



NORLANDIA CARE POTILASHO- TELLIN RUOKATUOTEKEHITYS

Tapaus Coxa

Tommi Mäkelä

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

MÄKELÄ, TOMMI:
Norlandia Care potilashotellin ruokatuotekehitys
Tapaus Coxa

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2014

Tämä on *Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelman*- opinnäytetyö, jonka aiheena on ruokatuotekehitys potilashotellikonseptin toimintaympäristössä. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Tampereen yliopistollisen keskussairaalan alueella toimiva Norlandia Care Oy, joka on aloittanut toimintansa v. 2012. Norlandia Care Oy on osa yrityskonsernia Norlandia Care Group As, joka on yksityinen suuri pohjoismainen hoiva- ja terveyspalveluja tuottava yritys. Norlandia Care Group As toimii vanhustenhoivossa, lasten päivähoivossa ja potilashotelliliiketoiminnassa. Opinnäytetyön varsinaisena tuotoksena on kartoittaa potilashotellin asiakkaan, tekonivelsairaala Coxa Oy:n ruokatuotetta, antaa kehitysideoita ja saada kehitystyö liikkeelle. Tavoitteena on vahvistaa asiakaskokemusta ja parantaa asiakastytyväisyyttä.

Opinnäytetyö on tehty tapaustutkimuksena, joka kuuluu kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen. Tutkimuksen taustaksi esitellään opinnäytetyön toimeksiantajan Norlandia Care Oy, potilashotellikonseptin toimintaperiaate ja potilashotellin asiakas tekonivelsairaala Coxa Oy. Teoriaosuudessa on taustoitettu ruokatuotekehityksen näkökulmasta asiakaskokemusta, asiakastuntemusta, segmentointia ja ruokatrendejä. Koska kyseessä on sairaalaruokailuun liittyvä tapaustutkimus, on perehdytty myös niihin erityistekijöihin, jotka liittyvät ruokatuotesuunnittelun sairaalatoimintaympäristössä. Näitä ovat sairaalapotilaan ravitsemushoito, suomalaiset ravitsemussuositukset, Norlandia Care-ruokafilosofian esittely ja sairaalaruokailun tulevaisuuden haasteet.

Kehitystyön onnistumisen varmistamiseksi tutustuttiin tekonivelsairaala Coxan asiakaspalautteisiin, teemahaastateltiin Coxan henkilökuntaa ja havainnoitiin potilaiden ruokailuja. Tavattiin myös Coxan edustajia, jotta sairaalan toiveet ja tarpeet tulisi otettua riittävästi huomioon yrityksen strategisia ja imagollisia tavoitteita silmällä pitäen. Työn puitteissa tutustuttiin onnistuneisiin sairaaloiden ruokapalvelujen kehitysprojekteihin, joista erityisesti Tanskassa toteutetut ovat saaneet julkisuutta. Tulevan kehitystyön helpottamiseksi kehitettiin Coxaa varten oma asiakaskyselylomake, jossa tarkemmin paneuduttiin vain ruokailuun liittyviin kysymyksiin. Tätä lomakekyselyä voidaan hyödyntää myöhemmässä vaiheessa.

Opinnäytetyön tavoite oli Coxan ruokailujen kartoittamisen ja nykytilan arvioimisen jälkeen antaa kehitysideoita. Tulevaisuudessa tarkoituksena on tarjota Coxalle Norlandia Care-ruokafilosofian mukaisia ruokakonsepteja vaihteittain. Kehitystyön tavoitteena oli asiakaskokemusten vahvistaminen ja asiakastytyväisyyden parantaminen. Asiakaskunnan vaatimustason ennustetaan yhä kasvavan ja ihmisten makutottumusten muuttuvan monipuolisemmiksi, mikä kasvattaa myös asiakkaiden odotusarvoja.

Asiasanat: ruokatuotekehitys, sairaalaruoka, ruokapalvelut, asiakaskokemus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme of Service Management
Bachelor of Hospitality Management

MÄKELÄ, TOMMI:
Food Development in Norlandia Care Patient Hotel
Case Coxa

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 4 pages
November 2014

This thesis deals with food development in a patient hotel concept environment. The client of this thesis is Norlandia Care hotel, which is located in the near vicinity of the University Hospital of Tampere. The patient hotel is a Norwegian based company that operates in the Nordic countries. It functions in the field of nursing and health services, mainly specializing in the care for the elderly, children's daycare and patient hotels. The joint replacement hospital Coxa's food development is the actual subject of this thesis. The main objective is to analyze Coxa's food product, give ideas and suggestions in food development and get the development started. The objective is to reinforce positive customer experience and improve customer satisfaction.

This thesis is a case study, which is considered to be a part of the qualitative tradition of research. As background information Norlandia Care Ltd., the patient hotel concept and the actual client Coxa are introduced. The theoretical part of this thesis deals with customer experience, segmentation and food trends. Because the food development takes place in a hospital environment, nutrition care for patients, nutritional requirements, the philosophy behind Norlandia Care food production and the challenges of the future for hospital food are also introduced.

To ensure the outcome of the development process, customer feedback was analyzed, members of the staff were interviewed and observations during patients' dining were made. Also the representatives of Coxa gave their views regarding the company's brand and image. Successful hospital food development projects were also studied. A specific inquiry regarding food satisfaction was designed for Coxa. It can be used in the future. The customer requirements are expected to become more demanding and food habits are becoming more diverse and varied, which can be seen in the expectations of the patients.

Key words: food development, hospital food, food services, customer experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	NORLANDIA CARE OY JA COXA OY	8
2.1	Norlandia Care Group As	8
2.1.1	Potilashotellikonsepti	10
2.1.2	Tampereen potilashotelli.....	11
2.2	Tekonivelsairaala Coxa Oy.....	14
2.2.1	Coxan missio, visio, arvot ja strategia	15
3	RUOKATUOTEKEHITYS.....	17
3.1	”Tunne asiakkaasi” – onnistumisen edellytys.....	17
3.1.1	Asiakaskokemus ja sen johtaminen	18
3.1.2	Asiakkaiden erilaiset tarpeet – segmenttien pirstaleisuus.....	20
3.1.3	Trendit ja niiden nopeat muutokset.....	21
3.2	Ruokatuotesuunnittelu	22
3.2.1	Sairaalapotilaan ravitsemushoito	24
3.2.2	Suomalaiset ravitsemussuositukset	26
3.2.3	Norlandia Caren ruokafilosofia.....	27
3.2.4	Sairaalaruokailun kehitys tulevaisuudessa.....	28
4	RUOKATUOTTEISTUS CASE COXA OY.....	30
4.1	Coxan ruokatuotteen kehittämisen – asiakkaan odotusten ylittäminen.....	30
4.1.1	Tutkimusmenetelmät kehitystyölle	33
4.1.2	Taustaa sairaalaruokailujen kehittämisprojekteille	33
4.2	Coxan nykyinen ruokatuote, erityistarpeet ja sen rooli palveluketjussa.....	35
4.2.1	Coxan asiakaspalautteet	38
4.2.2	Coxan henkilöstön teemahaastattelut ja havainnointi	39
4.2.3	Coxan johdon näkemykset ja toiveet ruokapalvelulle	42
4.3	Kehittämiskohteet ja kehitysehdotukset	43
4.3.1	Informaatiokulun varmistaminen	43
4.3.2	Tuoteuudistukset	45
4.3.3	Yllätyksellisyys ja henkilökohtaisuus	48
4.3.4	Kehitysprosessin alulle saattaminen ja koulutus.....	48
4.3.5	Potilashotellin ruokatuotteet Coxalle ja palveluprosessit	49
5	POHDINTA.....	50
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	55
	Liite 1. Tekonivelsairaala Coxan asiakastyytyväisyyslomake	55
	Liite 2. Coxan henkilökunnan teemahaastattelun kyselylomake	56

Liite 3. Coxan potilaille suunniteltu asiakastyytyväisyyskysely	57
Liite 4. Potilashotellin Coxa-tuotteet.....	58

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Norlandia Care potilashotellin asiakkaan, tekonivelsairaala Coxa Oy:n ruokatuotetta, antaa kehitysideoita ja saada kehitystyö liikkeelle. Kehitystyön tavoitteena on vahvistaa asiakaskokemusta ja parantaa asiakastytyväisyyttä sekä samalla tarkastella potilashotellin näkökulmasta ruokatuotekehitystä sairaalan toimintaympäristössä. Tarkoituksena on parantaa asiakastytyväisyyttä kokonaisuudessaan. Tavoitteena on, että nykyasiakkaiden muuttuvat tarpeet pystytään kohtaamaan paremmin sekä lunastamaan asiakkaiden odotukset. Käytännössä varsinainen tuotos on kehittää tekonivelsairaala Coxan ruokatuotetta antamalla kehitysideoita ja saattaa alulle kehitystyö. Aihe on opinnäytetyöhöni luontainen, sillä toimin potilashotellin keittiöpäällikkönä ja impulssi Coxan ruokatuotekehitykselle on tullut heiltä. Tällä hetkellä Coxan ruokatuote toimitetaan keskussairaalan pääkeittiöstä. Omaan pitkäaikaisen, laajan kokemuksen ruokatuotekehityksestä ravintola- ja hotellialalta, mihin myös viittaan opinnäytetyössäni. Tapaustutkimus valikoitui opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi, sillä kyseessä on yksittäinen tapaus.

Tapaustutkimus määritellään usein empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan tiettyä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tapauksesta pyritään keräämään tietoja monipuolisesti ja laajasti. Tapaustutkimus toimii usein myös askeleena toimintaan ja sen tuloksia voidaan soveltaa myös käytännössä. (Metsämuuronen 2007, 210–211; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131.)

Opinnäytetyön pohjana ovat Coxan saamat asiakaspalautteet kyselylomakkeilla, henkilökunnan teemahaastattelut, havainnoinnit, joita tein ruokailutapahtumista sairaalassa sekä Coxan edustajien antamat mielipiteet palavereissa. Coxan henkilökunnan haastattelut noudattivat lähinnä teemahaastattelun ja avoimen haastattelun muotoja. Haastateltavia oli kuusi henkilöä ja kysymykset olivat suositteluvia, haastateltava saattoi siis vastata niihin melko vapaasti. Haastattelujen muodoksi tämä oli sopiva valinta, kun ajatellaan eri haastattelutapoja ja niiden soveltuvuutta erilaisiin tilanteisiin.

Survey-tutkimuksessa käytetään mittarina strukturoitua lomakehaastattelua, jossa vastaajilla on selkeät vaihtoehdot. Lomakehaastattelu sopii tilanteeseen, jossa aineistoa pitää saada paljon ja nopeasti, samoin kun haastateltava ryhmä on yhtenäinen. Teema-haastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa halutaan selvittää mahdollisesti heikosti tiedostettuja asioita tai arkoja aiheita. Haastattelija voi antaa haastateltavalle vapaat kädet vastata, mutta suosituskysymysten ansiosta hän pystyy ohjaamaan haastattelun kulkua ja saa aineistosta tarvitsemansa tiedon, niin ettei haastattelu lähde avoimen haastattelun suuntaan. (Metsämuuronen 2007, 233–235; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131.)

Kvantitatiivisen (määrällisen, mittaavan) ja kvalitatiivisen (laadullinen) tutkimuksen eroja on pohdittu usein, niiden eroista ja jopa vastakkainasettelusta. Käytännössä harva tutkimus kuitenkaan asettuu puhtaasti kumpaankaan tutkimusperinteeseen. Karkeasti jakaen voidaan ajatella, että esimerkiksi luonnontieteissä tutkimuskohdetta pystytään tutkimaan tarkasti kvantitatiivisella mittarilla ja ihmistieteissä käyttämään laadullisia menetelmiä. Kuitenkin mittaaminen eri tasoilla sisältää usein sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen puolen ja niitä voidaan käyttää rinnakkain tai vaihteittain. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131.) Joitain eroja kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimusotteella voidaan kuitenkin havaita. Esimerkiksi haastattelutilanteessa kvantitatiivisessä tutkimuksessa kysymykset esitetään lomakkeella survey-tutkimuksena satunnaiselle otosjoukolle. Kvalitatiivisessa haastattelussa kysymykset ovat avoimempia ja ne esitetään valikoidulle yksilölle tai pienelle ryhmälle. (Metsämuuronen 2007, 207–209.)

Tässä tutkimuksessa sovellettu teemahaastattelu oli luonteva valinta tutkimuksen perustaksi. Coxan henkilökuntaa oli paras haastatella teemahaastattelun muodossa, näin tutkimukseen saatiin asiakkaiden näkökulman lisäksi myös organisaation henkilökunnan eli alan asiantuntijoiden mielipiteitä. Haastattelujen ja palautteiden pohjalta oli hyvä aloittaa pohdinta kehitystyöstä. Tämä kattaa esimerkiksi uuden ruokatuotteen sisällön, ottaen huomioon sairaalaympäristö, ravitsemussuositukset ja ennen kaikkea tulevien asiakkaiden mielipiteet eli potilasnäkökulman vaatimukset. Coxan ruokatuotteen tulevaa kehitystyötä varten asiakkaille olisi hyvä suunnitella helposti täytettävä lomake mahdollisimman isolle otosjoukolle. Kysely tullaan toteuttamaan myöhemmässä vaiheessa Coxan organisaation toimesta.

2 NORLANDIA CARE OY JA COXA OY

2.1 Norlandia Care Group As

Norlandia Care Tampereen potilashotelli toimii osana Norlandia Care Group As:ia, joka on suuri, pääosin pohjoismaissa toimiva yritys konserni, joka tuottaa terveys-, hyvinvointi- ja hoivapalveluja kolmella liiketoiminta-alueella: päiväkodit, hoivakodit ja potilashotellit. Yhtiöllä on palveluksessaan noin 3500 työntekijää. Norlandia Care on lähtöisin Norjasta ja potilashotellitoiminnot aloitettiin vuonna 1997. Suomeen yhtiö saapui vuonna 2012 tammikuussa, jolloin Suomen ensimmäinen potilashotelli avattiin Tampereelle. Vuonna 2014 yhtiö osti 59 % *Tenavat* – päiväkodista, joka on Suomen suurin yksityinen toimija alalla. Yhtiön tavoitteena on laajentua edelleen ja kasvattaa yksiköiden määrää kaikilla kolmella eri liiketoiminta-alueella. Yhtiön liikevaihto on noin 1900 miljoonaa norjan kruunua eli noin 228 000 000 euroa. (Norlandia Care Oy 2014a.)

Norlandia Care Groupin visio on olla arvostettu ja merkittävä toimija päiväkotien, potilashotellien ja hoitokotien toiminnassa Pohjoismaissa. Yhtiön toiminta-ajatuksena on ammattimainen johtaminen sekä panostaa erityisesti lasten, vanhusten ja muiden asiakkaiden tarpeisiin tuottamalla ainutlaatuisia ja laadukkaita palveluja. Yhtiön tarkoitus on täydentää julkisia terveystalouksia ja toimia hyvinvointimallin puitteissa. Yhtiön filosofiana on ”Hyvää elämää – joka päivä”. Tämä tarkoittaa erityistä panostamista niin yrityksen asiakkaisiin kuin työntekijöihin. Hyvää johtamista pidetään yhtiön yrityskulttuurissa tärkeimpänä menestyskriteerinä. Yrityksen tavoitteena on toimialojen yhteistyö ja matala hierarkia, siksi yrityksen organisaationa käytetään matriisimallia. (Norlandia Care Oy 2014a.)

Norlandia Care Groupin tavoite on olla yhteiskuntavastuuta kantava yritys, joka on vastuullinen ja luotettava työnantaja, huomioi ympäristön ja omaa eettiset arvot. Norlandia Care Groupin arvopohjana toimii englanninkielinen sana CARE ja se esiintyy myös yrityksen nimessä. Yhtiö on määritellyt sen arvopohjaksi ja jokainen kirjain sanassa symboloi eri merkitystä. (Norlandia Care Oy 2014a.)

Competent (osaava)

Osaamme paljon ja haluamme oppia lisää. Olemme oppiva organisaatio, joka arvostaa työntekijöiden osaamista. Ymmärrämme erikoisosaamisen ja osaamisten yhdistelmän arvon. (Norlandia Care Oy 2014a.)

Ambitious (kunnianhimoinen)

Teemme tärkeää työtä – ja haluamme olla alan parhaita. Haluamme kasvaa, koska meitä tarvitaan. Olemme myönteinen kannustin markkinoille ja vaikutamme palveluiden kehittämiseen. (Norlandia Care Oy 2014a.)

Respectful (kunnioittava)

Lähtökohtana on yksilön tarve ja kyvyt. Asukkaat, vieraat, lastentarhan lapset, työntekijät, lähiomaiset, huoltajat ja yhteistyökumppanit kohdataan kunnioittavasti. (Norlandia Care Oy 2014a.)

Energetic (aktiivinen)

Tiedämme mitä haluamme ja mitä tarvitaan. Työskentelemme määrätietoisesti onnistuaksemme tehtävissämme. Säteilemme energiaa ja työn iloa. (Norlandia Care Oy 2014a.)

Norlandia Care Groupin tavoitteena on olla laatujohtaja kaikilla kolmella eri liiketoiminta-alueella. Yhtiö tavoittelee aina parempia laatuprosesseja parantaakseen asiakaspalvelun toimintaketjujen laatua, lisäksi yrityksellä on TQM-laadun hallintajärjestelmät (Total Quality Management) hoitokodeissa ja potilashotelleissa. TQM-laadun hallintajärjestelmien saavuttaminen on tavoitteena myös päiväkodeissa, jonka jälkeen yritys saisi ISO -sertifioinnin laatujohtajajärjestelmän osoitukseksi. Norlandia Care Group As on organisaation holdingyhtiö ja sen yritysosoite on Bodössä Norjassa. Yrityskonserni on organisoitu toimintayhtiöihin Norlandia Childcare As, Norlandia Care Norge As, Norlandia Care AB ja Norlandia Care Oy. (Norlandia Care Oy 2014a.)

2.1.1 Potilashotellikonsepti

Potilashotelli on yleensä sairaaloiden yhteydessä toimiva hotelli, jossa huomioidaan erityisesti potilaiden ja heidän läheistensä tarpeet sekä mahdolliset erityistarpeet. Potilashotellissa majoittuvat potilaat, jotka eivät tarvitse hoitoa sairaalassa. He voivat yöpyä potilashotellissa ennen sairaalassa tehtäviä toimenpiteitä, niiden välillä tai niiden jälkeen. Potilashotelli on ollut erityisen suosittu synnyttäjien keskuudessa. Synnyttäneellä tai odottavalla äidillä on erinomaiset olosuhteet potilashotellissa aivan keskussairaalan yhteydessä sijaintinsa puolesta. Hotellissa on kättilö, joka päivystää ympärivuorokauden. Sairaanhoidon taloudellisesta näkökulmasta on järkevää, että terveet potilaat yöpyvät potilashotellissa ja näin vapauttavat vuodepaikkoja sairaalan osastoilta. Sairaalapaikka maksaa yhteiskunnalle enemmän kuin potilaan yöpyminen ja ruokailu potilashotellissa. (Norlandia Care Oy 2014a.)

Potilashotelleissa voi olla myös muita asiakasryhmiä, näin on myös Tampereen potilashotellin kohdalla. Tällaisia asiakassegmenttejä ovat sairaalan kampusalueella asioivat ja työskentelevät sekä alueen yritysten asiakkaat ja työntekijät. Pääpiirteittäin potilashotelli on aivan kuten tavallinen hotelli, jossa huolehditaan asiakkaiden majoitus- ja ravitsemustarpeista, mutta potilaiden turvallisuuteen, toipumiseen ja viihtymiseen on erityisesti panostettu. Potilashotellissa on aina hoitoalan ammattilainen töissä tai tavoitettavissa. Lisäksi turvarannekkeet ja sairaalan läheisyys luovat erityistä turvaa potilasasiakkaille. (Norlandia Care Oy 2014a.)

Potilashotellin tärkein tehtävä on taata asiakkaidensa viihtyminen ja antaa paras mahdollisuus ja olosuhteet toipumiselle ja hyvinvoinnille. Nämä yksityiskohtat huomioidaan niin hotellihuoneissa kuin ravintolassa, jossa kiinnitetään erityistä huomiota ruoan monipuolisuuteen, maukkauteen, turvallisuuteen ja terveellisyyteen. Hotellissa on lisäksi monia muita yksityiskohtia, jotka ovat tyypillisiä potilashotelleissa. Hotellihuoneissa on minibaarien tilalla lääkekaapit. Käytävät ja ovensuut soveltuvat pyörätuolipotilaille ja hotellissa on vaatteiden pesumahdollisuus pitkäaikaisasukkaille. (Norlandia Care Oy 2014a.) Asiakkaille kehitetty Norlandia Care- ruokafilosofia esitellään kohdassa 3.2.3.

2.1.2 Tampereen potilashotelli

Norlandia Care Tampere Hotel on ensimmäinen erityisesti potilashotellikäyttöön suunniteltu ja rakennettu hotelli Suomessa. Se sijaitsee Tampereen yliopistollisen sairaalan alueella keskussairaalan päärakennuksen sekä tekonivelsairaala Coxan ja Sydänkeskuk-
sen välittömässä läheisyydessä Finn-Medi 6-7:ssä. Potilashotellissa on 130 hotellihuonetta, kaksi kokoustilaa, ravintola ja Lobby Cafe. Potilashotelli otettiin käyttöön 4.1.2012 ja sen tarkoituksena on toimia yhteistyössä julkisen sairaanhoitopalvelujen kanssa tarjoamalla majoitus- ja ravitsemispalveluja sairaalassa asioiville potilaille ja heidän omaisilleen. Potilashotellikonsepti on muissa Pohjoismaissa tunnettu, mutta Suomessa se on tässä laajuudessaan uusi konsepti. (Norlandia Care Oy 2014a.)



KUVA 1. Tampereen potilashotelli, sijaitsee keskussairaalan ja tekonivelsairaala Coxan vieressä Biokadulla (Norlandia Care Oy 2014b.)



KUVA 2. Potilashotellin ravintola on suunniteltu hotellinomaiseksi, taustalla on Norlandia Caren filosofia, jonka mukaan viihtyisä ympäristö auttaa potilaita toipumaan paremmin (Norlandia Care Oy 2014b.)

Norlandia Care Tampereen potilashotellin asiakkaat segmentoidaan kolmeen ryhmään: potilaat ja heidän omaisensa, vapaa-ajan matkustajat sekä liikematkailijat. Painoarvo segmentoinnissa on potilaissa ja heidän omaisissaan – tämän asiakasryhmän tavoittaminen on hotellin tärkein tavoite. Kesällä juhannuksen jälkeen sekä muiden juhlapyhien aikaan on vapaa-ajan matkustajien osuus hotellin käyttäjistä merkittävämpi. Suurin osa hotellin asiakkaista on kotimaisia, joskin ulkomaalaisten osuus on kasvussa. (Aikio.)

Potilashotellin asiakassegmentit eroavat ravintolan asiakasryhmistä, joita ovat muun muassa hotellin asukkaat, lähialueella työskentelevä hoitohenkilökunta ja alueen yritysten toimistotyöntekijät, hotellirakennuksessa vierailevat silmäkeskuksen asiakkaat sekä hotellin tiloissa vierailevat kokousasiakkaat. Ravintolatoiminnan jako erilaisiin segmentteihin perustuu edellä mainittuihin asiakasryhmiin. Yksi tärkeimmistä asiakkaista potilashotellin ravintolalle on Coxa, jonka henkilökunta ruokailee ravintolassa lounaalla, lisäksi yritys käyttää potilashotellin cateringpalveluja. Ravintolan tarjonnassa on monia eri tuotekokonaisuuksia ja ne suunnitellaan eri lähtökohdista erilaiset asiakasryhmät huomioon ottaen. Ravintolatuotteiden tavoitteet ja tuotto-odotukset ovat erilaisia ja tuotteiden elinkaaret ovat eripituisia. Tuotekokonaisuudet ovat aamiainen, kahvila-tuotteet, lounas, päivällinen, a la carte, kokoustuotteet ja cateringtuotteet. (Aikio.)

Norlandia Care potilashotellin markkinointi eroaa perinteisistä hotelleista ja ravintoloista. Osittain tämä johtuu potilashotellitoiminnan luonteesta ja yhteistyöstä julkisen sektorin kanssa. Potilashotelli on uusi hotellikonsepti Suomessa, siksi markkinoinnissa painotetaan informatiivisuutta. Ensimmäisinä vuosina markkinointi on ollut lähinnä potilashotellikonseptin tunnetuksi tekemistä. Tärkein markkinointikeino potilashotellille ovat suorat yhteydenotot, esittelytilaisuudet ja tutustumiset sairaanhoitopiirien avainhenkilöille, osastoille ja yhteistyökumppaneille sekä poliittisille päättäjille ja kuntien virkamiehille. Potilashotellikonseptin idean lanseeraaminen on markkinoinnin tärkein onnistumisen edellytys. Tämän saavuttamisessa on tärkeää informoida niistä eduista joita saavutetaan niin toiminnallisesti, laadullisesti kuin taloudellisesti käytettäessä potilashotellia. Muita markkinointikeinoja ovat lääketieteelliset, julkishallinnolliset ja yhteisölliset ammattijulkaisut ja lehdet, messutilaisuudet ja seminaarit sekä markkinointitilaisuudet kutsuvieraille ja sairaaloiden henkilökunnille sekä yhteistyö muiden hyvinvointialojen vientiponnisteluissa. (Aikio.)

Hotellin asiakkaille käytetään eri markkinointikanavia, joista tärkeimpiä ovat verkossa toimivat varauskanavat kuten esimerkiksi Booking.com ja Hotels.com. Näillä sivustoilla voidaan parantaa hotellin näkyvyyttä erilaisilla kampanjoilla. Muita markkinointikeinoja ovat esimerkiksi matkustusalan messutapahtumat, alan lehti-ilmoittelu ja Tampereen matkailutoimiston kanssa tehtävä yhteistyö. Myös kohdennettuja mainosilmoituksia tehdään perinteisissä kanavissa kuten lehdissä, joskin verkossa tapahtuva mainostaminen on yleisintä johtuen asiakkaiden tavoitettavuudesta suhteessa käytettyyn rahaan. (Aikio.)



KUVA 3. Potilashotellin huone, jonka sisustuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota asukkaiden viihtyvyyteen (Norlandia Care Oy 2014b.)



KUVA 4. Esimerkki potilashotellin yhden hengen huoneesta, jossa on rauhoittava värimaailma ja sisustuksellisia elementtejä (Norlandia Care Oy 2014b.)

Ravintolatuotteiden markkinointi eroaa hotellin markkinoinnista ja näin ollen myös markkinointikeinot ovat erilaisia. Hotellia mainostetaan usein vahvistamalla ja tekemällä tunnetuksi brandia, kun taas ravintolan markkinointi on tuotepohjaista markkinointia. Ravintolan tärkeimpiä markkinointikeinoja ovat suoramarkkinointi lähiyrityksiin ja toimistorakennuksiin sekä hotellin sisällä näkyvä markkinointi. Tuotteita tuodaan esille esimerkiksi hisseissä, aulassa, hotellihuoneissa, info-kanavalla ja niin edelleen. Tärkein markkinointikanava on tyytyväinen asiakas, joka kertoo hotellista eteenpäin muille potentiaalisille asiakkaille. Sosiaalisen median osuus on erityisen tärkeä ja sen merkitys korostuu edelleen tulevaisuudessa. (Aikio.)

2.2 Tekonivelsairaala Coxa Oy

Tekonivelsairaala Coxa Oy on vuonna 2002 perustettu julkisomisteinen yritys, joka tuottaa lonkan, polven, olkapään, kyynärpään, nilkan ja ranteen tekonivelleikkauksia sekä uusintatekonivelleikkauksia. Leikkausmäärä on vuosittain noin 3500 kappaletta ja tavoitteena vuonna 2015 on 4000 leikkausta, joista pirkanmaalaisten osuus olisi noin 2500 ja ulkomaalaisten reilu 100. Tämä tarkoittaa noin 20 % markkinaosuutta kyseisistä leikkaustoimenpiteistä ja on näin ollen yksi johtavista yrityksistä alallaan. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin ja sen erityisvastuualueen sairaanhoitopiirien sekä kuntien tavoitteena on ollut keskittää kyseiset tekonivelleikkaukset Coxaan, jotta saavutettaisiin taloudellisia ja laadullisia etuja. Coxa Oy työllistää 183 alan ammattilaista. (Tekonivelsairaala Coxa 2014a.)



KUVA 5. Coxan rakennus Biokadulla, joka sijaitsee potilashotellin vieressä noin kymmenen metrin etäisyydellä (Tekonivelsairaala Coxa 2014b.)

2.2.1 Coxan missio, visio, arvot ja strategia

Tekonivelsairaala Coxan tärkeimpänä tavoitteena on tarjota potilaille parasta mahdollista hoitoa ja palauttaa heidät yhä nopeammin takaisin toimintakykyiseen arkeen. Coxan missio on mahdollistaa elämisen ja liikkumisen ilon yksilöllisesti, vastuullisesti ja oikea-aikaisesti. (Tekonivelsairaala Coxa 2014a.)

Coxan visiona on olla pohjoismaiden suurin, tehokkain ja laadukkain tekonivelsairaala sekä kansainvälisesti arvostettu osaamiskeskus (tätä ovat myös kansainväliset tutkimukset tukeneet). Visiona on saavuttaa 4000 kokonaisvolyymi leikkauksissa sekä saavuttaa yrityksen johdon asettama tavoiteltu *leikattua potilasta / tunnissa* - arvo. Visiona ovat myös palveluprosessien oikein kohdentaminen. Tavoitteena on, että yritys omaa hyvinvoivan sekä kustannustietoisen ja palveluhenkisen henkilökunnan, jota koulutetaan säännöllisesti. Asiakaspalvelukokemuksen tavoite määritellään erityisen hyväksi, eli yli 95 % tavoitetason. (Tekonivelsairaala Coxa 2014.) Asiakaspalvelukokemukseen vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden ruokailu ja se on yksi tärkeä palveluosio, jota Coxa haluaa parantaa. Tätä ovat tukeneet asiakaspalautteet ja henkilökunnan viesti. (Martikainen.)

Coxan arvot ja pelisäännöt määritellään yhtiön mukaan seuraavasti: avoimuus / rehellisyys, ennakkoluulottomuus, kunnioittaminen, turvallisuus ja yksilöllisyys. Näillä kaikilla arvoilla pyritään varmistamaan henkilökunnan hyvinvointi. Tämä puolestaan takaa hyvän mahdollisuuden positiivisiin asiakaskokemuksiin ja oikeanlaisiin palveluprosesseihin. (Tekonivelsairaala Coxa 2014.) Yhtiöllä on lisäksi eri osastoilla omia tarkennettuja pelisääntöjä, joissa korostetaan lähtökohtaisesti aina potilasta.

”Työssämme tärkein on potilas. Olemme täällä potilaita varten.” (Tekonivelsairaala Coxa 2014.) Yrityksen strategiamallina ovat strategiset valinnat, joka merkitsee lisäarvoa luovaa liiketoimintamallia. Coxan tavoitteena on nolla – virhetoiminta ja prosessien jatkuva parantaminen, joka toteutuu turhaa työtä välttämällä ja tekemällä asiat kerralla oikein. Potilas hoidetaan oikea-aikaisesti, kokonaisvaltaisesti ja laadukkaasti niin, että asiakas on tyytyväinen ja kokenut hoidon positiivisena. Hoito perustuu yhdessä asiakkaan kanssa tehtyyn tarpeitten kartoittamiseen ja tehokkaiisiin hoitoprosesseihin, joita toteutetaan ja kehitetään yhteistyössä hoitoketjun osana olevien ja potilaan jatkohoidosta vastaavien toimintayksiköiden kanssa. (Tekonivelsairaala Coxa 2014.)

Leikkaus on luonnollisesti päätuote, joita Coxa asiakkailleen myy. Sen ympärille on rakennettu monia lisäpalveluja, joista ruokailu on yksi tärkeä lisäarvoa tuova palveluliiketoiminta. Ruokailu on myös yksi mahdollisuus saada asiakas kokemaan positiivinen elämys, se vaikuttaa asiakkaaseen emotionaalisesti ja tämä saattaa auttaa osaltaan takaamaan koko asiakaskokemuksen onnistumisen. Ruokailu on myös hyvä erottautumisen tilaisuus kilpailijoihin nähden. Coxalla on selkeä halu olla johtava ja ennen kaikkea laadukas toimija alallaan sekä asiakaspalvelumittareilla mitattuna erityisen hyvällä tasolla, joka on yli 95 %:n. Tämä edellyttää ruokailun kehittämistä nykyisestä tasosta, sillä siitä on tullut jonkin verran palautetta asiakkailta. (Martikainen.)



KUVA 6. Tekoivelsairaala Coxa pyrki markkinoinnissaan informoimaan mahdollisia asiakkaitaan uudesta laista (Tekonivelsairaala Coxa 2014b.)

Terveysturvalaki 2010/1326, joka antaa vuodesta 2014 alkaen potilaalle mahdollisuuden valita terveysasema ja erikoissairaanhoidon yksikkö kaikista Suomen julkisista terveysasemista ja sairaaloista. Coxan verkkosivuilla kerrotaan asiakkaiden kokemuksia niin leikkauksista, jälkihoidosta kuin miten hoitoon hakeudutaan. Potilaan lähettäminen hoitoon edellyttää laillistetun lääkärin lähetettä, jossa on maininta potilaan vapaasta hoitopaikan valinnasta ja lähete on osoitettu Pirkanmaan sairaanhoitopiiri / Coxa. Tekonivelsairaala Coxan asiakkaista 98 % suosittelisi Coxaa parhaille ystävilleen. (Tekonivelsairaala Coxa 2014b.)

3 RUOKATUOTEKEHITYS

3.1 ”Tunne asiakkaasi” – onnistumisen edellytys

Liiketoiminnan tärkein lainalaisuus on se, että asiakas määrittelee menestymisesi liiketoiminnassa, esimerkiksi Kotler, Bowen & Makensin (1999, 3) mukaan asiakkaiden tyytyväisyys on liiketoiminnan elinehto. Vaikkakin asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on tärkeää, yrityksen tulee myös ymmärtää, että se ei voi tyydyttää kaikkia asiakkaita. Sen vuoksi yrityksen tulee valita asiakkaansa huolella ja suunnitellusti. (Kotler, Bowen & Makens 1999, 3.) Asiakassuhteiden luominen ja niiden arvon kasvattaminen tulisikin olla keskeisiä tavoitteita kaikille organisaatioille ja yrityksille (Gordon 2013, 1-3). Hyvin suunniteltu asiakassuhde takaa mahdollisuuden toimivalle asiakasyhteistyölle. Kun asiakkaan tarpeet tunnetaan, on myös helpompi saavuttaa maksimoitu asiakas-tyytyväisyys.

Yritysten on hyvä oppia *tuotteiden valmistamisesta* keskittymään *asiakkaiden omistamiseen*. Yritysten on herättävä tosiasiaan, että niillä on uusi pomo – asiakas. Yritysten on pidettävä asiakasta taloudellisena pääomana, jota on hoidettava ja kasvatettava samoin kuin muutakin pääomaa. On muistettava, että asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä ei pelkästään riitä, sillä tyytyväisyys ei enää tyydytä. Yritykset menettävät myös tyytyväisiä asiakkaita, jotka vaihtavat kilpailijaan, joka tyydyttää heitä enemmän. Yrityksen on siis tuotettava enemmän tyydytystä kuin kilpailijansa. (Kotler 2005, 15–17.) Ruokatuotekehityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa jatkuvaa kehitysprosessia, jossa asiakaskunnan muutokset niin tarpeissa kuin ennakko-odotuksissa otetaan huomioon.

Asiakaskokemusten luominen edellyttää, että palveluja tuottava yritys asettaa asiakkaan tarpeet keskiöön ja järjestää yrityksen toiminnot näiden ympärille. Asiakaskokemus syntyy aina asiakkaan tulkintana. Yrityksen luodessa kokemuksia, se voi erilaistaa toimintaansa uniikille tasolle, jolloin yritystä ei uhkaa hintakilpailu. (Löytänä & Korteso 2011, 19.) Menestymisen olennainen edellytys on hyvin suunniteltu liiketoimintasuunnitelma. Ravitsemustoiminta on liiketoimintaa, jossa menestymistä mitataan asiakkaiden kokemusten kautta. Hyvä asiakastuntemus antaa syvällisemmän ymmärryksen asiakkaiden mahdollisista tarpeista, jotta asiakaskokemuksiin voidaan aidosti vaikuttaa, tämä puolestaan antaa parhaan mahdollisen pohjan ruokatuotteiden suunnittelulle.

Yrityksen menestyminen edellyttää asiakastuntemusta ja oikeanlaista asiakasstrategiaa. Strategia on sekä tavoite että toimintatapa. Yrityksen on hyvä ymmärtää millaista strategiaa tarvitaan, miten asiakkaiden toimintatavat ovat muuttuneet sekä miten nykyiseen *asiakkaan aikakauteen* on tultu. Valmistusteollisuuden aikana massatuotanto ja tehokkuus antoivat kilpailuetua. Jakelun aikakaudella globaalit yhteydet ja kuljetusjärjestelmät takasivat menestymisen. Olemme viime aikoina eläneet informaation aikakautta, jossa informaatioteknologia on tuonut uudenlaista tehokkuutta yrityksen toimintaan. Edellä esitetyt kilpailuedut ovat kuitenkin murtuneet, sillä yksi yritys ei kykene saavuttamaan oheisten aikakausien kilpailuetuja, vaan ne ovat monien yritysten saavutettavissa. Jäljelle jää vain yksi ainutlaatuinen kilpailuetu – kyky luoda asiakaskokemuksia, 2010-luvusta on tullut asiakkaan aikakausi. (Löytänä & Korhikoski 2014, 15–16.)

3.1.1 Asiakaskokemus ja sen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Asiakkaan kokema arvo syntyy erilaisten osien summana. Näitä arvon lähteitä ovat utilitaariset eli rationaaliset sekä kokemuksiin mitattavat ominaisuudet ja hedonistiset eli emotionaaliset tai aisteja herättävät hyödyt, jotka jokainen asiakas kokee erilaisina. Arvo voi siis muodostua tuotteesta tai palvelusta syntyvinä erilaisina tunteina. Tutkimusten mukaan hedonistisia elementtejä sisältävien kokemusten jälkeen asiakas suhtautuu yritykseen myönteisemmin ja intohimoisemmin kuin pelkästään utilitaarisia elementtejä sisältäneiden kokemusten jälkeen. (Löytänä & Korteso 2011, 54–55.)

Asiakaskokemusten johtamisessa on keskeinen osa asiakkaan odotusten ylittäminen. Asiakasodotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen. Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen alkavat ydinkokemuksesta, joka on se arvo tai hyöty, jonka vuoksi asiakas ostaa tuotteen. Yrityksen tulee varmuudella aina ja kaikissa olosuhteissa pystyttävä tuottamaan se asiakkaalleen. Odotusten ylittäminen on hienoa, mutta realistisesti moni asiakas arvostaa jo sitä, että edes hänen odotuksensa täytetään. (Löytänä & Korteso 2011, 59 – 62.)

Esimerkki asiakaskokemuksen ydinkokemuksen toteutumisessa on aamiainen, jossa asiakas saa odotuksensa mukaiset ruoat: pekonin, munakokkelin, tuoremehun, kaura-puuron ja niin edelleen. Toki aina on huomioitava, että palvelutapahtuman kokemukseen vaikuttavat markkinoiden ja asiakkaiden itsenä luomat odotusarvot. Tällöin ruoan laadulle, ympäristölle ja asiakaspalvelulle asetetaan omat odotusarvot ja onnistunut asiakaskokemus vaatii, että odotusarvot täytetään.

Laajennetussa kokemuksessa yritys laajentaa luomaansa asiakaskokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle, jolloin ydinkokemukseen tuodaan jotain lisäarvoa asiakkaalle. Tämä voi tapahtua edistämällä ja mahdollistamisella. Edistämällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle tuodaan suoraan elementtejä, jotka tuovat lisäarvoa, esimerkiksi muita tuotteita tai palveluita ydintuotteen ohella. Mahdollistamisella kokemusten luomiseen tuodaan elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 62 – 63.) Hyvänä esimerkkinä laajennetusta asiakaskokemuksesta on aamiainen, jonka yhteydessä tarjoillaan perusaamiaisen lisäksi asiakkaan makumieltymysten mukainen smoothie, tämä odottamaton lisä tuo asiakkaalle laajennetun kokemuksen.

Asiakaskokemuksia ylittävät odotukset syntyvät ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen kun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Odotukset ylittävä kokemus voi olla henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen kauppaa, arvokas kaupan jälkeen, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja/tai tuottava. (Löytänä & Kortesus 2011, 64–73.) Asiakaskokemuksen ylittämiseen palvelualalla on monia eri mahdollisuuksia ja tilanteita. Joissakin tapauksissa se vaatii yritykseltä johdonmukaista palvelukulttuuria ja palveluprosessien hallintaa. Edelleen aamiaisesimerkissä se voisi olla asiakkaan ruoka-aineallergia, jonka henkilökunta huomioi oma-aloitteisesti ja valmistaa erikseen asiakkaalleen oman smoothien yllätyksenä, vaikka se vaatii ylimääräisiä ponnisteluja henkilökunnalta. Näin päästään ylittävään asiakaskokemukseen, joka on henkilökohtainen ja räätälöity. Tämä henkilökohtainen palvelutapahtuma on mitä parhaimpia tapoja sitouttaa asiakas yritykseen ja taata tyytyväinen ja lojaali asiakas myös tulevaisuudessa.

Asiakaskokemus helposti henkilöityy kasvokkain tapahtuvassa palvelussa. Täytyy kuitenkin muistaa, että asiakaskokemuksen rakentamiseen vaikuttaa koko organisaatio, sillä osaaminen ja vuorovaikutus ketjuuntuvat organisaation sisällä arvoketjuiksi. Näitä

arvoketjuja kokee asiakas päivittäisissä tilanteissa. Voidaankin sanoa, että ”asiakaskokemus luodaan yhdessä.” Positiivinen asiakaskokemus lähtee kuitenkin aina yksilöstä ja hänen tahtotilasta tehdä oikeita valintoja. Tämä tehdään kun yksilö löytää positiivisen merkityksen omasta työstään ja elämästään. Itsensä kanssa tasapainossa oleva yksilö arvostaa itseään, on ylpeä työstään, pystyy hän kohtaamaan arvostaen ja kunnioittaen toiset työyhteisössä. Palveluliiketoiminnassa on kyse arvostuksen tuottamisesta toisille niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Tästä kaikesta hyötyy asiakas positiivisella asiakaskokemuksella. (Fischer & Vainio 2014, 165–166.)

3.1.2 Asiakkaiden erilaiset tarpeet – segmenttien pirstaleisuus

Asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat kolme päätekijää, joita ovat 1) kulttuurilliset tekijät (kulttuuri, alakulttuuri ja sosiologinen luokka), 2) sosiaaliset tekijät (sidosryhmät, perhe ja sosiaaliset ryhmät) ja 3) persoonalliset tekijät (ikä, elämänvaihe, ammatti, taloudelliset olosuhteet, elämäntyyli, persoonallisuus ja itsetietoisuus). (Kotler & Keller 2006, 203.) Asiakkaat ovat entistä yksilöllisimpiä ja monimuotoisempia kuin koskaan, mikä näkyy asiakkaiden ostokäyttäytymisessä myös ravintolassa ja asiakastoiveissa ruokailujen suhteen. Näin ollen myös ruokailijoiden segmentointi on yhä moninaisempaa ja segmentit ovat entistä pirstaleisimpia. Asiakkaiden moninaiset tarpeet tulee huomioida myös tuotantoprosessissa ja erilaisten tarpeiden lisääntyminen on kasvavaa.

Yritys ryhmittelee tavoittelemansa asiakkaansa eli segmentoi. Yrityksellä voi olla monia asiakassegmenttejä samanaikaisesti, näille markkinoidaan erilaisia tai samoja tuotteita, mutta usein markkinointi voi tapahtua eri tavalla tai eri kanavia pitkin. Markkinoiden segmentointi liittyy markkinoinnin suunnitteluun. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että asiakkaiden tottumukset, tarpeet ja odotukset ovat erilaisia. (Lahtinen & Isoviita 2001, 94–95.) Asiakkaiden tarpeiden moninaisuus on tuotekehitykselle haasteellisempaa, sillä esimerkiksi asiakaskunnan iän tai sosioekonomisen aseman perusteella ei voi enää yhtä selvästi tehdä oletuksia asiakkaiden toiveista tai tarpeista. Suuntaa antavia oletuksia voi toki tehdä, mutta nämä tekijät on hyvä huomioida ruokatuotesuunnittelussa varsinkin yhä enenevässä määrin tulevaisuudessa.

3.1.3 Trendit ja niiden nopeat muutokset

Informaation kulku on nopeutunut ja tiedon saaminen on yhä helpompaa ja monien ulottuvilla. Informaation myötä maailma on tiedon näkökulmasta ”kutistunut” ja yhtenäistynyt joiltakin osin. Tämä näkyy myös ravintoloiden ja ruokien trendeissä, sillä yhä nopeammin uudet suuntaukset näkyvät markkinoilla, näin myös perinteisesti käyttäytyvien asiakkaiden parissa. Ravintolan menestymiseen vaikuttaa myös asiakkaiden psykologinen ostokäyttäytyminen, jonka johdosta suosittuun ravintolaan kaikki haluavat mennä. Suositun ravintolan syntyminen alkuvaiheissa asiakkaat kiinnittävät huomionsa moniin asioihin, aina se ei tapahdu puhtaasti tietoisesti tai järkiperustein. Sopivasti trendikäs ja ajan hermoilla oleva ravintola koetaan usein tiedostamatta positiiviseksi. Ruokalistasuunnittelun menestyminen edellyttää kulloinkin trendikkäämpien ja perinteisimpien annosten sopivaa kombinaatiota, sillä ravintolan asiakkaissa on usein sekä konservatiivisia että vaihtelunhaluisempia ostajia. (Kotler, Bowen & Makens 1999, 290–301.)

Hyödyntämällä uudenlaisia informaatioyhteyksiä, esimerkiksi sosiaalista mediaa, yritys saa parannettua asiakkaiden tietoisuutta toiminnastaan ja samalla asiakkaat hyötyvät itsekin vaivattomasta kommunikaatiosta. Kasvanut tehokkuus parantaa asiakkaan kokemusta yrityksestä ja näin ollen myös asiakastyytyvääsyyttä, tämä voi myös säästää yrityksen markkinointikustannuksia. (Gordon 2013, 34.)

Kokemukseni mukaan ravintolan liikeideasta riippuen trendien seuraamisen painoarvo vaihtelee kuten olettaa saattaa. Esimerkiksi nuorille suunnatut yökerhot ovat trendien seuraamisen ääripäässä ja eläkeläisille suunnattu kotiruokaa tarjoava lounasravintola toisessa ääripäässä. On ensisijaisen tärkeää tunnistaa yrityksen toimintakenttä ja asiakaskunta, sillä trendien seuraaminen voi toimia joissakin yrityksissä jos se sopii yrityksen liikeideaan, mutta joissakin tapauksissa trendin” eturintamassa olo” voi olla omalle yritykselleen haitallista ja jopa karkottaa asiakkaita. Ravintolamaailma elää aina pienoisessa muutoksessa, ja vaikka yritys ei seuraisi uusimpia trendejä, yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat aina asiakkaisiin, joskus hitaammin, joskus nopeammin, siksi ruokatuotesuunnittelussa on aina otettava suunnittelun pohjaksi vallitseva ja tuleva olotila.

Ruokatrendit ovat monipuolisia ja entistä nopeammin muuttuvia. Viime vuosien megatrendeinä ovat Suomessa olleet lähiruoka ja kiinnostuminen itse raaka-aineen alkuperästä aivan sen alkulähteille, lähitilalle saakka: miten se on tuotettu, mitä ruokaa tuotantoeläimelle on syötetty, mikä rotu on kyseessä ynnä muuta. Lähiruoan suosion myötä pientuottajat kiinnostavat ja tämä näkyy vähitellen myös ruokakaupassa. Terveellisyys, yksinkertaisuus, selkeät annokset, luonnonmukaisuus ja luonnollisuus ovat suuria trendejä. Kasvikset, juurekset, marjat ja villiyrtilit sekä ravintoloiden omat pienviljelmät ovat yhä suosituimpia. Kotimainen ”superfood” herättää laajaa mielenkiintoa. (Makuja 2014.)

Terveellisyys, terveysvaikutteisuus, gluteenittomuus ruokavaliossa ja viljatuotteiden välttäminen on yhä suosituempaa. Kivikautinen ruoka eli paleoruokavalion noudattaminen on herättänyt ihmisten mielenkiinnon ”alkuperäisyyteen”. Ravintolamaailmassa suuntaus on edelleen pois fine dining – annoksista kohti reilua ruokaa. Simppeli bistro-ruoka houkuttaa ja nähtävillä on erityisesti ”street foodin” eli katuruoan suosion nopea kasvu. (National Restaurant Association 2014.)

3.2 Ruokatuotesuunnittelu

Ravintoloissa tuotesuunnittelun lähtökohtana on oman yrityksen asiakassegmenttien analysoiminen. Lisäksi pitää ottaa huomioon ostokäyttäytymisen ennustettavuus sekä kilpailevien yritysten tunteminen. Näillä keinoilla yritys voi erottautua riittävästi muista yrityksistä ja saada kilpailuetua. Osaltaan tilanteeseen vaikuttavat myös markkinatilanne ja taloudelliset suhdanteet sekä trendit. Ihmisten matkustamisen lisääntyminen, ruokatietoisuuden leviäminen, ruoanlaiton harrastuksen lisääntyminen, gastronomian tuntemuksen parantuminen, tiedon lisääntyminen Internetin myötä, jolloin hyvien ja huonojen kokemusten jakaminen on helppoa, ovat kaikki tekijöitä, jotka lisäävät tuotesuunnittelun tärkeyttä. Kilpailu on kiristynyt ja asiakkaiden toiveita täytyy aidosti kunnioittaa, jotta menestymisen edellytykset saavutetaan. (Kotler, Bowen & Makens 1999, 86–93.)

Sosiaalisen median merkitys on kasvanut yritysten toiminnassa. Nykyisin on nähtävissä yhä lisääntyvää interaktiivisuutta asiakkaiden ja yritysten välillä. Tämä on merkittävä muutos vanhaan käytäntöön, jossa tiedotus yrityksen ja asiakkaan välillä oli yksisuuntaista yrityslähtöistä tiedotusta. (Gordon 2013, 32–36.)

Ruokatuotekehitys on parhaimmillaan ennalta suunniteltu jatkuva prosessi, jossa käydään suunnitelmallisesti tuotekehityssyklin eri vaiheet läpi. Nämä ruokatuotteen kehityssyklit ovat: 1. nykyisen ruokatuotteen analysointi, 2. tavoitteiden asettaminen, 3. varsinainen suunnittelu, 4. testaaminen ja 5. käyttöönotto. Tuotekehitys aloitetaan aina valitsevan olotilan arvioinnilla ja nykyisen ruokatuotteen analysoinnilla. Myös itse tuotekehityksessä on trendejä ja niistä voimakkaasti on noussut esiin asiakkaiden osallistuminen tuotekehitykseen. Näin asiakkaiden odotusarvojen täyttäminen on helpompaa. Tuotekehitys asettaa aina tavoitteita, jolloin ruokatuotteelle määritellään liikeidealliset, laadulliset, imagolliset ja liiketaloudelliset tavoitteet. Nämä tavoitteet tulee aina olla yhteydessä valitsemamme asiakaskunnan tarpeiden ja odotusarvojen kanssa. (VRT. Sokotel 2008.) Asiakkaiden odotusarvojen täyttämiseen tulee luoda prosessit ja pyrkiä yrityskulttuuriin, jossa asiakaskokemusten odotusarvot ylitetään.

Tärkeimpiä perusteita yrityksen kannattavuudelle on vakituisen asiakassuhteen luominen, joka saavutetaan sillä, että asiakaslupaus pidetään. Asiakaslupauksen tulee olla realistisia ja katteettomia lupauksia tulee aina välttää. Jokainen työntekijä markkinoi ja parasta markkinointia on hyvin tehty työ. Menetetty asiakas on hyvin vaikeaa saada takaisin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 10.)

Ruokatuotteen suunnittelun asiakasnäkökulmaa ja tuotteen haluttavuutta markkinoilla on jo aiemmin korostettu, mutta yrityksen tuloksellisen toiminnan kannalta olennaista kiinnostavan tuotteen myymiselle on myös sen tuottaminen liiketaloudellisesti kannattavasti. Tämä edellyttää tarkkaa suunnittelua ja huolellista toteuttamista. Ravintolat ja hotellit perinteisesti eivät tiedosta riittävän selkeästi, mikä tuoteryhmä on liiketaloudellisesti kannattavinta yritykselle. Tämä johtaa siihen, että joihinkin tuotteisiin ei panosteta riittävästi, eikä näin realisoida sitä potentiaalista tuottoa, joka siitä olisi saatavissa. Toisaalta joihinkin marginaalituotteisiin kulutetaan liikaa yrityksen resursseja ja siihen panostettu energia on pois niiltä asiakkailta joihin se kannattaisi panostaa. (Gordon 2013; Kotler 2005; Löytänä & Korteso 2011.) Sairaalapotilaan ruokapalvelu eroaa hivenen ravintolaan saapuneen asiakkaan vastaavasta, mutta samat peruslinalaisuudet pätevät sairaalassakin.

3.2.1 Sairaalapotilaan ravitsemushoito

Hyvä ravitsemustila on erittäin tärkeää niin yksilön kuin yhteiskunnan kannalta. Hyvä ravitsemus edesauttaa ihmisen terveydentilan ylläpitoa ja koko kansakunnan hyvinvointia. Ihmisen hyvä terveydentila korreloituu hyvänä toimintakykynä, mikä näkyy koko kansantaloudessa ja yleisenä hyvinvointina. Syntymästä alkanut hyvä ravitsemustila ja oikeat ravitsemustottumukset luovat perustan terveydelle ja hyvinvoinnille. (Arffman, Partanen, Peltonen & Sinisalo 2009, 10.)

Hyvä ravitsemushoito edistää terveyttä ja on monien sairauksien hoitomuoto, voidaan-kin sanoa sen olevan terveyden ja hyvinvoinnin edellytys. Hyvä ravitsemustila parantaa elämänlaatua, ehkäisee kansansairauksia, kuten lihavuutta, tyypin kaksi diabetesta sekä sydän- ja verisuonitauteja. Hyvä ravitsemustila on oleellinen osa potilaan hoitoa ja Euroopan neuvosto on vuonna 2002 julkilausumassa todennut, että kaikilla potilailla on oikeus laadukkaaseen ravitsemushoitoon. Sen tavoitteena on riittävä energian ja ravintoaineiden saanti ja ruokailun tulee tuottaa myös mielihyvää. Oikea ravitsemustila nopeuttaa sairaalapotilaan toipumista ja nostaa elämänlaatua. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010, 16.)

Ruokailu on sosiaalinen tapahtuma, jonka on tarkoitus tuottaa myös mielihyvää. Maittava sairaalaruoka antaa mallin sopivasta ruokavaliosta, joka soveltuu sairauden hoitoon sekä antaa mallin myös siitä, millaisen lautasmallin potilaan tulisi omaksua. On painotettava myös ruokailua miellyttävässä ruokailuympäristössä. Ruoan aistittavat laadut ovat: maku, tuoksu, väri, rakenne ja lämpötila. Näillä kaikilla tekijöillä on vaikutusta ruoan valintaan ja syötävän ruoan määrään. Ruokailua edistää jos potilas saa itse vaikuttaa annoskokoon sekä ruokalajien ja ruokailutilan valintaan. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010, 46.) Oheiset valtion ravitsemusneuvottelukunnan suositukset soveltuvat erityisen hyvin niin Norlandia Care potilashotellin kuin tekonivelsairaala Coxan toimintaperiaatteisiin, sillä molemmat haluavat profiloitua uuden ajan hyvinvointi- ja terveyspalveluja tuottavina yrityksinä ja olla alansa edelläkävijöitä, jossa korostetaan itse asiakasta eli potilasta.

Euroopan neuvoston suositus potilasruokailua edistävästä tekijöistä ovat:

1. Yksilölliset valintamahdollisuudet
 - aterian koko, leivän ja juoman, mahdollisuus mausteiden lisäämiseen tai vastaavaan
2. Ruokalistasta tiedottaminen
 - suullista tai kirjallista ja ruoan nimeäminen sisältöä vastaavaksi
3. Ruoan ja juoman hyvä aistittava laatu
 - hyvä maku ja tuoksu sekä oikea lämpötila ja ruoan rakenne
4. Ruoka-annosten houkuttelevuus ja ruokahalua herättäviä
 - sopiva koko, värien yhteensopivuus, kaunis asettelu ja sopiva astiasto
5. Ruokailusta tiedottaminen ennen sairaalaan tuloa tai tulokeskustelussa
 - ruokailuajat, yksilölliset mahdollisuudet, ylimääräiset välipalat, avun mahdollisuus, korjaavan aterian saantimahdollisuus ja palautemahdollisuus
6. Ravitsemushoidosta tiedottaminen potilaalle ja omaisille
 - muutokset ruokavaliossa
7. Säännöllinen asiakastytyväisyyden arviointi
 - kysely vähintään kerran vuodessa niin potilaille kuin henkilökunnalle

(Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010, 47.)

1.1.2014 alkaen potilailla on mahdollisuus valita terveysasema ja erikoissairaanhoidon yksikkö kaikista Suomen julkisista terveysasemista ja sairaaloista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Potilaiden hoitopaikan valintaoikeuden myötä, tulevaisuudessa sairaanhoitoa tarjoavien yksiköiden kilpailu lisääntyy. Ruokailu on yksi asiakastytyväisyyttä parantava osatekijä. Potilaiden yksilölliset toiveet ja odotusarvot ovat yhä enenevässä määrin kasvussa ja tämä tulee näkymään myös ruokapalveluissa.

3.2.2 Suomalaiset ravitsemussuositukset

Ravitsemussuositusten tavoite on parantaa väestön terveyttä ravitsemuksen avulla. Suosituksia käytetään: seurannassa, suunnittelussa, viestinnässä ja poliittisessa ohjauksessa. Ravintoaineiden tarve ja siten myös suositukset vaihtelevat yksilön terveydentilan mukaan. Ravitsemussuositukset on tarkoitettu koko väestölle. Saantisuosituksissa on huomioitu se, että ravintoaineiden tarpeet vaihtelevat yksilöittäin, sillä kullekin aineelle on määritelty varmuusvara. Ravitsemussuositukset soveltuvat usein sellaisinaan esimerkiksi diabeetikoille sekä sepelvaltimotautia sairastaville ja suositukset toimivat lähtökohtana muidenkin sairauksien ravitsemushoitoa suunniteltaessa sekä painonhallintaan laihdutuksen jälkeen. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014.)

Uusimmat suomalaiset ravitsemussuositukset ovat vuodelta 2014 ja ne perustuvat pohjoismaisiin ravitsemussuosituksiin, jotka ovat asiantuntijaryhmän laatimia ja perustuvat laajaan tieteelliseen tutkimukseen. Pohjoismaisissa ravitsemussuosituksissa otetaan huomioon myös alueen ruokatottumukset ja alueen ruokaperinteet. Uusissa suosituksissa pääpaino on terveyttä edistävän ruokavalion kokonaisuudessa. Yksittäiset ruoka-aineet eivät edistä tai haittaa terveyttä, sillä ruokavalion kokonaisuus ratkaisee. Monipuolinen suositusten mukainen ruokavalio kattaa pääsääntöisesti ravintoaineiden tarpeen. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014.)

Suomalaisen väestön terveyden parantamiseksi ja ylläpitämiseksi ravitsemusneuvottelukunta suosittelee suomalaisille kokonaisuudessaan seuraavia toimenpiteitä:

- lisätä ruokavalioon kasviksia (erityisesti juureksia), palkokasveja (herneet, pavut ja linssit), marjoja, hedelmiä, kaloja ja muita mereneläviä sekä pähkinöitä ja siemeniä.
- vaihtaa ruokavaliossa vaaleat viljavalmisteen täysjyvävalmisteiksi, voi sekä runsaasti voita sisältävät levitteet kasvisöljypohjaisiin levitteisiin ja korvata rasvaiset maitovalmisteet vähärasvaisiin tai rasvattomiin maitovalmisteisiin.
- vähentää ruokavaliossa punaisen lihavalmisteiden ja lihan kulutusta, lisättyä sokeria sisältävien juomien ja ruokien kulutusta sekä suolan ja alkoholin kulutusta.

(Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014.)

3.2.3 Norlandia Caren ruokafilosofia

”Haluumme tarjota asukkaillemme ja vieraillemme hyvän elämän – joka päivä!” on Norlandia Care potilashotellin filosofia. Tämä filosofia ulottuu niin hotellivieraan vastaanottamiseen, hotellihuoneiden yksityiskohtiin kuin ravintolaan ja ruokaan. Filosofian taustalla on kokonaisvaltainen hyvinvointiajattelu, jota noudatetaan potilashotellin asiakkaiden ja henkilökunnan eri elämänvaiheissa sekä tilanteissa. (Norlandia Care Oy 2014a.)

Lähtökohtana arkiruokailulle ovat viralliset ravitsemussuositukset, joita noudattamalla mahdollistetaan hotellin vieraiden hyvinvointi ja potilasvieraiden paras mahdollinen toipuminen. Hotellissa on myös mahdollisuus saada yksilöllisen ruokavalion mukaisia ruokia, jotka perustuvat henkilökohtaisiin ravitsemustarpeisiin. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset ruoka-aine allergiat ja hienorakenteiset ruoat. Erilaiset ruokavaliot ovat yleistyneet ja ne voivat liittyä lääketieteellisiin tarpeisiin, ruoka-aineallergioihin tai omiin henkilökohtaisiin valintoihin, joko eettisiin tai uskonnolliseen vakaumukseen. Tämä kaikki edellyttää hyvää asiakasinformointia ruokien raaka-aineista ja informaation hyvää kulua eri osastojen välillä hotellissa. Norlandia Caren ruokafilosofian mukaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin pohja on fyysinen hyvinvointi, mutta aivan yhtä tärkeä on myös henkinen hyvinvointi. Tämä tarkoittaa niitä elämän tärkeitä hetkiä, juhlatilaisuuksia tai ravintolaillallista rakkaiden kanssa, jolloin nautitaan muuta kuin arkiruokaa. Kenties nautitaan lasilliset viiniä, syödään herkutellen ja vain nautitaan. Ruokailu on osa elämää, johon kuuluu eri tilanteita ja tapahtumia. (Aikio.)

Tärkeintä on kokonaisuus niin fyysisessä kuin henkisessä tasapainossa. Potilashotellin ruokafilosofia on tarjota erilaisiin tilanteisiin erilaisia vaihtoehtoja. Pääperiaate on pystyä tarjoamaan aina vaihtoehtoa, joka edesauttaa hyvää oloa. Norlandia Care haluaa olla eturintamassa kehittämässä ruokatuotteita, jotka ovat herkullisia, raikkaita ja perustuvat ensiluokkaisiin raaka-aineisiin, joissa on huomioitu myös eettiset tuotantotavat, ekologisuus, terveellisyys ja kotimaisuus. Potilashotellin ruokailussa korostuvat laadukkaat, terveelliset raaka-aineet ja maustamisen tärkeys. Verrattuna perinteiseen sairaalaruokaan potilashotellin ruoan tärkein ominaisuus on maku ja asiakkaalle tarjottavat runsaat vaihtoehdot, perinteisen ruoan arvostavalle kuin trendien seuraajille löytyy vaihtoehtoja. Ruokasuunnittelun pohjana toimivat ravitsemussuositukset. (Aikio.)

3.2.4 Sairaalaruokailun kehitys tulevaisuudessa

Pohjoismaissa ravitsemusneuvottelukunnat asettavat sairaalassa tarjottavalle ruoalle laatuvaatimuksia liittyen ruoan terveellisyteen ja aistein todettavaan ruoan laatuun. Suomessa tästä vastaa Valtion ravitsemusneuvottelukunta ja suositus on tarkoitettu henkilökunnan käyttöön sairaaloissa ja terveyskeskuksissa, palvelu- ja hoitokodeissa sekä kuntokeskuksissa. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010, 14.) Pohjoismaissa ja Iso-Britanniassa on paljon keskusteltu sairaalaruokan tasosta, niin sen houkuttelevuudesta potilaille kuin myös potilaiden aliravitsemuksesta. Tanskassa perinteistä sairaalaruokailua on tutkittu ja se osoittaa, että potilaat syövät vain 30 % – 60 % ravinnon tarpeestaan. Tämä aiheutuu lähinnä liian pienistä syödyistä ruokamääristä, ei niinkään vääristä suosituksista tai määräyksistä. Käytös johtaa myös suuriin ruokahävikkeihin ja terveystalvesurssien tuhlaamiseen. Lisäksi vajaaravitsemuksen sairaalapotilaalla on todettu johtavan suurempaan kuolleisuusriskiin. (Rasmussen 2011.)

Tanskassa on todettu, että useilla sairaalapotilailla on ravitsemusvajausta johtuen liian pienistä syötävistä ruokamääristä. Kyse ei niinkään ole vääristä suosituksista tai määräyksistä. Herlevin yliopistollisessa keskussairaalassa suoritettiin kokeilu liittyen sairaalaruokailuihin ja sillä todettiin lupaavia parannuksia potilaiden ravitsemuksessa. Ruokalista suunniteltiin uudelleen ja asiakkaiden toiveita kuunneltiin makumieltymysten suhteen. Ruoka-annokset suunniteltiin houkuttelevimmiksi, ravintolamaailmasta otettiin enemmän mallia ja annosten ulkonäköön panostettiin. Annoskokoja pienennettiin, jolloin potilaiden jättämä ruokahävikki pieneni, lisäksi annosten energiatiheyttä kasvatettiin, jolla varmistettiin riittävä energiansaanti. Tämä saatiin aikaan lisäämällä rasvan määrää. Potilaiden valintamahdollisuuksia lisättiin ja päivällisellä tarjottiin alkuruoka, pääruoka kahdella eri vaihtoehdolla ja jälkiruoka kahdella eri vaihtoehdolla. Tämä kolmen ruokalajin lähestymistapa takasi riittävän energiasaannin potilaille. Potilaille oli lisäksi tarjolla houkuttelevia välipalavaihtoehtoja. (Freil ym. 2006.)

Rasmussen Aalborgin yliopistollisesta keskussairaalasta painottaa sairaalaruokailun tärkeyttä ja korostaa ajatusta, jonka mukaan sairaaloiden tulisi enemmän ottaa mallia ravintoloista. Tämä ”a la carte- malli” korostaa enemmän potilaiden valinnaisuutta ja siten asiakastyytyväisyyttä sekä annosten visuaalisuutta ja makua. Tärkeää on, että potilas on enemmän toiminnan keskiössä kuin vain osa sairaalassa tapahtuvaa prosessia. Yleisesti koko ruokapalveluun liittyvä prosessi on monimutkainen tapahtuma, joka vaa-

tii asiantuntemusta, informaation kulkua ja prosessien toimimista kokonaisuutena. Toiminnan onnistuminen edellyttää laadukasta arviointia ruokapalvelusta, potilaiden osallistumista sekä sairaaloiden ja terveydenhoitoammattilaisten yhteistyötä. Kaikki tämä vaatii riittäviä voimavaroja ja koko organisaation kiinnostusta aiheeseen. (Rasmussen 2014.)

Suomessa on voimassa Terveydenhuoltolaki 2010/1326, joka antaa vuodesta 2014 alkaen potilaalle mahdollisuuden valita terveysasema ja erikoissairaanhoidon yksikkö kaikista Suomen julkisista terveysasemista ja sairaaloista. Erikoissairaanhoidon hoitopaikka valitaan yhdessä lähetteen antavan lääkärin kanssa. Potilaalla on hoitopaikan mahdollisuuksien rajoissa myös oikeus valita häntä hoitava lääkäri tai muu terveydenhuollon ammattilainen. Tämän muutoksen tarkoituksena on vahvistaa potilaan oikeuksia ja varmistaa yksilön mahdollisuus valinnanvapauteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

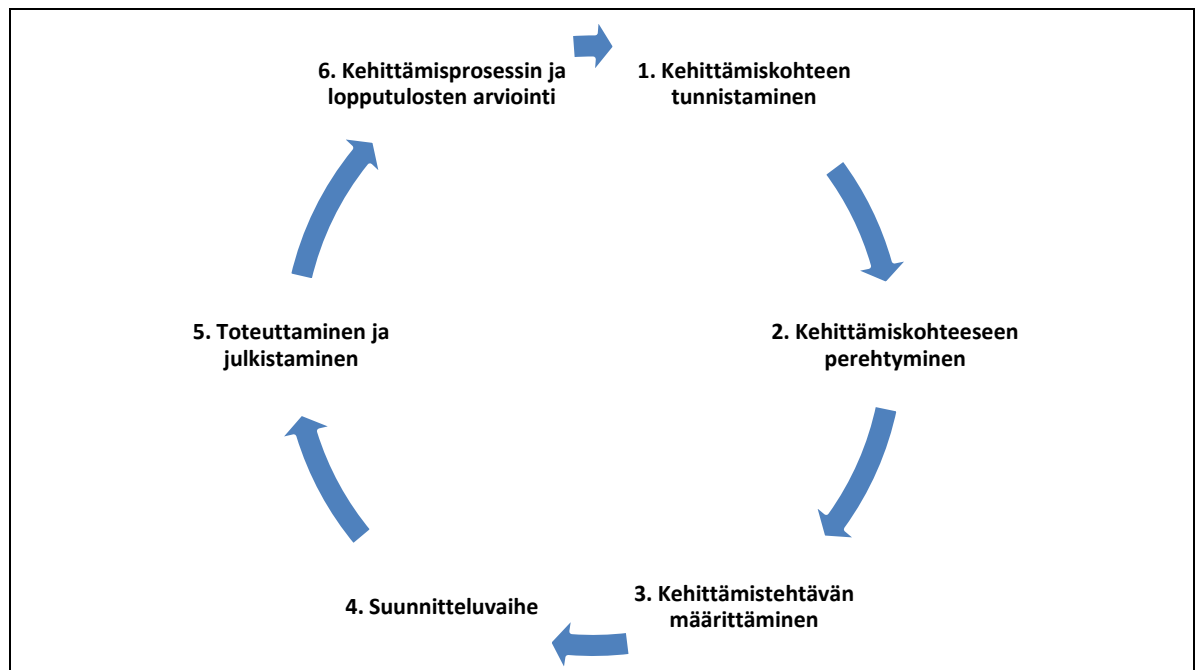
Sairaalaruokailu on tulevaisuudessa haasteiden edessä, sillä potilaiden odotusarvot ja vaatimustason odotetaan kasvavan. Tätä seikkaa korostavat niin tekonivelsairaala Coxan toimitusjohtaja kuin potilashotellin johtaja. Sairaalapotilaiden heterogeenisyys lisääntyy, potilaiden ruokatottumukset eriytyvät ja valinnaisuuden sekä yksilöllisyyden suosiminen kuluttajilla on kasvussa. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa potilaiden vaatimustason kasvua ja valinnaisuuden korostamista asiakastyytyväisyyden takaamiseksi myös sairaalahoidon alalla.

4 RUOKATUOTTEISTUS CASE COXA OY

4.1 Coxan ruokatuotteen kehittäminen – asiakkaan odotusten ylittäminen

Potilasasiakaskokemuksia luotaessa on hyvä huomioida, että ihminen on psykofyysinen kokonaisuus ja on huomioitava myös psyykkinen terveys fyysisen terveyden ohella. Emotionaalinen osuus kokemuksen luomisessa on keskeistä myös fyysisen terveyden kannalta. (Löytänä & Korteso 2011, 128.) On hyvä muistaa, että potilaan lisäksi hänen läheisensä ovat osa asiakkuutta ja kokemuksia luotaessa heidät tulee ottaa mukaan prosessiin.

Organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä kootun taustatiedon sekä tutkimustiedon avulla määritellään kehittämistyölle tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Vasta tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. On hyvä määrittää tarkkaan mihin kehittämisellä pyritään ja sitä seuraamaan mittarit. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 22 - 33.)



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi muokattuna kaaviona (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014.)

Onnistunut kehitystyö on vaiheittainen prosessi, jossa on seuraavat elementit, edellä kuvatun kaavion mukaisesti. Koko prosessin aikana on huolehdittava järjestelmällisyydestä, analyttisyydestä, kriittisyydestä, aktiivisesta vuorovaikutuksesta, kirjoittamisesta eri tahoille ja eettisyydestä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014.)

Tässä kehitystyössä prosessi jakautuu oheisen kaavion mukaan seuraavasti.

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen:
 - Coxan aloitteesta ruokapalvelujen kehittäminen yleisesti

2. Kehittämiskohteeseen perehtyminen:
 - asiakaspalautteet, teemahaastattelut henkilökunnalle, johdon kanssa pidettävät palaverit ja havainnoinnit sekä yrityksen toimintaan tutustuminen, erilaiset raportit, manuaalit ja verkkosivut

3. Kehittämistehtävän määrittäminen:
 - kartoittaa potilashotellin asiakkaan, tekonivelsairaala Coxa Oy:n ruokatuotetta, antaa kehitysideoita ja saada kehitystyö liikkeelle tavoitteena vahvistaa asiakaskokemusta ja parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä samalla tarkastella potilashotellin näkökulmasta ruokatuotekehitystä sairaalan toimintaympäristössä

4. Suunnitteluvaihe:
 - asiakaspalautteiden analysointi sekä teemahaastattelujen, palaverien ja havainnointien purkaminen, jonka jälkeen kehitysideoiden työstäminen yhteistyössä toimijan kanssa sekä potilashotellin organisaatiossa. Suunnitteluvaiheessa kehittämisskohteet tarkentuvat ja kehitystavoite etenee vaiheittain

5. Toteuttaminen ja julkistaminen:
 - kehitysideoiden esittely Coxan yhteyshenkilöille ja mahdolliset muutokset yhdessä arvioiden

6. Kehittämissprosessin ja lopputulosten arviointi:
 - kehitysideoiden jälkeen tuotteistaminen ja myynnin aloitus sekä prosessien läpikäyminen vuoden 2015 alusta alkaen

4.1.1 Tutkimusmenetelmät kehitystyölle

Opinnäytetyön tutkimusmateriaalia ovat Coxan saamat asiakaspalautteet, henkilökunnan haastattelut, tekemäni havainnoinnit ruokailutapahtumista sekä Coxan edustajien kanssa käydyt palaverit. Haastattelumenetelmäksi Coxan henkilökunnan (kuusi haastateltavaa) kanssa valikoitui sovellettu teemahaastattelu. Tämä oli luonteva valinta, sillä näin henkilökunta pystyi vastaamaan kysymyksiin vapaasti. Tässä työssä vapaasti vastaaminen oli oleellista ja siksi esimerkiksi tiukasti määritelty lomakekysely ei tullut kyseeseen. Lomakehaastattelu sopii paremmin tilanteeseen, jossa vastaajilla on selkeät vaihtoehdot, kun aineistoa pitää saada paljon nopealla aikavälillä (Metsämuuronen 2007, 233–235; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131.)

Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden käsitellä hienotunteisuutta vaativia aiheita. Haastateltava voi vastata kysymyksiin vapaasti, mutta haastattelija voi kuitenkin samalla ohjata haastattelun kulkua suosittavilla kysymyksillään. Haastattelija saa oleellisen materiaalin, haastattelu kuitenkin pysyy aiheessa, eikä siitä tule avoin haastattelu. (Metsämuuronen 2007, 233–235; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131.) Tässä työssä kysymyksillä mitattiin laatua eikä määrää ja ne tehtiin pienelle, valikoidulle joukolle. Näin ollen tutkimuksen voi liittää kvalitatiiviseen malliin, jossa kyselyt ja haastattelut ovat avoimia, yhdelle yksilölle tai pienelle ryhmälle tehtyjä (Metsämuuronen 2007, 207–209).

4.1.2 Taustaa sairaalaruokailujen kehittämisprojekteille

Potilashotelli Norlandia Care voisi olla luonteva toimittaja tekonivelsairaala Coxalle kaikkien ruokapalvelujen osalta, mutta tässä toiminnallisessa vaiheessa keittiön fyysisten puitteiden ja resurssien vuoksi se ei vielä ole mahdollista. Tulevaisuudessa tilanne voi olla toinen ja alueelle suunnitellun lisärakentamisen toteutuminen voi avata uusia mahdollisuuksia potilashotellin keittiön mahdollisesta remontista, jossa keittiö muutettaisiin pienimuotoiseksi keskuskeittiöksi linjastoineen. Lisäksi lämpimän ruoan toimitaminen vaatii asianmukaisia lämpökuljetusvaunuja sekä astiaston investointeja ja henkilöstöresurssien uudelleen mitoittamista, mahdollisia uudelleen rekrytointeja ja niin edelleen. Tämä vaatii tulevaisuudessa investointilaskelmia ja strategisia päätöksiä potilashotellin johdon toimesta.

Edellä mainituista syistä potilashotellin ruokapalvelun tarjoaminen Coxalle on vaihteellinen ja tuotteistus täydentää TAYSin keskuskeittiön ruokia lyhyellä tähtämellä. Tuotteistaminen on vaiheittain edistyvä kehitystyö, jossa toteutusvaiheittain arvioidaan onnistuminen. Tällä hetkellä Coxan henkilökunnasta osa ruokailee potilashotellin ravintolassa nauttien seisovanpöydän lounaasta, lisäksi potilashotelli on toimittanut Coxan henkilökunnan juhliin ruokapalvelut muutamana kertana vuodessa sekä toimittaa säännöllisesti kahvituksia heidän tiloihinsa. Yhteistyötä on siis jo olemassa ja myös yhteinen etu sen syventämiselle.

Tekonivelsairaala Coxan ruokapalvelujen kehittäminen vaatii yhteistyötä Coxan edustajien toimesta ja he antavat impulssin muutostoiveista ruokapalvelujen toimittajalle Tampereen yliopistollisen keskussairaalan pääkeittiölle. On huomioitava, että pääkeittiö toimittaa ruokapalveluja koko kantasairaalaan ja pääkeittiö katsoo ruokapalvelujen tuottamista kokonaisuutena. Tekonivelsairaala Coxa haluaa profiloitua laadukkaana terveyspalveluja tuottavana erikoissairaanhoidon yksikkönä. Lisäksi Coxan asiakasmäärät eivät ole niin suuria, jotta erillistä tuotteistusta kannattaa taloudellisesti tehdä. Siksi yhteistyö ja palautteen antaminen on järkevintä kehitystyön etenemiselle. Potilashotellin tuotteistamisen kannalta kokonaisuuden hallinta on myös tärkeää, niin raaka-aineiden määrän rajoittamisessa kuin tuotantoprosessien ajoittaminen siten, että yhteistyö eli myyminen on liiketaloudellisesti kannattavaa.

Sairaalaruokailu on iso yhteiskunnallinen terveystekijä, jolla on myös isoja taloudellisia vaikutuksia. Viime vuosina se on saanut laajaa julkisuutta niin Englannissa kuin pohjoismaissa, erityisesti Tanskassa. Englannissa aihe on jopa synnyttänyt kansallisliikkeen ja on esitetty arvioita, että 67 % sairaaloiden henkilökunnasta eivät itse söisi sitä ruokaa, jota tarjoavat potilailleen. Lisäksi arvioidaan, että noin 82 192 annosta menee hävikkiin päivittäin. *Campaign for better hospital food* – sivustolle voivat sairaaloiden asiakkaat lähettää kuvia sairaaloissa saaduista annoksista. Nyt viimein Englannissa on astumassa voimaan uudet standardit, joita sairaalat joutuvat noudattamaan, ja ne painottavat ruoan laatua ja valinnaisuutta sekä ruoan terveellisyttä niin potilaille kuin henkilökunnalle. Sairaalat rankataan tulevaisuudessa ruokapalvelujen laadun mukaan. (Gallagher 2014.)

Tanskassa sairaalaruokailusta on käyty vilkasta keskustelua ja aihe on ollut laajalti esillä koko sosiaali- ja terveysalalla. Sairaalaruokailun kehitysprojektit, esitelmät tehdyistä tutkimuksista, ongelman taustoista, kokemuksista sairaaloissa ja kokeiluista sekä niiden tuloksista ovat olleet rohkaisevia. (Rasmussen 2011.) Parempaan ravitsemukseen tähtäävät kokeilut ovat olleet positiivisia ja onnistuneita. Tunnusomaista niille ovat olleet koko organisaation sitoutuneisuus ja erityisesti ruokailuista vastaavat ”emännät”, joita on nimitetty. (Petersen 2013.)

Yhteistä kaikille onnistuneille pilottihankkeisiin ja sairaalaruokailun parantamiseen tähtääviin projekteihin on seuraavat tekijät:

- aihe on koettu aidosti tärkeäksi ja siihen osallistuu ihmisiä koko organisaatiosta eri osastoilta, toisin sanoen organisaatio panostaa kehitystyöhön riittävästi
- henkilökunta tiedostaa ruokapalvelujen tärkeyden ja sen merkityksen palveluketjussa, toisin sanoen henkilökuntaa koulutetaan asiasta ja mahdollisista muutoksista
- johto sitoutuu siihen strategisesti ja ymmärtää sen potentiaalin

4.2 Coxan nykyinen ruokatuote, erityistarpeet ja sen rooli palveluketjussa

Tekonivelsairaala Coxan tavoitteena on tarjota potilaille parasta mahdollista hoitoa ja palauttaa heidät mahdollisimman nopeasti takaisin toimintakykyiseen arkeen. Yksilöllisen ja korkealaatuisen hoidon tavoitteena on yli 95 % asiakastytyväisyys. (Tekonivelsairaala Coxa 2014a.) Näin korkean asiakastytyväisyystavoitteen saavuttaminen edellyttää jokaisen palveluketjun onnistumista vähintäänkin kohtuullisesti.

Ruokailulla on lisäksi tärkeä rooli potilaan kuntoutuksessa ja yleisesti terveyden edistäjänä. Ruokailu koostetaan ravintosuositusten mukaisesti – tämä on ruokasuunnittelun lähtökohta. Syöminen tarjoaa lisäksi psyykkisiä ja sosiaalisia mielihyvän hetkiä, jotka tuovat hyvää oloa ja turvaa potilaalle, joka on valmistautumassa leikkaukseen tai toipumassa siitä. (Arffman, Partanen, Peltonen & Sinisalo 2009, 62.)

Coxan potilasasiakkaalle tehdään kartoitus potilaan tarpeista ja toiveista liittyen ruokailuihin sairaalassa oloaikana. Nämä kaikki tiedot kirjataan tietojärjestelmään, josta tieto on nähtävissä myös keskussairaalan keskuskeittiöllä ja samalla se toimii ruokatilauksena. Potilaan tietoihin merkitään mahdolliset ruoka-aineallergiat, mahdolliset noudatettavat ruokavaliot, annoskoot, aterioiden yhteydessä nautittavat juomat, leivän laatu, levitteiden laatu ja niin edelleen. Nämä kaikki ruokailuun liittyvät tekijät kysytään potilaalta sisään kirjautumisen yhteydessä. (Lehtimäki 2014a.)

Ruokailu noudattaa perinteistä sairaalaruokailua, esimerkinomainen päivä:

- aamiainen klo 7.30 – 8.00 sisältäen puuroa ja/tai jogurttia, vaalea/tumma leipä levitteineen, juusto, kurkku, ruokajuoma (tuoremehu/ maito/ piimä) ja kahvi/tee
- lounas klo 11.30 – 12.00 sisältäen pääruoan lisukkeineen, salaatti/raasteannos, vaalea/tumma leipä levitteineen, ruokajuoma (maito/ piimä/ kotikalja tai mehu)
- pieni makea välipala kahvin/ teen yhteydessä iltapäivällä
- päivällinen klo 16.30 – 17.00 sisältäen pääruoan lisukkeineen (usein keitto), salaatti/raasteannos, vaalea/tumma leipä levitteineen, ruokajuoma (maito/ piimä/kotikalja tai mehu) ja pieni jälkiruoka (esimerkiksi marjakiisseli) / hedelmä
- iltapala klo 19.30 – 20.00 sisältäen leivän lisukkeineen tomaattia, kurkkua ja salaattia, hedelmä, ruokajuoma (maito/ piimä tai mehu) ja mahdollisesti jogurtti (Lehtimäki 2014a.)



KUVA 7. Ruoka toimitetaan sairaalaan kuvan ruokavaunuilla, jossa on erillinen osio lämpimille ja kylmille ruuille (Lehtimäki 2014b.)



KUVA 8. Kuva aamiaisesta, jossa on asiakkaan henkilö- ja ruoka-ainetiedot. Tarjottimelle lisätään juotavat, mahdolliset leivät ja levitteet sekä muut lisukkeet (Lehtimäki 2014b.)



KUVA 9. Tyypillinen lounasannos, jossa potilas on saanut valita annoskoon, leipälajin, levitteen ja juoman (Lehtimäki 2014b.)

4.2.1 Coxan asiakaspalautteet

Coxan potilaspalautte-kaavake on A5-sivun kokoinen ja siinä on neljä kysymystä, joista kaksi liittyvät yleisiin asioihin ja asiakas voi antaa arvosanan hymynaamoilla ja numeroin (Liite 1). Kahteen kysymyskohtaan voi antaa kirjallista palautetta, joista toiseen voi antaa kehitysideoita ja toiseen terveisiä sekä mahdollisia kiitoksia. Potilaspalautteessa kysytään palveluun liittyvistä väittämistä ja Coxan suosittelemista parhaalle ystävälle, jos hän tarvitsisi leikkausta.

Avoimet palautteet ovat koskeneet usein ruokailua ja siksi se onkin noussut esiin eräänä kehityskohteenä. (Martikainen.) Coxan asiakaspalautteet ovat helposti potilaiden saatavilla ja tällä pyritään helpottamaan palautteiden antamista. Asiakkaat antavat helpommin mielipiteitä ”rasti ruutuun” kysymyksissä ja niiden määrä ylittää avointen kysymysten määrän. Ruokapalvelujen kehittämisen kannalta olisi hyvä, jos asiakkaiden toiveita ja palautteita seurattaisiin tarkemmin erityisesti ruokaan liittyvillä kysymyksillä ja toiveilla. Ajatus on, että vastausten antaminen ja niiden tarkasteleminen olisi mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta sekä vastaajalle että kysyjälle. Kyselykaavakkeen tulisi siis olla tarkoin harkittu ja kompakti kaavake.

Vuonna 2014 tammikuusta elokuuhun kerätyt avoimet palautteet ruokahuoltoon liittyen ovat seuraavanlaiset:

- *ruokalistan voisi vaihtaa maukkaampaan ruokaan*
- *ruoka oli vähän mautonta, vähän suolaa puuroonkin, niin maistuisi paremmin*
- *Food could improve- but the cognac was excellent!*
- *ruokaa olisi voinut olla enemmän*
- *aamupala voisi olla kokojyväviljasta valmistettua hiutalepuuroa...*
- *ruokatoiveita voisi ottaa enemmän huomioon, koska täällä ei ole kahvilaa/ ruokalaa*
- *tuoretta salaattia ja vihanneksia aterioiden yhteyteen - suolisto kaipaa kuituja ja elimistö vitamiineja*
- *teen tai kahvin kanssa grahamsämpylä ja hilloa. Aamupalalle saisi tarjota marjoja tai mehukeittoa ja perunat kokonaisina*
- **PIENEMPIÄ RUOKA- ANNOKSIA**
- *ruoka- annokset voisivat olla pienempiä*

- *keittiön tarjoamat erikoisruuat voisivat olla parempaa MUTTA henkilökunta korjasi hienosti puutteet*
- *ruoka on ollut ennen parempaa. Annokset ovat turhan suuret - huono omatunto jättää*
- *ruoka ei ole Coxan tasoa*
- *ateriat eivät aina olleet toiveiden mukaisia, tuli sellaisia annoksia, joita ei allergisuuden vuoksi pystynyt syömään*
- *normaaliruokia toivoisin: nakkikastiketta ja lihamakaronilaatikkaa lisäksi kirkas kanakeittoon oli lisätty mauste, joka poltti kurkkua ja aiheutti sappivaivoja*
- *suola vain tuntui olevan ”kortilla”*
- *ruoka on ollut hyvää ja tarpeeksi*
- *ruoka oli tosi hyvää, maistui hyvin!*

Ruokaa koskevia avoimia kirjallisia palautteita oli yhteensä 18 kappaletta, joista suurin osa 16 kappaletta oli negatiivisia. Näistä palautteista kaksi kappaletta liittyi ruokien annoskokoihin. Kaksi palautetta oli positiivisia ja lisäksi henkilökuntaa kiitettiin erikseen yhdessä palautteessa tilanteen hyvästä tilanteen hoitamisesta. (Tekonivelsairaala Coxa.) Avoimien palautteiden kokonaismäärää ei ole tiedossa. Palautteet on kerätty kahdeksan kuukauden ajalta ja vuodessa Coxassa käy noin 3500 potilasta. (Lehtimäki 2014a.)

4.2.2 Coxan henkilöstön teemahaastattelut ja havainnointi

Asiakkaat eivät aina anna palautetta kirjallisessa muodossa, vaan mielellään kertovat siitä suoraan henkilökunnalle. Henkilökunnan mielipiteitä ruokahuollosta tutkittiin haastattelemalla heitä jokaista erikseen sekä havainnoimalla. Haastattelu suoritettiin teemahaastattelun muodossa 17.9.2014 Coxan tiloissa. Haastattelut eivät koskeneet esimiehiä ja johtoa. Haastateltavilta tiedusteltiin heidän työnimikkeensä ja työskentelyaikansa eikä lainkaan nimiä, tällä varmistettiin mahdollisimman objektiivinen ja todenmukainen näkemys ja vastausten antaminen. Haastateltavia oli kuusi henkilöä, joista viisi olivat sairaanhoitajia ja yksi laitoshuoltaja. Heidän työhistoriansa Coxassa ovat varsin pitkät eli 12, 11, 10, 10, 9 ja 3 vuotta.

Haastattelu eteni teemahaastattelun rakenteita noudattaen niin, että haastateltava vastasi ennalta mietittyihin kysymyksiin (Liite 2). Nämä kysymykset toimivat haastattelun runkona, mutta haastateltu kertoi vastauksissaan vapaasti omia näkemyksiään, mikä välillä johti uusiin aiheisiin ja kysymyksiin. Haastateltavien näkemykset ovat muodostuneet paitsi asiakkaiden antamista palautteista, myös haastateltavien omiin kokemuksiin joka-päiväisessä työssä, esimerkiksi mitä tulee ruoan laatuun.

Kysymykseen *Arvioi ruoan laatu?* viisi vastaajaa kuudesta arvioi, että ruoka on suolatonta ja vähän mautonta, joskin ruoan laatu on pääsääntöisesti ihan hyvää sekä ravitsemuksellisesti asiaankuuluvaa. Pääruokien yhteydessä tarjottavat salaatit saivat kolmelta vastaajalta moitteita ja vastaajat käyttivät termejä ”nuukahtaneita”, kuivia ja vaatimattomia. Keitot saivat erityisen paljon kehuja ja varsinkin lohi-, liha- ja kasvissyösekeitot saivat kaikilta kehuja. Potilaat ovat myös puuroja kehuneet haastateltavien mukaan.

Kysymykseen *Arvioi ruoan maku?* viisi vastaajaa kuudesta arvioi, että ruoka on liian suolatonta sekä mautonta ja muutamat ehdottivat, että erilliset suola- ja mustapippuripussit jaettaisiin suoraan potilaille ruoan yhteydessä, sillä henkilökunnalla ei ole aikaa odottaa, että asiakkaat maistavat ruokaa. Jälleen puolet vastaajista kertoi, että keitot ovat suosittuja päivällisellä. Puolet vastaajista arvioi, että ruoan maku on ihan ok ja yksi vastaaja koki, että ruoasta harvemmin annetaan negatiivista palautetta. Yksi vastaaja arvioi, että lounaat ovat ihan hyviä, mutta jollei päivällisellä ole keittoa niin ruoka on monesti ollut ”mössöä” ja toinen vastaaja lisäsi, että varsinkin laatikkoruokat ovat mauttomia.

Kysymykseen *Arvioi ruokailutapahtuma, millainen kokemus asiakkaalle?* kaksi vastaajaa tähdensi, että ruoan jakelu on välillä kiireellistä ja vie aikaa, sillä vain laitoshoitajat jakavat ruokaa potilaille ja joskus heitä on vuorossa vain yksi. Sairaanhoidajien tehtävä on huolehtia potilaiden syömisasennosta ja vastaajat kokivat sen tärkeäksi. Potilaat ovat usein ”ähkyjä” ja usein ruokaa jää, jolloin muodostuu ruokahävikkiä. Toisaalta puolet vastaajista kertoi, että varsinkin vanhemmat ihmiset tilaavat ”ahneuksissaan” liikaa, kuten iltapalalla, jolloin vaihtoehtoja on monia. Monet potilaista eivät ymmärrä, että ruokien annoskokomääritelmä ei päde heihin, varsinkin vanhemmat ihmiset yliarvioivat omat annoskokonsa.

Kysymykseen *Miten kehittäisit ruokailua Coxassa, mitkä ovat kehittämiskohteita?* viisi vastaajaa kuudesta toivoivat ruokiin enemmän visuaalisuutta ja ”silmän ruokaa” sekä jälleen mainittiin ruokien suolattomuus ja välillä mauttomuus. Kaksi vastaajaa ehdotti suolapussien jakoa suoraan lounaalle ja päivälliselle. Yksi vastaaja toivoi ruoan jakoa joustavammaksi ja kaipasi lisää resursseja siihen. Lisäksi leipävalikoima kaipaa muutosta ja yksittäiset margariinipakkaukset ovat liian pieniä. Yksittäisinä kommentteina ehdotettiin Coxalle omaa keittiötä sekä erillistä yhteistä tilaa ruokailuihin, jolloin ruokailusta saataisiin sosiaalinen tapahtuma ja siten parantaisi potilaiden viihtyvyyttä.

Kysymykseen *Mitä asiakkaat sanovat ruoasta, mikä on hyvää ja missä kehitettävää?* Viisi vastaajaa kuudesta kertoivat, että keitot ja kevyemmät ruoat ovat pidettyjä, jälleen ruoan suolattomuus ja mauttomuus nousivat esiin. Iltapalaa pidettiin monipuolisena. Neljä vastaa kuudesta totesi haastattelun aikana, että ruokahävikkiä syntyy liikaa ja annoskoot ovat liian suuria. Potilaiden sisään kirjautumisessa riittävää informointia arveltiin heikohkoksi, sillä ongelmia tähän liittyen ilmeni usein osastolla. Puolet vastaajista kertoi, että informaatioissa on välillä ongelmia, ei olla varmoja siitä, mitä potilaat haluvat tai saavat syödä.

Kysymykseen *Miten asiakkaat ovat muuttuneet?* kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että potilaiden vaatimustaso on kasvanut ja vaativat enemmän. Varsinkin Helsingin alueelta saapuvat sekä nuoremmat potilaat vaativat enemmän. Vanhemmat ihmiset ovat vaatimattomampia. Yksi vastaaja tiivistä asian, sota-ajan ihmiset ovat kaikkeen tyytyväisiä, mutta nuoret ja varsinkin ”omalla rahalla” maksavat potilaat vaativat enemmän hotellitason palvelua.

Havainnointi suoritettiin lounasaikaan arkipäivänä 2.10.2014, jolloin päivä oli tyypillinen asiakasmäärineen ja rutiineineen. Ruoan jakelu sekä ruokailu sujuivat hyvin ja henkilökunnan mukaan ”aivan normaaliin tapaan”. Ruokavaunut toimitetaan osaston käytävälle, jonka jälkeen ruoan jakelu suoritetaan laitoshoitajien toimesta. Havainnointipäivänä jakelu aloitettiin yhden laitoshoitaja toimesta ja pian toinen laitoshoitaja tuli autamaan. Ruokavaunut ovat kaksiosaisia, jossa toinen puoli on varattu lämpimälle ruoalle ja toinen puoli kylmälle. Ruoka on jaettu potilaille tarjottimille, jossa on potilaan nimi ja ruokatiedot. Laitoshoitajat kokoavat tarjottimen ja lisäävät ruokajuoman, levitteet ja leivän ja mahdollisen lisäkesalaatin, jonka jälkeen ruoka jaetaan potilaille.

Havainnoinnin yhteydessä ilmeni, että potilastiedoissa ja siitä informoivassa lapussa ruokatarjottimille on välillä pieniä eroavaisuuksia, esimerkiksi laktoosittomalle ruokavaliolle toiveena on voi, mutta käytössä oleva voi on vähälaktoosinen, ei täysin laktoositon. Lisäksi laitoshoitajan kertoman mukaan potilaat haluavat usein vaihtaa toiveitaan tai ruokiaan. Usein informaatio ruoasta voi olla virheellinen kirjaus, potilaalle ei kerrota sisään kirjautumisen yhteydessä riittävästi vaihtoehtoista tai potilas itse vaihtaa mielipiteitään sairaalassa olon aikana. Voinee todeta, että informaation kulku ruokailujen suhteen olisi potentiaalinen kehityskohde. Informaation parannus toisi monia etuja ja varmistaisi palveluprosessien sujuvuuden.

4.2.3 Coxan johdon näkemykset ja toiveet ruokapalvelulle

Coxan johdon toiveena on saada varmistettua asiakkaiden tyytyväisyys jokaisessa palveluprosessissa ja sen eri vaiheissa. Ruokapalvelu kaipaa kehitystä ja toiveena on, että pienikin parannus on positiivista ja kehitykselle hyödyllistä. Ensimmäisen tapaamisemme pohjalta sovimme, että järkevintä on vaiheittainen kehitystyö. Ensi vaikutelmana on, että kehitystyö aloitetaan aamiaisesta ja iltapalasta. Tulevaisuuden tavoitteena ja ihanteellisena visiona olisi se, että potilaat saisivat ravintolamaisen menun, joista he saisivat itse valita mieleisensä annokset. Olisi hyvä jos vaihtoehtoisia annoksia olisi minimissään kaksi. Valinnaisuuden myötä asiakastyytyväisyys todennäköisesti parantuisi.

Tulevaisuudessa asiakkaiden vaatimustaso tulee kasvamaan ja potilaiden valinnan vapaus hoitopaikoista lisääntyy, jolloin positiivisten asiakaskokemusten merkitys kasvaa ja muodostuu elinehdoksi toiminnalle. (Martikainen). *”Työssämme tärkein on potilas. Olemme täällä potilaita varten.”* – lauselma (Tekonivelsairaala Coxa 2014). Löytänä & Kortesus (2011) mukaan asiakaskokemus on tärkeä ja asiakas on hyvä nostaa keskiöön.

4.3 Kehittämiskohteet ja kehitysehdotukset

Nämä opinnäytetyön kehitysehdotukset on tarkoitettu Coxan organisaation käyttöön ja niiden tarkoitus on tukea tekonivelsairaalan asiakastyytyväisyyttä. Norlandia Caren intresseissä on asiakkaansa tyytyväisyys ja yhteistyön lisääminen. (Aikio.) Aluksi yhteistyö voi olla Coxan ruokapalvelujen täydentäminen, mutta kenties tulevaisuudessa, Norlandia care voisi alkaa tuottamaan kaikki ruokapalvelut. Nykytilanteessa keskussairaalan keskuskeittiö toimittaa ruokapalvelut Coxalle, näin ollen yhteistyö ja vuorovaikutus keskussairaalan kanssa ovat tärkein toimintatapa ruokapalvelujen kehittämisessä. Sujuvan toiminnan takaamiseksi impulssin muutokselle ja toiveille on tultava asiakkaalta, tässä tapauksessa tekonivelsairaala Coxalta. Tulevissa kappaleissa on kerrottu kehitysehdotuksia, joista osa on helppo ottaa käytäntöön pikaisellakin aikataululla, osa kehitysehdotuksista taas tähtää tulevaisuuteen ja vaatii lisäselvityksiä niiden toteuttamismahdollisuuksista sekä eri vaihtoehtoista. Lisäksi opinnäytetyön tuotoksena on suunniteltu Coxalle asiakastyytyväisyys-lomake, joka koskee vain ruokapalveluja (Liite 3).

4.3.1 Informaatiokulun varmistaminen

Potilaan sisään kirjautumisen yhteydessä tiedustellaan potilaan ruokavalioon liittyviä tarpeita ja toiveita. Näitä ovat muun muassa ruoka-aine allergiat, annoskokojen valinta (s = small, m = medium, l = large ja xl = extra large), aterioiden yhteydessä valittava ruokajuoma (maito ja sen laatu, piimä, kotikalja tai sekamehu) ja leivän laatu (tumma tai vaalea), aamiaisen valintavaihtoehdot (puuro ja / tai jogurtti sekä mahdollinen tuoremehu) ja iltapalan valintavaihtoehdot (jogurtti) sekä päivän aikana nautittava kahvi tai tee. Osastoilla on aina varalla ja tarjolla hedelmiä, jogurttia, erilaisia maitojuomia ja maitoja, mehukeittoja, keksejä, leipää, riisikakkuja, näkkileipää, soija- ja kaurajuomia sekä gluteiinittomia ruokia. Osastoilla tiedustellaan myös paikan päällä erikseen potilailta mahdollisia toiveita, esimerkiksi iltapalalla juomatoiveita. Potilaan tiedot kirjataan ylös tietojärjestelmään, josta ne välittyvät keskussairaalan pääkeittiöön. Jokaisen potilaan annos toimitetaan tarjottimilla, johon laitoshoitaja lisää osastolla lisukkeet (katso Kuva 8. sivulla 30). Lisäksi jokaisen ruokailun yhteydessä toimitetaan lista potilaista ja heidän ruokatietsa, tämä on potilasturvallisuuden liittyvä toimenpide.

Huomioitavaa on, että potilaiden yksittäisissä ruokatiedoissa, esimerkiksi tarjottimille asetettavat ruuat, on välillä väärää informaatiota, mikä voi muodostua ongelmaksi jos ruoan jakaja ei ole riittävän tarkkana. Esimerkkinä tapaus, jossa annoksen tulee olla laktoositon ja toiveena on voi leivän yhteydessä, tällöin ei vähälaktoosinen voi soveltu laktoosittomaan ruokavalioon.

Potilaat vaihtavat välillä toiveitaan tai jäävät kaipaamaan muuta vaihtoehtoa nähdessään vieruspotilaiden annoksia osastolla. Tuoremehu aamiaisella on tästä hyvä esimerkki. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että sisään kirjautumisen yhteydessä, kun ruokavalion tietoja kirjataan ylös, potilas ei kiinnitä riittävästi huomiota esitettäviin kysymyksiin. Tilannehan saattaa olla ihmiselle aivan uusi ja erilainen kokemus, jännitys tilanteessa on ymmärrettävää ja potilas ei keskity kysymyksiin, koska hän ei koe niitä siinä kohtaa tärkeiksi. Vasta kun operaatio on ohi, potilas pystyy keskittymään ruokailuun liittyviin asioihin, jolloin ne usein nousevat tärkeälle sijalle. Toinen syy runsaaseen vaihtelunhaluun voisi olla se, että mahdollisia vaihtoehtoja ei riittävästi painoteta asiakkaalle, olkoon taustalla sitten henkilökunnan erilaiset tavat, kiire tai muu sellainen.

Potilaat eivät aina osaa arvioida ruokatarpeitaan ja annoskokojaan. Tämä lienee ihmiselle luontaista, sillä esimerkiksi vanhempi ihminen voi kokea, että hän nauttii päivittäin keskivertokokoisien annosten ruokaillessaan, mutta todellisuudessa se on pienempi kooltaan. Samoin ruumiillista työtä tekevä nuorempi mieshenkilö kokee yleensä keskivertoisen annoskoon pienemmäksi mihin hän itse on tottunut. Tämän tyyppinen arviointi johtaa usein ruokahävikkiin, kun potilaat eivät jaksakaan syödä kaikkea. Henkilökunnan haastatteluissa ilmeni myös, että monet vanhemmat henkilöt: he jotka eivät halua jättää ruokaansa ja syövät lautasensa tyhjiksi, ovat usein jopa liian täysinäisiä ruokailujen jälkeen. Haastatteluissa ilmeni myös, että usein kyse saattaa olla myös liiallisesta nuukuudesta, ajattelusta, että ”otetaan kerrankin kaikki mitä saadaan”. Näissä tilanteissa potilaat toivovat ”ahneuksissaan” mahdollisimman monia erilaisia ruokia tai liian isoja annoksia, jotta he eivät vain jäisi mistään paitsi. Tällaiseen on hankala puuttua, sillä kyse alkaa olla jo ihmisten henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Kehitysehdotuksena tiedonkulun ongelmiin on informaatiokulun prosessien uudelleenarviointi. Potilaiden sisään kirjautumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Kysytäänkö siinä kohtaa kaikki tarvittavat tiedot ja painotetaanko oleellisia asioita riittävästi, näin voitaisiin varmistaa, että asiakas ymmärtää mahdolliset vaihtoehdot.

Organisaation kannalta on hyvä tietää, millainen tieto on tarpeellista tässä vaiheessa. Kyselyä voitaisiinkin kehittää siihen suuntaan, että mietittäisiin, mitkä ovat tärkeimmät kysymykset sisään kirjautumisen yhteydessä, mitä kysymyksiä painotetaan ja mitä taas voitaisiin kysyä myöhemmin rauhassa osastolla, kun operaatio on jo ohi. Tällöin potilas pystyy jo paremmin miettimään, mitä haluaa, tämä säästäisi hänet todennäköisesti pettymyksiltä valikoiman suhteen ja vähentäisi niin sanottua annoskateutta. Mainittakoon, että henkilökunta osoittaa ”hyvää pelisilmää” ja he pyrkivät mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan potilaiden vaihtuvia toiveita. Yleensäkin henkilöresurssit asettavat rajat kyselyihin kulutettavaan aikaan. Toisaalta panostus kyselyyn saattaisi parantaa laatua pidemmällä aikavälillä. Potilasturvallisuuden kannalta tärkein tieto, eli allergisoivien ruoka-aineiden kysyminen, toteutuu kiitettävästi. Potilaslappujen selkeyteen kannattaa panostaa väärinymmärrysten välttämiseksi. Tavoitteena olisi saada siitä mahdollisimman selkeä ja helposti hahmotettava. Näin kaikkien, niin hoito- kuin keittiöhenkilökunnan olisi sujuvaa lukea informaatiota.

4.3.2 Tuoteuudistukset

Potilaiden omavalintaisen mahdollisuuden ruokavalintoihin on todettu parantavan asiakastytyväisyyttä ruokapalveluihin potilaiden keskuudessa (Rasmussen 2011). Tämä on tavoite tulevaisuudessa ruokapalveluja järjestettäessä myös Coxalla (Martikainen). Tässä tapaustutkimuksessa, kehitystyö on vaiheittainen prosessi ja tärkeää on ylipäätään sen eteneminen, ei niinkään nopeus. Tuoteuudistuksia mietittäessä on hyvä muistaa keskussairaalan rooli tuotteistamisessa – ilman palautetta Coxan asiakaskunnan toiveet jäävät huomiotta.

Yleisesti potilaiden vastauksista ilmeni kaipuu perinteisiin ja ”rehellisiin” ruokiin. Asukkaat kaipaavat tuttuja ja turvallisia kotiruokia, joihin ovat vuosien myötä tottuneet. Tämä pätee varsinkin iäkkäämpien potilaiden kohdalla. Mielenkiintoista on se, että yhä enenevässä määrin nuorempien ja keski-ikäisten ruokatottumukset ovat muuttumassa. Toisaalta vanhat perinteiset klassilliset kotiruokat ovat kaikkien ikäryhmien keskuudessa aina suosittuja ja toisaalta uusia makumieltymyksiä virtaa Suomeen kansainvälistymisen myötä. Niin kauppoissa kuin ravintoloissa ruoka ja raaka-aineiden valikoimat monipuolistuvat ja kasvavat. Valinnaisuus on kasvanut ja lisääntynyt kilpailu ravitsemusalalla johtaa yhä enenevässä määrin erikoistumiseen, aivan kuten yhteiskunnassa yleisesti.

Norlandia Care potilashotelli on ratkaissut asiakkaiden erilaistuvat makutottumukset tarjoamalla kahta erilaista ruokatuotetta: perinteistä kotiruokaa ja trendikkäämpää, modernimpaa ruokalajia. Samalla huomioidaan asiakkaiden mieltymykset yhä terveellisempiin vaihtoehtoihin ja varmistetaan, että aina on tarjolla myös vaaleaa lihaa ja / tai kalaa sekä huomioidaan Valtion ravitsemusneuvottelukunnan suositukset. Pyritään lisäämään kasviksia, siemeniä ja pähkinöitä sekä pehmeitä rasvoja ja vähennetään suolaa (lisäämällä muita mausteita ja korostetaan tuoreita raaka-aineita) sekä tyydyttyneitä kovia rasvoja kuten kermaa ja voita. Tämä kahden ruoan tarjoaminen on helpompi toteuttaa, kun ruoka tarjoillaan noutopöydästä.

Yhteistyön syventäminen keskuskeittiön kanssa ja säännölliset tapaamiset, joissa annetaan palautetta ruokapalveluista, on luontevin vaihtoehto kehitystyölle. Se on myös toivottavaa palveluntarjoajalle, joka mielellään vastaanottaa asiakkaiden mielipiteitä tarjoamista tuotteistaan, joka edelleen tarkentaa suuntaviivoja tuleva ruoan kehitystyölle.

Yleisesti ruoka-annosten kohdalla suolattomuus, mauttomuus ja visuaalisuus on mainittu kehityskohteina. Toisaalta eniten kommentteja saanut annosten suolattomuus on ravitsemuksellinen tekijä ja suolan lisääminen sijaan voitaisiinkin miettiä, miten ruoasta saataisiin maukkaampaa muilla keinoin. Olisiko mahdollista lisätä muita mausteita, yrttejä, maustaa kastikkeita muilla elementeillä tai muuta vastaavaa, jotta annosten suolattomuuteen ja samalla mauttomuuteen saataisiin parannuksia. Tämä vaatii pitempää kehityssykliä keskussairaalan ruokatuotekehitykseen. Olisi myös hyvä miettiä suolan määrää puhtaasti ravitsemuksellisessa mielessä, usein asiakas lisää itse suolaa ruokaansa. Tällöin voisi pohtia ravitsemusneuvojien kanssa, miten saada potilaat käyttämään ruokavaliota, joka vastaisi suosituksia suolan osalta. Potilaiden kokema ruoan suolattomuus ja mauttomuus on ruoan kehitystyön tärkein painopiste, johon tulee kiinnittää huomiota. Annosten väriltömyys ja visuaalisuuden puute on myös huomionarvoista ja kehityskohde.

Kyselyissä on selvinnyt, että päivällisten monet erilaiset ja vaihtelevat keitot ovat suosittuja. Näin ollen voisi tutkia mahdollisuutta, että päivällinen sisältäisi aina keiton ja sitä täydentäisi isompi salaatti tai muu lisäke keiton yhteydessä. Lisäke voisi olla tarvittaessa ruokaisakin. Salaatit ovat kartoituksissa esiinnoussut kehityskohde ja ongelmana on usein salaatin kastikkeiden etikka, joka ”näivettää” salaatin raaka-aineita nopeasti. Tässä kohden ajoituksen miettiminen tuotantoprosessissa on tärkeää.

Kehitysehdotuksena on, että aamiaisen ja iltapalan leipä tilataan potilashotellista valmiiksi tehtynä. Näin potilaan kokema laatu paranee: itse tuotteeseen saadaan vaihtelua, jakaminen helpottuu henkilökunnan toimesta ja asiakkaalle leipä tulee valmiina. Tällä hetkellä asiakkaalle annetaan leipä niin sanotusti komponentteina (katso Kuva 8. sivu 30), jolloin asiakas saa tarjottimella leivän, juuston ja kurkun siivut sekä yksittäisen leviterasian. Myös iltapäiväkahvin yhteydessä tarjottava makea tuote tilattaisiin potilashotellista. (Liite 4.) Puuro taas tilattaisiin kuten ennenkin keskuskeittiöstä. Coxan potilaiden vierailuaika sairaalassa on suhteellisen lyhyt (keskimäärin alle kolme päivää), jolloin tämä voidaan huomioida tuotteistuksessa lyhyellä kiertosyklillä. Ajatuksena on kuitenkin, että tuotteet voisivat vaihtua useastikin ja huomioisivat kausivaihteluja ja juhlapyyhiä.

Eräs uusi idea ja käytäntö, jota kannattaa tutkia, on erillisessä tilassa sijaitsevasta kahvi- / tee-virkistysalueesta osastoilla. Tämä olisi uudenlainen vaihtoehto vanhaan totuttuun. Se voisi lisätä asiakkaiden viihtyvyyttä, antaisi potilaille valinnaisuutta tarjoiluajkojen suhteen ja edistäisi sosiaalista kanssakäymistä potilaiden keskuudessa. Käytäntö voisi toimia lisäarvona potilaille ja sitä kautta vaikuttaa viihtyvyyden lisääntymisen ja asiakastytyväisyyteen sekä koko vierailukokemukseen. Virkistysalueen toteutustapaan on erilaisia vaihtoehtoja, tärkeää on myös muistaa ne potilaat, jotka eivät kykene esimerkiksi leikkauksen jälkeen itse liikkeelle. He saisivat tietenkin esimerkiksi iltapäiväkahvinsa edelleen perinteisesti tarjoiltuna vuoteensa ääreen. Virkistysalue voisi kuitenkin olla potilaille ja mahdollisesti myös heidän omaisilleen viihtyisä alue, jossa tarjotaan potilaille ilmoitettuna aikana kahvia, tuoremehua, pientä makeaa tai muuta sellaista.

Mauste- ja kastikevalikoiman laajentaminen mahdollistaisi potilaiden omien makumieltymysten korostamisen, toteuttamistapaa voi miettiä, mutta sen tarve on ilmeinen. Suolan liialliseen saantiin tulee kiinnittää erityistä huomiota ja järkevintä olisi myös tämän asian huomioiminen. Monesti uusien tapojen esteenä ovat henkilökunnan asenteet uutta kohtaan, tämä on ihmisille luontaista. Usein vasta muutosten jälkeen nähdään asioiden potentiaali. Näissäkin kehitysehdotuksissa on keskeistä potilaan asettaminen palvelutapahtuman keskiöön.

4.3.3 Yllätyksellisyys ja henkilökohtaisuus

Yllätyksellisyys ja henkilökohtainen palvelu lisäävät aina asiakastyytyvää. Tästä jo vallitsevasta käytännöstä hyvänä esimerkkinä on tapa, jolloin hoitajat antavat välillä tietyille asiakkaille rauhoittavan brandyn lääkkeenomaisena ”yömyssynä”. Esimiesten kannustus yllätyksellisyyteen ja sen lanseeraaminen sekä esilletuominen esimerkiksi henkilökunnan palaverissa luo organisaation yrityskulttuuria, jossa asiakas on keskiössä ja asiakasodotusten ylittämistä muodostuu kulttuuri.

Kehitysehdotuksena on vastaavanlainen ennakointi kuin brandyn tarjoamisessa. Varautumalla osastoilla vastaavanlaiseen tilanteeseen, esimerkiksi pieni jäätelöpuikko, terveysvaikutteinen smoothie tai pala tummaa suklaata antaa helposti potilaalle hyvän mielen, kunhan se on henkilökohtainen ja tilanteeseen sopiva. Tässä jälleen henkilökunnan hyvät vuorovaikutustaidot ja ihmistuntemus ovat oleellisia tekijöitä. Markkinoilla on runsaasti uusia tuotteita välipaloissa, juomissa ja niin edelleen joita voi hyödyntää. Henkilökunnan olisi itse mietittävä sopivia tilanteita potilaiden huomioimiselle.

Ruokapalveluihin panostaminen voisi olla mahdollisuus Coxalle, joka haluaa olla markkinajohtaja alallaan. Päästäkseen tähän asemaan ja profiloituminen markkinoilla laadukkaana palveluntarjoajana, edellyttää erottautumista kilpailijoista. Erinomaiset ruokapalvelut voisivat antaa tämän kilpailuedun.

4.3.4 Kehitysprosessin alulle saattaminen ja koulutus

Muutokset ja kehitystyön käytäntöön saattaminen onnistuneesti vaatii koko organisaation tahtotilaa. Impulssi tähän lähtee johdolta ja kehitystyön painoarvoa määrittävät siihen panostettu energia ja voimavarat. Informaatio ja tiedon jakaminen organisaation sisällä on tärkeää, se myös vahvistaa palvelukulttuurin vahvistumista yrityksessä ja on luontainen kehitys Coxan toimintaperiaatteille ”*Työssämme tärkein on potilas. Olemme täällä potilaita varten.*”. Kaikki edellä mainitut ehdotukset ovat nousseet esiin Coxan omien asiakaspalautteiden, haastattelujen sekä havainnoinnin kautta ja luonnollisesti kaikki ehdotukset on annettu Coxalle omaan harkintaan.

Kehitysehdotuksena on henkilökunnan kouluttaminen. Onnistuminen muutoksissa edellyttää panostusta koulutukseen, mutta sen ei tarvitse välttämättä olla kallista ja aikaa vievää. Koulutuksen voi yhdistää esimerkiksi osastopalaveriinhin tai olla omana erillisenä aiheena osastopalavereissa – pääasia on, että selkeää informaatiota annetaan organisaatioon sekä perustellaan miksi tehdään ja kerrotaan selkeästi miten tehdään sekä vastualueet, jos ne eivät ole jo ennestään selkeitä organisatorisesti.

4.3.5 Potilashotellin ruokatuotteet Coxalle ja palveluprosessit

Norlandia Care potilashotellin Coxalle ostettaviksi tarjoamat ruokatuotteet ovat aamiaisella ja iltapalalla tarjottavat jo valmiiksi täytetyt leipätuotteet sekä iltapäivällä tarjottavat makeat tuotteet. Näiden leipätuotteiden ja makeiden tuotteiden varsinainen tuotteistaminen, annoskorttien tekeminen, hinnoittelu, nimeäminen ja henkilökunnan koulutus aloitetaan opinnäytetyön jälkeen. Hinnoittelun perustana on maltillisempi kateajattelu, sillä uuden asiakkaan saamiselle ja yhteistyön aloittamiselle annetaan painoarvoa. Esimerkin omainen tuotelistaus potilashotellin tarjottavista tuotteista Coxalle (Liite 4).

Informaatiokulun haasteena on se, että potilashotelli ei ole linkittynyt samaan tietojärjestelmään, jossa potilaiden ruokatiedot on luettavissa. Tämän tyyppisen uuden tuotteen myyminen vaatii hyvää informaation kulkua, yhteistyötä eri osastojen välillä sekä molemmissa organisaatioissa palveluprosessien hallintaa ja yhteensovittamista. Nämä kaikki asiat on vielä sovittava tarkemmin asianomaisten kanssa, jotta prosessien onnistuminen on mahdollista. Potilashotellin pitää esimerkiksi tietää tarkasti:

- milloin tilaus annetaan Coxasta potilashotellille (mihin kellon aikaan mennessä edeltävänä päivänä ja millä tavalla)
- kenelle tilaus annetaan ja informaation kulku potilashotellissa
- tuotteistuksen mukaisten tuotteiden valmistus aamiais- ja iltapäivävuoroissa sekä niiden kuljetus Coxaan
- raaka-aineiden tilaaminen esimiesten vastuulla
- henkilökunnan informointi ja koulutus

Kehitystyön varmistamiseksi on hyvä sopia alkuun säännölliset yhteydenpidot, jolloin tarkastellaan mahdollisia ilmenneitä ongelmia ja muutostarpeita, lisäksi kerätään palautteita ja sovitaan jatkotoiminnalle uudet toimintasuunnitelmat.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön pääteemana oli kehitystyö, jossa varsinainen konkreettinen tuotos otetaan käyttöön opinnäytetyön valmistumisen jälkeisessä vaiheessa. Opinnäytetyön tavoiteasetannassa oli kolme päätekijää: kartoittaa tekonivelsairaala Coxa Oy:n ruokatuotetta, antaa kehitysideoita ja saada kehitystyö liikkeelle. Tavoitteena kaikelle tekemiselle on vahvistaa asiakaskokemusta ja parantaa asiakastyytyväisyyttä Coxan potilaiden keskuudessa. Mielenkiintoiseksi tämän kehitystyön tekee se, että opinnäytetyön toimeksiantaja, Norlandia Care Oy Tampereen potilashotelli on yksityinen yritys. Kehitettävä ruokatuote on puolestaan julkisen organisaation, Tampereen yliopistollisen keskussairaalan keskuskeittiön tuoteistuksen tulos. Työn mielenkiintoa lisää myös se, että omaan itse yksityisen sektorin majoitus- ja ravitsemusalan taustan.

Positiivinen lähtökohta opinnäytetyölle oli Coxan ilmaisema kiinnostus ostaa ruokapalveluita sekä yhteistyön lisäämiseen potilashotellin kanssa. Esteenä tälle ovat olleet käytännön asiat liittyen potilashotellin keittiön kapasiteettiin järjestää kyseinen ruokatuote Coxalle. Potilashotellin keittiö ei nykyisellään ole suunniteltu tuottamaan sairaalan keskuskeittiön tapaan yksilöityjä potilasruokia. Coxan ja Norlandia Caren strategia ja visio ovat toisiaan tukevia. Lisäksi molemmat haluavat olla omilla toimialoillaan johtavia hyvinvointi- ja terveystalveta tuottavia yrityksiä. Nämä tavoitteet edellyttävät uutta ajattelua ja entistä sitoutuneempaa asiakaspalvelukulttuuria, jossa asiakas on nostettu toiminnan keskipisteeksi sekä ymmärrystä, että henkilökohtaiset asiakasodotukset ylittävä palvelu on helpoin tapa erottua kilpailijoista ja varmistaa markkinajohtajuus.

Haasteellista tässä työssä oli se, että mukana on useita toimijoita. Oma työnantajani potilashotelli Norlandia Care, joka on työn toimeksiantaja sekä varsinainen asiakas Coxa, jonka nykyinen ruokapalvelujen tuottaja on keskussairaalan pääkeittiö. Johtuen edellä mainituista syistä, opinnäytetyö on luonteeltaan kehitysehdotuksia antava - tosin konkreettisuuteen pyrkivä, sillä varsinaiset päätökset kehitystyöstä kuuluvat Coxalle. Opinnäytetyön lähtökohta oli saada tekonivelsairaalan jo ennestään erittäin hyvää kokonaisasiakastyytyväisyyttä varmistettua ja samalla tulevaisuutta silmällä pitäen kehittää ruokapalveluja. Kaikki kehitysehdotukset on tarkoitettu toimeksiantajan potilashotellin asiakkaan tekonivelsairaala Coxan organisaation käyttöön. Opinnäytetyölle leimallista

oli Coxan hyvä yhteistyövalmius, henkilökunnan positiivinen asenne ja avoin vuorovaikutus.

Monet kehitysehdotukset eivät ole pelkästään konkreettisia ruokatuotteisiin liittyviä asioita, vaan myös tulevaisuuteen tähtääviä sekä uuden ajattelumallin tuomista jo totuttuun. Hyvänä esimerkkinä tästä on tarjoilutapa: ehdotus virkistysalueesta, jossa kahvia / teetä, pientä makeaa, suolaista, hedelmiä tai muuta välipalaa voisi olla aina tarjolla. Tämä voisi lisätä potilaiden viihtymistä ja samalla se voisi helpottaa henkilökunnan päivärutiineja. Palvelun yllätyksellisyyteen ja henkilökohtaisuuteen voisi myös panostaa ja kiinnittää erityistä huomiota.

Olisi hyvä tarkistaa informaation kulku organisaatiossa liittyen potilaiden ruokavalioihin ja ruokatoiveisiin. Tämä liittyy potilaiden toiveisiin ja miten he mieltävät omia ruokatarpeitaan, ei niinkään potilasturvallisuuteen, sillä se on asianmukaista. Tässä voi olla myös mahdollisuus pienentää ruoan hävikkiä, saada taloudellista hyötyä ja olla mahdollisimman ekologisista. Informaation varmistaminen ja oikeellisuus vaikuttaa myös henkilökunnan työhön sitä helpottaen ja aikaa säästäen.

Koko ruokapalveluja ajatellen erityisen tärkeää on palautteiden ja toiveiden esittäminen säännöllisesti keskuskeittiölle. Taloudelliset realiteetit ovat aina taustalla ja nykyisessä taloudellisessa toimintaympäristössä laadukkaan ruokatuotteen tuottaminen kohtuullisella budjetilla on välillä haastavaa. Täytyy silti muistaa, että kehitystyö on alati jatkuvaa ja palautteen antaminen hyvästä, olkoon se positiivista tai negatiivista. Myös palautteen saamattomuus on otettava huomioon. Asiakaspalautteiden keräämisen helpottamiseksi tein yksinkertaisen asiakaskyselykaavakkeen koskien pelkästään ruokapalveluja. Kaavake on Coxan käytettävissä niin heidän halutessaan (Liite 3).

Opinnäytetyön kehitysehdotuksista konkreettiset ruokatuotteeseen liittyvät tuotemuutokset lyhyellä aikavälillä ovat aamiaisen ja iltapalan leivät sekä iltapäiväkahvituksen makeat tuotteet, jotka opinnäytetyön suunnitelman mukaisesti tilattaisiin potilashotellista (opinnäytetyön alkuvaiheessa pidetyn yhteisen palaverin suunnitelmien mukaisesti). Tämä vaihe toteutettaisiin pian opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ja sen muutoksia arvioitaisiin myöhemmässä vaiheessa. Todennäköisesti jo nämä muutokset toisivat ruokatuotteeseen kaivattua vaihtelua. Tulevaisuudessa yhteistyötä voisi hyvinkin olla enemmän Coxan ja potilashotellin välillä.

Ravitsemussuositukset sitovat palveluntarjoajia ja tämä ilmeni erityisesti suolan käytön kohdalla, sillä ruoan suolattomuus oli negatiivisista palautteista yleisin. Ruoan mauttomuutta ja visuaalisuutta moitittiin myös jonkin verran. Nämä ovat selkeitä kehityskohteita. Lisäksi salaattien kuivuus ja välillä niiden ”nuukahtaminen” koettiin ajoittain ongelmaksi. Ruokien maustaminen yrteillä, tuoreilla raaka-aineilla, mausteilla ja visuaalisuuden parantaminen esimerkiksi raaka-aineiden väreillä ovat haasteita sairaalaruokien tuotekehittäjille. Yleisesti potilaiden vastauksista ilmeni kaipuu perinteisiin ja ”rehelliisiin” ruokiin. Asiakkaat kaipaavat tuttuja ja turvallisia kotiruokia, joihin ovat vuosien myötä tottuneet. Tosin potilaiden makutottumukset ovat myös murroksessa ja makutottumusten ovat muutoksessa.

Kehitystyön suunnitelmallisuus ja sujuva eteneminen on tämän työn kannalta tärkeämpää kuin nopea aikataulu. Kehitystyölle olennaista on palautteiden saaminen toiminnasta, niin asiakkailta kuin henkilökunnalta sekä se, että kehitystyöhön sitoudutaan organisaatiossa ja siihen panostetaan riittävästi. Mainittakoon vielä, että ruokapalvelujen kehittäminen ja ruokapalvelujen laatu ei ole tällä hetkellä akuutti tai iso ongelma, sillä positiivista palautetta saadaan myös paljon. Kyse on lähinnä hienosäädöstä ja tulevaisuuden ennakoinnista, sillä muutos on nähtävissä.

Kansainvälisesti vertailtuna Suomessa on muiden Pohjoismaiden tapaan hyvin säädelty sairaaloiden, terveyskeskusten, palvelu- ja hoitokotien sekä kuntoutuskeskusten ravitsemusohjeistus. Valtion ravitsemusneuvottelukunnan ohjeistus on monien terveys- ja ravitsemusalan asiantuntijoiden yhteistyönä tehty ja se on tieteelliseen tutkimukseen nojaava, aivan kuten yleiset ravitsemussuositukset kaikille suomalaisille. Näin ollen ravitsemukselliset tekijät on hyvä pitää kehitystyön runkona.

Tulevaisuudessa ennakoidaan asiakkaiden eli potilaiden vaatimustason ja odotusarvojen kasvavan. Potilailla on nykyisin myös mahdollisuus valita itse se erikoissairaanhoidon yksikkö johon hakeutuvat hoitoon. Hoitopaikkojen maine vaikuttanee yhä enemmän potilasvirtoihin. Sairaalaympäristössä ruokapalvelut antavat potilaille hyvän mielen, luovat turvaa ja voivat olla mahdollisuus parantaa sosiaalista kanssakäymistä. Panostamalla ruokapalveluihin Coxalla on hyvä tilaisuus profiloitua markkinoilla edukseen.

LÄHTEET

Aikio, B. Norlandia Care potilashotellin johtaja. Haastattelu 20.8.2014. Haastattelija Mäkelä, T. Tampere.

Arffman, S., Partanen, R., Peltonen, H. & Sinisalo, L. 2009. Ravitsemus hoitotyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Freil, M., Nielsen, M., Biltz, C., Gut, R., Mikkelsen, B. & Almdal, T. 2006. Reorganization of a hospital catering system increases food intake in patients with inadequate intake. Verkkoainesto. Luettu 13.10.2014.
<http://www.foodandnutritionresearch.net/index.php/fnr/article/download/1563/1431>

Gallagher, J. 2014. New hospital food rules introduced. BBC News. Verkkoaineisto. Luettu 20.10.2014. <http://www.bbc.com/news/health-28966949>

Gordon, I. 2013. Managing the New Customer Relationship: Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value. New York, NY, USA: John Wiley & Sons, 2013. ProQuest Ebrary. Verkkoaineisto. Luettu 19.10.2014.
<http://helios.uta.fi:2082/lib/tampere/reader.action?docID=10677847&ppg=25>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. 1999. Marketing for Hospitality and Tourism. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. Marketing Management. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehtimäki, S. 2014a. Tekonivelsairaala Coxan vuodeosaston osastonhoitaja. Haastattelu 2.9.2014. Haastattelija Mäkelä, T. Tampere.

Lehtimäki, S. 2014b. Tekonivelsairaala Coxan vuodeosaston osastonhoitaja. Sähköposti. 3.9.2014. Kuvat.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Mediat Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Makuja. 2014. Laadukasta ”roskaruokaa”- 8 ruokatrendiä vuodelle 2014. Verkkoaineisto. Luettu 18.8.2014. <http://www.makuja.fi/artikkelit/1850252/ajankohtaisia/laadukasta-roskaruokaa-8-ruokatrendia-vuodelle-2014/>
- Martikainen, T. Tekonivelsairaala Coxan toimitusjohtaja. Haastattelu 2.9.2014. Haastattelija Mäkelä, T. Tampere.
- Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- National Restaurant Association. 2014. What’s hot in 2014. Verkkoaineisto. Luettu 18.8.2014. <http://www.restaurant.org/downloads/pdfs/news-research/whatshot/what-shot-2014.pdf>
- Norlandia Care Oy. 2014a. Verkkoaineisto. Luettu 15.8.2014. <http://www.norlandiacare.no/fi>
- Norlandia Care Oy. 2014b. Verkkoaineisto. Luettu 19.10.2014. <http://www.norlandiacare.no/fi>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Petersen, I.B. 2013. Meal hosts awaken patient’s appetite. ScienceNordic. Verkkoaineisto. Luettu 20.10.2014. <http://sciencenordic.com/meal-hosts-awaken-patients%E2%80%99-appetite>
- Rasmussen, H. 2011. Better hospital food for patients – experiences from Denmark. Verkkoaineisto. Luettu 13.10.2014. http://www.espen.org/presfile/Rasmussen_2011.pdf
- Sokotel. 2008. Ruokaravintoloiden ruokalistojen kehittäminen. Luottamuksellinen lähde, tuotekehitysprosessi.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Verkkoaineisto. Luettu 13.10.2014. http://www.stm.fi/hoitopaikan_valinta
- Tekonivelsairaala Coxa. 2014. Liiketoimintamanuaali, luku 3. Luottamuksellinen sähköpostiviesti. 3.9.2014. Osastonhoitaja. Lehtimäki, S.
- Tekonivelsairaala Coxa. 2014a. Verkkoaineisto. Luettu 17.8.2014. <https://www.coxa.fi/>
- Tekonivelsairaala Coxa. 2014b. Verkkoaineisto. Luettu 19.10.2014. <https://www.coxa.fi/>
- Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2010. Ravitsemushoito. Suositus sairaaloihin, terveyskeskuksiin, palvelu- ja hoitokoteihin sekä kuntoutuskeskuksiin. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2014. Suomalaiset ravitsemussuosituksat 2014. Verkkoaineisto. Luettu 18.8.2014. http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/attachments/fi/vrn/ravitsemussuosituksat_2014_fi_web.pdf

LIITTEET

Liite 1. Tekonivelsairaala Coxan asiakastyytyväisyyslomake

Potilaspalaute

Coxa haluaa kehittää toimintaansa jatkuvasti ja siksi palautteen saaminen on meille ensiarvoisen tärkeää. Vastaamalla tähän lyhyeen kyselyyn autat Coxaa palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin.

1. Mitä mieltä olette seuraavista Coxan palveluun liittyvistä väittämistä?

	1	2	3	4	5	
Koin, että minua hoidettiin Coxassa yksilöllisesti.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Coxan hoitoympäristö oli viihtyisä.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Coxan lomakkeet ja ohjeet olivat selkeitä.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Coxan henkilökunta herätti luottamusta.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Minua kohdeltiin Coxassa ystävällisesti		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä,
4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

2. Asteikoilla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit Coxaa parhaalle ystävällesi, jos hän tarvitsisi tekonivelleikkaushoitoa?

Erittäin epätodennäköisesti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin todennäköisesti
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. Mitä asioita Coxa voisi mielestänne vielä kehittää, jotta palvelisimme asiakkaitamme entistä paremmin?

4. Tähän voitte halutessanne laittaa terveisiä tai kiitoksen sanoja Coxan henkilökunnalle.

COXA
Tekonivelsairaala

Liite 2. Coxan henkilökunnan teemahaastattelun kyselylomake



Henkilökunnan teemahaastattelut

Olkaa hyvä ja vastatkaa seuraaviin kysymyksiin. Haastattelu _____ pv _____.

1. Arvioi ruoan laatu?

2. Arvioi ruoan maku?

3. Arvioi ruokailutapahtuma, millainen kokemus asiakkaalle?

4. Miten kehittäisit ruokailua Coxassa, mitkä ovat kehittämiskohteita?

5. Mitä asiakkaat sanovat ruoasta, mikä on hyvää ja missä kehitettävää?

6. Miten asiakkaat ovat muuttuneet?

Liite 3. Coxan potilaille suunniteltu asiakastyytyväisyyskysely



ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Olkaa hyvä ja arvioikaa seuraavia kysymyksiä 1-5. Täydennä tarvittaessa kirjallisesti.

Kuinka tyytyväinen olit seuraaviin?

	Heikko	Välttävä	Kohtalainen	Hyvä	Erinomainen
1. Kokonaisuus?	1	2	3	4	5
	<hr/>				
	<hr/>				
2. Maku?	1	2	3	4	5
	<hr/>				
	<hr/>				
3. Monipuolisuus?	1	2	3	4	5
	<hr/>				
	<hr/>				
4. Ruokalajivalikoima?	1	2	3	4	5
	<hr/>				
	<hr/>				
5. Ruokailuympäristö?	1	2	3	4	5
	<hr/>				
	<hr/>				

Liite 4. Potilashotellin Coxa-tuotteet



COXAN RUOKATUOTTEET 2015

Aamiaisleivät

Pyöreä ruissämpylä, 60 g (L)

- margariini, jääsalaatti, juusto, kurkku ja tomaatti

Porkkana-perunaleipä, 50 g (L) Sydän - tuote

- margariini, jääsalaatti, juusto-kinkku, kurkku ja tomaatti

Kaurasämpylä, 75 g Voi hyvin - tuote

- margariini, jääsalaatti, juusto ja kurkku

Iltapäiväkahvitus

Vanilja-raparperipiiras, pala

Vadelmamuffinsi

Vanilja-rahkapulla

Iltapala

Rukiinen riisipiirakka, 70 g (L)

- tuorejuusto, herneensoa, kinkkua

Ruisleipä, 65 g (L)

- margariini, jääsalaatti, juusto-kinkku, kurkku ja tomaatti

Ciabattasämpylä siemenillä, 70 g

- margariini, jääsalaatti, juusto-kinkku, kurkku ja tomaatti