

# HENKILÖSTÖRAVINTOLAN SALAATILISTAN UUDISTAMINEN

Innovaatiotoimintaa asiakaslähtöisesti

Tiina Savolainen

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2013

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) SAVOLAINEN, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.03.2013
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi HENKILÖSTÖRAVINTOLAN SALAATTLISTAN UUDISTAMINEN Innovaatiotoimintaa asiakaslähtöisesti		
Koulutusohjelma  Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) VIITANEN, Tarja		
Toimeksiantaja(t) Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiiri, Ravintopalvelut, Toimialueen johtaja Kaisu Suvanto		
Tiivistelmä <p>Työn tarkoituksena oli kehittää Oulun yliopistollisen sairaalan henkilöstöravintoloiden salaattilounaan ja lounassalaatin tarjontaa, eli uudistaa viiden viikon kiertävät salaattilistat. Työ oli kehitystyö, joka aloitettiin asiakkailta saadun palautteen vuoksi. Asiakasnäkökulma oli vahvasti mukana koko ajan, kuitenkin niin, että lopputuloksessa huomioitiin sekä tuotannolliset että taloudelliset resurssit ja aterioiden ravintoarvot. Opinnäytetyö tehtiin Ravintopalveluiden toimialuejohtaja Kaisu Suvannon toimeksiannosta, ja hän oli kehitystyössä mukana koko projektin ajan.</p> <p>Työn pohjana toimi aikaisemmin käytössä ollut ruokalista. Uudessa salaattilistassa hyödynnettiin aikaisemmin tarjolla olleita hyviä lämpimiä lisäkkeitä ja ruokaisia salaatteja. Niiden lisäksi uudelle listalle otettiin täysin uusia ruokalajeja, joista valmistettiin koe-erät. Uusista ruokalajeista arvioitiin maku, ulkonäkö, rakenne ja tuotannolliset ominaisuudet. Salaattilistan lisäksi työhön sisältyi ravintola Kotkan logistiikan muuttaminen siten, että lounassalaatti otetaan linjastosta ensin. Tämä muutos auttaa asiakkaita koostamaan ateriansa oikein ja salaattipöydän täydentäminen ja siistiminen helpottuivat.</p> <p>Uudet salaattilistat otettiin käyttöön syyskuussa 2012, minkä jälkeen niitä muokattiin vielä kokemusten perusteella. Uudet ruokalajit toivat listalle kaivattua vaihtelua, ja asiakkaat pitivät niistä. Asiakkaat huomasivat muutoksen salaattiaterioissa ja lounassalaateissa, ja palaute asiakaspalvelijoille on ollut positiivista. Kriittisissä arvioissa asiakkaat halusivat vielä enemmän vaihtelua. Se on hyvin haastava tavoite, sillä käytössä olevien raaka-aineiden määrä on melko rajallinen. Ravintolan logistiikan muuttamisen jälkeen lounassalaattipöydät olivat selvästi siistimpiä eikä salaatti päässyt loppumaan, kuten aikaisemmin. Useat asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä muutokseen, mutta osa haluaisi palata vanhaan järjestykseen.</p> <p>Salaattilistat ovat nyt valmiit. Kehitystyö jatkuu kuitenkin edelleen, ja salaattilistoja uudistetaan eri sidosryhmiltä saatujen signaalien perusteella myös tulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) innovatiivisuus, salaattilista, asiakaslähtöisyys		
Muut tiedot		



Author(s) SAVOLAINEN, Tiina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 18032013
	Pages 56	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title RENEWING A SALAD MENU LIST FOR A LUNCH RESTAURANT Innovation from the customer perspective		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) VIITANEN, Tarja		
Assigned by Kaisu Suvanto , Nutrition Services Director, Oulu University Hospital		
Abstract <p>The aim of the thesis was to improve Oulu University Hospital restaurant lunch salad and salad for lunch supply; i.e., - to renew the five-week rotation menu salad lists. It was a development project which was launched due to customer feedback and the customer perspective was strongly involved during the whole process. However, the process was conducted in such a way that production, financial resources, and nutritional values were taken into account. This thesis was assigned by Mrs. Kaisu Suvanto's, Nutrition Services Director, and she was involved in the development of the entire project.</p> <p>The project was based on previously used rotating menu. Tasty warm add-ons and filling salads were utilized for the new list. In addition, the new list was completed with new dishes, of which sample meals were prepared. The new dishes were evaluated by taste, appearance, texture and production characteristics. In addition to the salad list renewing, the project included restaurant Kotka's logistics change in such a way that the lunch salad was the first item on the meal service line. This change helped the customers structuring their meals better. Furthermore, maintaining the salad buffet table neat and clean became easier this way.</p> <p>The new salad list was taken in use in September 2012, after which the list was improved based on the information acquired in practical experience. The new dishes brought desired variety to the list, and customers liked them. The customers have noticed the change in salad lunches as well as in the lunch side salads. The direct feedback from them to counter personnel has been positive. However, the most critical customer feedback requested yet larger scale variations in the supply. This is a very challenging request because the realistically available quantity of raw materials is rather limited. After changing the logistics, the restaurant salad tables were clearly tidier and not running empty as in the past. Many customers have been happy with the change, but some would like to return to the previous arrangements.</p> <p>The salad lists are now ready concerning this project. However, development continues in practice and renovations will be executed in the future according to signals received from different associating groups.</p>		
Keywords  renew, innovation, salad list, customer perspective		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	3
2	RAVINTOKESKUS – RUOKAA ORGANISAATIOLE .....	5
2.1	Oulun yliopistollinen sairaala .....	5
2.2	Ravintokeskus ja sen asiakkaiden monenlaiset tarpeet .....	6
3	INNOVATIIVISUUS – YRITYKSEN ELINEHTO.....	7
3.1	Innovaation määrittely.....	7
3.2	Luova yksilö .....	8
3.3	Innovatiivinen työyhteisö.....	9
3.4	Innovaatiotoiminnan haasteet .....	11
4	INNOVAATIOPROSESSI.....	12
4.1	Innovaatioprosessin määrittely .....	12
4.2	Innovaatioprosessin johtaminen ja lähtökohdat.....	15
5	TUOTEKEHITYS .....	16
5.1	Tuotekehitys osana kilpailukykyä .....	16
5.2	Tuotekehitysprojektin vaiheet.....	17
6	RUOKALISTASUUNNITTELU.....	19
6.1	Ruokalistasuunnittelu – toiminnan ohjaaja .....	19
6.2	Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.....	20
7	SALAATILOUNAS UUTEEN KUOSIIN.....	21
7.1	Kehitystyön kulku.....	21
7.2	Salaattilounaan sisältö ja uudistamistarpeet .....	23
7.3	Ravintola Kotkan logistiikka asiakkaiden ja työntekijöiden kannalta .....	25
8	VIISI VIIKKOA SALAATILOUNAITA .....	26
8.1	Raaka-aineiden valinta .....	26
8.2	Vanhat ja uudet ruokasalaatit .....	27
8.3	Lämpimät lisäkkeet ja niiden tuotekehitys .....	28
8.4	Tuotannolliset resurssit.....	33
9	UUSI SALAATILOUNAS .....	34
9.1	Tavoitteiden toteutuminen .....	34

	2
9.2 Ravintoarvo- ja hintalaskelmat.....	36
10 KEHITYSPROJEKTIN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ.....	39
11 POHDINTA.....	41
LÄHTEET.....	45
LIITTEET.....	47
Liite 1. Suositeltava annoskoko ja ravintoaineiden saanti.....	47
Liite 2. Ravintola Kotkan logistiikka ennen uudistusta.....	48
Liite 3. Ravintola Kotkan logistiikka muutoksen jälkeen.....	49
Liite 4. Salaattilista 1/5.....	50
Liite 5. Salaattilista 2/5.....	51
Liite 6. Salaattilista 3/5.....	52
Liite 7. Salaattilista 4/5.....	53
Liite 8. Salaattilista 5/5.....	54
Liite 9. Ravintoainelaskelmat ja hinta.....	55
KUVIOT	
KUVIO 1. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio.....	5
KUVIO 2. Innovaatioprosessin yhdistelmämalli Rothwellin mukaan.....	13
KUVIO 3. Monitoimijainen innovaatioprosessimalli. ....	14
KUVIO 4. Salaattilounas maanantaina listalta 1/5.....	24
KUVIO 5. Lounassalaatti maanantaina listalta 1/5.....	24
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Innovatiivisuuden ilmapiiri ja sen vaikutus työhyvinvointiin.....	11
TAULUKKO 2. Uusien lämpimien lisäkkeiden kehitystyö.....	31

# 1 JOHDANTO

Salaatti ei ole vain lisäke henkilöstöravintolan tarjonnassa. Salaattipöydän monipuolisuus ja tuoreus vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden mielikuvaan ravintolan laadusta kokonaisuudessaan. Epämääräinen ”raastepöytä”, jonka äärellä jokainen on varmasti joskus seisonut, herättää epäilyn ravintolan ruoan ja hygieenisyyden tasosta. Värikäs, raikkaan ja siistin näköinen salaattipiste on siis tärkeä osa ravintolan imagoa. Ravintolan imago on puolestaan merkittävä yritysten välisessä kilpailussa. Tämä kehitysprojekti on tehty vastaukseksi asiakkaiden antamaan palautteeseen, jossa salaattitarjontaan toivotaan vaihtelua ja uusia makuja.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehitystyö, ja sen tarkoituksena on kehittää Oulun yliopistollisen sairaalan henkilöstöravintoloiden salaattitarjontaa. Kehittämiskäytännöllä halutaan myös parantaa asiakastytytyväisyyttä ja OYS:n henkilöstöravintoloiden imagoa uusiutumiskykyisinä ja tasokkaina lounasravintoloina. Työn toimeksiantajana on Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ravintopalveluiden toimialuejohtaja Kaisu Suvanto. Kehitystyössä ovat olleet mukana myös ravintohuollon ravitsemussuunnittelija, tuotannosta vastaava esimies, hankkija, salaattikeittiön ja lämminruokatuotannon kokit ja ravintolan henkilökunta. Kehittämiskohteita tarkastellaan asiakkaiden näkökulmasta, ja heidän toiveitansa ja ehdotuksiansa hyödynnetään suunnittelutyössä.

Oulun yliopistollisessa sairaalassa salaattia tarjotaan lounasruoan lisäkkeenä potilaille ja henkilökunnalle. Henkilökunnalle on lisäksi tarjolla salaattilounas. Tässä työssä *salaattilounas* tarkoittaa lounasvaihtoehtoa, joka koostuu ruokasalaatista ja lämpimästä lisäkkeestä sekä niiden lisäksi tarjottavista salaattikomponenteista. *Ruokasalaatti* on perunasta, pastasta tai riisistä valmistettu salaatti, jossa on proteiinin lähteenä kalaa, lihaa tai juustoa. Salaattilounasta täydentää *lämmen lisäke*, kuten esimerkiksi kasvispaistos tai munakas. Salaattilounaan lisäksi henkilöstölle on tarjolla arkipäivisin lounas ja keittolounas. Kaikkiin lounasvaihtoehtoihin kuuluu *lounassaalaatti*, jossa salaattiaineet ovat tarjolla komponentteina. Tämä tarkoittaa sitä, että

raaka-aineet ovat erillisissä astioissa, joista asiakas kokoaa mieleisensä kokonaisuuden ateriansa lisäkkeeksi. *Salaattilista* on ruokalista, johon on koottu viikon salaattilounaat ja lounassalaatit.

Kehitystyön painopiste on salaattilounaan valikoiman monipuolistamisessa ja nykyaikaistamisessa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että tarjottavaksi etsitään uusia raaka-aineita ja kehitetään uusia ruokalajeja. Pohjana työlle toimii tämänhetkinen viiden viikon kiertävä salaattilista, jota ei ole tarkoitus, eikä tarvetta, muuttaa kokonaan, vaan uudistaa se nykyaikaisemmaksi. Uuden salaattilistan tulee olla paitsi maukas ja värikäs, myös ravitsemuksellisesti lounasruoalle asetetut tavoitteet täyttävä sekä hinnaltaan toteutettavissa oleva. Työssä tarkastellaan myös innovaatiotoiminnan ja siitä aiheutuvien muutosten vaikutusta työyhteisön reaktioihin ja toimintaan.

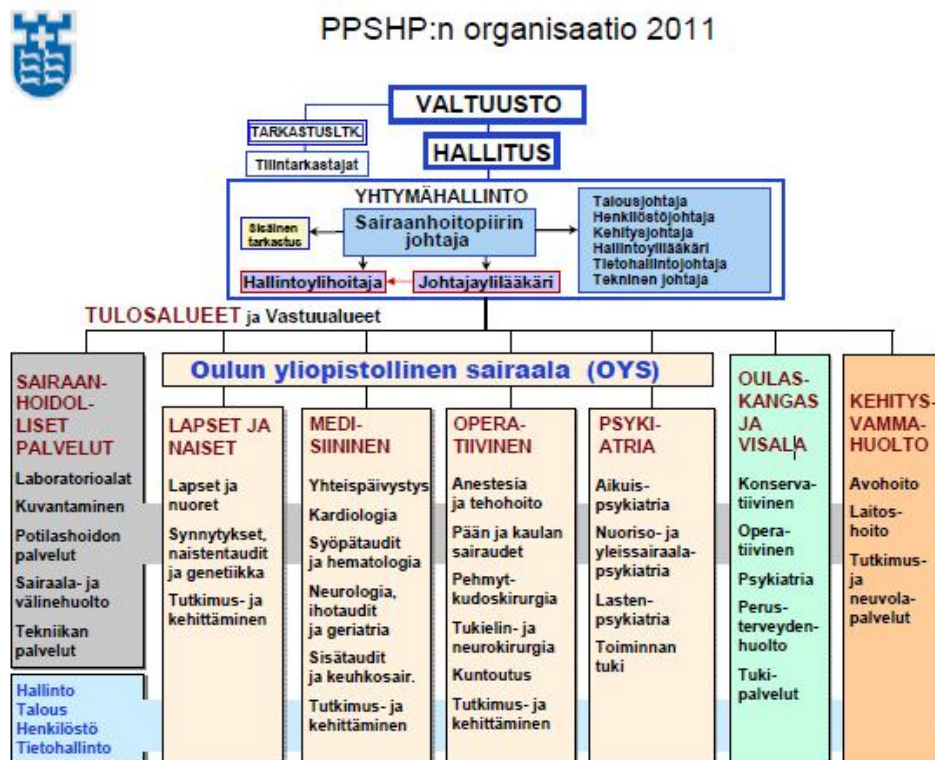
Opinnäytetyö rakentuu siten, että toimeksiantajan esittelyn jälkeen on esitetty taustatietoja innovaatiotoiminnasta, tuotekehityksestä ja ruokalistasuunnittelusta. Tuotekehitystyön kuvauksessa selvitetään työn eteneminen vaiheittain ja tarkastellaan kehitystyön tuloksia – uusia salaattilistoja. Vaikka salaattilounaan ruokalistat ovat työssä liitteenä, ne ovat tämän työn sydän ja ne ovat saaneet valtavasti huomiota viimeisten viikkojen aikana.

Innovaatiotoiminnalla on suuri merkitys yrityksen toimintaedellytykselle nykyisin ja varmasti myös tulevaisuudessa. Asiakkaat haluavat laatua ja vaihtoehtoja, ja he myös kyllästyvät nopeasti. Myös julkisella sektorilla on pysyvä kehityksen mukana, sillä kilpailu asiakkaista ulottuu kaikkialle. Ravintopalvelut ottavat tämän haasteen vastaan mm. kiinnittämällä huomiota tuotekehitykseen ja analysoimalla jatkuvasti toimintatapojaan. Tehokas ajankäyttö tarkoittaa sitä, että työpanos hyödynnetään mahdollisimman tarkasti asiakkaan hyväksi. Tämä opinnäytetyö on osa ravintopalveluiden kehityssuunnitelmaa. Kehitystyö jatkuu tämän työn jälkeenkin, sillä asiakkaitamme palvellaan ”Parraan tapin takkaa”, kuten Oulussa sanotaan.

## 2 RAVINTOKESKUS – RUOKAA ORGANISAATIOILLE

### 2.1 Oulun yliopistollinen sairaala

Oulun yliopistollinen sairaala (OYS) on Suomen viidestä yliopistosairaalasta pohjoisin. Vuoden 2011 alusta Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä otettiin käyttöön tulosalueisiin perustuva organisaatorakenne, johon kuuluu yhtymähallinto ja seitsemän muuta tulosaluetta. Ravintokeskus kuuluu sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueeseen ja potilashoidon palveluiden vastuualueeseen. (PPSHP. 2012.Organisaatio.)



KUVIO 4. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio



## 2.2 Ravintokeskus ja sen asiakkaiden monenlaiset tarpeet

Ravintopalveluiden toiminnasta vastaa toimialueen johtaja Kaisu Suvanto. Operatiivisia työnjohtajia ravintokeskuksessa on 6, kokkeja 18 ja ravitsemistyöntekijöitä noin 40, joista 13 työskentelee ravintoloissa. Työtä tehdään kahdessa vuorossa. Ravintokeskus palvelee asiakkaitaan vuoden jokaisena päivänä ja tuottaa arkisin noin 4 500 ruoka-annosta. Asiakaskunta vaihtelee vakavasti sairaista saattohoitopotilaista, nuoriin opiskelijoihin. Yhtenä haasteena onkin koostaa ateriat kaikkien tarpeita tyydyttäväksi. Dieettikeittiö valmistaa ateriat erityisruokavaliota tarvitseville potilaille yksilöllisesti. Koska hyvä ravitsemustila on osa onnistunutta kokonaisuhoitoa, potilaille valmistetaan aterioita myös heidän toiveidensa mukaan. Sairaalan toimintaperiaatteiden mukaisesti ravintokeskuksen ykkösasiakas on potilas, mutta myös henkilöstölle halutaan tarjota ravitsemuksellisesti tasapainoinen ja maittava lounas. Sairaalassa on kuusi henkilöstöravintolaa, joissa arkisin ruokailee yhteensä noin 1 700 asiakasta.

Ravintola Kotka on OYS:n ravintoloista suurin, ja siellä ruokailee arkisin keskimäärin 750 ruokailijaa. Ravintolassa on tarjolla lounas (sama kuin potilailla), keittolounas ja salaattilounas. Kotka on avoinna myös viikonloppuisin. Samassa sairaalarakennuksessa sijaitsee myös ravintola Sorsa, jossa on lounaan lisäksi tarjolla keittolounas. Sorsassa käy noin 300 lounasasiakasta päivittäin. Lisäksi sairaalassa on kaksi kahvioravintolaa Kielo ja Lokki, joissa lounasasiakkaita on yhteensä noin 500. Kielossa on tarjolla lounas ja keittolounas ja Lokissa lounas ja salaattilounas.

Ravintokeskus toimittaa arkipäivisin lounaan ja salaattilounaan myös psykiatrisen sairaalan henkilöstöravintola Von Baghiin, jossa ruokailee noin sata asiakasta. Kehitysvammasairaala Tahkokankaalla sijaitsee OYS:n pienin henkilöstöravintola Omenankukka, jossa käy noin 40 asiakasta arkipäivisin, ja heille on tarjolla lounas ja keittolounas.

Oulun yliopistollinen sairaala on pinta-alaltaan valtava rakennus. Henkilöstöravintoloiden sijoittuminen eri puolille sairaala-aluetta palvelee asiakkaita hyvin, mutta on ravintopalveluille suuri haaste. Ruoan menekin arvioiminen on vaikeaa, ja hävikkiä

syntyy väistämättä, koska pudotuspisteitä on paljon. Etäravintoloihin kuljetetaan ruokaa monta kertaa päivässä, sillä ruokaa valmistetaan jaksoittain, jottei lämpösäilytysaika veny liian pitkäksi. Tuotantoketjun pitää toimia aukottomasti, jotta ruoan tilaus, valmistus ja kuljetus saadaan sovitettua asiakasvirran mukaisiksi.

## 3 INNOVATIIVISUUS – YRITYKSEN ELINEHTO

### 3.1 Innovaation määrittely

Yrityksen uusiutumiskyky on nykyisin edellytys markkina-aseman säilyttämiseksi. Yritys ei pysy kilpailussa mukana pelkästään kustannuksia karsimalla, vaan innovaatio-toiminta on elinehto. Asiakkaat ovat hyvin laatumietoisia ja vaativat rahoilleen vastinetta. He myös kyllästyvät nopeasti ja haluavat vaihtelua ja uusia kokemuksia. Yrityksen johdon avaintehtävä on luoda työpaikalle innovatiivisuuden ilmapiiri.

Innovaatiolla ei ole yhtä kattavaa määritelmää. Se on uuden luomista tai vanhan uudistamista ja parantamista. Innovaatiota tapahtuu aina silloin, kun mietitään, miten jonkin asian voisi tehdä toisin. Innovaatio ei siis aina tähtää uuteen tuotteeseen tai palveluun, vaan se voi kohdistua yrityksen strategiaan, prosesseihin, jakelutapaan tai markkinointikeinoihin. Teknologisten innovaatioiden lisäksi puhutaankin palveluinnovaatioista ja sosiaalisista innovaatioista. Tavoitteena innovatiivisessa ajattelussa on saada yritykselle kilpailuetua, parantaa asiakastyytyväisyyttä ja kasvattaa yrityksen tulosta. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 28.)

Innovatiivisuus edellyttää aina synteesiä ja hitautta. Nopeuden ja tehokkuuden vaatimukset voivat olla jopa esteenä innovaatioiden synnylle, minkä vuoksi työyhteisöissä ei pitäisi yksinomaan korostaa tehokkuutta. Innovaatiot perustuvat aina syvään näkemykseen ja asiantuntijuuteen, ja niiden kehittyminen vie aikansa. Asiantuntijuus omalta alalta ja laaja-alainen tietämys ympäröivästä yhteiskunnasta, ovat kehitystyön

peruselementtejä. Innovaatioita syntyy, kun asioita, jotka voivat olla kaukanakin toisistaan, yhdistellään uudella tavalla. (Ajantasa 2012.)

Innovaatio eroaa keksinnöstä siten, että innovaatio viittaa enemmän uuden idean tai toimintatavan käytännön toteutukseen, kun taas keksinnössä on kyse uuden tuotteen tai idean luomisesta. Innovaation ei siis tarvitse olla uusi asia markkinoilla, mutta sen on palveltava asiakkaiden tarpeita uudella tavalla. Keksinnöstä tulee innovaatio silloin, kun yritys hyötyy siitä taloudellisesti. (Ajantasa 2012.)

### 3.2 Luova yksilö

Luova ihminen uskaltaa mennä pois mukavuusalueeltaan, sillä luovuus vaatii ennakkoluulottomuutta, riskinottokykyä ja joustavuutta sekä rajojen rikkomista. Myös tavanomaisesta poikkeavaa ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä pidetään luovuuden tunnusmerkkeinä. Luova ihminen haluaa toteuttaa itseään ja ”maksimoida elämän tarjoamat mahdollisuudet”. Tärkeä osa luovuuden hyödyntämisessä on oivallusten jakaminen muiden kanssa. Kun uudet ideat jaetaan työyhteisössä, ne saavat usein aikaan lisää uusia ideoita. Tämä tarkoittaa sitä, että kyky tehdä kompromisseja kuuluu luovuuteen ja ideoiden käyttöönottoon.

Innovaation löytämisen edellytys on luova ihminen. Kasvatustieteen tohtori ja luovuustutkija Jussi T. Koski sanoo, että luovuus kuuluu kaikille. Se ei siis ole ”taiteilijapersonien” yksinoikeus, vaan jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua.

Luova persoona tuntee itsensä ja on rohkea, omaperäinen ja energinen. Työpaikoille on vakiintunut termi *sisäinen yrittäjä*, joka kuvaa hyvin luovan työntekijän tapaa toimia työyhteisössä. Sisäinen yrittäjä toimii työyhteisössä, kuten yrittäjä omassa yrityksessään – ottaa vastuun tästä hetkestä, mutta kantaa huolta myös tulevaisuudesta ja oman työpaikkansa kehittymisestä. (Raatikainen 2008, 47 – 48.)

Luovuuden synnyttäjänä on tarve ratkaista jokin oleva ongelma. Tarve voi olla kehittäjän määrittelemä, tai se voi olla asiakaslähtöinen. Kun uusia ideoita ryhdytään kehittämään, realiteetit pitää tunnustaa koko prosessin ajan. Prosessin alussa voidaan pitää ”aivomyrsky”, jolloin kaikki ideat tuodaan kritiikittömästi esille. Heti sen jälkeen on kuitenkin palattava realiteetteihin ja otettava huomioon yrityksen normaali päiväjärjestys, tuotteen valmistettavuus ja kannattavuus sekä erilaiset määräykset. Luovuudella on rajansa, ja kehitystyössä on hyväksyttävä se, että valmis tuote on aina jonkinlainen kompromissi. (Hietikko 2008, 15.)

Luovuuden lisäksi tarvitaan myös osaamista ja ammattitaitoa. Luovuustutkija Jussi T. Kosken mukaan luovat ihmiset ovat luovia juuri asiantuntemuksensa vuoksi. He myös jatkuvasti kehittävät osaamistaan, sillä innovaatioiden edellytys on elinikäinen oppiminen. (Ajantasa 2012.)

### 3.3 Innovatiivinen työyhteisö

Yksilön luovuus ja kyky nähdä innovatiivisesti on työyhteisön innovatiivisuuden ydin. Se, miten työyhteisö osaa hyödyntää työntekijöidensä ideat, on olennaisen tärkeää yrityksen kehittymisen kannalta. Työkulttuurin ja –ilmapiirin pitää olla kannustava ja mahdollistaa luova ja uudenlainen ajattelu. Luova työyhteisö arvostaa aloitteellisuutta ja on avoin keskustelulle ja rutiineista poikkeavalle ajattelulle. Luovassa työyhteisössä on lupa tehdä myös virheitä. Uuden asian kehittäminen ja käyttöönotto on aina riski, sillä lopputulosta ei voida tietää etukäteen. Yrityksessä on uskallettava ottaa riskejä kehityksen takaamiseksi. (Hietikko 2008, 12 - 13.)

Luovuus on inhimillinen ominaisuus, eikä se vaadi tiettyä koulutus pohjaa tai asemaa. Työyhteisössä onkin järkevää hyödyntää työntekijöiden osaamista eri osa-alueilta ja kuunnella avoimesti erilaisia näkökulmia. Uudet innovaatiot syntyvät usein ryhmässä, jonka jäsenillä on erilaista osaamista ja uskallusta sanoa eriävätkin näkemyksensä ääneen. (Hietikko 2008, 13.) Esimerkiksi ruokapalveluissa uuden ruokalajin kehittäminen tuotantoon vaatii monen ammattilaisten osaamista. Tuotekehittäjä ei usein-

kaan itse valmista uutta ruokalajia, vaan hän tekee yhteistyötä kokin kanssa, joka toteuttaa uudistuksen. Kokilla on paras näkemys siitä, mitä mahdollisia haasteita uusi resepti voi tuoda, kun ruokaa valmistetaan vaikkapa 1 700 ruokailijalle. Raaka-ainehankinnoissa tuotekehittäjä konsultoi hankkijaa ja tarjoilussa ravintolan työntekijöitä. Yhteistyössä ruokaohjeesta saadaan toimiva ja asiakkaille laadukas uusi ma-kuelämys.

Toinen esimerkki innovatiivisen työyhteisön kehittämisestä on julkisella sektorilla käynnissä oleva Inno-Vointi –tutkimushanke, jonka tavoitteena on kehittää työhyvinvointia tukeva innovaatiojohtamisen malli. Hankkeen johtaja erikoistutkija Mervi Hasun mukaan (2011) hankkeessa painotetaan työntekijöiden ammattiosaamista ja kokemuksia asiakkaan kohtaamisesta arjessa. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka työntekijöiden havainnot ja kehitysideoita saadaan osaksi organisaation innovaatio-toimintaa ja sitä kautta käytännön työn kehittämiseen. Työntekijälähtöisen innovaatiotoiminnan tavoitteena on työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lisääminen. Tässä toiminnassa organisaation johdolla on merkittävä rooli. (Inno-Vointi. 2011.)

Inno-Vointi -hankkeessa painotetaan siis työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Vaikutusmahdollisuus lisää työn mielekkyyttä, joka on erittäin tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Vaikuttamalla työyhteisössä yrityksen menestymiseen työntekijä kokee olevansa tarpeellinen ja tärkeä osa yhteiskuntaa. Innovatiivinen ilmapiiri yrityksessä luo onnistumisen edellytykset paitsi kehitystyöhön, myös yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. (Fuglsang 2011.) Myönteisesti innovatiivisuuteen suhtautuvassa yrityksessä työntekijät voivat luottaa siihen, että omat ideat ja ehdotukset on lupa esittää vapaasti ja niihin suhtaudutaan asiallisesti, niin yritysjohdon kuin työkavereidenkin taholta. Näin työpaikan ilmapiiristä tulee rohkaiseva, kannustava ja turvallinen. Suhtautuminen innovatiivisuuteen vaikuttaa edellisen lisäksi monella muullakin tavalla työhyvinvointiin, kuten taulukosta 1 käy selville.

TAULUKKO 2. Innovatiivisuuden ilmapiiri ja sen vaikutus työhyvinvointiin

Heikon innovatiivisuuden ilmapiiri		Vahvan innovatiivisuuden ilmapiiri
apatia, välinpitämättömyys, etääntyminen	<b>HAASTEET</b>	ilo, mielekkyys, energisyys
passiivinen, sääntöihin sidottu, kaavoihin kangistunut	<b>VAPAUS</b>	aloitteellinen, keskustelleva, ongelmien ratkaisija, päätöksiä tekevä
”Ei” on tunnussana, vastaargumentointi, virheet, epäonnistumiset	<b>IDEAT</b>	havainnoi uusia ideoita, kuuntelee, on rakentava positiivinen
epäilevä, pelkää virheitä, epäoikeudenmukainen, omahyväinen	<b>LUOTTAMUS/AVOIMUUS</b>	avoin, suora, rohkea, reilu, sallii epäonnistumisen

Lähde: Fuglsang L. 2011. Inno-Wellness project Employee-based and incremental innovation in public services (taulukko on käännetty vapaasti).

### 3.4 Innovaatiotoiminnan haasteet

Innovaatiotoiminnan yksilötasolla haasteena voi olla yksilöiden rohkeuden puute esittää omia mielipiteitään ja ideoita. Jos työpaikalla on sellainen johtamiskulttuuri, että kaikki tehdyt muutokset ”annetaan ylhäältä” eikä työntekijöitä kuunnella, työntekijöiden innovatiivinen ote työhönsä katoaa. Innovaatioiden kehittäminen ja niiden esittäminen vaatii turvallisen ja tarpeeksi pienen ryhmän tuen. Esittämällä uuden idean tai innovaation työntekijä laittaa itsensä alttiiksi arvostelulle. Se, miten esitykseen vastataan, vaatii johdolta vahvaa osaamista käytännössä mutta myös tunneta-solla.

Käytännön innovaatiotyössä Esa Hietikko (2008, 16) nostaa esille viisi eri osa-aluetta, jotka asettavat toiminnalle haasteita. Innovaation toteutuminen vaatii *kompromisse-*

ja, koska kaikkea toimintaa rajoittavat resurssit. *Pienien yksityiskohtien* tärkeys voi olla vaikea huomata suunnitteluvaiheessa, mutta niillä voi olla suuri merkitys tuotteen käyttöönotossa ja käytössä. Siksi projekteissa on hyvä olla laaja-alaista osaamista, jolloin asiaa tarkastellaan monesta eri näkökulmasta. Hietikko (2008, 16) listaa innovaation haasteisiin myös *dynamiikan*, jolla hän tarkoittaa yrityksen ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Tällaisia muutoksia voivat olla asiakkaiden mieltymykset, kilpailijoiden uudet tuotteet tai taloudellisen ympäristön muuttuminen. *Aika ja raha* ovat rajallisia, ja ne asettavat merkittävimmät rajat uuden innovaation kehittämiselle ja käyttöönotolle.

Inno-Vointi -tutkimushankkeen projektipäällikkö Mervi Hasun mukaan julkisella sektorilla innovaatiotoiminnan haasteet ovat johtamisessa. Vielä nykyisin on tavanomaista kehittää toimintaa pienien parannuksien kautta, mutta suurien ja radikaalien uudistusten tekeminen on epätyypillistä. Lisäksi haasteena on ottaa palveluntuottajat, eli työntekijät mukaan innovaatioiden kehitykseen. On hyvin tavallista, että innovointia tehdään johtajatasolla eikä työntekijöitä ja heidän osaamistaan hyödynnetä riittävästi. Se ei motivoi palveluntuottajia kehittämään työtään, vaikka heillä on paras näkemys käytännön ongelmista. (Videohaastattelu. Hasu 2011.)

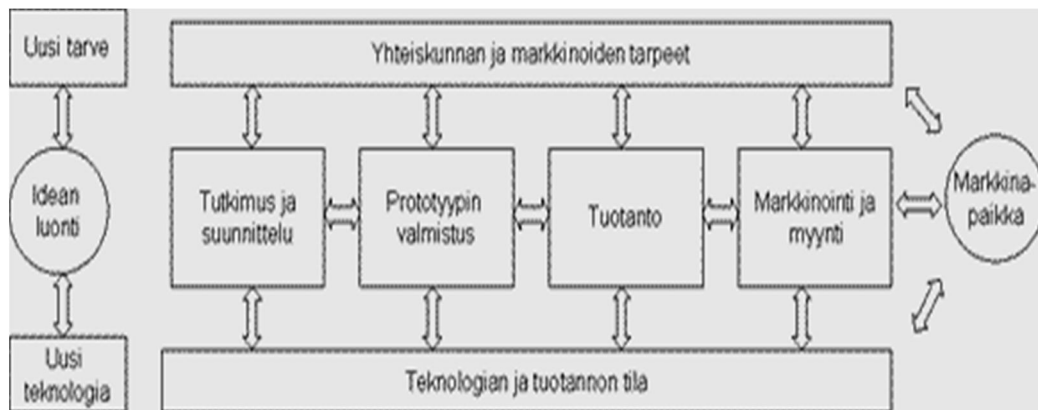
## 4 INNOVAATIOPROSESSI

### 4.1 Innovaatioprosessin määrittely

Innovaatioprosessi on yrityksen sisällä tapahtuvien toimintojen sarja, jonka päämääränä on yrityksen kehittyminen ja uudistuminen. Innovaatioprosessi on enemmän kuin pelkkä tuotekehitysprosessi, sillä tuotekehitykseen ja sen käytännön toteutukseen integroituu monia toimintoja yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Innovaatioprosessi on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa (Hietikko 2008, 41.)

Innovaatioprosessi etenee ideasta käytännön toteutuksen suunnittelun ja toteuttamisen kautta käyttöönottoon ja arviointiin. Innovaatioprosessia on vaikea kuvata kaaviomaisesti, koska sen eri toiminnot eivät välttämättä tapahdu peräkkäin, vaan yleisemmin rinnakkain tai samanaikaisesti. Lisää haastetta tuo se, että sisäisten toimintojen lisäksi, yrityksen innovaatiotoimintaan vaikuttavat myös yrityksen yhteistyökumppanit eli verkostot.

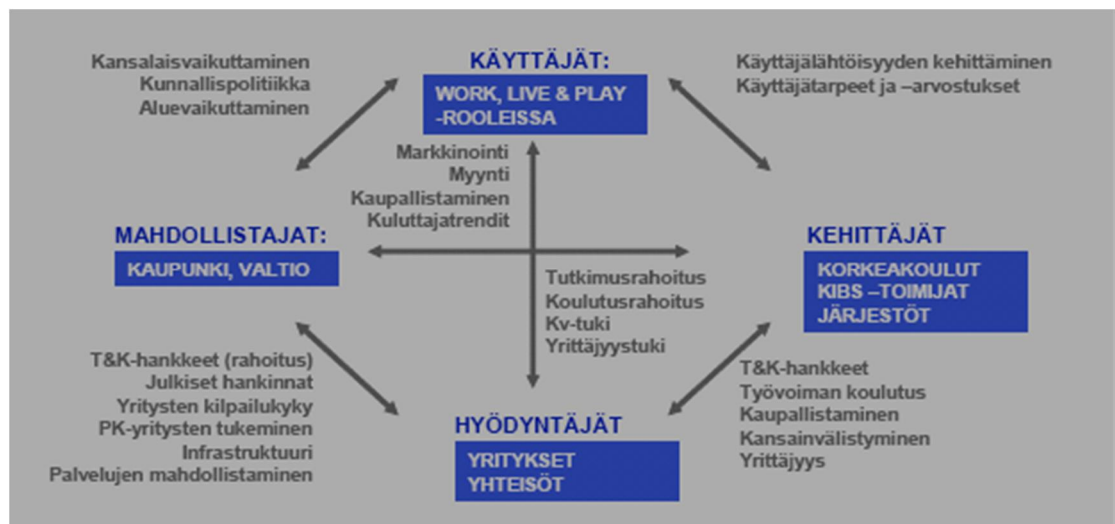
Vaikka innovaatioprosessin kuvaus on haastavaa, sen moniulotteisuuden havainnollistamiseksi on kuitenkin luotu erilaisia malleja. Kuviossa 2 on Rothwellin yhdistelmämalli, jonka keskellä on jana, joka kuvaa innovaatioprosessin peruselementtejä ja niiden järjestystä. Kuviossa näkyy myös koko innovaatioverkosto, eli ne toimijat, jotka vaikuttavat innovaatiotoiminnan toteutumiseen. (Innokylä 2012.) Tätä prosessin kuvausta voidaan soveltaa alasta riippumatta ja esimerkiksi ruokatuotannossa *prototyyppejä* ovat uudesta ruokalajista valmistetut koe-erät.



KUVIO 5. Innovaatioprosessin yhdistelmämalli Rothwellin mukaan. (Innokylä 2012)



Laajemmin katsottuna innovaatioprosessi nähdään vielä monitahoisempuna kokonaisuutena. Se on jatkuvaa toimintaa arjessa, joka ei pääty uuden tuotteen tai palvelun lanseeraamiseen. Innovaatioprosesseissa ovat mukana prosessin tuottajien lisäksi yrityksen yhteistyökumppanit ja asiakkaat, joiden vuorovaikutus ja eritasoiset takaisinkytkennät muovaavat prosessin etenemistä ja sen lopputulosta. Kuvio 3 osoittaa, miten yrityksen yhteistyöverkoston ja koko yhteiskunnan vaikutus yrityksen toimintaan ja kehittymiseen voi olla. Suuret innovaatioprosessit vaikuttavat luonnollisesti laajemmin yhteistyöverkoston eri toimijoihin, mutta myös pienempien uudistusten suunnittelussa ja toteutuksessa, tulee muutoksen mahdolliset vaikutukset huomioida. (Innokylä 2012)



KUVIO 6. Monitoimijainen innovaatioprosessimalli. (Innokylä 2012)

## 4.2 Innovaatioprosessin johtaminen ja lähtökohdat

Innovaatioprosessi vaikuttaa laajasti yritystoiminnan eri osa-alueisiin ja näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Lähtökohdana prosessin onnistumiselle on innovatiivisen *johtamisen osaaminen*. Koska yrityksen johto määrittelee resurssit ja ilmapiirin innovatiivisen toiminnan pohjaksi, voidaan sanoa, että yrityksen innovatiivisuus on johtajiensa näköinen. Johtajien yhtenä haasteena on saada innovaatiotoiminta osaksi koko organisaation toimintaa, yli vakiintuneiden organisaatorajojen. Tämä tarkoittaa vahvan yhteistyökulttuurin rakentamista yrityksessä ja uudistumista tukevien toimintatapojen vakiinnuttamista käytäntöön. (Lemola 2009, 193.)

Innovaatioprosessi voi lähteä käyntiin eri lähtökohdista. *Markkinavetoinen prosessi* alkaa markkinoilla tunnistetuista tarpeista. Ruokatuotannossa markkinavetoinen innovaatioprosessi voi alkaa asiakkailta saadun palautteen tai asiakasvirroissa havaitun muutoksen perusteella. Yleensä kehitystyö mitoitetaan olemassa olevien resurssien mukaan, mutta suuremmissa innovaatioprosesseissa myös teknologiaa ja muita resursseja voidaan uudistaa tai lisätä. *Platform-prosessissa* olemassa olevaa tuotetta parannetaan uudella teknologialla, kuten esimerkiksi ruokatuotannon siirtyessä perinteisestä ruoanvalmistustavasta cook & chill – menetelmään, jolloin tuotannon tehokkuus paranee. Myös tiede ja teknologian kehittyminen itsessään, ovat innovaatioprosessien alullepanijoita. (Hietikko 2008, 41.)

Kun henkilöstö otetaan suunnitteluun mukaan, saadaan asiantuntevaa tietoa käytännön toteuttamismahdollisuuksista ja työntekijöiden näkökulma työhyvinvoinnin kannalta. Lopputuloksena on sekä asiakkaita miellyttävä että työntekijöiden hyvinvointia tukeva toimintamalli tai tuote. Kun innovatiivisuus ja työhyvinvoinnin edistäminen yhdistetään, puhutaan *osallistavasta innovoinnista*. Kovassa kilpailussa, yritykset joutuvat jatkuvasti kamppailemaan taloudellisten resurssien riittävyyden ja toisaalta henkilöstön jaksamisen ristipaineessa. Tämän lisäksi toimintaympäristön jatkuva muutos aiheuttaa sen, että työhyvinvointia on vaikea edistää pelkästään työn sisältöä tarkastelemalla (Alasoini 2009.)

## 5 TUOTEKEHITYS

### 5.1 Tuotekehitys osana kilpailukykyä

Ennen tuotekehityksen määrittelyä, pitää määritellä itse tuote. Tuote on fyysinen raaka-aine tai tarvike, mutta se voi olla myös palvelu-, taide- tai tapahtumatuote. Myös tietoa, elämyksiä, paikkoja ja jopa ihmisiä voidaan tuotteistaa. Esimerkiksi konsulttifirmat tarjoavat tieto- ja osaamistuotteitaan asiakkailleen. Ravintopalveluissa tuote on ruokaa ja juomaa, mutta se on myös palvelua ja elämyksiä. Tuotetta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Tuote on se, mitä yritys myy ja kääntäen voidaan sanoa, että tuote on se, mitä asiakas ostaa. Yrityksellä on tyytyväisiä asiakkaita vain silloin, kun asiakas kokee, että tuotteesta on hänelle hyötyä ja se täyttää hänen tarpeensa. (Hietikko 2008, 16.)

Innovaatiotoiminnassa ja tuotekehityksessä on paljon samanlaisia elementtejä, ja usein näitä termejä käytetäänkin toistensa synonyymeina. Kuten aikaisemmin on todettu, innovaatiotoiminta on hyvin monitasoista toimintaa, joka vaikuttaa laajasti koko yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella, jopa globaalisti. Karkeasti voidaan sanoa, että yrityksessä joko on tai ei ole innovatiivinen ilmapiiri, johon tuotekehitys kuuluu yhtenä merkittävänä osana. Tapani Jokisen kirjassa, Tuotekehitys, vuodelta 1987 ei ole yhtään innovaatio – sanaa. Kirjassa Jokinen määrittää tuotekehityksen toimintana, jonka tavoitteena on kehittää uusi tai paranneltu tuote, niin että tuotteesta tulee aikaisempaa parempi ja valmistuskustannuksiltaan halvempi. Edelleen, tavoitteena voi olla olemassa oleva teknologian hyödyntäminen uudella tavalla. Jo 25 vuotta sitten tuotekehitystä pidettiin yritystoiminnan menestymisen keskeisenä edellytyksenä. Jokinen kirjoittaaankin heti kirjan alussa että: ”Yrityksen on huolehdittava jatkuvasti tuotekehityksestä. Muussa tapauksessa tulee ennen pitkää aika, jolloin tuotteet ovat vanhentuneita, myynti vähenee ja viimein loppuu kokonaan.” (Jokinen 1987, 9-10.)

Raatikainen (2008, 63) määrittelee tuotekehityksen samalla tavalla. Nykyisin tuotekehityksen merkitys on kuitenkin aivan toisenlainen kuin tuolloin neljännesvuosisatien. Tuotteiden elinkaari on lyhentynyt huomasti ja markkinoille tulee uusia tuotteita nopealla syklillä. Esimerkiksi vähittäiskauppoihin tulee vuosittain noin 15000 ”uutuutta”, joiden joukossa on uusien tuotteiden lisäksi myös paranneltuja tuotteita. Tehdyt muutokset voivat olla itse tuotteessa, sen värissä tai maustamisessa, tai sen pakkauksessa. (Raatikainen 2008, 63.)

Lähtökohtana tuotekehittelylle on aina tarve, joka voi syntyä asiakkaiden toiveista tai aktiivisen tutkimustoiminnan tuloksena. Tarve voi olla myös tuotteiden tai palveluiden saatavuudessa havaitun puutteen herättämä. Täysin harvinaista ei ole sekään, että tarve tai sen toteuttamismahdollisuus havaitaan täysin sattumalta, kuten penisiliinin keksimisessä aikoinaan. (Raatikainen 2008, 61.) Tarve ei kuitenkaan voi sellaisenaan olla tuotekehityshankkeen käynnistäjänä. Jokinen (1987, 17) valaisee tätä selventävällä esimerkillä ikiliikkujasta. Hän toteaa, että ikiliikkuja olisi hyvinkin tarpeellinen energian hinnan nousun vuoksi, mutta kun toteuttamismahdollisuuksia ei ole, hanketta ei kannata käynnistää. Toisin sanoen tarpeen toteuttamiseksi vaadittavat resurssit ja toimintatavat on kartoitettava tarkasti, ennen kuin varsinaiseen tuotekehitystyöhön päästään. On pohdittava, onko tarpeen täyttäminen taloudellisesti ja toiminnallisesti mahdollista ja kannattavaa. Lisäksi tarkastelussa on huomioitava myös työterveydelliset, ekologiset, kulttuurilliset ja poliittiset näkökohdat. (Jokinen 1987, 17.) Onnistuakseen tuotekehitystoiminta vaatii useiden henkilöstöryhmien asiantuntemusta ja osaamista. Se ei voi olla vain ”tuotekehitysosaston” itsenäistä puurtamista. Vuorovaikutus ja moniammatillinen yhteistyö ovat tuotekehityksen selkäranka.

## 5.2 Tuotekehitysprojektin vaiheet

Tuotekehitysprojekti etenee vaiheittain idean kehittelystä, tuotteen viimeistelyyn. Tuotekehitysprojekti on kehitystoimintaa, joka on rajattu koskemaan tiettyä tuotetta

tai tuotantoprosessin osaa. Projektilla on usein oma organisaationsa sekä tarkasti määritellyt tavoitteet, resurssit ja käytettävissä oleva aika. (Hietikko 2008, 45.)

Tuotekehitysprojekti alkaa projektin lähtökohtien, kuten tarpeen ja kohderyhmien kartoittamisella sekä tavoitteen määrittämisellä. Tässä yhteydessä projektille asetetaan myös reunaehdot, eli missä puitteissa työ voidaan tehdä. (Hietikko 2008, 46.) . Esimerkiksi uuden ruokalajin kehittämisessä, tarpeen kartoittamiseen voidaan käyttää käytännössä saatuja tietoja asiakkaista - minkä tyyppiset ruokalajit ovat suosittuja tai mitä ruokalistalle haluttaisiin lisätä. Lisäksi on tärkeää kerätä asiakkailta suoraa palautetta, esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyllä.

Kohderyhmänä voi olla tietty osa asiakaskuntaa, jolloin tuote voi olla ”eriytyneempi”, tai se voi olla laajemmin koko asiakaskunnalle suunnattu. Ruokatuotannossa voidaan ajatella, että nuoret asiakkaat haluavat kansainvälisiä makuja lautaselleen, kun taas vanhemmat ihmiset arvostavat perinteistä suomalaista kotiruokaa. Resurssien määrittämisessä tarkastellaan taloudellisia mahdollisuuksia sekä tuotannon kapasiteettia ja tuotannossa työskentelevien työntekijöiden osaamista. Myös tuotannon puitteet, eli rakennus, keittiö, varastotilat ja laitteet, asettavat omat rajoituksensa tuotekehitystyöhön. Projektin tavoite tulee asettaa konkreettiseksi, jotta siihen pyrkimistä ja sen toteutumista voidaan seurata koko projektin ajan.

Kun lähtökohdat on selvitetty, tutkitaan itse kehitettävän tuotteen ominaisuudet ja se, mitä lisäarvoa se tuo asiakkaille. Tässä yhteydessä tarkastellaan tuotteen tuotantoedellytykset ja kannattavuus mahdollisimman tarkasti. Tuotekehitys on yritykselle ”tuottamatonta toimintaa” sinällään, joten hylättävät hankkeet on edullisinta huomata ajoissa. (Raatikainen 2008, 61.)

Luonnosteluvaiheessa tuotteesta valmistetaan mallikappale tai koe-erä. Ruokatuotannon näkökulmasta, tämä tarkoittaa ruokaohjeen kokeilemistä käytännössä ja siihen tarvittaessa tehtäviä muutoksia. Muutostarve voi johtua ruoan mausta, rakenteesta tai ulkonäöstä. Luonnosteluvaiheen lopuksi ruokaa valmistetaan isossa tuotannossa ja saatu kokemus analysoidaan samalla tavalla kuin koe-eräkin. Mikäli tuote

on valmis, kehitystyössä voidaan edetä suunnitteluvaiheeseen. (Raatikainen 2008, 62.)

Suunnitteluvaiheessa tarkastetaan, saatujen kokemusten perusteella, tuotteen liike-taloudellinen kannattavuus. Tämän lisäksi tehdään tuotantosuunnitelma, jonka avulla tuote saadaan integroitua yrityksen muuhun toimintaan. Tuotantosuunnitelmassa kartoitetaan mm. tuotteen vaikutus hankintatoimeen, tuotantoon ja markkinointiin. Viimeistelyvaiheessa tuote on valmis markkinoille. Ruokatuotannossa käytäntö on kuitenkin osoittanut, että tuotetta pitää valmistaa useamman kerran isossa tuotannossa, ennen kuin ohjeesta saadaan todella toimiva. Tuotekehitysprojekti päättyy tuotteen hienosäätöön, markkinoinnin käynnistymiseen ja jälkiseurantaan. (Raatikainen 2008, 63.)

## 6 RUOKALISTASUUNNITTELU

### 6.1 Ruokalistasuunnittelu – toiminnan ohjaaja

Ruokalistasuunnittelu on yksi tärkeimmistä ruokapalvelujen toiminnoista. Se vaikuttaa koko keittiön toimintaan, elintarvikkeiden hankkimisesta asiakastyytyväisyyteen saakka. Suunnittelussa on otettava huomioon mm. yksikön laitekapasiteetti, henkilökunnan osaaminen, taloudelliset resurssit ja ravintosisällöt sekä asiakaskunta. Lisäksi, jos tarjolla on useampi ateriavaihtoehto, suunnittelussa on huomioitava ruokalistan kokonaisuus. Esimerkiksi, jos lounaalla on kalaruokaa, salaattipöydässä tulisi olla tarjolla liha tai kasvisvaihtoehto, jolloin asiakas voi valita selkeästi erilaisista vaihtoehdoista.

Kodin ulkopuolella nautituilla aterioilla on suuri vaikutus yksilön ruokavalion terveellisyteen, joka on tärkeä tiedostaa henkilöstöravintoloiden ruokalistasuunnittelussa. Työpaikkaruokailun tulisi kannustaa ja ohjata terveellisiin valintoihin, ja tehdä niistä

houkuttelevia ja helppoja. Onkin todettu, että henkilöstöravintolassa lounastavat syövät muita enemmän kalaa, kasviksia, keitettyä perunaa sekä hedelmiä ja marjoja. Lounasaterian tulisi kattaa noin kolmannes päivän energian- ja ravintoaineiden tarpeesta. (Suomalaiset ravitsemussuositukset 2005, 39 - 40.)

Vaikka ruoan ravitsemuksellinen laatu on tärkeä kriteeri arkiruoan valmistamisessa, myös ruoan tarjoama mielihyvä tulee ottaa huomioon. Esimerkiksi tarjottavat jälkiruoat ja leivonnaiset voidaan makeuttaa siten, että ne ovat hyvänmakuisia ja maistuvat hyvältä. Jälkiruokien annoskoolla, voidaan kuitenkin rajoittaa liiallisen energiansaantia ateriakokonaisuudesta. Juhlapyhinä ja erilaisina teemapäivinä ateriat voivat poiketa merkittävästikin ruoan ravitsemuksellisen laadun tavoitteista. Terveyden kannalta merkittävää on se, mitä lautasella on arkisin. (Ravitsemushoito. 2012, 60).

## 6.2 Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty

Oulun yliopistollisessa sairaalassa on käytössä viiden viikon kiertävä ruokalista, joka tarkoittaa sitä, että samat ateriakokonaisuudet toistuvat viiden viikon välein. Listat merkitään niin, että 1/5 tarkoittaa ruokalistakierron ensimmäistä viikkoa. Ruokalistaan on suunniteltu potilaille ja ravintoloiden asiakkaille tarjottava lounas, salaattilounas, keittolounas ja päivällinen. Lisäksi listalla ovat myös potilaiden ja henkilökunnan aamuateriat ja potilaiden iltapalat sekä erityisruokavalioiden ateriat. Ruokalistakierto mahdollistaa ruokalajien vaihtelevuuden ja edesauttaa toiminnan suunnittelua (Ravitsemushoito 2012, 60.) Kiertävästä listasta poiketaan esimerkiksi raaka-aineiden saannissa tapahtuvien poikkeuksien tai teemaviikkojen vuoksi. Myös juhlapyhinä on tarjolla juhlaan kuuluvaa ruokaa.

Kiertävä lista muodostaa perustan keittiön toiminnalle. Tavarantoimituksen tilaaminen ja määrien arviointi on helpompaa, kun kokemuksesta tiedetään eri ruokalajien suosio ja menekki. Kun päivän ateriavaihtoehdot ovat ”yhtä houkuttelevia”, asiakkaat jakautuvat henkilöstöravintoloissa tasaisesti eri linjastoihin, jolloin pitkien jonojen muodostu-

mista voidaan ehkäistä. Ruoan valmistaminen osataan myös jaksottaa oikein, jolloin ruoka riittää ja hävikki voidaan minimoida.

Ruokalistan suunnittelussa on huomioitava henkilökunnan tarve ja laitekapasiteetti. Jos lounas on suuritöinen, keittolounaalla tarjotaan esimerkiksi sosekeittoa, jolloin henkilökuntaa vapautuu lounasruoan valmistamiseen. Myös uuni- ja patakapasiteetin riittävyys on osa ruokalistasuunnittelua, sillä määrät ovat suuria, kun lounasruokaa valmistetaan 2 500 annosta.

Sairaalan ruokahuollossa, erityisruokavalioiden merkitys ruoanvalmistuksessa korostuu. Pääruoat pyritään valmistamaan mahdollisuuksien mukaan aina laktoosittomiksi ja gluteenittomiksi. Ruoan laatu ja hinta ovat kuitenkin näitä ominaisuuksia määräävämpiä tekijöitä. Eli jos laatu kärsii tai hinta nousee liian korkealle, dieettikeittiö valmistaa erikseen laktoosittomat ja gluteenittomat ruoat. Samoin toimitaan muiden erityisruokavalioiden kohdalla.

## 7 SALAATTILOUNAS UUTEEN KUOSIIN

### 7.1 Kehitystyön kulku

Tälle tuotekehitysprojektille ei asetettu varsinaista työryhmää, vaan aloitin työn tekemisen itsenäisesti. Samoin toimeksiannon alussa sovimme, että teen uusien ruokalajien kehittämisen ja kokeilut itse. Vaikka varsinaista projektiryhmää ei määritelty, sain apua ja tukea monelta taholta, ja tekemiäni ehdotuksia ja suunnitelmia tarkasteltiin yhdessä, työn eri vaiheissa. Kehittämistyöhön ovat osallistuneet toimeksiantajan lisäksi ravitsemussuunnittelija, tuotannosta vastaava esimies, hankkija, salaattikeittiön ja lämminruokatuotannon kokit, sekä ravintolan henkilökunta.



Konkreettisesti kehitystyö alkoi käytössä olleiden salaattilistojen ja ruokalistojen tarkastelulla. Lähtökohtaisesti oli selvää, että koko listaa ei tarvinnut tehdä uudestaan, vaan ruokaisia salaatteja, lämpimiä lisäkkeitä ja salaattikomponentteja uudelleen yhdistelemällä listasta saataisiin toimivampi. Salaattilistan ja ruokalistan yhteensovittamisessa asetin tavoitteekseni, että ravintola Kotkassa tarjottavasta kolmesta ruokalajista, yksi olisi kasvisruoka. (muissa ravintoloissa on vain kaksi ateriavaihtoehtoa.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että joko lounas, keittolounas tai salaattilounas on kasvisruokaa.

Toinen tavoite salaattilistan suunnittelussa, oli ruokalajien valitseminen siten, että ne olisivat ”yhtä houkuttelevia” keskenään. Esimerkiksi jos lounaalla on tarjolla suosittu liharuoka ja keittolounaalla kasvisruoka, valitsin salaattilounaalle kalaa. Tällöin tarjolla on ”jokaiselle jotakin” ja ravintoloiden asiakkaat jakautuvat eri linjastoihin tasaisesti. Myös jonotusaika lyhenee ja ruoan valmistukseen käytettävät raaka-aineet ja laitekapasiteetti voidaan mitoittaa tasaisesti. Yhtenä tavoitteena oli saada listalle myös täysin uusia ruokalajeja, joista valmistin koe-eriä ja muokkasin reseptit toimiviksi.

Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi kiinnitin uudistetuissa listoissa huomioni raaka-aineiden monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen. Tämä osoittautui vaikeaksi haasteeksi, sillä hinnaltaan ja käyttöominaisuuksiltaan hyödynnettäviä raaka-aineita on melko rajallinen määrä. Jos ajatellaan esimerkiksi tuoreena tarjottavia komponentteja, valikoimissa on valmiiksi käsiteltynä, tomaattia, paprikkaa, salaatteja, juureksia ja erilaisia sipuleja. Näiden lisäksi, meillä on käytössä kurkkua, kesäkurpitsaa ja erilaisia kaaleja, jotka käsittelemme itse. Tuotetarjontaa toki on paljon tätä enemmän, mutta ne eivät sovi jokapäiväiseen käyttöön hintansa vuoksi. Kun salaattikokonaisuuksia pitää olla 25, niin samojen raaka-aineiden toistumista ei voida välttää.

Suunnittelin aluksi salaattilistaa manuaalisesti paperiversiona, koska tällä tavalla kokonaisuuden hahmottaminen oli helpompaa – kaikki viisi listaa oli kerralla näkyvissä. Tästä työskentelytavasta oli hyötyä mm.siksi, että peräkkäisille viikoille ei sattunut samanlaisia kokonaisuuksia. Kun alun suunnittelutyö oli tehty, esitin tulokset toi-

meksiantajalle, jonka jälkeen tein tarvittavat korjaukset. Tämän jälkeen syötin salaattilistat tuotannonohjausjärjestelmäämme. Uusi salaattilista otettiin käyttöön syyskuussa 2012, minkä jälkeen sitä on edelleen kehitetty, käytännöstä saatujen havaintojen perusteella.

## 7.2 Salaattilounaan sisältö ja uudistamistarpeet

Salaattilounas on tarjolla henkilökunnalle itsepalvelulinjastossa, mistä asiakas kokoaa annoksensa. Suosituksen mukaisesta annoksesta tehdään päivittäin malliannos ja siitä lasketaan ravintoarvot energian, proteiinin, rasvan ja hiilihydraattien osalta. Liitteessä 1. on esimerkki malliannoksen ravintosisällöstä kertovasta taulukosta. Malliannos on vain valintoja ohjaava väline - asiakas voi ottaa ruokaa haluamansa määrän.

Salaattilounaaseen kuuluu aina ruokasalaatti, joka sisältää vaihdellen lihaa, kalaa, juustoa, riisiä tai pastaa ja kasviksia. Ruokasalaatti tarjotaan sekoitettuna, kuten esimerkiksi Puutarhurin juustosalaatti, jossa on pastaa, kasviksia ja juustoa. Kun salaattilounaan proteiininlähde (=liha, kala tai juusto) tarjotaan salaatin seassa, aterian oikeaoppinen koostaminen on helpompaa ja kalliin raaka-aineen menekin määrä pysyy kohtuullisena. Edellisen lisäksi salaattilounaalla on 2 – 3 komponentteina tarjottavaa vaihtoehtoa, esimerkiksi tuoreita ja säilöttyjä vihanneksia, kasviksia, juureksia ja hedelmiä. Toisinaan tarjolla on marinoituja sieniä tai sipulia, raejuustoa tai kananmunia. Salaattilounaaseen kuuluu myös lämmin lisäke, joka voi olla kasvispihvi tai – pyörykkä, kasvisgratiini tai perunapaistos. Kuviossa 4. on kuva salaattilounaasta, salaattilistan 1/5 torstailta. Tarjolla on Tonnikalasalaattia purjoperunoiden kanssa, ja lisäksi maissia, paprikasuikaleita ja lehtisalaattia. Asiakas täydentää ateriaansa vielä lounas-salaattipöydässä olevista vaihtoehdoista. Kyseisenä torstaina lounassalaattina on jäävuorisalaattia, ananasta, kesäkurpitsaa, porkkanaraastetta, kurpitsapikkelssiä, cashewpähkinöitä sekä lisäksi salaatinkastikkeita. Salaattibufee on esitetty kuviossa 5.

KUVIO 4. Salaattilounas maanantaina listalta 1/5



KUVIO 5. Lounassalaatti maanantaina listalta 1/5



Tarve salaattilounaan uudistamiselle oli asiakaslähtöinen. Ravintoloiden asiakkaat antavat ravintokeskukselle palautetta jatkuvan palautteen kaavakkeella, joka on kaikissa ravintoloissa, tai suullisesti suoraan henkilökunnalle. Melko usein annettu palaute koski salaattilounaan sisältöä. Salaatteihin toivottiin vaihtelua, ja salaattilounaan ravintosisältöön kaivattiin enemmän proteiinia. Vastaavasti lämpimiä perunalisäkkeitä toivottiin vähemmän. Toisin asiakkaat halusivat enemmän lihaa ja kalaa tarjolle. Salaattilounaan uudistaminen hinta-laatu –suhteeltaan asiakkaita tyydyttäväksi on haastavaa ja osittain mahdotonta, sillä suunnittelussa on otettava huomioon aterian valmistamiseen käytettävät tuotannolliset resurssit ja hinta.

### 7.3 Ravintola Kotkan logistiikka asiakkaiden ja työntekijöiden kannalta

Salaattilounaan sisällön lisäksi muutettiin myös ravintola Kotkan logistiikkaa, sillä tarkoituksena oli selkeyttää ja nopeuttaa ruoan ottamista. Aikaisemmin asiakas otti ensin tarjottimen ja juomat ja sen jälkeen lämpimän ruoan ja jälkiruoan. Sen jälkeen asiakas siirtyi kassalle maksamaan ja siitä edelleen leipäpöytään. Lounassalaatti oli tarjolla erillisessä salaattipöydässä, josta myös salaattilounaan valinnut voi käydä täydentämässä annostaan. Asiakkaat pitivät linjastoa liian pirstaleisena, koska ateriakokonaisuus piti kerätä monesta eri pisteestä. Lisäksi salaattipöydät koettiin liian pieniksi, koska ruuhka-aikaan myös salaattipöytään piti jonottaa. Kuvat kulkusuunnista ennen ja jälkeen muutoksen ovat liitteissä 2 ja 3.

Ravintolan logistiikkaa muutettiin siten, että lounassalaatti siirrettiin ensimmäiseksi molemmissa linjastoissa, jolloin asiakkaat aloittavat salaatista. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että salaattipöydät sijoitettiin irrallisiksi osioiksi linjaston eteen. Tarjontinta pitää edelleen ”nostaa”, kun siirrytään linjastossa eteenpäin. Ravintolan arkkitehtuurin vuoksi tätä ei kuitenkaan voi välttää. Asiakkaat voivat halutessaan ottaa salaatin ruokalautaselle, joka on kylmä, tai vaihtoehtoisesti salaattilautaselle ja ottaa sitten lounaslinjastosta lämpimän ruokalautasen. Muutoksen takia jouduimme hankkimaan lautasjakelijoita lisää, koska lautasia on nyt tarjolla useammassa paikassa.

Se, että lounassalaatti otetaan ensimmäisenä, on paitsi logistiikan, myös ruoan me-  
nekin kannalta järkevää. Useimmat ruokailijat ottavat salaatin ruokalautaselle. Kun  
lautasella on jo salaattia ennen lounasruoan ottamista, annoskoon hahmottaminen  
on helpompaa. Tämä vaikuttaa varmasti ruoan menekkiin ja hävikin vähenemiseen.  
Logistiikan muuttaminen helpottaa myös lounassalaatin täydentämistä, koska salaati-  
tipöytä siirtyy lähemmäksi varsinaista linjastoa. Salaattiallas sijoitettiin niin, että asi-  
akkaat voivat ottaa salaattia vain yhdeltä puolelta. Tällöin myös täydentäminen ja  
siistiminen helpottuvat, kun työntekijän ei tarvitse mennä asiakkaiden väliin.

## 8 VIISI VIIKKOA SALAATTILOUNAITA

### 8.1 Raaka-aineiden valinta

Raaka-aineiden käsittely suurkeittiöissä on vähentynyt minimiin. Ennen perunat ja  
juurekset tulivat multaisina perunavarastoon, mutta nykyisin lähes kaikki raaka-  
aineet tulevat käyttövalmiina – pestyinä ja paloitetuina. Tuoreista salaattiaineista  
kokonaisina tulevat vain tuorekurkku, tomaatti, porkkana ja muut juurekset, jotka  
paloitellaan tai raastetaan vihannesleikkurilla. Raaka-aineiden hinta perustuu siihen,  
miten pitkälle ne on käsitelty, eli käyttövalmiit komponentit ovat kalliita. Esimerkiksi  
viinirypäleet, jotka on pesty ja irrotettu tertuistaan, maksavat 9 euroa kilolta. Näin  
kalliita tuotteita ei voida hyödyntää ruokalistalla kuin korkeintaan kerran ruokalista-  
kierron aikana. Hinnan vaikutusta salaattilistan suunnitteluun käsitellään tarkemmin  
luvussa 9.2 Ravintoarvo- ja hintalaskelmat.

Yksi haaste salaattilistan tekemisessä oli käytettävissä olevien raaka-aineiden melko  
suppea valikoima. Kun salaattilistaan suunnitellaan 25 eri ateriakokonaisuutta, joissa  
kaikissa on 6 - 8 eri komponenttia, samat raaka-aineet toistuvat väistämättä melko  
usein. Lisäksi suunnittelussa oli huomioitava, mitä raaka-aineita päivän pääruoat si-  
sältävät, jotteivät samat tuotteet toistuisi sekä ruoassa että salaattissa. Ruokalista-

suunnittelun pääperiaatteiden mukaan raaka-aineiden kierto ja yhteensopivuus tekevät listasta tasapainoisen ja vaihtelevan.

Salaattilistan perustan luovat edelleen tutut raaka-aineet, kuten erilaiset salaattit, tomaatti, paprika, tuorekurkku, kaali ja porkkana. Niiden lisäksi tuoreena tarjotaan erilaisia valmiiksi käsiteltyjä hedelmiä, esimerkiksi meloneja ja appelsiinia. Uusia tuoreita makuja ovat viinirypäleiden lisäksi varsiselleri ja retikka, joita listalla ei aikaisemmin ollut. Vaihtelua pyrittiin saamaan myös uudella tarjoilutavalla; esimerkiksi porkkanaa ja lanttua tarjotaan kokonaisina paloina ja hedelmistä luumua ja mandariineja sellaisenaan. Tuoretuotteiden lisäksi salaattilistalle on otettu uusina tuotteina mm. paahdettu sipuli, maissilastut, rusinat, pähkinät ja siemenet sekä erilaisia säilykkeitä, kuten kikherneet ja punakaali- ja paprikasäilykkeet. Vaikka säilykkeet tuovat listalle vaihtelevuutta, niiden käyttö pyrittiin pitämään mahdollisimman vähäisenä.

Vaihtelevuutta salaattilistaan saatiin myös raaka-aineiden uudella maustamisella tai yhdistämisellä. Sekoitettujen salaattien valmistaminen työllistää salaattikeittiön kokkeja enemmän kuin komponenteista kootut kokonaisuudet, mikä suunnittelussa on huomioitava. Samana päivänä voi tarjolla olla korkeintaan kaksi vihannesleikkurilla ajettavaa raaka-ainetta ja kaksi sekoitettavaa salaattia, komponenttien lisäksi. Uudistettuja tuotteita kehitettävällä salaattilistalla ovat esimerkiksi *paras porkkanaaraaste*, jossa raastettu porkkana maustetaan soijakastikkeella ja etikalla, ja *kikhernesalaatti*, jossa porkkana saa kaverikseen kikherneitä ja kookoshiutaleita. Sama raaka-aine, mutta salaatin koostumuksessa ja maussa on erilainen vivahde.

## 8.2 Vanhat ja uudet ruokasalaatit

Ruokasalaatti on yhteinen nimike salaateille, joissa on pastaa, riisiä, perunaa, lihaa, kalaa tai juustoa. Ruokasalaatti tekee ateriakokonaisuudesta täyttävän ja pitää nälkää. Kehitettävässä listassa oli paljon hyviä ja pidettyjä salaatteja, kuten esimerkiksi *karibiansalaatti* katkaravuista ja *tonnikalasalaatti*. Yhdistämällä jo listalla olleita ruo-

kasalaatteja uudelleen erilaisten lämpimien lisäkkeiden kanssa salaattilounaasta saatiin entistä toimivampi.

Salaattilistalle otettiin kolme uutta ruokasalaattia. *maalaissalaatissa* on kinkkua ja juustoa, ja yhtenä komponenttina on kananmuna, jolloin ateriakokonaisuudesta saadaan ruokaisa ja maistuva. Toinen uusi salaatti on *renkipojan kinkkusalaatti*, joka tarjotaan raejuuston kanssa. *Sitruunainen perunasalaatti* on öljypohjainen perunasalaatti, joka on maustettu sitruunalla ja makeutettu mukavan hapanimeläksi. Salaatti tarjotaan lämpimien punajuurilohkojen ja etikkasilakoiden kanssa, ja kokonaisuuden pyöristää pehmeä kermaviilikastike.

Uusista ruokasalaateista ei valmistettu koe-erää, vaan ohjeet otettiin suoraan tuotantoon. Salaattien raaka-aineet ovat sellaisia, että niitä on aina varastossa, joten salaattia pystyttiin valmistamaan menekin mukaan. Salaatit koottiin siten, että raaka-aineiden suhde näytti silmämääräisesti hyvältä ja maku oli kohdallaan. Salaattien ohjeita muokattiin valmistuksesta saatujen kokemusten mukaan, jotta tuotannonohjausjärjestelmään saadaan oikeat määrät tarvittavista raaka-aineista.

### 8.3 Lämpimät lisäkkeet ja niiden tuotekehitys

Salaattilistan uudistaminen vaati myös uusien ruokalajien löytämistä listalle. Saadun palautteen perusteella perunalisäkkeet eivät ole suosittuja, joten niitä vähennettiin listalta siten, että perunalisäke on vain neljänä päivänä koko ruokalistakierron aikana. Perunan kanssa on aina tarjolla kalaa, josta muodostuu hyvä makupari. Rosmariiniperunat kirjolohisalaatin kanssa on saanut hyvän vastaanoton. Erilaiset kasvispihvit ja –pyörykät ja kasvisgratiinit ovat suosittuja, joten ja ne jätettiin listalle.

Salaattilistalle otettavien uusien ruokalajien tuli olla selkeästi erilaisia kuin listalla jo olevat vaihtoehdot. Ruokien tuli olla suhteellisen helppoja valmistaa, sillä salaattilounaan lämpimästä lisäkkeestä vastuussa oleva kokki, vastaa myös päivän energialisäkkeen kypsennyksestä. Tämä tarkoittaa sitä, että aikaa ei ole riittävästi monimutkaisten ruokien toteuttamiseen. Hinta asetti kehitettävälle tuotteelle omat rajoitukset.

sensa, samoin käytettävissä oleva varastotila. Ideoita ja ohjeita hain nettisivuilta, joista parhaimmaksi osoittautuivat Valion ja Kotimaisten kasvien sivut.

Uusia lämpimiä lisäkkeitä on listalla viisi. *Espanjalainen munakas* otettiin erityisen hyvin vastaan asiakkaiden keskuudessa, sillä munaruokia ei listalla aiemmin ollut lainkaan. Munakas on helppo ja nopea valmistaa, kun käytössä on valmis munamassa ja tarvittavat kasvikset ovat pakasteita ja valmiiksi käsiteltyjä komponentteja. Munaruokat ovat lisäksi edullisia. *Kookoskasvikset* ovat kasviksista ja kookosmaidosta valmistettu miedonmakuinen ja rakenteeltaan pehmeä laatikoruoka. Puruvastusta ja proteiinia ateriakokonaisuuteen saadaan broileri-kasvis-vehnänjyväsalaatista, jonka kanssa kookoskasvikset tarjoillaan. Kookos maistuu laatikossa selvästi, joten se erottuu sillä muista tarjotuista vaihtoehdoista. *Meksikolainen pyttipannu* on perunaruoka, mutta peruna on saanut kaverikseen reilusti kasviksia, papuja, tomaattia ja juustokuminaa. Eksoottinen pyttipannu tarjoillaan tacolastujen ja hedelmäsalsan kera, mikä on ollut varsinkin nuorten asiakkaiden mieleen. *Bataattivuoka* on kerman pehmeä bataattikuutioista valmistettu lisäke, jonka piristeenä on etikkatilkka. *Hunajaporkkanat* valmistetaan nopeasti uunissa pakastepikkuporkkanoista, mutta niiden maustaminen rakuunalla ja kanelilla antaa tutulle lisäkkeelle hiukan eksoottisen viivahteen.



Ensimmäinen vaihe jokaisessa uudessa ruokalajissa on ollut juuri tietämyksellisen ruokaohjeen löytäminen. Valittu ohje syötettiin tuotannonohjausjärjestelmään raaka-aine kerrallaan. Tämän jälkeen reseptin tarkastelu ja muokkaaminen oli nopeaa, koska kone teki tarvittavat laskutoimitukset. Lisäksi esimerkiksi ohjeen mitoitus GN1/1-65 vuokina konkretisoi raaka-aineiden suhteita, jolloin ohjeen toimivuutta oli helpompi arvioida. Taulukkoon 2 on koottu lämpimien lisäkkeiden kehitystyön kulku.

Uusien ruokaohjeiden kehittäminen oli melko vaivatonta, kun kehitettävä ruokaohje oli löytynyt. Koska ruokaohjeet olivat yksinkertaisia, pari koevalmistuskertaa riitti, jonka jälkeen ruokalaji otettiin tuotantoon. Tämän jälkeen ohjeita paranneltiin vielä isosta tuotannosta saatujen kokemusten perusteella. Esimerkiksi *kookoskasviksista* poistettiin kookoshiutaleet, koska lämpösäilytyksessä ne muuttivat ruoan rakenteen liisterimäiseksi. Kookosmaito antaa tarpeeksi makua ruokaan ja ruoan rakenne on nyt parempi.

Uusien ruokalajien arviointiin osallistuivat tuotekehitystyöryhmän lisäksi myös ravitsemistyöntekijät, jotka antoivat palautetta ruoan mausta ja rakenteesta suullisesti. Kokit arvioivat uusia ruokalajeja maun lisäksi, myös niiden soveltuvuudesta ruokatuo-  
tantaan. Lisäksi hankkijan kanssa neuvoteltiin ruokien raaka-aineiden hankinnasta ja säilyttämisestä.

TAULUKKO 2. Uusien lämpimien lisäkkeiden kehitystyö.

Ruokalaji	vaihe 2.	vaihe 3.	vaihe 4.	vaihe 5.
Espanjalainen munakas	hankkijan kanssa keskustelu pakastesuikaleperunan käytöstä tässä ruokalajissa =>otetaan käyttöön	1. koe-erän valmistus:  -liikaa suolaa -liikaa mustapippuria +rakenne hyvä +maku hyvä +raaka-ainevalinta hyvä	2. koe-erän valmistus  mausteita vähennettiin, nyt suolaisuus ja pippuri ok.  Otetaan tuotantoon	valmistetaan kananmunista =>työläs  kananmunat korvataan valmiilla muna-massalla.  Ohje ok.  Asiakkailta hyvää palautetta
Kookoskasvikset	1.koe-erän valmistus:  -kookoshiutaleet tekevät rakenteesta "liisterimäisen" -maku mieto, kaipaa "potkua"  +kookos ja kasvikset ovat hyvä makupari +erilainen, mutta ei liian eksoottinen	2.koe-erän valmistus:  ohjeesta poistetaan kookoshiutaleet ja lisätään chiliä  +rakenne hyvä +maku hyvä	Otetaan tuotantoon.  Ohje ok.	

<p>Meksikolainen pyttipannu</p>	<p>1.koe-erän valmistus:</p> <p>valmistetaan pakastetusta suikaleperunasta.</p> <p>-rakenne ei ole pyttipannulle tyyppillinen +maku hyvä +pavut antavat rakennetta ja makua ja proteiinia -suolaa liian vähän</p>	<p>2.koe-erän valmistus:</p> <p>valmistetaan kuutioidusta vakuumiperunasta</p> <p>-säilytyistä pavuista tulee liikaa nestettä +maku hyvä</p>	<p>3 koe-erän valmistus:</p> <p>valmistetaan kuutioidusta vakuumiperunasta ja valkoisista pavuista siivilöidään neste pois +rakenne toivottu +maku hyvä</p>	<p>Otetaan tuotantoon.</p> <p>Ohje ok.</p> <p>Selkeästi erilainen ruokalaji – asiakkailta hyvää palautetta.</p>
<p>Bataattivuoka</p>	<p>1.koe-erän valmistus:</p> <p>valmistetaan pakastebataatista</p> <p>+kermainen +sopivan tulinen -bataatti liian pehmeää</p>	<p>2.koe-erän valmistus</p> <p>valmistetaan tuoreesta bataatista</p> <p>+hyvä rakenne ja maku -työläs valmistaa</p>	<p>Otetaan tuotantoon pakastebataatista tehty versio</p> <p>=&gt;kypsennysaikea huomioidaan tarkasti.</p>	<p>Lyhyt kypsennysaika parantaa tulosta ja lopputulos on ok.</p> <p>Jatkossa muutetaan listalla sellaiseen päivään, että voidaan tehdä tuoreesta.</p>
<p>Hunajaporkkanat</p>	<p>Yksinkertainen ruokalaji, jonka uutuusarvo on erilaisessa maustamisessa. Porkkanoihin lisätään kanelia.</p>	<p>Valmistetaan suoraan tuotantoon.</p>		

## 8.4 Tuotannolliset resurssit

Salaattikeittiössä työskentelee päivittäin kolme salaattikokkia ja heitä avustaa ravitsemistyöntekijä. Salaattikeittiö valmistaa kahvioihin ja osastoille tilatut päällystetyt voileivät, potilassalaatin, salaattilounaan kokonaisuudessaan sekä tilaustarjoilujen tuotteet. Päivittäinen työkuorma vaihtelee tilaustuotteiden vuoksi merkittävästi, mutta suunnitellun salaattilounaan ja lounassalaatin työllistämisaikutus pyritään pitämään suhteellisen vakiona. Tästä johtuen paljon eri raaka-aineita ja sekoittamista vaativia ruokalajeja ei voi olla samana päivänä kuin korkeintaan kaksi. Muut tuotteet tarjotaan komponentteina, jotka tulevat valmiiksi käsiteltyinä tavarantoimittajilta.

Uudistusta tehdessäni tein tiivistä yhteistyötä salaattikokkien kanssa, sillä heillä on tietysti paras näkemys suunnitelmien käytännön toteuttamisesta. Joinakin päivinä salaattikonaisuus oli todella työllistävä ja suunnitelmia muutettiin. Toisaalta välillä huomasin, että kyseessä oli vain muutosvastarinta ja alkuhankaluuksien jälkeen suunnitelmat voitiin toteuttaa sellaisenaan. Esimerkiksi appelsiini-sipulisalaatti, joka tarjotaan koko henkilökunnalle (noin 1 700 annosta) sai valtavan vastustuksen ennen ensimmäistä kokeilukertaa. Salaatti jäi kuitenkin listalle, eikä sitä koeta liian raskaana valmistaa.

Salaattilistan uudistaminen työllisti myös hankkijaa. Uusien tuotteiden menekkiä oli vaikea arvioida, koska kokemustieto puuttui. Lisäksi listalle otettiin sellaisia raaka-aineita, joita hankintasopimuksessamme ei ollut, joten niiden hinta ei ollut tiedossa. Etsin tukkujen nettisivuilta meille sopivan tuotteen ja annoin tilauksen hankkijalle. Kun uusi tuote saapui, arvioimme sen sopivuuden meille laadun ja hinnan perusteella. Pyrin suunnittelussa ja uusien ruokalajien kehittelyssä siihen, että uusien raaka-aineiden määrä pysyisi vähäisenä. Varsinkin pakastevarastojen kapasiteetti on hyvin kuormitettu, joten uusille tuotteille ole juuri tilaa.

## 9 UUSI SALAATTILOUNAS

### 9.1 Tavoitteiden toteutuminen

Uudet salaattilistat ovat liitteinä 4 – 8. Niissä on korostettu punaisella värillä uusia raaka-aineita, salaatteja ja lämpimiä lisäkkeitä, joita listalle on otettu. Työn lähtökoh- tana olivat asiakkaiden toiveet ja palautteet, joita pyrittiin toteuttamaan resurssien mukaan. Asiakkaat ovat huomanneet muutoksen, ja suora palaute ravintoloiden henkilökunnalle on ollut pääasiassa hyvää. Asiakaslähtöisessä innovaatiotoiminnassa on tärkeää, että asiakkailla on riittävästi vaivattomia kanavia palautteen antamiselle. Asiakkaan suora henkilökohtainen kontakti ravintolan henkilökunnan kanssa on yksi hyvä kanava saada spontaania palautetta, mutta sen dokumentointi on haastavaa. Vaikka suullisesta palautteesta ei saadakaan lukuja paperille, on asiakastyytyväsyy- den kannalta erittäin tärkeää, että se huomioidaan. Osa asiakkaista ei halua tai ehdi kirjoittaa palautetta, vaan he sanovat mielipiteensä ääneen ja toivovat, että sillä olisi merkitystä.

Uusien salaattilistojen lanseeraamisen jälkeen jokaisen henkilöstöravintolan asia- kaspalvelijat ovat välittäneet asiakkaiden myönteisiä kommentteja uudistuneesta listasta. Lisäksi asiakkaat ovat tehneet omia ehdotuksiaan uusista tuotteista, joita valikoimiin voisi vielä ottaa – esimerkiksi katkarapuja, krutonkeja ja erilaisia kastikkei- ta. Tämä osoittaa, että innovaatiotoiminta todellakin luo uutta ajattelua, kun muu- toksen huomattuaan sidosryhmät alkavat itsekin miettiä, miten asioita voitaisiin vielä kehittää.

Suullinen palaute annetaan kokemuksen mukaan helpommin positiivisista asioista – lausahduksena, että onpa ihanaa, kun on auringonkukan siemeniä tarjolla. Kun henki- lökunta kehottaa asiakasta laittamaan mielipiteensä paperille, tämä ei useinkaan viitsi sitä tehdä. Jos asiat ovat huonosti, kynään tartutaan helpommin. Asiakkaillam- me on mahdollisuus antaa palautetta ravintoloissa olevilla kaavakkeilla, joiden kautta uutta salaattilistaa on myös kommentoitu. Positiiviset kirjalliset palautteet ovat pää-

osin olleet yleisluontoisia, eli niissä on todettu, että salaattilista on monipuolistunut ja siihen on tullut toivottuja ja maukkaita uutuuksia. Rakentava palaute on usein paljon yksityiskohtaisempaa ja enemmän henkilön omiin mieltymyksiin tai rajoituksiin perustuvaa. Esimerkiksi allergioiden takia joitakin tuotteita ei haluta listalle. Yleisesti uudet salaattilistat saavat edelleen kritiikkiä yksipuolisuudesta, joten kehitystyötä on edelleen jatkettava.

Viime vuonna ravintoloiden asiakkaille tehdyssä asiakastyytyväisyyskyselyssä kysyttiin mielipiteitä myös salaattitarjonnasta. Kysely toteutettiin kaikkiin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin sähköposteihin lähetetyllä Weprobol-kyselyllä, johon vastauksia tuli noin 1 500. Uuden salaattilistan osalta, vastauksia ei voida vielä täysin hyödyntää, sillä kun kysely tehtiin, uusi lista oli ollut käytössä vain lyhyen aikaa. Tässä kyselyssä asiakkaat arvioivat asteikolla 1 -5, salaattitarjonnan vaihtelevuuden olevan tasoa 2,8 ja maukkauden 3,5. On mielenkiintoista verrata tässä kyselyssä saatuja tuloksia uuden kyselyn tuloksiin. Se antaa kehitystyölle mielekkään jatkuvuuden ja konkreettisen välineen kehityksen seuraamiselle.

Ruokalistojen yhteen sovittaminen siten, että yksi lounaista on aina kasvislounas, onnistui 67 %:ssa päivistä. Tuloksessa on vielä parantamisen varaa, ja kasvisruokailijat ovatkin antaneet palautetta asiasta. Täytyy kuitenkin muistaa, että salaattilounas ei ole sama kuin kasvislounas. Salaattilounaan koostaminen täysipainoiseksi ateriaksi siten, että ravintoainesuositukset täyttyvät, on haastavaa, ellei siihen sisälly lihaa tai kalaa. Positiivinen huomio viiden viikon listoja tarkasteltaessa oli se, että kaikkina päivinä oli tarjolla joko kasvis- tai kalavaihtoehto. Nyt ruokalistasuunnittelussa tulee kiinnittää huomiota hyviin kasvisruokavaihtoehtoihin, joita tarjotaan lounaalla ja keittolounaalla.

Työn tavoitteena oli myös se, että tarjolla olevat ateriavaihtoehdot olisivat yhtä houkuttelevia keskenään. Työn edetessä huomasin, että suunnitteluvaiheessa on melko vaikea tietää, miten asiakkaat valitsevat eri vaihtoehtoista. Vaikka kokemuksesta tiesin, mitkä ruokalajit ovat asiakkaidemme suosikkeja, niiden uudelleen yhdistäminen toi eteen joitakin yllätyksiä. Esimerkiksi *tomaattinen pippurikalkkuna* lounaalla ei

houkutellut asiakkaita, kun salaattilounaalla oli *kasvisgratiinia*. Toisaalta *aurinkoinen uunikala* oli niin suosittua, että pohdimme salaattilounaan poistamista sinä päivänä kokonaan ja tarjoamme jatkossa kalaa myös salaattilinjastosta.

Kotkan logistiikka on ollut ongelmallinen, ja se on sitä yhä. Kokeilu salaattipöytien sijoittamisesta ensimmäiseksi ei ratkaissut ongelmaa odotetulla tavalla, sillä havaitsimme, että salaatin ottaminen on hitaampaa kuin lounaan ottaminen ja hidastaa jonon etenemistä. Toisaalta asiakkaat ovat tyytyväisiä siihen, että salaatti on linjastossa ensimmäisenä. He ovat sanoneet, että aterian koostaminen on helpompaa ja salaattia tulee otettua enemmän - tämä oli suunnitelman yksi tarkoitus. He eivät kuitenkaan ole valmiita jonottamaan aikaisempaa kauemmin, mikä on ymmärrettävää, koska kaikilla on kiire takaisin töihinsä. Olemme pohtineet asiaa tiiminä, eikä sopivan ratkaisun löytäminen ole helppoa. Emme haluaisi palauttaa linjastoa takaisin vanhaan malliin, mutta myöskään uusi ratkaisu ei ole hyvä. Jatkamme kokeilua vielä jonkin aikaa, ja annamme asiakkaillemme mahdollisuuden oppia ottamaan ruokaa uudesta linjastosta. Mikäli jono edelleen hidastuu salaattipöydän kohdalla, joudumme miettimään linjaston palauttamista entiseen muotoonsa.

## 9.2 Ravintoarvo- ja hintalaskelmat

Salaattilounaan ateriakokonaisuuksista laskettiin energiaravintoaineiden ravintoarvot, joita verrattiin ravitsemussuositukseen. Ravitsemussuositukset ovat ohjeita, jotka perustuvat tutkimustuloksiin, ja niiden tarkoituksena on ohjata terveellisen ruokavaliion koostamisessa. Suomessa ravitsemussuositukset julkaisee Valtion ravitsemusneuvottelukunta, jonka tehtävänä on kansallisen ravitsemustilan seuranta ja kehittäminen. Ravitsemussuositukset eivät ole pysyviä, vaan niitä päivitetään aina tarpeen mukaan väestön tarpeita vastaaviksi. Tavoitteena on terveellisen elämän edistäminen ja ravinnosta aiheutuneiden sairauksien ehkäiseminen.

Ravintoarvo- ja hintalaskelmat on koottu taulukoksi liitteeseen 9. Ravitsemussuosituksen mukaan lounaan tulisi kattaa noin 25 - 30 % päivittäisestä energiansaannista.

Saadun kokonaisenergiämäärän tulisi jakautua siten, että rasvojen osuus on 25 – 35 %, hiilihydraattien 50 – 60 % ja proteiinien 15 – 20 %. Yhden ihmisen päivittäistä energiantarvetta ei voida tarkasti määritellä, sillä energiankulutus on hyvin yksilöllistä. Energiaa kuluu peruselintoimintoihin, kuten hengittämiseen ja lämmöntuottamiseen sekä liikkumiseen. Valtion ravitsemustoimikunnan ohjeen mukaan kevyttä työtä tekevän normaalipainoisen naisen energiantarve on noin 1 800 – 2 000 Kcal/vrk, joten lounaasta hänen tulisi saada energiaa noin 600 – 670 Kcal. Kevyttä työtä tekevän miehen päivittäinen energiantarve on hiukan suurempi, eli noin 2 500Kcal, josta lounaan osuus on 830 Kcal.

Uusissa salaattierioissa naisten energiansaantisuositus lounasaterialta täyttyi 64 %:ssa aterioista. Miesten saantisuositus alittui lähes aina. Täytyy kuitenkin muistaa, että aterian ravintoarvot on laskettu annossuosituksesta, mutta käytännössä asiakkaat ottavat ruokaa enemmän. Proteiinin osuus energiansaannista oli suosituksen mukainen 88 %:ssa aterioista, mikä on ravitsemuksellisesti erittäin hyvä. Hiilihydraattien ja rasvan suhde ei sen sijaan ollut kohdallaan, mihin jatkossa tulee kiinnittää huomiota. Rasvaa kokonaisenergiämäärästä oli liikaa 52 %:ssa aterioista ja hiilihydraatteja liian vähän 50 %:ssa aterioista. Juusto ja majoneesipohjaiset salaattit nostavat rasvan osuutta energiansaannista selvästi. Jatkossa voidaan etsiä vähärasvaisempia juustoja salaattitarjontaan. Majoneesista saatava rasva on terveellistä kasvipohjaista rasvaa, joten sen liikasaanti satunnaisesti ei vaadi korjaavia toimenpiteitä.

Hiilihydraatteja saadaan esimerkiksi perunasta, pastasta ja riisistä. Niiden osuus salaattilounaan kokonaisuudesta jää vähäisemmäksi, koska ne on sekoitettu muiden raaka-aineiden kanssa. Kasviksissa ei ole juurikaan hiilihydraatteja, mikä vaikeuttaa ateriakokonaisuuden koostamista sellaiseksi, että hiilihydraattien osuus olisi suositusten mukainen. Myös hiilihydraatteja saadaan laskettua hiukan enemmän, koska annoskoot ovat suurempia kuin suosituksissa.

Salaattien raaka-aineet ovat kalliita varsinkin talvella, jolloin myös laadussa voi olla ongelmia. Raaka-ainekustannus aterialle kohden saa olla keskimäärin 1,88 euroa, mutta aivan siihen ei tässä suunnitelmassa päästy. Keskimääräinen hinta aterialle on 1,95



euroa. Salaattilistalla on joitakin todella kalliita kokonaisuuksia, joiden tarjoamista pitää rajoittaa esimerkiksi siten, että ne ovat kierrossa vain kerran kymmenessä viikossa. Esimerkiksi valmiit sienikaalikääryleet ovat kalliita, mutta erittäin suosittuja, samoin valmiit kasvispihvit ja –pyörykät. On selvää, että itse valmistettu ruoka on edullisempaa kuin valmisruoka. Kustannuksethan ovat siellä, missä työ on tehty. Salaattilounaan kustannuksia voidaan pienentää kehittämällä lisää helppotekoisia ja raaka-aineiltaan edullisia ruokaohjeita. Hyvä esimerkki tästä on *Espanjalainen muna-kaas*, joka lisukkeineen maksaa vain 1,25 euroa.

Kuten edellä on mainittu, asiakkaiden ottamat annokset ovat suurempia kuin laskennallinen (suosituksen mukainen) annoskoko on. Tämä tarkoittaa sitä, että salaattilounaan raaka-ainekustannus on vielä laskettua suurempi. Toisaalta asiakkaat halusivat vielä monipuolisempaa tarjontaa ja enemmän proteiinipitoisia raaka-aineita. Salaattilistan kehitystyö jatkuu myös hinnan suhteen. Raaka-ainekustannuksia on karsittava, jotta hinnasta saadaan tavoitteen mukainen.

## 10 KEHITYSPROJEKTIN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ

Innovaatiotoiminnan tulisi olla liiketoiminnan arkipäivää. Toiminta kuitenkin sotkee arjen rutiinit ja vaatii työtä. Innovaatiotoiminnan onnistumisen avain on siinä, miten työyhteisössä keuhetaan muutosta ja keskeneräisyyttä, sillä uudistuminen vaatii aikaa. Työtä tehdessäni havaitsin, että työyhteisössämme on monia työntekijöitä, jotka suhtautuvat uuden kehittämiseen positiivisesti. He olisivat valmiita panostamaan innovaatiotoimintaan, mikäli heille annettaisiin siihen aikaa. Päivän rutiinien ohella se on suuri haaste, sillä toiminta on tiukasti resursoitu. Murentaako tehokkuusvaatimus innostuksen innovaatiotoimintaan? Osittain kyllä, mutta täytyy muistaa, että kerralla tehtävän muutoksen ei tarvitse olla suuri. Tästä työstä saadun kokemuksen perusteella voidaan todeta, että pienet muutokset eivät vaadi kohtuuttomasti aikaa, mutta ne kehittävät toimintaa. Oli palkitsevaa nähdä työntekijöiden innostus, kun he ensimmäisen kerran toteuttivat uusia ruokalajeja. Päivittäin vuodesta toiseen toistuvat rutiinit tappavat työn ilon varmasti.

Havaitsin, että se miten työntekijät suhtautuivat uudistukseen, oli vahvasti sidoksissa työntekijän persoonaan. Esimerkiksi iällä tai koulutuksella ei ollut niin merkittävää vaikutusta. Vanhimmat kokit suhtautuivat muutokseen positiivisesti ja olivat suurena apuna kehitystyössä kokemuksen tuoman rautaisen ammattitaitonsa ansiosta. He osasivat suhtautua uudistukseen rauhallisesti, eikä sen tuoma epävarmuus saanut heitä hermostumaan. Päinvastoin, sain heiltä tukea ja tunteen, että kyllä me saadaan tämä tehtyä.

Innostuneiden työntekijöiden lisäksi myös muutosvastarinta tuli hyvin tutuksi työn edetessä. Esimiehenä oli välillä hyvin haastavaa kohdata muutosvastarintainen työntekijä, kun toisten kanssa sama asia hoitui positiivisessa ja innostavassa ilmapiirissä. Mutta se nimenomaan on esimiehen tehtävä uudistusten johtamisessa. Miten saada myös sellainen työntekijä innostumaan, joka haluaisi tehdä asiat aina samalla tavalla kuin ennen? Totesin, että työntekijän kuunteleminen on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijällä pitää olla mahdollisuus sanoa mielipiteensä niin, että esimies sen kuuntelee

ja antaa siihen vastineensa. Ja sen jälkeen kehitystyötä jatketaan, koska vaihtoehtoja ei ole. Muutosvastarinta vähenee selvästi, jos työntekijöillä on vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä. Esimerkiksi majoneesipohjainen punajuurisalaatti oli liian suuritöinen, kun se tarjottiin lounassalaatilla ja osa kokeista oli asiasta hyvin tuohtuneita. Toisten kokkien mielestä salaatti oli kuitenkin maukas, eivätkä he halunneet poistaa sitä tarjonnasta kokonaan. Sen sijaan he ehdottivat, että salaatti siirrettäisiin salaattilounaalle, jolloin valmistettava määrä olisi pienempi, ja siten toteutettavissa. Näin tehtiin. Huomasin, että työntekijöiden kuunteleminen lisää heidän luottamustaan siihen, että kehitystyötä jatketaan olemassa olevien resurssien puitteissa.

Muutosvastarinta vaikuttaa syvälle työyhteisön ilmapiiriin, vaikka käytännön työt tehtäisiin näennäisessä yhteisymmärryksessä. Koska suhtautuminen muutokseen on osa henkilön persoonallisuutta, sitä on vaikea muuttaa. Havaitsin, että muutoksesta innostuneiden ja sitä vastustavien välille syntyi jännitteitä, koska vastustajat kokivat, että muutokseen positiivisesti suhtautuvat, ovat mukana lisäämässä päivittäistä työkuormaa. Esimiehen haastava tehtävä on tukea kaikkia työntekijöitä siten, että kehitystyö pystytään toteuttamaan, mutta työilmapiiri ei kärsisi. Tehtävä ei ole helppo, mutta ilokseni huomasin, että kykyäni tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, on helpottanut tehtävän hoitamisessa.

## 11 POHDINTA

Uudet salaattiateriat ovat nyt olleet tarjolla viisi kuukautta, mutta täysin valmiita ne ovat vain tämän työn osalta. Uudistumisen ja innovaatiotoiminnan on jatkuttava, jotta voimme tarjota asiakkaillemme täysipainoisen ja ravitsevan työpaikkalounaan myös tulevaisuudessa. Tämä aika tuotekehityksen ja innovaation maailmassa on ollut hyvin antoisaa; opettavaa, palkitsevaa ja välillä hermoja raastavaa. Olen iloinen siitä, että sain tehdä jotakin konkreettista. Tästä työstä on jäänyt arkeeni pieni jälki, joka muistuttaa minua niin hyvistä kuin huonoistakin hetkistä - joka päivä. Juuri siitä innovaatiotoiminnassa on kysymys. Täytyy uskaltaa laittaa itsensä peliin ja asettua muiden arvioitavaksi, muuten muutosta ei synny.

Innovaatiotoiminta on yrityksen menestymisen edellytys, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Asiakkaat haluavat vaihtelua, ja varsinkin henkilöstöravintolassa tähän haasteeseen on osattava vastata, sillä samat asiakkaat käyvät syömässä lähes päivittäin. Koska ruokalista kiertää viiden viikon syklissä, samat ateriat toistuvat ja asiakkaat kyllästyvät. Asiakaslähtöisen innovaatiotoiminnan lähtökohtana, on kuunnella asiakkaiden mielipiteitä ja tarpeita. Näiden tietojen pohjalta voidaan toimintaa kehittää haluttuun suuntaan. Innovaatiotoiminnassa on kuitenkin aina tehtävä kompromisseja, sillä käytettävissä olevat taloudelliset ja tuotannolliset resurssit luovat toiminnalle omat rajoituksensa.

Olen sitä mieltä, että on hyvä, jos innovaatiotoiminta lähtee työyhteisön sisältä. Mikäli uudistuminen ja tuotekehitys tapahtuvat yrityksen sisällä, ne voidaan ”räätälöidä” juuri sen toimipaikan tarpeiden mukaan. Kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan oman työyhteisönsä kehittämiseen ja heitä kuunnellaan, sitoutuminen ja vastuunottaminen omasta työstä paranevat. Positiivisesti innovaatiotoimintaan suhtautuva yrityksen johto, luo edellytykset hyvän yhteishengen ja ”yhdessä tekemisen meinigin” saavuttamiseksi. Luovuus vaatii uskaltamista, eikä epäonnistumisia saa pelätä.

Jos johtoportaanissa kannustetaan tekemään kokeiluja ja mahdolliset epäonnistumiset käsitellään asiallisesti, työntekijät uskaltavat tehdä työnsä avarakatseisemmin.

Tämän kehitystyön tulos on käytännön tasolla tapahtunut uudistus. Uudistus on suunniteltu ja toteutettu OYS:n ravintohuollon tarpeita varten ja pääosin se pohjautuu käytännön työelämästä saatuun osaamiseen ja kokemukseen. Tukea kehitystyölle olen hakenut kirjallisuudesta ja muista eri lähteistä, mutta varsinaisessa käytännön työssä, kokemuspohjaisella tiedolla oli merkittävämpi rooli.

Ruokatuotannon innovaatiotoimintaa käsittelevää kirjallisuutta oli vaikea löytää, joten valitsin aineistoksi tekniikan alan kirjoja tuotekehityksestä ja innovaatiotoiminnasta. Samat lainalaisuudet pätevät aina uusia tuotteita kehitettäessä, olipa tuote sitten maittava ateria tai pata, jossa se valmistetaan. Tekniikan alan kirjat olivat sitä paitsi hyvin innostavia – jotenkin oma työnikin alkoi tuntua merkittävämmältä. Käytänkin mielelläni ilmaisua ”innovaatiotoiminta” tästä työstä, vaikka pientä parannusta tuotteessa tai palvelussa ei välttämättä mielletäkään innovaatioksi. Pienellä parannuksella voi kuitenkin olla suuri merkitys asiakastyytyväisyyteen ja toimipisteen imagoon. Haluan nostaa esille kirjan Tuotekehitys, vuodelta 1987. Se ei sisällä yhtään innovaatio-sanaa. Valitsin kirjan lähteeksi, vaikka tiedostan, että lähteiden pitäisi olla tuoreita. Kirjassa tuotekehitys oli kuitenkin selkeästi esitetty ja eikä perustiedotkaan ollut 25 vuodessa juuri muuttuneet. Aikojen saatossa kieli on muuttunut ja monimutkaistunut enemmän ja kirjan ”yksinkertainen” kirjoitusasu oli välillä liikuttavaa.

Innovaatiotoiminta ei ole pelkästään isojen muutosten suunnittelemista ja toteuttamista, vaan siitä on kyse aina, kun mietitään voisiko jonkin asian tehdä toisin. Pienet muutokset voivat olla yrityksen kannalta hyvin merkittäviä, joten työntekijöiden ideat ja ehdotukset tulisi aina huomioida. Jos yrityksen johto ymmärtää, että työntekijät ovat alansa ammattilaisia ja parhaita asiantuntijoita arjessa, johdolla on käytettävissä suuri voimavara, jolle isommat linjaukset yritystoiminnassa on turvallista rakentaa.

Salaattilistojen suunnittelussa oli monia haasteita. Huomasin, että paperilla asiat näyttivät joskus aivan erilaiselta kuin valmiina ateriakokonaisuutena, minkä vuoksi olen muokannut listoja useita kertoja. Myös salaattikeittiön kokeilla oli usein asiaa salaattilistan suunnittelijalle. Jotkut ateriakokonaisuudet olivat liian työläitä valmistaa, joten niitä muutettiin paremmin tuotantoon sopiviksi. Keskustelut käytiin aina rakentavassa hengessä, ja lista alkoi vähitellen saada muotonsa. Yhteistyössä salaattikokkien ja lämminruokatuotannon kokkien kanssa teoria moniammatillisen osaamisen hyödyntämisestä konkretisoitui täysin. Kokit suhtautuivat kehitystyöhön positii-visesti ja antoivat ammattitaitonsa käyttööni. Toisaalta he olivat tyytyväisiä voidessaan vaikuttaa työn lopputulokseen.

Uusien ruokalajien etsiminen ja ruokaohjeiden kokeileminen käytännössä oli mukavaa ja palkitsevaa. Koska valittavan ruokalajin tuli olla melko yksinkertainen valmistaa, suurin työ oli sopivan ohjeen löytäminen. Internetissä on kattava valikoima suurkeittiöille suunnattuja, jo kokeiltuja ruokaohjeita, joten valitun ohjeen löydyttyä kokeeriä ei tarvinnut valmistaa kuin kaksi kertaa. Sen jälkeen ruoka valmistettiin asiakkaille ja ohjetta vielä hienosäädettiin saatujen kokemusten perusteella. Asiakkaat pitivät uusista ruoista, koska ne olivat erityyppisiä kuin aikaisemmin tarjolla olleet ruoat. Tuotekehitystyön näkökulmasta työ oli antoisaa, koska melko pienellä panostuksella saatiin aikaiseksi asiakkaita miellyttävä muutos.

Vaikka asiakkaat ovat yleisesti olleet tyytyväisiä, tehtyihin muutoksiin, he ovat antaneet myös hyvin kriittistä palautetta. Edelleen proteiinin lähteitä toivotaan listalle enemmän. Eli liha ja kala pitäisi olla tarjolla erikseen ja niitä pitäisi saada ottaa rajoituksetta. Lisäksi asiakkaat kaipaavat enemmän vaihtelua salaattitarjontaan. Myös joidenkin aterioiden hinta-laatusuhde sai osakseen arvostelua. Tuotekehityksessä ja innovaatiotoiminnassa lopputulos on aina kuitenkin kompromissi, sillä tuotannolliset ja taloudelliset seikat rajoittavat kaikkea yritystoimintaa.

Asiakkaiden toivomus monipuolisesta ja vaihtelevasta sekä ravitsemuksellisesti laadukkaasta salaattitarjonnasta on oikeutettu, ja se on ollut tämän kehitystyön punaisena lankana koko ajan. Listalle otetut siemenet ja pähkinät ovat saaneet asiakkailta

erityisesti kiitosta, samoin kokonaisena tarjotut hedelmät. Eksoottisista hedelmistä tuore ananas ja viinirypäleet ovat suosittuja, mutta niitä ei voida hintansa vuoksi tarjota kuin kerran viiden viikon aikana. Viiden viikon kiertävässä listassa ei samojen raaka-aineiden käyttämistä voida välttää, mutta peräkkäisinä päivinä niitä ei ole suunniteltu tarjottavan. ”Revittelyäkin” olen matkan varrella yrittänyt, mutta taustajoukkoni palauttivat minut ruotuun. Bratwursti hapankaalin kanssa, oli erityisesti miesten suosikki, mutta he saivat nauttia sitä vain yhden kerran, ja hyvä niin.

Sain tähän työhöni valtavasti tukea ja apua työyhteisöltäni ja kotijoukoiltani, mistä olen kiitollinen. Suunnittelutyö ja kehittäminen eivät onnistu yksin, sillä omaan tekemiseensä sokeutuu. Lisäksi, kun on kysymys ruoasta, on vaikea sulkea omat mielipiteensä pois ja tarkastella asiaa objektiivisesti. Työ jatkuu ja salaattilistat muuttuvat edelleen yhteistyössä: asiakkaat ja innovatiivinen työyhteisö.

## LÄHTEET

Ajantasa. 2012. Toim. Tuukka Pasanen. Radio Suomi 2.8.2012.

Alasoini, T. 2009. Työelämäinnovaatioita koskeva tiedon ja osaamisen aktivointia tutkimuksen ja kehittämisen avulla. Tekes. Viitattu 19.10.2012. <http://www.dinno.fi> aineistot, Tuomo Alasoinin esitys.

Apilo, T. & Taskinen, T. Innovaatioiden johtaminen. VTT tiedotteita2330. Espoo 2006. Viitattu 26.9.2012 <http://www.vtt.fi>, julkaisut, tutkimukset.

Fuglsang L. 2011. Inno-Wellness project Employee-based and incremental innovation in public services. Innovation well-being of employees. Esitys Inno-Vointi – projektin aloitusseminaarissa 28.1.2011. Viitattu 11.11.2012. <http://www.bit.tkk.fi/InnoWellness>, Inno Wellness.

Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 2. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä.

Inno-Kylä. Sosiaali- ja terveysalan innovaatioympäristö. Viitattu 27.10.2012. [www.innokyla.fi](http://www.innokyla.fi), innovaatioprosessi

Inno-Vointi. 2011. Johtamisella innovaatioita ja hyvinvointia julkiselle sektorille. Viitattu 19.10.2012. [http://www.inno-vointi.fi/?page\\_id=152](http://www.inno-vointi.fi/?page_id=152)

Jokinen, T. 1987. Tuotekehitys. Helsinki. Otatieto.

Laakso, T. 2012. Ruokalistasuunnittelun prosessit Palace Kämp Sassossa. Opinnäyte-työ. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Viitattu 19.10.2012 <https://publications.theseus.fi>, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdollinen koulutusohjelma, Tomi Laakso

Lemola, T. 2009. Innovaation uudet haastajat ja haasteet. Helsinki: WSOYpro OY.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2012. Organisaatio. Viitattu 2.8.2012 <http://www.ppsHP.fi/organisaatio>

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.

Ravitsemushoito. 2010. Suositus sairaaloihin, terveyskeskuksiin. palvelu- ja hoitokoteihin sekä kuntoutuskeskuksiin. Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2012. Helsinki: Edita.

Sivistys. Viitattu 19.9.2012.

[http://www.sivistys.net/oppia\\_ika\\_k kaikki/luovuus\\_on\\_elinikainen\\_projekti.html](http://www.sivistys.net/oppia_ika_k kaikki/luovuus_on_elinikainen_projekti.html)



Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi –luovuus hyötykäyttöön. Hämeenlinna: Talentum Media.

Suomalaiset ravitsemussuositukset – ravinto ja liikunta tasapainoon. 2005. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Viitattu 27.9.2012.

[http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/portal/fi/ravitsemussuositukset/suomalaiset\\_ravitsemussuositukset/](http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/portal/fi/ravitsemussuositukset/suomalaiset_ravitsemussuositukset/) Suomalaiset ravitsemussuositukset – ravitsemus ja liikunta tasapainoon.

Videohaastattelu, työterveyslaitoksen erikoistutkija Mervi Hasu ja Verohallinnon pääjohtaja Mirjami Laitinen. 12.4.2012. Innovoinnilla uudenlaisia toimintamalleja ja ratkaisuja julkisten palvelujen tuotantoon. Viitattu 19.10.2010.

<http://www.youtube.com>, Sitra, Mervi Hasun haastattelu

RUOKAOHJEHAKU:

VALIO: <http://ammattilaiset.valio.fi/portal/page/portal/Ammattilaiset>

KOTIMAISET KASVIKSET: <http://suurkeittioreseptit.kasvikset.fi/Suomeksi/Suurkeittio>

SUOMEN SYDÄNLIITTO:

[http://www.sydanmerkki.fi/sydanmerkki\\_ateria/ruokapalvelut](http://www.sydanmerkki.fi/sydanmerkki_ateria/ruokapalvelut)

## LIITTEET

Liite 1. Suositeltava annoskoko ja ravintoaineiden saanti

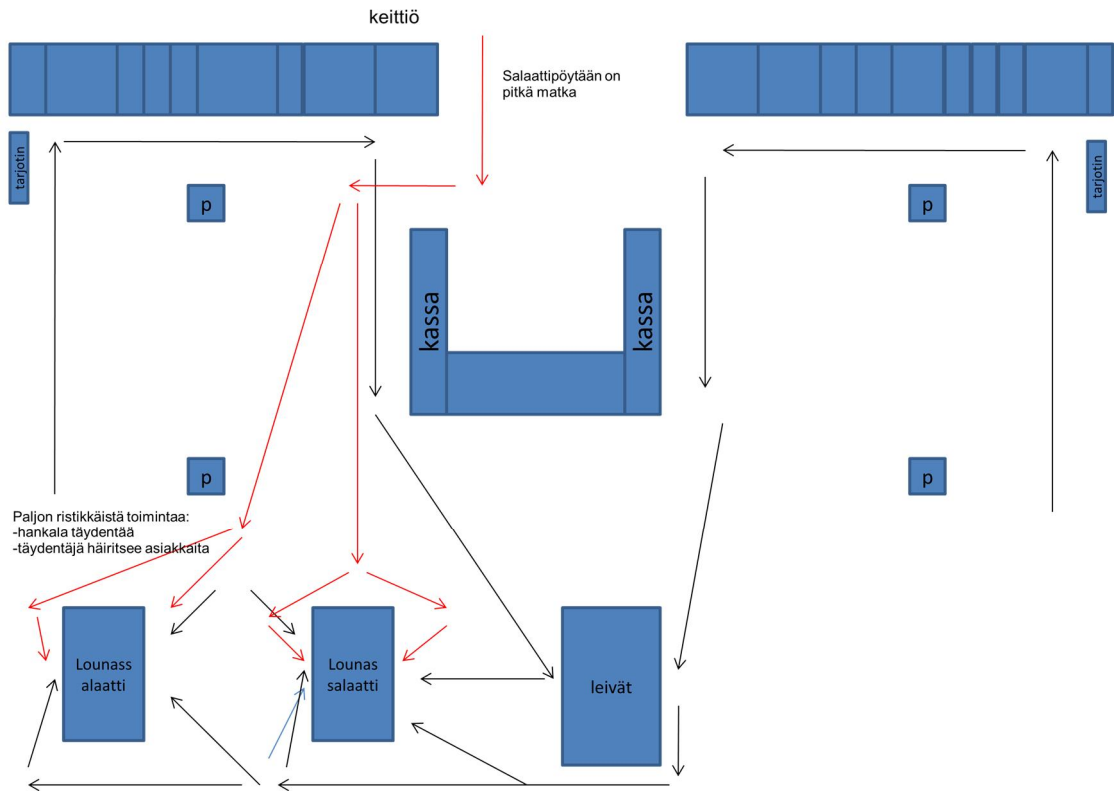


***Meksikolainen papupyttipannu***

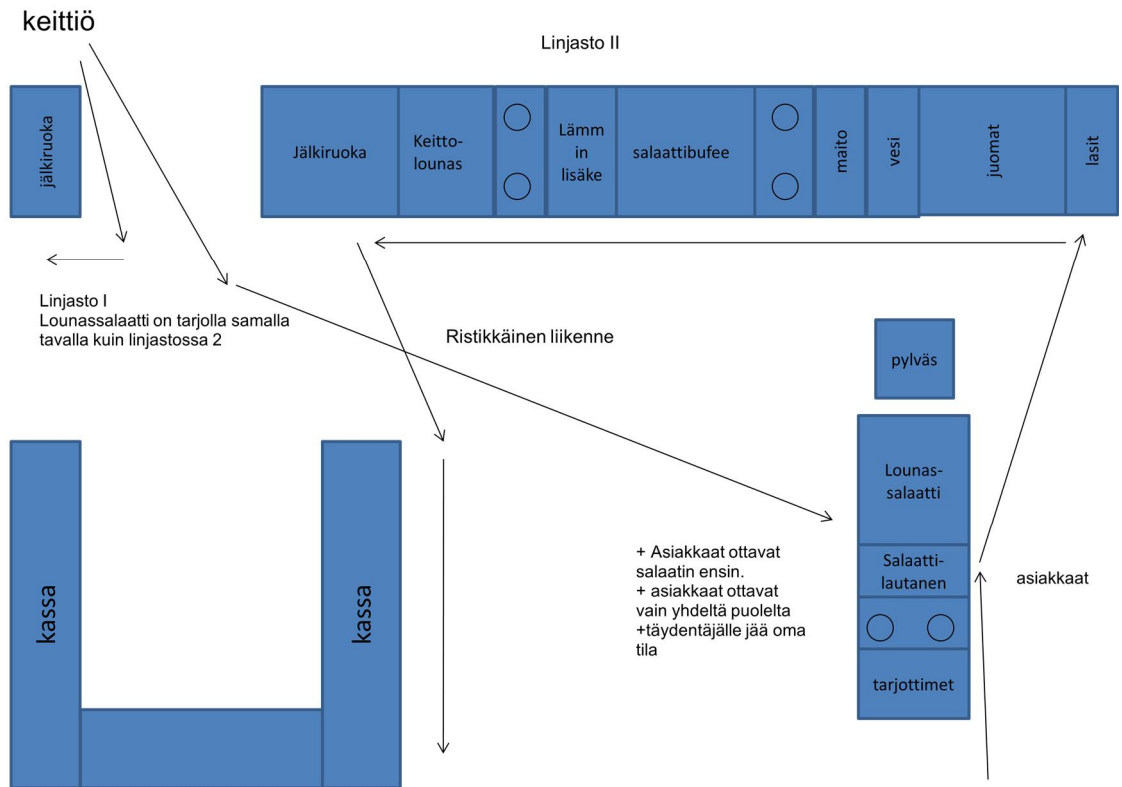
***Suosittelava annos sisältää:***  
***Meksikolainen papupyttipannu 200g***  
***Tuoreita kasviksia ja salaatteja***  
***Juustokuutiot 30 g***  
***Öljykastike 10 g***  
***Ruisleipä 2 viip.***  
***Margariini 1 tl (6 g)***  
***Rasvaton maito / piimä 1 lasi***

***Ravintosisältö annoksessa:***  
***Energiaa 720 kcal***  
***Proteiinia 26 g***  
***Rasvaa 25 g***  
***Hiilihydraattia 96 g***

## Liite 2. Ravintola Kotkan logistiikka ennen uudistusta



Liite 3. Ravintola Kotkan logistiikka muutoksen jälkeen



## Liite 4. Salaattilista 1/5

OULUN YLIOISTOLLINEN SAIRAALA  
RAVINTOPALVELUT  
SALAATILISTA

1/5



	Aamiainen	Salaattilounas		Lämmin lisäke
Maanantai	Tuorekurkku Appelsiinimehu	<b>KASVISSYÖJÄNSALAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale tuorekurkkukuutio appelsiinikuutio paprikasuikale juurespala (po-la)	Kreikkalainen salaatti (G,L) tammenlehväsalaatti marinoitu punasipuli musta oliivi	<i>Punajuuriviipaleet (päiv.)</i>  Kasvis-papukroketti (G,M)
Tiistai	Meloniviipaleet	<b>RAPEA PERSIKKASALAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale kukkakaaliraaste persikka tomaattikuutio säilötty paprika	jäätuorisalaattisuik. porkkanaraaste kikherne ananaspala	<b>Tomaatti (päiv.)</b>  Espanjalainen munakas (G, L)
Keskiviikko	Lehtisalaatti Appelsiinimehu	<b>KEIJUKAISENSALAATTI</b> lehtisalaatti jäätuorisalaattisuikale hedelmäcoctail purjosipuli kaali-mustaherukkaas.	<u>A6 ja Lokki:</u> Juusto-pastasalaatti (L) jäätuorisalaattisuik. tomaattikuutio	<u>A6 ja Lokki:</u> Yrttiset porkkana-punajuuret (G, M)
Torstai	Appelsiinilohkot	<b>PUUTARHURIN SALAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale porkkanaraaste kesäkurpitsasuikale ananaspala kurpitsapikkelssi cashewpähkinä	Tonnikalasalaatti (G,M) maissi parsapala paprikasuikale	Purjoperunat (G,L)
Perjantai	Ananaslohkot	<b>RAIKAS MELONISALAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale vesimelonikuutio hunajamelonikuutio tuorekurkkukuutio rusina	<b>Mozzarella-tomaattisalaatti</b> lempeä keltasipuli ananaslohkot kermaviilikastike	Falafel-pyörykät (M)
Lauantai	Hunajamelonilohkot	<b>SYKSYSALAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale retiisiraaste kesäkurpitsasuikale omenakuutio punajuuri juustokuutio		
Sunnuntai	Paprikarengas Kuningatarkisselipikari	<b>SUNNUNTAIN SALAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale tammenlehväsalaatti tomaattikuutio mandariinilohko marinoitunut kikherneet coctail-kurkku		

Lounaan potilassalaatti tummennetuista raaka-aineista sekoitettuna salaattina + öljykastike  
Henkilöstöravintoloihin kaikki lounaan salaattikomponentit sellaisenaan.  
G=gluteeniton, M=maidoton, L=laktoositon

## Liite 5. Salaattilista 2/5

OULUN YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA  
SALAATTILISTA  
RAVINTOPALVELUT

2/5



	Aamiainen	Salaattilounas		Lämmin lisäke
Maanantai	<b>Tomaatti</b> <b>Appelsiinimehu</b>	<b>APPELSIINISALAATTI</b> jäävuorisalaatti appelsiinikuutio kesäkurpitsakuutio purjosipulisuikale papurikasaukale puolukkahillo	<b>Maalaissalaatti(G, L)</b> lehtisalaatti ananaspala kananmuna	Hunajaiset uuni- juurekset (G, M)
Tiistai	<b>Melonilohkot</b>	<b>LAIVURIN SALAATTI</b> jäävuorisalaatti tuorekurkku vesimelonikuutio hapankaali auringonkukansiemenet kermaviilikastike	Aura-perunasalaatti (G, L) <b>etikkasilakat</b> tomaattikuutio marinoitu punasipuli	<b>Tomaatti (päiv.)</b>  Punajuuripihvit (G, M)
Keskiviikko	<b>Tuorekurkku</b> <b>Ruusunmarjakiisselipikari</b>	<b>OMENASALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale omenakuutio kurpitsapikkelssi kesäkurpitsakuutio etikkapunajuurikuutio maissi	Kana-riis salaatti (G, M) jäävuorisalaattisuikale mustaherukkahillo <b>vesimelonilohko</b>	<b>Bataattivuoka (G, L)</b>
Torstai	<b>Ananaslohkot</b>	<b>VÄLIMERENSALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale tomaatti tuorekurkkusuikale musta oliiviviipale <b>appelsiini-sipulisalaatti</b>	Karibiansalaatti (G, L) friseesalaattisuikale hedelmäcoctail herne	<b>Tuorekurkku</b> <b>(päiv.)</b>  Kasvispihvit (L)
Perjantai	<b>Salaatinlehti</b> <b>Appelsiinimehu</b>	<b>PIRTEÄ KAALISALAATTI</b> marinoitu kaalisalaatti hunajamelonikuutio lehtisalaatti papurikasaukale <b>maapähkinä</b>	Kirjolohisalaatti (G, M) jäävuorisalaattisuikale mandariininlohko <b>kikherne</b>	<b>Tomaatti (päiv.)</b>  <i>Rosmariiniperunat</i> (G,M)
Lauantai	<b>Hunajameloniviipaleet</b>	<b>JÄÄVUORI-</b> <b>PERSIKKASALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale persikkakuutio tuorekurkkukuutio punajuurisuikale hunajamelonilohko		
Sunnuntai	<b>Paprikarengas</b> <b>Tyrnikiisselipikari</b>	<b>MAISTUVA SALAATTI</b> jäävuorisalaatti tomaattikuutio kesäkurpitsakuutio ananaspala retiisiviipaleet		<b>Tomaatti (päiv.)</b>

Lounaan potilassalaatti tummennetuista raaka-aineista sekoitettuna salaattina + öljykastike  
Henkilöstöravintoloihin kaikki lounaan salaattikomponentit sellaisenaan.  
G=gluteeniton, M=maidoton, L=laktoositon

## Liite 6. Salaattilista 3/5

OULUN YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA  
SALAATTILISTA  
RAVINTOPALVELUT

3/5



	Aamiainen	Salaattilounas		Lämmin lisäke
Maanantai	<b>Tuorekurkku</b> <b>Ananasmehu</b>	<b>VIHREÄSALAATTI</b> jäätuorisalaatti ananaspala kesäkurpitsakuutio parsapala paprikasuikale marin. herkkusienet	<b>tonnikala</b> jäätuorisalaattisuikale tillikurkut <b>sitruunanlohko</b>	Herkuttelijän perunapaistos (G, L)
Tiistai	<b>Appelsiinilohkot</b>	<b>JÄÄVUORI-</b> <b>PERSIKKASALAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale persikkakuutio tuorekurkku <b>oliivi-coctailkurkkumix</b> <b>seesaminsienet</b>	Juusto-pastasalaatti (L) tammenlehväsalaatti tomaattikuutio hed. kermaviilikastike <b>gluteeniton salaatti</b>	<b>Tomaatti (päiv.)</b>  <b>Hernepihvit (G, L)</b>
Keskiviikko	<b>Paprikarengas</b> <b>Appelsiinimehu</b>	<b>RAIKAS MELONISA-</b> <b>LAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale vesimelonikuutio hunajamelonikuutio marinoitu kaalisalaatti herne-maissi-paprika	<b>Kikhernesalaatti (G, M)</b> jäätuorisalaattisuikale <b>lempeä keltasipuli</b> maustekurkku	Kasvisgratiini (G, VL)
Torstai	<b>Hunajameloni-</b> <b>lohkot</b>	<b>SYKSYSALAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale retiisiraaste kesäkurpitsaraaste omenakuutio punajuuriviipaleet appelsiinilohkot	Italiansalaatti (G, L) lehtisalaatti paprikasuikale <b>cashewpähkinä</b>	<b>Tomaatti (päiv.)</b>  Juurespihvi (G, L)
Perjantai	<b>Salaatinlehti</b> <b>Ruusunmarja-</b> <b>kiisselipikari</b>	<b>PAPRIKAINEN SA-</b> <b>LAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale kelt. paprikasuikale purjo tuorekurkkukuutio ananaspala	Kasvis-pastasalaatti (M) jäätuorisalaattisuikale tomaattikuutio puolukkahillo <b>gluteeniton salaatti</b>	<b>Tuorekurkku</b> <b>(päiv.)</b>  Sienikäryleet (G, M)
Lauantai	<b>Ananaspala</b>	<b>ARKISALAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale tuorekurkkukuutio tomaattikuutio kurpitsapikkelssi vesimelonilohko		
Sunnuntai	<b>Tuorekurkku</b> <b>Luumu</b>	<b>SUNNUNTAI</b> <b>SALAATTI</b> jäätuorisalaattisuikale tomaatti mandariinilohko puolukkahillo		

Lounaan potilassalaatti tummennetuista raaka-aineista sekoitettuna salaattina + öljykastike  
Henkilöstöravintoloihin kaikki lounaan salaattikomponentit sellaisenaan.

## Liite 7. Salaattilista 4/5

53



OULUN YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA  
SALAATTILISTA  
RAVINTOPALVELUT

4/5

	Aamiainen	Salaattilounas		
Maanantai	<b>Tomaatti Appelsiinimehu</b>	<b>ISOÄIDINSALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale lehtisalaatti tomaattikuutio tuorekurkkukuutio punajuuriviipale <b>paahdettu sipulirouhe</b>	<b>Cole Slaw (G, L)</b> jäävuorisalaattisuikale paprikasuikale hunajamelonikuutio	<b>Tuorekurkku (päiv.)</b> Kasvis- kuskuspihvit (L)
Tiistai	<b>Appelsiinilohkot</b>	<b>OMENASALAATTI</b> jäävuorisalaatti omenakuutio kurpitsapikkelssi kesäkurpitsakuutio <b>porkkana-retikkaraaste</b> <b>rusina</b>	<b>juustokuutio</b> jäävuorisalaattisuikale <b>maissilastut</b> <b>hedelmäsa</b>	<b>Punajuuriviipaleet (päiv.)</b> <b>Meksikolainen papupyytipannu (G,M)</b>
Keskiviikko	<b>Ananaslohkot</b>	<b>RAPEA PERSIKKASA-LAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale kukkakaaliraaste persikkakuutio <b>lehtiselleri</b> <b>lempeä keltasipuli</b>	<b>Sitruunainen perunasalaatti (G, M)</b> <b>Etikkasilakat</b> jäävuorisalaattisuikale kermaviilikastike (G,L)	<b>Tuorekurkku (päiv.)</b> Punajuurilohkot (G, M)
Torstai	<b>Lehtisalaatti Ananasmehu</b>	<b>KASVISSYÖJÄNSALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale tuorekurkkukuutio appelsiinikuutio tomaattikuutio <b>marinoidut kikherneet</b>	Tonnikalasalaatti (G, M) jäävuorisalaattisuikale raejuusto <b>oliivi-octaillurkkumix</b>	Yrttiperonat (G,M)
Perjantai	<b>Paprikarengas Kuningatarkiisselikari</b>	<b>PUNAKAALI-MELONISALAATTI</b> punakaalisuikale jäävuorisalaattisuikale kesäkurpitsakuutio vesimeloni paprikasuikale	Kaurainen broilerisalaatti (M) tammenlehväsalaatti hedelmäcocktail  <b>gluteeniton salaatti</b>	<b>Hunajaporkkanat (G, M)</b>
Lauantai	<b>Meloniviipaleet</b>	<b>VÄLIMEREN SALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale tomaatti tuorekurkkusuikale musta oliiviviipale <b>säilötty paprika</b>		
Sunnuntai	<b>Tomaatti Mandariini</b>	<b>PUNAJUURI-OMENASALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale etikkapunajuurikuutio omenakuutio tillikurkut ananaspala		

Lounaan potilassalaatti tummennetuista raaka-aineista sekoitettuna salaattina + öljykastike  
Henkilöstöravintoloihin kaikki lounaan salaattikomponentit sellaisenaan.  
G=gluteeniton, M=maidoton, L=laktoositon





## Liite 8. Salaattilista 5/5

OULUN YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA  
SALAATTILISTA  
RAVINTOPALVELUT

5/5

	Aamiainen	Salaattilounas		Lämmin lisäke
Maanantai	<b>Tomaatti</b> <b>Ananasmehu</b>	<b>RAPEA SALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale tuorekurkkukuutio varsiselleri tomaattikuutio hillottu punakaali auringonkukansiemenet	Puutarhurin juustosa- laatti (L) frisesalaattisuikale viinirypäle  <b>gluteeniton salaatti</b>	Kasvispyörökät (G, L)
Tiistai	<b>Ananasviipaleet</b>	<b>PIRTEÄSALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale hillosipuli paprikasuikale ananaspala paras porkkanaraaste	Kalamiehen pastasa- laatti (M) tammenlehväsalaatti kurpitsapikkelssi hunajamelonilohko <b>gluteeniton salaatti</b>	<b>Tuorekurkku</b> <b>(Päiv.)</b>  Parsakaali- kukkakaaligratiini (G, VL)
Keskiviikko	<b>Appelsiinilohkot</b>	<b>RAIKAS MELONISA- LAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale vesimelonikuutio hunajamelonikuutio punajuurisalaatti appelsiinilohkot	Pesto-perunasalaatti (G, L) jäävuorisalaattisuikale tomaattikuutio seesaminsiemenet	<b>Tomaatti (Päiv.)</b>  Kasvispihvit (L)
Torstai	<b>Meloniviipaleet</b>	<b>AURINKOINEN SA- LAATTI</b> jäävuorisuikale keltainen paprika persikkakuutio tillikurkut puolukkahillo	Broileri-kasvis- vehnänjyväsaatti (M) jäävuorisalaattisuikale cashewpähkinä hed. kermaviilikastike	<b>Tuorekurkku</b> <b>(Päiv.)</b>  Kookoskasvikset (G, M)
Perjantai	<b>Paprikarengas</b> <b>Kuningatarkiisseli- pikari</b>	<b>ISOÄDINSALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale lehtisalaatti tomaattikuutio tuorekurkkukuutio mandariininlohko vihreä oliivi	<b>Renkipojan kinkkusa- laatti (G, M)</b> tammenlehväsalaatti raejuusto	Isot juureskuutiot (G, M)
Lauantai	<b>Lehtisalaatti</b> <b>Appelsiinimehu</b>	<b>LAIVURIN SALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale tuorekurkkukuutio vesimelonikuutio cocktailkurkku mandariini		
Sunnuntai	<b>Tuorekurkku</b> <b>Tyrnikiisselipikari</b>	<b>TALVISALAATTI</b> jäävuorisalaattisuikale tomaattikuutio kesäkurpitsasuikale paprikakuutio ananaspala		

Lounaan potilassalaatti tummennetuista raaka-aineista sekoitettuna salaattina + öljykastike

Henkilöstöravintoloihin kaikki lounaan salaattikomponentit sellaisenaan.

G=gluteeniton, M=maidoton, L=laktoositon

## Liite 9. Ravintoainelaskelmat ja hinta

<b>SALAATTILISTA 1/5</b>	kcal	proteiini, g	rasva, g	hiilihydraatti, g	hinta
Kasvis-papukroketti Kreikkalainen salaatti	590	24 <b>(16 %)</b>	31 <b>(47%)</b>	52 <b>(35%)</b>	2,14
Espanjalainen munakas	530	20 <b>(15)</b>	22 <b>(38)</b>	62 <b>(47)</b>	1,25
Yrttiset porkkana-punajuuret Juusto-pastasalaatti	540	28 <b>(21)</b>	16 <b>(27)</b>	68 <b>(51)</b>	1,73
Purjoperunat Tonnikalasalaatti	640	28 <b>(18)</b>	25 <b>(35)</b>	75 <b>(47)</b>	1,66
Falafel-pyörykät Mozzarella-tomaatti	810	37 <b>(18)</b>	43 <b>(48)</b>	67 <b>(33)</b>	1,66
<b>SALAATTILISTA 2/5</b>					
Hunajaiset uunijuurekset Maalaisalaatti	580	27 <b>(19)</b>	30 <b>(47)</b>	48 <b>(33)</b>	1,91
Punajuuripihvit Aura-perunasalaatti	740	21 <b>(11)</b>	36 <b>(44)</b>	79 <b>(43)</b>	1,99
Bataattivuoka Kana-riisisalaatti	610	23 <b>(15)</b>	24 <b>(35)</b>	74 <b>(48)</b>	1,70
Kasvispihvit Karibiansalaatti	580	23 <b>(16)</b>	27 <b>(42)</b>	58 <b>(40)</b>	2,03
Rosmariini-perunat Kirjolahisalaatti	700	27 <b>(15)</b>	23 <b>(30)</b>	94 <b>(54)</b>	1,85
<b>SALAATTILISTA 3/5</b>					
Herkuttelijan perunapaistos Tonnikala	550	28 <b>(20)</b>	18 <b>(29)</b>	66 <b>(48)</b>	1,52
Hernepihvit Juusto-pastasalaatti	820	36 <b>(18)</b>	44 <b>(48)</b>	70 <b>(34)</b>	2,32
Kasvisgratiini Kikhernesalaatti	600	24 <b>(16)</b>	28 <b>(42)</b>	62 <b>(41)</b>	1,78
Juurespihvit Italiansalaatti	630	25 <b>(16)</b>	35 <b>(50)</b>	54 <b>(34)</b>	2,40
Sienikääryleet Kasvis-pastasalaatti	650	20 <b>(12)</b>	26 <b>(36)</b>	83 <b>(51)</b>	3,47

<b>SALAATTILISTA 4/5</b>	kkal	proteiini, g	rasva, g	hiilihydraatti, g	hinta
Kasvis kus-kuspihvit Cole Slaw	590	22 <b>(15)</b>	31 <b>(47)</b>	54 <b>(37)</b>	2,14
Meksikolainen papupyytipannu juustokuutio	770	29 <b>(15)</b>	29 <b>(34)</b>	96 <b>(50)</b>	1,70
Punajuurilohkot Sitruunainen perunasalaatti	608	30 <b>(20)</b>	23 <b>(34)</b>	66 <b>(43)</b>	1,85
Yrttipperunat Tonnikalasalaatti	660	29 <b>(18)</b>	21 <b>(29)</b>	85 <b>(52)</b>	1,84
Hunajaporkkanat Kaurainen broilersalaatti	530	22 <b>(17)</b>	20 <b>(34)</b>	63 <b>(48)</b>	1,54
<b>SALAATTILISTA 5/5</b>					
Kasvispyörökät Puutarhurin juustosalaatti	620	28 <b>(18)</b>	31 <b>(45)</b>	58 <b>(37)</b>	2,57
Parsakaali-kukkakaaligratiini Kalamiehen pastasalaatti	730	33 <b>(18)</b>	36 <b>(44)</b>	67 <b>(37)</b>	2,16
Kasvispihvit Pesto-perunasalaatti	680	22 <b>(13)</b>	32 <b>(42)</b>	74 <b>(44)</b>	1,87
Kookoskasvikset Broileri-kasvis-vehnäjnnyäsalaatti	640	30 <b>(19)</b>	25 <b>(35)</b>	73 <b>(43)</b>	2,04
Isot juureskuutiot Renkipojan kinkkusalaatti	460	22 <b>(19)</b>	15 <b>(29)</b>	57 <b>(50)</b>	1,56