muilta oppilaitoksilta.....	34
6.3	Konseptin kehittäminen.....	38
6.3.1	Asiantuntijalta näkemyksiä kehittämiseen.....	39
6.3.2	Opiskelijat tuottavat ideoita.....	43
6.3.3	Ideota Bruggesta.....	46
6.4	Konseptin toteuttaminen.....	51
6.4.1	Tulevaisuuden oppimisympäristön tehokkuus.....	51
6.4.2	Uuden konseptin kuvaus.....	55
6.4.3	Arvon tuottaminen tulevaisuuden oppimisympäristön asiakkaalle.....	58
7	Pohdinta.....	61
	Lähteet.....	67
	Liitteet.....	73
	Liite 1. BarLaurean esimiesharjoittelijoiden haastattelukysymykset.....	73
	Liite 2. Asiantuntijahaastattelun kysymykset.....	74
	Liite 3. Tulevaisuuden oppimisympäristön Business Model Canvas.....	75

Liite 4. Tulevaisuuden oppimisympäristön Moodboard .....	76
Liite 5. Tulevaisuuden oppimisympäristön Value Proposition Canvas .....	77

# 1 Johdanto

Idea opinnäytetyön aiheeksi syntyi kesällä vuonna 2018, kun Laurea Leppävaaran yksikön johtaja kysyi opinnäytetyön kirjoittajalta ajatuksia pidemmälle viedystä BarLaureasta. Opetusravintola BarLaurea on vuonna 2002 käynnistetty Laurean projekti, oppimisympäristö, jossa restonomiopiskelijat kehittävät ravintolapalveluja opintojensa ohessa. BarLaurea perustuu Laurean kehittämään Learning by Developing (LbD) -malliin, jossa opiskelija oppii harjoittelemalla realistisessa toimintaympäristössä. Palvelujen jatkuva kehittäminen on olennainen osa, jotta malli voi toimia. BarLaurea toimii Leppävaaran kampuksella ja muiden Laurean kampusten ateriapalveluista vastaa kilpailutettu kaupallinen toimija.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti, jonka pohjalta voitaisiin käynnistää tulevaisuuden oppimisympäristön toteuttaminen. Työssä keskityttiin asiakasymmärryksen hankkimiseen, tulevaisuuden oppimisympäristön konseptin kehittämiseen ja konseptin toteuttamiseen suunnitelman muodossa. Opinnäytetyö toimii suunnitelmana tulevaisuuden oppimisympäristölle, antaen ideoita ja ajatuksia siitä minkälainen tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti voisi olla. Tässä työssä ei perehdytä tulevaisuuden oppimisympäristön liiketoimintasuunnitelmaan, eikä työn tarkoituksena ole toimia laaja-alaisena suunnitelmana oppimisympäristön perustamiselle. Opinnäytetyö tuo lisäarvoa Laurea-ammattikorkeakoululle, restonomiopiskelijoille, Laurean sidosryhmille ja toisen asteen opiskelijoille.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään kohdeyritys Laurea-ammattikorkeakoulu ja opetusravintola BarLaurea. Kolmannessa, neljännessä ja viidennessä luvussa syvennyttään opinnäytetyön teoriaan. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautuu ravintolan vastuullisuuteen, palveluliiketoimintayrityksen konseptointiin ja oppimisympäristöihin. Vastuullisuudessa käsitellään sosiaalista vastuullisuutta, taloudellista vastuullisuutta, ympäristö vastuullisuutta, hävikkiruokaa sekä lähi- ja luomuruokaa. Palveluliiketoimintayrityksen konseptoinnissa perehdyttään konseptin suunnitteluun, sen kehittämiseen ja elämysten tuottamiseen. Oppimisympäristöissä syvennyttään oppimisympäristön määritelmään, Learning by Developing (LbD) -menetelmään ja Living lab -konseptiin. Kuudes luku on opinnäytetyön empiirinen osuus ja se jakautuu neljään alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan kehittämisprosessi ja kolmessa seuraavassa alaluvussa palvelumuotoilun kolme vaihetta tuloksineen. Seitsemännessä luvussa, eli pohdinnassa, koostetaan opinnäytetyön vaiheet, käsitellään tavoitteet, pohditaan kriittisyyttä ja käsitellään opinnäytetyön tuloksia.

## 2 Kohdeyrityksen esittely

Laurea-ammattikorkeakoulu (kuva 1) vastaa nimensä mukaisesti korkeakoulutuksesta ja Laurean kampukset sijaitsevat Uudellamaalla. Kampukset löytyvät Espoosta (2 kpl), Vantaalta, Hyvinkäältä, Lohjalta ja Porvoosta. Ennen Laureaa korkeakoulu tunnettiin nimillä Vantaan ammattikorkeakoulu ja Espoo-Vantaan ammattikorkeakoulu. Laurean palvelulupaus ”Me Laureassa olemme juuri Sinua varten” lupaa opiskelijalle henkilökohtaisen opin-  
topolon ja yhteistyökumppaneille syvällistä yhteistyötä. Opiskelijat tekevät jatkuvasti projekteja yritysten kanssa, joten työelämä tulee Laurean opiskelijoille tutuksi jo opiskeluaikoina. Laurea uskoo vahvaan yhteistyöhön, oli kyseessä sitten opiskelija, opettaja tai yrityksen edustaja. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2019.)

Tavoitteena Laurealla on olla vuonna 2030 kehittäjä kansainvälisesti profiloituneena toimijana Uudenmaan alueella. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen kuvaavat hyvin Laurean toimintaa. Laurean strategian teemat ovat vastuullinen korkeakoulu, sinun korkeakoulusi, ihmistä arvostava korkeakoulu, aluetta palveleva korkeakoulu, yrittävän ihmisen korkeakoulu, työelämää integroitunut korkeakoulu ja soveltavan tutkimuksen kansainvälinen korkeakoulu. Yhdessä tekemisen avulla varaudutaan tuleviin megatrendeihin ja niiden perusteella tehdään yrityksen strategisia valintoja. Laurean arvoja ovat luovuus, sosiaalinen vastuullisuus ja yhteisöllisyys. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2020.)



**AMMATTIKORKEAKOULU**

*University of Applied Sciences*

Kuva 1. Laurea-ammattikorkeakoulu (Laurea medialle)

Erilaiset oppimisympäristöt ovat Laurealle tärkeitä ja niitä kehitetään edelleenkin. Laurea tunnetaan Learning by Developing -mallin kehittämisestä ja sen soveltamisesta opetuksessa. Mallin tavoitteena on mm. lähentää työelämää ja korkeakoulua, kertoo Pentti Rauhala (2008, 4). Kyseessä on menetelmä, jossa opiskelija oppii kehittämällä esimerkiksi ravintolapalveluja. Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee Laurea-ammattikorkeakoulun yhdessä oppimisympäristössä, BarLaureassa, ravintolapäällikkönä. BarLaureassa restonomiopiskelijat oppivat perusteita palveluliiketoiminnasta harjoittelemalla ravintolassa ja kehittämällä samalla BarLaurean palveluita.

BarLaurean palveluita ovat lounasravintola, à la carte ravintola, kahvila, sekä kokous- ja cateringpalvelut. Henkilöstöön kuuluu ravintolapäällikkö, keittiömestari, kolme palkattua esimiesharjoittelijaa, ensimmäisen ja toisen vuoden restonomiopiskelijat sekä kansainväliset opiskelijat. Ravintolamaailma tavoittaa päivittäin noin 1000 asiakasta ja liiketoiminta on Laurean alaista. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti Laurean opiskelijoita ja henkilökuntaa, mutta myös ulkopuoliset käyttävät BarLaurean palveluita päivittäin. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2019.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään BarLaureaa osana asiakasymmärryksen keräämistä, tulevaisuuden oppimisympäristön kehittämistä ja pohjana uudelle palvelukonseptille.

Vastuullinen toiminta on Laureassa strateginen valinta ja ajatusmalli, jota halutaan noudattaa kaikessa. Yksi strateginen teema on kestävän kehityksen korkeakoulu, joka lupaa edistää kestävästä kehitystä ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti. Kestävä kehitys näkyy Laureassa opintojaksojen sisällöissä, hankkeissa ja yleisesti muissakin toiminnoissa. Laurean yksi arvoista on vastuullisuus ja tämän mukainen toiminta lupaa ottaa vastuuta omasta toiminnasta, mutta myös yhteiskumppaneiden toiminnasta. Korkeakoulun vaikuttavuuden avulla kestävän kehityksen ja vastuullisuuden teemoja voidaan viedä kansallisesti ja kansainvälisesti eteenpäin. Avoimuuden avulla varmistetaan toiminnan läpinäkyvyys ja hyvien käytänteiden jakaminen myös muille. Vastuullinen palveluliiketoiminta on yksi osaamisalueista, jota sovelletaan yhteistyössä opetuksen, TKI-toiminnan ja työelämän kanssa. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2020.)

BarLaurea noudattaa toiminnassaan kestävän kehityksen ja vastuullisen toiminnan periaatteita. Ravintolan käyttämät raaka-aineet ovat pääsääntöisesti luomua ja läheltä hankittua. BarLaurea on voittanut Luomu SM -kilpailun vuosina 2015, 2016, 2017 ja 2019. Portaattaluomuun -ohjelman viidennen tason saavuttanut BarLaurea on myös PRO2017 -vastuullisuussarjan finalistina ja Sesongit ruokalistoille -reseptikilpailun kunniamaininnan saavuttanut vuonna 2014, sekä voittanut saman kilpailun vuonna 2015. Hävikinhallinta on tärkeässä roolissa ja sitä seurataan BarLaureassa aktiivisesti ja kokonaisvaltaisesti. Hävikkipahtumissa BarLaurea on ollut mukana vuosittain ja kerännyt toiminnallaan rahaa esimerkiksi Itämeren pelastamiseksi. BarLaurea noudattaa päivittäisessä toiminnassaan vastuullisia arvoja, on läpinäkyvä sekä asiakkaille, että opiskelijoille ja henkilökunnalle. Opetusravintolan toiminnan myötä kestävän kehityksen sanomaa voidaan levittää vuosittain saadoille harjoitteleville opiskelijoille ja tuhansille asiakkaille. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2019.)

### 3 Ravintolan vastuullisuus

Tässä luvussa ravintolan vastuullisuutta käsitellään kolmesta eri näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat sosiaalinen vastuullisuus, taloudellinen vastuullisuus ja ympäristövuastuullisuus. Hävikkiruokaa sekä lähi- ja luomuruokaa käsitellään tarkemmin ympäristövuastuullisuuden yhteydessä. Sosiaalinen vastuullisuus -alaluvussa perehdytään ruokatuotannon vaikutuksiin maapallolle ja miten yritykset voisivat toimia vastuullisemmin tästä näkökulmasta. Taloudellisessa vastuullisuudessa tarkastellaan yrityksen välttämättömiä toimia ja kuinka he voisivat toimia taloudellisesti vastuullisemmin. Hävikkiruoka -alaluvussa tutustutaan hävikkiruokaan, sen vaikutukseen ilmastopäästöjen suhteen ja kuinka hävikkiä voisi tuottaa vähemmän. Luomu- ja lähiruoka -alaluvussa perehdytään sen määritelmään ja hyötyihin vastuullisia valintoja tehdessä.

#### 3.1 Sosiaalinen vastuullisuus

Ruoantuotannolla on valtavat vaikutukset maapallolle ja näihin vaikutuksiin voidaan vaikuttaa ketjun jokaisella tasolla, tuottajasta kuluttajaan. Ruoantuotannosta voidaan tehdä mahdollisimman kestävä, jotta se säästäisi maapalloa, palvelisi paremmin kuluttajia ja mahdollistaisi tuottajien kannattavan liiketoiminnan. Viimeisten vuosikymmenien aikana ruokatuotanto on muuttunut paljon ja kilpailusta on tullut kovempaa. Monosen ja Silvastin (2012, 174) mukaan kestävä ruokatuotanto uhkaa useat ympäristön paineet, aina sosiaalisista ongelmista ympäristönkuormitukseen. Erilaiset ruokakriisit ovat saaneet kuluttajat ja tuottajat varpaille. Sosiaalisen median kautta positiiviset ja negatiiviset asiat leviävät sekunneissa jopa miljoonille ihmisille. Tämä edistää myös sosiaalisen vastuun kehittämistä ja sen tarkastelua useammasta näkökulmasta.

Lainsäädäntö määrittelee yrityksen vastuuta ja asettaa sille minimitason. Usein yritykset kuitenkin haluavat tehdä enemmän, kuin mitä minimitaso vaatii. Tällöin voidaan puhua moraalisesta vastuullisuudesta, toteaa Merja Lähdesmäki (2005, 18). Juridinen vastuu ei kulje aina samassa linjassa moraalisesta vastuusta ja siksi nämä on hyvä erottaa toisistaan. Yritykset haluavat olla sosiaalisesti vastuullisempia ja se voidaan nähdä myös kilpailuetuna. Yhtenä motiivina vastuulliselle toiminnalle voidaan pitää altruismista ajattelutapaa. Altruismisen näkökulman lähtökohtana on muiden eduista huolehtiminen, kertoo Lähdesmäki (2005, 20). Tällainen ajattelutapa saa yrityksen tekemään enemmän töitä sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi juridisen vastuullisuuden ja liiketoiminnan kasvattamisen lisäksi.

Vastuullisesta yrityksestä puhuttaessa otetaan huomioon kokonaisuus, johon luetellaan usein taloudellinen-, sosiaalinen- ja ekologinen vastuullisuus. Lähdesmäen (2005, 21) mukaan yrityksen taloudellinen vastuullisuus täytyy olla varmallalla pohjalla, jotta se voi toimia sosiaalisten odotusten mukaisesti niin, että se tuhoaa maailmaa mahdollisimman vähän. Nämä vastuullisuuden alueet ovat linkitetty toisiinsa ja parhaimmillaan nämä osa-alueet ruokkivat toisiaan ja auttaa yritystä kasvamaan. Sosiaalinen vastuullisuus on usein merkki siitä, että yritys haluaa tehdä muutakin kuin maksimoida liiketoiminnan voitot. Nämä voivat kulkea yhdessä, mutta joskus sosiaalisten aihealueiden huomioiminen vaikeuttaa liiketoiminnan tekemistä. Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen voi kuitenkin silloinkin edistää yrityksen liiketoimintaa pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna. Tällainen tulee kyseeseen esimerkiksi silloin, kun yritys huomioi jotain yhteiskunnallisesti merkittävää ja kuluttajat haluavat tukea tätä. Parhaimmillaan sosiaalinen vastuullisuus on huomioitu jo yrityksen strategiassa, toteaa Lähdesmäki (2005, 23).

Ravintola-alalla kuulee puhuttavan sitä, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Näin sen pitäisikin olla, palkat ovat usein matalat ja työ fyysisesti, sekä henkisesti raskasta. Sosiaalinen vastuullisuus yrityksessä lähtee sen henkilöstöstä. Raymond Kaon & Rowland Kaon (2010, 10) mukaan yritys on juridinen rakenne, mutta ihmiset sen sisällä tuovat moraalisen vastuullisuuden mukanaan. Yrityskulttuurista on siis rakennettava sellainen, että se tukee sosiaalista vastuullisuutta jokaisessa liikkeessään. Ihmiset voidaan opettaa ajattelemaan enemmän vastuullisesti ja tämä tuottaa lopulta mahtavia edistysaskelia, kertovat Holly Duckworth & Rosemond Moore (2010, 28). Vastuullisen ajattelun myötä osataan priorisoida asioita vastuullisesti ja lopulta toimia niin, että vastuullinen toiminta on tullut osaksi normaalia rutiinia.

### **3.2 Taloudellinen vastuullisuus**

Taloudellinen vastuullisuus voidaan nähdä automaationa, koska ilman taloudellista turvaa yrityksen on hankala toimia. Varsinkin pienyrittäjille usein tärkeintä on liikevoiton maksimointi ja se on täysin ymmärrettävää. Yrittäjät liittävät taloudelliseen vastuullisuuteen myös lain asettamat määreet ja erilaiset taloudelliset mittarit, kertoo Merja Lähdesmäki (2005, 41). Yhteiskuntavastuu liitetään helposti taloudelliseen vastuullisuuteen, koska laki edellyttää esimerkiksi yritystä maksamaan veroja. Taloudellinen vastuullisuus siis nähdään usein velvoitteena ja lakipykälänä, jotka ohjaavat omalta osaltaan yrityksen toimintaa. Toisaalta pienyrittäjät näkevät taloudelliseksi vastuullisuudeksi sen, että he tulevat toimeen ilman ulkopuolista apua. Lähdesmäen (2005, 42) mukaan voidaan siis puhua siitä, että yritykset pärjäävät omillaan ja ovat riippumattomia muista.

Yritykset voivat kuitenkin toiminnallaan vaikuttaa siihen, että he ottavat taloudellisesti vastuuta myös muista. Kuten Minna Halme (2008, 25) toteaa, yritykset voivat toimiessaan vähentää esimerkiksi ihmisten köyhyyttä. Erilaisilla edullisilla luottoratkaisuilla voidaan auttaa ihmisiä rakentamaan omia asuntoja ja tarjota lainaa, joka mahdollistaa luoton maksamisen ja järkevän elintason velalliselle. Näissäkin tapauksissa taustalla on kuitenkin oman liiketoiminnan kasvattaminen, tätä ei tule unohtaa. Vaikka Lähdesmäki (2005, 43) kertoo pienyrittäjien maksimaalisesta voiton tavoittelusta, niin silti he ymmärtävät rajansa siinäkin. Pelkkää voiton tavoittelua kuvataan ahneutena ja moraalittomana, joten vastuullinen toiminta on yrittäjien mielessä myös sosiaalisesta näkökulmasta ajateltuna. Parhaimmillaan siis yritykset voivat kasvattaa liiketulostaan ja auttaa muita siinä samalla.

Ahneus yrityksissä voi johtaa siihen, että ihmisten luottamus yritystä kohtaan päättyy. Kuten Ralph Tench (2010, 43) toteaa, emme voi enää luottaa yrityksiin, joihin olemme luottaneet aina aikaisemmin. Erilaiset pankkikriisit ja taantumet vaikuttavat ihmisten uskoon ja voivat tehdä yritysten toiminnasta vaikeaa. Taustalla on usein ahneus, kun halutaan maksimoida yrityksen tulos. Yrityksen johdon tulisi näyttää esimerkkiä siitä, kuinka liiketoimintaa voidaan harrastaa myös eettisesti oikein. Frederick Militellon & Michael Schwalbergin (2003, 6) mukaan yrityksen johto määrittelee suunnan ja sitä myös arvostetaan. Taloudellisesti vastuullinen yritys määrittelee sellaisen yrityskulttuurin, joka on kestävä ja sitä noudattavat kaikki, yrityksen johdosta lähtien.

Base of the Pyramid (BOP) -toimintatapa on hyvä esimerkki taloudellisesti vastuullisesta toiminnasta. Halme (2008, 25) kuvaa BOP-toimintatavan liiketoiminnaksi, jossa huomioidaan vähävaraiset markkinat innovatiivisella tavalla. Tällaisen toiminnan avulla pystytään tehokkaasti vaikuttamaan köyhyyteen, joka on suurena haasteena kestävän kehityksen toteuttamiselle. Köyhyyttä on köyhissä maissa, mutta sitä on myös maissa, joissa yleisesti tulotaso on hyvä. Tämän vuoksi on tärkeää kehittää liiketoimintamalleja, joiden avulla voidaan ottaa vastuuta myös globaalisti keskeisistä haasteista. Kestävän kehityksen mukainen liiketoiminta mahdollistaa avun niitä tarvitseville, koska hyväntekeväisyys ja kehitysapu eivät ole ratkaisseet köyhyyttä, toteaa Halme (2008, 26). Taloudellisesti vastuullinen yritys pystyy auttamaan omalla toiminnallaan monessa asiassa ja köyhyyden poistaminen on vain yksi niistä.

### **3.3 Ympäristövastuullisuus**

Kolmas vastuullisuuden muoto koskee ympäristöä, joka on vastuulliselle toimijalle erittäin tärkeää huomioida. Tässä alaluvussa ympäristövastuullisuutta lähestytään hävikkiruuan

sekä lähi- ja luomuruuan näkökulmista. Yritysten ympäristövastuullisuudesta on puhuttu jo pitkään, mutta viime vuosina on alettu puhumaan enemmän esimerkiksi yritysten hiilijalanjäljestä. Keskusteluissa on esille nostettu hiilijalanjälki sen vuoksi, että se tunnetaan ja sitä voidaan mitata, kertoo Pasi Heikkurinen (2012, 8). Ruokaan liittyvillä toiminnoilla on merkittävä vaikutus koko maailman ympäristövaikutuksiin. Tämän vuoksi tulisi kiinnittää huomiota hävikinhallintaan, sekä lähi- ja luomuruuan käyttämiseen. Nämä ovat merkittäviä valintoja, joita yritykset voivat tehdä ympäristön hyväksi. Joseph Jacobsen (2011, 41) toteaa, että vastuullinen yritys sitoo ympäristövastuullisuuden yhteen liiketoimintamittareiden kanssa.

On siis mahdollista säästää luontoa ja tehdä kannattavaa liiketoimintaa samaan aikaan. Vastuullinen yritys huolehtii liiketoiminnastaan, mutta valitut toimenpiteet tukevat luonnon hyvinvointia. Pitkällä tähtäimellä katsottuna yrityksen panostaminen kestäviin ratkaisuihin tuo lopulta markkinaetua yritykselle itselleen, usko Jacobsen (2011, 10). Kuluttajat ovat huolissaan maapallon tilasta ja käyttävät mielellään rahaa siihen, että he voivat tehdä osansa ympäristön säästämiseksi. Heikkurisen (2012, 8) mukaan esimerkiksi lähi- ja luomuruoka ovat lähellä kuluttajan sydäntä, kun hän haluaa säästää luontoa. Kuluttajien lisääntynyt tietoisuus saa yritykset tekemään vastuullisia ratkaisuja ja kertomaan niistä avoimesti kuluttajille.

### **3.3.1 Hävikkiruoka**

Hävikkiruoka on puhuttu paljon viime vuosien aikana ja se on aktiivisesti näkynyt ravintoloissa sekä kuluttajien puheissa. Usein hävikkiruokaan liitetään ravintolat ja niiden tuottama hävikki puhututtaa paljon. Johtuuko se esimerkiksi siitä, että ravintoloissa on helppo itsekä aiheuttaa hävikkiä. Ruuan ollessa toisten tekemää ja kun siitä on jo maksettu, niin hyvin voi jättää osan annoksesta syömättä, toteavat Ketola, Kortesoja & Sairanen (2018, 140). Tätä näkee ravintoloissa paljon ja varsinkin noutopöytäruokailussa tämä on arkipäivää. Mikään hävikki ei kuitenkaan ole oikeutettua, koska ympäristöhaitat ovat joka kerta yhtä suuria. Granberg (2012, 57) kertoo, että jatkuva väestön kasvaminen ja lihan suurempi kysyntä kuormittaa elintarvikejärjestelmää. Lihan tuottaminen vaatii suuria määriä vettä, energiaa ja esimerkiksi viljelysmaata. Kasvisruoka on suosiossa, mutta silti lihan kulutus ei laske.

On varmasti hyvä miettiä, että mitä hävikki on ja miten sitä oikeastaan syntyy. Ketola ym. (2018, 11) kuvailevat hävikin olevan ruokaa, jota on esimerkiksi hankittu varmuuden vuoksi jääkaappiin. Tämä tapahtuu helposti, koska vieraanvarainen ihminen haluaa aina olla valmis mahdollisille vieraille. Todellisuudessa kuitenkin suurin osa näistä tuotteista

päätyy lopulta roska-astiaan. Tätä ajattelua tapahtuu myös ravintoloiden keittiöissä, koska asiakasmääriä ei useinkaan tiedetä etukäteen. Selkeästi hävikkiruuan määrittelevät Silvennoinen, Koivupuro, Katajajuuri, Jalkanen & Reinikainen (2012,13), ruokahävikki on selaista ruokaa, joka päätyy roska-astiaan syömisen sijasta. Hävikkiruuaksi määritellään kaikki raaka-aineet ja tuotteet, jotka olisi voitu käyttää alkuperäiseen tarkoitukseensa. Tähän ei lueta sellaisia tuotteita, kuten kahvin poroja tai eläinten luita, joita ei ole alun perin tarkoitettu syötäväiksi.

Osittain hävikkiin vaikuttaa myös ruokapakkausten parasta ennen ja viimeinen käyttöpäivä-merkinnät. Hanne Møller, Therese Hagtvedt & Nina Lødrup (2016, 44) kertovat, että pakkausmerkinnät ovat usein ylivarovaisia, niitä olisi varaa tarkastella paljonkin. Monet luottavat sokeasti pakkausmerkintöihin, eivätkä käytä maalaisjärkeä. Jos tuote on pilalla, niin sen kyllä usein näkee tai haistaa helposti. Kotitalouksissa aiheutetaan runsaasti hävikkiä, koska ei uskalleta käyttää vielä ihan kelvollisia raaka-aineita. Myös ruuan vääränlainen säilyttäminen aiheuttaa usein turhaa hävikkiä. Kuten Abeliotis, Chroni & Lasaridi (2016, 124) toteavat, oikeanlainen ruuan säilyttäminen ja tähteiden käyttäminen johtavat oikeanlaiseen hävikinhallintaan. Kylmät tuotteet tulee säilyttää jääkaapissa ja kuivatut tuotteet kuivassa paikassa. Raaka-aineiden kokonaisvaltainen käyttäminen vaatii pieniä tekoja ja ajatusta, kun ruokaa valmistetaan.

Ruokahävikkiä syntyy prosessin jokaisessa vaiheessa. Hävikkiä aiheuttavat kotitaloudet, kaupat, ravintolat, ruokatehtaat ja ruuan tuottajat. Luonnonvarakeskuksen (LUKE) mukaan kaikesta tuotetusta ruuasta noin 30 % päätyy hävikkiin. Suomessa luku on maltillisempi, mutta silti noin 10-15 % kaikesta syömäkelpoisesta ruuasta löytyy biojäteastiasta. Tämä on todella paljon siihenkin nähden, että maailmassa, ja Suomessa, osa ihmisistä näkee nälkää. Suurimman osan hävikistä aiheuttavat kotitaloudet, kaupat aiheuttavat hävikkiä noin puolet kotitalouksia vähemmän. Kotitaloudet aiheuttavat hävikkiä noin 120-160 miljoonaa kiloa, joka on noin 23 kiloa henkilöä kohden. Hävikki kuormittaa ympäristöä ja se on myös taloudellinen rasite, keskiarvallisesti noin 125 euroa henkeä kohden vuodessa. (Saa syödä!.)

Ruuan tuottaminen ja siihen liittyvät prosessit, kuten ruuan ja raaka-aineiden kuljettaminen kuormittavat luontoa paljon. Tutkimusten mukaan jopa 50 % Itämeren rehevöittävästä päästöistä on peräisin ruuan tuotannosta. Suomessa arviolta 20 % ilmastopäästöistä johtuu ruokatuotannon prosesseista. Monet ravintolat ovat lähteneet hävikkitalokoiisiin ja tätä myös kuluttajat odottavat heiltä. Ravintolat tuottavat noin 20 % ruokahävikkiä, joka on 10 % vähemmän mitä kotitaloudet tuottavat. Olisi siis tärkeää, että talkoisiin lähtisi ravintoloiden lisäksi myös kaupat ja kuluttajat. Eniten roska-astiaan päätyy juureksia, vihanneksia

ja perunoita. Tämän jälkeen tulee kotona valmistetut ruuat, maitotuotteet ja vähiten hävikkiin päätyy lihaa ja kalaa. Yleisimmät syyt ruuan pois heittämiseen ovat vanhentuneet pöytäväykset tai jo pilaantunut ruoka. Näiden jälkeen yleisimpiä syitä ovat liian suuren ruokamäärän valmistaminen ja silmillä syöminen, eli ruoka jää lautashävikiksi. (Saa syödä!.)

Hävikkiä syntyy väkisinkin ja täysin sitä ei voi mitenkään välttää. Sitä voidaan kuitenkin vähentää, kun toimintaa suunnitellaan ja ajatellaan, että miten toimitaan. Ketola ym. (2018, 14-15) laittavat hävikinhallinnan tärkeysjärjestykseen, jossa on seitsemän kohtaa. Ensimmäisessä kohdassa neuvotaan käyttämään kaikki raaka-aineet normaalisti. Toisessa kohdassa pyritään ennaltaehkäisemään hävikkiä esimerkiksi suunnittelulla ja havainnoimalla jääkaapin sisältöä. Kolmannessa vaiheessa jo syntyneet haasteet pyritään paikkaamaan, esimerkiksi pakastamalla tuoretuotteita. Neljännessä vaiheessa tähteet tulisi hyödyntää, esimerkiksi jatkokäyttämällä eilisen raaka-aineet uudessa ruuassa. Viidennessä kohdassa kehoitetaan syöttämään hävikki koiralle ja kuudennessa kohdassa toimitamaan vanhentuneet raaka-aineet kompostiin. Viimeisessä vaiheessa ruoka päätyy roska-astiaan ja tämä on se tilanne mitä halutaan välttää.

Silvennoinen ym. (2012, 38) kertovat, että tutkimuksen mukaan hävikkiä voidaan välttää hyvinkin yksinkertaisin keinoin. Tutkimuksen taustakyselyyn vastanneet olivat kertoneet, että esimerkiksi uutta ruokapakettia ei tule avata ennen kuin edellinen on käytetty loppuun. He myös kertoivat, että raaka-aineiden ja ruokien oikealla säilytyksellä voidaan vaikuttaa paljon hävikin syntymiseen. Yksi hyvin perinteinen ja yksinkertainen keino on se, että lautaselle otetaan vain sen verran ruokaa kuin jaksetaan syödä. Suunnitelulla ja joustamisella voidaan vaikuttaa siihen, että nopeasti pilaantuvat raaka-aineet käytetään ennen kuin ne ehtivät mennä pilalle. Kuluttajat, kaupat, ravintolat, tuottajat ja ruokateollisuus voivat kaikki vaikuttaa hävikin syntymiseen ja sen hallitsemiseen. Tärkeää on ymmärtää, että hävikki koskee koko toimitusketjua (ECR Finland 2001, 41). Kaikki prosessissa mukana olevat tahot ja henkilöt voivat vaikuttaa hävikin syntymiseen ja sen välttämiseksi kaikkien tulisi tehdä töitä. Hävikkiruoka tuhoaa luontoa, aiheuttaa haittaa liiketoiminnalle ja tekee kaikista prosessin vaiheista turhia.

### **3.3.2 Lähi- ja luomuruoka**

Kuten hävikkiruoka, myös lähi- ja luomuruoka ovat puhuttaneet ihmisiä viime vuosien aikana paljon. Prosessoitu ruoka on vallannut suurien ruokakauppojen hyllyt ja ruokien puhkaus sekä alkuperä ovat unohtuneet. Viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana useat ruokaskandaalit ovat kuitenkin herättäneet kuluttajat kyseenalaistamaan ruokien alkuperä-

rää, kertovat Mononen & Silvasti (2012, 196). Hullun lehmän tauti, salmonella ja lintuinfluenssa ovat järkyttäneet ihmisiä ja saaneet tuottajat varpailleen. Nykyaikana kuluttajat osaavat vaatia tietoja ruokien alkuperästä ja tuotantoketjusta. Tuottajat ovat ottaneet puhtauden ja läpinäkyvyyden kilpailuedukseen, jos se vain on ollut mahdollista. Jo vuonna 2006 tehdyssä kuluttajatutkimuksessa kuluttajat, kunnanjohto ja suurkeittiöiden edustajat ovat toivoneet lähiruuan kulutuksen kasvua, kertovat Isoniemi ym. (2006, 71). Tämä suuntaus on jatkunut edelleen ja voimakkaana myös 2010-luvulla.

Mitä lähi- ja luomuruoka sitten oikeastaan on? Luomuruoka voidaan määritellä selkeämmin, yksinkertaisesti luomu on lyhennelmä sanasta luonnonmukainen. Jotta raaka-aine tai tuote voi saada luomumerkin, sen täytyy noudattaa valvottua ja yhdessä sovittujen tuotantomenetelmien käyttämistä (Luomuruoka.fi.) Luomussa toiminta pohjautuu luonnonmukaisiin toimintatapoihin, joihin tuottajat ja yritykset ovat sitoutuneet. Tuotteet saavat käyttää luomumerkkiä, jos sen raaka-aineista vähintään 95 % on luonnonmukaisesti tuotettua. Luomutuotannon osalta tärkeitä asioita ovat mm. energian säästäminen, eläinten lajinnomaisen toiminnan tukeminen, toimintatapojen puhtaus sekä kaikenlaisten torjunta-aineiden ja keinotekoisien lannoitteiden välttäminen. Luomutuotteilla on edellytys laadukkuudelle, mutta itsessään luomumerkki ei kerro tuotteen lopullisesta laadusta mitään.

Luomun valitsemiseen vaikuttaa luonnollisesti moni asia, mutta useimmiten maku ja laatu ovat ne tärkeimmät syyt. Jyoti Ranan (2017, 59-60) mukaan luomun käyttämisellä voidaan näyttää taloudellista asemaansa, luomua ostetaan terveyden vuoksi ja siksi, että sitä on nykyaikana laajasti saatavilla. Luomulla kuvaillaan olevan uniikki maku, se on visuaalisesti houkuttelevampaa ja vaikuttaa usein tuoreemmalta verratessa tavallisiin tuotteisiin. Kuten Justin Healey (2016, 5) toteaa, syö sellaisia tuotteita, jotka sopivat paremmin sinulle. Aika tulee näyttämään kuinka modernin maailman pitkälle prosessoidut tuotteet tulevat vaikuttamaan ihmisten terveyteen. Selvää on kuitenkin se, että ruuan tulisi olla mahdollisimman puhdasta ja sisältää vain aineita, jotka siihen alkuperäisesti kuuluvat. Terveys on tärkeä tekijä ruuan valinnassa, mutta myös maku on parempi puhtailla ja oikeanlaisilla raaka-aineilla.

Lähiruoka voidaan määritellä yksinkertaisesti niin, että se on lähellä tuotettua. Mikä sitten on lähellä? Usein ravintolat kertovat käyttävänsä vain lähellä tuotettuja raaka-aineita. Lähellä voi olla omasta kaupungista, omasta maakunnasta, Suomesta tai mahdollisimman läheltä Suomea. Isoniemen (2005, 7) tuottaman kuluttajatutkimuksen mukaan lähiruuan määrittely voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: sosiaalinen etäisyys, kulttuurinen etäisyys ja maantieteellinen etäisyys. Kuluttajien mukaan maantieteellisen etäisyyden määrittely on hankalaa, koska etäisyydet ovat suhteellisia ja etäisyys voidaan käsittää eri tavoin.

Kulttuurinen etäisyys on helpompi määritellä, Suomalainen ruoka koetaan luontevammin lähiruuaksi, kuin esimerkiksi Tallinnasta tuotu, vaikka se onkin lähellä Suomea, toteaa kuluttajat Isoniemen tutkimuksessa (2005, 10). Lähellä tuotettu voidaan siis kokea eri tavoin ja jokainen voi määritellä sen itselleen siten, kuten se parhaalta tuntuu.

Luomu- ja lähiruusta puhutaan usein yhdessä ja ne myös helposti sekoitetaan keskenään. Ruoka voi olla luomua, vaikka se ei ole läheltä ja toisaalta ruoka voi olla läheltä, mutta se ei välttämättä ole luomua, opastavat Mononen & Silvasti (2012, 136). Opinnäytetyön kirjoittajan ravintolassa tarjoillaan paljon lähi- ja luomuruokaa, mutta lähiruoka koetaan tärkeämmäksi mm. sen ympäristövaikutustensa vuoksi. Luomu ei aina ole määritelmä tuotteen laadulle, mutta parhaimmillaan luomu on todella laadukasta. Näin opinnäytetyön kirjoittajan ravintolassa koetaan esimerkiksi luomumaitojen osalta, ne vain maistuvat paremmalta. Kuten Mononen & Silvasti (2012, 147) toteavat, luomutuotteet ovat usein kalliimpia vaihtoehtoja esimerkiksi suurempien tuotantokustannustensa vuoksi. Luomulla on markkina-arvoa kuluttajien keskuudessa, mutta laatua ei tulisi unohtaa, vaikka tuotteen kyljessä luomumerkintä olisikin. Korkeamman hinnan perusteena tulisi olla esimerkiksi tuotantoeläinten paremmat olot ja näitä asioita valvotaan luomutarkastajien toimesta.

## 4 Palveluliiketoimintayrityksen konseptointi

Tässä luvussa konseptointia käsitellään kolmen alaluvun verran ja siihen perehdytään palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan konseptin suunnittelua, toisessa alaluvussa konseptin kehittämistä ja kolmannessa alaluvussa elämyksiä osana konseptia. Konseptin suunnittelussa tutustutaan suunnittelun vaiheisiin ja mitä tulisi ottaa huomioon konseptia suunnitellessa. Konseptin kehittämisessä perehdytään kehittämisen tarpeeseen ja sen merkitykseen yrityksen kilpailutekijänä. Elämykset -alaluvussa tarkastellaan elämysten tuottamisen merkitystä osana konseptointia. Kokonaisvaltaiset elämykset ovat kovassa kysynnässä ja niiden tuottaminen vaatii asiakkaiden tuntemista.

### 4.1 Konseptin suunnittelu

Konsepti on käsitteenä laaja ja sen alle voidaan lukea lukuisia asioita. Kuten Tiia Sammal-lahti (2009, 79) kuvaa, konseptointi on kokonaisuus, johon sisältyy tuotteet, prosessit, ihmiset, fyysiset puitteet, mainetekijät, hintamaailma, palveluiden saatavuus ja myyntitoimenpiteet. Kyseessä on siis kattava kokonaisuus ja konseptisuunnitteluun tulisi käyttää reilusti aikaa, jotta lopputuloksesta saadaan mahdollisimman onnistunut. Palveluiden ja niiden laadun merkitys korostuu entisestään ja palveluyritysten on panostettava siihen, jos he mielivät pysyä mukana kilpailussa. Konseptointiin liittyy vahvasti myös esimerkiksi digitalisaatio ja kansainvälistyminen, toteavat Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula (2010, 37). Muita jo koko 2010-luvun keskeisiä teemoja ovat olleet kestävän kehityksen periaatteet ja datan hyödyntäminen.

Palvelumuotoilussa keskitytään asiakkaaseen, asiakasymmärrykseen ja asiakkaan kulke-miin polkuihin. Palveludesign -ajattelu tukee tätä toimintatapaa ja ottaa huomioon palvelu-prosessien toimivuuden, kertoo Sammallahti (2009, 80). Tällä tavoin ajateltuna jo suunnit-tellessa palvelua huomioon otetaan eri toimintojen ja vaiheiden käytettävyys. Uuden pal-velun avautuessa usein puhutaan siitä, että asiakasnäkökulmaa ei olisi mietitty yhtään. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan nostaa kauppakeskus Redin avautuminen. Asiakkaat kokivat kauppakeskuksen sokkeloiseksi ja kritisoivat opasteita paljon. Sammallahden (2009, 80) mukaan palveludesign tähtää siihen, että asiakkaan näkökulmasta kaikki pal-veluprosessin vaiheet toimivat ja tuntuvat hyvältä. Erilaiset prototyypit ja palveluiden koe-käytöt ovat järkeviä, jotta palvelu toimisi hyvin heti alusta lähtien.

Asiakas on siis tunnettava hyvin, jotta konseptista voidaan suunnitella hänelle sopiva. Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018, 96) kehottavat astumaan sivuun ja ar-

vioimaan ympärillä tapahtuvaa toimintaa uusin silmin. Asiakasta voidaan ymmärtää ainoastaan niin, että omat oletukset ja ennakkoluulot siirretään sivuun tutkittaessa asiakkaiden polkuja. Erilaiset palvelupolut ja persoonat toimivat hyvin, mutta tietojen kerääminen vaatii huolellista tutkimustyötä. Kaikilla yrityksillä on mahdollisuus tuntea asiakkaansa paremmin ja tarjota heille personoituja palveluja, toteavat Andy Polaine, Lavrans Løvlie & Ben Reason (2013, 38). Suunnitteluvaiheessa on tärkeää käyttää aikaa asiakkaisiin tutustumiseen, jotta konseptin suunnittelu onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla.

Aikaisemmin, ennen 2000-lukua, oli hyvinkin yleistä tuoda uusi konsepti tai tuote markkinoille kysymättä asiakkailta mitään. Nykyään on normaalia suunnitella uutta palvelua tai tuotetta yhdessä loppukäyttäjän, asiakkaan, kanssa. Kuluttajalla on tänä päivänä huomattavasti enemmän roolia tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, kertovat Virkkunen ym. (2010, 55). On ymmärretty, että kuluttajat tietävät parhaiten millaisia odotuksia heillä on tuotteiden ja palveluiden suhteen. Toki he eivät aina voi tietää mikä heille on parasta ja käyttökelpoisinta, mutta parhaimmillaan asiakkaiden kanssa yhteistyössä saadaan suunniteltua mahdollisimman onnistuneita lopputuotoksia. Sammallahten (2009, 81) mukaan konseptin suunnitteluvaiheessa huomioidaan maine, hinta, fysiikka, ihmiset, tuote, saataavuus, myynti sekä prosessit.

## **4.2 Konseptin kehittäminen**

Maailma on muuttunut nopeasti ja vauhti tuntuu edelleen vain kiihtyvän. Yritysten on tehtävä kovasti töitä, jotta he pysyvät nopeasti kehittyvän maailman mukana. Uusi konsepti suunnitellaan, sitä kehitetään ja toteutetaan. Voidaan todeta, että konsepti on koko ajan kehityksen tiellä, toteavat Virkkunen ym. (2010, 80). Menestyvä yritys ei pysy paikallaan, vaan se tarkastelee toimintaympäristöä jatkuvasti ja tekee kehittämistoimenpiteitä tarvittaessa. Toisinaan toimiva konsepti pysyy muuttumattomana, mutta joskus konseptia tarvitsi kehittää jatkuvasti. Sammallahten (2009, 88) mukaan on hankala määrittää sitä, että milloin kehittämistyötä tulisi tehdä. Määrittelemiseen vaikuttavat esimerkiksi asiakkaiden odotukset, yrityksen strategia, yrityksen henki, brändi-identiteetti, laatuksymykset ja tahto pysyä samanlaisena.

Kehittämislle tulee olla jokin syy. Riittävä peruste ei ole se, että muutkin kehittävät ja kehitetään vain kehittämisen ilosta. Asiakkaiden tunteminen on tässäkin kohtaa avain onnistumiseen, ohjeistaa Sammallahti (2009, 88). Konseptin kehittäminen tulisi olla asiakaslähteistä, jos asiakas toivoo muutosta niin silloin sitä tulisi harkita. Toisinaan kehittäminen voi olla osa yrityksen ideologiaa ja muutos on pysyvä tila. Kehittäminen on usein muutosta vanhasta uuteen ja tulee ottaa huomioon, että muutos voi aiheuttaa haasteita yrityksen

henkilöstön keskuudessa. Virkkusen ym. (2010, 81) mukaan kielteiset seuraukset ovat osa kehittämisprosessia. Kehittämisen tulee siis olla suunnitelmallista toimintaa, jossa huomioidaan prosessissa mukana olevat ihmiset.

Konsepti on markkinoilla huolellisen suunnittelun ja kehittämisen jälkeen, mutta se ei ole todennäköisesti vielääkään valmis. Aikaisemmin todettiin, että kehittämisen ajoitusta on vaikea määrittää ja kehittämistyö on jatkuvaa. Voidaankin siis puhua konseptin hiomisesta, jatkuvasta konseptin kehittämisestä. Sammallahti (2009, 181) toteaa, että hiomisen tarve voi olla vähäinen, mutta joskus siihen on käytettävä reilusti aikaa. Tarpeet ovat tapauskohtaisia, mutta on hyvä pitää ympäristöä silmällä ja ajatella konseptia jatkuvasti kehittyvänä. Brändi-identiteetin säilyttäminen on kuitenkin järkevää, jotta yritys muistaa paikkansa markkinoilla. Kulttuurierot voivat tuoda poikkeamia siihen, miten palveluita käytetään, mutta brändi kuitenkin muistetaan ja sitä arvostetaan. Konseptia kannattaa siis hioa, mutta konseptin testaustakaan ei kannata unohtaa, kertoo Sammallahti (2009, 181). Kuluttajat kannattaa ottaa mukaan tarkastelemaan toimintaa ja antamaan kommentteja siitä, kuinka konsepti heidän mielestään toimii. Näin toimien voidaan varmistaa konseptin toimivuus ennen sen lanseerausta tai suurempien muutosten tekemistä.

Palvelumuotoilussa on ehdotonta, että asiakas tai loppukäyttäjä on mukana prosessin jokaisessa vaiheessa. Sama tulisi muistaa myös konseptin kehittämisessä. Prototyyppien testausvaiheessa tutkitaan, arvioidaan ja tehdään yhteistyötä asiakkaiden sekä sidosryhmien kanssa, kuvaavat Stickdorn ym. (2018, 211). Konseptiakin tulisi kehittää niin, että keskeiset toimijat ovat mukana ideoimassa ja kommentoimassa toimintaa. Toisinaan voi tulla tilanne, jossa konsepti ei toimikaan ja sitä täytyy muuttaa nopealla aikataululla. Näissä tapauksissa on hyvä, että yhteistyöverkosto on mukana arvioimassa ja auttamassa konseptin päivittämisessä. Polaine ym. (2013, 139) toteavat, että ajan ja kustannusten säästämiseksi toimintaa kannattaa testata mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessissa mukana olevien ihmisten kanssa. Konseptin on hyvä olla testattu ja arvioitu huolellisesti ennen, kun se viedään markkinoille.

### **4.3 Elämykset**

Elämysten tuottaminen on entistä tärkeämpää ja sen merkitys kasvaa edelleen tulevaisuudessa. Kuluttajat ovat tietoisempia siitä mitä he haluavat ja vaatimustaso palveluilta on noussut. Ravintolassa syöminen voi olla arkinen tapahtuma tai sitten se voi olla elämys, joka muistetaan vielä pitkään. Adamsson & Havas (2016, 15-17) kertovat, että vielä kymmenen vuotta sitten Tuskafestivaaleilla tarjoiitiin edullisia perusannoksia, kuten kebabia ja

ranskalaisia perunoita. Siitä ajasta on edetty paljon, kun ruokatarjonta on kehittynyt ja monipuolistunut. Tämä muutos on lähtenyt kuluttajista, perussuoritukset eivät enää riitä. Ruoka on suuri osa elämää ja siitä halutaan nauttia, tilanteesta huolimatta. Ravintolassa syöminen ei ole enää vain ulkona syömistä, vaan kokemukselta odotetaan huomattavasti suurempia elämyksiä, toteaa Rantala (2017, 7). Suomalaiset toivovat, että yhdessä koetut elämykset lisääntyisivät entisestään.

Se mitä haetaan ruokailukokemukselta nyt, on osittain ollut tuttua jo ennen maailmansotia. Ennen ruokaa kunnioitettiin huomattavasti enemmän, huomauttaa Rantala (2017, 7). Raaka-aineita, ruokailutapoja ja yhdessä syömistä arvostettiin paljon ja ruuan kanssa ei leikitty. Suomen täyttäessä 100 vuotta vuonna 2017, yhtenä suurena teemana oli yhdessä syöminen. Nopea kaupungistuminen, omavaraisuuden katoaminen, naisten työssäkäynti ja raaka-aineiden saatavuus ovat muuttaneet käyttäytymistämme, toteaa Rantala (2017, 7). Yhdessä syöminen on vähentynyt ja ruokailusta on tullut suorite, jonka avulla kerätään energiaa. Viime vuosina kuitenkin raaka-aineita on alettu arvostamaan enemmän ja kuluttajat ovat kiinnostuneita ruuan alkuperästä. Ruokailusta halutaan tehdä elämys, joka voidaan jakaa yhdessä lähimmäisten kanssa, varsinkin vapaa-ajalla.

Ruokailun ja raaka-aineiden kunnioitus näkyy myös siinä, että vaikka hinta on hieman korkeampi, niin hinta-laatusuhde koetaan paremmaksi. Adamsson & Havas (2016, 18) kertovat, että Tuskafestivaalien ravintoloiden päivitysten jälkeen hinnat koettiin edullisempänä, vaikka ne itseasiassa olivat kalliimmat kuin edellisinä vuosina. Ruuan laatua arvostetaan ja onnistunut annos parantaa kokonaisuutta, tehden siitä elämyksen. Rahaa ollaan valmiita käyttämään enemmän, mutta toisaalta myös odotukset ovat korkeammalla. Asiakkaiden odottaessa enemmän, tulee ravintoloiden henkilökunnan tietää enemmän ja olla valmiina nopeisiinkin muutoksiin. Rantalan (2017, 23) mukaan esimerkiksi jaettava ruoka on ollut viime vuosina trendikästä. Yhdessä syömistä halutaan korostaa ja mikä toimitukseen paremmin kuin lautaset, joista ruoka jaetaan yhdessä pöytäseurueen kesken. Tämä on yksi niistä elämyksistä, joita halutaan kokea yhdessä muiden kanssa.

Elämysten tuottamista tulee tavoitella, mutta se ei aina ole niin yksinkertaista. Toiselle elämys voi olla toiselle arkipäivää ja tämä tulisi tiedostaa palveluita suunniteltaessa. Kuten Juulia Räikkönen (2017, 153) toteaa, elämykset ovat henkilökohtaisia tuntemuksia, jotka jokainen määrittelee omassa mielessään. Elämysten tuottaminen voidaankin nähdä sellaisena toimintana, jossa luodaan mahdollisimman otolliset edellytykset elämysten syntymiselle. On tärkeää myös erottaa kokemukset ja elämykset. Kokemus on yleisempi tunne, jota tuntee ja elämys viittaa enemmänkin erityislaatuiseen kokemukseen, kertoo Räikkönen (2017, 154). Elämysten tuottamiseen on ryhdytty panostamaan 1990-luvulta

lähtien, koska silloin ymmärrettiin elämystalouden positiiviset taloudelliset mahdollisuudet. Kuluttajat haluavat käyttää rahaa elämyksiin, joten myös niiden tuottajia tulee olla saatavilla.

Ihminen siis kokee elämykset monin eri tavoin ja useampi asia tulee olla kohdallaan, jotta tapahtumaa voidaan kuvailla elämykselliseksi. Jim Joseph (2010, 90) kuvaa, että palveluntarjoajan on täytettävä asiakkaan tarpeet ja toiveet, kommunikoidava heidän kanssaan, pidettävä huolta heistä ja tuotava lisäarvoa heidän elämäänsä. Pitkä lista asioita ja kaikki tulisi onnistua, jotta palvelua tai tuotetta voidaan kuvailla elämyksenä. Huolellisesti analysoimalla kokemuksia voidaan kuitenkin päästä tilanteeseen, jossa on otolliset mahdollisuudet elämysten tuottamiselle. Kuten Nicola Perullo (2016, 28) kertoo esimerkin kylmästä oluesta kuumana kesäpäivänä. Tässä yhteydessä ei ole väliä oluella, vaan sillä, että se on kylmää ja sopii kuumaan kesäpäivään. Koettu tapahtuma voi olla yksinkertainen, mutta esimerkiksi tämä kokemus on usealle elämys, jota muistellaan kylmänä talvipäivänä. Elämysten tuottaminen ei ole helppoa, mutta se voi olla hyvinkin yksinkertaista.

## 5 Oppimisympäristö

Tässä luvussa tutustutaan oppimisympäristöihin. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan oppimisympäristön määritelmää ja sitä minkälainen tila voi toimia oppimisympäristönä. Toisessa alaluvussa käsitellään Laureassa kehitettyä Learning by Developing (LbD) -toimintamallia. Kolmannessa alaluvussa perehdytään Living lab -menetelmään ja sen tuomiin mahdollisuuksiin opetuksen näkökulmasta. Learning by Developing ja Living lab ovat keskeisiä lähestymistapoja, kun puhutaan kehittämispohjaisesta opetuksesta, joka tapahtuu todellisessa toimintaympäristössä yhdessä opiskelijoiden, ohjaajien ja työelämän kanssa.

### 5.1 Mikä on oppimisympäristö?

Oppimisympäristöjä on runsaasti erilaisia ja oikeastaan mikä tahansa tila tai paikka voi toimia oppimisympäristönä. Digitaalisuus on lisännyt mahdollisuuksia myös oppimisympäristöjen suhteen ja tilojen ei tarvitsekaan välttämättä olla fyysisiä. Oppimisympäristö on paikka, jossa tapahtuu oppimista ja tämä on melko yksinkertainen määritelmä sille. Oppiminen voidaan nähdä prosessina, joka kehittyy jatkuvasti vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten ja yhteisöjen kanssa erilaisissa oppimisympäristöissä, kertovat Kumpulainen ym. (2010, 14). Maailma muuttuu jatkuvasti nopeammin ja myös opetus on kehittynyt siinä mukana. Opetus enää harvemmin toteutuu niin, että opettaja puhuu ja opiskelijat kuuntelevat. Yhdessä tekeminen on todettu tehokkaaksi tavaksi oppia, joten ryhmätyöt ja erilaiset soveltavat tehtävät ovat ottaneet enemmän roolia oppimismenetelmänä. Staffansin, Hyvärisen, Kankaan & Turkon (2010, 108) mukaan oppiminen on laajentunut yli fyysisten rajojen koko elinympäristöömme.

Nopea teknologian kehitys on muuttanut opiskelijoiden odotuksia ja sitä kautta myös koulutuksenjärjestäjiä. Timothy Green & Loretta Donovan (2013, 10) toteavat, että opiskelijoilla on paljon teknologiaa käytössä ja he haluavat hyödyntää tätä myös omassa oppimisessaan. Tämä suuntaus on vain jatkanut kasvuaan ja verkko-opiskelun suosio kasvaa jatkuvasti 2020-luvulle mentäessä. Haasteelliseksi tekee oppimisympäristön luomisen esimerkiksi digitaaliseen järjestelmään, jossa opiskelijoiden tehtävät ovat. Sonia Livingstone & Julian Sefton-Green (2016, 21) kertovat, että lapset tuntevat digitaalisen maailman vanhempiaan paremmin. Sama pätee myös opiskelijoiden ja heidän opettajiensa kanssa, opiskelijat ovat lähtökohtaisesti pätevämpiä digitaalisissa asioissa. Koulutuksenjärjestäjillä on haaste luoda digitaalista tarjontaa, koska oppimista on heillä itsellään todella paljon.

Valmistautumisen merkitys korostuu siis entisestään, kun oppiminen tapahtuu erilaisissa ympäristöissä. Tavoitteellinen opetus vaatii suunnitelmallisuutta ja tämän vuoksi ei kannata kokonaan unohtaa oppilaitosten ja koulutuksen järjestäjien merkitystä. Oppilaitokset organisoivat opetusta, tapahtui se sitten oppilaitoksen tiloissa tai ei, toteavat Kukkonen & Marttila (2017, 10-11). Oppimisympäristöjen moninaisuus luo uusia mahdollisuuksia opetukselle, mutta se myös haastaa opettajia ja ohjaajia uudella tavalla. Opiskelijat ovat muuttuneet paljon, asioiden tarvitsee tapahtua nopeasti, muuten nuorten keskittyminen herpaantuu. Erilaisilla oppimisympäristöillä voidaan mahdollistaa mielenkiintoista opetusta ja oppiminen tehostuu. Kuten Staffans ym. (2010, 111) kuvaavat, tulevaisuuden oppimisympäristöt mahdollistavat yhteisöllisen tiedon luomisen ja oppijat eivät ole pelkästään kuunteluoppilaita.

Erilaiset toiminnalliset oppimisympäristöt ovat tehokkaita ja ammattikorkeakoulut käyttävät näitä laajasti hyödykseen. Parhaimmillaan oppimisympäristöt toimivat verkostoissa, joissa on mukana opiskelijoita, oppilaitoksen edustajia ja työelämän edustajia. Ammattikorkeakoulut toimivat tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa ja tämä mahdollistaa hedelmällisen pohjan moninaisille oppimisympäristöille. Arvonluonti on hyvä tehdä huolellisesti etukäteen, niin jokainen osapuoli saa parhaan mahdollisen hyödyn yhteistyöstä, kertovat Smeds, Huhta, Pajunen & Väänänen (2010, 100). Jokaisella toimijalla on omat tavoitteensa, mutta niistä yhteisesti sopimalla kaikki saavat hyötyä omalle toiminnalleen. Parhaimmillaan oppimisympäristö opettaa opiskelijaa ja tuottaa samalla lisäarvoa esimerkiksi työelämälle. Toimiva oppimisympäristö osallistaa ja sitouttaa opiskelijan oppimaan. Kukkonen & Marttilan (2017, 20) mukaan osallisuus vahvistaa kuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä. Sitoutunut ja ryhmään kuuluva yksilö on usein tehokas toimija ja tätä voidaan tukea tulevaisuuden oppimisympäristöillä.

## **5.2 Learning by Developing**

Learning by Developing (LbD), eli kehittämispohjainen oppiminen on Laurea-ammattikorkeakoulussa kehitetty toimintamalli. Kyseessä on pedagoginen ajattelutapa, jossa kehittämistä tapahtuu oppimisen yhteydessä. Tämä pedagoginen toimintamalli on hyvin käytännönläheinen prosessi, jossa mukana ovat opiskelijat, opettajat, asiakkaat ja yhteistyöyri-tysten edustajat. Kuten Katariina Raij (2007, 9) kuvaa, LbD voidaan nähdä työelämäpohjaisina hankkeina, jotka kuitenkin samalla toimivat oppimisympäristöinä. Tästä hyvänä esimerkkinä on Laurean opetusravintola BarLaurea, joka on toiminut yhtäjaksoisesti vuodesta 2002. BarLaureassa tuotetaan monipuolisia ravintolapalveluita oikeille asiakkaille ja työntekijöinä ovat restonomiopiskelijat. Ravintolan toimintaa ohjaavat ravintolapäällikkö ja

keittiömestari, jotka toimivat opiskelijoiden ohjaajina. Lähtökohta LbD:lle oli tuoda tutkimus- ja kehittämistoimintaa lähemmäksi työelämää, kertoo Pentti Rauhala (2008, 4).

Keskeistä kehittämispohjaisessa oppimisessa on se, että oppimisen yhteydessä tuotetaan jatkuvasti myös uutta osaamista ja tietoa. Tämä onkin opiskelijoille arvokasta, koska he joutuvat haastamaan itseään aivan erilaisella tavalla. LbD kehittää opiskelijoiden ongelmanratkaisutaitoja ja vahvistaa itsetuottamusta. Opiskelijalle annetaan LbD-mallissa runsaasti vastuuta ja opiskelijoilta myös odotetaan paljon, toteaa Annica Isacson (2008, 40). Kehittämispohjaisessa oppimisprosessissa opiskelija voidaan nähdä jopa tasavertaisena kollegana, jota opettaja tai ohjaaja tukee prosessin aikana. Työelämä on vahvasti läsnä oppimisessa ja se tekee toiminnasta hedelmällistä jokaisen osapuolen kannalta. Kuten Raij (2007, 21) toteaa, uutta ymmärrystä saadaan, kun asioita työestetään yhdessä erilaisten toimijoiden kesken. On hyödyllistä oppia ja kehittää yhdessä opiskelijoiden, opettajien, asiakkaiden ja työelämän kanssa.

Oppimisilmapiirin luominen on tärkeää yleensäkin opetuksessa, mutta varsinkin LbD:ssä tämä korostuu erityisesti. Tässä mallissa yhdessä tekeminen on tärkeää, joten myös ilmapiirin on oltava sellainen, että kaikki tukevat ajatusta avoimuudesta. Esimerkiksi palautekulttuurin on oltava sellaista, että palautetta annetaan ja sitä osataan ottaa myös vastaan, kertoo Outi Kallioinen (2009, 29). Rakentavan palautteen antaminen tukee avoimen ja positiivisen ilmapiirin luomista. Palautteen ei tarvitse aina olla positiivista, mutta myös negatiivinen, toisin sanoen rakentava palaute, voidaan antaa positiivisessa hengessä. Toinen asia mikä vaikuttaa vahvasti oppimisilmapiirin luomiseen, on kaikkien tasapuolinen osallistuminen tekemiseen. Ideat voivat tulla keltä tahansa ja ne ovat aina aidosti yhtä arvokkaita, oli kyseessä sitten yrityksen toimitusjohtaja tai opiskelija, toteaa Raij (2007, 22). LbD on yhdessä tekemistä, yhdessä oppimista, verkostoitumista ja tehokasta sekä jatkuvaa kehittämistä.

### **5.3 Living lab**

Living lab -menetelmä mahdollistaa opetus-, tutkimus- ja kehittämistyön realistisessa toimintaympäristössä. Aiemmin mainittu Laurea-ammattikorkeakoulun BarLaurea -opetusravintola on tästä hyvä esimerkki. BarLaurea on toiminut Living labina jo kohta 20 vuoden ajan, joten se on ollut mukana melkein aivan alusta asti. Veli-Pekka Niitamo & Seppo Leminen (2011, 7) kertovat, että William Mitchell tutki ihmisten arkea Placelabissa vuosina 1999-2009. Häntä pidetään Living lab -toiminnan yhtenä pioneerinä ja määrätietoisena kehittäjänä. Living lab -menetelmän avulla saadaan ainutlaatuista ja realistista tietoa, kun toimenpiteet tehdään luonnollisessa ympäristössä. Esimerkiksi BarLaureassa asiakkaiden

käyttäytymistä voidaan tutkia monipuolisesti, koska asiakkaat kokevat BarLaurean ravintolana, ei tutkimuslaboratoriona.

Pieter Ballon & Dimitri Schuurman (2015, 1-2) määrittelevät Living labin niin, että se on ympäristö, jossa kehitetään ja innovoidaan yhdessä käyttäjien sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Living labin toimintaan sisältyy testaaminen, arvioiminen ja ratkaisujen luominen todellisessa ympäristössä. Tärkeää on se, että toiminta tapahtuu oikeanlaisessa ympäristössä. Ravintolan palveluja tulee kehittää ravintolassa ja hotellin palveluja hotellissa, muuten Living labin tuoma hyöty menetetään. Living lab on innovatiivinen ja osallistava lähestymistapa, jossa käytetään erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä monipuolisesti, toteavat Mastelic, Sahakian & Bonazzi (2015, 12). Toiminnasta vastaavat henkilöt pitävät huolen siitä, että toimintaa arvioidaan jatkuvasti ja mukana on kehittämisen kannalta tärkeät toimijat.

Oikea asiakas, tai käyttäjä, on olennainen osa Living labia. Käyttäjä voi olla tietoisesti mukana toiminnassa tai sitten hän voi olla tutkimuskohteena, eikä välttämättä tiedä sitä. Laboratoriossa tehtävät tutkimukset antavat tietynlaista dataa, mutta sillä tavalla toimien ei voida kuvata arkisia tilanteita, kuten erilaisia odottamattomia haasteita. Tarkoitus on suorittaa tutkimista tosielämää vastaavissa tilanteissa, toteavat Tuomas Ranti & Markus Kivikangas (2011, 13). Jotta tutkimisesta ja kehittämisestä saadaan mahdollisimman tehokasta, mukana tulisi olla laajasti erilaisia toimijoita. Usein Living lab -toiminnassa on mukana opiskelijoita, oppilaitosten edustajia ja työelämästä tarvittavia toimijoita. Rantin & Kivikankaan (2011, 13) mukaan kattava yhteistyöverkosto mahdollistaa Living labin pyörittämisen siten, että tavoiteltavat tulokset saadaan tehokkaasti saavutettua.

Living lab voi siis olla millä alalla tahansa toimiva todellinen tai todenmukainen ympäristö, jossa tutkitaan ja kehitetään toimintaa. Heikkanen & Österberg (2012, 10) toteavat, että Living lab -malli toimii erityisen hyvin ammattikorkeakouluissa. Kehittämistoiminta ammattikorkeakouluissa pohjautuu työelämän tarpeisiin ja Living labien avulla tähän todelliseen toimintaan päästään hyvin käsiksi. Living labin avulla korkeakouluissa tehtävä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta voidaan tuoda lähemmäksi todellista ympäristöä ja laaja-alaista yhteistyötä on helpompi harrastaa. Yrityksissä nähdään arvokkaana loppukäyttäjän kokemus ja Living labien avulla kokemukset voidaan tuoda avoimesti esille, kertovat Minna Fred, Mika J. Kortelainen & Seppo Leminen (2011, 33). Living lab on opetusympäristönä monipuolinen ja osallistava tapa opettaa.

## 6 Tulevaisuuden oppimisympäristö

Tämä luku käsittelee tulevaisuuden oppimisympäristön konseptin kehittämistä palvelumuotoilun menetelmin. Palvelumuotoilun prosessi tässä opinnäytetyössä mukailee Design Council:in kuvailemaa Double Diamond -muotoiluprosessia. Ymmärrysvaiheessa asiakasymmärrystä hankittiin haastatteleamalla toimeksiantajaa, haastatteleamalla BarLaurean esimiesharjoittelijoita, tarkastelemalla toimintaa opinnäytetyön kirjoittajan näkökulmasta ja tutustumalla toisiin oppilaitoksiin. Kehittämisympäristössä kehitettiin haastatteleamalla Compass Groupin asiantuntijaa, työstämällä tulevaisuuden oppimisympäristöä yhdessä Laurean opiskelijoiden kanssa ja kuuntelemalla Bruggessa opiskelijoiden sekä henkilökunnan ideoita. Toteuttamisvaiheessa kehitettyä konseptia tarkastellaan Business Model Canvasin, Moodboardin ja Value Proposition Canvasin avustuksella.

### 6.1 Kehittämisprosessin kuvaus

Tässä alaluvussa käsitellään kehittämisprosessia, jota noudatettiin tulevaisuuden oppimisympäristön konseptin kehittämisessä. Tulevaisuuden oppimisympäristön konseptia kehitettiin palvelumuotoilun menetelmin ja tässä opinnäytetyössä mukailtiin Design Council:in kuvaamaa palvelumuotoiluprosessia kolmivaiheisena. Nämä vaiheet olivat asiakasymmärryksen hankkiminen, kehittäminen ja toteuttaminen. Kehittämisprosessin aikana käytettiin kymmentä erilaista kehittämis- ja ideointimenetelmää, jotka on kuvattu taulukossa 1. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja käytetyt menetelmät kuvataan tarkemmin omissa alaluvuissaan.

Palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita ovat asiakasymmärrys ja kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa. Onnistunein lopputulos saadaan silloin, kun asiakas on mukana muotoiluprosessin jokaisessa vaiheessa. Kuten Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018, 20-21) toteavat, palvelumuotoilu voidaan nähdä ajatusmallina, prosessina, työkalupakkina, yhteisenä kielenä ja esimiestyönä. Palvelumuotoilu on monipuolinen lähestymistapa kehittämiseen ja ideointiin, jota tehdään yhdessä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Kehittämis- ja ideointityö on joustavaa ja tarvittaessa nopeaa, mutta palvelumuotoilua ei tulisi nähdä lyhyenä prosessina, ohjeistaa Stefan Moritz (2005, 40). Palvelumuotoilun prosessiin kuuluu se, että toiminta on jatkuvasti käynnissä ja prosessissa voidaan tarvittaessa mennä myös taaksepäin.

Design Council on lanseerannut oman mallinsa palvelumuotoilun prosessin mukaiseen kehittämistoimintaan. Tämän muotoiluprosessin nimi on Double Diamond ja sen käyttäminen on käynnistetty vuonna 2004. Double Diamond on visuaalinen muotoiluprosessi, jossa palvelumuotoilua toteutetaan neljässä eri vaiheessa. Nämä vaiheet ovat Discover,

Define, Develop ja Deliver. Discover ja Define ovat ensimmäisessä timantissa ja Develop ja Deliver toisessa timantissa. Nämä timantit ovat prosessin keskellä, joka alkaa haasteesta / ongelmasta ja päättyy lopputuotokseen. Muotoiluprosessin noudattaminen sitouttaa eri toimijat yhteen ja prosessia tukee esimiestyö, joka mahdollistaa innovatiivisen työskentelyn ja palvelumuotoilun mukaisen ajattelutavan. Toiminta mahdollistetaan erilaisilla kehittämis- ja ideointimenetelmillä, joita käytetään muotoiluprosessin aikana. (Design Council 2020.)

Palvelumuotoilu on käytännönläheistä tekemistä ja siihen liittyy usein fyysinen tekeminen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Stickdorn ym. (2018, 26) kuvaavat palvelumuotoilun olevan ihmiskeskeistä, yhteisöllistä, iteratiivista, jatkuvaa, realistista ja kokonaisvaltaista. Prosessia noudattamalla jaetaan yhteinen ymmärrys asioista, jotta kaikki prosessissa mukana olevat ymmärtävät mistä on kyse. Parhaimmillaan palvelumuotoilun lopputuloksista hyötyvät asiakkaat, yrityksen liiketoiminta ja yhteistyökumppaneiden liiketoiminta. Palvelumuotoilu yhdistää asiakkaat ja yritykset uudella tavalla, toteaa Moritz (2005, 43). Tämä vuoropuhelu on antoisaa ja antaa yrityksille mahdollisuuden oikeasti tuntea asiakkaansa. Hankittu asiakasymmärrys auttaa kehittämään tuotteita ja palveluita oikealla tavalla ja prosessin ollessa jatkuvaa kehittäminen on pysyvää.

Taulukko 1. Tulevaisuuden oppimisympäristön konseptin kehittäminen

Tulevaisuuden oppimisympäristön konseptin kehittämisessä käytetyt menetelmät
<b>Asiakasymmärryksen hankkiminen</b>
<p><b>Avoin haastattelu - Toimeksianto Laureassa</b>  <b>Puolistrukturoitu haastattelu – BarLaurean esimiesharjoittelijoiden haastattelu</b>  <b>Osallistuva havainnointi – BarLaurean toiminta ravintolapäällikön silmin</b>  <b>Benchmarking – Oppia myös muilta oppilaitoksilta</b></p>
<b>Konseptin kehittäminen</b>
<p><b>Asiantuntijahaastattelu – Asiantuntijalta näkemyksiä kehittämiseen</b>  <b>Toimeksianto – Opiskelijat tuottavat ideoita</b>  <b>Työpaja – Ideoita Bruggesta</b></p>
<b>Konseptin toteuttaminen</b>
<p><b>Business Model Canvas – Tulevaisuuden oppimisympäristön tehokkuus</b>  <b>Moodboard – Uuden konseptin kuvaus</b>  <b>Value Proposition Canvas – Arvon tuottaminen tulevaisuuden oppimisympäristön asiakkaalle</b></p>

Asiakasymmärrystä hankittiin neljän erilaisen menetelmän avulla. Näitä menetelmiä olivat avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, osallistuva havainnointi ja benchmarking. Toimeksianto Laureassa käynnisti opinnäytetyön tekemisen, kun opinnäytetyön kirjoittaja haastatteli Laurea Leppävaaran yksikön johtajaa. BarLaurean esimiesharjoittelijoiden haastattelu antoi ymmärrystä siitä, että millaisena oppimisympäristö koetaan. Osallistuva havainnointi BarLaurean ravintolapäällikkönä toi kattavaa perspektiiviä oppimisympäristön arjesta, haasteista ja onnistumisista. Tutustuminen toisiin vastaavanlaisiin oppimisympäristöihin antoi näkemystä siitä, että miten asiat muualla toimivat, mikä on esimerkillistä ja missä on omat haasteensa.

Konseptin kehittämisessä haastateltiin asiantuntijaa, annettiin toimeksianto Laurean opiskelijoille ja järjestettiin työpaja Bruggessa kansainvälisten opiskelijoiden ja henkilökunnan kanssa. Asiantuntijahaastattelu antoi kattavaa ymmärrystä siitä, että miten ravintoloiden konsepteja voidaan kehittää ja mitä siinä tulee ottaa huomioon. Laurean opiskelijoille annettu toimeksianto tuotti uusia toteuttamiskelpoisia ideoita, kun opiskelijat tunsivat jo ennestään BarLaurean oppimisympäristön. Bruggessa järjestetty työpaja toi kansainvälistä näkökulmaa konseptin kehittämiseen. Opiskelijoiden lisäksi mukana oli myös kansainvälistä henkilökuntaa, joten ideat olivat monipuolisia.

Toteuttamisvaiheessa konseptin suunnittelutyö tuotiin visuaalisesti esille Business Model Canvasin, Moodboardin ja Value Proposition Canvasin avulla. Business Model Canvas kuvaa tulevaisuuden oppimisympäristön tehokkuutta ja suorituskykyä. Moodboard tuo visuaalisesti esille tulevaisuuden oppimisympäristön konseptin keskeisimmät asiat yhdellä vilkaisulla. Value Proposition Canvasin avulla tarkastellaan tulevaisuuden oppimisympäristön asiakkaan tarpeita ja toimenpiteitä arvon luomiseen, jotta asiakkaan odotukset voitaisiin lunastaa.

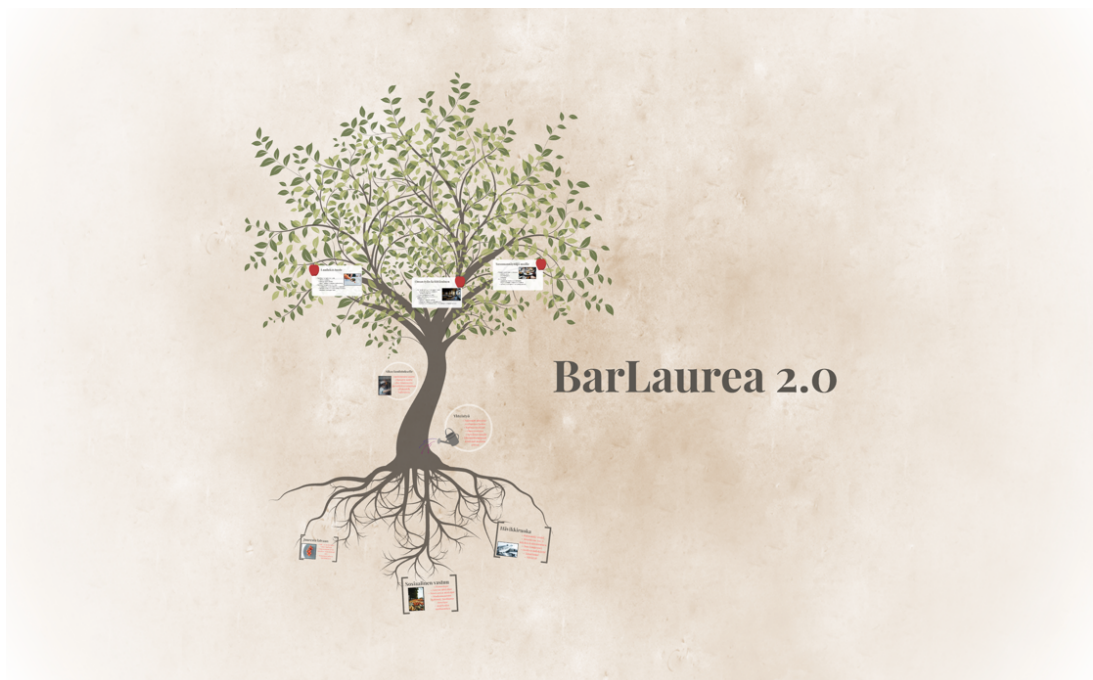
## **6.2 Asiakasymmärryksen hankkiminen**

Tässä alaluvussa asiakasymmärrystä hankittiin avoimen haastattelun, puolistrukturoidun haastattelun, osallistuvan havainnoinnin ja benchmarkingin avulla. Avoin haastattelu suoritettiin, kun opinnäytetyön kirjoittaja sai toimeksiannon Laurea Leppävaaran yksikön johtajalta. Puolistrukturoitu haastattelu tehtiin BarLaurean esimiesharjoittelijoiden kanssa, jotta saatiin ymmärrystä siitä millaisena BarLaurea oppimisympäristönä koetaan. Osallistuvan havainnoinnin suoritti opinnäytetyön kirjoittaja toimiessaan BarLaurean ravintolapäällikkönä. Toisilta oppilaitoksilta opittiin, kun benchmarking toteutettiin Perhon ravintolakoulussa ja Stadin ammattiopistossa.

Ymmärrysvaiheessa asiakasymmärrystä hankitaan ja tämä vaihe toimii vahvana pohjana lopulliselle tuotokselle. Double Diamond -muotoiluprosessissa tämä vaihe sisältyy ensimmäiseen timanttiin. Tässä vaiheessa erilaisten tutkimus- ja kehittämismenetelmien avulla kerätään asiakasymmärrystä, jotta toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisesti. Asiakasymmärrys on tärkeää, koska muuten ongelman selvittäminen voi perustua toiminnan kehittäjien oletuksiin, ei asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Tämä vaihe vaatii aikaa ja työskentelyä yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden on hyvä olla mukana muotoiluprosessin jokaisessa vaiheessa, mutta ymmärrysvaiheessa heidän läsnäolonsa on kaikkein tärkeintä. (Design Council 2020.)

### 6.2.1 Toimeksianto Laureassa

Opinnäytetyö käynnistyi toukokuussa vuonna 2018, kun opinnäytetyön kirjoittaja tapasi Laurea Leppävaaran yksikön johtajan Leppävaaran kampuksella. Tässä vaiheessa ei ollut selvää, että aiheesta aiotaan tehdä opinnäytetyö, mutta tästä tapaamisesta kaikki alkoi. Yksikön johtaja kysyi opinnäytetyön kirjoittajalta, että minkälainen voisi olla tulevaisuuden opetusravintola. Tapaamisen aikana keskusteltiin mahdollisuuksista ja ajatuksista siitä, että miten opetusravintola voitaisiin toteuttaa ja minkälaisia toimijoita siinä voisi olla mukana. Tässä vaiheessa ei ollut vielä tarkempaa tietoa siitä, että tällainen opetusravintola tultaisiin toteuttamaan, mutta lennokkaaseen ideointiin kannustettiin. Tapaamisen lopuksi sovittiin, että opinnäytetyön kirjoittaja koostaa ajatuksia siitä minkälainen tulevaisuuden opetusravintola voisi olla.



Kuva 2. BarLaurea 2.0 (Kirjoittajan oma arkisto)

Opinnäytetyön kirjoittaja haastatteli yksikön johtajaa, mutta vuorovaikutustilanne oli avoin ja ei strukturoitu. Kuten Sirkka Hirsjärvi & Helena Hurme (2008, 41) kertovat, lähestymistapoja tutkimushaastattelulle on monia. Lähestymistapa voi olla suora tai epäsuora, kokenut haastattelijaa osaa lähestyä haastateltavaa tilanteen vaatimalla tavalla. Epäsuorassa lähestymistavassa asioita ei kysytä suoraan, kun taas suorassa lähestymistavassa näin voidaan tehdä. Arkiset vuorovaikutustilanteetkin voidaan määritellä haastatteluiksi, vaikka kumpikaan osapuoli ei sitä ymmärtäisi niin. Tutkimushaastattelu eroaa kuitenkin arkikeskustelusta niin, että sillä on erikseen määritelty tarkoitus ja roolit ovat selvillä, toteavat Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (2005, 22). Vaikka ilmapiiri voi olla avoin, niin tutkijalla on kuitenkin selkeä tavoite mielessä.

Haastattelun etuja on useampia, kun puhutaan tiedonhankinnasta. Esimerkiksi tiedon kerääminen ja ymmärryksen syventäminen on tehokasta haastattelun avulla, kertovat Hirsjärvi & Hurme (2008, 35). Haastateltavan annetaan tuoda itsensä esille ja vuorovaikutuksesta tulisi saada avoin ja kannustava. Mahdollisimman rehellisen tiedon saamiseksi haastattelutilanteessa tulisi olla luottavainen ilmapiiri, jotta haastateltava haluaa vastata rehellisesti esitettyihin kysymyksiin. Opinnäytetyön kirjoittajan ja yksikön johtajan keskustelu oli vapaamuotoista, mutta se selkeästi rakentui haastatteluksi keskustelun edetessä. Ruusuvuori & Tiittula (2005, 23) mainitsevat haastattelun muistuttavan keskustelua, jolla on kuitenkin määritelty tavoite. Vapaamuotoista haastattelua voi olla vaikea erottaa normaalista keskustelusta, mutta haastattelun kannalta tällä ei ole suurta merkitystä. Tärkeintä on se, että asetetut tavoitteet saavutetaan.

Opinnäytetyön kirjoittaja aloitti keskustelun pohjalta työstämään ajatuksia tulevaisuuden opetusravintolasta. Ensimmäiset ajatukset koottiin puhelimen muistiinpanoihin, mutta siten tulevan kesän aikana muistiinpanoista koostettiin näyttöesitys Prezillä. Opinnäytetyön kirjoittaja toimitti esityksen esimiehelleen ja yksikön johtajalle kesäkuussa 2018 ennen kesälomia. Esitys kantoi nimeä "BarLaurea 2.0" (kuva 2), koska tarkoitus oli lähteä kehittämään jo olemassa olevaa konseptia. Ajatuksena oli se, että alkuperäinen BarLaurea pysy sellaisenaan, mutta BarLaurea 2.0 olisi kehittyneempi versio edellisestä. Alaotsikoita esityksessä olivat juuresta latvaan, sosiaalinen vastuu, hävikkiruoka, yhteistyö, aikaa koulutukselle, laadukas tuote, oman työn kehittäminen ja suunnannäyttäjät muille.

Juuresta latvaan (kuva 3) -ajatuksessa korostettiin lähi- ja luomuruokaa, omia tuottajia, omavaraisuutta ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Nämä ovat arvoja jo nykyisessä BarLaureassa, mutta BarLaurea 2.0 veisi näitä ajatuksia huomattavasti pidemmälle. Sosiaalinen vastuu käsitti pientuottajat, Laurean opiskelijat, toisen asteen opiskelijat, maahanmuuttajat, työttömät, työelämään tutustujat ja asiakkaiden osallistamisen. Hävikkiruuan

suhteen suunnitelmalla oli pidemmälle vietyä toimintaa, 100 %:nen hävikin hyödyntäminen, oma kompostori, hävikkitapahtumat ja yhteistyö erilaisten hävikitoimijoiden kanssa. Hävikki huomioidaan BarLaureassa erittäin hyvin, mutta valtakunnallisesti hävikin saralla on vielä paljon kehitettävää. Yhteistyö voisi olla vieläkin vahvempaa erilaisten toimijoiden kanssa, kuten sopimustuottajien kanssa. Omavaraisuuden kehittäminen vaatii sen alan osaajia ja yhteistyökumppanit voisivat olla kiinteämmin BarLaurean arjessa mukana.



Kuva 3. Juuresta latvaan (Kirjoittajan oma arkisto)

BarLaurea 2.0 mahdollistaisi enemmän aikaa koulutukselle. Tähän vaikuttaisi opiskelijoiden määrä, ohjaajien määrä ja osa toiminnasta tulisi siirtää operatiivisen toiminnan ulkopuolelle. Laadukas tuote on tavoitteena ja se vaatii puhtaat raaka-aineet, 100 %:sen oman tuotantoasteen ja parhaimmillaan omien tuottajien raaka-aineet. Tuote on laadukas, kun koulutus on laadukasta. Tämä vaatii motivaatiota opettajilta ja ohjaajilta, sekä myös opiskelijoilta. BarLaurea 2.0 antaisi mahdollisuuden kehittää myös opinnäytetyön kirjoittajan omaa työtä. Tämä voisi tarkoittaa oman toimenkuvan painopisteen muuttamista siten, että aikaa jäisi enemmän yhteistyölle, kehittämiselle ja erilaisille ammatillisille kehittämishankkeille. Pitkäjänteisen työn tuloksena BarLaurea 2.0 voisi olla suunnannäyttävä muille, varteenotettava ammatillinen koulutusorganisaatio. Tavoitteena olisi ympäristö, jossa voi toimia erilaisia verkostoja tiiviissä yhteistyössä.

## 6.2.2 BarLaurean esimiesharjoittelijoiden haastattelu

Asiakasymmärryksen hankkimiseksi opinnäytetyön kirjoittaja haastatteli BarLaurean esimiesharjoittelijoita. Haastattelun kohteiksi valittiin yhteensä kuusi harjoittelijaa, joista kolme oli harjoittelussa opinnäytetyön tekemisen aikaan, yksi heistä oli harjoittelussa syksyllä 2017, yksi keväällä 2019 ja yksi syksyllä 2019. Harjoittelijoista kaksi toimi keittiöesimiehenä, kaksi saliesimiehenä ja kaksi cateringvastaavana. Tavoitteena oli saada mahdollisimman laajaa näkökulmaa haastatteleamalla harjoittelijoita eri ajanjaksoilta ja eri tehtävistä. BarLaurean esimiesharjoittelijoilla on erittäin hyvä näkemys BarLaureasta, koska he työskentelevät siellä yhden lukukauden kerrallaan esimiestehtävissä. Harjoittelun päätymisen jälkeen he kouluttavat seuraavia harjoittelijoita kuukauden seuraavan kauden alkaessa.

Haastattelu on loistava menetelmä tietojen keräämiseksi. Valveutunut haastattelija osaa lukea haastateltavaa ja saa häneltä tietoja, mitä haastateltava ei edes etukäteen tietänyt antavansa. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2000, 34) kertovat, antaa ihmisen omin sanoin kertoa mitä mieltä hän jostakin on. Näin päästään hyvin käsiksi todelliseen tietoon, joka tutkimuksessa on tärkeää. Toki aina tulee huomioida kriittisyys, haastateltavan tarkoitusperiä ei aina voida tietää etukäteen. Haastattelu on yksi yleisimmistä menetelmistä tietojen keräämisessä. Varsinkin vapaamuotoiset ja ei niin strukturoidut haastattelut ovat hyvin suosittuja tiedonkeruumenetelmiä. Toisessa ääripäässä on tilastolliset lomake- tai kyselyhaastattelut, jotka voivat olla hyvinkin tiukasti strukturoituja, selventävät Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen (2017, 69). Tällaiset haastattelut sopivat hyvin tilanteisiin, joissa halutaan runsaasti vastauksia ja vastausten ei haluta olevan vapaamuotoisia.

Tässä kyseisessä esimiesharjoittelijoiden tapauksessa haastattelu voidaan luokitella puolistrukturoiduksi. Haastattelukysymykset olivat ennalta määrättyjä ja niihin odotettiin vastauksia kysymysten mukaisesti. Erikseen ei kuitenkaan kielletty vastaamasta kysymysten ympäriltä ja tätä jopa tuettiin. Hirsjärvi & Hurme (2000, 36) kuvaavat, että haastattelulla on monia hyötyjä mitä ei saavuteta puhtaalla kyselylomakkeella. Näitä ovat esimerkiksi haastateltavien motivointi, aiheiden järjestely ja vastausten parempi tulkitseminen. BarLaurean esimiesharjoittelijoille suunnatut kysymykset toimitettiin sähköpostitse, joten haastattelu-  
muoto voidaan osittain luokitella myös kyselylomakkeeksi. Kuitenkin vapaamuotoisuus haluttiin säilyttää ja vastauksissa kehoitettiin tuomaan omaa persoonaa esille. Useiden vastausten sijaan haluttiin keskittyä yksittäisten vastaajien ajatuksiin ja ehdotuksiin. Laadullisessa haastattelussa pyritään pääsemään pintaa syvemmälle ja haastattelija pyrkii tulkitsemaan vastauksia mahdollisimman hyvin, kertovat Leinonen ym. (2017, 67).

Esimiesharjoittelijat ovat tehneet opintoihinsa kuuluvat kaksi opintojaksoa BarLaureassa ja tämän jälkeen he toimivat BarLaureassa esimiehenä suorittaessaan opintoihinsa kuuluvat kaksi työharjoittelua. He siis perehtyvät BarLaurean toimintaan erittäin hyvin ja heillä on riittävästi ymmärrystä myös toiminnan kehittämisen kannalta. Tästä syystä opinnäytetyön kirjoittaja halusi haastatella esimiesharjoittelijoita yhtenä tutkimusmenetelmänä. Haastattelut suoritettiin sähköpostin välityksellä siten, että opinnäytetyön kirjoittaja lähetti haastattelukysymykset (liite 1) haastateltaville ja pyysi välittämään vastaukset opinnäytetyön kirjoittajalle sähköpostin välityksellä. Tällä menettelyllä opinnäytetyön kirjoittaja odotti saavansa huolellisia vastauksia, kun haastateltavilla oli oma aikataulu vastausten antamisen suhteen.

Ensimmäiseksi kysyttiin, että mitä BarLaurea merkitsee haastateltavalle. BarLaurea koettiin turvalliseksi oppimisympäristöksi, jossa tukea oli tarjolla ja epäonnistumiset olivat sallittuja. Käytännön harjoittelu nähtiin positiivisena asiana ja harjoittelun aikana sai uusia ystäviä. Henkilökunta tunnustettiin ammattitaitoiseksi ja jatkuvaa opettamista kiiteltiin. Ammatillisen kehittymisen kannalta BarLaurea oli arvokas ja turvallinen paikka tutustua ravintola-alan esimiestoimintaan. Seuraavaksi kysyttiin, että mitä hyötyä BarLaureasta on restonomiopiskelijoille. BarLaurea koettiin restonomiopiskelijalle tärkeäksi käytännön oppimisen kannalta ja se antaa hyvää kokonaisnäkemystä ravintolan toiminnasta. Haastatteluiden perusteella BarLaurea antaa opiskelijoille itsevarmuutta ja näkemystä siitä, että mitä tulevaisuudessa voisi tehdä. Oppimisympäristö auttaa myös luomaan uusia kontakteja, myös kansainvälisesti ja auttaa sopeutumaan työelämään. Haastateltavien mukaan BarLaurea sitoo käytännön teoriaan ja tukee opiskelijoita itsenäiseen ajatteluun. Esimiestöiminnasta BarLaureassa oppii paljon ja tämä koettiin tärkeäksi.

Kolmanneksi kysyttiin esimiesharjoittelijoiden roolia BarLaureassa. Roolin kerrottiin olevan sellainen miksi sen harjoittelija itse asettaa. Esimiesharjoittelijat toimivat opiskelijoiden lähimpänä esimiehenä ja linkkinä opiskelijoiden ja henkilökunnan välillä. Haastatteluiden perusteella harjoittelija tulee ensisijaisesti oppimaan esimiestyöskentelystä, mutta toisaalta hän on palkattu työntekijä, joka toimii esimiestehtävissä. Esimerkin näyttäminen koettiin tärkeäksi, ovathan he esimiesasemassa suhteessa opiskelijoihin. He ohjaavat opiskelijoita ja pystyvät toimimaan heille myös vertaistukena. Esimiesharjoittelijat tukevat vakituista henkilökuntaa, jotta heillä jää aikaa myös hallinnollisiin- ja kehittämistehtäviin.

Neljäs kysymys koski BarLaurean vakituisen henkilökunnan roolia. Heidän roolinsa kerrottiin olevan opastava ja tukeva esimiesharjoittelijoita ja opiskelijoita kohtaan. Vakituinen henkilökunta antaa tilaa, jos kaikki sujuu suunnitelmien mukaan. Yhden haastateltavan

mukaan he ovat edelläkävijöitä, jotka ovat opettajia ja samalla myös esimiehiä. He toimivat esikuvina ja vastaavat ravintolan toiminnasta. Henkilökunta toimii tukiverkkona, joka auttaa aina tarvittaessa. Heidät koetaan alan ammattilaisiksi, joilta löytyy vastaus jokaiseen kysymykseen ja heidän kanssaan on helppo työskennellä. Haastateltavien mukaan vakituinen henkilökunta mahdollistaa verkostoitumisen ja on aina valmiina auttamaan opiskelijoita ja esimiesharjoittelijoita. Vakituinen henkilökunta huolehtii siitä, että ravintola pyörii, vaikka muu henkilöstö vaihtuu jatkuvasti.

Seuraavaksi kysyttiin, että onko käytännönläheinen oppiminen tärkeää ammattikorkeakoulussa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että se on erityisen tärkeää. Heidän mukaansa kaikkea ei voi oppia kirjoista lukemalla ja parhaiten toimii teorian sekä käytännön yhdistäminen. Yksi haastateltavista totesi myös, että yrityksiä kiinnostaa kuinka opiskelijat osaavat soveltaa oppimaansa käytännössä. Itse tekemällä oppii parhaiten, näin oppiminen koettiin tehokkaaksi. Esimerkiksi asiakaspalvelu, hektinen ravintolassa työskentely ja yhteistyö yrityskumppaneiden kanssa on mahdotonta ilman käytännön harjoittelua. Käytännössä työskentely tukee myös oppimista ryhmätöissä ja antaa kokemusta työelämästä. Monelle käytännönläheisyys on syy valita ammattikorkeakoulu yliopiston sijasta.

Taulukko 2. Minkälaiset asiat näkyvät tulevaisuuden oppimisympäristössä?

Minkälaiset asiat näkyvät tulevaisuuden oppimisympäristössä?
<b>Arvot</b>
<p>Kestävä kehitys Ympäristövastuullisuuden huomioiminen Kiertotalous</p>
<b>Ruokatuote</b>
<p>Lähi- ja luomuruoka, villiyrtilt Terveellinen ja monipuolinen ruokavalio Omavaraisuusaste korkealla</p>
<b>Toiminta</b>
<p>Käytännön tekeminen keskeisessä roolissa Teknologian hyödyntäminen Hävikinhallinta Yhteistyökumppanit mukana toiminnassa</p>

Kuudes kysymys käsitteli tulevaisuuden opetusravintolaa (taulukko 2). Yhden haastateltavan mukaan nykyinen BarLaurea toimii hyvänä pohjana tulevaisuuden opetusravintolalle. Käytännön tekeminen ravintolassa voisi olla edelleen se keskeisin asia ja ympäristö tulisi jatkossakin ottaa huomioon. Ympäristöystävällisyys, ekologisuus sekä lähi- ja luomuruoka näkyvät tulevaisuudessa entistäkin enemmän. Eräs haastateltavista uskoi myös lähi- ja luomuruokaan, mutta niiden lisäksi villiyrtteihin ja ravintolan omavaraisuuteen luotettiin. Haastatteluhetkellä maailmaa ravisteleva koronavirus tulee muuttamaan maailmaa, teknologian käyttäminen vahvistuu entisestään. Ruuan terveellisyys ja monipuolinen ruokavalio kiinnostaa myös tulevaisuudessa ja tähän tulisi haastateltavien mukaan panostaa. Yhteistyökumppaneiden merkitys korostuu ja heidän kanssaan voisi tehdä yhdessä erilaisia tapahtumia, jotka liittyvät esimerkiksi kestävään kehitykseen. Kiertotalous ja hävikin hallinta on myös tulevaisuuden opetusravintolalle tärkeää. Haastateltavat toteavat, että verkostoituminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää.

Kysyttäessä minkälaisia palveluita tulevaisuuden opetusravintolassa voisi olla, niin vastaukset olivat melko samanlaisia. Nykyiset BarLaurean palvelut koettiin riittävinä ja niitä ehdotettiin myös tulevaisuuden opetusravintolaan. Mahdollisuus päivällistarjoiluun ja kattavampiin cateringpalveluihin koettiin hyvänä mahdollisuutena. Yhden haastateltavan mukaan tulevaisuuden opetusravintolassa voitaisiin järjestää erilaisia työpajoja opiskelijoille ja ulkopuolisille asiakkaille. Oman oluen tekeminen ja tastingtilaisuudet voisivat olla mielenkiintoisia lisäpalveluja tulevaisuuden opetusravintolan tarjontaan, toteaa yksi haastateltavista. Tulevaisuuden opetusravintola voisi vaikuttaa asiakkaiden ruokailutottumuksiin ja ottaa virtuaalimaailman mukaan toimintaan. Yhden haastateltavan mukaan toimintaan voisi lisätä salaattibaarin ja take away -ruuan mahdollisuuden.

Kahdeksas kysymys koski opiskelijoiden roolia tulevaisuuden opetusravintolassa. Yhden haastateltavan mielestä opiskelijoiden rooli olisi keskeinen, kuten tälläkin hetkellä. Opiskelijat voisivat kuitenkin päästä enemmän mukaan myös hallinnollisten asioiden tekemiseen, kuten työvuorosunnitteluun ja katelaskentaan. Opiskelijat voisivat käyttää enemmän tekniikkaa ja etätyökaluja käytännönläheisen oppimisen rinnalla. Yksi haastateltava totesi, että opiskelijan täytyy antaa tehdä myös virheitä, koska ne ovat tärkeitä oppimisen kannalta. Käytännönläheinen oppiminen koettiin tärkeänä ja se tulisi haastateltavien mukaan säilyttää. Seuraavaksi kysyttiin, että minkälaisia yhteistyökumppaneita voisi olla tulevaisuuden opetusravintolassa. Tärkeiksi kumppaneiksi koettiin kansainväliset toimijat, pienpanimot, luomu- ja lähiruokaan erikoituneet pienyritykset, villiyrttien puolestapuhujat, alan suuret organisaatiot ja yksittäiset henkilöt, jotka voisivat olla vierailevia tähtiä. Myös ruokainnovaatioiden kehittäjät, tavarantoimittajat, päivittäistavarakaupat, vuokratyöyritykset, tapahtumien järjestäjät ja matkailuyritykset koettiin tärkeiksi kumppaneiksi.

Kymmenes kysymys käsitteli toisen asteen opiskelijoita, maahanmuuttajia sekä työttömiä ja sitä miten heidät voitaisiin ottaa mukaan tulevaisuuden opetusravintolan toimintaan. Mahdollisuuksina nähtiin erilaiset projektit, tapahtumat, kurssit ja työharjoittelut. Toisen asteen opiskelijat, maahanmuuttajat ja työttömät voisivat auttaa erilaisissa tehtävissä, mutta toisaalta myös opettaa tulevaisuuden opetusravintolan opiskelijoita esimerkiksi erilaisissa ruokakulttuureissa. Tulevaisuuden opetusravintola voisi olla turvallinen oppimisympäristö myös toisen asteen opiskelijoille, maahanmuuttajille ja työttömille. Viimeiseksi kysyttiin, että mikä merkitys voisi olla tulevaisuuden opetusravintolalla. Haastateltavien mukaan se voisi edesauttaa maahanmuuttajia ja työttömiä työelämään, toimisi kansainvälisenä oppimisympäristönä, antaisi valmiudet toimia erilaisissa työtehtävissä, toimisi edelläkävijänä uusien ideoiden testaajana ja toteuttajana, toimii suunnannäyttäjänä ravintola-alalla, toimii vastuullisena oppimisympäristönä ja toteuttaa yhteistyötä työelämän kanssa.

### **6.2.3 BarLaurean toiminta ravintolapäällikön silmin**

Opinnäytetyön kirjoittaja hankki asiakasymmärrystä havainnoimalla toimintaa BarLaureassa, jossa kirjoittaja toimii ravintolapäällikkönä. Havainnoinnin tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, että miten asiat käytännössä toteutuvat BarLaureassa. Tarkastelun kohteena oli BarLaureassa työskentelevät opiskelijat, esimiesharjoittelijat, henkilökunta ja BarLaurean asiakkaat. Havainnoinnin aikana tarkasteltiin myös toimintaa yleisesti, kuinka opetus ja ohjaus toimii, miten ruoka valmistetaan, kuinka asiakaspalvelu toimii ja miltä kokonaisuus näyttää. Kirjoittajan toimiessa BarLaurean ravintolapäällikkönä tulee huomioida, että havainnointi on osallistuvaa. Havainnointia suoritetaan samalla, kun opinnäytetyön kirjoittaja tekee työtään normaalisti.

Havainnointia voi suorittaa sekä passiivisesti, että aktiivisesti. Tässä tapauksessa havainnointi on osallistuvaa, jolloin havainnointia suorittava henkilö on aktiivisesti mukana toiminnassa. Jotta havainnoinnin tulokset olisivat mahdollisimman realistisia, tulisi kuitenkin osallistuvan havainnoijan puuttua lopputulokseen niin vähän kuin mahdollista, kertoo Martti Grönfors (2011, 52). Havainnoinnin avulla saadaan arvokasta tietoa toiminnasta realistisessa ympäristössä ja parhaimmillaan niin, että toiminta on juuri sellaista mitä se oikeasti on. Havainnoijan olisi hyvä olla näkymätön, jotta havainnoinnin kohteena olevat henkilöt eivät muuttaisi normaalia toimintaansa. Opinnäytetyön kirjoittaja toimi havainnoinnin aikana omassa työtehtävässään, joten havainnoijan näkökulmasta näkymättömyys onnistui hyvin.

Yksinkertaisesti kuvattuna havainnoinnilla seurataan, kuinka toinen ihminen toimii arkisissa ympyröissään, toteaa Sampsa Hyysalo (2009, 106). Havainnoinnin tulokset tulee muistaa kirjata ylös, koska asiat unohtuvat nopeasti. Tämä onkin havainnoinnissa hankalaa, kun eläytyy rooliinsa ja ei halua häiritä havainnoinnin kohteina olevia henkilöitä. Havainnointi voi kestää muutamia tunteja tai jopa useampia viikkoja, riippuu tutkimuksen kohteesta. Osallistuvassa havainnoinnissa oman roolin pitäminen voi olla hankalaa. Grönforsin (2011, 53) mukaan tutkija saattaa eläytyä rooliinsa liikaa niin, että tutkimustulokset vaarantuvat. Kaikkeen ympärillä olevaan ei voi vaikuttaa, mutta havainnoijan tulisi kuitenkin muistaa tehtävänsä ympäristöstä huolimatta.



Kuva 4. BarLaurean ravintolapäällikkö ja esimiesharjoittelija (Kirjoittajan oma arkisto)

Opinnäytetyön kirjoittaja on huomannut, että arki BarLaureassa jakaa paljon opiskelijoiden mielipiteitä. Motivoinnilla on suuri merkitys ja yhteishengen luominen on tärkeää. Toiset opiskelijoista ymmärtävät miksi BarLaurea on osa opintoja ja toisille tämä on hankalampaa. BarLaurea kehittämissympäristönä tukee opiskelijoiden ideointia, mutta suurin osa opiskelijoista ei ole motivoituneita kehittämään ympäristöään. Kysyttäessä miksi näin on, niin sitä ei koeta itselleen tärkeänä. Ravintola-alan tehtävät eivät houkuttele ja siten ei myöskään toiminnan kehittäminen. Osa kuitenkin näkee hyödyn harjoittelujaksoistaan ja

haluaa aktiivisesti tuoda ideoitaan esille. Tätä toimintaa BarLaurean esimiehet haluavat tukea, koska esimiehet kokevat oppimisympäristön yhteisenä alustana.

Esimiesharjoittelijat toimivat opiskelijoiden lähimpinä esimiehinä ja he tukevat opiskelijoita harjoittelun aikana. Tämä on tärkeää ja opiskelijat kokevat tämän arvokkaana, ovathan esimiesharjoittelijatkin Laurean opiskelijoita. Esimiesharjoittelijoiden rekrytointi on toisinaan hankalaa, koska opiskelijat eivät välttämättä näe harjoittelun arvoa BarLaureassa. Harjoittelun aikana ja sen jälkeen kokemukset ovat kuitenkin positiivisia ja he suosittelivat harjoittelupaikkaa myös muille. BarLaurean imagoa tulisi saada vieläkin positiivisemmaksi, jotta opiskelijoiden motivaatio kasvaisi ja esimiesharjoittelijoiden rekrytointi helpottuisi. BarLaurean henkilökunta, eli ravintolapäällikkö ja keittiömestari, ovat motivoituneita ja haluavat jakaa aikaansa opiskelijoiden ja esimiesharjoittelijoiden kanssa (kuva 4).

BarLaurean asiakkaita ovat Laurean opiskelijat ja henkilökunta, Kelloseppäkoulun opiskelijat ja henkilökunta, sekä muut ulkopuoliset asiakkaat. BarLaurean opiskelijat vaihtuvat neljä kertaa vuodessa ja esimiesharjoittelijat kaksi kertaa vuodessa. Toiminta siis käytännössä alkaa puhtaalta pöydältä neljä kertaa vuodessa. Asiakkaat ovat kuitenkin pääsääntöisesti samoja, varsinkin henkilökunnan jäsenet. Tämä aiheuttaa BarLaurean esimiehille haasteita, koska ruoka ja palvelu halutaan säilyttää laadukkaana ja tasalaatuisena, vaikka ravintolan henkilökunta vaihtuu neljä kertaa vuodessa. Asiakastyytyväisyyskyselyiden perusteella ruokaan ollaan tyytyväisiä ja palautteen taso on ollut nousujohteista. Asiakkaat arvostavat puhdasta ja hyvältä maistuvaa ruokaa, joka erottuu edukseen verratessa muihin lounasravintoloihin.

Opiskelijoita (kuva 5) ohjataan esimiesharjoittelijoiden ja vakituisen henkilökunnan toimesta. Palautteiden perusteella opiskelijat ovat tyytyväisiä ohjaukseen ja sitä myös tavoittellaan esimiestiimissä. Kiireisinä päivinä esimiehet eivät ehdi olla joka paikassa ja osa opiskelijoista kokee tämän negatiivisena. Esimiehet tekevät parhaansa ja ovat sitoutuneita tekemään töitä, tämän näkee jokaisesta esimiehestä työpäivien aikana. Asiakaspalvelu ravintolassa on toisinaan hapuilevaa, koska useasti opiskelija on tehtävässään ensimmäistä kertaa. Asiakaspalautteiden perusteella tämä on kuitenkin mukavaa, opiskelijat ovat lähtökohtaisesti aina iloisia ja positiivisia, toisin kun monessa muussa ravintolassa. Kokonaisuuden kannalta opiskelijat tuovat ravintolalla paljon lisäarvoa ja oikein ohjattuna he toimivat ammattimaisesti.



Kuva 5. BarLaurean ensimmäisen vuoden opiskelijoita (Kirjoittajan oma arkisto)

BarLaureassa käytetään paljon luomu- ja lähiruokaa, tämä ohjaa ravintolan toimintaa. Jo neljänä vuotena BarLaurea on palkittu Suomen parhaana luomunkäyttäjänä omassa sarjassaan (keskisuuri julkinen toimija). Ravintolassa halutaan käyttää puhtaita raaka-aineita, jotka tulee mahdollisimman läheltä. Myös hävikinhallinta on tärkeää, se on integroitu osaksi BarLaurean arkea. Nämä ovat BarLaurean arvoja, ne näkyvät asiakkaille ja palautteiden mukaan myös maistuvat lautasella. Opinnäytetyön kirjoittaja uskoo, että BarLaurea tekee hyvää työtä, mutta parannettavaa löytyy aina. Ravintolapäällikön silmin BarLaurean arki toimii hyvin, mutta jatkuvana kehittämissympäristönä aina on kehitettävää ja päivitettävää.

#### **6.2.4 Oppia myös muilta oppilaitoksilta**

Suomessa on runsaasti ammatillisia oppilaitoksia ja opinnäytetyön kirjoittaja on tehnyt usean oppilaitoksen kanssa yhteistyötä jo monen vuoden ajan. Tulevaisuuden oppimisympäristöä kehittäessä tulee ottaa huomioon myös muut toimijat. On tärkeää tietää, että mitä muualla tehdään ja heiltä voi ottaa myös joitakin oppeja omaan kehittämistyöhön. BarLaurean toimintaan verrattavia oppilaitoksia ovat lähinnä toiseen asteen oppilaitokset, koska keittiötoimintaa ei opeteta samalla tavalla muissa korkeakouluissa. Opinnäytetyön kirjoittaja valitsi ammatillisista oppilaitoksista Stadin ammattiopiston Roihuvuoren toimipisteen ja Perho Liiketalousopiston. Kummassakin oppilaitoksessa toimii ravintolaympäristö,

jossa opiskelijat ovat mukana. Tavoitteena oli saada oppia nimenomaan opetusravintola-toiminnasta ja näissä kahdessa oppilaitoksessa kyseistä toimintaa on järjestetty pitkään.

Benchmarking on erittäin tehokas tapa tutustua toimintaan, joka tapahtuu oman toiminnan ulkopuolella. Kuten Kari Tuominen (2016, 6) kuvaa, benchmarking on tunnistamista, ymmärtämistä ja muiden toimivien käytänteiden omaksumista. Tutustuminen toisten toimintaan on edullinen ja tehokas ratkaisu oman toimintansa kehittämiseksi. Benchmarkingin avulla ei saada välttämättä kaikkea dataa esille, mutta varsinkin ravintolatoiminnassa monet keskeiset asiat tapahtuvat asiakasrajapinnassa. Karl Wöber (2002, 1) kertoo, että benchmarkingin avulla voidaan kehittää bisnestoimintaa, yrityksen prosesseja ja esimies-toimintaa. Kaikki nämä asiat ovat keskeisiä toimintoja, kun puhutaan ravintolan toiminnasta. Opetusravintolassa on tärkeää keskittyä ravintolatoiminnan ydintekemiseen, jotta tulevaisuuden ravintola-alan esimiehet ja asiantuntijat osaavat pyörittää kannattavaa liiketoimintaa.

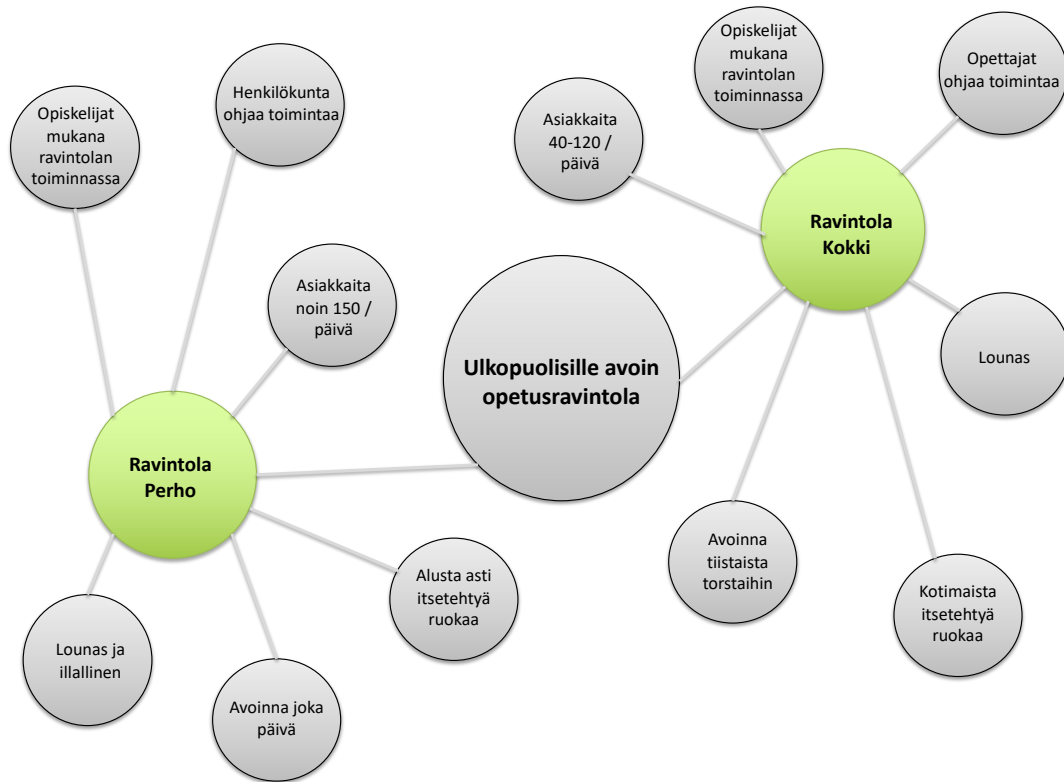
Myös benchmarking on suunnitelmallista toimintaa. Lähdetessä suorittamaan benchmarkingia tulisi tietää, että mitä oikeastaan halutaan tutkia ja miten. Siirtyminen kohteeseen ei pelkästään riitä, vaan ajatuksen on oltava mukana. Tärkeää on myös dokumentoida hyvin, jotta benchmarkingin tuloksia päästään hyödyntämään. Tuomisen (2016, 37) mukaan benchmarking voidaan jakaa kolmeen ryhmään: strateginen, suorituskyky ja prosessit. Näiden pohjalta voidaan suunnitella, että mitä halutaan tutkia ja keskittyä valittuun tutkimusaiheeseen. Suorituskyvyn saralla voidaan verrata omia tuotteita muihin menestyviin vastaaviin tuotteisiin, prosessien osalta analysoidaan omia prosesseja sekä verrataan niitä muihin ja strategisia valintoja verrataan toisiin menestyviin yrityksiin, kertoo Tuominen (2016, 38-46). Benchmarking liitetään lähtökohtaisesti aina toisen yrityksen tutkimiseen. Jos se vain on mahdollista, niin benchmarkingia voi suorittaa myös oman yrityksen sisällä, toteaa Wöber (2002, 2).

Benchmarkingin tavoitteena oli tarkastella opetusravintoloiden toimintaa tulevaisuuden oppimisympäristön näkökulmasta. Mitkä asiat toimivat hyvin, missä on vielä kehitettävää, kuinka opiskelijat ovat mukana arjessa ja miten ohjaus ravintolassa on järjestetty. Tarkoituksena oli tarkastella toimintaa asiakasrajapinnassa, mutta tutustua myös kevyesti toimintoihin asiakasrajapinnan takana. Opinnäytetyön kirjoittajaa kiinnosti kuulla, että kuinka paljon asiakkaita ravintoloissa käy ja miten paljon ohjaajia on suhteessa opiskelijoihin. Lisäksi selvitettiin mitä muuta ravintoloissa järjestetään, kuinka ne ovat auki ja miten palvelut ovat hinnoiteltu.

Perho Liiketalousopisto on perinteinen ja arvostettu ravintokoulu Helsingissä. Kokkikouluissa koulutetaan kokkeja ja tarjoilijoita ja yksi oppimisympäristö on Perhon ravintola (kuvio 1), joka on avoinna ulkopuolisille asiakkaille. Ravintolassa tarjotaan lounasta noutopöydästä ja lisäksi tarjolla on aina yksi lautasannos, joka tarjoillaan pöytään. Lounas maksaa 10,10 e ja lautasannos 12,70 e. Ravintolaa ei ohjaa ruokasuositukset ja ruokaa ei tehdä reseptiikkaan pohjautuen. Kela-kriteereitä ei noudateta, koska ravintolassa ei tarjota opiskelija-alennettua ruokaa. Perhon henkilökunnalle ja opiskelijoille on oma ravintola alakerrassa, ruuasta henkilökunta maksaa 4,70 e ja opiskelijat saavat ruuan ilmaiseksi. Ruuat alakerran ravintolaan tekevät ohjaavat kokit ja opiskelijat, jotka työskentelevät yläkerran ravintolassa.

Opiskelijat työskentelevät opiskelijaravintolassa ensimmäisenä ja toisena vuotena. He ovat keittiössä harjoittelussa viisi viikkoa kerrallaan ja tekevät noin 21 vuoroa. Tämän lisäksi ensimmäisenä vuotena he tekevät viisi viikkoa harjoittelua myös ravintolasalin puolella tarjoilijoina. Toisena vuotena he tekevät myös viiden viikon harjoittelun, joko keittiössä tai salissa valintansa mukaan. Opiskelijoita voi olla keittiössä 16 kerrallaan ja salissa sama määrä. Vaihtelua on toki paljon, joskus voi olla vain ihan muutama opiskelija, totesi yksi ohjaavista kokeista. Keittiössä toimintaa ohjaavat keittiöpäällikkö, vuoromestari ja neljä ohjaavaa kokkia. Salissa toimintaa ohjaa ravintolapäällikkö ja seitsemän hovimestaria. Aamuvuorossa ohjaajia on neljä ja iltavuorossa kaksi, myös opiskelijat tekevät sekä aamu-, että iltavuoroa. Ravintolassa tarjotaan jokaisena päivänä lounas ja illallinen, sunnuntaina tarjolla on vain noutopöytä.

Asiakkaita ravintolassa käy päivittäin noin 150 ja alakerran opiskelijaruokailussa 100-400. Perinteisenä ravintolana Perholla on paljon vakioasiakkaita, jotka käyvät syömässä päivittäin. Asiakkaat tulevat lähialueelta ja myös yritysten työntekijät käyttävät Perhon palveluita. Perholla on käytössä neljä kabinettia ja niissä käy paljon tilausasiakkaita ja suurempia ryhmiä. Kokouspalvelut toimittavat tarjoiluja kabinetteihin, mutta varsinaista kahvilatoimintaa Perholla ei ole. Kaikki ruuat tehdään lähtökohtaisesti alusta asti itse ja luomua sekä lähiruokaa pyritään käyttämään mahdollisimman paljon. Perholla on oma pelto, joka tuottaa paljon yrtejä ja salaatteja ravintolan käyttöön. Suurin osa raaka-aineista tilataan tukusta ja niiden tilaamisesta vastaa keittiöpäällikkö tai vuoromestari. Opiskelijat kokevat ravintolan harjoittelamisen positiivisena ja ohjaajia on riittävästi, jotta ravintolan taso voidaan pitää korkealla. Perho opettaa opiskelijoille perinteisiä tekniikoita, jotka ovat arvoisan työelämässä.



Kuvio 1. Ravintola Perho ja Ravintola Kokki

Stadin ammattiopisto tarjoaa monialaista ammatillista koulutusta ympäri Helsingin. Ravintola- ja cateringalan koulutusta tarjotaan Roihuvuoren toimipisteellä, jossa benchmarking suoritettiin. Roihuvuoressa annetaan ravintola- ja cateringalan peruskoulutusta ja opetusta annetaan myös erilaisissa oppimisympäristöissä. Aikaisemmin Roihuvuoren toimipisteessä toimi opiskelija- ja henkilöstöravintola Kauha, jota pyörittivät opiskelijat ravintolan henkilökunnan ja opettajien ohjauksessa. Ravintolan toiminta kuitenkin siirtyi Palmialle vuoden 2020 alussa ja opiskelijat ovat ravintolassa enää työssäoppimassa, niin halutesaan. Tämän lisäksi Roihuvuoressa on ravintola Kokki, kahvila, myymälä ja pop up -tyyppinen henkilöstöravintola, joita opiskelijat pyörittävät opettajien ohjauksessa. Opiskelijat voivat siis opiskella monipuolisesti erilaisissa ympäristöissä Roihuvuoren toimipisteellä.

Ravintola Kokki on kaikille avoin ravintola, jossa tarjotaan tiistaista torstaihin lounasta. Iltaisin ja viikonloppuisin ravintola on auki tilausten mukaisesti, mutta toiminta painottuu lounaaseen. Ravintolan toimintaa johtaa ravintolapäällikkö ja keittiömestari, jotka ovat Stadin ammattiopiston opettajia. Maanantai on esivalmistelupäivä ja perjantaisin annetaan palaute opiskelijoille. Lounaalla tarjotaan kaksi tai kolme vaihtoehtoa noutopöydästä ja päivän annos tarjoillaan lautaselta asiakkaille vietyinä. Noutopöydän hinta on noin 10 euroa ja lautasantoksen hinta noin 12 euroa. Ravintolassa käy päivästä riippuen 40-120 syöjää ja ruuassa painottuu kotimaiset raaka-aineet. Opiskelijoita keittiössä on päivittäin noin 15 ja

salin puolella hieman vähemmän. Ravintolapäällikön ja keittiömestarin apuna ovat opiskelijaryhmien opettajat, jotka ovat toiminnassa mukana. Ravintolassa opiskelijat oppivat leipomista, kylmää- sekä lämmintä keittiötä, noutopöydän valmistamista ja annosruokien valmistamista.

Myymäälä ja kahvila toimivat Roihuvuoren toimipisteellä samassa yhteydessä toimien opiskelijoiden oppimisympäristönä. Kahvila ja myymälä ovat avoinna klo 12.30-16.30 ja asiakkaat ovat pääsääntöisesti lähiympäristön asukkaita. Myymälässä myydään vaihtelevasti erilaisia ruokia ja leipomon tuotteita, joita opiskelijat ovat valmistaneet opetuskeittiöissä. Hinnat ovat edullisia ja siksi tuotteet ovat hyvin suosittuja asiakkaiden keskuudessa. Opiskelijat siis valmistavat tuotteita myymälään, mutta he toimivat siellä myös asiakaspalvelutehtävissä. Kahvilassa myydään erilaisia kahveja, makeita ja suolaisia tuotteita, sekä toisinaan myös erilaisia annosruokia. Hinnat ovat huokeita ja opiskelijat saavat tuotteita opiskelijahintaan. Opintojaksojen mukaan opiskelijat pyörittävät myös pop up -henkilöstöravintolaa, johon valmistetaan erilaisia ruokia noutopöytään. Tarjolla on aina pääruoka, kasvisvaihtoehto, salaattipöytä, leipä ja jälkiruoka. Tämä toimii hyvänä lisänä opiskelijoiden oppimiselle, koska ravintola Kauha ei enää toimi opiskelijoiden oppimisympäristönä.

Molemmat oppilaitokset tarjoavat opiskelijoille erilaisia oppimisympäristöjä, joissa käyvät talon ulkopuoliset asiakkaat. Oppilaitosten henkilökunnan mukaan nämä ympäristöt ovat toimivia opetuksen kannalta, koska opetuskeittiössä samanlaisia kokemuksia ei voi saada. Asiakkaat muodostavat todellisen ravintolan tunteen, mutta ohjaajat ovat kuitenkin aina paikalla ja auttamassa. Näin ei aina ole ravintoloissa, joissa opiskelijat ovat työssäoppimassa. Opetusravintoloiden henkilökunnan ja opettajien mukaan on tärkeää, että tällaista opetusta järjestetään myös tulevaisuudessa. Oppilaitosten ulkopuolella tarjottava opetus on vaihtelevaa ja ohjausta ei ole aina riittävästi saatavilla. Toisaalta opiskelijat pysyvät muodostamaan hyviä verkostoja työelämään, mutta molempien kombinaatio olisi opiskelijan kannalta tärkeää.

### **6.3 Konseptin kehittäminen**

Tässä alaluvussa käsitellään tulevaisuuden oppimisympäristön konseptin kehittämistä. Konseptia kehitettiin asiantuntijahaastattelun, toimeksiannon ja työpajan avustuksella. Asiantuntijahaastattelu tehtiin Compass Groupin asiantuntijan kanssa ja tämä antoi kattavaa ymmärrystä ravintoloiden konsepteista ja kuinka niitä voidaan kehittää. Opinnäytetyön kirjoittaja antoi toimeksiannon Laurean opiskelijoille tulevaisuuden opetusravintolan ideoimisesta. Suurin osa opiskelijoista tunsivat BarLaurean toiminnan ja näin saatiin toteuttamis-

kelpoisia ajatuksia siitä minkälainen tulevaisuuden opetusravintola voisi olla. Työpaja toteutettiin Bruggessa ja osallistujina olivat kansainväliset opiskelijat, sekä kansainvälistä henkilökuntaa. Tässä työpajassa saatiin kansainvälistä näkökulmaa tulevaisuuden opetusravintolasta.

Kehittämävaiheessa toimintaa kehitetään hankitun asiakasymmärryksen perusteella. Double Diamond -muotoiluprosessissa kehittäminen tapahtuu timanttiparin toisessa timantissa ja tässä vaiheessa prosessissa mukana olevia ihmisiä kannustetaan antamaan erilaisia ratkaisuja löydettyihin ongelma-kohtiin. Kehittäminen pohjautuu hankittuun asiakasymmärrykseen, mutta ideoita on hyvä etsiä mahdollisimman laaja-alaisesti. Yhteiskehittäminen on tärkeää ja tässä vaiheessa yhteistyötä tehdään useiden eri ihmisten kanssa. Muotoiluprosessissa palataan usein takaisin edelliseen vaiheeseen ja kehittämissä vaiheissa voi olla tarpeellista palata alkuperäisten ongelma-kohtien äärelle ja etsiä vaihtoehtoisia tapoja kehittää toimintaa. (Design Council 2020.)

### **6.3.1 Asiantuntijalta näkemyksiä kehittämiseen**

Kehittämisen tueksi opinnäytetyön kirjoittaja halusi saada mukaan asiantuntijan, joka pystyisi antamaan uusia näkökulmia tulevaisuuden oppimisympäristön kehittämiseen. Asiantuntijaksi valittiin Timo Paasonen, joka toimii Compass Groupilla liiketoiminnan kehityspäällikkönä vastuualueenaan avoimen ravintolaliiketoiminnan kehittäminen, konseptikehitys ja brändit. Fazer Food Services myytiin Compass Groupille keväällä 2019 ja Paasonen siirtyi Fazerilta Compass Groupille tätä kautta. Hän on toiminut liiketoiminnan kehitystehtävissä Fazerilla 14 vuotta. Timolla on siis laaja kokemus konseptoinnista ja tämän pohjalta opinnäytetyön kirjoittaja halusi saada näkökulmia häneltä. Kokemus erilaisista konsepteista ja niiden kehittämisestä koettiin arvokkaaksi tulevaisuuden oppimisympäristön kehittämistä ajatellen.

Kuten kaikkiin haastatteluihin, niin asiantuntijahaastatteluunkin tulee valmistautua hyvin etukäteen. Asiantuntijahaastattelussa tulee ottaa erilaisia asioita huomioon, mutta sitä ei tulisi ajatella erillisenä haastattelumuotona. Alastalo, Åkerman & Vaittinen (2017, 181) kertovat, että keskittyminen haastatteluun nimenomaan asiantuntijahaastatteluna saattaa jättää monia näkökulmia huomioimatta. Asiantuntija koetaan usein huomattavan tärkeäksi henkilöksi ja haastattelijalla saattaa unohtaa tutkimuksen perusteet. Haastattelijan tulee kaikesta huolimatta muistaa haastattelun tavoitteet ja tutkimuksen tarkoituksen. Tutkimussuunnitelma auttaa pysymään tavoitteissa, muistuttavat Hirsjärvi & Hurme (2008, 58). On tärkeää määritellä, että minkälaisia tietoja asiantuntijalta halutaan saada. Tämä toki pätee

kaikkiin haastateltaviin, mutta asiantuntijoilta voidaan parhaimmillaan saada todella arvokasta tietoa.

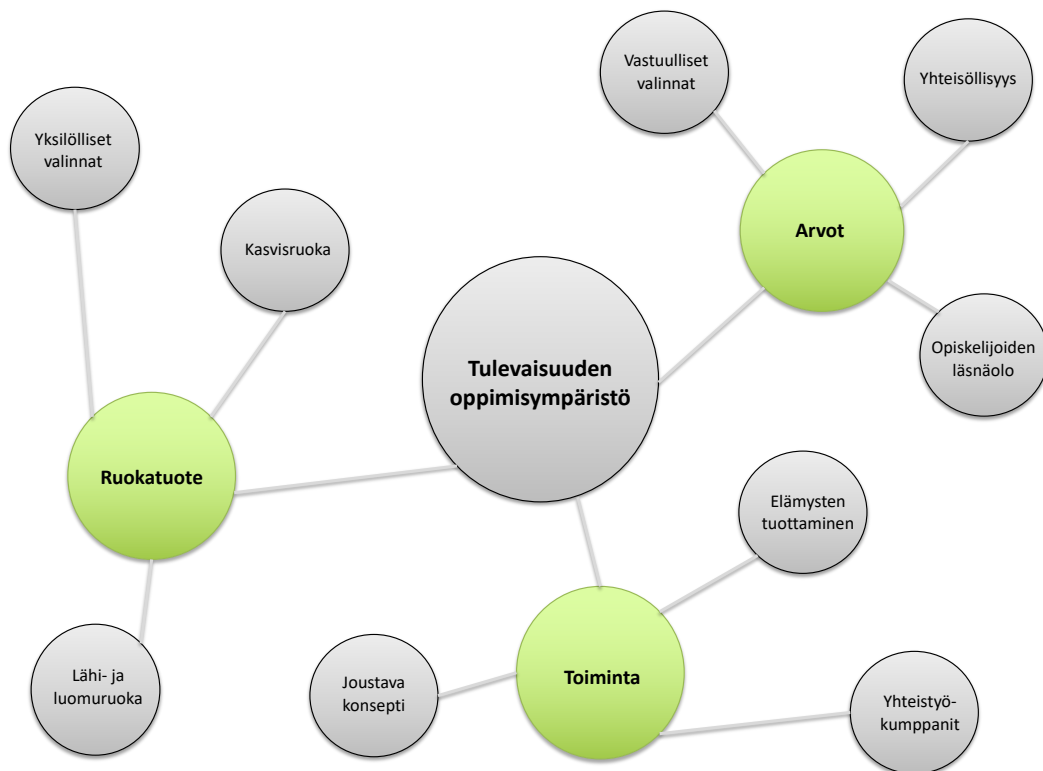
Huolellisesti valmisteltu asiantuntijahaastattelu voi parhaimmillaan tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä käsitellystä aiheesta, toteavat Alastalo ym. (2017, 184). Tällöin on hyvä muistaa, että haastateltavana ei välttämättä ole pelkästään haastateltava henkilö, vaan kaikki se tietomäärä mitä hänellä on. Tässä tilanteessa korostuu haastattelukysymysten huolellinen suunnittelu ja haastattelijan tilannetaju haastattelun aikana. Jokin vastaus saattaa viedä haastattelua uusille urille, johon haastattelijalla ei ole osannut edes varautua. Parhaimmillaan haastattelussa päästään tuloksiin, jotka ylittävät asetetut tavoitteet. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2008, 98) kertovat, haastattelijana hän on osallinen haastattelutilanteeseen. Haastattelijalla toimii tutkijana, mutta hänen tulee myös olla puolueeton ja ammattimainen haastattelutilanteessa.

Timo Paasosen haastattelu suoritettiin Microsoft Teams -viestintäsovelluksen välityksellä sovitusti 26.3.2020. Opinnäytetyön kirjoittaja olisi suorittanut haastattelun mieluiten kasvotusten, mutta keväällä 2020 alkanut koronaviruksen leviäminen vei lähtökohtaisesti kaiken toiminnan verkkoon. Teamsin kautta saatiin kuitenkin hyvä ja selkeä yhteys, jossa haastattelu päästiin suorittamaan sovitusti. Opinnäytetyön kirjoittaja oli suunnitellut haastattelukysymykset (liite 2) etukäteen, mutta ei toimittanut niitä haastateltavalle ennen haastattelua. Suunnitelman mukaan kysymykset painottuivat konseptointiin ja Paasoselle kerrottiin, että hän saa vastata myös kysymysten vierestä. Kaikki oppi ja vinkit haluttiin talteen ja siksi vastauksia ei haluttu rajoittaa liikaa. Opinnäytetyön kirjoittaja oli yhteydessä Paasosen LinkedIn -sovelluksen kautta, jossa he seurasivat kanssa toisiaan.

Paasosen mukaan suunnittelun alkuvaiheessa tulee ottaa huomioon se, että ravintolassa tullaan tarjoilemaan kelatuettuja aterioita. Hänen mielestään tämä fakta aiheuttaa reuna-ehdoja, jotka vaikuttavat paljon konseptin suunnitteluun, esimerkiksi hinnoittelun saralla. Kela määrittelee maksimihintoja, joten ravintola ei voi täysin vapaasti suunnitella tarjontaa ja hinnoittelua. Ravintosisältöä myös määritellään Kelan toimesta, joten Paasonen koki tämän merkittäväksi huomioksi suunnittelun osalta. Hänen mukaansa yksi vaihtoehto voisi olla se, että kelatuettu ruoka tarjoillaan erikseen. Konseptin suunnittelussa tulisi hänen mukaansa ottaa huomioon tulevaisuus. Suunnittelua tehdään usein tämän hetken trendien mukaan, mutta mitä ne trendit ovat tulevaisuudessa? Tässä korostuu tarve luoda konseptista helposti muunneltavan, jotta konseptia voidaan helposti päivittää tarvittaessa.

Perinteinen buffet -tyyppinen ruoka tulisi Paasosen mukaan unohtaa. Jo tällä hetkellä korostuu vahvasti yksilön valinnat ja tämä tulisi myös näkyä ravintoloiden tarjonnassa (kuvio

2). Yhden suuren annoksen sijasta voitaisiin tarjota useampi pienempi annos. Kasvisruuan syöminen tulee lisääntymään samalla, kun punaista lihaa vältetään enemmän. Ravintolan tulee tehdä vastuullisia valintoja ja keskittyä myös yksilön hyvinvointiin. Luomu- ja lähiruoka on jo vuosia ollut otsikoissa, mutta Paasonen uskoo, että sen kysyntä kasvaa entisestään. Ruuan lisäksi myös palvelun merkitys korostuu entisestään. Opiskelijaravintolatoiminnassa palvelun esille tuominen on haasteellista, mutta Paasonen mukaan siihenkin voidaan vaikuttaa. Tulevaisuudessa voitaisiin esimerkiksi tunnistaa opiskelijastatus ilman opiskelijakortin näyttämistä ja maksu onnistuisi ilman fyysistä maksutapahtumaa vaikkapa MobilePayn kautta.



Kuvio 2. Tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti

Samalla, kun älytekniikkaa voidaan hyödyntää enemmän, niin minkälainen on dialogi asiakkaan kanssa? Paasonen uskoo, että tämän miettimiseen on hyvä käyttää aikaa. Älytekniikka on jo arjessa mukana, mutta se voisi olla myös vahvemmin mukana. Datan kerääminen on suuressa roolissa ja sitä voi hyödyntää ravintolan toiminnan kehittämisessä. Tulevaisuuden oppimisympäristön toimintaan tulisi ottaa mukaan erilaisia yritys yhteistyökumppaneita, joilla on jo osaamista älytekniikasta. Muutenkin Paasonen koki tärkeänä yhteistyön merkityksen. Tätä yhteistyötä voisi tehdä tavarantoimittajien, laitetoimittajien, tutkimuslaitosten ja erilaisten alan yritysten kanssa. Yritys yhteistyössä tulee kuitenkin huomioida.

oida myös yrityksen tarpeet, mitä he tästä saavat? Voisiko ravintola olla tila, jossa yritykset toimivat mukana. Tämä voisi tapahtua jatkuvasti tai esimerkiksi silloin, kun ravintolassa ei ole muuta toimintaa. Tulevaisuuden oppimisympäristö voisi olla avoin ekosysteemi, jossa kumppanit voivat toimia yhdessä ravintolan kanssa, toteaa Paasonen. Toisen asteen opiskelijat ja maahanmuuttajat voisivat hyvinkin olla mukana tulevaisuuden oppimisympäristössä.

Elämysten tuottaminen on tärkeää ja sen merkitys tuntuu korostuvan entisestään. Alkuun tulisi miettiä, että kenelle ne elämykset oikeastaan ovatkaan suunnattu, kertoo Paasonen. Opiskelijalle se voi tarkoittaa hyvää ruokaa ja mukavaa miljöötä. Opettajat ja henkilökunta kenties kaipaavat omaa rauhaa ja yhteistä tekemistä kollegoiden kanssa. Oppilaitoksen ulkopuoliset saattavat haluta ohjattua ohjelmaa, jota opiskelijat voisivat järjestää. Elämyksiin vaikuttaa vahvasti myös tila, jossa toimitaan. Paasonen mukaan olisi hyvä tunnistaa ravintolan volyymi, kuinka paljon asiakkaita käy ja mahtuuko ravintolassa esimerkiksi työskennellä. Voisiko ravintola kenties muuttua työtilaksi lounasajan jälkeen? Ravintolaan olisi tärkeä luoda oikeanlainen tunnelma ja siihen voidaan vaikuttaa äänentoistolla, valoilla ja tilojen muunneltavuudella. Tunnelma voi myös välittyä ravintolan ulkopuolelle, jos ruokaa voisi esimerkiksi tilata omalle työpisteelle.

BarLaurean tyyppisessä opetusravintolassa opiskelijat voivat vaikuttaa ravintolan toimintaan paljonkin. Opiskelijat voisivat pyörittää ravintolan toimintaa, mutta vastuullisen henkilön täytyy kuitenkin johtaa toimintaa, toteaa Paasonen. Konseptin suhteen täytyy olla ajassa kiinni jatkuvasti. Maailma muuttuu nopeasti ja myös konsepti saattaa elää ja kehittyä siinä mukana. Konseptia suunnitellessa tulee olla tiukat raamit, mutta myös rajojen yli pitää voida toimia tarpeen vaatiessa, ohjeistaa Paasonen. Omat ratkaisut ovat tärkeitä ja ne eivät aina välttämättä ole konseptin rajojen sisällä. Tulevaisuuden opetusravintola on palvelukonsepti ja siinä on enemmän liikkumavaraa verratessa tuotekonseptiin, joka on tiukka rajojen suhteen. Erilaiset fyysiset liikuteltavat ratkaisut mahdollistavat joustavan konseptin mukaisen toiminnan. Paasonen mukaan esimerkiksi liikuteltavat lämpölevyt ja -tasot mahdollistavat erilaisten konseptien toteuttamisen.

Konseptin rakentaminen lähtee käytännössä käyntiin siitä, kun haluttu konsepti on suunniteltu yhdessä rakennuttajan kanssa. Tällöin voidaan vaikuttaa esimerkiksi viemäreiden ja sähköjen suunnitteluun, jotka vaikuttavat fyysisen ympäristön rakentamiseen. Kyseessä oleva konsepti on kuitenkin usein sidottu fyysisesti samaan paikkaan ja alkuvaiheessa voidaan tehdä ratkaisuja, jotka eivät sido konseptin kehittämistä liikaa. Suunnitteluvaiheessa on hyvä mukana olla myös loppukäyttäjäasiakkaat ja mahdolliset yhteistyökumppanit. Asiakasymmärrys on keskeistä, mutta joskus tulee tehdä kompromisseja, jotka palvelevat

kokonaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Parhaimmillaan konseptin suunnittelu, rakentaminen ja toteuttaminen on yhteiskehittämistä. Asiakkaiden tunteminen on erittäin tärkeää, toteaa Paasonen.

Yhteisöllisyys on tärkeää ja sen merkitys korostuu aikana, kun sen järjestäminen on vaikeaa. Yhdessä syöminen oli vuonna 2017 suosittua, kun Suomi täytti sata vuotta. Tulevaisuuden oppimisympäristössä yhteisöllisyyden voisi järjestää esimerkiksi 12 henkilön pöydillä, joissa ruoka jaetaan pöytäseurueen kesken. Ruuat voitaisiin joko tarjoilla pöytiin tai sitten pöydissä voisi olla lämpölevyt, joissa ruokaa on tarpeeksi tarvittavalle määrälle. Kevään 2020 korona-aika välttää kaikkea yhteisöllistä ja sen seurauksia ei vielä tiedetä. Kasvaako yhteisöllisyys entisestään, vai mennäänkö tässä asiassa taaksepäin? Haluavatko ihmiset edelleen jakaa ruokansa tulevaisuudessa? Toki yhteisöllisyyteen vaikuttaa myös miljöö, kertoo Paasonen. Yhteisöllistä syömistä voi harrastaa muutenkin, kuin vain jakamalla ruokansa. Huolellisesti suunniteltu ympäristö tukee yhteisöllisyyttä ja auttaa sen kehittämisessä.

### **6.3.2 Opiskelijat tuottavat ideoita**

Laureassa järjestetään joka lukukautena poikkitieteellinen opintojakso nimeltään Palveluinnovaatiot. Opinnäytetyön kirjoittaja toimi yhtenä toimeksiantajana keväällä vuonna 2019. Toimeksianto kulki otsikolla ”Opetusravintola 2.0”. Suurin osa opiskelijoista oli tehnyt opintoihinsa kuuluvat pakolliset opintojaksot BarLaureassa. Heillä oli jo siis kuva siitä, että minkälaista toiminta BarLaureassa on. Haasteena tässä oli se, että nyt haettiin tulevaisuuden ideoita ja haluttiin, että opiskelijat innovoivat mahdollisimman suuresti. Huolena oli se, että opiskelijat miettivät liikaa nykyistä BarLaureaa, eikä tulevaisuutta riittävän rohkeasti. Joukossa oli myös muutamia liiketalouden opiskelijoita, joilla ei ollut kokemusta BarLaureasta ja tämän opinnäytetyön kirjoittaja koki positiivisena asiana. Toimeksianto annettiin helmikuussa 2019 ja ideoiden esitykset olivat toukokuussa vuonna 2019.

Toimeksianto pohjautui opinnäytetyön kirjoittajan laatimaan esitykseen ”BarLaurea 2.0” -konseptista, joka esiteltiin toimeksianto Laureassa -luvussa. Esitystä oli hieman muokattu, mutta suurimmilta osin ajatukset esitettiin niin, kuin ne oli suunniteltukin. Aluksi esiteltiin juuresta latvaan -ajatus, joka sisälsi luomun ja lähiruuan käyttämisen, omavaraisuuden ja toiminnan jatkuvan kehittämisen. Tämän jälkeen siirryttiin sosiaaliseen vastuuseen, jonka alle lukeutui pientuottajat, Laurean opiskelijat, toisen asteen opiskelijat, maahanmuuttajat, työttömät, työelämään tutustujat ja asiakkaiden osallistaminen. Hävikkiruokaa painotettiin,

onhan se jo nykyisellekin konseptille tärkeä asia. Tulevaisuuden opetusravintolassa hävikin tulisi olla pidemmälle vietyä, 100 %:nen hävikin hyödyntäminen, oma kompostori, yhteistyö ja erilaiset hävikkitapahtumat.

## Miten kehittää?

- Mitä ei ole vielä tehty?
  - Ideoita
  - Rohkeutta
- Aikaa yhteistyölle ja kehittämiselle
  - vierailut / benchmarking
  - kehitetään toimintaa jatkuvasti
  - työskentely yhdessä asiantuntijoiden ja tuottajien kanssa



Kuva 6. Toimeksianto Laurean opiskelijoille (Kirjoittajan oma arkisto)

Opinnäytetyön kirjoittaja korosti myös yhteistyön merkitystä. Tulevaisuuden opetusravintolassa olisi vahvempi yhteistyö verkostojen ja tuottajien kanssa, sekä tuottajat ja muut yhteistyökumppanit olisivat tiiviimmin mukana opetusravintolan arjessa. Opiskelijoita pyydettiin ottamaan myös huomioon sen, että koulutukselle jätettäisiin enemmän aikaa. BarLaureassa työskennelleet opiskelijat tiesivät, että toisinaan arki on kiireistä ja aikaa kalleksi ei ole. Tavoitteena tulevaisuuden opetusravintolassa olisi tietysti laadukas tuote, joka on itse tehtyä, puhtaat ja kenties omat raaka-aineet huomioituna. Opiskelijat ja ohjaajat olisivat motivoituneita, opiskelijoita kehoitettiin miettimään miten se olisi mahdollista toteuttaa. Tavoitteena tulevaisuuden opetusravintolalla on toimia suunnannäyttäjänä ja ympäristönä, jossa erilaiset verkostot kokoontuvat. Lopuksi opiskelijoita kehoitettiin tuottamaan runsaasti ideoita ja miettimään sellaisia asioita, mitä ei olisi vielä tehty (kuva 6).

Ryhmät saivat valita mitä lähtevät työstämään eri toimeksiantajien tarjoaman perusteella. BarLaurea herätti runsaasti kiinnostusta ja lopulta tähän toimeksiantoon kiinnitettiin kaksi ryhmää. Ensimmäinen ryhmä keskittyi BarLaurean Flow -à la carte ravintolaan. Toinen ryhmä lähti työstämään digitaalista applikaatiota, jolla voitaisiin helpottaa sekä BarLaurean, että asiakkaiden päivittäistä toimintaa. Ryhmät olivat edenneet palvelumuotoilun

mallin mukaisesti, joten he keräsivät ensin asiakasymmärrystä ja lähtivät sitten kehittämään tuotoksiaan. Opinnäytetyön kirjoittaja antoi selkeän toimeksiannon, mutta ryhmät lähtivät kuitenkin toisiinsa verraten täysin eri suuntiin. Tämä kuitenkin koettiin positiiviseksi asiaksi, koska erilaiset ideat olivat tärkeimpiä.

Ensimmäinen ryhmä keskittyi siis à la carte ravintolaan, mutta heillä oli muutama muukin idea. À la carte ravintolaan he ehdottivat sisäpihaa, jossa olisi omia yrttejä ja kasviksia. Ideana oli se, että ravintolasali olisi kasvihuoneen keskellä, jotta asiakkaat näkisivät koko ajan omat yrtit ja kasvikset. Yrttejä voisi myös tuoda ravintolan sisälle, jotta ne lisäisivät ravintolan viihtyvyyttä. Toinen idea oli kummiravintolat, joista voisi tulla kokki BarLaureaan kokkaamaan opiskelijoiden kanssa. Tämän lisäksi Laurean opiskelijat voisivat mennä harjoittelemaan näihin kummiravintoloihin. Ryhmän mukaan tämä edistäisi BarLaurean näkyvyyttä, yhteistyötä ja helpottaisi BarLaurean ohjauspaineita. Lopputuloksena voisi olla laadukasta ruokaa kohtuullisella hinnalla.

Ryhmän kolmas idea oli ravintolakumppani, joka voisi toimia yhteistyössä BarLaurean kanssa. Tällä tavalla voitaisiin nostaa ravintolan käyttöastetta silloin, kun BarLaurea ei ole avoinna (illat, viikonloput). Tämä voisi lisätä Espoon ravintolatarjontaa ja vaikuttaisi kenties positiivisesti BarLaurean arkeen. Neljäs idea oli kanta-asiakasohjelma, jolla voitaisiin sitouttaa asiakkaita BarLaurean toimintaan. Ryhmän mukaan kanta-asiakasohjelma tekisi BarLaureasta Espoon parhaan ravintolan. Kanta-asiakasohjelma toisi BarLaurealle lisää asiakkaita ja helpottaisi esimerkiksi asiakkaiden pöytävarauksien tekemistä. BarLaurea voisi ohjelman avustuksella tiedottaa asiakkaitaan paremmin ja voisi tarjota etuja, kuten ruokapassin. Ryhmä lähti työstämään kasvihuone -ideaa, koska he totesivat tämän olevan toteuttamiskelpoisen ajatus.

Toisen ryhmän idea oli applikaatio BarLaureaan, eli Blappi (kuva 7). Ryhmän mukaan tällä voitaisiin helpottaa BarLaurean ruuhkaongelmia ja nopeuttaa toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Applikaation avulla voisi esimerkiksi tilata ruuan etukäteen ja ilmoittaa mahdolliset ruoka-aineallergiat, jotta ravintola tietäisi näistä jo etukäteen. Pöytien varaaminen à la carte ravintolasta onnistuisi applikaation avulla, käyttäjät voisivat kerätä bonuspisteitä ja kahvilassa käytettävät kahvi- ja teepassit voisi ostaa digitaalisesti. Ryhmän mukaan käteisen käyttäminen on vähentynyt ja opiskelijat haluaisivat tehdä kaiken digitaalisesti, kuten maksamisen kaikissa BarLaurean palvelupisteissä. Tauot ovat yleisesti samaan aikaan, joten esimerkiksi BarLaurean kahvila ruuhkautuu pahasti. Applikaation avulla kahvitilaukset voisi tehdä etukäteen ja tämä helpottaisi ruuhkatilanteita.

# UNOHDA KÄTEISELLÄ JA KUITEILLA SÄHLÄÄMINEN!

Lataa Blappi, niin me BarLaureassa teemme tilaamisesta nopeaa ja vaivatonta.

*BarLaurea*



Kuva 7. Opiskelijoiden esittämä idea (Opiskelijoiden esitysmateriaali)

Blappi olisi ilmainen asiakkaille ja sen avulla voisi kerätä bonuspisteitä, joiden avulla asiakkaat saisivat erilaisia etuja. Applikaation käyttäminen lisäisi ryhmän mukaan BarLaurean tuloja, joten sen käyttäminen olisi kannattavaa. Ryhmä totesi, että asiakaspalvelutetta on joissain palvelupisteissä hankala jättää ja applikaation avulla tämäkin onnistuisi paremmin. BarLaurea voisi toteuttaa applikaation yhteistyössä Laurean IT-palveluiden, alan opiskelijoiden ja yhteistyöyritysten kanssa. Ryhmän mielestä digitaalinen toiminta on tulevaisuutta ja siihen tulisi panostaa enemmän myös BarLaureassa. Applikaation avulla helpotetaan BarLaurean arkea, asiakkaiden toimintaa ja hankitaan uusia asiakkaita. Yhteydenpito asiakkaisiin helpottuu ja tämä parantaa BarLaurean asiakaspalvelua entisestään.

### 6.3.3 Ideoita Bruggesta

Opinnäytetyön kirjoittaja oli henkilöstövaihdossa Vives University of Applied Sciences -korkeakoulussa Belgiassa, Bruggessa huhtikuussa vuonna 2019. Osana vaihtoa opinnäytetyön kirjoittajalla oli oma työpaja, joka oli aiheeltaan "Teaching restaurant and Restaurant Management". Työpajan tavoitteena oli kerätä ideoita paikallisilta opiskelijoilta siitä, että minkälainen voisi olla tulevaisuuden opetusravintola. Aluksi opinnäytetyön kirjoittaja kertoi BarLaureasta, erilaisista projekteista BarLaureaan liittyen, sekä ravintolan johtamisesta ja esimiestyöstä. Tämän jälkeen opiskelijat pääsivät ideoimaan tulevaisuuden opetusravintolaa. Työpaja kesti yhteensä 90 minuuttia ja osallistujia oli 16. Osallistujista kymmenen oli paikallisia opiskelijoita ja kuusi oli henkilökuntaa, sekä Belgiasta, että muualta Euroopasta.

## Method

- ▶ How?
  - ▶ Three themes
  - ▶ Three groups
  - ▶ 20 minutes at one theme
  - ▶ 20 minutes to plan the presentation
  - ▶ Presentation time 5 minutes / team
  - ▶ PowerPoint, Prezi, Paper...
- ▶ Wrap-up



Kuva 8. Toiminnallisen osuuden ohjeistus (Kirjoittajan oma arkisto)

Ideointi- ja kehittämismenetelmiä on lukuisia erilaisia, mutta tähän työpajaan opinnäytetyön kirjoittaja valitsi perinteisen ja yksinkertaisen aivoriihityöskentelyn (kuva 8). Ennakoon oli hankala tietää, että kuinka paljon osallistujia työpajaan tulee ja miten tila, jossa työskennellään, on järjestetty. Esimerkiksi Internetin käyttäminen on aina hieman kysymysmerkki, joten tätä riskiä opinnäytetyön kirjoittaja ei halunnut ottaa. Aivoriihityöskentely on tehokas ideointimenetelmä ja sitä pystyy joustavasti muokkaamaan osallistujien mukaan. Opinnäytetyön kirjoittajan alustuksen jälkeen yhteiseen työskentelyyn jätettiin 55 minuuttia aikaa, joka oli riittävä nopealle ideoinnille. Työpajan osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään ja jokaiselle ryhmällä oli oma teema. Teemat olivat opetusmenetelmät, ruoka ja palvelu, sekä oppimisympäristö. Ideointiin annettiin aikaa 20 minuuttia, esityksen rakentamiseen 20 minuuttia ja itse esittämiseen viisi minuuttia.

Uusien ideoiden tuottaminen on helppoa silloin, kun olosuhteet ovat oikeat. Stefan Moritz (2005, 210) kuvaa ideariihen olevan tehokasta silloin, kun ideoita ei kritisoida, ympäröivä ilmapiiri on positiivinen ja ihmiset ideoivat keskenään. Ideointi saa alkuvaiheessa olla lennokasta ja rohkeaa. Parhaimmillaan kaikilla osallistujilla on runsaasti ajatuksia ja kaikki ideat kirjataan paperille, tai jollakin muulla tavoin. Tärkeää on se, että ideointia johdetaan ja prosessia valvotaan. Alkuideoinnin jälkeen usein parhaat ideat karsitaan ja niitä lähdetään työstämään eteenpäin. Prosessin alkuvaiheessa tulevat ideat harvemmin ovat niitä,

joita lähdetään työstämään eteenpäin, kertovat Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018, 157). Ideoita voi kuitenkin syntyä missä vaiheessa tahansa ja ne tulisi ottaa aina tosissaan. Paras idea usein syntyy silloin, kun sitä vähiten osaa odottaa.

Usein ideoinnin käynnistäminen voi olla hankalin vaihe koko ideointiprosessissa. Aloitusvaiheessa käsiteltävä kokonaisuus saattaa olla liian suuri ja siitä on vaikea saada otetta. Stickdornin ym. (2018, 176) mukaan kokonaisuutta on hyvä jakaa hieman pienemmiksi palasiksi erilaisten menetelmien avulla. Esimerkiksi ”Kuusi ajatteluhattua” tai ”5-miksi -kysymystä” ovat toimivia menetelmiä kokonaisuuden jakamiseen. Opinnäytetyön kirjoittaja oli jakanut kokonaisuuden kolmen eri teeman alle juurikin siksi, että kokonaisuutta ei olisi niin vaikea hahmottaa ja ideat näin tehden olisi todennäköisesti enemmän oikeanlaisia. Ideariihen avulla saadaan edullisesti ja tehokkaasti runsaasti uusia ideoita lyhyessä ajassa, toteaa Moritz (2005, 210).



Kuva 9. Yksi ryhmistä ideoimassa (Kirjoittajan oma arkisto)

Opinnäytetyön kirjoittajan alustuksen jälkeen ryhmät lähtivät suunnitelman mukaan ideoimaan annettujen teemojen perusteella (kuva 9). Kahdessa ryhmässä oli viisi jäsentä ja yhdessä ryhmässä kuusi jäsentä. Ideointi lähti nopeasti käyntiin ja luokkatilassa vallitsi avoin ja innostunut tunnelma. Opinnäytetyön kirjoittaja kannusti ryhmiä tuottamaan runsaasti uusia ideoita ja tämän jälkeen karsimaan niistä parhaat esitykseen. Ensimmäiset 20 minuuttia kuluivat nopeasti ja tämän jälkeen ryhmät alkoivat suunnittelemaan esitystään.

Opinnäytetyön kirjoittaja oli antanut tähän vapaat kädet, koska ei halunnut rajoittaa opiskelijoiden toimintaa liikaa. Kaikki ryhmät esittelivät kuitenkin ideat ilman mitään taustamateriaalia, joka olisi voinut tuottaa esityksiin lisäarvoa. Nyt esitykset olivat suoraviivaisia, mutta niissä keskityttiin olennaiseen, eli ideoiden esittämiseen (kuva 10).

Ensimmäinen ryhmä, eli ruoka ja palvelu, esitti useampia toteuttamiskelpoisia ideoita. Palvelun suhteen ryhmä esitti enemmän kommunikaatiota henkilökunnan ja asiakkaiden välille, varausjärjestelmää, joka on sidottu hävikkiin ja äänestystä Facebookissa. Kommunikaation merkitystä pidettiin tärkeänä asiakastyytyvyyden kannalta. Tätä voitaisiin korostaa sekä ravintolassa, että sosiaalisessa mediassa. Varausjärjestelmä helpottaisi ravintolan toimintaa ja siihen yhteyteen voitaisiin tuoda informaatiota hävikinhallinnasta ja ehkä jopa rangaista hävikin tuottamisesta. Ruuan suhteen esitettiin runsaasti vaihtoehtoja ja maksaminen syömisen mukaan. Tähän ehdotettiin esimerkiksi ruokavaakaa, jossa lounaan hinta määräytyy painon mukaan.

Hävikinhallintaan ryhmä ehdotti take away -mahdollisuutta ja salaattibaaria, jonka hävikistä voitaisiin tehdä smoothieita myytäväksi. Ryhmä ehdotti, että ravintolassa voisi olla usein erilaisia teemaviikkoja ja -päiviä. Nämä teemat voisivat liittyä hävikkiin, mutta myös erilaisiin kulttuureihin ja maihin. Heidän mukaansa kasvis- ja vegaanisyöjät ovat lisääntymässä ja myös ravintoloiden tulisi olla valmiita siihen. He ehdottivat, että tulevaisuuden opetusravintolassa olisi enemmän vegaanivaihtoehtoja ja muutenkin ruoka voisi painottua kasviksiin. Ryhmän mukaan kaikessa toiminnassa tulisi ottaa huomioon ympäristö ja sen säästäminen. Heidän mukaansa ravintolan avulla voitaisiin vaikuttaa nuorten asenteisiin, jotta he ottaisivat asiakseen luonnon säästämisen.

Toinen ryhmä, eli oppimisympäristöt, toivat myöskin esille useamman loistavan idean. Heidän mukaansa ravintolassa tulisi olla useampia osastoja, kuten ruokailutila, kahvila ja tiloja rentoutumiselle. Oppimisympäristössä voisi olla kattoterassi, jota ravintolan asiakkaat voisivat käyttää. Luonnonvalo koettiin tärkeäksi ja sitä tulisi olla saatavilla jokaisessa tilassa. Ravintolan keittiön toivottiin olevan avoin, jotta asiakkaat voisivat nähdä mitä keittiössä tapahtuu. Älytekniikkaa on jo olemassa ja tämä tulisi näkyä ravintolan toiminnassa, esimerkiksi erilaisten valoratkaisujen osalta. Viihtyvyyteen vaikuttaa luonnonvalon lisäksi myös vihreys. Ryhmä ehdotti viherseinien ja kasvien käyttämistä, koska ne vaikuttavat positiivisesti ihmisten mielialaan.



Kuva 10. Ryhmä esittämässä ideoitaan (Kirjoittajan oma arkisto)

Kierrätyksen ryhmä koki tärkeäksi ja siihen tulisi oppimisympäristössä kiinnittää huomiota. Servietit voisivat olla uudelleenkäytettäviä, koska ryhmän mielestä niitä käytetään paljon ja ne tuottavat runsaasti jätettä. Omavaraisuuden suhteen yritys voisi kasvattaa itse ja raaka-aineissa tulisi panostaa sesonkituotteisiin. Muovi koettiin erittäin negatiiviseksi asiaksi, joten sitä tulisi välttää kaikin mahdollisin keinoin. Hävikinhallintaan auttaisi erilaiset hävikkipäivät, jolloin aiheeseen keskitytään ja siitä kerrotaan myös asiakkaille. Asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä sitä kuinka paljon hävikkiä syntyy ja siksi tästä kertominen olisi tärkeää. Myös tämä ryhmä ehdotti erillistä maksua siitä, jos hävikkiä ravintolassa syntyy asiakkaan toimesta. Sosiaalinen vastuu on tärkeä osa tulevaisuuden oppimisympäristöä ja tämän vuoksi esimerkiksi kodittomat voitaisiin ottaa mukaan ravintolan toimintaan. Kodittomat voisivat auttaa esimerkiksi ruuan valmistamisessa ja tarjoilussa.

Kolmas ryhmä, eli opetusmenetelmät, tuottivat vähemmän ideoita, mutta heiltäkin löytyi toteuttamiskelpoisia ideoita. Heidän mielestään motivaatiolla voi vaikuttaa paljon opetukseen. Opiskelijoilla tulisi olla hyvä motivaatio, mutta myös opettajien tulisi osata motivoida opiskelijoita. Ryhmä kertoi, että rahalla voisi mahdollistaa useampia erilaisia opetusmenetelmiä, mutta he eivät ottaneet kantaa, että minkälaisia. Yksi hyvä tapa opettaa olisi erilaiset kokkilpailut, joilla voitaisiin vaikuttaa opiskelijoiden motivaatioon. Toisinaan voi olla haasteellista saada riittävästi opettajia ja tähän ryhmä ehdotti opiskelijoita, jotka voisivat tulla töihin esimerkiksi ilmaista ruokaa vastaan. Heidän mukaansa opiskelijat voisivat kokea tämän hyötyliikuntana ja ilmainen ruoka kelpaa opiskelijalle aina. Viimeinen idea oli

erilaiset tempaukset, jossa työskennellään esimerkiksi julkkiskokkien kanssa. Tämä vaikuttaisi opiskelijoiden motivaatioon positiivisesti ja herättäisi asiakkaiden kiinnostusta.

## **6.4 Konseptin toteuttaminen**

Tässä alaluvussa kehitetty tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti toteutetaan suunnitelman muodossa. Konseptia tarkastellaan Business Model Canvasin, Moodboardin ja Value Proposition Canvasin avustuksella. Business Model Canvas tarkastelee tulevaisuuden oppimisympäristön tehokkuutta ja suorituskykyä laaja-alaisesti. Moodboard kuvaa tulevaisuuden oppimisympäristön konseptin visuaalisesti niin, että se on helppo ymmärtää yhdellä silmäyksellä. Value Proposition Canvas auttaa ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja toimia, joilla asiakkaan kokemaa arvoa voidaan parantaa. Yhdessä nämä kolme menetelmää antavat kattavan käsityksen tulevaisuuden oppimisympäristön konseptista.

Toteuttamisvaiheessa erilaisia kehitettyjä ratkaisuja kokeillaan ja tarvittaessa niitä palautetaan kehittämisympäristöön. Osa ratkaisuista eivät ole toteuttamiskelpoisia ja niiden hylkääminen voi tulla kyseeseen. Toimivat ratkaisut voidaan ottaa käyttöön tai kehittää niitä edelleen kokemuksen karttuessa. Erilaisten ideoiden testaaminen on tärkeä osa muotoilu-prosessia. Testaaminen voi tarkoittaa esimerkiksi ideoidun palvelun kokeilemistä tai prototyyppien rakentamista. Erilaiset digitaaliset ratkaisut ovat saaneet aikaan sen, että harvat ideat ovat koskaan valmiita. Palautteen antaminen on helppoa ja kehittämisestä on muodostunut jatkuvaa. (Design Council 2020.)

### **6.4.1 Tulevaisuuden oppimisympäristön tehokkuus**

Business Model Canvasin (BMC) avulla voidaan visuaalisesti tuoda esille yrityksen liiketoiminnan keskeisimmät asiat. Tämä työkalu toimii parhaiten silloin, kun sen pystyy havaitsemaan muutamalla silmäyksellä. BMC:n tulee siis olla selkeä ja siinä tulee näkyä yrityksen tärkeimmät asiat, ei mitään ylimääräistä. Clarkin, Osterwalderin & Pigneurin (2012, 26) mukaan BMC:n tekeminen auttaa luomaan yrityksen ja toimii johtajan visuaalisena työkaluna, kun hän haluaa kertoa yrityksestään. BMC kuvaa yrityksen toimintaa yhdestä eri näkökulmasta ja antaa näin kattavan kuvan yrityksen toiminnasta. Kuten Osterwalder & Pigneur (2010, 42) toteavat, BMC:tä voi käyttää uudelle bisnesmallille tai jo olemassa olevalle mallille. Parhaiten työkalun käyttäminen toimii silloin, kun sitä tehdään yhdessä asianosaisten kanssa ja canvas on visuaalisesti esillä, esimerkiksi seinällä. Palvelumuotoilun mukaisesti asiakasnäkökulma on hyvä olla mukana, kun BMC:tä luodaan.

Lähettäessä tekemään BMC:tä toimintaa siis tarkastellaan yhdeksästä eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat: avainkumppanit, ydintoiminnot, resurssit, kulurakenne, arvolupaus, asiakassuhde, kanavat, asiakassegmentit ja tulovirrat, kertovat Clark ym. (2012, 32-33). Kaikki toiminta lähtee asiakkaasta, heidän tarpeidensa täyttämistä ja asiakassuhteen ylläpitämisestä. Asiakkaita varten tarvitaan kanavia, jotta arvoa voidaan tuottaa asiakkaille saakka. Avainkumppanit, ydintoiminnot ja resurssit mahdollistavat asiakastytyväisyyden ja tätä kautta tasaisen tulovirran. Arvolupauksen avulla yritys sitoutuu tarjoamaan asiakkaille lupauksensa mukaisia tuotteita tai/ja palveluita. Osterwalderin & Pigneurin (2010, 48) mukaan BMC voidaan jakaa myös kahteen osaan: vasen puoli kuvaa loogisuutta ja oikea puoli tunnetta. Toisaalta voidaan myös nähdä niin, että vasen puoli kuvaa tehokkuutta ja oikea puoli arvoa. BMC ottaa laaja-alaisesti yrityksen keskeiset toiminnot tarkasteluun ja siksi se on tehokas työväline.

Tulevaisuuden oppimisympäristön BMC (liite 3) rakennettiin asiakasymmärrys- ja kehittämisympäristön tulosten perusteella. BMC:n rakentamiseen vaikutti myös opinnäytetyön kirjoittajan kokemus BarLaureasta ja kertyneet suunnitelmat tulevaisuuden oppimisympäristön perustamiseksi. Tärkeimpänä kuitenkin pidettiin sitä, että BMC:ssä näkyy asiakkailta kerätty data ja asiantuntijahaastattelusta saatu ymmärrys. Nämä tulokset vaikuttivat siihen, että toimintaa voidaan suunnitella uusista näkökulmista, ei pelkästään siitä mitä on jo koettu. Opinnäytetyön kirjoittaja pystyi kuitenkin soveltamaan ideoita tulevaan ympäristöön siten, että ideat olisivat toteuttamiskelpoisia. Myös asiakassegmentit, tulovirrat ja kulurakenne pystyttiin selvittämään luotettavasti, kun opinnäytetyön kirjoittaja toimii yhden oppimisympäristön, BarLaurean ravintolapäällikkönä.

Asiakassegmentit tulevaisuuden oppimisympäristössä voidaan jakaa selkeästi henkilöiden statusten perusteella. Tulevaisuuden oppimisympäristön suurin osa asiakkaista on opiskelijoita, sekä Laurean, että yhteistyössä olevan toisen asteen oppilaitoksen. Seuraavaksi suurin asiakassegmentti on Laurean opettajat ja muu henkilökunta. Opettajilla ja henkilökunnalla on erilaisia odotuksia, joten he on hyvä erotella toisistaan. Tämän jälkeen tulevat toisen asteen oppilaitoksen henkilökunta, jotka edellisten tavoin käyttävät palveluja päivittäin. Yhteistyökumppanit voivat olla oppimisympäristön kumppaneita tai Laurean kumppaneita, mutta he käyttävät palveluja satunnaisesti. Tähän segmenttiin voidaan lukea myös vierailijaluennointisijat ja muut satunnaiset Laurean kanssa yhteistyössä olevat tahot. Tulevaisuuden oppimisympäristö tulisi toimimaan ympäristössä, joka on helpommin ulkopuolisten asiakkaiden saavutettavissa. Tämäkin siis tulee olemaan segmentti, joka voi tulevaisuudessa olla entistäkin merkittävämpi.

Tulevaisuuden oppimisympäristössä asiakkaista pidetään huolta ystävällisen palvelun ja kanta-asiakasohjelman avulla. Ystävällisen palvelun takaavat BarLaurean henkilökunta, esimiesharjoittelijat sekä kansainväliset- ja restonomiopiskelijat. Laurean opiskelijat ideoivat kanta-asiakasohjelman perustamista paremman liiketoiminnan ja asiakastyytyväisyyden vuoksi. Kanta-asiakasohjelman avulla voidaan sitouttaa asiakkaita tulevaisuuden oppimisympäristön palveluihin esimerkiksi erilaisten kanta-asiakasetujen muodossa. Yhteisöllinen toiminta on yksi Laurean arvoista. Tätä myös toteutettaisiin tulevaisuuden oppimisympäristössä esimerkiksi yhteisissä työpajoissa. Nämä voisivat liittyä uusien konseptien suunnitteluun, ruuan valmistamiseen ja tasting-tilaisuuksiin. Learning by Developing -opetusmenetelmä tukee asiakassuhdetta, koska osa Laurean opiskelijoista ja henkilökunnasta sekä toisen asteen oppilaitoksen opiskelijoista ja henkilökunnasta toimivat tulevaisuuden oppimisympäristön työntekijöinä.

Kanavista tärkein on ravintolassa tapahtuva toiminta. Ravintolan operatiivinen toiminta toimii käyntikorttina oppimisympäristön ulkopuolelle. On kuitenkin tärkeää viestiä myös toimintaympäristön ulkopuolelle ja tässä auttaa sosiaalinen media. Pääkanavia tulevaisuuden oppimisympäristössä ovat BarLaurean Facebook ja Instagram. Nämä kanavat toimivat matalan kynnyksen kanavina ja BarLaurea.fi -sivusto kokoaa uutiset ja tapahtumat yhteen paikkaan. Operatiivisessa viestinnässä käytetään perinteisiä väyliä, kuten sähköpostia ja puhelinta. Tulevaisuuden oppimisympäristö toimii Laurean alaisuudessa, joten kanavina on käytössä myös Laurean erilaiset viestintäkäytänteet.

Tulovirroista tulevaisuuden oppimisympäristössä pitävät huolen lounasravintolan myynti, à la carte -ravintolan myynti, kahvilan myynti, kokous- ja cateringpalveluiden myynti, maksullisten koulutusten myynti sekä tapahtumien myynti. Suurinta myynti tulisi olemaan lounasravintolassa, tämän jälkeen toisena tulisi kahvilassa syntynyt myynti. Lounasravintolan myynti perustuu matalaan kätteeseen ja korkeaan volyymiin. Kahvilassa kate olisi hieman korkeampi ja volyymimyynnin tekisi kahvit sekä muut virvoitusjuomat. Kokous- ja cateringpalvelut ovat myynniltään kahvilan tasoa ja sesonki vaikuttaa näiden palvelujen kysyntään. Maksulliset koulutukset sisältävät paljon potentiaalia ja ne voidaan lukea vahvasti kasvavaksi tulovirraksi. Tulevaisuuden oppimisympäristö voisi olla vahvasti mukana erilaisissa tapahtumissa myymässä ruokatuotetta. Tulonlähteenä tämä on lähtökohtaisesti pieni, mutta sisältää runsaasti potentiaalia.

Kulurakenteen osalta suurimman kulun muodostaa henkilöstökulut, kuten monessa muusakin ravintolassa. Suurin osa tulevaisuuden oppimisympäristön työntekijöistä ovat opiskelijoita, mutta laadukkaan oppimisympäristön toiminta vaatii riittävän määrän ohjaajia ja nämä vaativat palkkakuluja. Raaka-aineostot muodostavat ison osan kuluista, koska

raaka-aineissa panostetaan laatuun. Laite- ja pientarvikehankinnat ovat välttämättömiä opetusravintolassa, jossa olisi hyvä olla aikaa edellä ja laitteiden tulee olla moitteettomassa kunnossa. Laitteet vaativat myös huoltoa ja korjauksia, tämä on toisinaan ravintoloille valtava kuluerä. Tulevaisuuden oppimisympäristö tarvitsee erilaisia ohjelmistoja ja palveluita, nämä muodostavat kuukausittaisia menoeriä. Esimerkiksi tuotannonohjausjärjestelmä on keskeinen työkalu ravintolan arkeen ja se muodostaa oppimisympäristölle suuren kulun.

Tulevaisuuden oppimisympäristön avainkumppaneita ovat yritysysteistyökumppanit, toisen asteen oppilaitokset, pientuottajat, tavarantoimittajat, kansainväliset kumppanit, laite-toimittajat, tutkimuslaitokset ja kummiravintolat / ”julkkiskokit”. Yritysysteistyökumppanit mahdollistavat innovatiivisen toiminnan ja heidän avullaan toteutuu työelämäyhteistyö opiskelijoiden mukanaolo huomioiden. Toisen asteen oppilaitokset ovat tiiviissä yhteistyössä kokki- ja tarjoilijaopiskelijoiden, sekä heitä ohjaavan henkilökunnan myötä. Pientuottajat, tavarantoimittajat ja laite-toimittajat mahdollistavat ravintolan operatiivisen toiminnan. Kansainväliset kumppanit tukevat kansainvälistä liikkumista opiskelijoiden ja henkilökunnan osalta, puolin ja toisin. Tutkimuslaitosten kanssa voidaan suorittaa opintoihin sisältyvää tutkimusta laaja-alaisesti siten, että molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Kummiravintolat ja ”julkkiskokit” tuovat näkyvyyttä tulevaisuuden oppimisympäristölle ja motivoi opiskelijoita valitsemaan ravintolapuolen opintoja.

Ydintoimintoja ovat ravintolatoiminnan operatiivinen pyörittäminen, opiskelijoiden ohjaaminen ja opettaminen sekä laadunvalvonta. Tulevaisuuden oppimisympäristö on paikka, jossa on joka päivä oikeita asiakkaita. Oppimisympäristössä opitaan, mutta kuitenkin on pidettävä huolta siitä, että asiakkaat tulevat myös takaisin palveluiden pariin. Ilman operatiivista toimintaa ei siis ole myöskään tulevaisuuden oppimisympäristöä. Kuitenkin oppimisympäristössä tulee jatkuvasti muistaa se, että tärkeintä on opiskelijoiden ohjaaminen ja opettaminen. Ilman heitä oppimisympäristön operatiivista toimintaa ei voida pyörittää laadukkaasti, joten opettamiseen ja ohjaukseen tulee suhtautua vakavasti. Opiskelijat vaihtuvat usein ja lähtötasot ovat erilaisia. Tämän vuoksi tulevaisuuden oppimisympäristön esimiesten tulee pitää huolta laadunvalvonnasta.

Tulevaisuuden oppimisympäristön resursseja ovat ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta, motivoituneet ja positiiviset opiskelijat sekä laaja yhteistyökumppaniverkosto. Ilman ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilökuntaa ravintolan operatiivinen pyörittäminen ja opiskelijoiden ohjaaminen ei onnistu. Jatkuva ohjauksen ja opetuksen tarve on kulluttavaa ja vaatii henkilökunnalta motivaatiota ja monipuolista ammattitaitoa. Toisaalta

henkilökunnan työtä helpottaa se, että opiskelijat ovat motivoituneita ja positiivisia. Opiskelijat mahdollistavat oppimisympäristön toiminnan, joten on tärkeää heidän olevan siinä aktiivisesti mukana. Laaja yhteistyökumppaniverkosto mahdollistaa monipuolisemman oppimisympäristön tarjonnan. Toisinaan resurssit voivat olla tiukoilla ja tällöin yhteistyökumppanit voivat olla apuna ja mahdollistamassa erilaisia palveluita.

Arvolupauksen keskeinen sanoma on: ”Vaikuttava, vastuullinen ja herkullinen opetusravintola”. Tulevaisuuden oppimisympäristö tarjoaa luomu- ja lähiruokaa, joka on puhdasta sekä laadukasta. Palvelu on aina asiakaslähtöistä, positiivista ja iloista opiskelijoiden tuottamaa palvelua. Oppimisympäristön henkilökunta on ammattitaitoista ja motivoitunutta kehittämään toimintaa jatkuvasti. Opiskelijat haluavat olla aktiivisesti mukana ravintolan kehittämässä ja toiminta tapahtuu positiivisuuden kautta. Tulevaisuuden oppimisympäristön ruoka on herkullista, vastuullisesti tuotettua ja ravintolan toiminta on valtakunnallisesti vaikuttavaa. Arvolupaus antaa paljon, mutta motivoitunut henkilöstö tekee töitä sen eteen, että lupaukset myös tullaan joka päivä täyttämään.

#### **6.4.2 Uuden konseptin kuvaus**

Moodboard on visuaalinen työkalu, jonka avulla voidaan nopeasti ja kuvaavasti näyttää mitä on tehty. Stefan Moritz (2005, 227) kuvaa Moodboardin olevan kokoelma kuvia ja muuta materiaalia, joilla näytetään tunnetila tai haluttu tunnelma. Moodboard on toimiva työkalu silloin, kun tunnelmaa on vaikea kuvata sanoin. Kuvat auttavat paremmin ymmärtää tunnetiloja tai esimerkiksi miltä ravintolan sisustus näyttää. Moodboardiin voidaan lisätä myös kuvien ja muiden objektien lisäksi tekstiä, kertovat Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018, 238). Toisinaan tekstillä voidaan tukea kuvien sanomaa ja näin saadaan aikaan tehokas kuvaus tämän hetken tilanteesta tai tulevaisuuden odotuksista. Moodboard voidaan tehdä digitaalisilla välineillä tai sitten se voi olla myös fyysinen tuotos.

Työkalun käyttäminen aloitetaan yleensä sillä, että kuvia ja muuta visuaalista materiaalia ryhdytään keräämään. Stickdornin ym. (2018, 238) mukaan apuna voidaan käyttää kuvia, videoita, lehtiä, omaa kirjastoa tai sitten materiaalia voi tuottaa myös itse. Moodboardit voivat olla hyvinkin erinäköisiä, tärkeintä on se, että tuotos on visuaalinen ja sillä pystytään välittämään haluttu sanoma. Materiaalin löytämisen jälkeen on hyvä karsia ylimääräiset ja organisoida valitut materiaalit. Onnistunut Moodboard auttaa jakamaan tavoitetilan mukaisen ymmärryksen osallisten kanssa, toteaa Moritz (2005, 227). Moodboard voidaan esittää fyysisesti tai digitaalisesti ja sitä voidaan myös työstää yhdessä valitun tiimin kanssa. Se on siis hyvä työkalu lopputuotoksen kokoamiseen, mutta myös yhteiskehittämiseen.

Tulevaisuuden oppimisympäristön Moodboard (liite 4) työstettiin kuvaamaan niitä arvoja, joita tulevaisuuden oppimisympäristö edustaa. Tulokset on kerätty yhdessä asiakkaiden, työelämän ja asiantuntijan kanssa. Opinnäytetyön kirjoittaja työsti Moodboardin yksin, mutta tulokset on työstetty opinnäytetyöprosessin aikana yhteiskehittämällä. Keskeinen sanoma Moodboardissa on tulevaisuuden oppimisympäristön kuvaus: ”Vaikuttava, vastuullinen ja herkullinen opetusravintola”. Tämän lopputuloksen saavuttamiseksi vaaditaan Moodboardilla näkyvät muut osa-alueet: puhtaat raaka-aineet, sopimustuottajat, oppimisympäristö, yhteistyö, opiskelijat, asiakaslähtöinen palvelu sekä lähi- ja luomuruoka. Moodboardin avulla voidaan kuvata visuaalisesti ja selkeästi mitä tulevaisuuden oppimisympäristö edustaa.

Puhtaat raaka-aineet ovat tulevaisuuden oppimisympäristön lähtökohta. Tämä on opinnäytetyön kirjoittajan oma mielipide, mutta tämän merkitys korostui myös asiantuntija-haastattelussa ja esimiesharjoittelijoiden haastatteluissa. Bruggen työpajassa ehdotettiin kasvisruokaa ja luontoa suojelevia valintoja. Lähi- ja luomuruokaan uskottiin kaikissa haastatteluissa ja työpajoissa, joten ruuan puhtaus ja sen laatu ovat tärkeässä roolissa. BarLaureassa nämä arvot ovat erittäin tärkeitä, mutta opinnäytetyöprosessin aikana selvisi, että tälle on kysyntää myös tulevaisuudessa. Läheltä tulevaan ruokaan uskotaan ja oma tuotanto koettiin esimiesharjoittelijoiden haastattelussa tärkeäksi. Sopimustuottajat olisivat tulevaisuuden oppimisympäristön omia tuottajia, jotka tekisivät tiivistä yhteistyötä oppimisympäristön kanssa. Ruoka tuotettaisiin lähellä, se olisi omaa ja lähellä tuotettua ruokaa.

Oppimisympäristö olisi viihtyisä, muunneltava ja yhdessä rakennuttajan kanssa suunniteltu. Asiantuntijahaastattelussa saatiin hyviä vinkkejä siihen minkälainen tulevaisuuden oppimisympäristö voisi olla. Tärkeintä on se, että siellä viihdytään, mutta myös muunneltavuus on tärkeää. Oppimisympäristö voi olla ravintola päivällä, mutta illalla se voisi jo olla täysin toisella käytöllä. Ravintolan henkilökunta ja opiskelijat toimivat oppimisympäristössä, mutta se voisi myös olla fyysinen kohtaamispaikka yhteistyökumppaneiden ja muiden toiminnassa mukana olevien kanssa. Rakennuttajan kanssa suunnitellessa oppimisympäristöstä voidaan tehdä helposti muunneltava, esimerkiksi viemäröinnin suhteen. Monia rakenteellisia asioita on hankala korjata jälkikäteen, joten suunnittelu on tärkeää tehdä huolellisesti.

Yhteistyö käsittää monipuolisen yhteistoiminnan eri toimijoiden kanssa. Tähän voidaan lukea toisen asteen oppilaitokset, yhteistyökumppanit, sopimustuottajat ja muut toiminnassa mukana olevat tahot. Yhteistyö olisi pitkälle vietyä, eikä pelkästään yhdessä suunnitellun

vuosikellon noudattamista. Yhteistyökumppanit voisivat tehdä töitään oppimisympäristössä ja työt voisivat muutenkin liittyä vahvasti oppimisympäristön toimintaan. Opiskelijat ovat tulevaisuuden oppimisympäristön voimavara. He ovat Laurean suomalaisia ja kansainvälisiä restonomiopiskelijoita, jotka ovat motivoituneita harjoittelemaan oppimisympäristössä. Toiminnan jatkuva kehittäminen on tärkeää ja Laurean opiskelijat kehittävät toimintaa samalla, kun he harjoittelevat ravintola-alan taitoja. Oppimisympäristössä harjoittelevia opiskelijoita ovat myös toisen asteen oppilaitoksen opiskelijat. He harjoittelevat ammatillisia taitojaan ja restonomiopiskelijat harjaantuvat esimiehinä, kun he toimivat toisen asteen oppilaitoksen opiskelijoiden esimiehinä.

Asiakaslähtöinen palvelu on puhtaasti ruuan ohella toiminnan lähtökohta. Oppimisympäristössä osa asiakkaista on ravintolan työntekijöitä, koska vuoroissa olevat restonomiopiskelijat ovat myös ravintolan asiakkaita. Tämä helpottaa asettumaan asiakkaan asemaan, koska kumpikin osapuoli ymmärtää usein hyvin toisiaan. Opiskelijat harjoittelevat taitojaan, joten virheitä voi sattua. Kuitenkin toiminta on positiivista ja opiskelijat harjoittelevat positiivisella mielellä, koska se tekee päivästä mukavamman. Opetuksessa painotetaan asiakaspalvelun merkitystä ja opiskelijat ovat iloisia ja aina valmiina auttamaan asiakkaita. Tulevaisuuden oppimisympäristön tavoitteena on palvella asiakkaita aina hyvin, joten erilaiset kampanjat ja asiakasedut ovat hyviä tapoja palvella asiakasta. Palautteet ovat tärkeitä, palautetta kerätään joka päivä ja ne käsitellään päivittäin yhdessä opiskelijoiden kanssa. Toimintaa kehitetään ja parannetaan yhdessä asiakkaiden kanssa.

Sopimustuottajien, yhteistyökumppaneiden, opiskelijoiden ja ammattitaitoisen henkilökunnan kanssa mahdollistetaan vaikuttava, vastuullinen ja herkullinen opetusravintola. Vaikutavuudella tarkoitetaan osallistumista ravintola-alan kehittämiseen yhdessä opiskelijoiden, yhteistyökumppaneiden, sopimustuottajien ja oppimisympäristön henkilöstön kanssa. Oppimisympäristön toiminta edistää ravintola-alaa esimerkiksi erilaisten innovaatioiden ja tuotekehitystyön tuloksena. Toiminta oppimisympäristössä on vastuullista ja toiminta pohjautuu Laurea-ammattikorkeakoulun arvoihin. Oppimisympäristön toiminnassa otetaan huomioon sosiaalinen vastuullisuus, taloudellinen vastuullisuus ja ekologinen vastuullisuus. Sosiaalinen vastuullisuus käsittää sopimustuottajien tukemisen, yhteistyökumppaneiden tukemisen ja esimerkiksi työttömien tukemisen. Taloudellisesti toiminnassa huomioidaan esimerkiksi julkisen rahan käyttäminen ja pientuottajien rahallinen tukeminen. Ekologinen vastuullisuus koskee pesuainevalintoja, raaka-ainevalintoja ja yleisesti toiminnan ympäristöystävällisyyttä. Kaiken tämän lopputuloksena on herkullinen ja laadukas ruoka, jota on aina tarjolla tulevaisuuden oppimisympäristössä.

### 6.4.3 Arvon tuottaminen tulevaisuuden oppimisympäristön asiakkaalle

Value Proposition Canvas (VPC) käsittää kaksi puolta. Oikealla puolella karttaa käsitellään asiakkaaseen liittyviä asioita ja vasemmalla puolella syvennytään siihen, että miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan parantaa, kertovat Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2014, 3). Näitä kahta puolta tarkastelemalla voidaan löytää asiakkaan tarpeet ja kehittää tapoja viedä asiakkaan kokemaa arvoa pidemmälle. Asiakasymmärryksen keräämiseksi on tehtävä huolellisesti töitä, jotta arvoa tuottavia toimenpiteitä osataan lähteä kehittämään oikein. Osterwalderin & Pigneurin (2010, 23) mukaan tulisi miettiä, että mitä arvoa asiakkaalle halutaan tuottaa, mitä asiakkaan ongelmia halutaan ratkaista, minkälaisia asiakkaan tarpeita halutaan tyydyttää ja millaisia ratkaisuja asiakkaille tarjotaan. Huolellisen taustatyön jälkeen arvokartan rakentaminen voidaan aloittaa.

Oikealla puolella karttaa tarkastellaan asiakasprofiilia kolmesta näkökulmasta. Osterwalder ym. (2014, 12-17) kuvaavat nämä näkökulmat seuraavasti: Customer Jobs, Customer Pains ja Customer Gains. Näissä näkökulmissa perehdytään asiakkaiden tehtäviin, asiakkaiden kipuihin tai haasteisiin tehtäviensä aikana ja asiakkaiden etuihin, joita he saavat tehtäviensä aikana. Näitä tehtäviä voi siis olla esimerkiksi asiakkaan kulkema polku kahvilapalveluja käytettäessä. Arvolupaus saa asiakkaan palaamaan palveluiden pariin, se vastaa asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan, toteavat Osterwalder & Pigneur (2010, 22). Tämän vuoksi asiakas tulee tuntea hyvin, jotta arvolupaus osataan rakentaa oikein. Vasemmalla puolella karttaa kuvataan arvolupausta kolmesta näkökulmasta, joita ovat: Products and Services, Pain Relievers ja Gain Creators, kertovat Osterwalder ym. (2014, 28-33). Näiden näkökulmien avulla perehdytään tuotteisiin ja palveluihin, joita tarjotaan, kipujen tai haasteiden lievittämiseen, joita asiakkaalle aiheutuu palvelua tai tuotetta käyttäessä ja arvon tuottajia, joita asiakas saa palveluita käyttäessä. Parhaimmillaan asiakas tunnetaan hyvin ja hänen odotuksiinsa ja haasteisiinsa osataan vastata tehokkaasti.

Tulevaisuuden oppimisympäristön Value Proposition Canvas (liite 5) rakennettiin opinnäytetyöprosessin aikana kerätyn tiedon avulla. Asiakasymmärrystä hankittiin palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa ja tämän ymmärryksen avulla pystyttiin rakentamaan VPC:n oikea puoli. Kartan vasenta puolta lähdettiin työstämään asiakasymmärryksen pohjalta, mutta huomioon otettiin myös palvelumuotoiluprosessin kehittämisvaiheessa kerätyt opit. Asiakasymmärryksen, asiantuntijahaastattelun ja opinnäytetyön kirjoittajan oman kokemuksen pohjalta saatiin rakennettua kattava ja arvot huomioonottava tulevaisuuden oppimisympäristön VPC. Kartta kuvattiin visuaaliseen ja selkeään muotoon, jotta se olisi mahdollisimman helposti ymmärrettävissä.

Asiakkaan tehtäviä tulevaisuuden oppimisympäristössä ovat helppo ja mukava kokemus, sekä saada laadukasta ruokaa ja palvelua. Nämä ovat hyvin perusvaatimuksia, mutta niiden täyttäminen ei ole aina helppoa kiireisessä lounasravintolassa. Lounaasta maksettava hinta on pieni, odotukset eivät ole suuret, mutta tulevaisuuden oppimisympäristössä asiakkaan odotukset halutaan ylittää. Asiakkaan etuja ovat lähi- ja luomuruoka, aina asiakaslähtöinen palvelu, puhdas ja laadukas ruoka, sekä opiskelijoiden oppimisympäristö. Tulevaisuuden oppimisympäristö tarjoaa lähtökohtaisesti aina lähi- ja luomuruokaa, joka on puhdasta ja laadukasta. Vakituinen henkilökunta ja positiiviset opiskelijat pitävät huolen asiakaslähtöisestä palvelusta. Opiskelijoiden oppimisympäristö on asiakkaalle positiivinen kokemus, koska sen vuoksi ravintolassa on paljon vaihtelua ja ravintolan työntekijät ovat usein tuttuja.

Tulevaisuuden oppimisympäristön asiakkaan kipuja tai haasteita ovat toisinaan pitkät jonot, ruuan ja palvelun laatuvariaatiot, suositusten mukainen ruoka ja riittämätön tiedottaminen. Laurean opiskelijat totesivat, että toisinaan jonot ovat liian pitkiä opintojaksojen samanlaisista aikatauluista johtuen. Samaa mieltä on myös opinnäytetyön kirjoittaja ja tähän puuttuminen on koettu haasteelliseksi. Kela-suositusten mukainen ruoka on terveellistä ja se mahdollistaa edullisen opiskelijaruokailun. Toisinaan asiakkaat kuitenkin kokevat, että esimerkiksi suolan ja rasvan määrän rajoittaminen vaikuttaa ruuan makuun negatiivisesti. Syitä ei aina ymmärretä, vaikka taustalla on kuitenkin terveellisemmän elämäntavan ajatus. Ruuassa ja palvelussa on toisinaan eroja, koska harjoitteluvuoroissa olevien opiskelijoiden myötä vaihtuvuus on suuri ja kokemusta ravintola-alan tehtävistä ei useinkaan ole yhtään. Tiedon kulkeminen esimerkiksi luomun käyttämisestä ja opiskelijoiden tekemistä projekteista on usein riittämätöntä.

Arvon tuottajia ovat yhteistyökumppanit, ammattitaitoinen henkilökunta, vastuullinen toiminta, positiiviset opiskelijat, laadukas ruoka ja laadunvalvonta. Tulevaisuuden oppimisympäristön henkilökunta valvoo laatua ja opastaa positiivisia opiskelijoita. Yhteistyökumppanit ovat aktiivisesti mukana toiminnassa ja mahdollistavat monipuolisen tarjonnan luomisen. Vastuullinen toiminta takaa sen, että yhteistyökumppanit otetaan huomioon, opiskelijat saavat laadukasta opetusta ja ruoka on vastuullisesti tuotettua. Tähän vaikuttaa se, että raaka-aineiden hankintaan kiinnitetään huomiota ja raaka-aineet tulevat mahdollisimman läheltä. Sopimustuottajat tuottavat raaka-aineita tulevaisuuden oppimisympäristön käyttöön ja heidän liiketoimintansa voi hyvin. Vastuullinen oppimisympäristö tekee yhteistyötä myös toisen asteen oppilaitosten kanssa ja mahdollistaa esimerkiksi maahanmuuttajien työllistämisen.

Tulevaisuuden oppimisympäristön tuotteita ja palveluita ovat puhdas ruoka, asiakaslähtöinen palvelu, lähi- ja luomuruoka, sekä monipuoliset palvelut. Toiminnan kulmakiviä ovat puhdas ja laadukas ruoka, joka on pääosin läheltä hankittua ja luomua. Monipuoliset palvelut kattavat lounasravintolan, à la carte -ravintolan, kahvilan, sekä kokous- ja catering-palvelut. Asiakaslähtöisestä palvelusta vastaavat tulevaisuuden oppimisympäristön henkilökunta ja positiiviset opiskelijat. Toimintaa kehitetään jatkuvasti yhdessä opiskelijoiden ja asiakkaiden kanssa, näin varmistetaan toiminnan laadukkuus myös tulevaisuudessa. Kehittämisen yhteydessä saattaa muodostua uusia tuotteita ja palveluita, näitä otetaan käyttöön niiden kysynnän mukaan.

Kipuja ja haasteita lievitetään, kun toimintaa kehitetään yhdessä opiskelijoiden ja asiakkaiden kanssa, digitaalisilla ratkaisuilla, kuten ”Blappi”, sekä asiakaspalautteeseen reagoimalla ja sen käsittelyllä yhdessä opiskelijoiden kanssa. Riittämätön tiedottaminen on ongelma ja tähän voidaan vastata esimerkiksi ”Blapin” avulla. ”Blappi” on tulevaisuuden opetusravintolan oma sovellus, jossa voidaan esimerkiksi antaa asiakaspalautetta, julkaista ruokalistoja, tilata ruokia etukäteen, ostaa kahvipasseja jne. Yhteiskehittäminen on tehokasta ja siksi sitä kannattaa tehdä yhdessä opiskelijoiden ja asiakkaiden kanssa. Jatkuvalle vuoropuhelulle ja toiminnan kehittämisellä toimintaa viedään jatkuvasti eteenpäin ja asiakasta kuunnellaan prosessin jokaisessa vaiheessa. Asiakaspalaute on tärkeää ravintolan kehittämisen kannalta. Niitä tulee käsitellä yhdessä opiskelijoiden kanssa ja tarvittaessa asiakkaalle tulee vastata. Asiakaspalautekulttuuri tulevaisuuden oppimisympäristössä on läpinäkyvää.

## 7 Pohdinta

Tavoitteena opinnäytetyössä oli kehittää tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti, joka toimii suunnitelmana ja antaa ideoita tulevaisuuden oppimisympäristön perustamiselle. Asiakasymmärrystä hankittiin avoimen haastattelun, puolistrukturoidun haastattelun, osallistuvan havainnoinnin ja benchmarkingin avulla. Konseptia kehitettiin asiantuntijan, Laurean opiskelijoiden sekä kansainvälisten opiskelijoiden ja henkilökunnan kanssa. Konsepti toteutettiin visuaalisessa muodossa tuottamalla Business Model Canvas, Moodboard ja Value Proposition Canvas. Konseptin visuaaliset tuotokset toimivat työkaluina, joiden avulla tulevaisuuden oppimisympäristöä voidaan lähteä toteuttamaan. Opinnäytetyöprosessi tehtiin yhdessä työelämän, opiskelijoiden ja palveluiden käyttäjien kanssa.

Teoreettisena viitekehystenä toimi ravintolan vastuullisuus, palveluliiketoimintayrityksen konseptointi ja oppimisympäristöt. Ravintolan vastuullisuutta käsiteltiin sosiaalisen vastuullisuuden, taloudellisen vastuullisuuden, ympäristö vastuullisuuden, hävikkiruuan sekä lähi- ja luomuruuan -näkökulmista. Palveluliiketoimintayrityksen konseptoinnissa perehdyttiin konseptin suunnitteluun, konseptin kehittämiseen ja elämysten tuottamiseen. Oppimisympäristöissä tutustuttiin oppimisympäristöihin yleisesti, Laurea-ammattikorkeakoulun kehittämään Learning by Developing (LbD) -kehittämispohjaiseen oppimiseen ja Living lab -oppimismalliin. Kokonaisuutena opinnäytetyön teoreettinen viitekehys antaa ymmärryksen konseptin kehittämisestä, vastuullisesta ravintolatoiminnasta ja erilaisista oppimisympäristöistä.

Kuten Duckworth & Moore (2010, 28) toteavat, ihmisten kouluttaminen vastuulliseen ajattelutapaan saa tehokkaita tuloksia aikaan. On siis tärkeää, että yrityksen henkilöstö ymmärtää miksi vastuullisesti tulee toimia. Yleistä on kertoa toimivansa vastuullisesti, mutta yrityksen henkilökunta ei välttämättä ymmärrä mitä tällä tarkoitetaan. Tämän vuoksi yrityksen johdon on sitouduttava vastuulliseen ajatteluun ja näytettävä esimerkkiä omalla toiminnallaan. Vastuullinen ilmapiiri voidaan luoda yrityksen sisälle ja tukea toimintoja, jotka edistävät vastuullisuuden edistämistä. Yrityksen vastuullisuus näkyy henkilöstölle, asiakkaalle, yhteistyökumppaneille ja luonnolle, joka säilyy puhtaana myös tuleville sukupolville.

Konseptin tekeminen lähtee huolellisesta suunnittelusta ja usein konsepti kehittyy jatkuvasti. Se ei siis välttämättä ole koskaan valmis, toisaalta jotkin konseptit ovat olleet aina samanlaisia ja niin halutaan olevan jatkossakin. Konsepti tulee kuitenkin aina suunnitella hyvin, jotta tiedetään mitä ollaan tekemässä. Ihmiset ovat aina kokeneet elämyksiä, mutta palveluelämysten tuottamisesta on puhuttu lyhyemmän aikaa. Juulia Räikkösen (2017,

154) mukaan elämyksiin on keskitytty enemmän vasta 1990-luvulta lähtien ja sen taloudelliset mahdollisuudet on ymmärretty paremmin. Ruokailu ravintolassa voi olla energia-tankkausta tai se voi olla elämys. Yritykset ovat alkaneet panostamaan elämysten tuottamiseen, koska ihmiset hakevat elämyksiä ja niistä ollaan valmiita maksamaan hyvinkin paljon.

Oppimisympäristöjä voi olla joka puolella ja tulevaisuudessa ne ovat yhä harvemmin oppilaitosten tiloissa. Oppimista tapahtuu missä vain, mutta parhaiten oppi menee perille, kun se on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Laurea-ammattikorkeakoulussa kehitetty Learning by Developing (LbD) -kehittämispohjainen oppiminen tarjoaa oppimista todellisessa toimintaympäristössä yhdessä työelämän kanssa. Kuten Katariina Raji (2007, 20) kertoo, niin ymmärryksen kerääminen yhdessä opiskelijoiden, opettajien ja työelämän kanssa on erittäin hedelmällistä. LbD:n avulla opiskelijat pääsevät jo opintojensa aikana kiinni työelämään ja tekemään erilaisia kehittämissuunnitelmia yhdessä eri alojen ammattilaisten kanssa. Opettajat ja ohjaajat ovat prosessissa mukana ja voivat näin tukea ja arvioida opiskelijoiden toimintaa. Tämän oppimismenetelmän avulla kaikki prosessissa mukana olevat hyötyvät.

Tulevaisuuden oppimisympäristön konseptia kehitettiin palvelumuotoilun menetelmin. Tässä opinnäytetyössä noudatettiin Design Council:in kehittämää Double Diamond -muotoiluprosessia kolmivaiheisena. Palvelumuotoilu on käytännönläheinen lähestymistapa toiminnan kehittämiseen yhdessä käyttäjien kanssa, toteavat Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018, 26). Noudattamalla palvelumuotoilun ajattelutapaa, voidaan varmistua siitä, että palvelun loppukäyttäjä on mukana prosessin alusta loppuun asti. Toiminta perustuu yhteistyöhön, yhteiskehittämiseen ja tuotteen tai palvelun testaamiseen ennen sen ottamista käyttöön. Prosessi etenee vaiheiden mukaan, mutta palvelumuotoilulle olennaista on se, että toiminta on iteratiivista. Erilaisia asioita tulee ja pitääkin kokeilla ja aina voidaan mennä prosessissa myös muutama askel taaksepäin.

Asiakasymmärrystä hankittiin, kun opinnäytetyön kirjoittaja haastatteli Laurea Leppävaaran yksikön johtajaa ja sai toimeksiannon opinnäytetyöhön. Ymmärrystä lisäsi BarLaurean esimiesharjoittelijoiden haastattelu, heidän tuntiessaan BarLaurean toiminnan hyvin. Osallistuva havainnointi suoritettiin, koska opinnäytetyön kirjoittajalla on hyvä ymmärrys ope-  
tusravintolasta toimiessaan BarLaurean ravintolapäällikkönä. Ennen kehittämistä vaadittiin vielä benchmarking toisista oppimisympäristöistä ja kohteiksi valittiin Perho Liiketalousopisto ja Stadin ammattiopiston Roihuvuoren yksikkö.

Konseptia lähdettiin kehittämään yhdessä asiantuntijan kanssa, kun opinnäytetyön kirjoittaja haastatteli Compass Groupin kehityspäällikkö Timo Paasosta. Kehittämisen tueksi haluttiin opiskelijoiden näkökulmaa ja tämä tehtiin kahdessa eri ympäristössä. Opinnäytetyön kirjoittaja antoi toimeksiannon Laurean opiskelijoille, jossa pyydettiin heitä kehittämään tulevaisuuden opetusravintolaa. Konseptia kehitettiin myös yhdessä kansainvälisten opiskelijoiden ja opettajien kanssa Bruggessa, kun opinnäytetyön kirjoittaja oli henkilöstövaihdossa.

Toteutusvaiheessa konsepti toteutettiin visuaalisessa muodossa, niin että suunnitelmat toimivat pohjana tulevaisuuden oppimisympäristön perustamiselle. Tulevaisuuden oppimisympäristön tehokkuutta ja suorituskykyä selvitettiin tekemällä Business Model Canvas. Uusi konsepti kuvattiin visuaalisella ja selkeällä tavalla Moodboardin avulla. Tulevaisuuden oppimisympäristön konseptin arvoa tarkasteltiin Value Proposition Canvasilla. Yhdessä nämä kolme menetelmää tuovat selkeän kuvan siitä, että minkälainen tulevaisuuden oppimisympäristö on ja minkälaista arvoa sillä voidaan tuottaa asiakkaille.

Tulevaisuuden oppimisympäristön konseptin kehittämistyö kokoaa yhteen ajatuksia ja ideoita siitä, minkälainen tulevaisuuden oppimisympäristö voisi olla. Kyseessä ei ole futuristisia suunnitelmia, vaan toteuttamiskelpoisia ideoita, jotka hankitun asiakasymmärryksen ja kehittämisprosessin pohjalta on todettu hyödyllisiksi. Toimeksiantaja on todennut ideoiden olevan oikeanlaisia ja toteuttamiskelpoisia. Tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti on herättänyt kiinnostusta toimeksiantajassa ja on mahdollista, että ainakin osa näistä ideoista tullaan toteuttamaan. Opinnäytetyön on todettu hyödyttävän toimeksiantajaa.

Kehitettyjen suunnitelmien pohjalta tulevaisuuden oppimisympäristöä voidaan lähteä suunnittelemaan tarkemmin, sekä toteuttamaan konseptia näiden suunnitelmien ja ideoiden pohjalta. Tässä opinnäytetyössä olevat suunnitelmat ovat karkeita ja toteutusta varten suunnittelu tulee tehdä yksityiskohtaisemmin. Tärkeää on miettiä, että minkälaisia palveluja tulevaisuuden oppimisympäristö tarjoaa ja kenelle. Toimiiko ravintolamaailma ainoastaan omissa tiloissaan vai voidaanko konsepti viedä myös julkisiin tiloihin? Tulisi myös miettiä sitä, että miten toimintaa rahoitetaan, vai kattaako ravintolan liiketoiminta omat kulusensa. Kuinka paljon henkilökuntaa tarvitaan toiminnan pyörittämiseen ja ovatko kaikki henkilökunta Laurean palkkalistoilla? Seuraava opinnäytetyö tulevaisuuden oppimisympäristöstä voisi toimia liiketoimintasuunnitelmana, jossa toiminta suunnitellaan yksityiskohtaisemmin.

Seuraavassa vaiheessa asiakasymmärrystä voidaan hakea laajemmin, tässä opinnäytetyössä keskityttiin opiskelijoihin, joille BarLaurea yhdenlaisena oppimisympäristönä oli ennestään tuttu. Benchmarking toi poikkeavaa ymmärrystä, mutta tätä vaihetta voisi tutkia seuraavassa vaiheessa vieläkin tarkemmin. Kehittämiseen voidaan ottaa useampia toimijoita mukaan, jotta saadaan laajempia ajatuksia siitä mitä tulevaisuuden oppimisympäristössä voidaan tehdä. Nyt kehittämissä vaiheissa oli mukana yksi asiantuntija ja opiskelijoita, mutta luotettavamman datan saamiseksi mukana voisi olla enemmän asiantuntijoita työelämästä. Konseptin toteuttamisvaiheessa konsepti toteutettiin kolmen työkalun avulla, mutta konseptia ei testattu. Seuraavaksi konseptia tai sen osia olisi hyvä testata, jotta saadaan kokemuksia siitä, että onko suunnitelmat oikeanlaisia.

Opinnäytetyö esitellään kokonaisuudessaan toimeksiantajalle ja toteuttamisvaiheen tulokset useamman kerran eri tiimeille Laurean sisällä. Tulokset tullaan myös jakamaan opinnäytetyössä mukana olleille henkilöille ja Laurean yhteistyökumppaneille. Opinnäytetyön kirjoittaja on osallistunut Laurean mahdollisesti uuden kampuksen suunnitteluun ja tulee olemaan tässä työryhmässä mukana myös jatkossa. Tässä yhteydessä opinnäytetyön kirjoittaja tulee esittelemään opinnäytetyön tulokset ja pyrkii soveltamaan niitä uuden kampuksen suunnittelutyön aikana. Tavoitteena opinnäytetyön kirjoittajalla on se, että opinnäytetyötä voitaisiin konkreettisesti hyödyntää uuden kampuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Uuden kampuksen suunnittelutyö on jo aloitettu ja sitä jatketaan vuoden 2020 aikana ja mahdollisesti myös siitä eteenpäin aina uuden kampuksen toteuttamiseen asti.

Omaa toimintaa tulee arvioida kriittisesti ja näin on tehty myös tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Tällaisissa projekteissa aikataulu aiheuttaa aina omat haasteensa. Opintojen yhdistäminen työhön on hankalaa, vaikka työnantaja on tukenut hyvin opinnäytetyön kirjoittajaa ja Haaga-Helia on mahdollistanut opintojen sekä opinnäytetyön sitomisen omaan työpaikkaan. Tämä on helpottanut merkittävästi näiden kahden asian yhdistämistä. On kuitenkin haastavaa orientoitua opinnäytetyön kirjoittamiseen pitkän työpäivän ja harrastusten jälkeen. Jos aikaa olisi ollut rajattomasti, niin tässä opinnäytetyössä olisi käytetty tutkimus- ja kehittämismenetelmiä monipuolisemmin.

Ymmärrysvaiheessa asiakasymmärrystä olisi voinut hankkia laaja-alaisemmin. Erilaiset kyselyt Laurean opiskelijoille ja Laurean ulkopuolisille toimijoille olisi tuonut laajempaa ymmärrystä siitä mitä asiakkaat haluavat. Osallistuva havainnointi on tehokas tutkimusmenetelmä, mutta kriittisyyden harrastaminen tässä yhteydessä on hankalaa. Toimintaa tulisi tarkastella laatikon ulkopuolelta ja organisaation sisällä toimivan henkilön toimesta tämä ei ole helppoa. Benchmarking suoritettiin kahdessa oppimisympäristössä ja tätä dataa olisi

voinut kerätä useammasta kohteesta. Kansainvälisyyden näkökulmasta benchmarking olisi voitu toteuttaa esimerkiksi eurooppalaisissa ravintolakouluissa.

Kehittämisvaiheessa yhden asiantuntijahaastattelun lisäksi olisi voitu haastatella useampaa asiantuntijaa eri organisaatioista. Nyt tulevaisuuden ideat lepäävät yhden mielipiteen varassa, mutta useamman haastattelun perusteella olisi saatu kokonaisvaltaisempaa kuvaa. Opiskelijoiden tuottamat ideat olivat hyviä, mutta toimeksiannot olisivat voineet olla paremmin opinnäytetyötä palvelevia. Nyt esitetyt ideat olivat suurpiirteisiä, mutta parhaimmillaan ne olisivat voineet olla hyvinkin yksityiskohtaisia. Kehittämisvaiheessa olisi voinut olla vahvemmin työelämän edustus mukana, jotta kehittäminen olisi ollut laaja-alaisempaa.

Toteuttamisvaiheessa konsepti tuotiin esille kolmen erilaisen menetelmän avulla. Jatko-suunnittelun näkökulmasta menetelmät olisivat voineet tuottaa vieläkin yksityiskohtaisempaa tietoa, jotta suunnittelun jatkaminen olisi helpompaa. Asiakasymmärryksen ollessa laaja-alaisempaa ja kehittäminen yhteistyössä työelämän kanssa tuottaisi yksityiskohtaisempaa sekä asiantuntevampaa tietoa myös toteutusvaiheen tuotoksiin. Valittuja menetelmiä voisi olla enemmän, jotta tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti voitaisiin esitellä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin.

Opinnäytetyössä käytetty kirjallisuus oli monipuolista, huomioiden fyysiset kirjat ja sähköiset lähteet. Valituissa lähteissä painotettiin fyysisiä kirjoja, mutta keväällä 2020 alkanut koronakriisi sulki kirjastot ja osui opinnäytetyöprosessin kannalta kriittiseen kohtaan. Onneksi sähköinen kirjavalikoima on kattava ja sen vuoksi työ pääsi etenemään. Tämä kuitenkin aiheutti sen, että kaikkea haluttua kirjallisuutta ei voitu hankkia. Lähteet voisivat olla monipuolisempia ja kansainvälisempiä, jotta teoreettinen viitekehys olisi mahdollisimman luotettava. Opinnäytetyön kirjoittaja pyrki valitsemaan tuoreita lähteitä, mutta koronakriisin vuoksi valikoima oli normaalia heikompi.

Laurean kehittämä Learning by Developing (LbD) -kehittämispohjainen oppiminen on loistava tapa opettaa opiskelijaa ja kehittää yhdessä työelämän kanssa. Haasteena mallissa voi kuitenkin olla se, että tasapuolinen osallistuminen toimintaan ei toteudu. Samassa hankkeessa saattaa olla opettajia, opiskelijoita ja mukana olevan yrityksen toimitusjohtaja, kaikkien tulisi olla yhtä arvokkaita mielipiteen antajia. Usein voi käydä niin, että opiskelijan ääni jää muiden alle ja suunnitelman mukaista oppimista ja vuoropuhelua ei tapahdu. LbD vaatii myös kaikkien aktiivisen osallistumisen, jotta työskentely on tarkoituksenmukaista. Jos osa osallistujista on passiivisia, niin työskentely ei ole tehokasta ja hyödyt saattavat jäädä saavuttamatta.

Asetetut tavoitteet saavutettiin, vaikka aikataulu ja koronakriisi aiheutti haasteita matkaan. Opinnäytetyön kirjoittaja on tyytyväinen työn tuloksiin ja prosessin vaiheisiin. Tulokset ovat luotettavia, koska tietoperustan kirjallisuus on valittu huolellisesti ja opinnäytetyössä mukana olleet toimijat ovat ammatillisesti päteviä ja opinnäytetyön kirjoittajan luottoa nauttavia toimijoita. Opinnäytetyöprosessin aikana käytetyt menetelmät olivat luotettavia, koska ne ovat palvelumuotoilun menetelmiin perustuvia ja toimiviksi todettuja. Menetelmillä kerätyt tulokset ovat luotettavia myös siksi, että opinnäytetyön kirjoittaja oli prosessin jokaisessa vaiheessa mukana varmistamassa toiminnan laadun.

Opinnäytetyön tuloksena asiakasymmärrystä hankittiin, konseptia kehitettiin yhdessä työelämän ja opiskelijoiden kanssa, sekä luotiin tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti. Prosessin alussa päätettiin, että opinnäytetyön tuloksena syntyy yksi kuva, joka näyttää mitä tarkoittaa tulevaisuuden oppimisympäristö. Moodboard tuo visuaalisesti esille tulevaisuuden oppimisympäristön keskeisimmät asiat. Tämän tueksi haluttiin kuitenkin tarkastella oppimisympäristön tehokkuutta ja tätä tarkoitusta varten tehtiin Business Model Canvas. Asiakkaan kokemaa arvoa tulee pohtia, jos halutaan harrastaa kannattavaa liiketoimintaa ja luoda elämyksiä. Value Proposition Canvas tehtiin kuvaamaan tulevaisuuden oppimisympäristön toimenpiteitä asiakkaan tuntemaan arvon luomiseksi.

Tavoitteet saavutettiin myös siltä osin, että tämän opinnäytetyön tekemisen aikana mukana on ollut työelämä, opiskelijat ja oppimisympäristöjen henkilökuntaa. Prosessin aikana tulevaisuuden oppimisympäristöä on kehitetty yhdessä ja sen tuloksena on syntynyt uutta tietoa ja osaamista. Opiskelijoiden läsnäolo on tärkeää opinnäytetyön tekijän työtehtävissä ja näin haluttiin tehdä myös opinnäytetyöprosessissa. Laurean tavoitteena on lisätä yhteistyötä toisen asteen koulutuksen kanssa ja tässä opinnäytetyössä yhteistyötä tehtiin kahden toisen asteen oppilaitoksen kanssa. Yhteistyön kehittäminen on keskeistä, kun asioita halutaan viedä eteenpäin. Nämä tavoitteet saavutettiin tässä opinnäytetyössä.

Tulevaisuuden oppimisympäristön konsepti on suunniteltu vastuullisen toiminnan lähtökohdista. Opinnäytetyön kirjoittaja haluaa, että tulevaisuuden oppimisympäristö yhdistää sopimustuottajat, yhteistyökumppanit, toisen asteen oppilaitokset, ammattikorkeakoulut, työttömät ja maahanmuuttajat fyysisesti samaan rakennukseen. Ravintola-ala on ollut viime vuodet murroksessa ja keväällä 2020 koko maailmaa muuttanut koronavirus on jo vaikuttanut ravintola-alaan. Muutos tulee varmasti vielä jatkumaan koronaviruksen jälkeen ja eri toimijoilta vaaditaan ponnistuksia, jotta ravintola-ala elpyy. Tulevaisuuden oppimisympäristön tavoitteena on edistää ravintola-alaa ja tätä kautta vaikuttaa toimintaan Suomessa ja Suomen ulkopuolella. Vaikuttava, vastuullinen ja herkullinen opetusravintola ottaa kantaa ravintola-alan haasteisiin ja vie alaa eteenpäin.

## Lähteet

Abeliotis, K., Chroni, C. & Lasaridi, K. 2016. Measuring Food Waste Generation from Households in Greece: Behaviours, Attitudes, and Potential for Prevention. Teoksessa Riley, G. (Toim.). Food Waste. Practices, Management and Challenges, s. 124. Nova Science Publishers. New York.

Adamsson, K. & Havas, K. 2016. Hungry for Finland. Evästä tapahtumiin ja museoihin. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy.

Ballon, P. & Schuurman, D. 2015. Living labs: Concepts, Tools and Cases. Teoksessa Ballon, P., Schuurman, D. & Blackman, C. (Toim.). Living Labs: Concepts, Tools and Cases, s. 1-2. Emerald Publishing Limited. United Kingdom.

Clark, T., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2012. Business Model You. John Wiley & Sons. New Jersey.

Design Council 2020. The process: using the Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Luettu: 29.4.2020.

Duckworth, H. & Moore, R. 2010. Social Responsibility. Failure Mode Effects and Analysis. CRC Press. Florida.

ECR Finland 2001. Yhteistyömalli hävikin vähentämiseksi jakeluketjussa. ECR Finland. Helsinki.

Fred, M., Kortelainen, M. & Leminen, S. 2011. Living Lab -toiminnan näkökulmia. Teoksessa Nyström, A-G & Leminen, S. (Toim.). Innovoitko yhdessä asiakkaittesi kanssa. Näkemyksiä Living Lab -toimintaan, s. 33. Painosalama. Turku.

Granberg, L. 2012. Globaali ruokakriisi 2007-2008. Kohti uutta elintarvikejärjestelmää? Teoksessa Mononen, T. & Silvasti, T. (Toim.). Hyvä ja paha ruoka. Ruoan tuotannon ja kuluttamisen vaikutukset, s. 57. Hakapaino. Helsinki.

Green, T. & Donovan, L. 2013. Making Change: Creating a 21st Century Teaching and Learning Environment. Shell Educational Publishing. Huntington Beach.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Luettavissa: [http://viikka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://viikka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf). Luettu 5.3.2020.

Halme, M. 2008. Innovatiivinen kehitysmaaliiketoiminta osana globaalia vastuuta ja kestävä kehitystä. Teoksessa Rohweder, L. (Toim.). Kasvaminen globaaliin vastuuseen. Yhteiskunnan toimijoiden puheenvuoroja, s. 25-26. Yliopistopaino. Valtioneuvosto.

Healey, J. 2016. Organic and Genetically Modified Food. The Spinney Press. Australia.

Heikkanen, S. & Österberg, M. (Toim.). 2012. Living Lab ammattikorkeakoulussa. Multiprint. Vantaa.

Heikkurinen, P. 2012. Vastuullisuus ruokaketjussa: eväitä johtamiseen, mittaamiseen ja viestintään. Libris. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki.

Isacsson, A. 2008. Kriittisen ajattelun kehittyminen LbD-toimintamallissa. Teoksessa Kallioinen, O. (Toim.). Oppiminen Learning by Developing -toimintamallissa, s. 40. Edita Prima. Helsinki.

Isoniemi, M., Mäkelä, J., Arvola, A., Forsman-Hugg, S., Lampila, P., Paananen, J. & Roininen, K. 2006. Kuluttajien ja kunnallisten päättäjien näkemyksiä lähi- ja luomuruoasta. Edita. Helsinki.

Isoniemi, M. 2005. Pienimuotoista, läheltä ja laadukasta? Lähi- ja luomuruoka kuluttajien määrittelemänä. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Jacobsen, J. 2011. Sustainable Business and Industry: Designing and Operating for Social and Environmental Responsibility. ASQ Quality Press. United States of America.

Joseph, J. 2010. Experience Effect: Engage Your Customers with a Consistent and Memorable Brand Experience. Amacom. United States of America.

- Kallioinen, O. 2009. Oppimisilmapiiri avainasemassa LbD-toimintamallissa. Teoksessa Ora-Hyytiäinen, E. & Rajalahti, E. (Toim.). Opettajuus Learning by Developing -toimintamallissa, s. 29. Edita Prima. Helsinki.
- Kao, R. & Kao, R. 2010. Corporate Social Responsibility. Teoksessa Kao, R. Sustainable Economy. Corporate, Social and Environmental Responsibility, s. 10. World Scientific Publishing. Singapore.
- Ketola, J., Kortesoja, K. & Sairanen, M. 2018. Älä syötä ruokahukkaa. Näin käytät tähteet, säästät rahaa ja pelastat maapallon. Docendo. EU.
- Kukkonen, H. & Marttila, L. 2017. Kuviteltua todellisuutta. Ammattikorkeakoulu oppimisen ja opiskelun ympäristönä. Luettavissa: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/A/20-Kuviteltua-todellisuutta.pdf>. Luettu 4.3.2020.
- Kumpulainen, K., Krokfors, L., Lipponen, L., Tissari, V., Hilppö, J. & Rajala, A. 2010. Oppimisen sillat. Kohti osallistavia oppimisympäristöjä. Yliopistopaino. Helsinki.
- Laurea-ammattikorkeakoulu 2019. Laurea korkeakouluna. Luettavissa: <https://www.laurea.fi/laurea/korkeakouluna/>. Luettu 13.4.2019.
- Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea medialle. Laurea-ammattikorkeakoulun vaakalogo. Luettavissa: <https://www.laurea.fi/laurea/medialle/>. Luettu: 13.4.2019.
- Laurea-ammattikorkeakoulu 2019. Opetusravintola BarLaurea. Luettavissa: <https://www.laurea.fi/tyoelamapalvelut/barlaurea/>. Luettu: 5.5.2020.
- Laurea-ammattikorkeakoulu 2020. Strategia 2030. Luettavissa: <https://www.laurea.fi/tieto-meista/strategia-2030/#osaamisalueet>. Luettu: 5.5.2020.
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. (Toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja, s. 67-69. Vastapaino. Tampere.
- Livingstone, S. & Sefton-Green, J. 2016. The Class: Living and Learning in The Digital Age. New York University Press. New York.

- Luomuruoka.fi. Hyvää ruokaa puhtaasti ja luonnonmukaisesti. Luettavissa: <http://www.luomuruoka.fi/>. Luettu: 6.7.2019.
- Lähdesmäki, M. 2005. Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite pienyrityksissä – kilpailuvaltti vai kilpailun este? Helsingin yliopisto. Seinäjoki.
- Mastelic, J., Sahakian, M. & Bonazzi, R. 2015. How to keep a living lab alive? Teoksessa Ballon, P., Schuurman, D. & Blackman, C. (Toim.). Living Labs: Concepts, Tools and Cases, s. 12. Emerald Publishing Limited. United Kingdom.
- Militello, F. & Schwalberg, M. 2003. Integrity-Based Financial Leadership and Ethical Behavior. Financial Executives Research Foundation. United States of America.
- Mononen, T. & Silvasti, T. 2012. Hyvä ja paha ruoka. Ruoan tuotannon ja kuluttamisen vaikutukset. Hakapaino. Helsinki.
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. KISD. London.
- Møller, H., Hagtvedt, T. & Lødrup, N. 2016. Food waste and date labelling: Issues affecting the durability. Rosendahls-Schultz Grafisk. Denmark.
- Niitamo, V-P. & Leminen, S. 2011. Living Labin historia. Teoksessa Nyström, A-G & Leminen, S. (Toim.). Innovoitko yhdessä asiakkaittesi kanssa. Näkemyksiä Living Lab -toimintaan, s. 7. Painosalama. Turku.
- Opetusministeriö 2008. Kasvaminen globaaliin vastuuseen. Yhteiskunnan toimijoiden puheenvuoroja. Yliopistopaino.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Get started with... John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons. New Jersey.
- Paasonen, T. 25.3.2020. Kehityspäällikkö. Compass Group. Haastattelu. Mäntyharju.
- Perullo, N. 2016. Taste As Experience: The Philosophy and Aesthetics of Food. Columbia University Press. New York.

- Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design: From Insight to Implementation. Rosenfeld Media. New York.
- Raij, K. 2007. Learning by Developing. Edita Prima. Helsinki.
- Rana, J. 2017. Consumer Decision-Making Process for Organic Food. Teoksessa Kareklas, I. & Muehling, D. (Toim.). Deciphering Organic Foods: A Comprehensive Guide to Organic Food Production, Consumption, and Promotion, s. 59-60. Nova Science Publishers. New York.
- Rantala, A. 2017. Yhdessä syömisen ABC. ELO-säätiö. Luettavissa: [http://syodaanyhdessa.fi/wp/wp-content/uploads/2017/05/Yhdessa-syomisen-ABC\\_verkkojulkaisu\\_sivuitain.pdf](http://syodaanyhdessa.fi/wp/wp-content/uploads/2017/05/Yhdessa-syomisen-ABC_verkkojulkaisu_sivuitain.pdf). Luettu 22.2.2020.
- Ranti, T. & Kivikangas, M. 2011. Living Lab -menetelmän rooli ja haasteet yritysten innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Nyström, A-G & Leminen, S. (Toim.). Innovoitko yhdessä asiakkaittesi kanssa. Näkemyksiä Living Lab -toimintaan, s. 13. Painosalama. Turku.
- Rauhala, P. 2008. Esipuhe. Teoksessa Kallioinen, O. (Toim.). Oppiminen Learning by Developing -toimintamallissa, s. 4. Edita Prima. Helsinki.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (Toim.). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, s. 22-23. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.
- Räikkönen, J. 2017. Elämykset. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (Toim.). Matkailututkimuksen avainkäsitteet, s. 153-154. Hansaprint. Turenki.
- Saa syödä!. Ruokahävikki Suomessa. Luettavissa: <http://www.saasyoda.fi/ruokah%C3%A4vikki-suomessa>. Luettu: 13.4.2019.
- Silvennoinen, K., Koivupuro, H-K., Katajajuuri, J-M., Jalkanen, L. & Reinikainen, A. 2012. Ruokahävikki suomalaisessa ruokaketjussa. Foodspill 2010-2012 -hankkeen loppuraportti. Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino. Tampere.
- Smeds, R., Huhta, E., Pajunen, A. & Väänänen, M. 2010. Koulu verkottuneiden opetuspalveluiden tuottajana. Teoksessa Smeds, R., Krokfors, L., Ruokamo, H. & Staffans, A.

(Toim.). InnoSchool – välittävä koulu. Oppimisen verkostot, ympäristöt ja pedagogiikka, s. 100. Painotalo Casper. Espoo.

Staffans, A., Hyvärinen, R., Kangas, M. & Turkko, A. 2010. Koulut oppimisen ympäristöinä. Teoksessa Smeds, R., Krokfors, L., Ruokamo, H. & Staffans, A. (Toim.). InnoSchool – välittävä koulu. Oppimisen verkostot, ympäristöt ja pedagogiikka, s. 108-111. Painotalo Casper. Espoo.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. O`Reilly Media. Canada.

Tench, R. 2010. The Role of Corporate Social Responsibility in The Financial Crisis. Teoksessa Sun, W., Stewart, J. & Pollard, D. (Toim.). Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis, s. 43. Emerald Group Publishing Limited. United Kingdom.

Tuominen, K. 2016. Introducing Benchmarking. Benchmarking Ltd.

Wöber, K. 2002. Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The Selection of Benchmarking Partners. Cromwell Press. Trowbridge.

## **Liitteet**

### **Liite 1. BarLaurean esimiesharjoittelijoiden haastattelukysymykset**

1. Mitä BarLaurea merkitsee sinulle?
2. Mitä hyötyä BarLaureasta on restonomiopiskelijoille?
3. Mikä on esimiesharjoittelijoiden rooli BarLaureassa?
4. Minkälainen rooli on BarLaurean vakituisella henkilökunnalla?
5. Onko käytännönläheinen oppiminen tärkeää ammattikorkeakoulussa?
6. Minkälainen voisi olla tulevaisuuden opetusravintola?
7. Mitä palveluja on tulevaisuuden opetusravintolassa?
8. Mitä opiskelijat tekevät tulevaisuuden opetusravintolassa?
9. Minkälaisia yhteistyökumppaneita voisi olla tulevaisuuden opetusravintolassa?
10. Miten toisen asteen opiskelijat, maahanmuuttajat ja esimerkiksi työttömät voitaisiin ottaa mukaan tulevaisuuden opetusravintolaan?
11. Mikä merkitys voisi olla tulevaisuuden opetusravintolalla?
12. Haluaisitko olla mukana tekemässä tulevaisuuden opetusravintolaa?

## **Liite 2. Asiantuntijahaastattelun kysymykset**

1. Minkälainen voisi olla tulevaisuuden opetusravintola?
2. Minkälaisia yhteistyökumppaneita ja -tahoja voisi olla mukana tulevaisuuden opetusravintolassa?
3. Miten tulevaisuuden opetusravintola voitaisiin konseptoida?
4. Minkälainen voisi olla tulevaisuuden opetusravintolan konsepti?
5. Miten konseptin avulla voitaisiin tuottaa asiakkaille elämyksiä?
6. Kuinka konseptia tulisi kehittää?
7. Ketkä voisivat olla mukana kehittämässä konseptia?
8. Mikä konseptin kehittämisessä on tärkeää?
9. Minkälainen merkitys on asiakasymmärryksellä konseptin kehittämisessä?
10. Minkälaisia trendejä on nyt liittyen ravintoloiden konsepteihin?
11. Kuinka usein konseptia tulisi päivittää?
12. Miten yhdessä syöminen voidaan mahdollistaa tulevaisuuden opetusravintolassa?

# Business Model Canvas / Tulevaisuuden oppimisympäristö



<b>Avainkumppanit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritysyhteistyö-kumppanit</li> <li>- Toisen asteen oppilaitokset</li> <li>- Pientuottajat</li> <li>- Tavarantoimittajat</li> <li>- Kansainväliset kumppanit</li> <li>- Laitetoimittajat</li> <li>- Tutkimuslaitokset</li> <li>- Kummiravintolat / "Julkkiskokit"</li> </ul>	<b>Ydintoiminnot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ravintolatoiminnan operatiivinen pyörittäminen</li> <li>- Opiskelijoiden ohjaaminen ja opettaminen</li> <li>- Laadunvalvonta</li> </ul>	<b>Arvolupaus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puhdas ja laadukas ruoka</li> <li>- Luomu- ja lähiruoka</li> <li>- Aina asiakaslähtöinen palvelu</li> <li>- Ammattitaitoinen henkilökunta</li> <li>- Positiiviset opiskelijat</li> <li>- "Vaikuttava, vastuullinen ja herkullinen opetusravintola"</li> </ul>	<b>Asiakassuhde</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ystävällinen palvelu</li> <li>- Kanta-asiakasohjelmia</li> <li>- Yhteisöllinen toiminta</li> <li>- Learning by Developing, asiakkaat ovat myös työntekijöitä</li> </ul>	<b>Asiakassegmentit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laurean opiskelijat</li> <li>- Laurean opettajat</li> <li>- Laurean muu henkilökunta</li> <li>- Toisen asteen oppilaitoksen opiskelijat</li> <li>- Toisen asteen oppilaitoksen henkilökunta</li> <li>- Yhteistyökumppanit</li> <li>- Laurean ulkopuoliset asiakkaat</li> </ul>
<b>Kulurakenne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstökulut</li> <li>- Raaka-aineostot</li> <li>- Laitte- ja pientarvikkehankinnat</li> <li>- Laitteiden huoltokustannukset</li> <li>- Ohjelmistojen ja palveluiden kuukausimaksut</li> </ul>	<b>Resurssit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta</li> <li>- Motivoituneet ja positiiviset opiskelijat</li> <li>- Laaja yhteistyökumppaniverkosto</li> </ul>	<b>Tulovirrat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lounasravintolan myynti</li> <li>- À la carte –ravintolan myynti</li> <li>- Kahvilan myynti</li> <li>- Kokous- ja cateringpalveluiden myynti</li> <li>- Maksullisten koulutusten myynti</li> <li>- Tapantumien myynti</li> </ul>		

Liite 3. Tulevaisuuden oppimisympäristön Business Model Canvas

Liite 4. Tulevaisuuden oppimisympäristön Moodboard



Barlaurea

