

# Leivonnaispakasteiden käyttö majoitusalan ruokapalveluissa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Palveluliiketoiminnan johtaminen  
Restonomi YAMK  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Sinikka Lemponen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

LEMPONEN SINIKKA:

Leivonnaispakasteiden käyttö majoitusalan ruokapalveluissa

Restonomi YAMK opinnäytetyö

67 sivua, 17 liitesivua

Syksy 2009

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee leivonnaispakasteiden käyttöä majoitusalan ruokapalveluissa sekä kartoittaa niihin liittyviä palvelutarpeita. Työn toimeksiantaja on VAASAN Oy, jonka foodservice myy ja markkinoi leivonnaispakastetuotteita ammattikeittiöille.

Opinnäytetyön teoriaosassa selvitetään majoitusalan, sen ruokapalvelujen, leipomoalan ja leipomotuotteiden nykytilaa sekä tulevaisuutta. Lisäksi teoriaosassa selvitetään elintarviketeollisuuden palveluja. Työn empiirisessä osuudessa haetaan käyttäjätietoa leivonnaispakasteiden käytöstä majoitusalan ruokapalveluissa. Käyttäjätietoa haettiin havainnoinnin ja teemahaastattelun välityksellä kuudessa majoitusalan yrityksessä.

Opinnäytetyön tuloksissa kuvataan leivonnaispakasteiden käytön prosessi majoitusalan ruokapalveluissa sekä aamiaishoitajan työprosessi. Aamiaishoitajan työprosessi kuvattiin, koska siinä työvuorossa käytetään eniten leivonnaisia. Opinnäytetyön tulosten perustella voidaan todeta, että yritysten välisessä liiketoiminnassa henkilökohtainen kohtaaminen, ihminen yrityksen edustajan koettiin tärkeänä palveluna. Tulevaisuudessa tuoteinformaation merkitys tulee mm. erityisruokavalioiden lisääntymisen takia korostumaan yhä enemmän. Tuoteinformaation tärkein kohde on lopullinen kuluttaja, majoitusyrityksessä asioiva asiakas. Tuotetietojen saaminen hänelle asti on haaste.

Asiasanat: elintarviketeollisuuden palvelut, leivonnaispakasteet, palvelut

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management

LEMPONEN SINIKKA:

The use of frozen bakery products/ quick-frozen baked goods in the food services, accommodation

Masters' s Thesis in Hospitality Management 67 pages, 17 appendices

Autumn 2009

---

## ABSTRACT

This study deals with the use of frozen baked goods in accommodation food services and seeks for the related service needs. The sponsor of the work is VAASAN Oy, which foodservice sells and markets frozen baked products for professional kitchens.

The theory section explains the current state and the future outlook of accommodation, its food services, bakery and confectionery industry. In addition the theory part explains also services in food industry. The empirical part of the study focuses on the user experience of the use of frozen baked goods in accommodation services. User information was sought by observing and interviews in six different accommodation companies.

Results of the thesis describes the use of frozen baked goods within an accommodation and food services sector. As well the work process of breakfast waitress is described. This process was described because most of the frozen baked goods are used during that work shift. Thesis results point out that, in business-to-business, personal meeting, a person representing the company, was important. In the future the meaning of product information will increase as the number of people on special diets increases. The most important target of the product information is the end-user, the customer of the accommodation service. It is a challenge to pass the product information to him/her.

Key words: frozen bakery products/ quick-frozen baked goods, industrial service service

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.2	Toimeksiantajan VAASAN Oy:n esittely	4
2.	MAJOITUSALAN RUOKAPALVELUJEN NYKYTILA JA TULEVAISUUS	5
2.1	Suomen majoitusalan tulevaisuuden näkymät	5
2.2	Majoitusalan ruokapalvelujen tulevaisuus	8
3.	LEIPOMOTEOLLISUUS JA LEIVONNAISTUOTTEET	14
3.1	Leipomoteollisuuden tulevaisuuden näkymät	17
3.2	Leipomotuotteiden tulevaisuuden trendit	20
3.3	Elintarvikkeiden tuoteinformaatio tulevaisuudessa	22
3.4	Leivonnaispakasteet	22
3.5	Pakasteleivonnaisten tilausprosessi VAASAN Oy:ltä asiakkaalle	24
4.	ELINTARVIKETEOLLISUUDEN PALVELUT	25
4.1	Palveluinnovaatioilla tukea asiakkaan prosesseihin	26
4.2	Elintarviketeollisuuden palvelut asiakkaille	31
4.3	VAASAN Oy foodservicen palvelut	33
5.	OPINNÄYTETYÖN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	35
5.1	Tutkimusmenetelmä	36
5.2	Käyttäjätieto	38
5.3	Käyttäjäpartnerien valinta- havainnoitavien ja haastateltavien valinta	41
5.4	Tiedonkeruumenetelmät	41
5.4.1	Osallistuva havainnointi	43
5.4.2	Puolistrukturoitu haastattelu	46
5.5	Aineistojen purkaminen, luokittelu ja analysointi	50

6.	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	53
6.1	Leivonnaispakasteiden käyttö -prosessikaavio	53
6.1.1	Leivonnaispakasteiden tilausprosessi ja varastointi keittiöllä	53
6.1.2	Leivonnaispakasteiden käyttö	54
6.2	Teemahaastattelut	56
6.2.1	Terveellisyys	56
6.2.2	Eriyisruokavaliot	57
6.2.3	Tuotteiden pakkaukset ja tuoteinformaatio	57
6.2.4	Uudet tuote- ja palveluideat	59
6.3	Aamiaishoitajan työprosessin kuvaaminen	60
7.	POHDINTA	63
7.1	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset VAASAN Oy:lle	64
7.2	Opinnäytetyön arviointi	64
7.3	Mahdolliset jatkokehittämissaiheet	67
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	74

## 1 JOHDANTO

Majoitusalan yritysten toimintaympäristössä on hyvin paljon mahdollisuuksia leivonnaispakasteiden käytölle. Erilaisia leivonnaisia on tarjolla aamiaisella, lounaalla, ravintolan á la carte -tarjoilussa sekä tilaus- ja kokoustarjoiluissa, aulojen kahviloissa sekä huonepalvelun toimittamissa ruokatilauksissa. VAASAN Oy foodserviceosasto myy ja markkinoi ammattilaiskeittiöille leivonnaispakasteita. Majoitusalan ruokapalveluissa VAASAN Oy ei ole koskaan systemaattisesti selvittänyt leivonnaispakasteiden käytön mahdollisuuksia ja foodserviceosastoa kiinnostaa tietää miten he voisivat paremmin palvella tulevaisuudessa majoitusyrityksiä. Tämä vaatii foodserviceltä asiakaslähtöistä toimintatapaa, asiakkaan toimintaympäristön tuntemista ja majoitusyritysten keittiöiden arjen ymmärtämistä. Sen tulee tietää, millaisia rajoitteita sekä mahdollisuuksia majoitusalan yrityksillä on käyttää leivonnaispakasteita nyt ja arvioida tuotteiden käyttömahdollisuuksia tulevaisuudessa. VAASAN Oy haluaa tarjota asiakkailleen varsinaisten leivonnaispakasteiden ohella kokonaisia palvelupaketteja, jotka palvelevat asiakkaan tarpeita ja odotuksia.

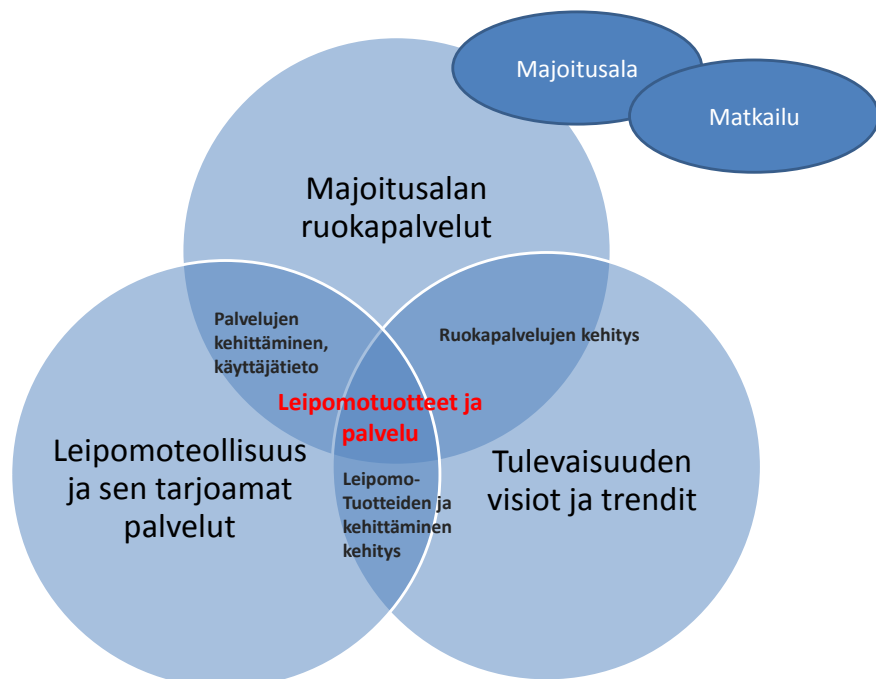
Majoitusalan tulevaisuuden kuvauksissa teknologian erilaiset sovellukset painottuvat. Yleisissä ruoka- ja elintarviketrendeissä korostuvat asiakaslähtöisyys sekä asiakkaan tarpeiden kuunteleminen. Näistä syistä otan tähän työhön mukaan majoitusalan ja leipomoteollisuuden tulevaisuuden näkymien lisäksi kuluttajanäkökulman ruoankulutukseen. Kuluttajanäkökulma ei ole pääroolissa, mutta se antaa varmasti suuntaviivaa, mihin VAASAN Oy:n leivonnaispakasteiden majoitusalan yrityksille suuntaamien palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä tulevaisuudessa tulisi mennä.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Selvitän tässä opinnäytetyössä,

- a) majoitusalan ruokapalveluiden tulevaisuuden palvelutarpeita
- b) majoituspalvelujen ruokapalvelujen leivonnaispakasteiden käytön prosesseja

Opinnäytetyöni tarkoituksena on saada käyttäjätietoa pakasteleivonnaisten käytöstä majoituspalvelualan ruokapalveluissa. Selvitän leivonnaispakasteiden käyttöön liittyviä palvelutarpeita niiden oikeiden käyttäjien ja heidän toimintaympäristönsä tarpeista. Tällaisen työn tekeminen vaatii aikaa sekä kerääjältään ammattitaitoa, ja markkinoinnin normaaleilla keinoilla se ei ole mahdollista. Olen toiminut ruokatuotannon opettajana ammatillisessa oppilaitoksessa yhdeksän vuotta. Sitä ennen toimin kahdeksan vuotta elintarvikealan tuotekehitys- sekä kuluttajaneuvonnan tehtävissä ja sen jälkeen vuoden verran elintarvikealan pienyritysten kehittämishankkeessa. Työkokemuksestani ansiosta koen olevani oikea, ammattitaitoinen henkilö tekemään tämänkaltaista työtä.



KUVIO 1. Opinnäytetyöni viitekehys

Kuvaan opinnäytetyöni viitekehyksen kuviossa 1 ja siitä selviää, että työni keskeisimmät käsitteet ovat

1. majoitusalan ruokapalvelujen ja leipomoteollisuuden nykytila ja tulevaisuus
2. tulevaisuuden ruokatrendit
3. elintarviketeollisuuden palvelut asiakkaille

Opinnäytetyössäni asiakas on majoitusalan yritys eli käsittelen työssäni yritysten välistä toimintaa (B2B- toimintaa, business to business). Tämän työn tulevaisuusnäkökulmassa sivutaan kuitenkin kuluttajakäyttäytymistä sekä yrityksen ja kuluttajan välistä toimintaa (B2C- toimintaa, business to consumers) ruoan ja sen kulutuksen tulevaisuuden trendin selvittämisessä. Selvitän opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä työhön liittyvien toimintaympäristöjen, majoitusalan ruokapalvelujen ja leipomoalan nykytilaa sekä tulevaisuutta. Toimintaympäristöjen selvittämisessä keskityn tulevaisuuden näkymiin. Opinnäytetyössäni on vahva tulevaisuusnäkökulma, koska VAASAN Oy haluaa palvella majoitusalan ruokapalveluja tulevaisuudessa paremmin ja luoda asiakkaiden kanssa kestäviä kumppanuuksia pitkällä tähtäimellä. Tässä opinnäytetyössä leipomoteollisuudella tarkoitetaan työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) toimialaluokituksen 1581 pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistusta. Tämän sektorin tuotteita ovat pehmeät leivät ja sämpylät, tuoreet leivonnaiset, kuten kakut, leivokset, piirakat ja tortut sekä pakasteleivonnaiset. Leipomoteollisuuden loppuosan tuotannosta muodostaa näkkileivän, keksien ja säilyvien leivonnaisten valmistus. (Työ- ja elinkeinoministeriö, toimialapalvelu 2008.)

Elintarviketeollisuuden B2B- palvelutarpeita ei ole tutkittu paljonkaan aiemmin. Tässä työssä palvelutarpeita selvitetään käyttäjätietoa hankkimalla. Keskeisenä käsitteenä selvitän tähän aihealueeseen teollisuuden palveluja sekä elintarviketeollisuuden palveluja. Tutkimusmenetelmänä käytän tapaustutkimusta käyttäjätietoa keräämällä. Lisäksi käsittelen opinnäytetyössäni leivonnaispakasteita ja niiden käyttöä, majoituspalveluja sekä hieman ruokamatkailua. En selvitä tässä työssä majoitusalan ketjujen ostajien tai lopullisten kuluttajien palvelutarpeita, sillä toimeksiantajani pystyy omien olemassa olevien suhteidensa avulla pitämään yhtey-



tä majoitusketjujen ostajiin ja kartoittamaan heiltä ideoita sekä tekemään kuluttajille markkinatutkimuksia. Opinnäytetyöni rajauksena on, että teen selvityksen ja annan suuntaa sekä kehittämisideoita toimeksiantajalleni, mutta en kehitä uusia tuotteita tai palvelukonsepteja.

## 1.2 Toimeksiantajan VAASAN Oy:n esittely

Toimeksiantajani on VAASAN Oy ja työni ohjaajana toimii foodservicen tuoterhympäällikkö Kirsi-Marja Hanhirona. Foodserviceosasto myy ja markkinoi leivonnais- ja näkkileipätuotteita ammattilaiskeittiöille. Vaasan & Vaasan Oy vaihtoi nimensä 1.9.2009 VAASAN Oy:ksi, ja siitä syystä lähteissäni on kahta eri nimitystä samalle yritykselle, riippuen aineiston julkaisuajankohdasta. Vaasan & Vaasan konserni on leipomoalan johtava yritys Suomessa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Yrityksen liiketoiminta-alueet ovat tuoreet leipomotuotteet, leivonnaispakasteet sekä näkkileivät ja hapankorput. Pakasteleivonnaisten osajana Vaasan & Vaasan on Pohjoismaiden suurin yritys. (Vaasan & Vaasan 2009, 6.) Vaasan & Vaasan liikeideana on leipoa ja markkinoida asiakkaiden ja kuluttajien tarpeita vastaavia, hyvänmakuisia leipomoalan merkkituotteita ja olla kokonaisvaltainen leivonnann osaaja. (Vaasan & Vaasan 2009, 6.) Vaasan & Vaasan -konsernin liikevaihto vuonna 2008 oli noin 416 miljoonaa euroa ja leivonnaispakasteiden osuus oli siitä 28 prosenttia. Liikevaihdosta 58 prosenttia tuli Suomen myynnistä, Baltian myynnistä 21 prosenttia, Ruotsin myynnistä 14 prosenttia ja muista maista 9 prosenttia. Henkilöstöä konsernilla oli 3200 henkilöä. (Vaasan & Vaasan 2009, 7.) Leivonnaispakasteiden liiketoiminta-alueen liikevaihto oli vuonna 2008 noin 125 miljoonaa euroa, työntekijöitä oli noin 400 ja tuotantolaitoksia Suomessa Joutsenossa, Ruotsissa Fegerstadissa ja Gotlannissa. (Vaasan & Vaasan 2009, 17.) VAASAN Oy:n leivonnaispakasteiden brändejä ovat Suomessa vähittäiskaupan puolella Vaasan Kotiuuni ja suurkeittiöpuolella VAASAN (Vaasan & Vaasan 2009, 9). Leivonnaispakasteet tulivat vähittäismarkkinoille vuonna 1999 VAASAN Kotiuuni -tuotemerkillä ja loivat uudet markkinat. Suurkeittiömarkkinat ovat kasvaneet suotuisasti viime vuosina ja niitä ovat vauhdittaneet etenkin liikeasemien kasvu. (Vaasan & Vaasan 2009, 17.)

## 2. MAJOITUSALAN RUOKAPALVELUJEN NYKYTILA JA TULEVAISUUS

Storbackan (2005, 144) mukaan innovaation lähtökohdaksi tulee aina ottaa syvempi asiakastietämys, joka koostuu muun muassa, siitä mitä asiakas kertoo itse yritykselle. Lisäksi tarvitaan toimialan tulevaisuuteen luotaavien ja sen murroksiin liittyvien tietojen hankintaa, sillä näin yritetään ymmärtää, miten asiakkaiden elämä tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Hyysalon (2006, 55) mukaan tuotteen tai palvelun ideointivaiheessa on tärkeää tuntea tuotteen käyttäjien tarpeet ja toiveet sekä toimiala, sen kehityssuunnat sekä ansaintalogiikka. Syvemmän asiakastietämyksen saavuttaakseni etsin alan kirjallisuudesta tietoa majoituspalveluiden ruokapalvelujen nykytilasta sekä tulevaisuudesta. Lisäksi käsittelen hieman ruokamatkailua.

### 2.1 Suomen majoitusalan tulevaisuuden näkymät

Majoitustoiminta kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) toimialasarjan matkailukokonaisuuteen (Harju-Autti 2008a, 7). Tilastokeskuksen matkailutilaston mukaan vuonna 2008 Suomessa oli majoitusalan yrityksiä 1084 ja niissä oli yhteensä 133341 majoituspaikkaa (Tilastokeskus 2009). Majoitusalan suurimmat yritykset ovat valtakunnalliset hotelliketjut, ja vuonna 2006 niistä suurimmat työntekijämäärältään olivat Sokotel Oy, (1367 työntekijää) ja Scandic Hotels Oy, (681 työntekijää). Seuraavina olivat Sunborn Oy ja Cumulus Oy noin 450 työntekijällään Suomessa hotelleista joka neljäs kuuluu johonkin tunnettuun ketjuun ja niiden huonekapasiteetissa se tarkoittaa 58 % markkinaosuutta Suomen majoitusmarkkinoista (Harju-Autti 2008b, 17, 26). Lomaliitto ry:llä oli vuonna 2008 keskimäärin 391 työntekijää ja vuoden lopussa viisi ympärivuotisesti toimivaa ja seitsemän kesä kautena toimivaa toimipistettä. Majoitusvuorokausia yrityksellä oli vuonna 2008 noin 550 000. (Lomaliitto 2008, 2.)

Palvelut 2020 -loppuraportin (2006, 36- 38) mukaan verkostoitumisen hotellialalla ennustetaan vuoteen 2020 mennessä tiivistyvän ja sillä haetaan asiakaslähtöisyyttä. Verkostoituminen näkyy tuotemerkkien ja ketjuuntumisen lisääntymisenä.

Toimialan palvelutarjonta sekä tuotteet ylittävät tulevaisuudessa asiakkaan tarpeet ja odotukset monipuolisesti. Tulevaisuudessa hotellivaraus- ja tietojärjestelmät ovat kansainvälisiä ja verkostoitumisen kautta yritykset ovat niissä mukana. Hotelliala on ja tulee olemaan sähköisen kaupan edelläkävijä. Myynti, markkinointi ja varaustoiminnot hoidetaan jo nyt internetissä. Tulevaisuudessa asiakkaat hakevat yhä enemmän tietoa sekä tekevät ostopäätöksiä suoraan verkossa ja maksavat ostoksensa sähköisesti. Verkossa tuotteiden ja palvelujen esittelyä ja visualisoinnin mahdollisuuksia hyödynnetään monipuolisesti. Samanhenkiset hotellit verkostoituvat ja asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi asiakkaita otetaan mukaan kehitystyöhön. Hotellien sisällä toimii tulevaisuudessa yhä enemmän erillisiä yrittäjiä, jotka pitävät esimerkiksi vaatekauppaa tai kioskia. Erilliset yritykset vastaavat hotellin sisäisistä toiminnoista, kuten aamiaistarjoilusta, siivouksesta ja turvallisuusvalvonnasta. Verkostoitumista on myös tavaratoimituksissa. Tavaratilaukset tehdään sähköisesti ja tilauksia vastaanottavan yrityksen, raaka-ainetuottajan ja välittäjän sekä kuljetusyrityksen välillä logistiikka toimii saumattomasti. (Elinkeinöelämän keskusliitto 2006, 36- 38.) Hyvinvointimatkailu ja mielihyvää tuottavat palvelut lisääntyvät, matkailu ylipäättään monimuotoistuu, yksilöllistyy ja muuttuu aktiviteetti- tai teemapainotteiseksi (Harju-Autti 2008a, 44- 45).

Matkailun edistämiskeskuksen (2006, 24- 26) esittämien tulevaisuuden näkymien mukaan kotitalouksien kulutettavan rahan vähetessä majoituspalveluiden kustannustehokkuudella on suuri merkitys. Siitä syystä itsepalvelupohjaiset budjettihotellit tulevat olemaan suosittuja. Kustannustehokkuuden nimissä majoitusalan palveluja tullaan riisumaan ja itsepalveluratkaisut tulevat sitä myötä lisääntymään. Tekniikka luo mahdollisuuksia itsepalveluratkaisuihin. (Matkailun edistämiskeskus 2006, 24- 26.) Teknologian kehittäminen on majoitusallalla hyvin tärkeä asia. Tulevaisuuden hotellin teknologisten sovellutusten mahdollisuuksia ovat maailmalla selvittäneet mm. yhdysvaltalaiset Mintel -markkinatutkimusyhtiö (Mintel 2005) ja The Tomorrows Hotel –projekti (The Tomorrows Hotel 2009). Suomessa Haaga- Helian ammattikorkeakoululla on Huomisen hotelli -projekti yhdessä Tekesin kanssa. Tämä projekti pohjautuu The Tomorrows Hotel -projektiin ja se toteutetaan Hotelli Haagassa. Siellä on tutkittu tulevaisuuden hotellihuonetta ja sen teknologisia sovellutuksia sekä ympäristönäkökulmia. (Huomisen hotelli 2009.) Suomessa itsepalveluperiaatteella toimii Omena -hotellit seitsemässä kau-

pungissa sekä Mango -hotelli Tampereella. (Omena-hotellit, 2009, Mango- hotel 2009).

Itsepalveluperiaatteen ja edullisuuden vastakkaisena trendinä on matkailualan toimialaraportin yleisosan (Harju-Autti 2008a, 44- 45) tulevaisuuden visiossa esitelty palvelun korostuminen. Asiakas nousee kuninkaaksi ja hän haluaa tulla huomioduksi henkilökohtaisella tasolla. Palvelut 2020 -loppuraportin (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 38) mukaan väestön ikääntyminen luo myös haasteen tulevaisuuden hotelleille. Ikäihmiset ovat vaativia asiakkaita: heille ei riitä vain tuote itsessään, vaan he vaativat sosiaalisia kontakteja sekä henkilökunnan aikaa itselleen. Tulevaisuudessa palvelun laadun tulee olla yhä parempaa. Asiakkaan ja työntekijän ei tule olla liian kaukana iällisesti toisistaan ja tämä kasvattaa vanhempien sekä kokeneempien työntekijöiden arvostusta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 38)

Matkailualan yritykset ovat mieltäneet ympäristökysymykset tärkeiksi, ja asiakkaille halutaan luoda mielikuva luontoa säästävästä elinkeinosta. Ympäristöasioiden ohessa saadaan aikaiseksi myös kustannussäästöjä luopumalla kertakäyttöasioista, pesemällä pyyhkeitä harvemmin, minimoimalla energian ja veden kulutusta. Lisäksi luontoa säästetään ympäristöystävällisillä pesuainevalinnoilla. (Harju-Autti 2008a, 34.) Suomessa toimivien suurimpien majoitusalan yritysten internetsivuja tutkiessani huomasin, että ympäristöasioita näkyvämmiin asiakkaille tuosille kansainvälinen Scandic -ketju. Sokos- hotellien ympäristöasioista ei ollut mainintaa yrityksen internetsivuilla (Sokos -hotellit 2009). Restel -ketjun sivuilla ympäristöasiat oli huomioitu, mutta ruokapalvelujen osalta mainintoja ei ollut (Restel 2009). Scandic -ketjulla on Joutsenmerkin saaneita hotelleja Pohjoismaissa yhteensä noin sata. Scandicin internetsivuilla on laajasti esitelty yrityksen ympäristöasioita. Scandic -hotelleilla teollisesti tuotetun pulloveden vaihtoehdoksi on hotelleissa vuodesta 2008 ollut laskuhanat, joiden kautta vesi jäähdytetään, suodatetaan ja pakataan yrityksen omiin pulloihin. Tämä toiminta säästää vuodessa ympäristöä 160 tonnin hiilioksidipäästöjen edestä. Muita ympäristön eteen tehtäviä tekoja Scandic -hotelleissa ovat mm. tavarantoimittajilta vaadittavat ympäristömerkinnät, energiansäästölamppuihin siirtyminen, uusiutuvien energianlähteiden käyttö, kertakäyttöpakkauksista luopuminen ravintoloissa ja henkilökunnan kou-

lutuksessa. Scandicissa tehty ympäristötyö on heidän mukaansa kymmenen vuoden aikana tuottanut tulosta. Yhden yön vieras aiheutti 2006 hotellissa 1,5 kiloa vähemmän hiilidioksidipäästöjä, käytti 35 litraa vähemmän vettä ja kilon verran vähemmän lajittelematonta jätettä kuin aiemmin. (Scandic- hotellit 2009.)

## 2.2 Majoitusalan ruokapalvelujen tulevaisuus

Majoitusalan yritysten ruokapalvelut ovat yleisesti sen itsensä tuottamia. Majoitusliikkeissä toimii ravintoloita, kahviloita ja baareja. Ruokapalvelun tuotteita ovat aamiainen, joka yleensä kuuluu majoituksen hintaan tai on ostettavissa erikseen. Lounas ja päivällinen erilaisin tarjoilumuodoin ovat myös tyypillisiä tuotteita. Á la carte -tarjoilua on niin ikään majoitusliikkeiden ravintoloissa. Lisäksi ruokapalvelut tuottavat kokous- sekä huonepalveluja. Bosselmanin (2007, 236) mukaan monet hotelliyritykset ovat miettineet uudelleen hotellien ravintolapalvelujen merkityksen. Aikaisemmin monia hotellien yhteydessä toimineita ravintolapalveluja johdettiin kuten sivutoimintoa. Uutena trendinä on kytkeä hotellien ruokapalvelut tunnettuihin ravintolabrändeihin ja -ketjuihin. Keittiömestarilla pitää olla käytännön ruoanlaittotaiteiden lisäksi johtamistaitoja ja liiketoimintaosaamista. (Bosselman 2007, 236.) Pienissä hotelleissa ravintolatoiminta korostuu liiketoiminnan perustana. Tästä syystä asiakaskunta on paikallista eikä asiakas koe saapuvansa majoitusliikkeeseen, vaan ravintolaan (Harju-Autti 2008b, 45).

Majoituspalvelujen ruokapalvelujen muuttumiseen vaikuttaa myös edullisissa hotelliyöpymisissä menossa oleva trendi kohti itsepalveluperiaatetta (Matkailun edistämiskeskuksen 2006, 24- 26). Suomessa itsepalveluperiaatteella toimii seitsemän Omena -hotellia ja yksi Mango -hotelli Tampereella. (Omena -hotellit, 2009, Mango -hotel 2009). Omena -hotelliin huone varataan internetistä, maksetaan se samalla ja saadaan koodit, joiden avulla hotellihuoneeseen pääsee sisälle. Huoneiden hinnat vaihtelevat varausajankohdasta riippuen ja aikaisin varaamalla saattaa saada hyvinkin edullisen huoneen. Tähän toimintatapaan ei kuulu henkilökohtaista palvelua. Internetsivuilla sekä hotellien aulatiiloista löytyy tieto, mistä

hotellia lähellä olevasta kahvilasta saa aamupalaa sopimushinnalla. Turussa Omena-hotelli on verkostoitunut Picnic-kahvilan kanssa ja taas Tampereella Buffet & Cafe Linkosuon kanssa. Hotellihuoneissa on varusteina jääkaappi, mikroaaltouuni ja vedenkeitin, joten omien eväiden syöminen hotellihuoneessa on mahdollista. (Omena-hotellit 2009.)

Kirveennummi, Saarimaa ja Mäkelä (2008, 25) kuvaavat tutkimuksessaan ruoankulutuksen ja syömisen neljä skenaariota vuoden 2030 tulevaisuuskuvastoissa:

1. Runsaudensarvi - hyvinvointia, makua ja nautintoa meille kaikille
2. Ekotekoja - kestävä, sopeutuvaa ja vastuullista toimintaa tulevaisuuden puolesta
3. Niukkuus ja puute - sopeutumista ja perusruokaa globalisoituvassa maailmassa
4. Teknoelämää - harkittuja keinoravinteita ja säädeltyjä aistinautintoja

Teen seuraavaksi yhteenvedon edellisistä neljästä ruoankulutukseen ja syömiseen liittyvästä skenaariosta.

Voidaan sanoa, että ruoasta haetaan harrastuksen omaisesti aistielämyksiä: makua, yksilöllisiä ja yhteisöllisiä nautintoja sekä hyvää oloa, hemmottelua ja tunnelmia (Kirveennummi ym. 2008, 52). Yeomanin (2008, 199) mukaan ruokailusta tulee tulevaisuudessa yhä vahvemmin sosiaalinen tapahtuma, jossa ihmiset viettävät aikaa perheen ja ystävien kanssa. Ruoka on ympäri maailmaa samankaltaista, mutta juhlatilanteissa korostetaan oman kulttuurin perinteitä (Ruokamuutos 2030, 9). Bosselmanin (2007, 247) mukaan ruokatrendeistä puhuttaessa pitää huomata, että samat trendit eivät toimi erilaisissa paikoissa. Majoituspalvelujen ruokapalvelujen tehtävänä on täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet kiinnittäen samalla huomiota hintaan, laatuun, palveluun ja ilmapiiriin. Tietoisuus asiakkaan tarpeista ja haluista tulee olla aina tiedossa, jotta toimintaa voidaan edes suunnitella. Tämä pitää selvittää asiakaskyselyillä tai muilla keinoin. (Bosselman 2007, 247.)

Kirveennummen ym. (2008, 52) mukaan ylenpalttinen ruoasta nautinnon hakeminen voi aiheuttaa ruoasta johtuvia sairauksia, terveysongelmia ja ympäristölle

kestämätöntä, välinpitämätöntä kulutuskäyttäytymistä. Toisaalta ilmastonmuutoksen ja riistäytyneen kulutuksen aiheuttamia ongelmia ratkaistaan hyvin keskusjohdoisesti. Ihmiset joutuvat tinkimään omasta mukavuudestaan ja valinnan mahdollisuutta on vähennetty tarjontaa supistamalla. Taloudellisiin kannustimiin tai rangaistuksiin kannustetaan ekotehokkaisiin innovaatioihin ja systeemeihin. Väestön katiajakautuminen maapallolla köyhiin ja rikkaisiin aiheuttaa veden, ruoan ja energian tuotannon turvaamisen takaamisen, tuotannon tehostamisen sekä niiden riittävyteen, tasa-arvoiseen jakamiseen liittyviä ongelmia. Suomessa se näkyy lievemässä muodossa. Puhdasta perusruokaa arvostetaan, siitä on kova kysyntä ja tästä syystä hinnatkin kallistuvat. Teknologiavetoinen innovaatiotoiminta voi ratkaista monia ruoan tuotantoon, saatavuuteen ja säilyvyyteen liittyviä ongelmia. Uusi teknologia ratkaisee energiantuotantoa, turhaa kulutusta ja ihmisen terveydentilan sekä ajankäytön ongelmia. (Kirveennummi ym. 2008, 52.)

Matkailun edistämiskeskuksen (2006, 22) tulevaisuuden ennusteiden mukaan turvallisuusriskit lisäävät terveellisten elämäntapojen suosiota. Yeoman (2008, 91) ennustaa, että vuoteen 2022 mennessä maailman suurimmat teollisuudenalat ovat matkailu ja terveysala ja ne kaksi yhdessä ovat lyömätön yhdistelmä. Terveysmatkailun kasvuun tulevaisuudessa vaikuttavat väestön ikääntyminen ja halu pitää itsestään huolta. Terveysmatkailun yksi tärkeä osa ovat terveelliset ruokavaliot. (Yeoman 2008, 77.) Helen Doringin (2008, 42) mukaan terveellisyys korostuu tulevaisuudessa ja asiakkaat ovat yhä yksilöllisempiä. Ruoan tulee olla terveellistä ja hyvän oloa aiheuttavaa (Yeoman 2008, 210). Kirveennummen ym. mukaan tulevaisuudessa omasta terveydestä huolehtiminen on kaikkien velvoite ja ainoastaan ne joilla on varaa, voivat olla tästä velvoitteesta välittämättä. Ruoka toimii sairauksien ennaltaehkäisevänä ja parantavana lääkkeenä ja sitä käytetään erityisryhmien, kuten sairaiden ja ikääntyvien hoidossa Ruoan lisäaineettomuudesta on tullut myyntivaltti ja sairauksia estävistä ruoan ominaisuuksista on tullut arkipäivää (Kirveennummi ym. 2008, 47 - 48). Yeomanin (2008, 29) mielestä tulevaisuudessa terveellisyys, ruoan laatu ja ruoka yleensä nousevat myös poliittiseksi kysymykseksi esimerkiksi ruoan geenimuuntelun vuoksi.

Tulevaisuudessa väestön ikärakenne muuttuu yli 50 -vuotiaiden osuuden väestöstä kasvaessa (Yeoman 2008, 196). Vanhemmalla väestöllä on varaa ostaa korkeam-

man jalostusarvon tuotteita. Halu maksaa hyvinvoinnista kasvaa ja se näkyy terveellisten, mielihyvää tuottavien, nopeasti ja kätevästi valmistettavien tuotteiden kysynnän kasvuna. (Välimäki 2007, 37.) Yeomanin (2008, 196 - 197) mukaan väestörakenteen muutos lisää ylellisyystuotteiden ja pidemmälle jalostettujen terveysvaikutteisten ruokien myyntiä. Kirveennummen ym. (2008, 47) sanovat, että korostetusti itsestään huolehtivat nauttivat tulevaisuudessa ruoasta kuin lääkkeitä. DiPietron ja Raynoldsin (2008, 380) uskovat ravintolaketjuilla olevan tulevaisuudessa suurempi merkitys kuluttajien opettamisessa terveellisempiin ruokatapoihin ja terveellisten elintapojen esittelyyn. Ruoan turvallisuuden ja pakkausten lainsäädäntöön liittyvät kysymykset ovat EU:ssa lainsäädännöllisesti tärkeitä. Ravintoloiden ei ole tarvinnut ainakaan vielä ilmoittaa ruokiensa tuotesisältöjä tarkasti, mutta tulevaisuudessa vaatimus voidaan lainsäädännöllisesti ulottaa ravintolaruokiin saakka ja se luo ravintoloille suuren taakan kannettavaksi. (Sector Futures 2005, 26.) Yeomanin (2008, 199) mukaan terveellistä kasvisruokaa tarjoavien ravintoloiden määrä on nyt kasvanut merkittävästi Britanniassa. Kuluttajat käyvät ravintoterapeuttien puheilla etsimässä tietoa tasapainoisesta ruokavaliosta ja ruokaa tarjoavien tahojen tulee olla valppaana ja reagoida nopeasti ruokavaliotrendeihin. Toisaalta, vaikka terveellisen ruoan vaikutus hyvinvointiin on tiedostettu, niin kuluttajien todellinen käyttäytymien ei kuitenkaan noudata tätä trendiä. (Yeoman 2008, 199- 200.) Kurpan ja Rikkosen (2008, 63) mukaan terveys ja hyvinvointi korostuvat ruoan valinnassa tulevaisuudessa. Ruokavalintojen tueksi tarvitaan laajaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja jopa verotuksellista ohjausta terveellisempään sekä kestävämpään suuntaan. Kuluttajan tulisi kuitenkin itse ja omaehtoisesti saada ohjata ruoan kulutustaan. (Kurppa & Rikkonen 2008, 59- 63.) Elintarvikkeiden pakkaamisen tulevaisuuden näkymässä terveellisyys on myös esillä, kun uskotaan, että uusien pakkausten tehokkaat suojakaasut tekevät säilöntäaineiden käytön tarpeettomaksi (Kirveennummi ym. 2008, 47).

Kansainväliset trendit ruoan kulutuksessa ovat tulevaisuudessa turvallisuus, terveellisyys ja luonnonmukaisuus (Ahola 2008, 14- 15). Ihmisten liikkuvuuden enustetaan myös lisääntyvän tulevaisuudessa ja siitä syystä kotimaisuus kilpailutuna vähenee ja välipalatyypin ruoan kulutus kasvaa. Ruoan turvallisuuteen liittyvät tekijät kuitenkin puoltavat kotimaisten, alkuperältään tunnetun ruoan arvon nousua kuluttajan valinnoissa. (Välimäki 2008, 48- 49.) Yeomanin (2008,



210) mukaan ruoan pitää olla laadukas tuote, oli kysymyksessä sitten pikaruoka tai hitaammin nautittavat ateriat. Nykypäivän ja tulevaisuuden asiakkaat ovat paremmin koulutettuja, varakkaita, paljon matkustaneita, pitkäikäisempiä ja huolis- saan omasta terveydestään. Näistä syistä ruoan laatu nousee esille, oli kyseessä sitten pikaruoka tai slow food. Lisäksi ihmiset etsivät uusia elämyksiä ja heidän tietoisuutensa ruoasta lisääntyy ja tästä syystä ruokaturisteille tulee halua uusien kokemusten etsintään yhä enemmän. (Yeoman 2008, 200.) Kirveennummi ym. (2008, 47) näkevät myös yhtenä tulevaisuuden näkymänä ruokamatkailun, jossa voi tulevaisuudessa kohdata erilaisuutta, uusia makunautintoja ja ajattelemisen aihetta. Matkailun edistämiskeskus (2008, 5) on laatinut suomalaisen hyvinvointimatkailun kehittämisstrategian, jossa hyvinvointimatkailun perustarjonnassa olisi terveellinen, paikallinen ruoka, jonka alkuperä- ja ravintosisältöinformaatio on asiakkaalle näkyvissä. Suomalainen erityisruokavalioiden osaaminen nousee merkittävään rooliin hyvinvointimatkailun kuntoutuspuolen markkinoinnissa. Ruoan rakentaminen kiinteäksi osaksi hyvinvointimatkailua nähdään kilpailuvalt- tina. (Matkailun edistämiskeskus 2008, 7.)

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaiseman Palvelut 2020– loppuraportin (2006, 35) tulevaisuuden visiossa ulkomaalaisten matkailijoiden määrän uskotaan Suomessa kasvavan maailman turvallisuusriskien vuoksi, sillä Suomi koetaan turvalli- seksi maaksi. V.A. Heikkisen (2008) mukaan tulevaisuudessa etenkin matkailijat syövät ja juovat paljon. Hotelliyöpyjät syövät aamupalaa, aamupalavereissa kah- vin kera suolaisia sekä makeita kahvileipiä, lounasta kokouksissa, työpaikka- lounaita ja edustaessaan nauttivat päivällisiä hotellien ravintoloissa. Vapaa-ajan matkailijat taas nauttivat yhä enemmän niin sanottua sormiruokaa. Hyvinvointi- matkailijat suosivat bio-, terveys- ja kasvisruokaa sekä ympäristökysymykset huomioivia kahviloita. Suuret ketjut tulevat laajentamaan konseptiaan casual- konseptista yhdistämällä siihen fastfood- piirteitä. V.A. Heikkisen mukaan ravin- tolat, hotelliketjut, elintarviketuottajat sekä aktiviteettien järjestäjät liittoutuvat yhteen ja tarjoavat vuorokauden 24 tunnin aikana kaikille kaikkea aamiaisesta kuntokouluun. Kaikessa toiminnassa korostuu ympäristöystävällisyys ja kestävä kehitys. (Heikkinen 2008.)

Ennakointiverkoston (Ruokamuutos 2030, 9) mukaan teollisesti tuotettu valmisruoka on ekotehokkaampaa kuin kotiruoka. Siihen linkittyy tiiviissä kaupunkiasumisessa optimoitu logistiikka, niin kaupan jakeluun kuin jätteen keruuseen ja kuljetukseen asti. Kirveennummen ym. (2008, 52) mukaan tulevaisuudessa keskuskeittiöissä valmistetaan ekotehokkaasti koko asuinalueelle lämminruoka, sillä ihmiset kaipaavat oikeaa ruokaa ja yhteisöllisyyttä, vaikka pilleriateriat ovatkin jo vaihtoehto perinteisille aterioille. Tutustuin Suomessa toimivien majoitusalan yritysten ruokapalvelujen ympäristöystävällisyyteen niiden internetsivujen välityksellä. Scandic-hotelliketju oli ainoa, joka yrityksen internetsivujensa välityksellä mainosti heillä tarjottavan ruoan ympäristöystävällisyyttä. Ruotsin Scandic-hotelleissa tarjottava aamupala on ollut vuodesta 2001 alkaen luonnonmukaisesti tuotettua, ruotsalaisella KRAV-merkillä varustettua. Muissa pohjoismaissa aamupalalla on tarjolla luonnonmukaisesti tuotettuja vaihtoehtoja. Hotelleissa tarjottu kahvi on ollut vuodesta 2006 lähtien reilun kaupan kahvia. Scandicin suhtautuminen geenimuunneltuihin elintarvikkeisiin on varsin kielteinen ja se vaati toimittajiltaan vakuutuksen, ettei heille toimiteta geenimuunneltuja elintarvikkeita. Katkarapuja ei käytetä Scandic-hotellien ravintoloissa, sillä niiden kasvattaminen tuhoaa ekosysteemiä. Vaihtoehtona katkaravuille on rapuja. (Scandic-hotelli 2009.)

Tulevaisuudessa ruokapalvelujen tarjonta kasvaa sekä monipuolistuu ja raja ravintoloiden ja kauppojen välillä hämärtyy. Ruokaa syödään ravintoloissa, ostetaan ravintolasta kotiin tai työpaikalle ja nautitaan siellä. Ruokaa voi ostaa myös netti-kaupasta, ja kotiinkuljetukset kotiin tai työpaikalle ovat arkipäivää. Kuluttajilla on paljon valinnanvaraa. (Ruokamuutos 2030, 9.) Palvelujen aika- ja paikkasidonnaisuus vähentyy uuden teknologian myötä ja palvelua odotetaan saatavan vuorokauden kaikkina aikoina. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 10.) Erilliset yritykset vastaavat hotellin sisäisistä toiminnoista, kuten aamiaistarjoilusta, siivouksesta ja turvallisuusvalvonnasta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 37-38.) Harvat toimialat ovat riippumattomia ulkoisista toimijoista, vaikka ydintoimintojen ulkoistaminen onkin hyvin harvinaista. Yleensä ulkoistetaan sellaisia toimintoja, jotka vaativat erikoistietoa, -taitoa tai -välineitä sekä toimintoja, joita harjoitetaan epä säännöllisesti. (Gee 1999, 180.)

### 3. LEIPOMOTEOLLISUUS JA LEIVONNAISTUOTTEET

Leipomoteollisuuteen kuuluvat TOL eli työ- ja elinkeinoelämän toimialaluokituksen mukaan alaluokat 1581 eli pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistus ja 1582 eli näkkileivän, keksien ja ym. muiden säilyvien leivonnaisten valmistus. Toimialan 1581 tuotteita ovat leivät, sämpylät, tuoreet leivonnaiset, kuten kakut ja tortut sekä leivonnaispakasteet. (Hyrylä 2009, 8.) Leipomotuotteiden kulutuksesta ei ole olemassa virallista tilastotietoa. Seuraavana esitän kahden eri lähteen tietoa. Leipomotuotteet ovat peruselintarvikkeita, ja siksi niiden kysyntä on tasaista. Erilaisia leipätuotteita syötiin Suomessa vuonna 2007 noin 77 kg henkilöä kohden ja tästä ruokaleivän osuus oli 47 kg, kahvileivän 14 kg ja muiden leipomotuotteiden 16 kg. Päivittäin suomalainen syö noin 145 grammaa ruokaleipää ja 40 grammaa kahvileipää. Suomessa käytetään vähän leipätuotteita verrattuna Eurooppaan, jossa leipätuotteiden käytön ennustetaan kasvavan 0,3 % vuosittain vuoteen 2013 saakka. (Hyrylä 2009, 18.)

Finravinto 2007- tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten ruoankäyttöä työikäisten 25 - 64 vuotiaiden ja 65 - 74 vuotiaiden osalta. Tutkimukseen osallistui yhteensä 2039 henkeä, jotka osallistuivat haastatteluun. Heistä joka toinen piti sen lisäksi ruokapäiväkirjaa. (Kansanterveyslaitos 2008, 11.)

TAULUKKO 1. Tuoreiden leipomotuotteiden kulutusmäärät Finravinto 2007- tutkimuksessa (Kansanterveyslaitos 2008 36, 38)

Tuote	kulutus g/ pv miehet 25- 64 v.	kulutus g/ pv miehet 65- 74 v.	kulutus g/ pv naiset 25- 64 v.	kulutus g/ pv naiset 65- 74 v.
<b>ruisleipä</b>	105	105	67	69
<b>sekaleipää</b>	39	42	32	29
<b>vehnäleipä</b>	10	7	10	7
<b>pullat, munkit</b>	23	35	17	24
<b>kakut, leivokset</b>	8	8	9	8
<b>suolaiset leiv., hampurilaiset</b>	31	15	19	11
<b>Yhteensä</b>	216	212	154	148

Olen koonnut tutkimuksessa tuloksena tuoreiden leipomotuotteiden kulutusmäärät taulukkoon 1. Tuoreiden leivonnaistuotteiden kulutus oli Finravinto 2007 - tutkimuksen mukaan päivässä kaikilla tutkituilla miehillä yhteensä 214 g ja naisilla 151 g. Leivän osuus oli miehillä 154 g ja naisilla 107 g. Miehillä pullaa ja munkkia kului päivässä keskimäärin 29 g ja naisilla 20,5 g. (Kansanterveyslaitos 2008, 36, 38.) Majoitusalan ruokapalveluissa majoittuvien asiakkaiden leivän kulutusta ei ole tilastoitu mihinkään, mutta pyrin selvittämään sen haastattelujen avulla. Leivonnaispakasteiden kulutusmääriä majoitusalan ruokapalveluissa ei niin ikään ole tilastoitu. Kysyin asiaa haastateltaviltani ja he arvioivat majoitusyrityksessä yöpyvän asiakkaan käyttävän leipomotuotteita noin 150 g vuorokauden aikana. Leivonnaispakasteiden osuutta tästä määrästä haastateltavat eivät osanneet arvioida.

Elintarviketeollisuuden toimintaympäristössä on tapahtunut paljon suuria muutoksia kansainvälistymisen ja EU:n laajentumisen myötä. Hintojen kehitys on ollut nopeaa, hinnat ovat jopa kaksinkertaistuneet vuosien 2007 - 2008 aikana. Hintataso on tasoittunut, mutta elintarvikkeiden hinnat jäänevät aikaisempaa korkeammalle tasolle. Elintarviketeollisuus on Suomessa pääosin kotimarkkinateollisuutta, sillä kotimaan myynnin osuus vuonna 2008 oli 80 % tuotannon bruttoarvosta. (Välimäki 2008, 8, 20). Elintarvikkeiden hintojen kohoamisen vuoksi ei ole enää itsestäänselvyys, että suomalaiset suosivat ostopäätöksissään kotimaisia tuotteita, vaan hinta ratkaisee monesti ostopäätöksiä tehdessä. (Välimäki 2008, 8 - 9.) Syksyllä 2009 uutisoitiin Suomen mediassa laajalti VAASAN Oy toimitusjohtajan Kalle Tanhuanpään lausunto, jossa hän ennusti bulkki- eli halvan massatuotantotuontileivän tarjonnan lisääntyvän Suomessa. Tällä hetkellä tuontileivän osuus on 4 %. (Ranta 2009, Riskilä 2009.)

Leipomoteollisuuden koko bruttoarvo vuonna 2007 oli 1011 miljoonaa euroa ja jalostusarvo 422 miljoonaa euroa (Hyrylä 2009, 8). Tilastokeskuksen toimipaikkarekisterin mukaan Suomessa oli vuonna 2007 825 pehmeänleivän ja tuoreiden tuotteiden valmistusta harjoittavaa toimipaikkaa ja ne työllistivät yhteensä noin 9300 henkeä. (Tilastokeskus 2009). Leipomoala on hyvin voimakkaasti keskittynyt, Fazer Leipomot Oy ja VAASAN Oy hallitsevat toimipaikoista vain pientä

osaa, mutta markkinaosuuksina mitattuna heillä on 60 % osuus markkinoista. Kilpailu leipomotuotteilla on kovaa ja hintaa käytetään monesti kilpailukeinona, sillä se on ainoa keino saada myyntiä lisää. (Hyrylä 2009, 15 - 17.) Kasvua leipomotuotteiden myynnissä on tapahtunut erityisesti kaupan merkeillä sekä kahvileivän ja pikkusuolaisten osuudessa. Pakastettujen leipomotuotteiden myynnin kasvu on ollut voimakasta, kasvua on viime vuosien aikana tullut vuosittain kymmenisen prosenttia. (Välimäki 2007, 14.) Leipomoteollisuus on laajentanut etenkin pakastepuolivalmisteleivonnaisten markkina-alueitaan ulkomaille, lähialueelle Ruotsiin, Venäjälle ja Baltiaan (Välimäki 2007, 19- 20). Leipomoalan toimialaraportissa 2007 Välimäki (2007, 40) on koonnut alan johtavien asiantuntijoiden sekä yritysjohtajien haastatteluihin perustuvan SWOT- analyysin. Siinä leipomoalan vahvuuksina nähdään pakasteleivonnaisosaaminen ja korkeampi jalostusaste. Heikkouksina nähdään vaatimaton panostus tutkimukseen kehittämiseen ja koulutukseen. Mahdollisuuksina pidetään myös pakastetuoteosaamista. (Välimäki 2007, 40.)

Leipomoalan toimialaraportissa 2007 todetaan, että leipomoteollisuudessa kapasiteettiongelma on tuoretuotteiden valmistuksessa ilmeinen. Koneita ja laitteita käytetään leipomoissa vain yhdessä vuorossa ja muutamia tunteja kerrallaan. Tähän syynä on, että tuotteet pitää saada mahdollisimman tuoreina perille jakelureittien aikataulut huomioiden. Kannattavuuden parantamiseksi sarjakokojen tulisi kuitenkin olla mahdollisimman suuria, ja pakasteleivonnaisten valmistuksessa tämä on mahdollista niiden hyvän säilyvyyden takia. (Välimäki 2007, 23.) Uudessa, vuonna 2009 julkaistussa leipomoalan toimialaraportissa Hyrylä (2009, 29) toteaa saman ongelman jatkuvan.

### 3.1 Leipomoteollisuuden tulevaisuuden näkymät

Leipomoteollisuuden rakenne pysynee tulevaisuudessakin Suomessa pienyritysvaltaisena yritysten lukumäärällä mitattuna, mutta tuotannon volyymilla ja työvoiman määrällä mitattuna suuret yritykset hallitsevat kuitenkin markkinoita (Välimäki 2008, 8- 9). Elintarviketeollisuuden toimialaraportin 2008 (Välimäki 2008, 31) mukaan EU:n maatalouspolitiikka ja WTO:n päätökset kaupan vapautumisesta vaikuttavat pitkällä aikavälillä elintarviketeollisuuden mahdollisuuksiin Suomessa. Kaupan kansainvälinen keskittyminen johtaa kaupan omien tuotemerkkien lisääntymiseen, etenkin leipomotuoteryhmässä kaupanmerkit kasvavat ja markkinat segmentoituvat edelleen. Tämä luo paineita vahvistaa elintarviketeollisuuden omia merkkejä esimerkiksi tuotannon tehostamisella, erikoistumisella ja tuotteisiin liitettyjen palvelujen avulla. Aholan (2008, 14) mukaan tulevaisuudessa elintarviketeollisuus tulee hakemaan uusia suuntia tuotannollisiin ja logistisiin ratkaisuihin yhteistyössä hyvinvointiteknologian, yhteiskuntatieteiden, ICT-, energia- ja ympäristötutkimusten ja -yritysten kanssa.

Välimäen (2008, 31) mukaan tulevaisuudessa suomalaisen elintarviketeollisuuden tavoitteena on tuottaa turvallisia ja laadukkaita peruselintarvikkeita kustannustehokkaasti. Erikoistuminen korkeaa teknologiaa vaativiin terveellisiin ja terveyttä edistäviin eli funktionaalisiin aineosiin sekä elintarvikkeisiin kannattaa myös (Välimäki 2008, 31). Lähiruoka tulee nousemaan keskiöön, mutta sitä tuotetaan teollisessa mittakaavassa. Kuluttajat painottavat luonnonmukaisuutta, kasvisruoka kiinnostaa ja geenimodifiointi puhututtaa. (Ruokamuutos 2030 2008, 7.) Leipomoalan toimialaraportin 2009 tulevaisuuden visiossa (Hyrylä 2009, 44) luodetaan leipomoalan tulevaisuudennäkymiä. Suomen elintarvikeala on vahvasti kytköksissä maailmanmarkkinoihin, sillä ruoan kulutus ei Suomessa merkittävästi kasva. Alalla kasvua voidaan nähdä vain erikoistuotteiden viennillä. Suomalaiset tuotteet ovat korkealaatuisia ja laatu tulee tekemällä, ei valvomalla. Pakasteleivonnaisten käyttö lisääntyy ammattikeittiöissä, ja säilyvissä tuotteissa tuonti kasvaa. Kaupan omat merkit tulevat lisääntymään myös leivonnaistuotteissa. (Hyrylä 2009, 44.) Asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelukokonaisuuksista, palvelubrändeistä, joihin lisäarvoa tuovat eettisten ja vastuullisuusnäkökulmien vaatimukset. Tällä mallilla saadaan säästöjä palvelutuottajalle sekä ympäristölle pienillä materiaalien

hukkaprosenteilla. Tämä on tärkeää elintarvikkeiden kohdalla, sillä kysynnän ja tarjonnan tiiviillä yhteistyöllä saadaan hintavaihtelut vähenemään. Asiakkaiden huomioiminen tuotekehityksen ideoiden antajana lisää tuotannon asiakaslähtöisyyttä. (Kurppa & Rikkinen 2008, 59- 62.)

Tutkimuksen ja kehityksen panostukset ovat elintarviketeollisuudessa melko vaatimattomalla tasolla. Liikevaihtoon verrattuna välttävä panostus tutkimus- ja kehittystoimintaan (T & K- toimintaan) olisi 1 %:n suuruusluokkaa ja nykyinen 0,7 %:n osuus liikevaihdosta on liian alhainen. Vain suurilla tai keskisuurilla elintarvikeyrityksillä voidaan sanoa olevan varsinaista tuotekehitys- tai tutkimustoimintaa. (Välimäki 2008, 41.) Ilman tutkimuksen ja tuotekehityksen panostuksia ei voida kehittää kuluttajille lisäarvoa tuottavia tuotteita ja tuoteryhmiä, kuten terveysvaikutteisia, puhtaita ja turvallisia tuotteita, joiden logistiikassa, jäljitettävyydessä sekä tuoteinformaatiossa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa. T & K- panostus on tärkeää, sillä Suomen markkinoilla kasvua on nähtävissä vain jalostusarvoa kasvattamalla. (Välimäki 2008, 44- 45.) Tilastokeskuksen mukaan leipomoalalla tutkimus- ja tuotekehityskulut olivat vuonna 2007 vain hieman yli 600 000 euroa ja ne kohdistettiin pääosin toimialan 1581 tuotteen eli pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten kehittämiseen. Tuotekehityksessä panostetaan terveellisyyteen ja herkullisuuteen sekä tuotteiden laatuun ja tuotebrändien kehittämiseen. (Hyrylä 2009, 33.) Tilastokeskuksen (2009) lukujen todenmukaisuutta hieman horjuttaa Vaasan & Vaasan konsernin vuoden 2008 toimintakertomuksessa oleva maininta, että yritys käytti tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan 2,6 miljoonaa euroa vuonna 2008 ja sen parissa työskenteli yhteensä 35 henkeä. (Vaasan & Vaasan 2009, 9.)

Elintarviketeollisuuden tulevaisuuden visioissa korostuvat ympäristönäkökulmat. Kansallisen ennakoitiverkoston (Ruokamuutos 2030 2008, 7 - 8) positiivisen skenaarion mukaan vuonna 2012 suomalainen elintarviketeollisuus sopii yhteisistä käytänteistä elintarvikealan hiilijalanjälkimerkinnöissä. Kulutustottumukset alkavat suuntautua uudella tavalla ja ympäristömerkintöjen lukeminen elintarviketuotteiden pakkauksista on tullut arkipäivää. Ilmasto lämpenee maapallolla aiempaan tapaan 0,2 astetta vuosikymmenessä. Biopolttoaineboomi on päättynyt, sillä on huomattu, että sen tuottaminen on lisännyt kasvihuonekaasuja. Metsien kasvat-

on huomattu tehokkaammaksi hiilidioksidin sidontamenetelmäksi. Alkutuotannoissa energiaomavaraisuuteen on panostettu. (Ruokamuutos 2030 2008, 7-8.) Ennakointiverkoston vision (Ruokamuutos 2030 2008, 9) mukaan maatalous kantaa tulevaisuudessa Suomessa hyvin ilmaston lämpenemisen myötä ja elintarvikkeiden omavaraisuus on yli 100 prosenttia. Tämä mahdollistaa suomalaisten raaka-aineiden sekä elintarvikkeita valmistavan teollisuuden tuotteiden viennin Itämeren ympäristön rantavaltioihin. Aholan (2008, 21) mukaan ilmaston lämpeneminen voi luoda suomalaiselle maataloudelle mahdollisuuksia otollisempien viljelyolosuhteiden myötä käyttäen uusia, satoisempia lajikkeita. Ilmaston lämpenemisen myötä riskinä voi kuitenkin olla ennakoimattomaksi muuttunut sää, joka aiheuttaa haittaa viljelylle kuivuutena tai märkyytenä. Myös tuholaiset sekä kasvitautit voivat olla ongelma ja niiden torjuntatarve voi vaatia suuria ponnistuksia. (Ahola 2008, 21.) Leipomoteollisuus on raaka-aineidensa takia läheisessä kytköksessä alkutuotantoon. Aholan (2008, 20) mukaan globaalia muutosta aiheuttavat tekijät ovat ilmastonmuutos, väestön kasvu ja globalisaatio. Nämä Ahola näkee suomalaista ruoantuotantoa uhkaavina tekijöinä, mutta lisäksi mahdollisuuksia luovina muutosvoimina.

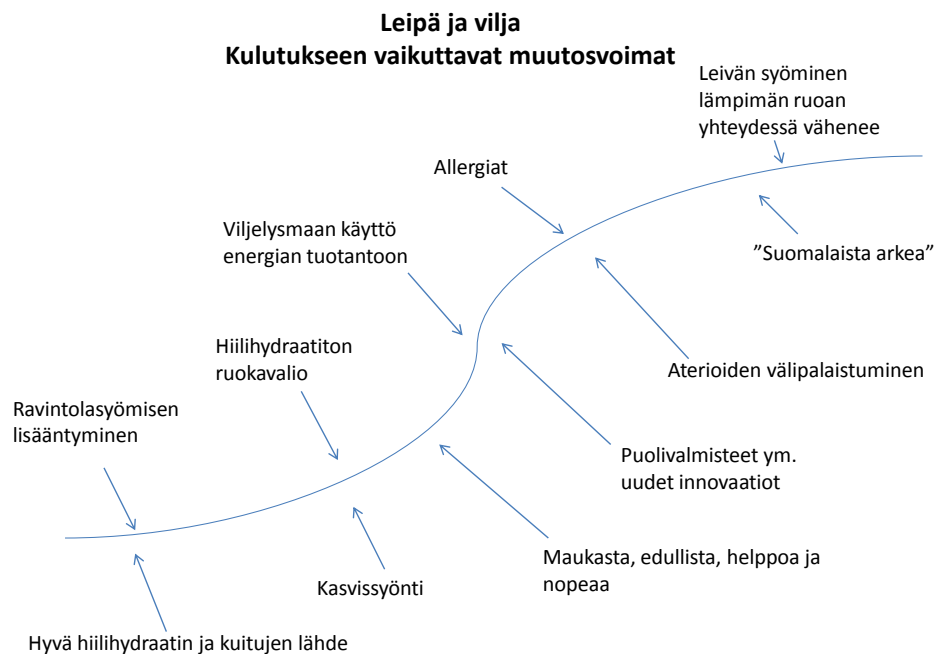
Verkostoituminen ja yhteistyö ovat vähäisiä elintarvikealalla, mutta Hyrylä (2009, 42) näkee kustannuksia säästävinä yhteistyömuotoina mm. hankintatoimen, logistiikan ja markkinoinnin. Myös jäljitettävyyden ja ruoan turvallisuuden nousevat tulevaisuudessa yhä enemmän esille (Hyrylä 2009, 42). Kirveennummi ym. (2008, 45) toteavat optimistisissä tulevaisuuden näkymissä korostuvan yhteistyön elintarvikeketjun eri toimijoiden välillä. Pessimistisissä tulevaisuuden kuvissa taas nähdään ruoan tuotannon ekologisia riskitekijöitä sekä vallan keskittymistä kansainvälisten toimijoiden käsiin, suomalaisten päätösten tekijöiden ulottumattomiin. Lisäksi tuottavuuden korostaminen kestävyden kustannuksella nähdään uhkana. Hurjimmassa tulevaisuuden visioissa Kirveennummi ym. (2008, 45) näkevät väestönkasvun, ilmaston lämpenemisen ja viljelykelpoisen maan vähenemisen johtavan elintarvikepulaan ja varsinaiseen elintarvikekriisiin. Elintarvikkeiden saatavuuden takaamiseksi taudinkestävät muuntogeeniset tuotteet kasvattavat suosioita ja ruoan sekä maaperän kemiallisen käsittelyn tarve kasvaa. Uusien ravinnonlähteiden löytämiseksi on painetta. Laajamittainen kudosten teollinen viljely sekä



muokkaus yleistyvät. Tällaiseen uutta tekniikkaa vaativaan toimintaan on resursseja vain suurilla kansainvälisillä elintarvikeyrityksillä. (Kirveennummi ym. 2008, 45.)

### 3.2 Leipomotuotteiden tulevaisuuden trendit

Välimäen (2007, 14) mukaan leipomotuotteissa lähivuosien trendeinä ovat helpous, terveellisyys, herkullisuus sekä välipalatyypinen kulutus. Leipomoalan uudessa toimialaraportin 2009 mukaan (Hyrylä 2009, 20) samat trendit ovat yhä pinnalla



KUVIO 2. Leivän ja viljojen kulutukseen vaikuttavia tekijöitä (Kirveennummi & Saarimaa 2008, 17)

Kuviossa 2 Kirveennummi ja Saarimaa (2008, 17) ovat kuvanneet leivän ja viljojen kulutukseen vaikuttavia muutosvoimia. Heidän mukaan viljojen ja leivän kulutuksen positiivisia muutosvoimia ovat niiden hyvä hiilihydraatti- ja kuitupitoi-

suus, sopivuus kasvisruokailuun, helppous, nopeus ja edullisuus sekä aterioiden välipalaistuminen. Vastakkaisesti leivän ja viljojen käytön vähenemiseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla ravintolasyömisen lisääntyminen, viljelysmaan käyttö energian tuotantoon, hiilihydraatiton ruokavalio ja allergiat. (Kirveennummi & Saarimaa 2008, 17.) Viljatuotteiden kulutus on vähentynyt ruokavalion monipuolistuessa niin Suomessa, kuin muissakin teollisuusmaissa. Vehnän kulutus on kasvanut elintason noustessa, ja ennusteiden mukaan sen käyttö nousee tulevaisuudessaakin. Kulutus kohdistuu erilaisiin jalostettuihin viljatuotteisiin. Terveellisyyttä arvostavien kuluttajien joukossa rukiin kulutuksen odotetaan nousevan ja viime aikoina suosiota lisänneen kauran käytön toivotaan lisääntyvän. (Ahola 2008, 17-19.) Suomalaisen kuitupitoisen leivän terveellisyys on itsestäänselvyys ja terveellisyydelle löydetään lisäkäyttäjiä lihavuuden ja 2 -tyypin diabeteksen yleistyessä (Välimäki 2007, 37). Funktionaalisten ainesosien ja elintarvikkeiden markkinoinnissa ja kehittämisessä ongelmana sekä esteenä on lainsäädännön hidas kehittyminen. Funktionaalisten elintarvikkeiden markkinat ovat tällä hetkellä Suomessa 70 - 80 miljoonaa euroa, Euroopassa noin 10 miljardia euroa ja koko maailmassa noin 50 miljardia euroa. Markkinoiden vuosittainen kasvu on 6 - 10 prosenttia. (Välimäki 2008, 31.) Vilja on raaka-aineena erinomainen pohja terveysvaikutteisten elintarvikkeiden kehittämiseen (Välimäki 2008, 42). Gluteenittomien leipomotuotteiden kulutuksen arvellaan nousevan, sillä yhdellä prosentilla suomalaisista arvellaan olevan piilevä tai diagnosoitu keliakia (Välimäki 2007, 15).

Suomessa on vahva lounaskulttuuri työssäkäyvien kuluttajien, opiskelijoiden, koululaisten ja nuorten parissa. Tulevaisuudessa nopea, välipalatyypinen ruokailu voi korvata perinteisen lounaan. Erilaiset täytetyt voileivät, piirakat, paistokset, pikkusuolaiset ja patongit ovat varmasti nouseva trendi. (Välimäki 2007, 37.) Hyrylän mukaan valmisruoka ja leipomotuotteet lähestyvät toisiaan. Perinteiset ruokatalot ovat tulleet markkinoille viljaisilla leipomoeinesvälipaloillaan. Käyttömukavuus ja helppous ovat leipomotuotteiden kuluttajakäyttäjytymisen ajureita. (Hyrylä 2009, 20.) Välimäen mukaan kuluttajat arvostavat erikoistilanteissa myös itsensä hemmottelua sekä tuotteiden herkullisuutta. Herkulliset erikois- sekä etniset leivät ovat edelleen nouseva trendi. Herkuttelutrendin myötä on myös mahdollista, että kahvileivät ja suupaloina syötävät konditoriatuotteet saattavat nostaa kulutustaan (Välimäki 2007, 37).

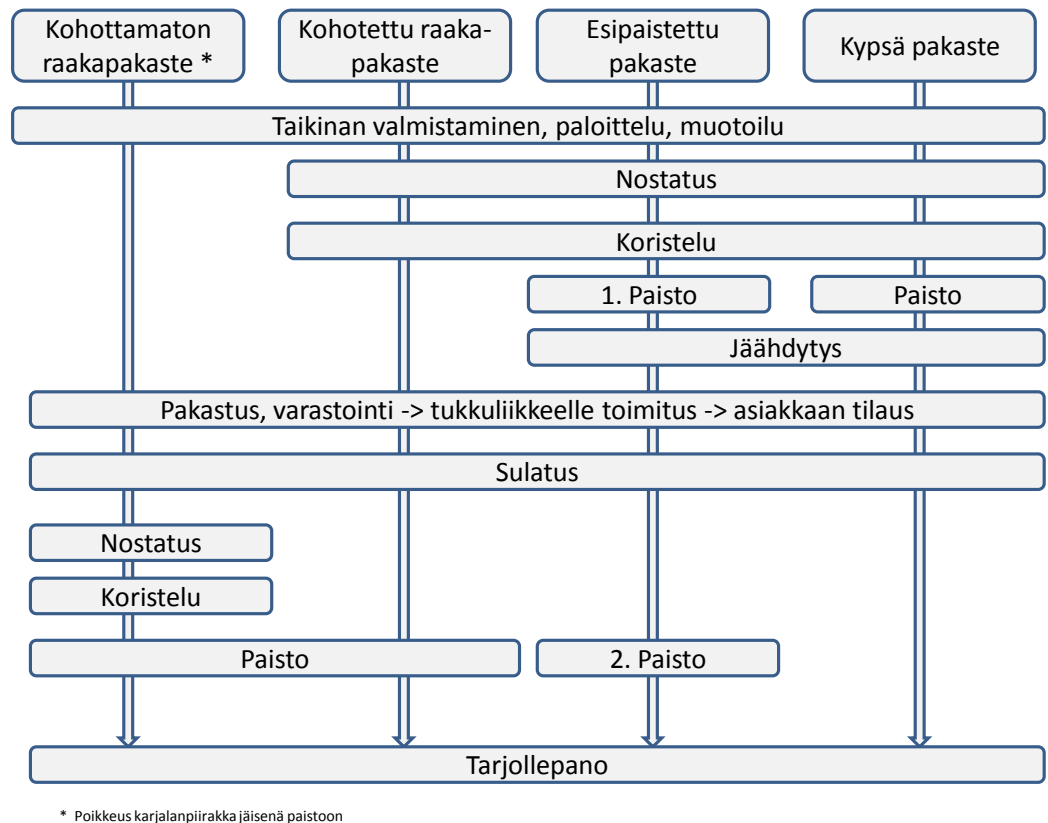
### 3.3 Elintarvikkeiden tuoteinformaatio tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa elintarvikepakkauksiin liittyvä informaatio tuotteen laadusta ja alkuperästä muodostuu entistä tärkeämmäksi kuluttajan tekemien valintojen ohjaajaksi. Tieto- ja viestintäteknologian avulla ne voidaan kytkeä logistiseen ketjuun. (Välimäki 2008, 31.) Teollisuuden ja kuluttajien käyttöön nousevat tuotteiden rinnalle uudet palvelukonseptit, esimerkiksi nutrigenomiikan ja tieto- ja viestintäteknologian yhdistäminen tuo kuluttajien ulottuville innovatiiviset ravitsemuspalvelut yksilöityinä ravitsemuskonsepteina ja personoituina ravitsemuspalveluina. (Välimäki 2008, 32.) Kurpan ja Rikkosen (2008, 59- 62) mukaan tulevaisuudessa nousevat vahvasti esiin kuluttajalähtöisyys ja kuluttajan tarpeet. Etenkin yksityiskohtaiset taustatiedot tuotteiden alkuperästä koetaan tulevaisuudessa tärkeinä. Avoin tiedottaminen ja tiedon saatavuus säilyttävät kuluttajien luottamusta tuotteisiin. Tuotteille asetetaan tulevaisuudessa yhä enemmän vaatimuksia erilaisiin käyttötilanteisiin sopivasta viestivyydestä, joustavuudesta ja vaihtelevuudesta. Elintarvikeketjussa eriytyy erikoistuneita, kysyntälähtöisen toimintamallin mukaisia tuotantoketjuja. Tuotantoketjuissa korostuu tuottaja-asiakassuhde, joka muotoutuu kiinteäksi, ja kommunikointi asiakkaaseen on aktiivista tietoverkkojen välityksellä. (Kurppa & Rikkonen 2008, 59 - 62.) Kirveennummen ym. (2008, 50) mukaan tulevaisuudessa älykkäät pakkaukset ajattelevat kuluttajan puolesta, esimerkiksi huomaten tuotteen vanhenemisen. Pakkaukset myös toimivat myynnin edistäjinä vedoten kuluttajan tunteisiin, ja ne ovat kooltaan tehokkaita, sillä tyhjää tilaa ei osta kukaan (Kirveennummi ym. 2008, 50).

### 3.4 Leivonnaispakasteet

Olen itse käyttänyt leivonnaispakasteita ja tarvitsen työssäni niihin liittyvää osaamista. Ennen opinnäytetyöhöni liittyviä havainnoiteja ja haastatteluja kävin hakemassa pakasteleivonnaisten käyttöön liittyvää erikoistietoa ja osaamista Vaasan Oy tuotekehitysjohtaja Maija Kemppaiselta. Haastattelin häntä, ja lisäksi hän esitteli minulle seikkaperäisesti leivonnaispakasteiden valmistusprosessin kierrättämällä minut leivonnaispakasteita valmistavalla tehtaalla Joutsenossa. Leivonnais-

pakasteiden valmistuksen ja käytön erot esittelen kuviossa 3. Piirsin kuvion Vaasan Oy tuotekehitysjohtajan Maija Kemppisen haastattelun pohjalta.



KUVIO 3. Pakasteleivonnaisten valmistus- ja käyttöprosessi (Lemponen 2009, Kemppaisen mukaan)

Raakapakasteet on muotoiltu taikinasta ennen nostatusta ja karjalanpiirakka on tyypillinen esimerkki raakapakasteesta. Karjalanpiirakan tyyppiset tuotteet ovat muutamien voitaikinapohjaisten leivonnaisten lisäksi ainoat, jotka voi laittaa jäisenä, ilman sulatusta uuniin. Nostatetut raakapakasteet on pakastettu nimensä mukaan nostatuksen jälkeen. Viinerit sekä erilaiset hiivataikinasta valmistut pullat ja sämpylät ovat tällaisia tuotteita. Puolipaisto- eli esipaistetut pakastetuotteet on muotoiltu, nostatettu ja paistettu kevyesti. Tämä menetelmä sopii erityisesti ruokaleiville. Näiden tuotteiden etuna on helppo käytettävyys. Tuoreus kärsii tämän-

tyyppisessä tuotteessa, sillä esipaistetuissa tuotteissa vanhenemisprosessi on nopeutunut. Parhaimmillaan ne ovat heti toisen paiston jälkeen, eivätkä ne kestä säilytystä niin hyvin kuin tuoreet tai kohotetut tuotteet. Neljäntenä tuotteena ovat kypsänä pakastetut tuotteet. (Kemppainen 2009.) Pakasteleivonnaisten etuja ovat tuoreus kellonajasta riippumatta sekä pieni hävikki, sillä niitä voi paistaa vain tarvittavan määrän. Kun itse leivontaprosessiin ei mene aikaa, saadaan aikaiseksi kustannussäästöä ja aikaa jää tuotteiden viimeistelyyn. Erilaisilla viimeistelyillä saadaan vaihtelua valikoimiin. (Leipätiedotus ry. 2009.)

### 3.5 Pakasteleivonnaisten tilausprosessi VAASAN Oy:ltä asiakkaalle

Asiakas tilaa VAASAN Oy:n leivonnaispakastetuotteet tukun kautta ja tuotteita saa kaikista Suomessa toimivilta tukkuliikkeiltä (Lehtinen, 2009). VAASAN Oy leivonnaispakasteiden tilaustoimitusprosessi on kuvattu liitteessä 1. Kuviossa ylimmäisenä on asiakas, jonka liiketoimintaprosesseja VAASAN Oy:n tulisi täydentää. Osittain prosessit menevät päällekkäin. Näillä rajapinnoilla toimimisessa asiakkaan tunteminen luo yritykselle kilpailuetua. Prosessin yläosassa olevat asiakas ja myynti ja markkinointi kohtaavat lähinnä myyntiedustajan sekä muun markkinoinnin henkilöstön palvelujen välityksellä. Heiltä asiakas saa tietoa tuoteuutuuksista ja poikkeamista. Asiakas ei ole suoraan yhteydessä tuotantoon, vaan kaikki kulkee myynnin ja markkinoinnin välityksellä muille yrityksessä toimiville osastoille.

#### 4. ELINTARVIKETEOLLISUUDEN PALVELUT

Grönroos (2009, 79) tarjoaa palveluille erilaisia määritelmiä. Palveluilla on hänen mukaansa kuitenkin kolme yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin.

Prosessiluonne on palvelujen tärkein piirre. Palvelut koostuvat toiminnoista, joihin käytetään monenlaisia resursseja, ihmisiä, tietoa, järjestelmiä, ja ne ovat usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palvelua ei voida varastoida, kuten konkreettisia tuotteita. Ne ovatkin aineettomia, eikä niitä voi kokeilla ennen ostamista. (Grönroos 2009, 79.)

Palvelut ovat Suomen kansantaloudelle hyvin keskeinen osa. Ne kattavat Suomessa lähes 70 prosenttia työllisyydestä sekä bruttokansantuotteesta. Tästä syystä palveluinnovaatiotoiminnan sekä palvelujen tuottavuuden kehittäminen ovat kansantalouden keskeisiä alueita. Palvelut ja tavarat liittyvät yhteen, ja nykyaikaisessa palveluihin perustuvassa taloudessa palveluilla on yhä tärkeämpi rooli. Palveluinnovaatio voi olla uusi liiketoimintamalli, asiakkaalle uudenlainen tapa tarjota palveluja tai yksinkertaisesti uusi palvelu. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, 4- 8.) Luostarisen (2001, 134- 135) mukaan teollisuusyritysten laajentaminen perinteisen tuotevalistuksesta palvelutoiminnan puolelle juontaa juurensa 1970 -luvulle, jolloin vienti oli suomalaisille yrityksille mahdollisuus laajentua. Vientitoiminnassa huomattiin, että pelkällä tuotteen myynnillä ei pärjätty, vaan siihen piti liittää palvelutoimintaa. Ensin palvelutoiminta oli välttämätöntä, väistämätöntä pakkoa, mutta sitten huomattiin, että palvelut ovat itse asiassa merkittävä kilpailuetu. Kehittämällä palveluja saatiin asiakkaan tarpeet tyydytettyä nopeasti, helposti ja laadukkaasti sekä luotiin etulyöntiasema kyseisen tuotteen markkinoilla. Palveluosastot kehittyivät välttämättömästä pahasta kannattaviksi tulosityksiköiksi. (Luostarinen 2001, 134- 135.)

Monissa teollisuusyrityksillä liikevaihdosta yhä suurempi osa muodostuu palvelutoiminnasta. Tähän kehitykseen on vaikuttanut se, että monille teollisuusyrityksille palvelut sekä palveluinnovaatiot ovat keino ja mahdollisuus erikoistua ja erottua kilpailijoista. Ylläpito-, huolto-, kunnossapito- ja logistiikkapalvelut ovat perinteisiä teollisuuden tarjoamia palveluja, ja niillä hallitaan fyysisen tuotteen koko elinkaari. Pitkäaikaisia asiakassuhteita ja yhteistyötä voidaan myös luoda palvelujen avulla. Asiakkaat haluavat nykyisin entistä enemmän ostaa toimintoja, jotka nostavat tuottavuutta, eivätkä ainoastaan tuotetta. Lisäksi palvelut ovat yritykselle keino pitää kiinni koko yrityksen asiakaskunnasta. Perinteisille teollisuusyrityksille on haaste pystyä muuttamaan perinteinen vahvasti teknologian kehittämistä painottava kehittämiskulttuuri uudenlaiseksi, asiakas- ja palvelulähtöiseksi toiminnaksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, 8.)

#### 4.1 Palveluinnovaatioilla tukea asiakkaan prosesseihin

Grönroosin (2007, 32- 33) mukaan palveluyritys ei toimita asiakkailleen vain resursseja, kuten fyysisiä tuotteita. Palveluyritys tarjoaa asiakkailleen sen arvon tuottamista tukevia prosesseja, resursseja, jotka voivat olla fyysisiä tuotteita, ihmisiä, järjestelmiä ja tietoa. Nämä mainitut resurssit tehostavat vuorovaikutuksessa palveluyrityksen ja asiakkaiden resurssien kanssa asiakkaiden prosesseja entisestään. Näin luodaan arvoa asiakkaan liiketoimintaprosessiin ja heidän kykynsä kehittää liikevaihtoa paranee. Asiakkuuden kustannukset pienenevät myös pitkällä aikavälillä. Jotta toimittaja, palveluyritys voi, menestyksekkäästi tukea asiakkaan liiketoimintaprosessia, on sen ydinprosessin lisäksi tuettava myös muita asiakkaan prosesseja. Tällaisia ovat asiakkaan varastotoiminta, korjaus- ja huoltotoiminta, maksujen ja kustannusten hallinta sekä laatuongelmien ja virheiden hallinta. (Grönroos ym. 2007, 33.)

Nyky-ympäristössä asiakkaista kilpailemisen tärkein keino on tietämys asiakkaita, heidän toiminnoistaan ja prosesseista. On tiedettävä, miten asiakkaat luovat prosesseita arvoa. On oltava myös tietoa siitä, miten toimittaja voi tukea toimintaa niin, että arvo siirtyy asiakkaan liiketoimintaprosesseihin. Palvelu on tukea, ja sitä

varten on oltava tietoa, miten asiakkaan päivittäistä toimintaa ja prosesseja voidaan parantaa. Teknisten prosessien teknisten ratkaisujen lisäksi on pystyttävä hallitsemaan asiakaskeskeisellä tavalla koko asiakassuhteen elinkaaren ajan asiakkaan toiminnot ja prosessit, jotka vaikuttavat asiakkaan kokonaisarvon luomiseen. (Grönroos ym. 2007, 36- 38.)

Grönroosin (Grönroos ym. 2007, 28) mukaan asiakkaan ja tavarantoimittajien välisessä suhteessa eivät enää perinteiset keinot riitä pitämään yllä kilpailuetua. Jos toimittaja tukee vain fyysisen tuotteen tarjoamin keinoin asiakkaan prosesseja, niin on luonnollista, että ostaja pitää hintaa merkittävämpänä ostoperusteena ja näin ei tueta suoraan asiakkaan liiketoimintaprosessia. Pelkillä teknisillä ratkaisuilla saatu kilpailuetu on useimmilla aloilla mennyttä. Toimittajan pitää edistää asiakkaan arvoa luovaa prosessitukea. Tämä edellyttää, että asiakas pystyy havainnoimaan ja mielellään laskemaan tuen vaikutukset prosessin lopputulokseen pitkälläkin aikavälillä. (Grönroos ym. 2007, 28.) Innovaatio - ja innovatiivisuus -sanoja käytetään yleisinä käsitteinä, ja tilanteesta riippuen ne saavat toisistaan poikkeavia tulkintoja. Innovoinnista puhuttaessa tarkoitetaan pikemminkin ideointia ja ideoiden jalostamista, eikä innovoinnin perinteistä merkitystä ideoiden kaupallistamista. Palveluinnovaatio -sanan käyttö on yleistynyt sitä mukaa kun teknologiayritykset ovat hakeneet kasvumahdollisuuksia palveluliiketoiminnasta ja luo-neet uusia palvelukonsepteja. Innovaatio -sanan sisältöä ei voi luonnehtia vakiintuneeksi, vaan sen voi ymmärtää monella tavalla. Innovaatiot eivät rajaudu pelkästään teknologiaan ja fyysisiin tuotteisiin. Innovaatio voi olla tuote-, prosessi-, organisaatio-, toimintatapa-, markkinointi- tai jakelutieteinnovaatio sekä näiden innovaatioyhdistelmiä ja silloin innovaation kohde on laajempi kuin teknologia. (Grönroos ym. 2007, 48- 49.)

Palveluinnovaatiolla on Elinkeinoelämän keskusliiton (2008, 11) esittämänä neljä ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on palvelukonsepti, joka on uusi idea palvelusta tai palvelukokonaisuudesta, joka tarjoaa ratkaisun ongelmaan uuden lähestymistavan ansiosta. Yhä useammin palvelukonsepteissa yhdistetään teknologiatuotteita ja palveluja, mutta pääpaino on palveluissa. Toisena ulottuvuutena on asiakkaan kohtaaminen. Palvelujen tuottamisessa asiakas on pääroolissa, ja hänelle pyritään tarjoamaan palveluja entistä asiakaslähtöisemmin ja räätälöidymin,



jolloin asiakas on yhtä tiiviimmin osa palvelun tuotantoa. Asiakasrajapinnat, joissa palvelun tuottaja ja asiakas kohtaavat, ovat yhä tärkeämpiä palveluinnovaatioiden alueita. Näiden kohtaamisten avulla yritys pystyy paikallistamaan ja tunnistamaan asiakkaiden ongelmia ja tarpeita. Kolmantena ulottuvuutena on palvelujen toimitustapa tai -muoto, sillä uudenlaiset innovatiiviset palvelut vaativat monesti työyhteisön uudelleen organisointia ja uusia taitoja. Teknologia on palvelujen neljäs ulottuvuus. Monet palveluinnovaatiot eivät edellytä teknologiaa, mutta se voi kuitenkin toimia palveluinnovaatioiden mahdollistajana tai voimakkaasti ohjaavana tekijänä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, 11- 12.) Palveluinnovaatiot voivat syntyä asiakkaiden, toimittajien tai yrityksen itsensä toimesta. Toimittajälähtöisessä innovaatiossa asiakkaan rooli on ottaa innovaatio käyttöön ja soveltaa sitä. Asiakaslähtöisessä innovaatiossa asiakkaan tarpeet ja toiveet ohjaavat keskeisesti innovaation syntyä. Yrityksen sisäiset innovaatiot ovat yrityksen itsensä aikaansaamia, ja ne voivat olla teknologisia, ei-teknologisia tai näiden yhdistelmiä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, 11- 12.)

Palveluja kehitettäessä normaali tuotekehitysmalli ei toimi, sillä palvelut ovat aineettomia, varastoimattomia, prosessimaisia ja asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Tästä syystä on tärkeää saada asiakas mukaan innovaatioprosessiin. Yrityksen ja asiakkaiden yhdessä toimiminen perustuu prosesseihin ja vuorovaikutukseen, ja siinä ennakoidaan asiakkaan tulevia, piileviä tarpeita. Pitää selvittää, mitä aineetonta tai aineellista hyötyä asiakas oikeastaan tavoittelee palvelun avulla, jotta se voidaan suunnitella asiakkaalle arvoa tuottavaksi. (Mäkitalo-Keinonen, Arenius & Liikala 2008, 14 - 17.) Asiakkaat eivät Grönroosin (2009, 25) mukaan osta tuotteita tai palveluja, vaan niiden tuottamia hyötyjä, eli asiakas ostaa tuotteita, palveluja, tietoa, huomiota ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Palveluista puhuttaessa on hyvä muistuttaa mieleen, että niiden tärkein resurssi on henkinen pääoma eli yrityksen työntekijät, jotka ovat sitoutuneet hyvään palveluun, ovat osaavia ja motivoituneita. Henkinen pääoma voidaan määritellä koko yrityksen omaisuudeksi, joka ei näy taseessa. (Grönroos 2009, 30- 31.) Palvelukilpailu ei ole uusi asia, vaan muun muassa hotellit ja ravintolat ovat joutuneet aina kilpailemaan palveluilla. Nyt palveluilla kilpaileminen on laajentunut teollisuusyrityksiin. Teollisuuden ydintuote ei enää takaa kilpailuetua, vaan muodostaa lähtökohdan sen kehittämiseksi. (Grönroos 2009, 33.)

Palvelunäkökulman omaksumisen ja palvelukilpailussa selviämisen vaatimuksia ovat asiakaslähtöisyys, kilpailulähtöisyys sekä tekniikkalähtöisyys (Grönroos 2009, 34). Asiakassuhteiden muodostumisessa asiakas kokee tärkeinä varmuuden ja uskon palveluntarjoajan luotettavuudesta. Sosiaaliset hyödyt ja erikoiskohtelun saaminen ovat myös merkityksellisiä pysyvän asiakassuhteen muodostumisessa. Ihmisten välisissä kontakteissa voi aina muodostua sosiaalisia hyötyjä. Tällaisia kontakteja tulisi edistää, jotta asiakkaat voivat kokea, että heillä on oma yhteys-henkilö tai muulla tavalla oma erityinen yhteys johonkin toimittaja yrityksen työntekijään. Luottamus toiseen osapuoleen on myös tärkeä ja yrityksen edustajan ennakoitavissa oleva käyttäytyminen luo luottamusta toiseen osapuoleen. Luottamusta on jaoteltu neljään eri osatekijään, yleiseen luottamukseen, järjestelmään perustuvaan luottamukseen, persoonallisuuteen ja prosessiin perustuvaan luottamukseen. Persoonallisuuteen perustuvassa luottamuksessa pohjana on ihmisen taipumus luottaa yritystä edustavan henkilön sanaan. (Grönroos 2009, 66- 68.)

Palveluliiketoiminnan rakentamisessa voidaan käyttää Normanin (2001) ja Boyerin (2004) kolmea perusvaihtoehtoa: työntömallia, vaatimus- eli imumallia tai vuorovaikutus- tai interaktiomallia. Työntömallissa toimittaja luo tarjooman, jota myydään asiakkaalle, ja asiakas nähdään näin palvelun vastaanottajana. Vaatimus- tai imumallissa tavoitteena on kuunnella asiakkaan tarpeita ja ymmärtää asiakasta sekä hänen toimintaansa jotta tarpeet saadaan täytettyä, ja asiakas nähdään siis tarpeiden lähteenä. Vuorovaikutus- ja interaktiomallissa asiakasta pyritään ymmärtämään syvällisesti hänen liiketoimintaansa ja arvonluontiaan myöten. Asiakkaalle pyritään luomaan yhteistuottajamallilla tuotteita, jotka tukevat hänen arvonluontiaan. Tämä on innovaatiotoiminnalle hedelmällisin malli. (Grönroos ym. 2007, 50- 51.)

Koska palveluja ei voida varastoida kuten fyysisiä tuotteita, niin Hyötyläisen (2006) ja Powellin & Grodalin (2005) mukaan niihin sisältyvä arvonluonti tapahtuu toimittajan ja asiakkaan yhteistyössä asiakkaan prosesseissa. Tästä syystä heidän pitää ainakin osittain sovittaa yhteen prosessejaan. (Grönroos ym. 2007, 51.) Aidosti asiakaskeskeinen tapa auttaa ymmärtämään asiakkaan prosesseja ja kehittämään palveluja, joita kilpailijoiden on mahdoton jäljitellä. Näin yritys vahvistaa asiakassuhteita ja kehittää niistä luottamukseen perustuvia, kestäviä suhteita. Lisäksi asiakkaiden palveleminen tehostuu, parantuu ja asiakkaan sekä toimittajan

kannattavuus paranevat. Kaikki asiakkaat eivät ole luonnollisestikaan kiinnostuneita paljastamaan toimintansa yksityiskohtia ja solmimaan läheistä suhdetta toimittajiin. Tällöin asiakkaan kiinnostus kuitenkin kohdistunee vain tekniseen ratkaisuun ja ainoa ostoperuste on hinta. Tällaisille yrityksille palveluyritysten toimintatapa ei ole välttämättä tehokas. Muille yrityksille toimintatapa on kuitenkin välttämätön, jotta he säilyttävät kilpailuedun tai pysyvät markkinoilla. (Grönroos 2007, 38.) Innovaatiot ovat yritysten kasvun lähteitä. Storbacka (2005, 31) väittää asiakkaiden vastustavan uudistuksia ja siksi asiakkaiden oppiminen on tärkeä innovaatioprosessin onnistumisessa. Storbackan (2005, 33- 34) mukaan organisaatiossa kasvussa yritys luo asiakkaille lisäarvoa, se tekee asiat eri tavalla, kuin kilpailija eli luo oman kilpailuedun. Yritys tekee samoja asioita kuin kilpailijat, mutta on tehokkaampi, systemaattisempi, nopeampi, on lähempänä asiakasta tai suorittaa prosesseja eri tavalla kuin kilpailijat. Yritys voi myös tarjota erilaisia asioita asiakkailleen, vaikka tuotteen ydin on samanlainen kuin kilpailijoilla. Yritys on löytänyt ennakoimalla sellaisia tarpeita, joita asiakas ei ole onnistunut ilmaisemaan. Tällaisen toiminnan ylläpito vaatii systemaattisuutta. Kilpailuetu ja ylivoimainen arvo asiakkaalle pitävät asiakkaan tyytyväisenä. Ainoastaan riittävän asiakastyytyväisyystason ylläpitävät yritykset voivat kasvaa. (Storbacka 2005, 33- 34.)

Christensenin (2003) mukaan innovaatioissa ei riitä pelkkä segmentointi eikä edes mikrosegmentointi. Lähtökohtana pitää olla asiakkaan yleisten prosessien tunnistaminen ja niistä asiakkaalle merkityksellisen tilanteen ratkaiseminen. Kimin ja Mauborgnen (1997) mukaan näin saadaan aikaan ylivoimainen etu suhteessa kilpailuviin vaihtoehtoihin, niin että se on myös käytettävissä muille asiakkaille (Storbackan 2005, 145). Palvelukonseptin kehittämisessä on aluksi syytä miettiä, mikä on yrityksen ydinliiketoimintaa ja tunnistaa myös asiakkaan ydinliiketoiminta sekä ymmärtää oma rooli osana asiakkaan prosessia. Palvelukonseptien kehittämisessä korostuu asiakkaan mukana oleminen innovaatioprosessin alkupäässä, mahdollisuuksien tunnistamisessa ja uusien ideoiden synnyttämisessä. Konseptointivaiheessa asiakas päättää palvelulupausten perusteella, onko hän kiinnostunut kyseisestä palvelusta ja valmis testaamaan pilottipalvelua. Palvelukonseptien suunnittelemisen prosessien muodossa helpottaa kaikkien osapuolien kokonaisuuden hahmottamista ja kunkin osapuolen roolia. Järjestelmällisesti organisoitua kehittämisessä tuloksia voidaan seurata, mitata ja johtaa. (Grönroos ym. 2007, 67- 69.)

## 4.2 Elintarviketeollisuuden palvelut asiakkaille

Tämän opinnäytetyön yhtenä tutkimuskysymyksenä oli VAASAN Oy:n leivonnaispakastetuotteisiin liittyvien palvelutarpeiden kartoittaminen asiakkaiden eli majoituspalveluyritysten ruokapalvelujen ja niiden henkilökunnan tarpeiden pohjalta. Etsin ensin tutkimustietoa teollisuuden palveluista, ja lähes kaikki löytämäni materiaali oli niin sanotun kovan teollisuuden saralta. Elintarvikealalta löysin vain yhden, vuonna 2007 julkaistun Tampereen teknillisen yliopiston TIP- tutkimusohjelmaan liittyvän tutkimuksen raportin. Raportin tehnyt Maija Katainen on tutkinut Elintarvikeyritys Oy:n palveluja. Myös Katainen toteaa, että palvelujen kehittämisestä elintarvikealalle ei ole juuri tietoa. Kataisen (2007, 2) mukaan hänen työnsä on ainoa Suomessa tehty tutkimus, jossa on tarkasteltu, millaisia palveluja elintarvikealan yrityksissä on toteutettu. Katainen (2007, 69) tuo raporttinsa johdopäätöksissä esille elintarvikealan palvelujen näkymättömyyden kirjallisuudessa. Hän näkee tähän syynä elintarvikealan erilaisuuden verrattuna esimerkiksi eri teollisuudenalojen laite- ja konevalmistajien pitkäikäisten tuotteiden elinkaariajatteluun. Pitkäikäisillä koneilla ja laitteilla löytyy tarvetta toimittajan tarjoamille palveluille. Tällaisia palveluja ovat asennus-, kunnossapito-, korjaus- ja koulutus- sekä romutus- ja poistopalvelut. Elintarvikealalla tuotteet ovat kulutushyödykkeitä, joten niiden elinkaari on kovin lyhyt ja palvelujen elinkaariajattelun mahdollisuudet ovat kovin rajallisia. Kataisen mukaan elintarvikealalla voitaisiin soveltaa tuotetyypin tai tuoteperheen, sopimuksen, asiakassuhteen tai tilauksen elinkaarta. (Katainen 2007, 69.) Teollisuuden palveluilla tarkoitetaan valmistavan teollisuuden tuottamia palveluja, jotka ovat integroituneina tuotteisiin ja tuotantoon. Palvelut liittyvät yleensä investointituotteisiin kuten laitteisiin, joiden elinkaari tuotteen liitettynä on pitkä. Englannin kielessä teollisuuden palveluista käytetään nimeä 'industrial service'. Elintarvikealalla tilanne on toinen, sillä pitkän käyttöiän tuotteisiin verrattuna elintarvikkeet ovat pieniä, hinnaltaan edullisia tuotteita, joiden elinkaari on lyhyt ja joiden käyttöön ei liity monimutkaista toiminnallisuutta. Elintarvikkeiden monimutkaisuus näyttäytyy asiakkaille niiden sisällön, tuottantotavan tai jakelutien muodossa. Yksittäisen tuotteen elinkaaren sijaan voitaisiin puhua tuotetyypin tai asiakassuhteen elinkaaresta. Palvelut voivat olla maksullisia tai maksuttomia. Teollisuuden palvelut ovat maksuttomia ja teollisuuden palveluliiketoiminta taas maksullista toimintaa. (Katainen 2007, 3).

Elintarviketeollisuuden asiakkailleen tällä hetkellä tarjoamiin palveluihin tutustuin Kataisen (2007, 70) tutkimuksen kohteena olleen yrityksen sekä suomalaisten elintarvikeyritysten internetsivujen kautta. Katainen tutki työssään Elintarviketeollisuus Oy:n asiakkailleen tarjoamia palveluja. Yrityksen nykyinen palvelutarjooma koostuu jaettavasta materiaalista, asiantuntijapalveluista, asiakaspalvelusta, tutkimustietopalvelusta, tuotekehitysyhteistyöstä, reseptiyhteistyöstä, tuotetiedoista, tuotetuesta, taloushallinnon tuesta, koulutuksesta, sähköisistä palveluista, informatiivisista tuotetiedoista ja tuotetuesta. Jaettavaa materiaalia ovat ruokakirja, asiakaslehti ja muu tuotteisiin liittyvä materiaali. Reseptipalvelu ja tuoteopas ravintosisältö- sekä allergiatietoineen löytyvät sähköisessä muodossa. Tuotepakkauksista löytyvät myös ravintosisällöt, allergiatiedot sekä pakkauksiin liittyvät tiedot. Informatiiviset tuotetiedot ovat Elintarvikeyritys Oy:n tuotepolitiikan painopistealue. Tuotetilaukset on mahdollista tehdä sähköisessä muodossa. Koulutuspalveluissa asiakkaita opastetaan käyttämään tuotteita optimaalisella tavalla ja yhteistyötä on tehty laitetoimittajien ja elintarvikeyritysten kanssa, jotka eivät ole varsinaisia kilpailijoita. Reseptiikkaa on myös kehitetty yhdessä asiakasyritysten kanssa ja heidän kanssaan on laajemminkin tehty tutkimus- ja tuotekehitystyötä. (Katainen 2007, 70- 71.) Kataisen (2007, 71- 72) mukaan tutkimuksen kohteena olleessa Elintarvikeyritys Oy:ssä kehittämisen- ja parantamiskohteeksi tulivat nykyiset palvelut. Uusina palveluideoina tulivat esille keittiösuunnitteluun liittyvät palvelut, joihin varmasti löytyisi osaamista. Ne vaativat verkostoitumista laitetoimittajien kanssa. Ruokalistasuunnittelua voisi laajentaa. Eettisyyteen ja ekologisuuteen liittyvät tuotteet ja niihin liittyvät tuotetiedot ovat yksi kehittämisen alue. HoReCa -alalla tuotetietojen saaminen varsinaiselle kuluttajalle saakka on ongelma, sillä kuluttaja ei saa esim. pakkauksissa olevaa informaatiota, vaikka tuotetiedot ovat kuluttajalle tärkeitä. Kierrätykseen liittyvät asiat ja ravitsemuspalvelut tulivat esille uusina palveluideoina. (Katainen 2007, 71- 74.)

Tutustuin ensin VAASAN Oy:n kilpailijoiden internetsivuille ja etsin sieltä heidän ammattikeittiöille tarjoamia palveluja. Tutustuin Valion Oy:n (Valio 2009), Fazer Leipomot Oy:n (Fazer- leipomot 2009), Myllyn Paras Oy:n (Myllyn Paras Oy 2009), Oy Rollfoods Ab:n (Rollfoods Oy2009) ja Nestlé Oy:n (Nestlé Oy 2009) internetsivuihin. Näiltä sivuilta löytyi hyvin vähän tietoa edes tuotteista, saati sitten palveluista. Palvelut, joita näillä sivuilta ammattikeittiöille löytyi, oli-

vat reseptit, tuotetiedot, esitteet sähköisessä muodossa ja yhteystiedot. Tein näistä tiedoista koonnin, joka on liitteestä 2. Laajensin kartoitustani muiden elintarvikeyritysten internetsivuihin ja tutustuin yhteensä viiden elintarvikeyrityksen sivuihin. Tutustuin Atrian Oy:n (Atria Oy 2009), Saarioinen Oy:n (Saarioinen Oy 2009), HK Ruokatalo Oy:n (HK Ruokatalo Oy 2009), Sinebrychoff Oy:n (Sinebrychoff Oy 2009) ja Hartwall Oy:n (Hartwall Oy 2009) internetsivuihin. Panimo- ja juomateollisuudessa palvelujen tuottaminen on ehkä pisimmällä elintarviketeollisuudessa ja heillä toiminta on maksullista palveluliiketoimintaa. Muiden tutustumieni elintarvikeyritysten internetsivujen palvelut olivat maksuttomia teollisuuden palveluja, kuten ravintosisältötietoja ja reseptipalveluja. Saarioinen Oy:n internetsivuilla oli sähköisen tilausjärjestelmän sisäänkirjautumispaikka. Yritysten sivut ovat vapaasti kaikkien käytössä, vain Valio Oy:llä vaadittiin rekisteröityminen ennen käyttöä. Hartwall Oy:n (Hartwall Oy 2009) internetsivujen yrityspalvelut sivujen kautta selvisi, että heillä on kylmälaitteiden ja juoma-automaattien vuokrausta, sekä automaattien vuokraukseen liittyvää täydennys- ja huoltopalvelua. Sinebrychoff Oy:n internet- sivuilla (Sinebrychoff 2009) taas mainitaan myös hanojen ja muiden juomiin liittyvien laitteiden asennuksista ja huolloista palveluissa. Lisäksi siellä on rekisteröitymisen vaativa aineistopalvelu, josta saa yrityksen tuotteiden kuvia käyttöön. Lisäksi internetsivuilla toimii myymälä, josta saa ostaa tuotteisiin liittyviä oheistuotteita, kuten t-paitoja ja lippahattuja.

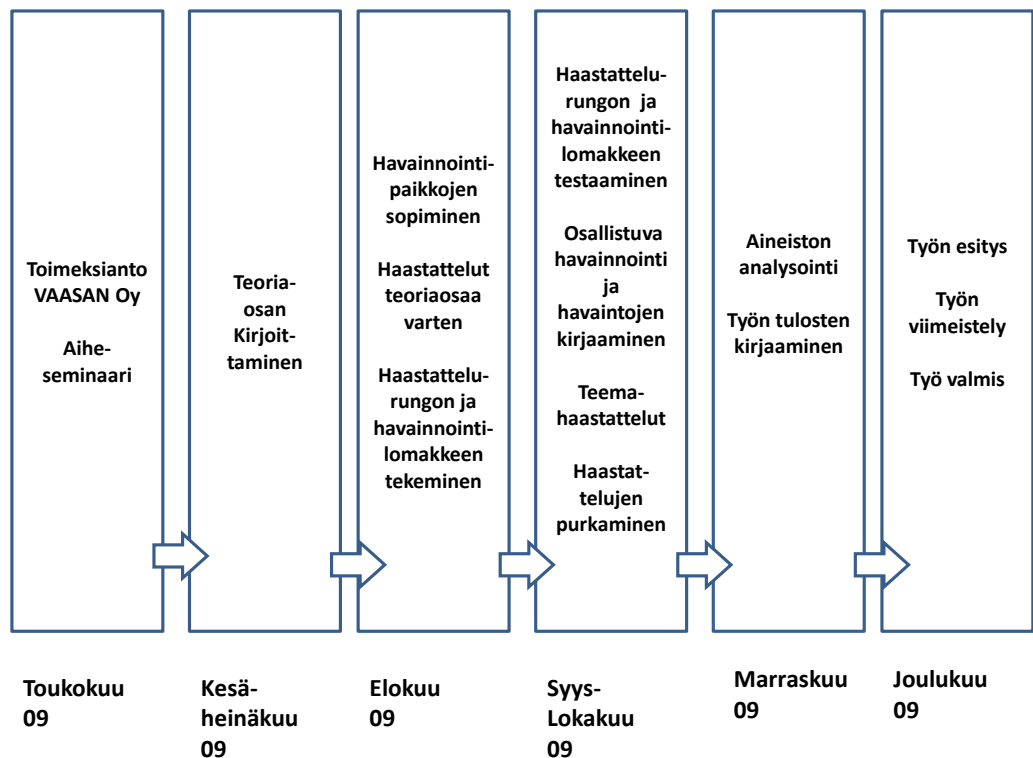
#### 4.3 VAASAN Oy foodservicen palvelut

Jaakkolan ym (2007, 15) mukaan palvelujen kehittäminen on hyvä aloittaa yrityksen nykyisen palvelutarjooman kuvaamisella ja arvioimisella. Selvitin VAASAN Oy:n foodservicen asiakkailleen tarjoamia palveluja haastatteleamalla myyntipäällikkö Hannu Lehtistä, jonka vastuulla nykyiset palvelut ovat. Tällä hetkellä VAASAN Oy tarjoaa asiakkailleen tuotteiden paistamiseen liittyvää koulutusta. Vitriinikoulutus on toinen koulutus, jota tarjotaan. Tuoteinformaation välineinä ovat erilaiset painetut materiaalit, kuten esitteet ja internetsivut. Painetuissa esitteissä on tietoa tuotteiden ainesosista, koostumuksesta ja ravintosisällöstä. Esitteissä on ideoita tuotteiden erilaisista käyttömahdollisuuksista. Yrityksen internet-

sivuilta löytyvät myös tuotetiedot, ravintosisällöt sekä foodservicen henkilöstön yhteystiedot. Erilaisia kustannuslaskelmia on tehty myös asiakaskohtaisesti erilaisista tuotevaihtoehdoista asiakkaan hinnoittelun ja tuotevalikoimien laatimisen pohjaksi. Näitä palveluja suurkeittiöille tarjoavat myyntiedustajat, joiden toiminta itsessään on palvelua. (Lehtinen 2009.)

## 5. OPINNÄYTETYÖN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Seuraavaksi kuvaan opinnäytetyöni kulkua ja selvitan samalla tutkimusmenetelmien valintaan ja aineiston keruumenetelmiin liittyvät asiat sekä perustelut niiden käytölle. Olen kuvannut opinnäytetyöni vaiheet ajallisesti aikajanan muodossa kuviossa 4, jossa työn eteneminen on kuvattu noin kuukauden tarkkuudella.

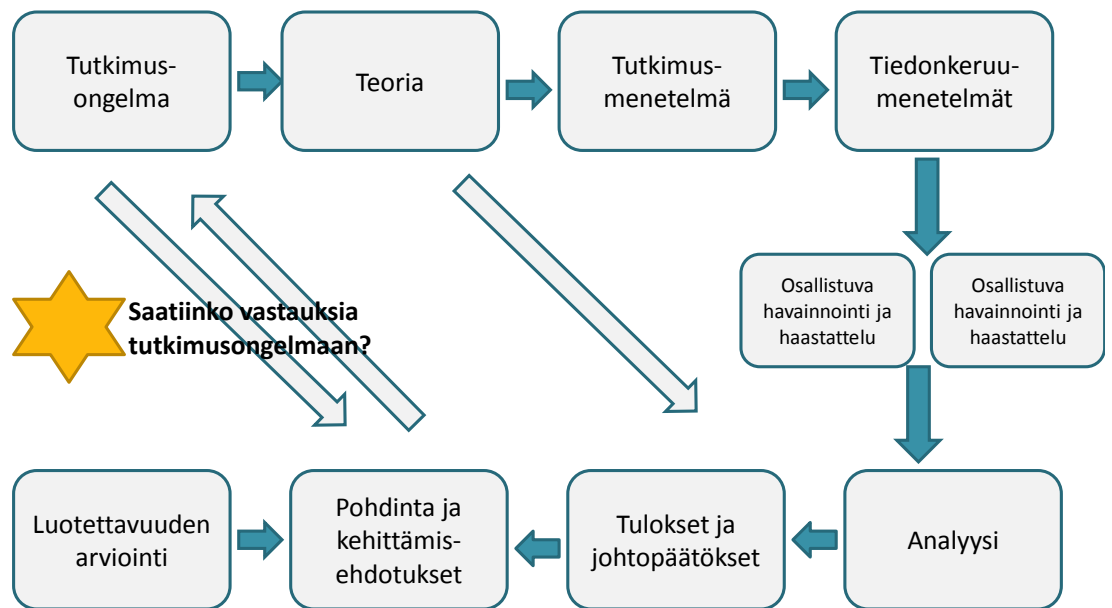


KUVIO 4. Opinnäytetyön vaiheet aikajanaan

Sain opinnäytetyöni toimeksiannon VAASAN Oy:ltä huhtikuun lopussa 2009. Aiheseminaari oli toukokuun lopussa ja kesän aikana tein työlleni teoreettista viitekehystä. Tässä opinnäytetyössä selvittävänä tapauksena on leivonnaispakasteiden käyttö majoitusalan ruokapalveluissa. Tutkimuksen tekeminen on kuvailevaa tapaustutkimusta käyttäjätietoa keräämällä. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, jolla saadaan vastaus miten- ja miksi- tyyppisiin tutkimuskysymyksiin (Yin 1994, 5). Viitekehysten tekemisen myötä tutkimusongelma tarkentui ja täsmentyi.



Tutkimusongelman selvittyä oli mahdollista miettiä, miten niihin saataisiin vastauksia. Tiedonkeruumenetelmät täsmentyivät helposti, kun tutkin käyttäjätiedon teoriaa.



KUVIO 5. Opinnäytetyöni vaiheet tutkimuksellisesti

Kuvaan kuviossa 5 työni etenemistä tutkimuksellisesti. Kuvion kautta on helpompi hahmottaa työn vaiheet ja seurata kirjallisen esityksen etenemistä.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen kokoamalla tapauksesta tietoja monipuolisesti ja usealla eri tavalla (Metsämuuronen 2005, 170). Tapaustutkimukset voidaan Yinin (1994, 5) mukaan jakaa kolmeen kategoriaan: selittävään (engl. explanatory), kuvailevaan (engl. descriptive) ja tutkivaan (engl.

exploratory) tapaustutkimuksen tyyppiin. Ryanin ym. (1992) mukaan illustroitava tapaustutkimuksessa kuvailun tavoitteena voi olla myös havaitun tai innovatiivisen käytännön kuvailu arkipäivän tilanteessa. Tällainen kuvaileva tapaustutkimus kuvaa usein sitä, mitä on saavutettu käytännön työelämässä, ja se antaa hyödyllistä tietoa olemassa olevien käytänteiden luonteesta ja muodosta. (Eriksson & Koistinen 2005, 11.) Mielestäni kuvaileva tapaustutkimus on tähän työhön sopivin tutkimusmenetelmä, sillä opinnäytetyöni tavoitteena on saada tietoa rajatun alan, majoitusalan ruokapalvelujen, leivonnaispakasteiden käytöstä ja niihin liittyvistä tulevaisuuden palveluideoista. Työhön osallistuneiden yritysten valinnasta kerron myöhemmin tässä työssä.

Tutkimusmenetelmänä on suora käyttäjätiedon keräys, joka on laadullista eli kvalitatiivista. Koskisen mukaan laadullisessa tutkimuksessa on vaikea tietää, mitä tarkalleen etsii, ja siksi kentälle pitää lähteä avoimin mielin. Jos tutkija kuvaa vain näkemänsä, niin Koskisen (1995, 58) mukaan silloin on vaikea puhua tutkimuksesta. Toisin sanoen löydösten jäsentäminen ja niiden systemaattinen analysointi on erittäin tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Anttilan (2005, 276) mukaan laadullista tutkimusta leimaa, että tutkija valitsee tutkittavan aihealueen ja siihen lähestymistavan ja näkökulman oman mielenkiinnon, elämäntapansa, ammattinsa ja elämänhistoriansa mukaan. On siis aivan luonnollista, että minulle valikoitui tämäntyyppinen opinnäytetyön aihe, sillä ennen nykyistä ammatinopettajan tointani olen työskennellyt elintarviketeollisuudessa tuotekehitys- ja kuluttajapalvelun tehtävissä. Koulutukseltani olen restonomi (AMK) ja ammatinopettajana olen kiinnostunut alan ilmiöistä, tulevaisuuden trendeistä ja palveluprosesseista.

Kvalitatiivinen tutkimus on Creswellin (1994) mukaan kiinnostunut useasta yhtäaikaista tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen ja se perustuu induktiiviseen prosessiin eli etenee yksityisestä yleiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25.) Laadullisessa tutkimuksessa ideana on luoda selitysmalli tutkittavalle ilmiölle ja tulkita sekä havainnoida sitä käsitteellisen kehikon läpi. Pisimmälle vietynä kvalitatiivinen tutkimusote voi edetä käytännön ilmiöistä ja havainnoista yleiselle tasolle eli empiriasta teoriaan. Tutkimus on aloitettava avoimin mielin, ilman ennakkoesen-

teita. (Anttila 2005, 276.) Olen Anttilan ja Koskisen kanssa samaa mieltä, sillä tutkimuksen suunnittelusta sen käytännön toteutukseen mentäessä työ muovautui, haki suuntaa ja näkökulma erittäin moneen kertaan. Teoreettisessa viitekehyksessä olen koonnut monipuolisesti tietoa majoitusalaista sen tulevaisuuden näkymistä, leipomotuotteiden ja yleisestä ruoan kulutuksesta aina matkailun ja ruoan yhdistelmiin saakka. Lisäksi olen tutustunut opinnäytetyöni varsinaiseen kohteeseen eli tuotteen, leivonnaispakasteen, valmistukseen ja käyttöön VAASAN Oy tuotekehitysjohtajaa haastatteleamalla ja tutustumalla leivonnaispakasteiden valmistukseen pakasteleivonnaistehtaalla Joutsenossa. Hain myös tietoa VAASAN Oy leivonnaispakastetuotteiden kilpailijoista ja heidän palveluistaan internetin välityksellä. Vielä tutkimusvaiheessa tuli tarvetta tarkentaa teoriaosuudessa tiettyjä aihealueita, kuten erityisruokavalioiden ja tuoteinformaation osuutta.

## 5.2 Käyttäjätieto

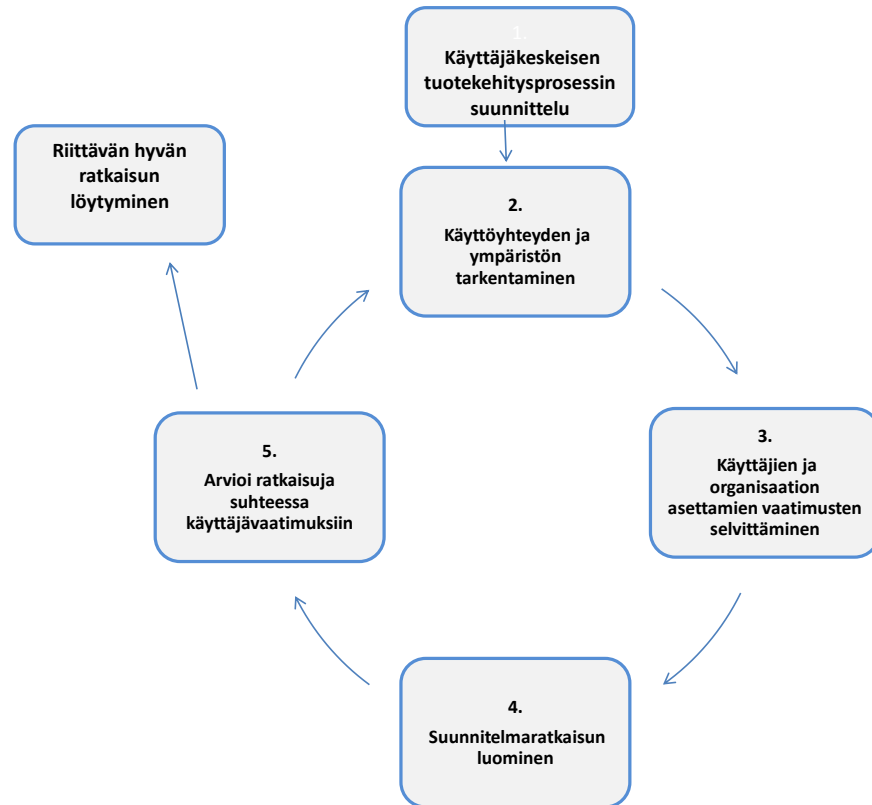
Käyttäjätiedosta tietoa etsiessäni huomasin sen liittyvän lähes poikkeuksetta erilaisten atk -järjestelmien kehittämiseen ja muihin teknisiin sovellutuksiin. Hyysalon (2006, 212) mukaan tuote ei kuitenkaan ole ainoastaan tekninen kimpale, vaan vähimmilläänkin osa jonkinlaista laajempaa käyttökonceptia, ja tästä syystä monet palvelut ovat tuotteita siinä missä fyysiset sukulaisensa. Hänen mielestään käyttäjätiedon menetelmät soveltuvat palvelujen kehittämiseen, joskin käyttäjätiedon keräämisen menetelmiä täytyy jossain määrin muuntaa ja täydentää. Palveluja kehitettäessä toteuttajat ovat siis keskeinen resurssi, jonka palvelujen kehittäjän olettaisi ottavan huomioon.

Nyky-ympäristössä asiakkaista kilpailemisen tärkein tietämys on tieto asiakkaista, heidän toiminnoistaan ja prosesseista. Toimittajien on tiedettävä myös miten asiakkaat luovat prosesseita arvoa ja kuinka he voivat tukea toimintaa niin, että arvo siirtyy asiakkaan liiketoimintaprosesseihin. Teknisten prosessien teknisten ratkaisujen lisäksi on pystyttävä hallitsemaan asiakaskeskeisellä tavalla koko asiakassuhteen elinkaaren ajan asiakkaan toiminnot ja prosessit, jotka vaikuttavat asiakkaan kokonaisarvon luomiseen. (Grönroos ym. 2007, 36- 38.) Tässä opinnäyte-

työssä käyttäjätiedon keräämisen tarkoituksena oli saada aikaan prosessi leivonnaispakasteiden käytöstä majoitusalan ruokapalveluissa. Lisäksi laadin erillisen prosessin majoitusalan ruokapalvelun työvuorosta, jossa leivonnaistuotteita käytetään eniten eli aamiaishoitajan työvuorosta. Prosessikaavioiden tekemisellä pyrittiin saamaan toimeksiantajalleni kuva leivonnaistuotteiden käytöstä majoitusalan ruokapalveluissa sekä yksittäisissä palveluissa, aamiaisella ja kokouspalveluissa. Hyysalon mukaan perinteinen markkinointitutkimus tukee liiketoiminnan suunnittelua eikä niinkään tuotteen lopullisen käytön suunnittelua. Asiakastieto ei ole sama asia kuin käyttäjätieto, sillä se kertoo vain ostamisesta. Lopullisesta tuotteen tai palvelun käytöstä tätä kautta saadut tiedot eivät ole luotettavia, sillä tuotteista palautetta ovat todennäköisesti antaneet siihen voimakkaasti reagoineet henkilöt. Käyttäjätietoon sisältyy markkinatutkimuksia tai asiakaspalautetta syvempää ja tarkempaa tietoa käyttäjistä. Tuotteen käyttöä koskeva tieto on tärkeää tuotteen teknisen toteutuksen kannalta, markkinoinnille, hinnoittelulle, huollolle sekä teknisen tuen suunnittelulle ja viime kädessä käyttäjille. (Hyysalo 2006, 5-9.)

Yrityksissä suunnittelijat sekä markkinoinnin henkilöt joutuvat ratkomaan tuotteisiin liittyviä ongelmia ilman sen parempaa tietoa hyvistä menetelmistä. Aktiivinen suunnittelu yhteistyö joidenkin avainkäyttäjien kanssa ja heiltä saadut tuoteideat, tieto tuotteiden rajoituksista sekä ymmärtämys, kuinka tuotteet toimivat heidän ympäristössään antavat tärkeää tietoa yritykselle. Hyysalon mukaan markkinatutkimukset, muutamat haastattelut, väljä käyttäjäpalautteen kerääminen ja arkijärki eivät vielä riitä innovatiivisen tuotekehityksen tueksi. Läpi tuotteen suunnittelu prosessin tarvitaan markkinatietoa täydentämään syvällisempää käyttäjätietoa antamaan käsitystä ostajista sekä käyttäjistä. (Hyysalo 2006, 12 – 15.) Selvitin tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä toimintaympäristön, majoitusalan ja sen ruokapalvelujen sekä ruoankulutuksen tulevaisuuden visioita ja trendejä. Tätä toimintatapaa tukee Hyysalon (2006, 55) mukaan se, että tuotteen tai palvelun ideointivaiheessa on tärkeää tuntea tuotteen käyttäjien tarpeet ja toiveet sekä toimiala, sen kehityssuunnat sekä ansaintalogiikka. Täytyy tietää myös, mitä käyttäjät tekevät ja tarvitsevat nyt sekä tulevaisuudessa tuotteen käyttöympäristössä, jotta konseptisuunnitteluvaiheessa voidaan luoda tuotekonsepti asiakkaan vaatimusmääräysten mukaan. Suunnitteluvaiheessa on usein tarve saada lisätietoa ja mitä tarkemmin käyttäjät sekä tuotteen käyttöympäristö tunnetaan, sitä parem-

min voidaan suunnitella lisätiedon hankinta. Hyysalo (2006, 56) esittää myös ikävän paradoksin tiedon hankintaan liittyen: ” Jos emme jo tiedä, emme myöskään tiedä, ettemme tiedä.”



KUVIO 6. Käyttäjakeskeinen konseptisuunnittelumalli ISO 13407-standardin kuvaamana (Suomen standardisoimisliitto 2009)

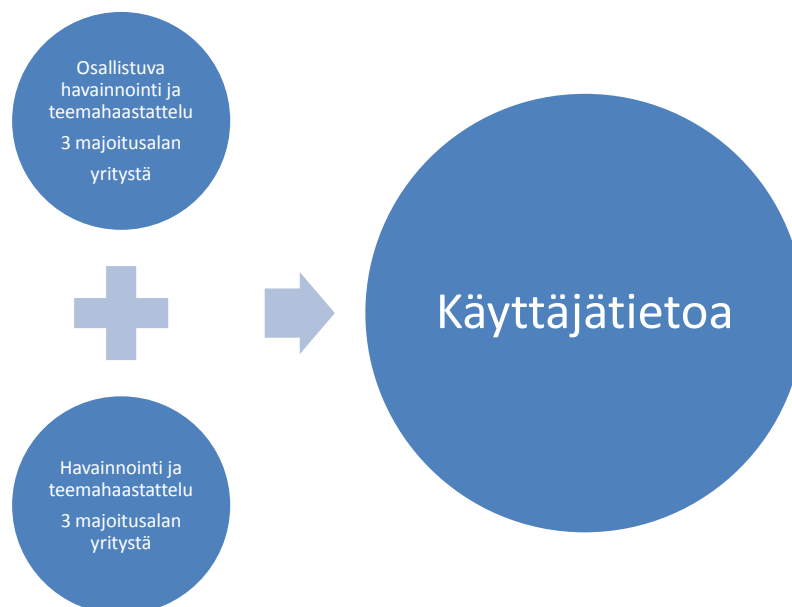
Olen kuvannut kuviossa 6 ISO 13407- standardin käyttäjakeskeisen konseptisuunnittelumallin, joka huomioi käyttäjien ja organisaation tarpeet. Tämän opinäytetyön tavoitteena on jo johdannossa mainittu käyttäjien arjen toimintojen selvittäminen. Kun käyttäjakeskeistä tuotekehitysprosessia aletaan suunnitella, niin on tärkeää tarkentaa käyttöympäristön ja siellä tuotteiden käyttäjien vaatimukset ja lähteä siltä pohjalta luomaan suunnitelmaratkaisuja. Prosessin aikana suunnitelmaratkaisujen arvioiminen suhteessa käyttäjävaatimuksiin auttaa riittävän hyvän ratkaisun löytämistä. Täydellistä, kaikkia osapuolia tyydyttävää ratkaisua tuskin löytyykään, ja siksi on tärkeä muistaa, että riittävän hyvä ratkaisu riittää. (Suomen standardisoimisliitto 2009.)

### 5.3 Käyttäjäpartnerien valinta- havainnoitavien ja haastateltavien valinta

Käyttäjäpartnereiden valitseminen on Hyysalon (2006, 89) mukaan hyvin tärkeää luotettavien ja uskottavien käyttäjäkokemusten saamiseksi. Hän mainitsee erityisen hyödylliseksi käyttäjäryhmäksi edelläkävijät eli johtavat käyttäjät. Valitsin yhdessä toimeksiantajieni kanssa osallistuvaa havainnointia ja teemahaastatteluja varten kolme majoitusalan yritystä. Valitsimme kaksi hotellia, joista toinen on kotimaisen ja toinen ulkomainen ketjun omistuksessa. Hotellit olivat Sokos Hotelli Lappee ja Scandic Hotelli Patria. Molemmilla hotelleilla on taustalla ketjuohjaus, mutta Hotelli Lappee Lappeenrannasta on kuitenkin maakunnallisen Etelä-Karjalan Osuuskaupan omistama, joten sen tekemät sopimukset esimerkiksi raaka-aineostoista menevät Sokos -hotellien ketjuohjauksen sopimusten edelle. Scandic Hotelli Patria niin ikään Lappeenrannasta taas on täysin ketjuohjauksen piirissä oleva hotelli. Valitsimme nämä hotellit, sillä uskoimme niillä olevan Hyysalon (2006, 90) mainitsemaa motivaatiota, kokemusta ja näkemystä sekä ennen kaikkea kykyä työnsä välineiden kehittämiseen. Yhteistyöstä edelläkävijöiden kanssa poikii todennäköisemmin uusia tuoteideoita. Kolmas osallistuvan havainnoinnin kohde oli Imatran Kylpylä Imatralta, jonka omistaa Imatran Kylpylä Oy, ja se on itsenäinen yritys, ilman ketjuohjausta. Haastattelin Hotelli Jyväshovin aamiaishoitajaa Jyväskylästä, Lomaliitto ry:n Punkaharjun Valtion hotellin keittiömestaria Punkaharjulta ja Messilä Oy:n keittiömestaria. Tarkemmat tiedot haastatelluista henkilöistä ovat liitteessä 3.

### 5.4 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelminä käytän puolistrukturoitua teemahaastattelua ja osallistuvaa strukturoitua havainnointia sekä strukturoitua havainnointia. Kuten kuviosta 7 selviää, havainnointien ja haastattelujen tavoitteena oli saada käyttäjätietoa leivonnaispakasteiden käytöstä majoituspalvelujen ruokapalveluissa.



KUVIO 7. Tiedonkeruumenetelmät opinnäytetyössäni

Olen yhdistellyt kahta eri tiedonkeruumenetelmää opinnäytetyössäni, ja tätä menettelyä tukee alan kirjallisuus. Kahden eri menetelmän käyttöä suosittelevat myös alan tutkijat. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 38) mukaan monet tutkijat (mm. Brannen 1992, Robson 1995) puhuvat eri menetelmien yhdistämisen puolesta, sillä tutkimuksen luotettavuus paranee, kun saadaan laajempaa näkökulmaa laajemmalla menetelmien käytöllä. Brannen (1992) on todennut, että kenttätutkimuksissa, joissa ei yhdistellä havainnointia ja haastatteluja, tulokset jäävät kapeiksi ja heikoiksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 39). Lisäksi useamman menetelmän käytöllä poistetaan Robsonin (1995) esittämä perusteettoman varmuuden tunne. Vain yhtä menetelmää käytettäessä tutkija voi päätyä uskomukseen, että hän on löytänyt niin sanotun oikean vastauksen. Useammalla menetelmällä saattaa syntyä erilaisia vastauksia, jotka poistavat tämän näennäisen varmuuden. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 39.)

Käyttäjätietoa voidaan saada suunnittelijoiden kokemuksista, käyttäjien kanssa suoralla yhteistyöllä, havainnoimalla, haastattelemalla, käytettävyystudkimuksista, artefaktien analysoinnista, havainnolistusten, mallien ja prototyyppien hyödyn-

tämisestä sekä julkaisuista tietoa etsimällä ja analysoimalla. (Hyysalo 2006, 67-68.) Ilmeisimpiä käyttäjätiedon lähteitä ovat tietysti tuotteiden käyttäjät. Tuotteiden tai palvelujen arkikäytön havainnointi on tehokas tiedon lähde haluttaessa tietoa käyttäjien työstä, työympäristön mahdollisuuksista tai rajoitteista. Haastattelulla saadaan sekä määrällistä että laadullista tietoa käyttäjien työstä, tarpeista sekä haluista. Prototyyppien tai valmiiden tuotteiden käytettävyytutkimukset antavat myös käyttäjätietoa. (Hyysalo 2006, 117.)

#### 5.4.1 Osallistuva havainnointi

Käytän tässä opinnäytetyössä käyttäjätiedon keräämisen menetelminä osallistuvaa, strukturoitua havainnointia ja puolistrukturoitua teemahaastattelua. Anttilan (2005, 189) mukaan tutkimusmielessä tehtävä havainnointi merkitsee järjestelmällistä, systemaattisesti suunniteltua tietojen kokoamista. Hyysalon (2006, 100) mukaan havainnointi tarkoittaa ihmisten toimien seuraamista heidän omissa ympäristöissään. Tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, minkälaisessa ihmisten, tekemisen ja esineiden muodostamassa kokonaisuudessa tuotetta tullaan käyttämään. Havainnoija voi kyselemällä täydentää epäselviksi jääviä asioita. Havainnoinnin välineitä ovat kynä ja lehtiö havaintojen kirjaamista varten. Havaintoja tukemaan voidaan ottaa valokuvia, kuvanauhoja ja äänitteitä. (Hyysalo 2006, 101.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 212- 213) sekä Anttilan (2005, 189) mukaan havainnoinnilla voidaan saada tietoa haastattelun tueksi, toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat. Havainnoinnilla saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä. Näin saadaan havaintoja todellisuudesta, kuinka asiat tapahtuvat ilman, että väliin tulee ylimääräisiä tulkintoja. (Anttila 2005, 192.) Havainnoinnissa voidaan Hyysalon (2006, 104) mukaan erottaa neljä eri vaihetta: havainnoinnin suunnittelu, havainnoimaan pääsy, havaintojen tekeminen ja havaintojen tallentaminen, jäsentely ja analysointi. Havainnoinnissa on useita eri lajeja. Käytän tässä opinnäytetyössä osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu käyttäjien toimintaan työyhteisön jäsenenä (Hyysalo 2006, 108). Osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteeseen muotoutuvaa ja ryhmän



ehdoilla sen toimintaan osallistuvaa. Osallistuja tekee havainnoijana heti alussa kaikille selväksi, että hän on ryhmässä havaintojen tekijänä ja tekee tutkittavilleen kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 213- 217.) Työn yhtenä tarkoituksen oli selvittää, minkälainen on majoitusalan ruokapalvelujen arki. Osallistuva havainnointi on mielestäni paras keino selvittää tällaista asiaa.

TAULUKKO 2. Opinnäytetyöhön osallistuneet yritykset ja ajankohdat

Yritys	osallistuva havainnointi	havainnointi	haastattelu
<b>Sokos Hotelli Lappee</b>	7-11.9.2009	-	6.10.2009
<b>Scandic Hotelli Patria</b>	16-18.9.2009	-	23.9.2009
<b>Imatran kylpylä Oy</b>	28-30.9.2009	-	8.10.2009
<b>Sokos Hotelli Jyväshovi</b>	-	25.9.2009	25.9.2009
<b>Messilä Oy</b>	-	22.9.2009	22.9.2009
<b>Lomaliitto ry.</b>	-	1.10.2009	1.10.2009

Olen luetellut taulukossa 2 tähän opinnäytetyöhön osallistuneet kuusi majoitusalan yritystä ja niissä suoritettujen havainnointien ja haastattelujen ajankohdat. Kolmessa yrityksessä suoritin teemahaastattelun lisäksi osallistuvaa havainnointia kolmen – viiden työvuoron ajan. Menin töihin majoitusyritysten keittiöihin aamiais- ja kokouspalveluvuoroihin. Olin kussakin yrityksessä yhden päivän päivävuorossa noin kello 8 - 15 ja kahtena päivänä aamiaisvuorossa. Aamiaisvuorojen aloitus- ja lopetusajankohdat vaihtelivat yrityksittäin. Olin lisäksi yhdessä yrityksessä kaksi päivää kokousisännän kanssa samassa vuorossa, kello 8 - 16. Tein osallistuvassa havainnoinnissa niitä työtehtäviä, joita minulle annettiin, ja samalla pääsin käsiksi keittiön arkeen. Aamiaisvuorossa tein aamiaisvateja, paistoin leivonnaisia, laitoin niitä tarjolle, tein kokoustarjottavia, tein ruokaa ja siivosin sekä tiskasin. Tein siis aivan samoja tehtäviä kuin vuorossa oleva kokki.

Kolmessa yrityksessä tein havainnoinnin ja teemahaastattelun. Päädyin tähän toimintatapaan, sillä havainnointiaineisto saavutti mielestäni kolmen osallistuvan havainnoinnin myötä kylläntymisen eli saturaation. (Eskola & Suoranta 1998,

62- 63.) Aamiaistoimintaan liittyvät tehtävät sekä leivonnaisten käyttö oli havainnoimissani paikoissa hyvin samankaltaista. Nopea havainnointien saturaatio eli kylläntyminen johtunee siitä, että havainnoitavat paikat ovat tässä työssä hyvin rajatut. Valitsimme havainnoitaviksi paikoiksi VAASAN Oy:n potentiaalisia asiakkaita, paikkoja, joissa ruokapalvelujen leivonnaisten käytön konsepti on rakennettu ainakin osittain leivonnaispakasteiden varaan. Osallistuva havainnointi vie aikaa, ja koin pääseväni muihin asetettuihin tavoitteisiin tehokkaammin, lyhyemmässä ajassa, pelkän havainnoinnin ja haastattelun avulla. Toimintaa tukee se, että olin ennen näitä pelkkiä havainnoiteja ja haastatteluja ollut osallistuvassa havainnoinnissa ja saanut mielestäni riittävästi pohjatietoa pelkkää haastattelua ja havainnointia varten.

Käytännössä kaikkien havainnointi- ja haastattelupaikkojen sopiminen kävi niin, että otin yrityksiin yhteyttä puhelimitse. Kahdessa havainnoimassani hotellissa otin yhteyttä hotellinjohtajiin puhelimitse elokuun 2009 puolenvälin jälkeen ja pyysin tutkimuslupaa. Lähetin puheluiden jälkeen sähköpostilla lisätietoja asiasta, koska he niitä pyysivät. Lähetin heille liitteenä 3 olevan kirjeen. Kirjeen lähettämisen jälkeen soitin yritykseen uudelleen tai minulle soitettiin ja sovimme havainnoimaan tulostani. Imatran Kylpylässä sain tutkimusluvan suoraan keittiömestarilta. Lomaliito ry:n toimitusjohtajalta sain puhelimitse haastatteluluvan ja haastateltavan henkilön yhteystiedot. Jyväshovissa sain tutkimusluvan keittiömestarilta, joka järjesti minulle haastattelun heidän aamiaishoitajansa kanssa. Messilässä haastattelulupa tuli suoraan keittiömestarilta. Osassa paikoista siis pelkkä puhelinsoitto riitti antamaan havainnointi- ja haastatteluluvan.

Havaintojen teossa aisteja käytetään tarkemmin kuin arkitilanteissa. Koottavan tiedon tulee noudattaa ongelmanasettelua, ja sen on oltava tarkkaa sekä luotettavaa. (Hyysalo 2006, 104.) Havainnointi voi olla ennakolta jäsenneltyä eli strukturoitua tai jäsennelemätöntä eli strukturoimatonta. Strukturoidussa havainnoinnissa havainnoinnin kohteet jäsennellään ja luokitellaan ennakkoon. Tällöin on tutkittavasta ongelmasta oltava tietoa etukäteen, jotta voidaan päättää, mitä ja milloin havainnoidaan. Yleensä katsotaan, että 10- 20 luokkaa on riittävän suuri määrä, sillä suuremman määrän hallinta havainnointitilanteessa on vaikeaa. Strukturoimattomassa havainnoinnissa kaikki havainnoinnit tallennetaan muistiin erilaisia

tekniikoita käyttäen ja jäsenellään jälkikäteen. (Anttila 2005, 191- 192.) Käytin tässä opinnäytetyössä ennakoita strukturoitua havainnointia. Luokittelin havainnoimani kohdat etukäteen toimeksiantajani kanssa. Tutkittava ympäristö oli minulle ammattini sekä kokemukseni kautta tuttu. Lisäksi toimeksiantajallani oli asioita, joista he halusivat saada tietoa. Yksi tällainen asia oli elintarvikekuormien saapumiseen ja varastointiin liittyvä toiminta. Tein havainnoitavista kohteista havainnointilomakkeen, johon kirjasin havainnot aina työpäivän loputtua. Havainnointilomakkeen on liitteenä 4. Havainnointilomakkeessa oli havainnoinnin kohteina niin fyysisiä tiloja, palveluja, tarjottavia tuotteita kuin tuoteinformaatioon liittyviä havainnointikohteita. Havainnoin työvuoron kulkua aamiaishoitajan työvuorossa ja tarkensin havaintojani kysymyksillä. Esittelin havainnointilomakkeen ennakoon toimeksiantajalleni. Lisäksi lomakkeen toimivuutta testasi kollegalleni Sanna Kettunen. Hän oli työskennellyt edellisenä syksynä yhdessä havainnoimissani majoitusalan yrityksessä. Sain heiltä molemmilta kommentteja lomakkeeseen ja korjasin sitä niiden pohjalta. Laadin havainnointien pohjalta prosessikaavion leivonnaispakasteiden käytöstä, ja se on liitteessä 7. Prosessi käsitellään tarkemmin tulosten purkamisen yhteydessä kohdassa 6.

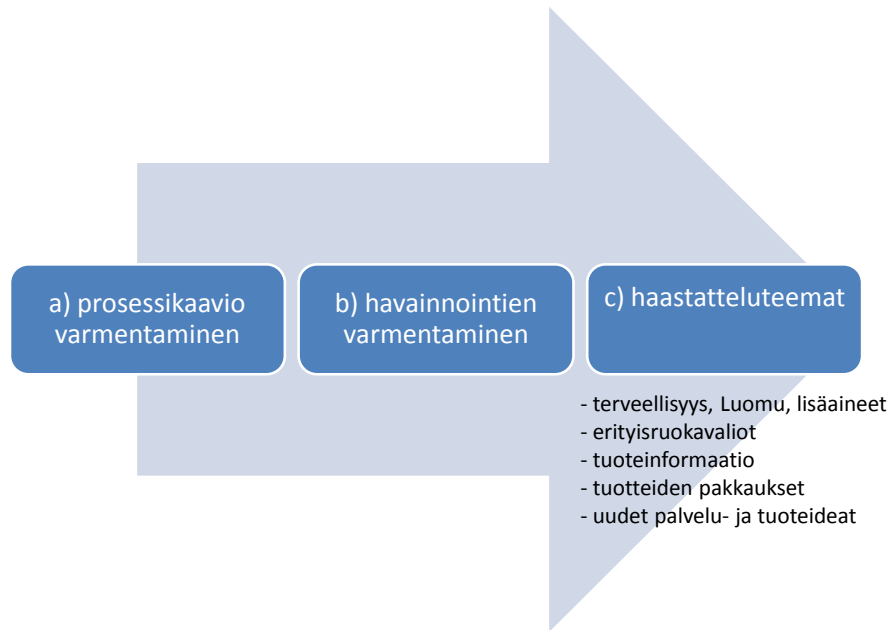
#### 5.4.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Lähes kaikissa käyttäjätiedon keräämisen lähestymistavoissa haastattelut ovat mukana jollain muotoa. Haastattelussa haastattelijalla on miettinyt etukäteen, mistä asioista hän haluaa tietoa ja hänellä on lista kysymyksiä. (Hyysalo 2006, 117.) Haastattelut ovat käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja, ja vapaamuotoisten ja vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Haastattelun hyviä puolia on, että siinä haastateltava ihminen nähdään tekijänä ja hän saa vapaasti tuoda esiin itseään koskevia asioita. Haastateltavan puhe voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa ja esittämällä lisäkysymyksiä haastateltavalle saadaan selvittäviä ja syventäviä tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Haastattelun etuna on myös, että haastattelussa vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan

tutkimukseen ja heiltä voidaan tarpeen mukaan myöhemmin täydentää aineistoa tai tehdä jopa seurantatutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.) Haastattelun haittoja on, että haastattelut vievät aikaa ja sitä kautta aiheuttavat kustannuksia. Haastattelijan tulee olla kouluttautunut haastattelun tekemiseen, sillä muuten haastattelu voi ajautua sivuraiteille ja tulokset eivät ole luotettavia. Haastatteluaineistojen analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallisia, sillä valmiita malleja ei ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Hirsjärven ym. (2009, 206) mukaan haastattelujen luotettavuutta saattaa heikentää, että haastatteluissa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja antaa tietoa tietyistä aiheista, vaikka haastatteliija ei niistä kysyisikään.

Haastattelumenetelmiä on hyvin paljon, ja tässä opinnäytetyössä käytetään siis puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta puhuttaessa tarkoitetaan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan mitään yhtä määritelmää tästä haastattelumuodosta ei ole. Fieldingin (1993) mukaan kysymysten muoto on kaikille sama, mutta niiden järjestystä haastatteliija voi vaihtaa. Robsonin (1995) mukaan haastatteliija voi vaihtaa ennalta määrättyjen kysymysten sanamuotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan kysymykset ovat samat, mutta haastateltavat voivat vastata omin sanoin ilman, että vastauksia on sidottu vastausvaihtoehtoihin. Anttila (2005, 196) erottelee vain strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun. Strukturoimattomassa haastattelussa Anttilan mukaan voi olla etukäteen löysästi strukturoitu, jolloin haastattelun kulku ohjautuu tilanteen mukaan. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua ja onkin puolistrukturoitu, koska haastattelujen aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu muihin puolistrukturoituihin haastatteluihin kuuluva ennalta määrätty kysymysten muoto. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Suoritin osallistuvan havainnoinnin jälkeen havainnointikohteissa teemahaastattelun, ja sen vaiheet on kuvattu kuviossa 8. Liitteessä 6 on tarkempi haastattelurunko.



KUVIO 8. Teemahaastattelun vaiheet

Teemahaastattelun ensimmäisessä vaiheessa haastateltavat varmensivat leivonnaispakasteiden käytön prosessin, joka kuvattu liitteessä 7. Laadin prosessikaavion osallistuvan havainnoinnin aikana tekemiäni havainnointien pohjalta. Seuraavaksi haastateltava henkilö tarkisti havainnointien tulosten paikkansapitävyyden ja havainnointilomake toimi tavallaan samalla osana teemahaastattelun pohjana. Viimeisenä olivat erilaisia teemoja haastattelun pohjaksi. Teemoina oli terveellisyys, luomutuotteet, lisäaineet sekä erityisruokavaliot. Lisäksi keskustelimme tuoteinformaatiosta, tuotteiden pakkauksista ja uusista palvelu- sekä tuoteideoista.

TAULUKKO 3. Opinnäytetyöhön haastateltujen henkilöiden työtehtävä ja kokemus ruokapalvelualalta

Yritys	työtehtävä	kokemusvuosia alalta
<b>Sokos Hotelli Lappee</b>	ravintolapäällikkö	20 vuotta
	keittiömestari	19 vuotta
<b>Scandic Hotelli Patria</b>	keittiömestari	20 vuotta
<b>Imatran kylpylä Oy</b>	keittiömestari	10 vuotta
<b>Sokos Hotelli Jyväshovi</b>	aamiaishoitaja	20 vuotta
<b>Messilä Oy</b>	vuoropäällikkö	10 vuotta
<b>Lomaliitto ry.</b>	keittiömestari	39 vuotta

Haastateltavien taustatietoina kysyin haastateltavan henkilön nimen, tehtävän yrityksessä ja työkokemuksen ruokapalvelualalta. Mielestäni haastateltavien työkokemus alalta on tärkein tieto haastattelujen luotettavuuden kannalta.

Haastateltujen kokemus alalta vaihteli 10 ja 39 vuoden väliltä. Keskimäärin kokemusta alalta haastateltavilla oli noin 20 vuotta.

TAULUKKO 4. Haastattelujen laajuus minuuteissa, sanamäärissä ja haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden määrät yrityksittäin.

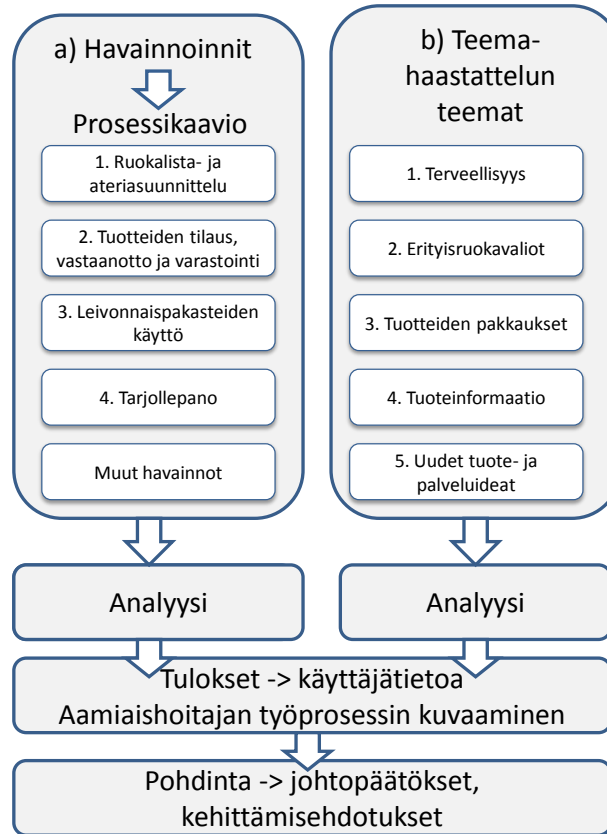
Yritys	kesto minuuttia	sanaa	osallistuneet henkilöt
<b>Sokos Hotelli Lappee</b>	63 min	2248	2
<b>Scandic Hotelli Patria</b>	43 min	1403	1
<b>Imatran kylpylä Oy</b>	49 min	1685	1
<b>Sokos Hotelli Jyväshovi</b>	35 min	839	1
<b>Messilä Oy</b>	48 min	1557	1
<b>Lomaliitto ry.</b>	50 min	1325	1

Haastateltavia henkilöitä oli viidessä havainnointikohteessa yksi ja yhdessä paikassa kaksi. Tämä johtui siitä, että toimenkuvat eri yrityksissä vaihtelivat. Haastateltavien henkilöiden tiedot ovat liitteestä 5. Nauhoitin haastattelut ja purin eli litteroin ne kirjalliseen muotoon. Haastattelut kestivät 35 - 63 minuuttia. Olen merkinnyt taulukkoon 4 haastattelujen laajuuden minuuteissa sekä sanoissa. Litteroin eli purin nauhat kirjalliseen muotoon lähes sanasta sanaan. Yhdessä haastattelussa oli kaksi henkilöä, ja se oli pisin haastattelu. Lyhyimmässä haastattelussa haastateltavalla oli lapsi mukana ja se hieman häiritsi haastattelua. Testasin haastattelurungon toimivuutta kollegallani, samalla henkilöllä, joka kommentoi havainnointikaavakettani. Samalla sain harjoiteltua nauhurin käyttöä. Lisäksi toimeksiantajani tarkisti haastattelurungon ennen haastattelujen tekemistä.

### 5.5 Aineistojen purkaminen, luokittelu ja analysointi

Kun olin saanut kaikki tekstit litteroitua, luin ne kaikki. Deyn mukaan lukeminen ei voi olla passiivista, vaan luemme saadaksemme ymmärrystä analyysin tekoon. Tekstille pitää esittää kysymyksiä. Kysymykset ovat muodoltaan kuka? -, mikä? -, milloin? -, missä? -, ja miksi? -kysymyksiä. Aineistoa lukiessa pitää myös kiinnittää huomiota sisällöllisiin teemoihin, joissa kuvataan olosuhteet, havainnointitilanteista ja kohteista. Lisäksi pitää kiinnittää huomiota prosessin jatkuvuuteen ja muutoksiin, toimintaan, tapahtumiin, strategioihin ja suhteisiin. (Dey 1993, 87.) Lukiessani haastatteluja yhdistin ne havainnoiteihini, sillä haastattelut perustuvat aina ennakkoon tekemiini havainnoiteihin. Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita eikä yhtä oikeaa ehdottomasti parempaa analyysitapaa ole. Tutkija voi itsekä kehittää ja kokeilla erilaisia ratkaisutapoja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Eskola ja Suoranta (1998, 151) ovat edes jonkinlaisen aineiston koodauksen kannalla, sillä muuten on vaikeaa saada ehjiä tuloksia aikaiseksi.

Olin ennakkoon koodannut tai luokitellut aineistoni haastatteluteemojen avulla, ja luokittelu on esitelty kuviossa 9.



KUVIO 9. Haastatteluaineiston luokittelu ja analysointi

Analyysivaiheessa pyrin kussakin teemassa merkityksen tiivistämiseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 137) mukaan merkityksen tiivistämisessä haastateltavan tuomat asiat tiivistetään lyhyempään muotoon ja luokittelussa koodataan tiettyihin luokkiin niiden merkityksen mukaan. Aineiston luokittelu luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää ja samalla jäsentää tutkittavaa ilmiötä vertailemalla eri osia toisiinsa. Deyn (1993, 96) mukaan luokat pitää perustella empiirisesti sekä käsitteellisesti. Näin niille löytyy myös analyttinen konteksti ja empiirinen pohja sekä ne ovat sopuinnussa aineiston kanssa. Ensi analysoin prosessikaavion alakohdat liitettynä muihin havainnointeihin ja siitä etenen teemahaastattelujen tulosten analysointiin. Hirs-



järven ja Hurmeen (2001, 136) mukaan analyysi alkaa tavallisesti jo haastattelutilanteessa, jossa tutkijan käyttää abduktiivista päättelyä. Hänellä on valmiina teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. Olin ennakoon kerännyt majoitusalan sekä sen ruokapalvelujen tulevaisuuden visioita kirjallisuudesta ja pyrin todentamaan näkivätkö majoitusalan ruokapalvelujen henkilöt samat asiat tärkeiksi ja tulevaisuuden trendeiksi. Tästä syystä analyysivaihe alkoi minulla jo haastatteluvaiheessa.

## 6. OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni tuloksista. Analysoin tutkimusaineistoani ja etenen kohti johtopäätöksiä. Kerron analyysivaiheessa ensin prosessikaavioon liittyvät asiat, sitten havainnoinneista ja lopuksi haastatteluteemojen tuloksista.

### 6.1 Leivonnaispakasteiden käyttö -prosessikaavio

Kuvasin leivonnaispakasteiden käytön majoitusalan ruokapalveluissa prosessimuotoon ja se on esitelty liitteessä 7. VAASAN Oy on kiinnostunut tuotteidensa käytöstä niiden oikeassa ympäristössä, jotta he voisivat palvella asiakkaitaan tulevaisuudessa yhä paremmin. Tätä toimintatapaa tukee Grönroos (2007, 36), jonka mukaan yrityksen aidosti asiakaskeskeinen tapa auttaa ymmärtämään asiakkaan prosesseja, kehittämään palveluja, joita kilpailijoiden on mahdoton jäljitellä. Näin vahvistetaan asiakassuhteita ja kehitetään niistä luottamukseen perustuvia, kestäviä suhteita.

#### 6.1.1 Leivonnaispakasteiden tilausprosessi ja varastointi keittiöllä

Ketjuohjatulla tai valmiilla konseptilla toimiessa ensin on ruokalista- ja ateriasuunnittelu, jossa tuotteet valitaan, ja vasta sen jälkeen tulevat tilausmääräykset. Tilaustoiminnassa taas ensin on tilausmääräys ja asiakkaan toiveiden mukaan laaditaan ruokalista ja ateriasuunnittelu. Tilaustoimintakin perustuu yleensä vahvasti konsepteihin sekä tuotepaketteihin ja siellä edetään prosessissa esitetyllä tavalla. Prosessia tarkastellessa kävi ilmi, että tuotetilausten tekemisessä yleisin minimitoimitusaika on 48 tuntia. Leivonnaispakasteet tilataan tukun kautta keittiölle. Yleensä keittiöihin tulee kaksi tukku kuormaa viikossa, mutta yhteen keittiöön tuli vain yksi tukku kuorma viikossa. Varastointitilat olivat yleensä erittäin hyvät, kahdessa paikassa tavararullakot mahtuivat jopa pakastehuoneeseen sisälle, mikäli kuormaa ei ehtinyt heti purkaa. Vain yhdessä paikassa, jossa oli vain kesätoimintaa, oli erittäin huonot pakastetilat. Siellä ei ollut lastaussiltaa ja tavarakuormat

jätettiin pihalle, josta ne kannettiin sisälle. Tässä samassa paikassa oli myös vain yksi pakastehuone. Kuormien purkaminen, kuormalistojen tarkistaminen ja tuotteiden varastoiminen on aikaa vievää. Kuormien saapumispäivät oli huomioitu työvuorojen suunnittelussa kaikissa paikoissa eli miehitystä oli enemmän isojen kuormien saapumispäivinä.

### 6.1.2 Leivonnaispakasteiden käyttö

Seuraavana prosessikaaviossa on leivonnaispakasteiden käyttö ja tuotteen valinta. Pyysin haastateltavia kertomaan, missä vaiheessa he valitsivat minkäkin tyyppisen tuotteen. Lisäksi pyysin heitä kertomaan kunkin tuotteen hyviä ja huonoja puolia käytön kannalta.

Kypsä leivonnaispakaste on hyvä silloin, kun käytettävissä ei ole uuneja, niin kypsä leivonnaispakaste on silloin hyvä tuote. Kokouspalveluissa ja kahvilatoiminnassa kypsistä leivonnaispakasteista saa nopeasti tuotteita tarjolle. Kypsiin tuotteisiin kaivattiin lisää erilaisia kokoustarjottavia, erilaisia piirakoita ja pieniä leivoksia. Havainnoimissani paikoissa yleisimmin käytetty kypsä leivonnaistuote oli karjalanpiirakka. Kypsä pakaste, karjalanpiirakka, lämmitettiin kaikissa paikoissa GN 1/1 65- vuossa ja vietiin suoraan lämpöhauteeseen tai siirrettiin pyöreään teräsastiaan, joka sopi pyöreään lämpöpuffeseen. Kolmessa paikassa oli siirretty kypsän karjalanpiirakan käyttöön raastasta leivonnaispakasteen käytöstä. Kypsä tuote on paljon helpompi ja nopeampi käyttää. Toinen paljon käytetty kypsä pakastetuoteryhmä ovat erilaiset murotaikinapohjaiset piirakat, joita tarjottiin kokouskahvituksissa ja aamupalan makeana kahvileipänä. Kokouskahvituksissa käytettiin myös erilaisia kypsiä leivoksia ja kakkuja. Niiden etuna nähtiin helppous, ja hyvä laatu puolsi myös niiden käyttöä.

Kohotetut leivonnaispakasteet olivat kaikissa paikoissa eniten käytetty tuotetyyppi. Niiden laatuun oltiin tyytyväisiä ja niiden koettiin olevan nopeasti käytettäviä tuotteita. Kaikki haastateltavat sanoivat, että niissä on leivonnaispakastetuotteista eniten omatekoista leimaa, kun ne ovat lämpimiä ja tuoksuvia tuotteita tarjolle

laittaessa. Valikoima koettiin erittäin runsaaksi tämäntyyppisissä tuotteissa. Näiden tuotteiden heikkoutena nähtiin niiden vaatima aika ja työ. Nämä tuotteet pitää ensin sulattaa ja sitten paistaa. Yksi haastateltava sanoi, että jos tuotetta ei malta sulattaa, niin lopputulos ei ole hyvä. Hän painotti paisto-ohjeiden noudattamisen tärkeyttä. Lisäksi ne on pellitettävä ja pelleille pitää jättää kohoamisvaraa. Peltejä kuluu siis paljon, ja ne vievät tilaa enemmän kuin kypsien tai esipaistettujen pakasteiden käyttö.

Kukaan haastateltavista ei käyttänyt kohottamattomia leivonnaispakasteita, koska ne vaativat liikaa aikaa valmistukseen. Ne pitää ensin sulattaa, sitten kohottaa ja vielä viimeistellä eli koristella, voidella tai muuten saada paistovalmiiksi. Pisimmillään tällainen prosessi voi kestää neljäkin tuntia (Kemppainen 2009). Monissa paikoissa leivonnaispakasteita käytetään tuoreiden leivonnaisten rinnalla paikkaamaan yllättävää menekkiä ja niiden käytöllä pyritään minimoimaan hävikkiä. Kohottamattomien pakasteiden käyttö vaatii suunnitelmallisuutta. Kohottamattomat leivonnaispakastetuotteet on otettava ennakkoon sulamaan. Tästä syystä on myös tiedettävä, paljonko niiden menekki on päivän aikana. Esipaistetut tai kohotetut pakasteet ovat huomattavasti nopeammin tarjolla, ja silloin niiden käytöllä tavoiteltava hyöty on suurempi.

Havainnoimissani paikoissa esipaistettuja leivonnaispakastetuotteita käytettiin jonkin verran leipätuotteissa. Yhdessä hotellissa käytettiin aamiaisella kahta erilaista luomuleipää. Käytön perusteena oli, että luomuleipää ei ole saatavilla tuoreena. Tässä tuotetyypissä käytettyjä tuotteita olivat patongit sekä sämpylät. Niiden käyttö koettiin helpoksi, mutta huonona puolena on tuotteen nopea kuivuminen paiston jälkeen. Siksi tuotteen valmistusta pitää jaksottaa koko aamiaisen ajan, etteivät tuotteet ole kuivia viimeisille asiakkaille.

Leivonnaistuotteet laitettiin tarjolle viidessä paikassa koreihin ja yhdessä paikassa ne olivat tarjolla puisissa kaukaloissa. Karjalanpiirakat olivat joko GN 1/1 65 – vuoissa tai muissa teräksisissä astioissa tarjolla, ja ne tarjoiltiin aina lämpiminä. Leivissä oli pääsääntöisesti tarjoilun ajan kankaiset liinat päällä, mutta yhdessä paikassa ei leipiä peitetty ollenkaan. Kaikissa paikoissa oli myös tarjolla kokonai-

sia leipiä, joista asiakkaat voivat itse leikata leipäpalansa. Yhdessä paikassa havainnointieni aikana tästä luovuttiin hygieniansyiden takia ja samat leivät tilattiin lähileipomolta siivutettuina.

## 6.2 Teemahaastattelut

Seuraavaksi kerron tiivistetysti haastattelujen tulokset kustakin temasta kuviossa 9 olevan luokittelun mukaisesti.

### 6.2.1 Terveellisyys

Terveellisyys oli kaikkien haastateltavien mielestä nykyisyyttä, ja sen uskotaan vielä korostuvan tulevaisuudessa. Yksi haastateltavista sanoi, että terveellisyys on ollut viimeiset 15 vuotta pinnalla ja se on nyt jo arkipäivää. Hänen mukaansa muut trendit ovat menneet ja tulleet, mutta terveellisyys on pysynyt ja korostunut. Etenkin nyt taantuman aikana terveellisyys on korostunut, koska terveellisyys ja edullisuus kulkevat käsi kädessä. Leipätuotteissa on itsestään selvää, että tarjolla on kokojyvätuotteita ja ruisleipää. Yksi haastateltavista totesi, että aamiaisella terveellisyys korostuu, mutta mitä pidemmälle päivässä päästään, niin sitä vähemmän terveellisyttä ajatellaan. Päiväkahvilla ja päivällisellä harva kuluttaja kysyy terveellisten tuotteiden perään. Luomutuotteet mielletään terveellisiksi, ja ne tulivatkin esille terveellisyysteeman alla. Kahdessa paikassa oli luomuviljatuotteita tarjolla. Toisessa paikassa oli kahta erilaista esipaistettua leivonnaispakasteluomuleipää tarjolla ja yhdessä oli luomuhiutaleista tehtyä puuroa tarjolla. Lisäaineet eivät mitenkään korostuneet keskustelun aiheena; todettiin vain, että asiakkaat eivät kysy niistä ja niiden merkityksen ei nähty korostuvan nyt tai tulevaisuudessa.

### 6.2.2 Erityisruokavaliot

Erityisruokavalioiden kysyntä tulee kaikkien haastateltavien mukaan kasvamaan tulevaisuudessa. Erityisesti gluteenittomien tuotteiden kysynnän nähtiin kasvavan. Laktoosittomien ja vähälaktoosisten tuotteiden kysyntä on jo arkipäivää, mutta siinäkin nähtiin ristiriitaisuutta ennalta keittiöön esitettyjen vaatimusten ja todellisen toiminnan välillä. Laktoositonta tuotetta tilataan ennakkoon esimerkiksi kokouksiin, mutta menekki ei ole niin suurta kuin ennakkoon ilmoitetaan. Mikäli niin sanottu tavallinen tuote on paremman, herkullisemman näköinen kuin laktoositon tuote, niin sitä menee enemmän ja laktoosittomat tuotteet jäävät syömättä. Haastateltavat arvelivat tällaisen käytöksen syyksi sen, että laktoositon erityisruokavalio ei aiheuta hengenvaaraa sitä poteville henkilöille, joten he herkullisemman tuotteen nauttiessaan potevat mieluusti mahavaivoja. Allergiset ja keliakiaa sairastavat henkilöt taas eivät voi lipsua dieetistään.

Erityisruokavaliot aiheuttavat aina kustannuksia keittiölle kalliimpien raaka-aineiden ja tuotteiden sekä lisätyön muodossa. Kustannusten takia niitä ei haluttaisi tehdä turhaan. Yksi haastateltavista sanoi, että erityisruokavalioasia alkaa suomalaisten keskuudessa riistäytyä käsistä. Ulkomaalaiset, kyseisessä yrityksessä venäläiset, eivät erityisruokavalioita kysele. Sama haastateltava pohti syytä erityisruokavalioaterioiden kysynnän lisääntymiseen. Hän pohti, kokeeko erityisruokavalioaterian saava asiakas saavansa parempaa palvelua. Heillä erityisruokavaliota noudattavat saavat itsepalvelulinjastosta tarjoillun ruoan asemasta annoksen pöytään toimitettuna.

### 6.2.3 Tuotteiden pakkaukset ja tuoteinformaatio

Leivonnaispakasteiden pakkaukset nähtiin yleisesti toimivina. VAASAN Oy:n leivonnaispakasteet on pakattu pahvilaatikkoon. Sen sisällä on muovipussi, jossa tuotteet ovat. Pahvilaatikot ovat helposti pinottavia, ja tuotteen nimi ja tuotetiedot ovat pakkauksen etureunassa hyvin näkyvillä. Parhaina pakkauskokoina pidettiin 50:n ja 100 kappaleen pakkauksia.

Kysyin haastateltavilta, onko asiakkaille näkyvissä tietoa, kenen leipää he syövät.

Havainnoimissani paikoissa yhdessä oli leipätuotteiden nimitiedot esillä asiakkaille. Leipäpöydässä luki kunkin leivän luona mikä tuotteen nimi on, mutta ei muita tietoja. Tämä majoitusyritys oli vahvimmin ketjuohjattu ja ohjeet tulevat organisaatiosta. Tämän yrityksen keittiömestarin haastattelussa selvisi, että tämän yrityksen mielestä asiakkailta ei ole tarvetta tietää, kenen leipää he syövät, sillä heidän tehtävänsä ei ole mainostaminen. Jos asiakas kysyy, kenen valmistajan jokin tuote on, niin toki se asiakkaalle kerrotaan. Yhdessä paikassa oli esillä yrityksen omat, laminoidut tuoteinformaatiolaput kahdesta niin sanotuista paikallisesta tuotteesta, lepuskasta ja karjalanpiirakasta. Niissä ei ollut erityisruokavalio- eikä valmistajatietoa. Neljässä haastattelemassani paikassa valmistajatietojen esille laittamista ei nähty ongelmana. Päinvastoin kaksi vastaaja piti sitä myös heidän etunsa mukaisena. Tuotetietojen esille laittamisen nähtiin palvelevan molempia osapuolia, leipomoa sekä majoitusalan yritystä itseään. Missään havainnoimissani yrityksissä ei asiakkaille siis ollut näkyvässä leipätuotteiden tuoteinformaatiota erityisruokavalioista. Tuoteinformaation näkymistä asiakkaille kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä ja uskoivat sen palvelevan asiakkaita paremmin sekä helpottavan tarjoilu- sekä keittiöhenkilökunnan työtä. Yhdessä paikassa aamiaispöydän tuotekohtainen tuoteinformaatio oli tulossa.

Kysyin haastateltavilta, mistä keittiö- tai tarjoiluhenkilökunta tuoteinformaation sitä tarvittaessa ensisijaisesti lukee. Kaikki vastasivat, että ensisijaisesti tiedot luetaan tuotteen pakkauksesta. Sokos-hotellilla on sama aamiaistarjonta kaikissa hotelleissa, mutta leipätuotteet vaihtelevat paikallisesti. Heillä on olemassa oma aamiaistuotteiden tuotekansio, josta pitäisi löytyä kaikkien aamiaisella tarjottavien tuotteiden tuotetiedot. Kansio on vielä kehitysvaiheessa. Tuotteen pakkaustietojen luettavuus ja tulkittavuus on ensiarvoisen tärkeää, etenkin erityisruokavalioasiakkaiden palvelemisen kannalta. Pakkauksesta pitäisi löytyä helposti, onko tuotteessa maitoa, sisältääkö tuote laktoosia ja paljonko laktoosia on. Erittäin tärkeä on tieto allergisoivista ainesosista, kuten tieto sisältääkö tuote esimerkiksi pähkinää.

Painetut tuote-esitteet koettiin turhiksi. Kaikki haastateltavat sanoivat selaavansa niin sanotut isot esitteet läpi ja kaksi kertoi säästävänsä ne. Kaikki haastateltavat sanoivat pienempien esitteiden menevät roskiin, vain kaksi haastateltavaa sanoi selaavansa ne läpi. Internetin merkityksen tiedon hakemisessa kaikki haastatelta-

vat kokivat korostuvan tulevaisuudessa. Yrityksen internetsivuilla oletetaan olevan tarkin ja viimeisin tieto tuotteista. Internetin merkityksen myös tuoteinformaation välittäjänä kaikki haastateltavat uskoivat lisääntyvän tulevaisuudessa. Toimittajien internetsivujen toivottiin olevan helppokäyttöisiä, niin että tuotehauilla halutut tuotteet löytyisivät nopeasti ja tuoteselosteen lisäksi allergiatiedot näkyisivät selkeästi merkittyinä. Leivonnaistuotteet toivottiin nimettävän niillä nimillä, joilla niistä majoitusalan ruokapalvelujen keittiöissä puhutaan.

#### 6.2.4 Uudet tuote- ja palveluideat

Kaikki haastateltavat totesivat, että tuotevalikoimaa on leivonnaispakasteissa erittäin runsaasti. Yksi haastateltavista totesi tuotevalikoimissa olevan runsauden puola. Yhdessä paikassa toivottiin lisää makeita, kypsiä leivonnaispakasteita kokouskahvitukseen. Niiden tulisi olla terveellisiä, hyvän näköisiä ja kooltaan ne voisivat olla aika pieniä. Jopa 15 gramman painoiset, muutaman suupalan leivokset olisivat hyviä tuotteita kokouspalveluissa. Levypiirakat ja muut voisivat olla toki isompia paloja, ja niistä voisi itse leikata pienempiä, sillä liian pienet palat kuivuvat nopeasti. Makeat, kypsät leivonnaispakasteet voisivat olla pakattuina suoraan sellaisille alustoille, missä ne voisi laittaa tarjolle. Yksi haastateltavista ei osannut nimetä mitään tiettyä tuoteideaa, mutta hän sanoi että jos tulee mitään uutuuksia tms., niin ne tulisi sitoa ammattikeittiöillä käytettävien valmistus- ja tarjoiluastioiden GN- mitoitukseen. Nyt kypsät vetopohjat ovat GN- 2/1 -kokoisia ja niistä saa toki leikattua mieleisen kokoisia. Ne vain vievät paljon tilaa pakkasessa ja pienemmille olisi varmasti markkinoita.

Kaikki haastateltavat mainitsivat palveluista puhuttaessa myyntiedustajan palvelut. He toivoivat myyntiedustajan muistuttavan uutuustuotteiden näytteiden tuomisen lisäksi vanhoista tuotteista. Yksi haastateltava toivoi myyntiedustajan tuovan näytteitä valmiiksi paistettuina, sillä jos näytteet menevät pakastimeen suoraan esimerkiksi kuorman mukana, sinne ne voivat jäädäkin kiireen takia. Yksi haastateltava, jonka yrityksessä ei ole ketjuohjausta, sanoi, että edustajan toiminta on parhaimmillaan sitä, että hän tuo valmiiksi paistetun tuotteen, kertoo sen sisällön ja tarkan hinnan. Koulutuspalveluita, paisto- tai vitriinikoulutusta kukaan

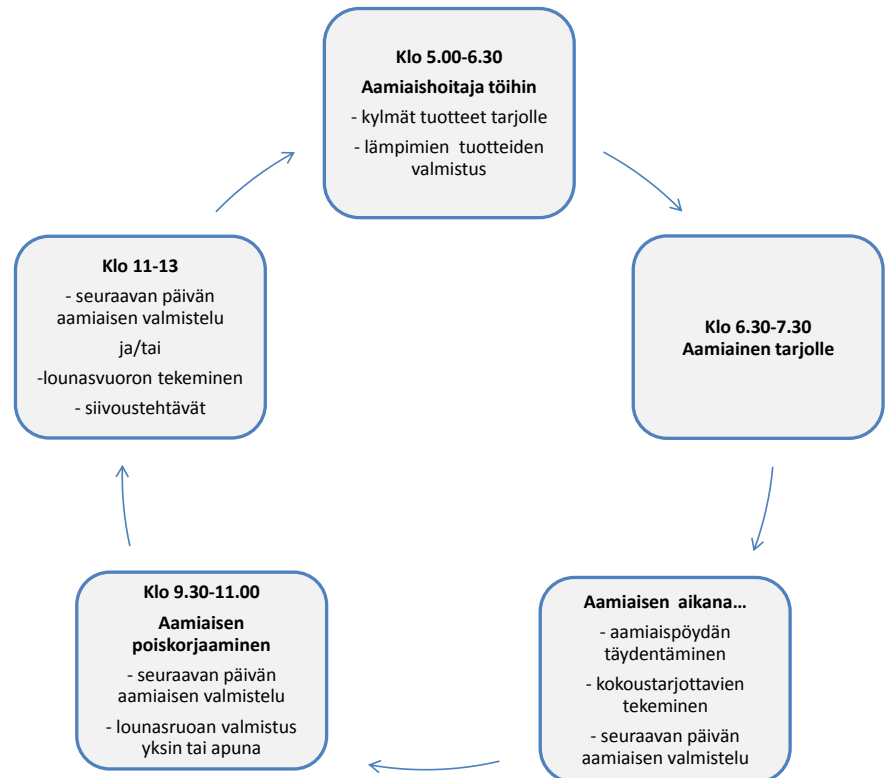


haastatelluista yrityksistä ei ollut käyttänyt. Vitriinikoulutukselle ei ollut edes tarvetta, koska sentyyppisiä tuotteita ei ollut tarjolla kuin yhdessä paikassa. Paistokoulutukseen taas ei nähty tarvetta, sillä tuotteiden käyttö on haastateltavien mielestä helppoa ja paisto-ohjeet pakkauksissa hyviä. Yksi haastateltavista kertoi myyntiedustajan katsoneen heidän kanssaan normaalin käynnin yhteydessä tuotteiden paistamiseen liittyviä asioita ja hän koki tämän riittävän. Kesätoimintaan keskittyneessä paikassa on paljon opiskelijoita töissä, ja sen paikan keittiömestari näki koulutukselle tarvetta kauden aloituskoulutuksessa.

### 6.3 Aamiaishoitajan työprosessin kuvaaminen

Majoitusalan ruokapalveluja ennakkoon tuntevana tiesin, että aamiaisella menee eniten leivonnaistuotteita, ja toisena kohteena tiesin olevan kokouspalvelut. Kun sovin havainnointia varten työvuoroja yritysten keittiö- tai ravintolapäälliköiden kanssa, niin he vahvistivat asian. Sovinkin sitten havainnointivuorot sen mukaan. Työskentelin jokaisessa osallistuvan havainnoinnin paikassa kahdessa aamiaisvuorossa.

Havainnointien perusteella tein aamiaishoitajan työprosessista kuvauksen Aamiaishoitajan työvuoron prosessi on esitelty kuviossa 10. Kokouspalveluissa käytetään myös leivonnaisia. Siitä en tehnyt erillistä prosessia, sillä kaikissa havainnoimissani ja haastattelemissani paikoissa kokoustarjottavat laittoi esille aamiaishoitaja.



KUVIO 10. Aamiaishoitajan työprosessi

Aamiaishoitajilla työaika alkoi paikasta riippuen 45 minuuttia - 1,5 tuntia ennen aamiaisen alkua. Tässä ajassa heidän tuli laittaa tuotteet esille ja valmistaa ruokia sekä lämmittää tuotteita. Kylmät tarjottavat tuotteet, kuten vihannekset, hedelmät, marjat ja jogurtit olivat valmiina kylmiössä. Ne olivat edellisen päivän aamiaishoitaja sinne varaamia. Tästä käytännöstä johtuen prosessin kuvaamiseen sopii mielestäni hyvin jatkuva kehä. Aamiaishoitajan työprosessi on kokonaisuudessaan jatkuvan kehän mukainen, sitä hoitaa vain aamiaishoitajan työvuorossa oleva henkilö. Muissa vuoroissa oleva keittiöhenkilökunta ei siihen osallistu.

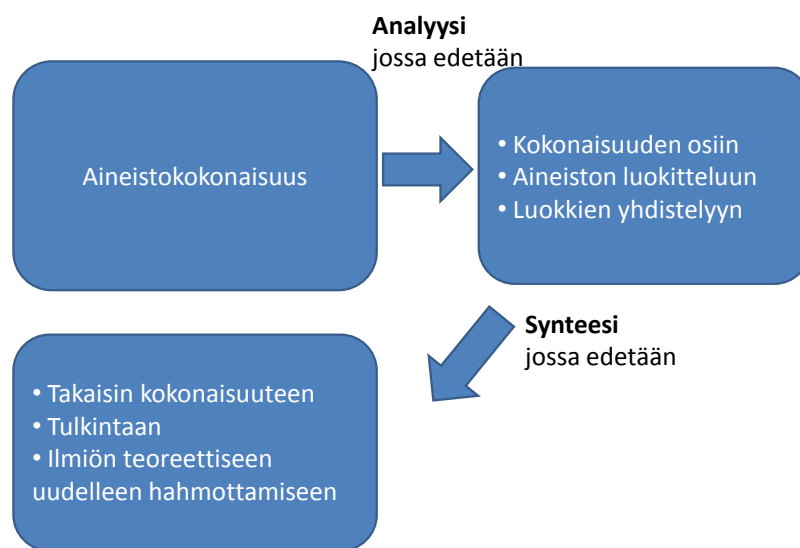
Aamiaispöydän tuotteiden tarjollepanossa ja pöydän täydentämisessä oli erilaisia käytänteitä eri paikoissa. Osassa paikoista aamiaishoitaja vie tuotteet tarjolle aamulla ja täydentää pöytää aamiaisen aikana. Osassa paikoista tarjoiluhenkilökunta vie tuotteet tarjolle ja täydentää pöytää aamiaisen aikana. Osassa paikoissa taas

aamiaiskokki vie tuotteet ennen aamiaisen alkua tarjolle, mutta tarjoiluhenkilökunta täydentää pöytää aamiaisen aikaan. Käytänteet vaihtelivat samassakin paikassa vuodenajasta ja hotellin käyttöasteesta riippuen. Aamiaisen aikana aamiaishoitaja tarkisti päivän tilausmääräykset ja teki tilauksia varten makeat sekä suolaiset leivonnaistarjottavat. Keittiön päivävuorossa olevat varasivat taas iltatilaisuuksia varten kahvitarjottavat. Lisäksi kahdessa paikassa aamiaishoitaja alkoi valmistaa myös lounaan salaattipöytää. Aamiaistarjoilun loputtua aamiaishoitaja korjasi tuotteet pois. Aamiaisen aikana hän oli varannut seuraavan päivän aamiaisen tarjottavia. Lopulliset määrät varmentuivat, kun aamiainen korjattiin pois ja nähtiin mitä sinä päivänä tarjolla olleista tuotteista voitiin vielä käyttää seuraavana päivänä.

Kaikissa havainnoimissani paikoissa leivonnaispakastetuotteita käytettiin tuoreiden tuotteiden rinnalla. Konsepti perustuu kuitenkin tuoreiden tuotteiden käyttämiseen. Sunnuntaisin aamiaisella käytettiin leivonnaispakasteita, koska tuoreita tuotteita ei ole saatavilla. Yhdessä paikassa tarjolla oli luomuleipää ja se tuli esi-paistettuna pakasteena, sillä lähileipomoilta ei luomutuotteita ole saatavilla. Leivonnaispakasteina oli myös kohotettuja raakoja minicroisanteja, joiden paistamiseen käytettiin kypsennyskeskuksen anturia ja valmiiksi ohjelmoitua ohjelmaa. Vain yhdessä paikassa karjalanpiirakat tulivat tuoreina lähileipomolta. Muissa paikoissa käytettiin kypsiä leivonnaispakastepiirakoita. Aamiaishoitajan työtä havainnoidessani huomasin, että siinä ei yksinkertaisesti olisi aikaa paistaa kohotettuja raakoja leivonnaispakasteita. Tuoreiden leivonnaisten laittaminen esille kävi muutamassa minuutissa. Viikonloppuisin, jolloin leivonnaispakasteita käytetään aamiaisella, aamiaishoitaja joutuu tulemaan aikaisemmin töihin ja tästä koituu palkkakustannuksia. Työvoimakustannukset on vedetty ravintola-alalla erittäin tiukoille ja aikaa ei yksinkertaisesti ole. Kokoustarjottavina makeissa leivonnaisissa oli kypsiä levypiirakoita niiden nopeuden ja helppouden takia.

## 7. POHDINTA

Opinnäytetyöni aiheena oli selvittää, miten VAASAN Oy voisi paremmin tulevaisuudessa palvella majoitusalan ruokapalveluja asiakkaana. Tätä tehtävää varten selvitin leipomo- ja majoitusalan ruokapalvelujen toimialojen nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Selvitin myös palvelujen ja palveluinnovaatioiden kenttää. Johtopäätöksissä vedän nämä kaikki teemat yhteen ja pyrin saamaan Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 144) kuvion 11 mukaisen synteisiin aikaiseksi. Minulla oli aineistokokonaisuus koottuna osallistuvan havainnoinnin ja haastattelujen keinoin. Luokittelin aineiston kuviossa 9 esittämäni luokituksen mukaan ja tiivistin asioiden merkityksen. Etenin analyysistä synteisiin tulosten tulkinnassa ja samalla palasin teoriaosuuteen, kun hahmotin työni tuloksia sen kautta ja mietin niiden luotettavuutta.



KUVIO 11. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 144)

## 7.1 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset VAASAN Oy:lle

Johtopäätökset ja kehittämissuositukset VAASAN Oy:lle esitellään liitteessä 8. Ne eivät ole julkista tietoa.

## 7.2 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyöni aiheena oli selvittää:

- a) majoitusalan ruokapalveluiden tulevaisuuden palvelutarpeita
- b) majoituspalvelujen ruokapalvelujen leivonnaispakasteiden käytön prosesseja

Kuvasin leivonnaispakasteiden käytön prosessin majoitusalan ruokapalveluissa. Leivonnaispakasteita käytetään eniten aamiaishoitajan työvuorossa, ja kuvasin sen työvuoron kulun. Työn rajauksena olivat majoitusalan ruokapalvelut ja niistä sellaiset paikat, jotka käyttävät leivonnaispakasteita edes osana leivonnaiskonseptiaan. Olisi ollut tämän opinnäytetyön tuloksen kannalta tuloksetonta mennä hakemaan käyttäjätietoa leivonnaispakasteiden käytöstä paikasta, jossa niitä ei käytetä. Minulla oli aikaisempaa tietoa leivonnaispakasteiden käytöstä ruokapalvelualalla. Jotta kokemus ei jää subjektiiviseksi, teoreettiseen viitekehykseen perustuvat haastattelut ja havainnoinnin suunnitelmallisuus vahvistavat, että tulos on ainakin jollain tasolla objektiivinen ja luotettava. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja valittuja menetelmiä työelämän ongelmien ratkaisemiseen. Olin mielestäni hyvin itsenäinen. Hain tietoa työn viitekehykseen koko opinnäytetyön prosessin ajan ja kehityin tiedonhakijana erittäin paljon. Sain työstä itse paljon, sillä kentällä liikkuessa sain hyvää, tietoa missä alalla mennään nyt ja minne ollaan menossa. Oman työni sekä alan yhdistystoiminnan kautta liikun toki paljon kentällä tälläkin hetkellä, mutta järjestelmällisen teoriaan yhdistetyn tutkimuksen kautta oma osaamiseni syveni ja antoi valmiuksia myös tulevaisuudessa pysyä alan kehityksen mukana.

Teoreettista viitekehystä tehdessäni käsitteinä olivat alussa hotellien ruokapalvelut, teollisuuden palvelut ja käyttäjätieto. Aiheseminaarissa käsitteet muuttuivat työnohjaajan ja opponentin palautteen perusteella elintarviketeollisuuden palveluihin ja hotellialaan. Käyttäjätieto säilyi silloin käsitteissä ennallaan. Kesän 2009 aikana käsitteet muotoutuivat uudelleen, sillä tuntui, että hotelliala on liian laaja käsite ja tarttumapintaa leivonnaispakasteisiin ei tullut. Loppukesästä käsitteet olivat työssä nyt olevat, majoitusalan ruokapalvelujen ja leipomoteollisuuden nykytila ja tulevaisuus, tulevaisuuden ruokatrendit ja elintarviketeollisuuden palvelut asiakkaille. Näistä tunsin saavani leivonnaispakasteiden käytölle majoitusalan ruokapalveluissa sopivan teoreettisen viitekehysten. Käyttäjätieto säilyi työssä, mutta muuttui tutkimusmenetelmäksi tähän työhön.

Käyttäjätiedon soveltaminen leivonnaispakasteiden käyttöön ja niihin palveluihin oli mielestäni hyvin ajankohtaista. Asiakaslähtöisyys tuotteiden sekä palvelujen kehittämisessä on nykypäivänä erittäin pinnalla oleva asia. Teoreettista viitekehystä kootessani löysin hyvin monia eri sanoja käsitteelle: asiakaslähtöisyys, asiakkuusosaaminen, asiakkaan kuunteleminen, asiakkaan tunteminen, käyttäjätuntemus. Oli termi mikä hyvänsä, on tärkeää tehdä sellaisia tuotteita ja palveluja, joita asiakkaat tarvitsevat, ostavat ja osaavat käyttää sekä ostavat uudelleen. Tekniikka ja Talous -lehti kirjoitti tuotekehityksen unohtavan yhä asiakkaan ja kaupallistamista mietitään vasta tuotekehitysprosessin loppupäässä (Sormunen 2009). Ruokapalvelualaan liittyvän tutkimustiedon puuttuminen näkyi selvästi teoriaa etsiessäni. Tähän lienee syynä, ettei Suomessa ole ollut alalla yliopistotasoisista koulutusta. Ylempi AMK -koulutus on vasta alussa. Toivottavasti tutkimuksellinen tilanne paranee tulevaisuudessa, jotta ala kehittyisi ja samalla arvostus paraniisi. Toimeksiantajani antoi minulle tehtävän, jonka koen saaneeni tehtyä. VAASAN Oy saa tämän opinnäytetyön kautta tietoa, kuinka majoitusalan ruokapalveluissa leivonnaispakastetuotteita käytetään. Samalla heille hahmottuu, mikälaista arki majoitusalan ruokapalveluissa on.

Perinteisesti tutkimuksissa luotettavuutta arvioidaan reliabeliuden ja validiuden käsitteillä. Reliaabelius tarkoittaa, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla on tutkimustulos sama tai kaksi eri tutkijaa saavat saman tuloksen. Validiudessa taas kysymys on ennustettavuudesta, jossa saadusta tutkimustu-

loksesta voidaan ennustaa seuraavan tutkimuksen tulos. Molemmat käsitteet ovat peräisin määrällisen tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 185- 186.) Hirsjärvi ja Hurme (2001, 188) pohtivat, mikä voisi korvata laadullisessa tutkimuksessa perinteiset reliaabeliuden ja validiuden määrittämistavat. Laadullisessa tutkimuksessa sen luotettavuuden arviointi pelkistyy tutkimusprosessin luotettavuuteen ja tutkija on siinä tekijänä sekä yhtenä keskeisenä tutkimusvälineenä. Tästä syystä luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia ja luotettavuuden yksi kriteeri on tutkija itse. Tämä on suurin ero määrälliseen tutkimukseen verrattuna, jossa luotettavuus perustuu mittausten luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa voi luotettavuuden jakaa kolmeen ryhmään: uskottavuuteen, varmuuteen ja vahvistuvuuteen. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä merkitsee, että tutkijan on tarkastettava vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Varmuutta tutkimukseen lisää ennustamattomasti vaikuttavat asiat. Vahvistettavuus taas tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Pohjimmiltaan on kuitenkin tärkeää, että tutkimuksen tulosten ovat totuudenmukaisia ja perusteltavissa. (Eskola & Suoranta 1998, 211- 213).

Uskon työni tulkintani olevan erilainen kuin esimerkiksi olisi alaa tuntemattoman ulkopuolisen tutkijan, mutta kuitenkin luotettavampi oman kokemukseni luoman alan tuntemuksen takia. Jos sama työ tehtäisiin nyt uudelleen ja tekijänä olisi alaa tunteva henkilö, niin en uskoisi tulkintojen paljoakaan poikkeavan omista tulkinnoista. Aiemmin tässä työssä laadullista selvittäessäni kirjoitin, että laadullisessa tutkimuksessa on vaikea tietää, mitä tarkalleen etsii, ja siksi kentälle pitää lähteä avoimin mielin. Jos tutkija kuvaa vain näkemänsä, niin silloin ei voida puhua luotettavasta tutkimuksesta. Vasta löydösten jäsentäminen ja niiden systemaattinen analysointi tuo tutkimukselle luotettavuutta. (Koskisen 1995, 58.) Työni luotettavuutta lisää myös se, että yhdistin kahta eri tutkimusmenetelmää, osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelun. Sain haastattelussa varmennettua havainnoinnin oikeellisuuden ja luotettavuuden. Osallistuvan havainnoinnin paikoissa haastateltavat ihmiset olivat minulle jo tuttuja haastattelun aikaan. Tämä lisäsi mielestäni haastattelujen luotettavuutta vähentämällä Hirsjärven ym (2009, 206) mainitsemaa sosiaalisesti suotavien vastausten määrää. Tutkimusmenetelmien purkaminen ennen tutkimuksen tekemistä luo myös luotettavuutta työhön. Työssäni on erittäin monisäikeinen ja laaja teoreettinen viitekehys, jonka luomiseen meni paljon aikaa

ja teemahaastattelun teemat löytyivät sieltä mielestäni helposti. Hyysalon mukaan käyttäjät ovat monesti hyvin konservatiivisia ja siksi uusia ideoita on heiltä vaikea saada. Nyt jos lähtisin tekemään tällaista työtä, hakisin ensin toimeksiantajani organisaation myyntihenkilöstöltä tuote- ja palveluideoita, joiden käytettävyyttä haastattelussa testaisin.

### 7.3 Mahdolliset jatkokehittämisasiheet

Jatkokehittämisasiheet ovat liitteessä 9 ja ne eivät ole julkista tietoa.



## LÄHTEET

- Ahola, M. 2008. Katsaus kansainvälisiin trendeihin. Teoksessa: Kirveennummi, A., Saarimaa, R. & Mäkelä, J. Syödään leväpullia pimeässä. Tähtikartastoja suomalaisen ruoan kulutukseen vuonna 2030. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Atria Oy:n verkkosivut [verkkajulkaisu]. Atria Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: [www.atria.fi](http://www.atria.fi)
- Bosselman, R., H. 2007. Managing food and beverage operations in lodging organizations. Teoksessa: Rutherford, D. & O'Fallon, J. (toim.). Hotel management and operations. Hoboken : John Wiley & sons, inc.
- Collin, P. 2006. Keliakia: Harvinaisuus vai kansantauti. Teoksessa: Mäki, M., Collin, P., Kekkonen, L, Visakorpi, J & Vuoristo, M. Keliakia. Keliakialiitto. Duodecim.
- Dey, I. 1993. Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists. London: Routledge.
- DiPietro, R. & Reynolds, D. 2008. Chain restaurant management. Teoksessa: Jones, P & Pizam, A. (toim.) Handbook of hospitality operations and it. Oxford : Butterworth – Heinemann.
- Doring H. The 21 th Century Food and Foodservice Challenge, FoodService Europa & Middel East 1/2008 s. 42-45.
- Painoarvoa palvelujen kehittämiseksi [verkkajulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto 2008 [viitattu 8.7.2009.] Saatavissa: <http://www.ek.fi>
- Palvelut 2020-Osaaminen kansainvälistyvässä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti [verkkajulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto 2006 [viitattu 10.7.2009]. Saatavissa: <http://www.ek.fi>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4/2005. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Etelä-Karjalan maakuntaportaali. 2009. Maakunnan makuja [verkkajulkaisu]. Tietomaakunta eKarjala Oy [viitattu 21.11.2009]. Saatavissa: <http://www.ekarjala.fi/paikallisuus/makuja>

Fazer Oy:n verkkosivut [verkkajulkaisu]. Fazer Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: <http://www.fazergroup.fi>

Finravinto 2007- tutkimus. 2008. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B23/2008. Helsinki.

Gee, D., A., C. 1999. Facilities management and design. Teoksessa: Verginis, S. & Woods, R. (toim.). Accommodation management. Perspectives for the international hotel industry. London: International Thompson Business Press.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R. Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryytänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluista palveluliiketoimintaan. Tampere: Teknologiateollisuus.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Harju-Autti, A. 2008a. Matkailun yleisosa. Toimialaraportti 7/2008. Työ- ja elinkeinoministeriön ja TE- keskusten julkaisu. Helsinki.

Harju-Autti, A. 2008b. Majoitustoiminta. Toimialaraportti 8/2008. Työ- ja elinkeinoministeriön ja TE- keskusten julkaisu. Helsinki.

Hartwall Oy:n verkkosivut [verkkajulkaisu]. Hartwall Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: [www.hartwall.fi](http://www.hartwall.fi)

Heikkinen, V.A. 2008. Innovatiiviset ruokapalvelut - Suomen ravintolakartta 2015 ja uudet konseptit. Luento Lahden ammattikorkeakoulu, Matkailun laitos, Lahti 10.10.2008.

Ranta, M. 2009. Halpaa tuontileipää voi alkaa virrata Suomeen. Helsingin Sanomat. 10.9.2009.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

HK Ruokatalo Oy:n verkkosivut [verkkajulkaisu]. Hk Ruokatalo Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: <http://www.tiesydameen.fi>

The Hotel of Tomorrow- sivusto [verkkajulkaisu]. [viitattu 8.7.2009]. Saatavissa: <http://hot.gettys.com/>

Huomisen hotelli- Finish hotel of tomorrow. [verkkajulkaisu]. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu [viitattu 8.7.2009]. Saatavissa: <http://www.huomisenhotelli.fi/>

Hyrylä, L. 2009. Leipomoteollisuus. Toimialaraportti 3/2009. Työ- ja elinkeinoministeriön ja TE- keskusten julkaisu. Helsinki.

Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita Prima.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistaminen kilpailuetuna. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Katainen, M. 2007. Teollisuuden palvelujen kehittäminen elintarvikealan yrityksessä. eBRC Research Reports 39. University of Technology and University of Tampere.

Katajuuri, J-M. Tieto&Trendit- lehti 2/2008 [verkkolehti]. Tilastokeskus [viitattu 21.11.2009]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt\\_02\\_08.html](http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_02_08.html)

Kempainen, M. 2009. Tuotekehitysjohtaja. Vaasan Oy. Haastattelu 20.8.2009.

Kirveenummi, A., Saarimaa, R. & Mäkelä, J. 2008. Syödään leväpullia pimeässä. Tähtikartastoja suomalaisen ruoan kulutukseen vuonna 2030. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Koskinen I. 1995. Laadullisen tutkimusprosessin rakenteesta. Teoksessa: Leskinen J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Kuopion yliopisto-lehti 2/2004 [verkkolehti]. Kuopion yliopisto [viitattu 21.11.2009.] Saatavissa: <http://www.uku.fi/yliopistolehti>

Kurppa, S. & Rikkinen, P. Maataloustuotannon haasteet tulevaisuudessa. 2008. Teoksessa: Kirveenummi, A., Saarimaa, R. & Mäkelä, J. Syödään leväpullia pimeässä. Tähtikartastoja suomalaisen ruoan kulutukseen vuonna 2030. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Lehtinen, H. 2009. Myyntipäällikkö. Vaasan Oy. Haastattelu 26.8.2009.

Lehto, E-L. 2008. Gluteenittomia tuotteiden valmistavien pk- leipomoiden kansainvälistyminen- ensivaiheen toimenpiteet [verkkajulkaisu]. Sitra [viitattu 21.11.2009]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/fi/Julkaisut>

Lehtola, J. 2009 Laktoosi-intoleranssi [verkkajulkaisu]. Terveyskirjasto-Duodecim [viitattu 21.1.2009]. Saatavissa: <http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto>

- Leivän valmistus, valmistustavat, pakasteleivonta [verkkajulkaisu]. Leipätiedotus ry. [viitattu 16.6.2009]. Saatavissa: <http://www.leipätiedotus.fi>
- Lomaliitto ry. Vuosikertomus 2008. [verkkajulkaisu]. Lomaliitto ry. [viitattu 13.10.2009]. Saatavissa: <http://www.fontana.fi/>
- Luostarinen, R. 2001. Palvelujen kansainvälistyminen suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Teoksessa: Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Kauppakaari Oyj.
- Mango- hotellin verkkosivut [verkkajulkaisu]. Mango- hotel [viitattu 4.12.2009]. Saatavissa: [www.mangohotel.fi](http://www.mangohotel.fi)
- Matkailu vuonna 2020- Fakta ja fiktiota [verkkajulkaisu]. Matkailun edistämiskeskus 2006 [viitattu 8.7.2009]. Saatavissa <http://www.mek.fi/>
- Mauno, S. 2004. Sisko Mauno perehdyttää. GN-astiat ruoanvalmistuksessa. Metos Uutiset 2/2004, 32.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Helsinki: International Methelp.
- Mintel International Group Ltd. 2005. Hotel Technology-International, Travel & Tourist Analyst NO.11, July 2005. London.
- Moilasen leipomo Oy:n verkkosivut [verkkosivut]. Moilasen leipomo Oy [viitattu 21.11.2009]. Saatavissa: <http://www.moilas.fi>
- Myllyn Paras Oy:n verkkosivut [verkkajulkaisu]. Myllyn Paras Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: <http://www.myllynparas.fi>
- Mäkitalo-Keinonen, T., Arenius, P. & Liikala, S. 2008. Käyttäjät ja yritykset innovaatioyhteistyössä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A. Porin yksikkö.
- Nestlé Oy:n verkkosivut [verkkajulkaisu]. Nestlé Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: <http://www.findusnestle.fi>
- Omena- hotellin verkkosivut. [Verkkajulkaisu]. Omena hotellit Oy [Viitattu 31.8.2009]. Saatavissa: <http://www.omenahotels.com>
- Partti, M. 2009. Tanssi tähtien kanssa- ruokajätteen vähentäminen ja lajittelu-dia esitys [verkkajulkaisu]. YTV [viitattu 21.11.2009]. Saatavissa: [http://www.ytv.fi/NR/rdonlyres/625170FD-1B7B-4ED6-9E42-9294E5CBF919/0/HeinonTukkuMessut\\_2009.pdf](http://www.ytv.fi/NR/rdonlyres/625170FD-1B7B-4ED6-9E42-9294E5CBF919/0/HeinonTukkuMessut_2009.pdf)

Restel Oy:n verkkosivut [verkkajulkaisu]. Restel Oy [viitattu 5.8.2009]. Saatavissa: <http://www.restel.fi>

Riskilä, S. 2009. halpaa tuonti leipää voi alkaa virrata Suomeen. Keski- Suomalainen. 10.9.2009.

Rollfoods Oy:n verkkosivut [verkkajulkaisu]. Rollfoods Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: <http://www.rollfoods.fi>

Ruokamuutos 2030. Kansallinen ennakointiverkosto [verkkajulkaisu]. Toim. Riitta Nieminen-Sundell. 2008. Helsinki. [viitattu 8.7.2009]. Saatavissa: [www.foresight.fi](http://www.foresight.fi)

Saarioinen Oy:n verkkosivut. [verkkajulkaisu]. Saarioinen Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: [www.saarioinen.fi](http://www.saarioinen.fi)

Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum.

Scandic- hotellien verkkosivut [verkkajulkaisu]. Scandic [viitattu 5.8.2009]. Saatavissa: <http://www.scandic-hotels.fi/>

Sector Futures. The hotels and catering sector. [verkkajulkaisu]. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2005. [viitattu 4.8.2009]. Saatavissa: <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2005/ef0561en1-3.pdf>.

Sinebrychoff Oy:n verkkosivut [verkkajulkaisu]. Sinebrychoff Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: [www.sinebrychoff.fi](http://www.sinebrychoff.fi)

Sokos Hotellien verkkosivut. [verkkajulkaisu]. SOK [viitattu 5.8.2009]. Saatavissa: [www.sokoshotels.fi](http://www.sokoshotels.fi)

Sormunen, T. Tuotekehitys unohtaa yhä asiakkaan. Tekniikka ja Talous- lehti. 22.5.2009.

Stake, Robert E. 1995. The art of case study research. London: Sage Publications.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia- orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: Vectia ja WSOY.

Suomalaisen hyvinvointimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisillä markkinoilla 2009- 2013 [verkkajulkaisu]. Matkailun edistämiskeskus 2008 [viitattu 3.9.2009]. Saatavissa: <http://www.mek.fi/>.

Suomen standardisoimisliitto. 2009. ISO 13407-standardi.

PX-Web-tietokannat. [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus 2009. [viitattu 31.8.2009]  
Saatavissa: <http://www.stat.fi>

Vaasan & Vaasan konsernin toimintakertomus 2008 [verkkojulkaisu]. Vaasan Oy  
[viitattu 10.7.2009 ]. Saatavissa: <http://www.vaasan.com>

Valio Oy:n verkkosivut [verkkojulkaisu]. Valio Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavis-  
sa: <http://www.valio.fi>

Välimäki, K. 2008. Elintarviketeollisuus. Toimialaraportti 5/2008. Työ- ja elin-  
keinoministeriö. Maa- ja metsätalousministeriö. TEM:n ja TE- keskusten julkaisu.

Välimäki Kari. 2007. Leipomoteollisuus. Toimialaraportti 1/2007.. Työ- ja elin-  
keinoministeriö. Maa- ja metsätalousministeriö. TEM:n ja TE- keskusten julkaisu.

Yeoman, I. 2008. Tomorrows´ s Tourist. Skenarions & Trens. Oxford: Future  
Foundation.

Yin, R.,K. 1994. Case study research. Desing and methods. 2. painos. London:  
Sage Publications.

## LIITTEET

- Liite 1 Vaasan Oy leivonnaispakasteiden tilaustoimitusprosessi
- Liite 2 Leivonnaispakasteita markkinoivien yritysten HoReCa- asiakkaille tarjoamien internet- sivujen vertailu
- Liite 3 Saatekirje hotellijohtajille
- Liite 4 Havainnointilomake majoitusyritysten ruokapalvelut
- Liite 5 Haastateltujen tiedot
- Liite 6 Teemahaastattelurunko
- Liite 7 Leivonnaispakasteiden käyttö majoitusalan ruokapalveluissa- prosessi
- Liite 8 Kohta 7.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet VAASAN Oy:lle
- Liite 9 Kohta 7.3 Mahdolliset jatkokehittämissuhteet

