



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS RUOKAPALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ

Case: Palmian Metropolia-ammattikorkeakoulun  
opiskelijaravintolat

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö ylempi AMK  
Kevät 2013  
Riitta-Liisa Räisänen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtaminen

RÄISÄNEN, RIITTA-LIISA: Käyttäjälähtöisyys ruokapalveluiden kehittä-  
misessä  
Case: Palmian Metropolia-  
ammattikorkeakoulun opiskelijaravintolat

Palveluliiketoiminnan johtamisen opinnäytetyö, 75 sivua, 12 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on käyttäjälähtöisyys ruokapalveluiden kehittä-  
misessä. Käyttäjälähtöisyyden lisäksi työssä perehdytään palvelumuotoiluun, asia-  
kasarvoon ja asiakkaan arjen ymmärtämiseen.

Kehittämistyön tarkoituksena on löytää toimeksiantajalle eli Palmialle käyttäjäläh-  
töisiä kehittämismenetelmiä, joilla Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijoita  
voidaan hyödyntää opiskelijaravintoloiden kehittämisessä. Tarkoituksena on myös  
selvittää miten opiskelijat kokevat opiskelijaravintoloiden tarjonnan tällä hetkellä,  
ja mitä tarjontaa opiskelijat toivovat tulevaisuudessa saavansa. Työn lähtökohtana  
käytetään vuosien 2009 – 2012 asiakastytytyväisyystutkimusten tuloksia opiskeli-  
jaravintoloista.

Kehittämistyössä on piirteitä toimintatutkimuksesta, mutta työssä on myös viittei-  
tä tapaustutkimuksesta. Kehittämistyön aineisto on hankittu laadullisia kehittä-  
mismenetelmiä hyödyntäen: havainnoimalla, kriittisen hetken haastatteluilla ja  
ideakuppilamenetelmällä. Aineiston keräämisessä hyödynnetään kerrannaistriang-  
gulaatiota eli yhdistellään eri kehittämismenetelmiä, aineistoja ja teorioita.

Kehittämistyössä ilmeni, että opiskelijat ovat halukkaita osallistumaan opiskelija-  
ravintoloiden kehitystyöhön. He kokevat tärkeäksi vaikuttamisen mahdollisuuden.  
Havainnointi opiskelijaravintoloissa tarjosi mahdollisuuden tarkkailla opiskelijo-  
iden käyttäytymistä ruokailutilanteissa ja havainnoida ravintoloiden tunnelmaa.  
Kriittisen hetken haastatteluilla saatiin spontaaneja vastauksia opiskelijoilta lou-  
nasruoan mausta ja ulkonäöstä. Ideakuppilassa toteutettiin onnistuneesti ryhmässä  
ideointia yhdessä opiskelijoiden ja Palmian tuotesuunnittelijoiden kanssa.

Kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että Palmian olisi kannattavaa tulevai-  
suudessa toteuttaa käyttäjälähtöisiä kehittämismenetelmiä opiskelijaruokailusekto-  
rilla. Käyttäjälähtöinen toiminta ja asiakasymmärryksen lisääminen vaikuttaa hy-  
vin todennäköisesti positiivisesti sekä asiakastytytyväisyyteen että taloudelliseen  
menestykseen.

Asiasanat: käyttäjälähtöinen tuotekehitys, palvelumuotoilu, asiakasarvo, asiakas-  
tytytyväisyys, opiskelijaruokailu

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management

RÄISÄNEN, RIITTA-LIISA: User-driven of developing food services  
Case: Student restaurants of Palmia in Metropolia  
University of Applied Sciences

Bachelor's Thesis in Hospitality Management, 75 pages, 12 pages of appendices

Spring 2013

## ABSTRACT

---

The topic of this thesis is user-driven development of food services. Apart from focusing on the user-driven development the thesis familiarizes the reader with the service design, the customer value and understanding the routines of the customer.

The purpose of this thesis is to find user-driven development methods which the students of Metropolia University of Applied Sciences could utilize in the development of the student restaurants. The research for this study is done for Palmia. The purpose is also to find out what the students think of the offerings in the restaurants at the moment and their wishes for the offerings in the future. The starting point for the study is the results from customer satisfaction measurement from 2009 – 2012.

The thesis is an action research but it has also aspects of a case study. The data for this thesis is collected by using qualitative development methods. Observation, critical incident interviews and brainstorming in a mixed group consisting of both students and people from Palmia called "Ideakuppila" were used as development methods. The data is collected by combining different development methods, data and different theories. This is called multiple triangulation.

The survey revealed that the students are inclined to take part in the development of the student restaurants. The students find it very important to have a possibility to influence. The observations made in the restaurants gave a possibility to observe the behavior of the students and the atmosphere in the restaurants. By interviewing the students during lunch (interviews made at a critical incident) spontaneous answers were gotten concerning the taste and appearance of the food. There was also successful brainstorming in a group called "Ideakuppila" consisting of both students and product planners from Palmia.

It can be stated that it would be very profitable for Palmia to implement the results of the user-driven development in the student lunch sector. It is most likely that by adding user-driven operations and increasing their understanding of the customer, a positive effect on both customer satisfaction and economic growth will be seen in the future.

Key words: user-driven product development, service design, customer value, customer satisfaction, student lunch

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämistyön lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoitteet, näkökulma ja kehittämistehtävä	3
1.3	Palmia	4
1.4	Metropolia-ammattikorkeakoulu	5
2	PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN ASIAKKAAN KANSSA	7
2.1	Käyttäjälähtöisyys palveluiden kehittämisessä	7
2.1.1	Palvelumuotoilun avulla kohti parempaa asiakasymmärrystä	11
2.1.2	Asiakasarvo	19
2.2	Asiakkaan arjen ymmärrys liiketoiminnassa	21
2.3	Opiskelijaruokailu Suomessa	24
2.3.1	Opiskelijoiden arki Palmian näkökulmasta	26
2.3.2	Kyselytutkimus Palmialla	27
2.3.3	Asiakastyytyväisyystutkimukset opiskelijaravintoloissa	29
3	KEHITTÄMISMENETELMÄT JA LÄHESTYMISTAPA	38
3.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa	38
3.2	Kerrannaistriangulaatio	40
3.2.1	Havainnointi	41
3.2.2	Kriittisen hetken haastattelu	43
3.2.3	Ideakuppila	44
4	KEHITTÄMISTIETOA KÄYTTÄJÄLÄHTÖISIN MENETELMIN	47
4.1	Tarkastelua ulkopuolisin silmin	47
4.2	Välitön palautteen antaminen ja vastaanottaminen	49
4.3	Vastavuoroisesti ideoiden	53
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1	Kehittämisideoita	58
5.2	Työn tavoitteiden toteutuminen	62
5.3	Työn luotettavuus	65
5.4	Jatkotutkimus- ja kehittämiskohteita	67
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	76

## KUVIOT

KUVIO 1.	Palvelukolmio, onnistuneen palvelun kolme tukijalkaa	8
KUVIO 2.	16 tapaa osallistaa asiakas	10
KUVIO 3.	Liiketoiminnan näkökulman ja asiakasnäkökulman yhdistyminen johtaa menestyvän palvelun syntymiseen	11
KUVIO 4.	Kuusivaiheinen palvelumuotoiluprosessi	15
KUVIO 5.	Vastaajien määrä Metropolia ammattikorkeakoulun opiskelijaravintoloissa	30
KUVIO 6.	Yhteiskeskisarvoja kaikista opiskelijaravintoloista	31
KUVIO 7.	Tyytyväisyys ruoan makuun, ulkonäköön ja erityisruokavalioihin nousussa	32
KUVIO 8.	Tyytyväisyys ruoan makuun, ulkonäköön ja erityisruokavalioihin laskussa	32
KUVIO 9.	Opiskelijaravintolan tavoitearvo 3,5 jää täyttymättä	34

# 1 JOHDANTO

Tässä luvussa kerron kehittämistyön lähtökohdista, työn tavoitteista ja näkökulmasta. Luvussa esittelen kehittämistehtävään liittyvät kysymykset, joihin haen vastauksia. Ensimmäisessä luvussa esittelen kehittämistyön toimeksiantajan Helsingin kaupungin Palmia-liikelaitoksen ja kehittämistyöhön liittyvän Metropolia-ammattikorkeakoulun.

## 1.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Palveluiden kehittäminen käyttäjälähtöisesti on kasvanut viime vuosina erittäin paljon Suomessa. Muualla maailmassa, esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa, käyttäjälähtöisyyttä on tutkittu ja käytetty yritysmaailmassa jo vuosikausia (Heiskanen, Hyvönen, Repo & Saastamoinen 2007, 1). Viime aikoina palveluiden kehittämisessä on myös ryhdytty hyödyntämään palvelumuotoilua eli käyttäjien osallistamista tuotekehitystyöhön muotoilun keinoin (Miettinen 2011, 21). Erityisesti isot yritykset maailmalla ja kotimaassa ovat pystyneet hyödyntämään käyttäjälähtöisyyttä innovaatioiden kehittämisessä, koska heillä on resursseja ulkoistaa tai toteuttaa itse käyttäjätutkimusta. Kansainvälisinä esimerkkeinä voidaan mainita urheiluvarusteita valmistava Adidas ja Starbucks-kahvilaketju (Miettinen 2011, 22). Adidas tarjoaa internetsivuillaan asiakkailleen mahdollisuuden räätälöidä itselleen sopivat urheilujalkineet ja -varusteet heidän omien tarpeiden ja mieltymysten mukaan (Adidas 2012). Starbucks-kahvilaketju vastaavasti kerää internetsivujensa kautta asiakkailta kehittämisehdotuksia, kommentteja ja ideoita niin nykyisistä kuin vanhoista tuotteistaan. Starbucks myös julkaisee sivustollaan toteutuneet ideat. (Starbucks 2012.) Suomalaisista ravintola-alan esimerkeistä mainittakoon keittiö- ja kattaustarvikkeita myyvä E. Ahlström, joka on viime aikoina ryhtynyt enemmän hyödyntämään asiakkaidensa ajatuksia palveluiden kehittämisessä palvelumuotoilun avulla ja parantanut näin toimintaansa ravintolakalusteiden myynnissä (Räty 2012).

Tuotekehityksen kannalta on tärkeää, että käyttäjätietoa saadaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin käyttäjien tarpeisiin, toiveisiin ja ideoihin pystytään

reagoimaan. Tavoitteena voi olla myös käyttäjien tulevien tarpeiden tunnistaminen riittävän ajoissa. Toikon ja Rantasen (2009, 96) mukaan tuotekehitystyössä tarvitaan herkkyyttä ymmärtää käyttäjien tarpeita eli tällöin puhutaan empaattisesta kehittämisestä. EU-komission teettämän tutkimuksen mukaan käyttäjätarpeiden muutosten tunnistaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä innovaatioiden kehittämisessä. Perinteisiä asiakas- ja markkinakyselyjä tehdään usein tuotekehityksen ollessa loppuvaiheessa tai tuotteiden ollessa jo markkinoilla. Tämä toimintatapa on kuitenkin pikkuhiljaa muuttumassa ja kehittymässä, koska varhaisen käyttäjätiedon avulla yritykset pystyvät kehittämään innovaatioiden laatua ajoissa ja minimoimaan kaupallistamiseen liittyvät riskit. (Heiskanen ym. 2007, 1.)

Kehittämistyöni tarkoituksena on selvittää tarkasti ja syvällisesti opiskelijoiden ajatuksia toimeksiantajani Palmian tarjoamista opiskelijaravintolapalveluista käyttämällä innovatiivisia kehittämismenetelmiä. Tavoitteena on löytää Palmialle käyttäjälähtöisiä menetelmiä, joilla Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden näkemyksiä voidaan hyödyntää opiskelijaravintoloiden kehittämisessä. Asiakkaita osallistaviksi innovatiivisiksi kehittämismenetelmiksi valitsin havainnoinnin, kriittisen hetken haastattelun ja ideakuppilan. Havainnointi on esimerkiksi ihmisten tarkkailua heidän omassa ympäristössään, ja sen avulla on mahdollista kerätä tietoa yksilön tai ryhmän toiminnasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012). Kriittisen hetken haastattelu on tietyllä hetkellä toteutettu haastattelu, jonka tavoitteena on kerätä spontaaneja totuudenmukaisia haastatteluvastauksia (Hjalager & Nordin 2011, 299). Ideakuppilassa keskustellaan pienryhmissä avoimesti tietyistä teemoista ja keskustelun tarkoituksena on jakaa ideoita ja ajatuksia. Vuorovaikutteinen keskustelu synnyttää uusia ideoita ja mahdollistaa tietoa ja taidon jakamisen ideakuppilan osallistujien kesken. (García-Rosell, Kylänen, Pitkänen, Tekoniemi-Selkälä, Vanhala & Korhonen 2010.) Valitsin edellä mainitut kolme erilaista kehittämismenetelmää, koska useampien menetelmien käyttäminen tukee kehittämisen onnistumista ja mahdollistaa menetelmistä johtuvien hyötyjen ja haittojen vertailun (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11, 38).

Kehittämistyöni lähtökohtana käytän vuosien 2009 – 2012 asiakastytyväisyystutkimusten tuloksia, jotka on hankittu Metropolia-ammattikorkeakoulujen opiskelijaravintoloista. Aikaisempien vuosien asiakastytyväisyystutkimustulosten

perusteella tärkeiksi kehittämiskohteiksi ovat nousseet muun muassa ruoan maku, ruoan ulkonäkö ja erityisruokavalioista kasvisruokavaliot eli kokonaisuudessaan ruokatuotteen kehittäminen.

## 1.2 Työn tavoitteet, näkökulma ja kehittämistehtävä

Kehittämistyöni kohderyhmä on Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijat ja tavoitteena on tuottaa tietoa ja kehittämisideoita nykyiseen opiskeljaruokailuun. Toimeksiantajaani kiinnostaa erityisesti tietää, miten opiskelijat kokevat opiskeljaravintoloiden tarjonnan tällä hetkellä, ja mitä tarjontaa opiskelijat toivovat tulevaisuudessa saavansa. Käyttäjälähtöinen tuotekehitys eli asiakkaan osallistaminen on muodostunut kehittämistyössäni tietoperustaksi. Käyttäjälähtöisten toimintatapojen hyödyntäminen tuotekehityksen eri vaiheissa tarjoaisi Palmialle hyvän mahdollisuuden kehittyä käyttäjälähtöiseksi toimijaksi opiskeljaruokailusektorilla. Liiketoimintakulttuurin muuttaminen käyttäjälähtöiseksi mahdollistaisi laadukkaamman asiakaspalvelun, ja korkeampi asiakastyytyväisyys vaikuttaisi positiivisesti myös taloudelliseen menestykseen. Käyttäjälähtöistä liiketoimintaa pystyttäisiin tulevaisuudessa laajentamaan sekä muihin Palmian ravintoloihin että liiketoimintayksiköihin.

Yksi tekijä kehittämistyöni taustalla on Metropolian ja Palmian välisen ravintoloihin koskevan yhteistyösopimuksen päättymisen heinäkuussa 2013. Keväällä 2013 Metropolia kilpailuttaa opiskeljaravintolapalvelut uudestaan, mikä houkuttelee muitakin alalla toimijoita. Palmia toivoo onnistuvansa julkisessa kilpailutuksessa ja solmivansa uuden yhteistyösopimuksen Metropolia-ammattikorkeakoulun kanssa. Toivon, että käyttäjälähtöisestä kehittämistyöstäni olisi hyötyä ajatellen tulevaa kilpailutusta. Jos ja kun Palmia onnistuu solmimaan uuden yhteistyösopimuksen Metropolian kanssa, toivon että käyttäjälähtöinen toimintatapa antaa mahdollisuuksia uudenlaiseen opiskeljaravintolatoiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä on:

- Miten opiskeljaruokailua voidaan kehittää käyttäjälähtöisesti Palmian hoitamissa Metropolia-ammattikorkeakoulujen ravintoloissa?



Työn alakysymyksinä ovat:

- Millaiseksi opiskelijat kokevat opiskelijaruokailun vuosien 2009 – 2012 asiakastyytyväisyystutkimusten perusteella?
- Miten opiskelijoita voidaan osallistaa ruokatuotteen kehittämisessä?
- Mitä opiskelijat arvostavat hyvässä opiskelijalounaassa?
- Millaisessa opiskelijaravintolassa opiskelijat haluavat tulevaisuudessa ruokailla?

### 1.3 Palmia

Palmia on Helsingin kaupungin omistama liikelaitos, joka tarjoaa toimitila- ja hyvinvointipalveluita. Palmian nykyinen toiminta alkoi vuonna 2003, jolloin Helsinki Catering, kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskus ja opetusviraston palvelukeskus yhdistyivät. Palmia määrittelee itsensä laajaksi palvelutavarataloksi, ja toimialueita ovat catering-, kiinteistö-, puhelin- ja hyvinvointi-, siivous- ja turvapalvelut. Palmialla työskentelee tällä hetkellä lähes 3000 työntekijää ja Palmia toimii noin 1000 eri palvelukohteessa. Palmia toimii monissa Helsingin peruskouluissa, oppilaitoksissa, päiväkodeissa, sairaaloissa, yrityksissä sekä Helsingin kaupungin virastoissa ja laitoksissa. Myös yksityiset henkilöt ja erilaiset yhdistykset käyttävät Palmian tarjoamia palveluita. Palmian liikevaihto vuonna 2011 oli noin 155,7 miljoonaa euroa ja tulos oli noin 5,99 miljoonaa euroa. Liikevaihto kasvoi noin 17,8 miljoonaa euroa vuodesta 2010. Palmian toiminta on laajentunut ja kasvanut viime vuosina hyvin paljon. (Palmia 2011.)

Palmiaa johtaa toimitusjohtaja Antti Värtelä, mutta ylimpänä hallintoelimenä toimii Palmian johtokunta. Johtokuntaan kuuluu yhdeksän jäsentä, ja Helsingin kaupunginvaltuusto on valinnut Palmian nykyisen johtokunnan. Johtokunnan tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia ja valvoa Palmian toimintaa, jotta liikelaitoksen toiminta toteutuu hyväksytyjen toimintatapojen mukaisesti ja noudattaa kuntalakeja. Toimitusjohtajan alaisuudessa toimii jokaisen yksikön yksikönjohtaja, joka vastaa oman liiketoimintaosa-alueensa toiminnasta. (Palmia 2011.)

Kiinnostuin tekemään kehittämistyöni liittyen Metropolia-ammattikorkeakoulujen opiskelijaravintoloihin, koska työskentelen ravintolapäällikkönä Sofianlehdon ammattikorkeakoulun opiskelijaravintolassa. Olen asiakaspalvelutyössä päivittäin, sillä Sofianlehdon ravintolassa työskentelee vain muutama työntekijä ravintolapäällikön lisäksi. Asiakaspalvelutyössä keskustelen opiskelijoiden kanssa usein ruoasta, ja opiskelijat antavat paljon sekä positiivista että negatiivista palautetta. Olen huomannut, että opiskelijat ovat avoimia, rehellisiä ja antavat mielellään palautetta ravintolan toiminnasta. Opiskelijoiden kanssa on helppoa keskustella opiskelijaruokailuun liittyvistä asioista, koska mielestäni he haluavat vaikuttaa ruokaan, ruokailutapahtumaan ja ravintolan toimintaan. Käyttäjälähtöisyys opiskelijaravintolapalveluiden kehittämisessä vaikuttaa mielenkiintoiselta ja haasteelliselta näkökulmalta ja on itselleni uusi lähestymistapa tuotekehitystyössä. Käyttäjälähtöisiä toimintatapoja ja palvelumuotoilua ravintolapalveluiden kehittämisessä ei hyödynnetä vielä Palmiolla, mutta mielestäni nämä voisivat olla oivallisia kehittämistyökaluja tulevaisuudessa. Haluan omalla työpanoksellani olla vaikuttamassa tulevaan kilpailutukseen ja kehittää opiskelijaravintoloiden toimintaa vastaamaan käyttäjien toiveita. Mielestäni käyttäjälähtöinen toimintatapa on syvällisempää toimintaa, kuin perinteinen asiakaslähtöisyys. Käyttäjien todellisten toiveiden ja tarpeiden toteuttaminen tulee olemaan tulevaisuudessa yksi yritysten menestystekijöistä.

#### 1.4 Metropolia-ammattikorkeakoulu

Metropolia-ammattikorkeakoulu toimii pääkaupunkiseudulla ja on Suomen suurin ammattikorkeakoulu. Metropolian omistavat yhdessä Helsinki, Espoo, Vantaa, Kirkkonummi ja Kauniainen. Opiskelijoita Metropolia-ammattikorkeakoulussa on yhteensä 16 000 ja henkilökuntaa yhteensä 1200. Metropolialla on noin 20 toimipaikkaa ympäri pääkaupunkiseutua, joista 15 toimipaikassa on opetusta. Monessa Metropolian yksikössä toimii opiskelijaravintola, mutta osassa toimipisteissä Metropolia on tiloissa vuokralla, joten ravintolatoiminta ei välttämättä ole Metropolian hallinnoimaa. (Metropolia 2011.)

Palmia hoitaa tällä hetkellä kymmenessä Metropolian yksikössä ravintolapalveluita. Edellisen kerran Metropolia kilpailutti ravintolapalvelut vuonna 2008. Vuoden 2008 kilpailutuksessa Metropolia päätti kilpailuttaa ravintolapalvelut yhdeksän opiskelijaravintolan osalta. Kilpailutuslistalla olivat seuraavat Helsingin yksiköt; Agricolankatu, Albertinkatu, Bulevardi, Hämeentien, Onnentie, Tukholmankatu ja Vanha Viertotie. Vantaalta ravintolapalveluiden kilpailutukseen kuului Myyrmäen yksikkö Leiritie ja Espoon Leppävaarasta Vanha maantie-yksikkö. Palmia osallistui tarjouksellaan kaikkien ravintoloiden kilpailutukseen ja kilpailutus onnistui Palmian kannalta erinomaisesti. Palmia solmi yhteistyösopimuksen Metropolian kanssa yhteensä kahdeksasta ravintolasta. Ainoastaan Vanhan Viertotien ravintolapalvelut menetettiin kilpailijalle. Palmia on myöhemmin kilpailutuksen jälkeen solminut yhteistyösopimuksen Metropolian Sofianlehdon ja Konservatorion yksiköiden ravintolapalveluista.

Tämänhetkinen yhteistyösopimus Palmian ja Metropolian välillä päättyy heinäkuussa 2013. Sitä ennen Metropolia kilpailuttaa ravintolapalvelut. Palmia aikoo osallistua tulevaan kilpailutukseen, mutta niin myös monet Palmian kilpailijat odottavat tulevaa kilpailutusta. Palmialla on suunnitelmissa pärjätä tulevassa kilpailutuksessa mahdollisimman hyvin, jotta yhteistyösopimusta Metropolian kanssa voidaan jatkaa.

Metropolia on suurten muutosten edessä lähitulevaisuudessa, koska ammattikorkeakouluopetusta tullaan tulevaisuudessa keskittämään neljään suurkampukseen. Palmian tulevaisuuden tavoitteena on jatkaa yhteistyötä Metropolian kanssa neljällä keskitetyllä kampuksella, Helsingin Myllypurossa ja Arabianrannassa, Espoon Leppävaarassa ja Vantaan Myyrmäessä. Näiden kampuksien rakennus- ja laajennushankkeista odotetaan vielä päätöksiä, mutta Metropolian toiveissa on, että neljä keskitettyä kampusta voisivat aloittaa toimintansa jo vuonna 2015. Isot opiskelijakampukset vaikuttavat myös opiskelijaravintoloiden toimintaan ja palveluntarjoajien tulevaisuudensuunnitelmiin. (Metropolia 2011.)

## 2 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN ASIAKKAAN KANSSA

Tässä luvussa perehdytän lukijan kehittämistyöni tietoperustaan. Tietoperustassa tarkastelen kehittämistyöni kannalta keskeisiä termejä ja asiakokonaisuuksia: käyttäjälähtöisyyttä, asiakkaan osallistamista tuotekehitystyössä, palvelumuotoilua, asiakasarvoa ja asiakkaan arkea liiketoiminnan näkökulmasta. Luvussa kerron tiivistetysti korkeakoulujen opiskelijaruokailusta Suomessa ja vuoden 2013 alusta voimaan tulleista uusista korkeakoulujen ravitsemussuosituksista. Luku sisältää myös analysointia Palmian toteuttamista asiakastyytyväisyystutkimuksista Metropolia-ammattikorkeakoulujen opiskelijaravintoloissa vuosina 2009 - 2012. Tietoperustaan olen pyrkinyt yhdistämään monipuolisesti Palmian näkökulmaa käsittelemistäni asioista, kuinka asiat ovat tällä hetkellä tai miten asioita voitaisiin muuttaa.

### 2.1 Käyttäjälähtöisyys palveluiden kehittämisessä

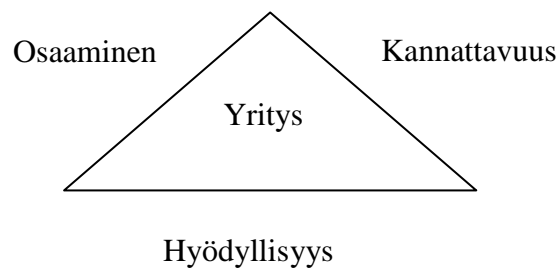
Käyttäjälähtöisyys yhdistetään useimmiten perinteiseen asiakaslähtöisyyteen, mutta nämä kaksi näkökulmaa eroavat kuitenkin toisistaan hyvin paljon. Perinteisin menetelmin toteutettavaa palveluiden kehittämistä työtetään ensisijaisesti markkinatutkimusten, asiakaspalautteiden ja myynnin määrän pohjalta. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13). Tällä hetkellä Palmialla palveluiden kehittäminen perustuu edellä mainittuihin seikkoihin, ja merkittävässä asemassa ovat vuosittain tehtävät asiakastyytyväisyyskyselyt. Nyt on hyvä aika miettiä, voitaisiinko käyttäjiä hyödyntää enemmän tuotekehitystyössä ja heidän kanssaan yhteistyössä saavuttaa laadukkaampia palveluita.

Miettinen ym. (2011, 14) kuvaavat käyttäjälähtöistä kehitystoimintaa asiakkaan osallistamiseksi tuotekehitystyössä. Toikon ja Rantasen (2009, 90) mielestä asiakkaiden osallistaminen tuotekehitystyöhön on mahdollisuuksien tarjoamista kuluttajille. Miettisen ym. (2011, 14) mukaan parhaimmassa tapauksessa käyttäjälähtöisellä toiminnalla saadaan tietoja asiakkaiden todellisista toiveista, kokemuksista ja käyttäytymisestä. Hyysalon (2011, 17) mukaan merkittävää käyttäjälähtöisessä kehittämistoiminnassa on se, että sillä pystytään huomattavasti vaikuttamaan tuo-

tekehityksen kustannuksiin ja samalla parantamaan palveluiden laatua ja aikaansaamaan toimivia palvelukokonaisuuksia.

Konkreettisia tuotteita kehitettäessä käyttäjien näkökulman hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää, koska tuotesuunnittelun kustannukset saattavat olla hyvinkin suuret (Hyysalo 2011, 13; Mager 2009, 29). Hyysalo (2011, 13) on tutkinut, että esimerkiksi 70 % USA:n ja Iso-Britannian tietojärjestelmistä on koettu toiminnan suhteen epäonnistuneiksi käyttäjien näkökulmasta. Hän mainitsee, että lähemmäs puolet yritysten tuotekehitysmenoista on onnistuttu kuluttamaan näihin epäonnistuneisiin projekteihin. Magerin (2009, 29) mukaan Iso-Britanniassa yritykset, jotka hyödyntävät tuotekehitysvaiheessa käyttäjälähtöisiä toimintatapoja, ovat jopa 200 % kannattavampia liiketoimijoita markkinoilla.

Onnistuneen palvelun on oltava käyttäjien kannalta toimiva, heitä hyödyttävä ja mielihyvää tuottava. Onnistunut palvelu on liiketoiminnan näkökulmasta kannattava. Kuviossa 1 kuvaan onnistunutta palvelua, jossa tasapainossa ovat osaaminen, kannattavuus ja hyödyllisyys. Palvelun hyödyllisyyteen saadaan vastaus käyttäjiltä, mutta tieto olisi kerättävä käyttäjiltä ennen tuotesuunnitteluun ryhtymistä. (Cooper 2004, 73.)



KUVIO 1. Palvelukolmio, onnistuneen palvelun kolme tukijalkaa (mukaillen Cooper 2004, 73).

Merkittävä käyttäjälähtöisyyden tutkija ja puolestapuhuja on yhdysvaltalainen Eric von Hippel, joka tohtoriväitöksessään jo 1970-luvulla havaitsi, että käyttäjillä on keskeinen merkitys joidenkin yritysten innovaatiostrategiassa. Hän kehitti tutkimuksiansa myötä käsitteen ”lead user” eli edelläkävijä, joka nykyisin on tarkennettu kärkikäyttäjäksi. Von Hippelin mukaan käyttäjät voivat kehittää palveluita juuri siihen suuntaan, kuin he haluavat. Käyttäjien ei tällöin tarvitse luottaa vain

valmistajien tietoihin ja suunnitelmiin, koska valmistajilla saattaa olla usein viallinaisia tietoja palveluiden ja tuotteiden käytettävyydestä erityisesti erikoisaloilla. Erikoisaloista esimerkkinä voidaan mainita kilpapyöräily, ja usein juuri urheiluvälinevalmistajat hyödyntävät paljon von Hippelin nimeämiä kärkikäyttäjiä tuotekehityksessä. Von Hippel on tehnyt paljon tutkimuksia käyttäjälähtöisyydestä ja toteaa (2005, 22), että keskimäärin 40 % kuluttajista osallistuu jollain tapaa palveluiden kehittämiseen, mutta on olemassa yrityksiä, joissa 80 % kuluttajista osallistuu palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. (von Hippel 2005, 1, 19.)

Von Hippel jakaa kärkikäyttäjät kahteen eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat käyttäjät ovat johtavaa kärkiryhmää jollakin markkinatrendialueella. Heillä on tärkeitä kokemuksia ja tietoa, millaisia palveluita tai tuotteita tällä alalla tarvitaan. Heidän tietonsa voisi tulevaisuudessa hyödyttää monia käyttäjiä. Toisen ryhmän kärkikäyttäjät ennakoivat melko suurta hyötyä heidän tarpeidensa tyydyttämisestä, ja siksi he ovat valmiita osallistumaan innovointiin. Molempien ryhmien kärkikäyttäjät kehittävät tuotteita ja palveluita omia tarpeita ajatellen, mutta samalla innovaatiot hyödyttävät muitakin käyttäjiä. Kärkikäyttäjät tietävät tämän päivän tarpeet, mutta he ovat myös tietoisia huomisen tarpeista. (von Hippel 2005, 22–23.)

Metropolia-ammattikorkeakoulujen opiskelijaravintoloiden asiakkaista löytyy varmasti niin sanottu kärkikäyttäjien ryhmä. Ryhmä koostuisi opiskelijoista, jotka olisivat erityisen kiinnostuneita opiskelijaravintoloiden palveluista, ajatellen esimerkiksi kasvisruokailijoita ja kasvisruoan kehittämistä. Kasvisruokailijoista osa haluaisi hyvin todennäköisesti olla testaamassa ravintoloiden tarjoamia uusia kasvisruokatuotteita, ja he antaisivat ideansa tuotekehitystyöhön ennen tuotteen lopullista hyväksymistä ravintoloiden valikoimaan. Kärkikäyttäjärühmän kokoaminen ja ohjaaminen vaatii Palmialta työpanoksen, mutta tuotekehityksen kannalta sillä voisi olla merkittävä vaikutus.

Pohjoismaalaiset tutkijat Hjalager ja Nordin kirjoittavat vuonna 2011 julkaistussa artikkelissaan, kuinka käyttäjälähtöisyyttä voidaan hyödyntää erityisesti palvelu- ja matkailualalla. Heidän mukaansa menestyvien yritysten on jatkuvasti kehitettävä tarjontaansa, jotta käyttäjät kokevat saavansa parempia palveluita kuin mitä

muut alan kilpailijat tarjoavat. Myös asiakasarvon tunteminen on menestyksen edellytys käyttäjälähtöiselle innovaatiotoiminnalle. Yritysten on tärkeää keskittyä ymmärtämään käyttäjien nykyisiä ja tulevia todellisia tarpeita sekä huomattava riittävän ajoissa hälyttävät signaalit, joita käyttäjät viestittävät. Tänä päivänä käyttäjillä on merkittävä suunnannäyttäjän rooli innovaatioiden kehittämisessä, ja käyttäjät voivat parhaassa tapauksessa osoittautua tiedon kultakaiwokseksi. Hjalager ja Nordin kiteyttävät, että käyttäjälähtöinen innovaatio on ilmiö, jossa esimerkiksi uudet tuotteet, palvelut, konseptit ja markkinoinnin metodit ovat syntyneet käyttäjien tarpeiden, ideoiden ja mielipiteiden avulla. Käyttäjälähtöiseen palveluiden kehittämiseen kuuluu huomioida nykyiset käyttäjät ja mahdolliset potentiaaliset käyttäjät. Käyttäjälähtöisyys vaatii systemaattista tiedon etsintää ja ymmärrystä käyttäjien sen hetkisistä tarpeista ja ideoista. Käyttäjälähtöisessä palveluiden kehittämisessä voidaan käyttää hyvin monia erilaisia menetelmiä, joilla käyttäjiltä saadaan hankittua todellista tietoa. Hjalager ja Nordin ovat koonneet 16 erilaista lähestymistapaa, joilla käyttäjätietoa voidaan hyödyntää innovaatioissa. Menetelmät vaihtelevat havainnoinnista, keskusteluihin ja tuotetestaukseen. (Hjalager & Nordin 2011, 290–291.)

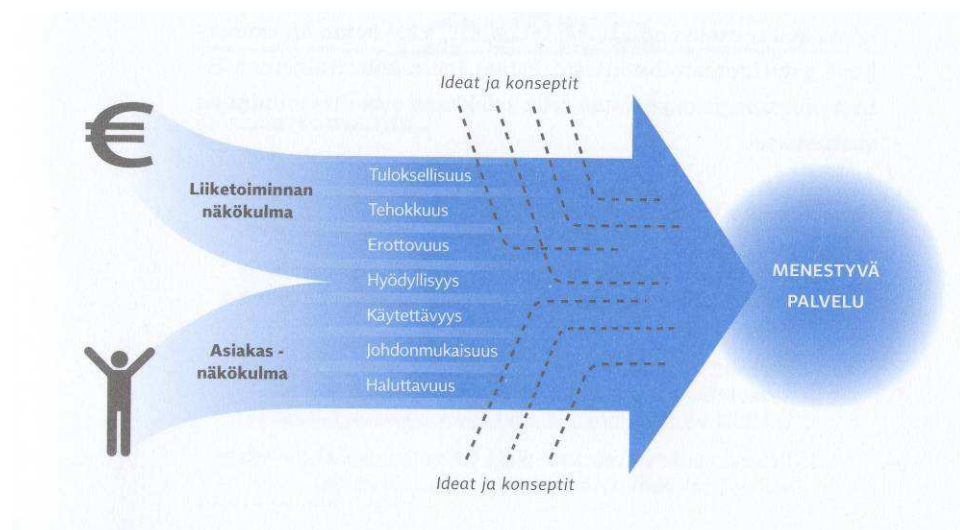
Palmiolla voidaan hyödyntää Hjalagerin ja Nordinin mainitsemia lähestymistapoja käyttäjätiedon hankinnassa. Kuviossa 2 olen esittänyt asiakkaan osallistamistapoja Hjalagerin ja Nordinin mukaan ja olen myös hyödyntänyt joitakin niistä kehittämistyössäni.

Muuttuja	Osallistuu monia käyttäjiä	Osallistuu rajattu määrä käyttäjiä
Käyttäjät passiivisina osallistujina	Asiakastyytyväisyyskysely Palautteiden kerääminen Vieraskirjan analysointi Blogin seuranta Tuotearviot	Asiakashaastattelut Kriittisen hetken haastattelut Kohderyhmähaastattelut Havainnointi Paneelikeskustelut Päiväkirjat
Käyttäjät aktiivisina yhteistyön kehittäjinä	Käyttäjäyhteisöt Keskusteluyhteys tuotekehitykseen	Kärkikäyttäjryhmät Innovaatioleirit Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

KUVIO 2. 16 tapaa osallistaa asiakas (mukaiillen Hjalager & Nordin 2011, 292).

### 2.1.1 Palvelumuotoilun avulla kohti parempaa asiakasymmärrystä

Palvelumuotoilu tarkoittaa tiivistetysti palveluiden kehittämistä ja suunnittelua muotoilun avulla (Miettinen 2011, 22). Magerin (2009, 34) mukaan palvelumuotoilu on palveluiden suunnittelua asiakkaan näkökulmasta, ja tavoitteena on luoda käytettäviä, toimivia ja kysyntää vastaavia palveluita. Palveluiden suunnittelu on noussut merkittävään asemaan, koska yksilöidyille palveluille on valtavasti kysyntää, ja teknologia on mullistanut palveluiden tarjonnan (Moritz 2005, 23). Palvelumuotoilussa käyttäjillä on merkittävä rooli innovaatioiden kehittämisessä ja toteuttamisessa. Käyttäjät arvioivat käytäntöjä ja ympäristöä, jossa palveluja tuotetaan. Käyttäjät voivat toimia aktiivisina tai passiivisina osallistujina palvelumuotoiluprosessissa. Tämä tarkoittaa, että käyttäjät ovat joko tiiviisti mukana kehittämisessä tai suunnittelijat tulkitsevat käyttäjätiedon ilman, että käyttäjät osallistuvat konkreettisesti kehittämiseen. Tuulaniemi (2011, 103) tiivistää, että palvelumuotoilun merkittävänä päätavoitteena on luoda palvelukonsepteja, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeita ja samalla vaikuttavat positiivisesti palveluntuottajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Kuvio 3 kuvaa liiketoiminnan näkökulman ja asiakasnäkökulman tasapainoista yhdistämistä, molempien tarpeiden ja halujen huomioonottamista. Tällöin syntyy menestyvä palvelutuote, joka palvelee molempia osapuolia parhaalla mahdollisella tavalla. (Miettinen 2011, 27; Tuulaniemi 2011, 66–67, 103.)



KUVIO 3. Liiketoiminnan näkökulman ja asiakasnäkökulman yhdistyminen johtaa menestyvän palvelun syntymiseen (Tuulaniemi 2011, 103).



Palvelumuotoilun etuna on muotoilualan moninaisten menetelmien hyödyntäminen palveluiden parantamisessa, uudelleenmuotoilussa ja toimivan palvelukokonaisuuden rakentamisessa. Palvelumuotoilulle on ominaista toistuva suunnittelu, jota käytetään paljon tuotteiden muotoilussa. Tällöin syntyy prosessi, jossa kehitetään, kokeillaan, arvioidaan ja parannetaan. Suunnitteluratkaisut kehittyvät koko ajan lisää, ja näin syntyy nopeasti ratkaisuja, mihin suuntaan palvelua tai tuotetta pitäisi kehittää käyttäjän näkökulmasta. (Miettinen 2011, 23–28.)

Koiviston (2007, 23) tutkimuksessa palvelumuotoiluun yhdistetään vahvasti termi käyttäjäkeskeinen suunnittelu. Palveluiden suunnittelun pitäisi ensisijaisesti perustua ihmisiin, jotka tulevat käyttämään palvelua. Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa tuotesuunnittelijan on osattava asettu käyttäjien asemaan ja pyrkiä näin luomaan elämyksellisiä käyttäjäkokemuksia. Käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun liittyy myös termi osallistuva suunnittelu.

Tuulaniemen (2011, 71) mukaan palvelumuotoilussa on tärkeää tiedostaa asiakasymmärryksen merkitys palveluiden tuottamiseen. Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Arvonmuodostukseen sisältyvä ymmärrys asiakkaan tarpeista, odotuksista, tottumuksista, tavoista ja myös ympäristöstä, jossa asiakkaat elävät ja toimivat. Asiakasymmärryksen todellinen sisäistäminen vaatii palveluntuottajalta jalkautumista asiakkaiden pariin. Suoraan asiakailta kysyminen ei välttämättä tarjoa kovinkaan syvällisiä vastauksia, koska harvoin ihminen osaa kuvitella ja kertoa asioista, joita hän ei ole vielä kokenut, nähnyt tai aistinut. Perinteinen markkinatutkimus tarjoaa usein vain numeraalisia vastauksia ja numeroiden syvällisempi merkitys jää palveluntuottajalle arvoitukseksi. Asiakasymmärryksen tiedonkeruussa tärkeitä menetelmiä ovat esimerkiksi olemassa olevat taustatiedot asiakkaista, havainnointi, erilaisin menetelmin toteutettavat haastattelut, asiakkaiden itsensä osallistaminen suunnitteluun sekä asiakkaiden itsedokumentointimenetelmät päiväkirjojen ja valokuvauksen avulla (Tuulaniemi 2011, 146; Moritz 2005, 186–189). Nykyisin merkittävä tiedonkeruumenetelmä on myös virtuaaliyhteisöjen ja virtuaaliryhmien tutkiminen. (Tuulaniemi 2011, 73, 142–152.)

Palvelumuotoilun tarjoamia etuja voidaan tarkastella sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Molemmat osapuolet hyötyvät valtavasti palvelumuotoilun tarjoamista mahdollisuuksista. Moritzin (2005, 58) mukaan yrityksen on mahdollista ymmärtää palvelumuotoilun avulla asiakkaan todellisia tarpeita, eikä yritys lanseeraa markkinoille asiakkaan mielestä vääränlaisia ja tarpeettomia palveluita. Palvelumuotoilu tarjoaa mahdollisuuden tehokkaaseen asiakkaan ja yrityksen yhdistämiseen. Yrityksen on mahdollista sitouttaa asiakas tarjoamalla toivottuja palveluita. Magerin (2009, 31) mukaan palvelumuotoilun avulla yritys pystyy parantamaan asiakastytyväisyyttä, ja samalla asiakasuskollisuus lisääntyy. Palvelumuotoilussa korostuu asiakaspalautteiden tärkeä merkitys tuotekehitystyössä. (Moritz 2005, 57–61.)

Yrityksen näkökulmasta palvelumuotoilu mahdollistaa yrityksen kaikkien resurssien tehokkaan käytön ja samalla kustannukset pienenevät. Palvelumuotoilu tarjoaa avaimet markkinoiden ja asiakkaan todellisten tarpeiden ymmärtämiseen. Samalla yritys tiedostaa omat resurssinsa ja rajoitteensa. Palvelumuotoilun avulla yrityksen organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa. Moritz (2005, 59) mainitsee yhtenä yleisimpänä organisaatiokulttuurin muutoksena yrityksen työntekijöiden keskuudessa vallitsevan ikäjakauman hyödyntämisen. Palvelumuotoilua hyödyntäneissä yrityksissä sekä nuoret että vanhemmat työntekijät työskentelevät yhdessä, yhtä tärkeissä ja arvokkaissa työtehtävissä ja asiakaskontakteissa. Työntekijöiden ikäjakauma koetaan palveluiden kannalta rikkaudeksi eikä hidasteeksi. Palvelumuotoilu nähdään usein yrityksen näkökulmasta mahdollisuutena tarjota uusia ajatuksia kehitettäessä tulevaisuuden palveluita. Palvelumuotoilun avulla yritys on aikaansa edellä, palveluiden tarjonta monipuolistuu ja yrityksen on mahdollista panostaa laatuun asiakkaiden toivomalla tavalla. Palvelumuotoilua hyödyntävä yritys pystyy tehokkaasti erottautumaan kilpailevista yrityksistä, ja yrityksen on mahdollista kehittää vahva yritysbrändi. Moritz toteaa (2005, 63), että monet ihmiset ovat lojaaleja muutamille brändeille, joten brändiajattelu on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. (Moritz 2005, 57–61.)

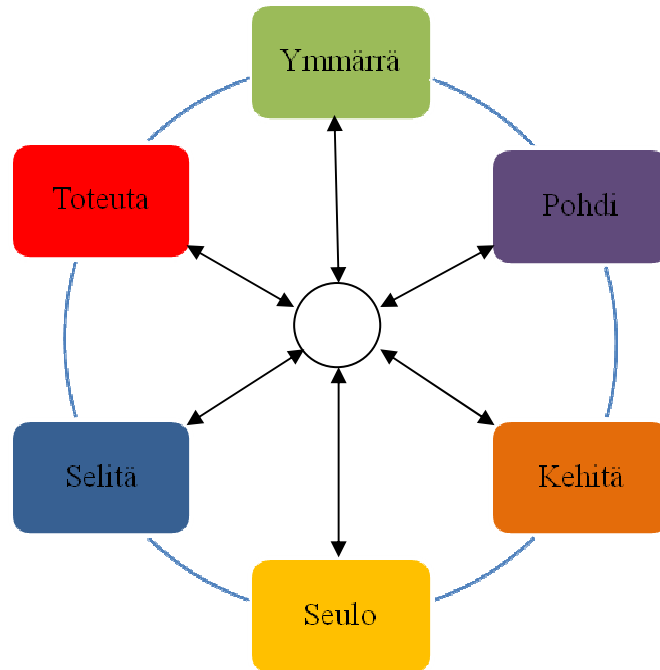
Palmialla ei vielä hyödynnetä palvelumuotoilua toiminnassa, mutta on varmasti vain ajan kysymys, milloin palvelumuotoilun tuottamia hyötyjä ryhdytään tarkemmin miettimään. Palmialla ei kehitetä suunnitelmallisesti opiskelijaravintola-

palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakastyytyväisyyskysely ja asiakaspalautteet ovat tällä hetkellä asiakkaan keinoja kertoa ajatuksistaan, ja niiden viestejä pyritään mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään. Asiakastyytyväisyyskysely järjestetään vain kerran vuodessa, joten voi olla vaikeaa reagoida asiakkaiden toiveisiin riittävän nopeasti. Asiakastyytyväisyyskysely ja asiakaspalautteet ovat perinteisiä tiedonkeruun menetelmiä, mutta syvällisemmän asiakasymmärryksen selvittäminen vaatii muitakin toimintatapoja. Palmian johtoa kiinnostaa erityisesti tietää, mitä asiakkaat tulevaisuudessa haluavat ja millaisia ravintolapalveluita tulee tulevaisuutta ajatellen kehittää. Tästäkin syystä palvelumuotoilu, käyttäjäkeskeinen suunnittelu ja käyttäjälähtöisen toiminnan ymmärtäminen voivat tuoda uusia mahdollisuuksia selvittää syvemmin asiakkaiden ajatuksia ja kehittää palveluita vastaamaan asiakkaiden todellisia tarpeita. Palmialla tehdään tuotekehityksessä tiivistä yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, mutta tulevaisuudessa ei riitä vain tavarantoimittajien tarjoamien tuotteiden tunteminen, vaan heidänkin tarjontansa pitäisi perustua loppukäyttäjien eli Palmian asiakkaiden toiveisiin.

Jos Palmialla ryhtyttäisiin lisäämään käyttäjälähtöistä toimintaa, se todennäköisesti säästäisi aikaa ja rahaa tuotekehityksen osa-alueella. Asiakkaat ovat monesti erittäin tyytyväisiä, kun heidän toiveisiin ja tarpeisiin reagoidaan riittävän nopeasti. He kokevat, että heitä kuunnellaan ja he ovat asiakkaina tärkeitä Palmialle. Tähän yhteyteen sopii Stefan Moritzin (2005, 61) edellä mainittu ajatus siitä, että palvelumuotoilu yhdistää yrityksen ja asiakkaat. Suomessa catering-alalla on muutamia suuria palveluntuottajia, ja kilpailu heidän välillään pääkaupunkiseudulla on kovaa. Palmialla olisi palvelumuotoilun avulla mahdollisuus erilaistua muihin alan kilpailijoihin nähden ja pyrkiä panostamaan muihin toimijoihin verrattuna parempaan palvelun laatuun syvemmän asiakasymmärryksen avulla. Palvelumuotoilu tarjoaisi Palmialle uusia näkökulmia asiakkaiden maailmaan ja sitä kautta laadukkaampia palveluja asiakkaille.

Palvelumuotoilun prosesseja on kuvattu kirjallisuudessa usealla eri tavalla. Kuviossa 4 olen kuvannut kuusivaiheisen palvelumuotoiluprosessin. Nämä kuusi vaihetta eivät edellytä niiden systemaattista noudattamista mainitussa järjestyksessä. Palvelumuotoilu on monimuotoinen prosessi ja sille on luonteenomaista toistuvat

ja jatkuvat arvioinnit ja muutokset. Näitä kuutta eri vaihetta voidaan käsitellä osittain myös päällekkäin ja ne helposti linkittyvätkin toisiinsa.



KUVIO 4. Kuusivaiheinen palvelumuotoiluprosessi (mukaiillen Moritz 2005, 149).

#### Understanding – ymmärrä

Palvelumuotoilun prosessin ensimmäisessä vaiheessa pyritään ymmärtämään, mihin suuntaan yrityksen on kehitettävä palveluita. Yrityksen on tärkeää ymmärtää muun muassa asiakkaiden tarpeita, motivaatiotekijöitä, haluja, arvoja, käyttäytymistä ja ongelmia. Asiakkaan ymmärtämisessä voidaan käyttää monia erilaisia menetelmiä ja metodeita, esimerkiksi havainnointia, asiakaskyselyitä, kohderyhmähaastatteluja, benchmarking- ja mystery shopping-menetelmiä. (Moritz 2005, 124–127.)

Moritzin kuvaamaa ymmärrysvaihetta olen itsekin käyttänyt Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden ravintolapalveluiden alkukartoituksessa. Vuosien 2009 – 2012 asiakastyytyväisyystutkimuksien tulokset loivat pohjan palveluiden kehittämiseksi. Tuloksista nousi esiin opiskelijoiden kokemia tarpeita ja

ongelmia koskien Palmian tarjoamaa opiskelijaruokaa. Asiaskastyytyväisyystutkimusten tulosten perusteella opiskelijat kokivat muun muassa ruoan maun, ulkonäön sekä kasvisruoan ongelmalliseksi ja tarpeelliseksi kehittää. Päätin vahvistaa edellä mainituista tuloksista esiin nousseita asioita havainnoimalla opiskelijaruokailua kolmessa eri Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijaravintolassa ja haastatteleamalla opiskelijoita ruokailuhetkellä. Mietin myös, että benchmarking eli vertailuanalyysi olisi voinut sopia yhdeksi vaihtoehtoiseksi kehittämismenetelmäksi ja olisi vahvistanut ymmärrystä opiskelijoiden ajatuksista. Asiaskastyytyväisyystutkimuksien avoimissa vastauksissa monet opiskelijat vertasivat ruokaa ja ruokailukokemusta muihin opiskelijaravintolatoimijoihin. Ymmärrysvaihe palvelumuotoiluprosessissa on tärkeä vaihe prosessin toteuttajalle eli tässä tapauksessa minulle. Ilman alkukartoitusta kehittäjä ei voi tietää, mitä hänen täytyy kehittää ja miksi. Asiakas on ymmärrysvaiheessa tärkeässä roolissa, koska kehittämisen olisi lähdettävä ensisijaisesti asiakkaan tarpeista. Asiakkaan ei välttämättä ole tarpeellista konkreettisesti osallistua ymmärrysvaiheeseen, vaan asian ymmärtäminen voi tapahtua kehittäjän näkökulmasta asettumalla asiakkaan rooliin, esimerkiksi mystery shopping – menetelmää hyödyntäen.

### Thinking – pohdi

Prosessin pohtimisvaiheessa on tärkeää antaa palvelumuotoilulle suunta ja ääriviivat. Yksinkertaisuudessaan selkeytetään prosessin kulkua ja tiedostetaan mitä ollaan tekemässä ja miten. Toisessa vaiheessa pohditaan muun muassa palvelumuotoilun strategia, tavoitteet ja kriteerit. Pohtimisvaihe voidaan suorittaa esimerkiksi ajatushautomoa, visuaalista ajattelua tai mind map-menetelmää hyödyntäen. (Moritz 2005, 128–131.)

Pohtimisvaiheessa mietin kehittämistyössä, mitä olen tekemässä ja miten on mahdollista saavuttaa asettamani tavoitteet. Ensisijaiseksi tavoitteeksi olen asettanut, että Palmialle löytyisi kehittämistyöni avulla toimintatapoja, joilla Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijoita voitaisiin hyödyntää palveluiden kehittämisessä. Käytin mind map-menetelmää hahmotellessani työn etenemistä. Ajatushautomo yhdessä kollegoiden kanssa voisi toimia pohtimisvaiheessa, jolloin esille nousee myös muiden ihmisten ajatuksia. Pohtimisvaihe tapahtuu usein asiakkaan tietämättä, mutta asiakkaan ajatuksiin ja ideoihin perustuen. Mielestäni pohtimisvai-

heessa olisi tärkeää pystyä vaihtamaan ideoita toisten kanssa eli ryhmässä työskentely olisi tässä tapauksessa todella tärkeää.

### Generating – kehittä

Kehittämävaiheessa tuotetaan ideoita, ratkaisuja ja prosesseja, kuinka asiakkaiden kanssa voidaan työskennellä yhdessä. Kehittäessä syntyy konsepteja ja skenaarioita. Käytettyjä menetelmiä kehittämisessä ovat esimerkiksi aivoriihi ja bodystorming. (Moritz 2005, 132–135.)

Kolmannessa vaiheessa eli kehittämisosiossa hyödynnän asiakkaiden ajatuksia ja ideoita. Esimerkiksi valitsemani aivoriihi-menetelmän tyyppinen ideakuppila rohkaisee Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijoita ideoimaan opiskelijaravintolapalveluista heidän omien ajatuksiensa ja toiveidensa mukaisesti. Ryhmässä työskentely synnyttää lisää ideoita ja antaa mielikuville uusia ulottuvuuksia. Kehittämävaihe yhdessä asiakkaiden kanssa on tuotekehittäjille ja minulle vapauttavaa ja antoisaa, koska omat ajatukset laajenevat ja ideat monipuolistuvat. Jos en osallistaisi opiskelijaravintoloiden asiakkaita kehittämisvaiheessa, jäisi kehittämistyössäni käyttäjälähtöinen toimintatapa osittain testaamatta.

### Filtering – seulo

Tässä prosessin neljännessä vaiheessa seulotaan monista erilaisista ideoista ja konsepteista parhaimmat ratkaisut ja tulokset sekä lähdetään mahdollisesti uudestaan testaamaan niiden toimivuutta. Mitään ideoita ei kuitenkaan kannata vielä kokonaan hylätä, sillä niihin voidaan myöhemmin palata. Seulonnassa voidaan käyttää apuvälineinä SWOT-analyysiä, PEST-analyysiä, kohderyhmiä sekä heuristista ideointitekniikkaa. (Moritz 2005, 136–139.)

Tuotekehitystyössä seulomisvaihe on luonnollinen jatko kehittämisvaiheelle. Kehittämistyössäni ideakuppilassa työskentely on synnyttänyt paljon ideoita perustuen käyttäjien todellisiin ajatuksiin. Kaikkia ideoita ei tietenkään ole mahdollista toteuttaa, vaan ideoista on valittava parhaimmat, toteuttamiskelpoiset ideat. Palmian tuotesuunnittelussa olisi mahdollista esimerkiksi ryhmässä seuloa ideoita SWOT-analyysin avulla. Tämä mahdollistaa ideoiden vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien vertailun. Seulomisvaihe voidaan toteuttaa yhdessä

asiakkaiden kanssa tai ilman asiakkaita. Seulomisvaihe yhdessä asiakkaiden kanssa voisi olla monipuolisempi ja laajempi, koska tuotesuunnittelijoiden on toteutettava Palmian liikeidean mukaista tuotekehitystyötä, huomioiden esimerkiksi tuotantotilat, -laitteet, raaka-ainehankinnat ja kustannukset. Näihin asioihin perustavassa tuotekehityssuunnittelussa käyttäjien todellinen näkökulma saattaa epähuomiossa unohtua.

### Explaining – selitä

Selittämisvaiheessa ideoita ja ratkaisuja visualisoidaan, jotta niitä on helpompi ymmärtää. Hyviä työskentelytapoja ovat esimerkiksi skenaariot, prototyypit ja roolipelit. Palvelun visualisointi mahdollistaa keskustelun, arvioinnin ja jopa palaamisen uudelleen pohtimisvaiheeseen. (Moritz 2005, 140–143.)

Selittämisvaihe voi kehittämistyössäni tarkoittaa kehittämismenetelmien avulla hankitun käyttäjätiedon prosessoimista. Esimerkiksi ideakuppilassa keskustellaan eri teemoista ja syntyneitä ideoita voidaan sen jälkeen visualisoida tai muodostaa erilaisia skenaarioita. Selittämisvaiheeseen voidaan ottaa asiakas mukaan, jolloin kehitettävää asiaa voidaan yhdessä muokata paremmaksi.

### Realising – toteutustapa

Palveluprosessin kuudennessa vaiheessa toteutetaan palvelu. Toteutus voi tarkoittaa konkreettista palveluntoteutusta tai myös prototyypin testausta. Toteutus voi myös olla toimiva liiketoimintasuunnitelma tai roolikäsikirjoitukset henkilökunnalle palveluntuottamisen avuksi. (Moritz 2005, 144–147.)

Kehittämistyössäni toteutustapavaihetta kuvaavat uudet toimintatavat käyttäjätiedon keräämisessä tuotekehitystyössä. Toimintatapoina toimivat tässä tapauksessa käyttämäni kehittämismenetelmät: havainnointi, kriittisen hetken haastattelu ja ideakuppila.

### 2.1.2 Asiakasarvo

Yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda asiakkailleen arvoa tuotteilla tai palveluilla. Arvoa syntyy, kun sidosryhmä kokee hyötывänsä yrityksestä. Korkmanin (2004, 6–7) mukaan sekä yritysasiakkuuksissa että kuluttaja-asiakkuuksissa on kyse asiakasarvon ymmärtämisestä ja asiakkaan tarpeiden täyttämistä. Hänen mielestään yrityksen on osattava tarjota oikeanlaista arvoa asiakkaalle, ja vastaavasti asiakas antaa yritykselle oman ”palkkionsa”, useimmiten rahassa mitattavan korvauksen saamastaan arvosta. Arvo on aina suhteellista ja asiakkaan on koettava jokin asia tietyn arvoiseksi. Tuulaniemi (2011, 31) mainitsee, että arvoa syntyy, kun asialla ratkaistaan jokin asiakkaan ongelma. Porterin (1998, 53) mukaan arvoa syntyy, kun yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle kilpailuedun, joko tarjoamalla paremman tuotteen kuin kilpailijat tai alentamalla tuotteen hintaa. Arvo jaetaan usein määrälliseen ja laadulliseen arvoon. Määrällistä arvoa ovat esimerkiksi hinta ja tuotteen tekniset ominaisuudet, kun taas laadullista arvoa ovat esimerkiksi asiakaskokemus ja laatu. (Tuulaniemi 2011, 30–32.)

Khalifa (2004, 645) kirjoittaa artikkelissaan, että oikeanlaisen asiakasarvon tunteminen koetaan usein yrityksen menestystekijäksi, ja sen muodostaminen vaatii yritykseltä asiakkaiden toimintojen ja tarpeiden tulkintaa ennakoitavasti. Hänen mielestään oikein ymmärretty asiakasarvo synnyttää asiakasuskollisuutta ja korkeampaa asiakastyytyväisyyttä. Myös Korkman (2004, 7–8) yhtyy Khalifan ajatuksiin toteamalla, että asiakasarvo on ymmärrettävä, jotta yrityksen liiketoimintaa osataan kehittää oikeaan suuntaan. Asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämiseen tarvitaan Korkmanin (2004, 10) mukaan syvällisempiä menetelmiä, kuin tavallinen markkinatutkimus. Hänen mielestä asiakasarvo voi löytyä osallistumalla asiakkaiden elämään tai asettumalla asiakkaan asemaan.

Asiakasarvo sisältää yrityksen näkökulmasta määritelmän arvolupaus. Arvolupaus on yrityksen antama lupaus siitä, miksi asiakkaiden kannattaa käyttää tämän yrityksen palveluita, eikä kilpailevan yrityksen palveluita. Jotta yritys voi antaa arvolupauksen, on yrityksen tiedettävä ja ymmärrettävä, mitä asiakas arvostaa, odottaa ja millainen on asiakkaan arvonmuodostusprosessi. Asiakkaalle annettava arvolupaus voi perustua esimerkiksi laatuun, nopeuteen, hintaan, mielihyvään, toiminta-



varmuuteen tai monen tekijän yhteisvaikutukseen. Yrityksen on toteutettava arvolupaus asiakkaalle, jotta se voi lunastaa ja säilyttää asiakkaan luottamuksen ja tyytyväisyyden. Asiakkaan tyytyväisyys näkyy toistuvana ostoskäyttäytymisenä ja positiivisen tiedon levittämisenä yrityksestä. Tyytyväiset asiakkaat eivät kuitenkaan aina ole välttämättä uskollisia kyseistä yritystä kohtaan, vaan saattavat myös käyttää kilpailevan yrityksen palveluita. Tämä on ymmärrettävää ja suotavaakin, koska palveluntuottajia on nykyään hyvin paljon. Tärkeää on kuitenkin pyrkiä tarjoamaan asiakkaille suurempaa lisäarvoa, kuin muut kilpailevat yritykset. Useimmiten tämä auttaa asiakkaita pysymään lojaaleina, kun arvolupaus on ymmärretty ja tuotettu oikein. (Khalifa 2004, 645–646; Vilkkumaa 2007, 94–95.)

Khalifa (2004, 648–649) viittaa artikkelissaan Kanon-malliin, joka on japanilaisen professorin Noriaki Kanonin näkemys asiakasarvon vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen. Kanon-mallissa asiakasarvoa voidaan luoda kolmella eri tasolla. Ensimmäisellä tasolla (*dissatisfiers*) palvelulla on ennakko-odotusten mukaisia automaattisia ominaisuuksia. Ennakko-odotusten toteutuminen synnyttää perustyytyväisiä asiakkaita. Vastaavasti jos nämä perusominaisuudet puuttuvat palvelulta, ovat asiakkaat erittäin epätyytyväisiä. Toisella tasolla (*satisfiers*) yksinkertaisesti sanottuna enemmän on parempi. Tarkemmin määriteltynä asiakastyytyväisyys kasvaa, kun palvelulla on lisäominaisuuksia, joita asiakkaat toivovat palvelulla olevan. Kolmannella tasolla (*delighters*) asiakkaiden piileviä tarpeita tyydytetään. Asiakkaat saavat peruspalveluiden yhteydessä jotakin uutta ja innovatiivista, jotaakin yllättävää, mitä he eivät tienneet saavansa tai tarvitsevansa. Kanon-malli perustuu asiakkaan maailman ymmärtämiseen ja yrityksen haluun tarjota asiakkaalle parempaa palvelua.

Seuraavaksi olen miettinyt Palmian kannalta asiakasarvoa ja asiakastyytyväisyyttä muodostavia tekijöitä Kanon-mallin pohjalta.

*Dissatisfiers* tarkoittaa Palmian opiskelijaravintoloissa, että opiskelijalounas on peruslounasruokaa. Opiskelijoiden mielestä lounasruoka on tavallisista perusraaka-aineista valmistettua kustannustehokasta lounasruokaa. Opiskelijalounas koostuu ravitsemussuositusten mukaisesti, ja tarjolla on monia lounasruokavaihtoehtoja. Opiskelijalounas on helposti saatavissa ja ruokailuun opiskelijan kohdalla ku-

luu minimimäärä aikaa. Lounas on täyttävää, monipuolista, terveellistä ja sitä on riittävästi. Yksinkertaisesti ilmaistuna opiskelija saa nälkensä tyydytettyä ja lounas on hintansa väärä.

*Satisfiers* mielestäni tarkoittaa, että opiskelijalounaassa on kasvavassa määrin huomioitu lähiruoka, luomu, kotimaisuus ja kotitekoisuus. Lounasruokana käytetään hyvin vähän eineksiä ja silloinkin useimmiten Catering Pakkalan eli Palmian oman tuotantolaitoksen valmistamia eineksiä. Opiskelijoiden mielestä lounasruoka ja ruokailutapahtuma ovat muutakin, kuin vain nälän tyydyttämistä. Sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttaa merkittävästi tyytyväisyyteen ja lounaan maistuvuuteen.

*Delighters* tarkoittaa Palmian opiskelijaruokalussa, että lounas on opiskelijoille elämys. Ravintolasali on tilana viihtyisä, valoisa ja avara. Lounasruuat ovat kauniisti tarjolla ja ruokaa on aina tarjolla riittävästi. Opiskelijaravintolassa vallitsee rauhallinen tunnelma sekä opiskelijoiden että Palmian henkilökunnan keskuudessa. Opiskelijoiden mielestä opiskelija-ateria sisältää yllätyksiä, esimerkiksi tuoretta itse leivottua leipää, kasvisruoka koostuu tuoreista sesongin kasviksista, aterioissa ei ole kappalerojoituksia tai ateriaan kuuluu jälkiruoka.

Mielestäni Palmia tarjoaa arvoa opiskelijoille tällä hetkellä dissatisfiers ja satisfiers tason väliltä. Joskus ateriaan kuuluu yllätys, esimerkiksi jälkiruoka. Jotta asiakastyytyväisyys paranisi, olisi Palmian pyrittävä tarjoamaan opiskelijoille enemmän delighters-tason mukaisia asioita eli lounaan kuuluisi olla elämys ja sisältää jotakin ennakkoon odottamatonta. Tämä on varmasti suuri haaste Palmialle, koska opiskelijalounas täytyy valmistaa ja tarjoilla hyvin kustannustehokkaasti.

## 2.2 Asiakkaan arjen ymmärrys liiketoiminnassa

Korkman (2006) on haastanut perinteistä asiakaslähtöistä ajattelua väitöskirjassaan ja muissa viimeaikaisissa julkaisuissaan. Hänen mielestään asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja asiakaslähtöisyys perustuvat asiakkaiden potentiaaliseen hyödyntämiseen. Monissa yrityksissä toimintatavat ja liiketoimintamallit on suun-

niteltu organisaation näkökulmasta, ja asiakas huomioidaan vasta, kun nämä osat alueet on suunniteltu lopulliseen muotoonsa ja jalkautettu käytäntöön. Korkmanin mielestä (2004, 4) asiakkaiden pitäisi olla tärkein tekijä liiketoimintamalleja suunniteltaessa eikä isojen investointien tai organisaation rakenteen tulisi vaikuttaa liiketoimintamallien syntymiseen. Korkman kirjoittaa samaisessa artikkelissaan (2004, 4), että yrityksen talousasiantuntijoiden olisi ymmärrettävä asiakkaiden potentiaalisuus asiakaslähtöisessä ajattelussa ja sisäistää, että asiakas onkin yrityksen tärkein rahoittaja eikä niinkään sijoittajat tai yritys itse. (Korkman 2006, Korkman 2004, 4.)

Vajaat viisitoista vuotta sitten markkinointiajattelussa vallitsi käsitys, että elämyksien tarjoaminen asiakkaille oli yrityksen menestymisen edellytys. Tämä ajattelu edusti tuon aikakauden trendiä ja tuotti paljon hyviä tuloksia asiakkaiden ja yritysten välisessä kanssakäymisessä. Elämyksellisyyttä ei kuitenkaan enää tänä päivänä välttämättä arvosteta sanan varsinaisessa merkityksessä, ja tähän asiaan ovat paneutuneet myös Korkman ja Arantola kirjassaan (2009), jossa kerrotaan asiakkaan arjen ymmärtämisen tärkeydestä asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa. Heidän mielestään asiakkaita voi ja pitäisikin ajatella yksinkertaisesti arjen toimintojen kautta. Tavallisuuden etsiminen on useimmiten tärkeämpää, kuin elämyksien ja uusien asioiden tuottaminen ja toteuttaminen. Taantuma vaikuttaa usein siten, että arki nousee tärkeäksi tekijäksi ihmisten elämässä ja juhla on vain väliaikaista ja hetkittäistä. Arki on ihmisille tuttua ja turvallista ja monesti arjen toiminnot täyttävät ihmisten elämässä suurimman osan ajasta. Arki on myös hyvin samanlaista riippumatta iästä tai kansallisuudesta. Arjen tärkeyttä tukee myös nykypäivän ajattelumalli *slow life*, jossa kiirettömyys ajaa kiireen edelle ja ihmiset haluavat elämältään perinteisiä asioita, muun muassa perheen kanssa oleskelua, kiireetöntä vapaa-aikaa ja jatkuvan kuluttamisen pakon vähentämistä. (Korkman & Arantola 2009, 7–16.)

Mielestäni päivittäinen opiskelijaruokailutapahtuma on keskeinen osa opiskelijoiden arkea. Palmian opiskelijaravintoloiden tärkeä tehtävä on tukea ravitsemuksellisesti opiskelijoiden arkista ruokailua, mutta samalla pyrkiä tarjoamaan asiakkaille ruokailuelämys unohtamatta liiketoiminnan kannattavuutta. Opiskelijalounaselämys ei tarkoita tässä tapauksessa eksoottisten ruokien tarjoilua, vaan

opiskelijoille mahdollisuutta nauttia kiireetön, kotoisa lounas rentouttavassa seurassa. Opiskelijalounaselämys voi koostua tutusta ja turvallisesta olotilasta; Palmian opiskelijaravintolat tarjoavat maukasta, terveellistä ja monipuolista ruokaa päivittäin.

Korkman ja Arantola (2009, 24–27) ovat yhtä mieltä markkinaperiaatteiden kanssa siitä, että asiakkaat ovat aina erilaisia yksilöitä, mutta he kyseenalaistavat, kuinka tärkeää on asiakkaiden erilaistaminen ja segmentointi erilaisiin asiakasryhmiin liiketoiminnassa. Syntyykö erilaistamisesta asiakkaalle itselleen lisäarvoa? Tähän kysymykseen voi olla vaikeaa antaa suoraa vastausta, koska asiakkaan todellisiin sisäisiin ajatuksiin päästään harvoin käsiksi. Asiakkaan mielestä on useimmiten helpompaa kuulua suureen massaan ja toimia valtajoukon mukana. Arkisessa liiketoiminta-ajattelussa tuodaan esille näkökulma, jossa ei ole kovinkaan merkittävää, että tuote tai palvelu on suunniteltu juuri tietylle asiakkaalle yksilöllisesti hänen tarpeitaan ajatellen. Tärkeämpää on, että tuote tai palvelu sopii mahdollisimman monelle ja asiakkaan on helppo hyväksyä tämä omaan ajatteluunsa. (Korkman & Arantola 2009, 27, 21.)

Kyselytutkimusta käytetään usein asiakastyytyväisyyden mittaamisessa ja perinteinen lomakkeen muodossa toteutettava kyselytutkimus tuo esiin asiakkaan yksilöllisiä piirteitä ja ajatuksia. Lomaketutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin koota suurta asiakasmassaa parhaiten kuvaavia tuloksia ja yhtäläisyyksiä. Onko kyselylomaketutkimus käyttäjälähtöinen menetelmä asiakastyytyväisyyden ja asiakastietojen keräämiseen, koska arkipäiväiset yksinkertaiset asiat saattavat jäädä usein asiakkailta mainitsematta. Jotta asiakasta ja häneen tapaansa toimia voidaan syvällisemmin ymmärtää, olisi tärkeää osallistua asiakkaan arkeen ja löytää sieltä syitä asiakkaan ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Asiakas useimmiten ajattelee, että arkipäivän asiat ovat liian yksinkertaisia ja arkisia toimintoja, ettei niillä ole suurta merkitystä asiakastyytyväisyyden kanssa. Arkiset asiat kuitenkin saattavat olla nykypäivänä liiketoiminnan menestystekijöitä ja kilpailullisestikin merkittäviä. (Korkman & Arantola 2009, 36–37.)

### 2.3 Opiskelijaruokailu Suomessa

Opiskelijaravintolan tarjoama lounas on monelle opiskelijalle päivän ainoa lämmin ateria. Vuonna 2011 yliopistoissa opiskeli 169 000 opiskelijaa ja ammattikorkeakouluissa 139 900 opiskelijaa (Tilastokeskus 2011). Vuonna 2008 tehdyn korkeakouluopiskelijoiden terveystutkimuksen mukaan 54 % opiskelijoista söi päivän pääateriansa opiskelijaravintolassa (Kunttu & Huttunen 2009). Korkeakouluopiskelijoiden ruokailua tuetaan Kansaneläkelaitoksen (Kela) maksaman ateriatuen muodossa. Opiskelija-aterian tukeminen valtion varoin koetaan kansanterveydelliseksi panostukseksi, koska opiskelupäivän aikana nautittu ravitsemussuosituksen mukainen ateria tukee opiskelijoiden terveyttä ja hyvinvointia ja vaikuttaa myös opiskelun tehokkuuteen. Ravinnolla on valtava merkitys väestön terveyteen kaikissa elämänvaiheissa, ja oikeilla ruokailutottumuksilla opiskeluaikana on positiivinen vaikutus siirryttäessä myöhemmin työ- ja perhe-elämään. Kelan tukeman opiskelija-aterian on katettava noin kolmannes päivän energiantarpeesta, ja aterian ravitsemuksellisen koostumuksen on noudatettava Valtion ravitsemusneuvottelukunnan suosituksia. (Kela ja Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2011, 5–8.)

Vuonna 2003 Kela laati ensimmäisen korkeakoulujen ruokailua koskevan ravitsemussuosituksen, ja sitä uudistettiin vuonna 2008. Vuonna 2010 korkeakoulujen ravitsemussuosituksia päätettiin ryhtyä uudistamaan yhdessä Valtion ravitsemusneuvottelukunnan kanssa, ja uudet ravitsemussuositukset on tarkoitus ottaa käyttöön vuoteen 2013 mennessä kaikissa Suomessa toimivissa korkeakoulujen opiskelijaravintoloissa. Uusien korkeakoulujen ravitsemussuosituksen uudistamisen tavoitteena on lisätä opiskelijaruokailun suosiota ja vaikuttaa yhteisillä käytänteillä opiskelijaravintoloiden tarjoamien aterioiden laatuun ja monipuolisuuteen. Uudet ravitsemussuositukset sisältävät ohjeistusta myös kasvis- ja erityisruokavaliosta, elintarvikkeiden hankinnasta, annoskokojen ja ruokailurytmin merkityksestä ja aterioiden ravitsemuslaadun huomioimisesta ruokapalvelujen kilpailutuksessa. (Kela ja Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2011, 6–8.)

Korkeakoulujen ravitsemussuosituksen mukaan opiskelijaravintolassa on oltava tarjolla vähintään kaksi peruslounasvaihtoehtoa. Tämän lisäksi ravintolassa voi

olla tarjolla kalliimmista raaka-aineista valmistettu erikoisannos. Ateriakokonaisuuden on määritelty sisältävän pääruoan, juoman, salaatin, leivän ja levitteen. Vuonna 2013 voimaan tulevat ravitsemussuositukset ohjeistavat ravintoloita kuvaamaan opiskelijoille lautasmallin avulla malliaterian, ja tällä tavoin opiskelijoille halutaan viestittää aterian oikeasta annoskoosta. Opiskelijaravintolan tarjoamien aterioiden on täytettävä yleiset terveydelliset ja ravitsemukselliset vaatimukset, ja erityisesti suolan ja rasvan määrään ja laatuun on kiinnitettävä huomiota. (Kela ja Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2011, 6–9.)

Kela myöntää avustusta yrittäjälle opiskelija-aterioiden hintojen alentamiseksi ja ateriatuen määrä vahvistetaan joka vuosi valtion talousarviossa. Kelan opintotukikeskus huolehtii tuen maksamisesta opiskelijaravintoloille ja valvoo myös ateriatuen kriteerien noudattamisesta. Vuonna 2010 Kela maksoi ateritukea 24,6 miljoonaa euroa yhteensä noin 14 miljoonasta ostetusta opiskelija-ateriasta. Vuonna 2012 ateriatuki on 1,84 €/ateria, ja peruslounaanenimmäishinta on 4,54 €. Ateriatuki on tarkoitettu yhteen päivittäiseen ateriaan arkipäivisin, ja opiskelijaravintola saa tarjota Kelan tukemaa opiskelija-ateriaa klo 10.00 – 16.00 välillä. Opiskelijaravintolan on mahdollista hakea erityislupaa Opintotukikeskukselta tarjoilla Kelan tukema opiskelija-ateria myös ilta- ja viikonloppuisin, jos koulun opetuksen luonne painottuu säännöllisesti noihin ajankohtiin. (Kela ja Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2011, 9.)

Kela ja Valtion ravitsemusneuvottelukunta (2011, 12–13) määrittelevät, että opiskelijalounaan ravitsemuksellinen vastuu on ensisijaisesti ruokapalvelujen tuottajalla. Opiskelijaravintolan henkilöstöllä on oma vastuunsa ruoan valmistuksesta ja tarjoamisesta, mutta loppujen lopuksi opiskelijalla itsellään on vastuu aterian oikeanlaisesta koostamisesta.

Palmiolla uusien korkeakoulujen ravitsemussuositusten työstäminen aloitettiin reseptiikan osalta keväällä 2012. Palmiolla on useamman vuoden ollut käytössä Sydänmerkki-tunnuksella varustettuja aterioita, ja nämä ateriat täyttävät korkeakouluja koskevat ravitsemussuositukset. Sydänmerkki-tunnus ohjaa asiakkaita tekemään parempia valintoja. Viime keväänä Palmian tuotekehityksessä suunniteltiin erityisesti opiskelijaruokailua ajatellen uusia kasvisruokia ja joitakin kala-

ruokia. Vanhaa reseptiikkaa jouduttiin päivittämään todella paljon, jotta uudet korkeakoulujen ravitsemussuositukset saatiin täyttymään. Palmia on hakenut lisää Sydänmerkki-tunnuksia opiskelijalounasruokiin ja merkittävänä uudistuksena Palmia kehitti salaattibaariateriasta Sydänmerkki-tunnuksin varustellun lounasvaihtoehdon. Salaattibaarin tarjoama salaattiateria on ollut aikaisemminkin lounasvalikoimassa, mutta Sydänmerkki-tunnus tälle ateriavaihtoehdolle on ollut aivan uutta. Palmialla on arvioitu, että uudet korkeakoulujen ravitsemussuositukset ovat työllistäneet tuotekehitystä paljon, mutta vahva reseptiikka Sydänmerkillä varustettuna on ollut valtava etu ja nopeuttanut tuotekehitystyötä. Uudet korkeakoulujen ravitsemussuositukset ovat vaatineet lounasruokien testausta ja opiskelijaravintoloiden henkilökunnan koulutusta. Syksyllä 2012 uusien ravitsemussuositusten mukaisia lounasruokia otettiin testimielessä käyttöön lounasvalikoimaan, ja opiskelijoilta saatu palaute on ollut enimmäkseen positiivista. Uudet korkeakoulujen ravitsemussuositukset ovat tuoneet Palmialle paljon haasteita opiskelijalounaan tuotekehitystyössä. (Hautamaa 2012.)

### 2.3.1 Opiskelijoiden arki Palmian näkökulmasta

Opiskelijat kokevat kouluympäristön sosiaalisena kohtaamispaikkana ja päivän lounastapahtuman voidaan ajatella olevan rentoutumishetki ja mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden opiskelijatovereiden kanssa. Olen työssäni huomannut, että opiskelijat tulevat mielellään Palmian opiskelijaravintoloihin pienissä tai isoissa kaveriporukoissa lounastamaan ja kahvitauoille. Opiskelijat ruokailevat melko usein rauhassa ja ruokailuun kuuluu yhdessä rupattelua koulun ja vapaa-ajan asioista. Monilla opiskelijoilla saattaa olla vähän rahaa, koska opiskeluiden ohella ei välttämättä ole mahdollisuutta käydä töissä. Opiskelija-aterian edullisuus motivoi monia opiskelijoita ruokailemaan opiskelijaravintolassa. Monet nuoret opiskelijat ovat myös perheettömiä ja yksin asuessa monipuolisen ruoan valmistaminen saatetaan kokea vaikeaksi, ja kaupassa myytävät elintarvikepakkaukset ovat usein yksinasuvalle liian isoja. Tästäkin syystä opiskelijaravintolan on tärkeää tarjota monipuolisia ruokavaihtoehtoja ja erilaisia makuelämyksiä, aina suomalaisista perinneruuista uusiin eksoottisiin makuelämyksiin. Onnistuneeseen ruokailutapahtumaan vaikuttaa viihtyisä ruokailuympäristö, kauniit tarjoi-

luastiat ja ruoan houkutteleva esillepano. Näitä asioita ei opiskelija välttämättä kotona ruokaillessa ajattele pikanuudeleita ja tonnikalaa syödessään.

Korkman ja Arantola (2009) korostavat, että on tärkeää kerätä tietoa asiakkaan elämästä yrityksen toimintojen ulkopuolelta, jotta yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen parempia palveluita. Palmian näkökulmasta ajatellen olisi tärkeää tietää, mitä opiskelijat tekevät, kun he eivät ruokaile Palmian opiskelijaravintoloissa. Opiskelijoiden ruokailuun liittyvää arkista ajattelua ja arkeen tutustumista voi hyödyntää esimerkiksi ruokapäiväkirjatutkimusmenetelmän avulla. Ruokapäiväkirjan pitäminen koulun ulkopuolisesta ruokailusta tarjoaisi opiskelijaravintoloista vastaaville tietoa opiskelijoiden ruokailutilanteista muualla kuin koulun opiskelijaravintoloissa. Ruokapäiväkirjan tiedot auttaa hahmottamaan, kuinka usein päivän aikana opiskelijat ruokailevat, missä he ruokailevat, kenen kanssa ruokaa nautitaan, mitä he syövät ja kuinka paljon koulun ulkopuoliseen ruokailuun panostetaan ajallisesti ja rahallisesti. Ruokapäiväkirjan rinnalla olisi tarpeen toteuttaa esimerkiksi haastatteluja, kuten Korkman ja Arantola (2009, 97) korostavat. Tällä tavoin löytyisi vastauksia siihen, millaisia arjen toimintoja opiskelijat arvostavat ja miten niitä voisi hyödyntää palveluita kehitettäessä.

### 2.3.2 Kyselytutkimus Palmialla

Palmian kaikissa ravintoloissa toteutetaan joka kevät asiakastyytyväisyystutkimus. Tutkimus on pääosin kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka koostuu 13 kysymyksestä koskien Palmian catering-palvelujen laatua kyseisessä ravintolassa. Asiakasta pyydetään antamaan kokonaisarvosana käyttämänsä ravintolan palvelun laadusta, kertomaan sukupuolensa, ikänsä sekä miten usein hän käyttää tämän tietyn ravintolan palveluita. Lopuksi asiakas voi antaa vapaamuotoista palautetta. Palmian asiakastyytyväisyyskyselyn lomake löytyy opinnäytetyöni lopusta, liite 1.

Vilka (2007, 15) toteaa, että kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa lomakkeet ovat useimmiten strukturoituja eli kysymykset ja vastaukset on vakioitu ennalta niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Hyysalo (2009,



131) vastaavasti toteaa, että struktutoituja kyselylomakkeita on nopeampi täyttää ja analysoida.

Palmian ravintoloiden asiakastytyväisyyskysely on toteutettu vuodesta 2010 lähtien sähköisessä muodossa. Palmian internetsivuilla on ollut linkki kyselyyn, ja asiakkaiden intranettiin on useimmissa Helsingin kaupungin virastoissa laitettu informaatiota kyselystä ja linkki vastaussivulle. Kyselyyn on ollut mahdollista vastata paperilomakkeella suoraan ravintolassa asioidessa. Kaikki Palmian ravintoloiden asiakkaat saavat osallistua asiakastytyväisyystutkimukseen eli tässä tapauksessa otantamenetelmää voidaan kutsua kokonaisotannaksi. Kokonaisotannassa koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen. Kyselytutkimukseen kuuluu otannan määrittely eli tutkimuksen perusjoukosta valittu otos. Otos kuvaa ja vastaa mahdollisimman hyvin koko perusjoukkoa. Otantamenetelmän valinta on merkittävä tekijä tutkimuksen onnistumisen kannalta. (Valli 2010, 113–114; Vilka 2007, 52.)

Kyselytutkimus on usein edullisin ja vaivattomin tapa kerätä aineistoa isolta ryhmältä, erityisesti jos tutkija ei itse osallistu aineiston keräämiseen. Kyselytutkimuksessa tutkija voi olla paikalla toteuttamassa ja valvomassa kyselyä tai kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi postikyselynä, jolloin vastaaja toimii itsenäisesti annettujen ohjeiden mukaisesti. Nykyisin internet-kyselyt ovat yleistyneet hyvin paljon edullisuuden vuoksi. Internet-kyselyssä myös virheet minimoituvat ja aikaa säästyy, koska tutkija pystyy suoraan hyödyntämään sähköiset vastaustiedostot. Internet-kyselyssä kohderyhmä on mietittävä tarkkaan, koska kaikki eivät mielellään vastaa sähköiseen kyselyyn. Esimerkiksi nuoret vastaavat mielellään internet-kyselyihin, mutta vanhemmat ihmiset suosivat perinteistä paperilomakekyselyä. (Valli 2010, 103, 109, 113.)

Palmian toteuttamassa asiakastytyväisyystutkimuksen vastauksissa hyödynnetään Osgoodin asteikkoa, jossa asiakas voi valita vastausvaihtoehdot 0 – 5 välillä. Vastausvaihtoehdot ovat: en osaa sanoa (0), erittäin heikko (1), heikko (2), kohtalainen (3), hyvä (4) ja erittäin hyvä (5). Osgoodin asteikossa vastausvaihtoehdot esitetään yleensä 5- tai 7- portaisella asteikolla ja ääripäissä ovat vastakkaiset adjektiivit. Osgoodin asteikolla voidaan mitata muun muassa asenteita tai samankal-

taisuuksia, ja tämä asteikko on hyvin yleinen liike-elämän määrällisissä tutkimuksissa. (Valli 2010, 120; Vilka 2007, 47.)

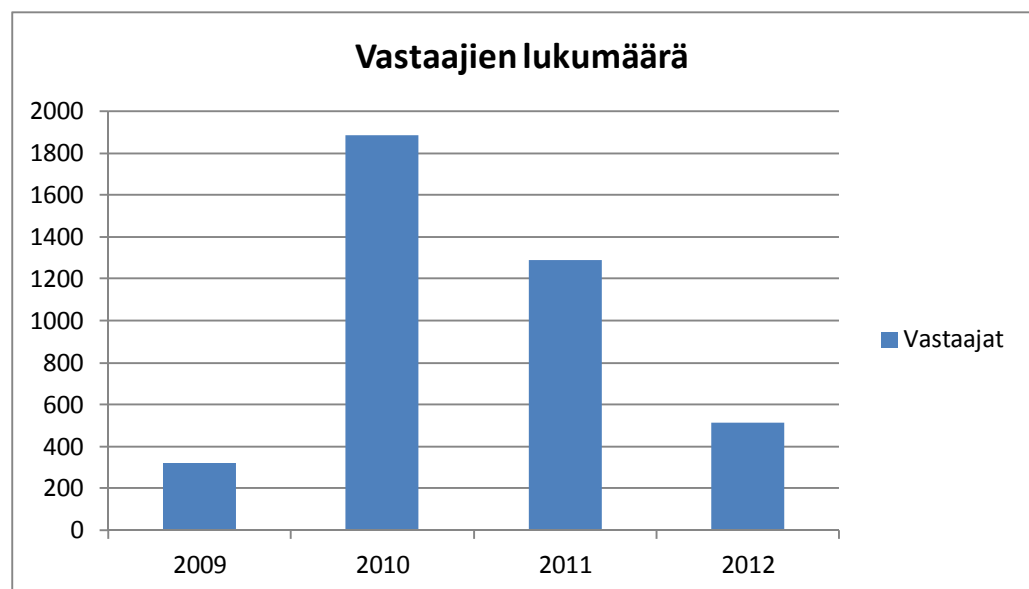
Asiakastyytyväisyyskyselyt mielletään perinteisiksi markkinatutkimusmenetelmiksi, ja niitä on käytetty jo vuosikausia palvelu- ja matkailualalla. Perinteinen asiakastyytyväisyystutkimus tarjoaa arvokasta tietoa muun muassa palvelun laadusta, henkilökunnasta ja viihtyisyydestä, mutta palveluiden kehittämisehdotukset käyttäjän näkökulmasta jäävät usein vähäisiksi ja arvailujen varaan. Kyselytutkimukset ovat usein suunniteltu tarjoamaan paljon erilaista tietoa, ja tästä johtuen innovaatiot ovat harvoin kyselyn merkittävin tavoite. Kyselytutkimuksen onnistumisen edellytys on huolellisesti laadittu ja etukäteen testattu kyselylomake (Valli 2010, 103). Kysymysten oikea asettelu, muotoilu ja kyselyn laatijan riittävä tietotaito kysyttävästä asiasta vaikuttavat myös kyselytutkimuksen onnistumiseen. Perinteisten kyselyiden tulokset esitetään usein kaavioina ja lukuina, eivätkä luvut itsestään kerro riittävästi käyttäjien ajatuksista palveluiden kehittämisestä. (Hjalager & Nordin 2011, 293–294; Hyysalo 2009, 131.)

### 2.3.3 Asiakastyytyväisyystutkimukset opiskelijaravintoloissa

Olen analysoinut Metropolia-ammattikorkeakoulujen opiskelijaravintoloiden asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia vuosina 2009 – 2012. Tuloksia voi tarkastella monella eri tavalla, esimerkiksi opiskelijaravintolakohtaisesti tai kaikkia Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijaravintoloita yhdessä. Kyselyn kokonaisarvosana kaikista opiskelijaravintoloista ei ole huonontunut merkittävästi tarkastelemallani aikavälillä. Kun tarkastelin tuloksia ravintolakohtaisesti, huomasin tuloksissa suuria eroja.

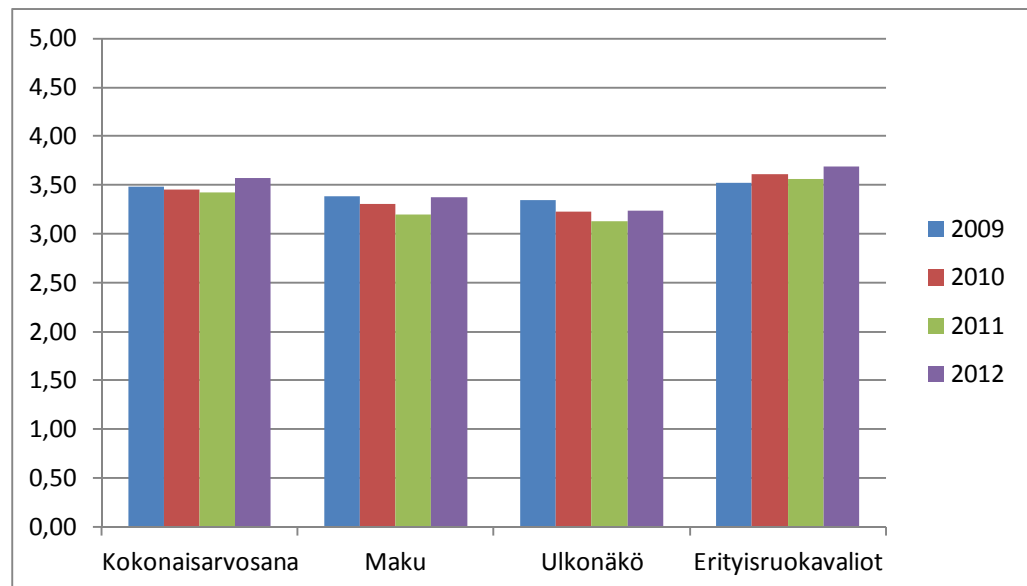
Vastaajien kokonaismäärä vaihteli todella paljon eri vuosina. Kuviossa 5 kuvaan tarkemmin vastaajamäärien vaihtelua vuosittain. Vuonna 2009 asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi vain 321 opiskelijaravintoloiden asiakasta. Myös vuonna 2012 vastaajia oli heikosti, yhteensä 515. Vuosina 2010 – 2011 vastaajia oli 1300 – 1900 välillä eli huomattavasti enemmän kuin vuosina 2009 ja 2012. Vastaajien määrä ravintolakohtaisesti vaihteli vuonna 2011 53 – 472 vastaajan välillä ja

vuonna 2012 3 – 247 vastaajan välillä. Vastaajamäärän suuri vaihtelevuus herättää minussa joukon erilaisia kysymyksiä; miksi vastaajia on toisissa paikoissa hyvin vähän, miksi vastaajamäärät vaihtelevat niin paljon eri vuosina, ovatko kyselyt vertailukelpoisia vuosittain tai ravintoloittain. Mielestäni vuosien 2009 ja 2012 vastaajien vähäinen määrä vaikuttaa tietenkin tuloksien vertailtavuuteen ja luotettavuuteen. Kyselyn vastaukset eivät ole vertailukelpoisia, jos ravintolasta vastaa vuotuiseen asiakastytyväisyyskyselyyn vain kolme asiakasta. Monissa opiskelijaravintoloissa ruokailee päivittäin useita satoja asiakkaita. Isoimmissa ravintoloissa ruokailee vilkkaimpaan aikaan jopa 600 – 700 ruokailijaa päivässä. Asiakastytyväisyyskysely on asiakkaille avoimena Palmian internetsivuilla useimmiten viikon ajan. Vuonna 2012 kyselyyn saattoi vastata lähes kolmen viikon ajan, ja tästä huolimatta vastauksien määrä Metropolia-ammattikorkeakoulujen opiskelijaravintoloissa oli hyvin alhainen. Syitä vastaajien vähäiseen määrään on varmasti monia. Mielestäni olisi aiheellista pohtia asiakastytyväisyystutkimuksen tarkoitusta ja tapaa toteuttaa tutkimusta, jos vastausmäärät ovat erittäin pieniä ja vaihtelevat todella paljon ravintolakohtaisesti.

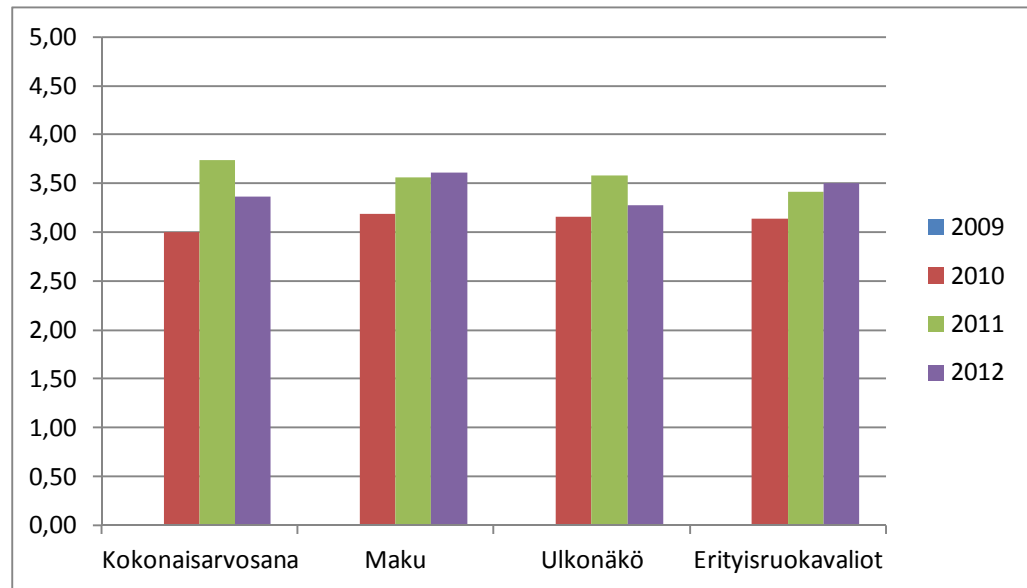


KUVIO 5. Vastaajien määrä Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijaravintoloissa.

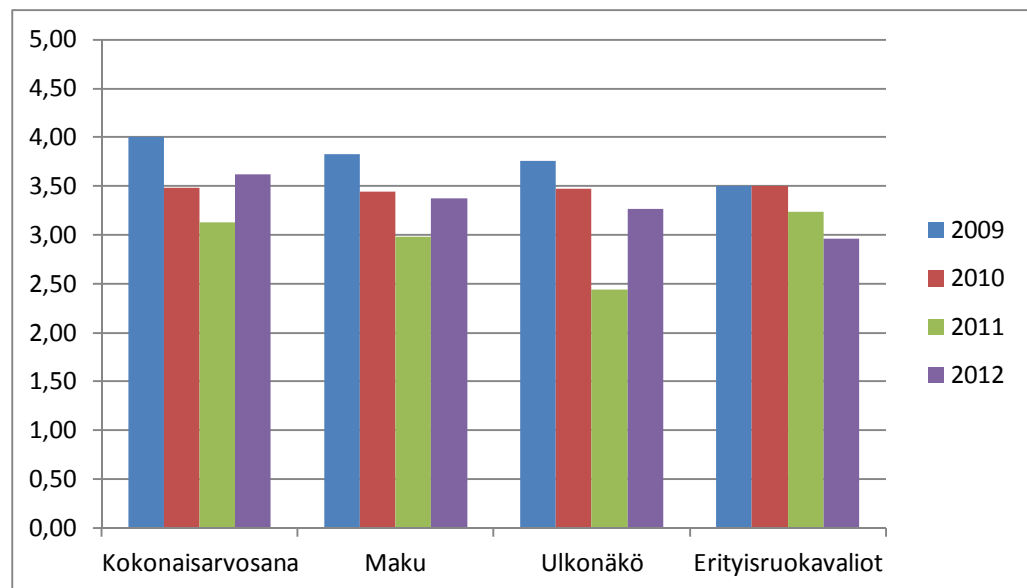
Monissa opiskelijaravintoloissa asiakastytyväisyyskyselyn vastauksien yhteiskeskisarvo on huonontunut vuosina 2009 – 2011, jos tutkimuksen tuloksia vertailee ravintolakohtaisesti. Vuonna 2012 tulokset ovat jo huomattavasti parantuneet ja monen ravintolan asiakastytyväisyys on noussut. Olen tarkastellut kaavioissa kyselyn tuloksia ruoan mausta, ulkonäöstä, erityisruokavalioista ja ravintolan kokonaisarvosanasta. Asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset eivät ole muuttuneet kovin hälyttävästi tarkasteltaessa kaikkien ravintoloiden yhteiskeskisarvoa, jota kuvaan kuviossa 6. Kuviossa 7 kuvaan yhden opiskelijaravintolan tuloksia, joiden mukaan asiakastytyväisyys on onnistuneesti noussut ennemmin kuin lasketut. Vertailun vuoksi kuviossa 8 kuvaan vastaavasti opiskelijaravintolan asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia, kun ne ovat heikentyneet useana vuonna.



KUVIO 6. Yhteiskeskisarvoja kaikista Metropolia-ammattikorkeakoulujen opiskelijaravintoloista.



KUVIO 7. Tyytyväisyys ruoan makuun, ulkonäköön ja erityisruokavalioihin nousussa useana vuonna.

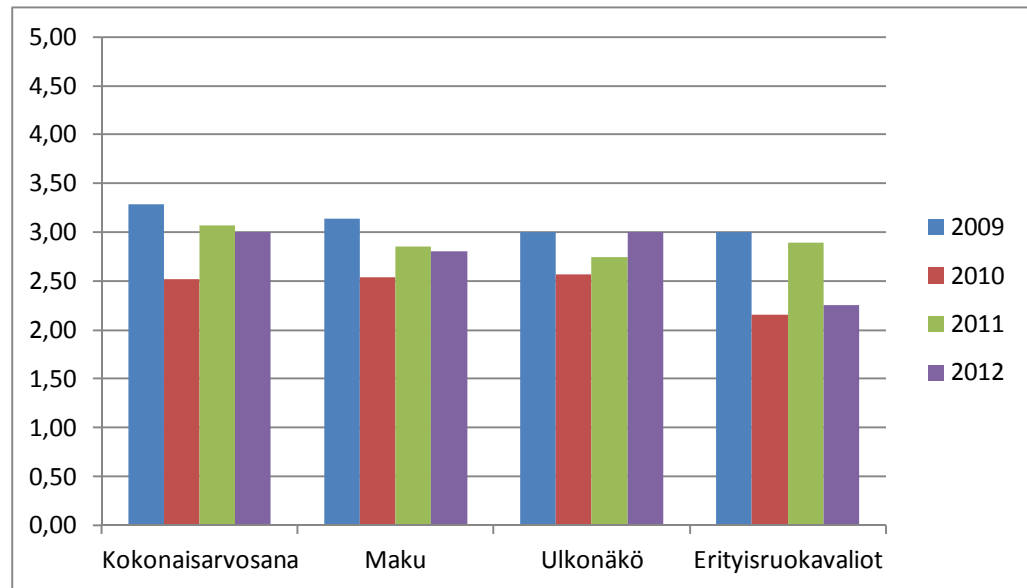


KUVIO 8. Tyytyväisyys ruoan makuun, ulkonäköön ja erityisruokavalioihin laskussa useana vuonna.

Vuosien 2009 – 2011 vastauksista nousevat esiin erityisesti ruoan maku, ulkonäkö ja erityisruokavalioista kasvisruoan laatu ja vaihtelevuus. Näihin asioihin liittyen opiskelijat ovat antaneet paljon palautetta vapaamuotoisesti kyselyn avoimessa osiossa. Tästä syystä olen päättänyt keskittyä näihin teemoihin analysoidessani

vastauksia, ja syksyllä 2012 toteuttamani ideakuppila pohjautui osittain edellä mainittuihin teemoihin. Opiskelijaravintoloiden toimintaa on kehitetty paljon vuoden 2011 asiakastytyväisyystutkimustulosten perusteella. Ruoan makuun ja ulkonäköön vaikuttavia parannuksia ja muutoksia tehtiin viime vuonna Palmialla tuotekehityksen puolesta, esimerkiksi reseptiikkaa tarkastettiin ja parannettiin. Reseptejä yksinkertaistettiin ja raaka-aineita pyrittiin yksinkertaistamaan ja vähentämään. Myös raaka-aineiden kotimaisuuteen, sesonkeihin, lähi- ja luomuruokaan panostettiin. Silti ruoan maku ja ulkonäkö ovat saaneet opiskelijoilta vuonna 2012 paljon palautetta, ja he toivovat näihin asioihin parannusta. Erityisruokavalioiden huomioiminen vaihtelee hyvin paljon toimipaikkakohtaisesti, mutta yleisesti vastauksissa tuli esiin kasvisruokavalikoiman niukkuus ja opiskelijoiden toiveet kehittää sekä kasvisruoan ulkonäköä että makua.

Palmialla asiakastytyväisyystutkimuksen tavoitearvona pidetään tulosta 3,5. Tämän alle jäänyttä tulosta ei pidetä hyvänä. Jos opiskelijaravintolassa tutkimuksen tavoitearvo jää täyttymättä, tarkistetaan vastaajien määrä. Lisäksi voidaan kyseisessä toimipaikassa toteuttaa gallupkyselyjä, jotta ongelmakohdat saadaan tarkemmin selville. Myös reseptiikka, lounasvalikoima, ruoan riittävyys, palvelun laatu, ruoan maku ja ulkonäkö tällöin tarkistetaan. Jos kaikkien opiskelijaravintoloiden yhteiskeskisarvo jollakin kyselyn osa-alueella on alle tavoitearvon, asiaan reagoidaan pikaisesti, jotta tarvittaviin muutostöihin voidaan ryhtyä välittömästi. Kuvio 9 yhden opiskelijaravintolan tavoitearvo on jäänyt useana vuonna alle 3,5. (Hukari 2012; Lunkka 2012.)



KUVIO 9. Opiskelijaravintolan tavoitearvo 3,5 jää täyttymättä.

Seuraavaksi olen koonnut asiakastyytyväisyyskyselyissä esiin tulleita asioita ruoan mausta, ulkonäöstä ja kasvisruoasta. Olen poiminut joitakin suoria lainauksia vastauslomakkeista kuvaamaan tarkemmin opiskelijoiden ajatuksia ja mielipiteitä opiskelijalounaista. Suorat lainaukset on erotettu kursiivilla. Nämä opiskelijoiden kirjoittamat vapaamuotoiset kommentit toistuvat monissa vastauslomakkeissa samansisältöisinä.

Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden mielestä onnistuneen opiskelijalounaan edellytys on selkeä, perusraaka-aineista valmistettu yksinkertainen ruoka-tuote, oli sitten kyseessä liha- kala- tai kasvisruokavaihtoehto. Monet opiskelijat arvostavat terveellistä suomalaista kotiruokaa. Kasvisruoassa opiskelijat kiinnittävät erityisesti huomiota ravintoaineisiin ja terveelliseen proteiinin lähteeseen. Opiskelijoiden mielestä kasvisruoassa proteiinin lähde ei aina saisi olla edullinen soija, vaan vaihtoehtoisesti proteiinin lähteenä olisi käytettävä erilaisia palkokasveja, siemeniä, pähkinöitä, viljavalmisteita ja kananmunaa.

*Riittäisi, että Palmia valmistaisi tavallisia perusruokia, sillä ne maistuvat parhaiten opiskelijoille.*

*Kasvisruoka on hyvää, mutta välillä ei lainkaan proteiinipitoista esim. perunasipulilaatikko.*

Opiskelijat toivovat, että Palmian lounasvalikoimassa olisi huomioitu nykyistä enemmän luomu- ja lähiraaka-aineita.

*Maksaisin mielelläni 2 – 3 kertaa enemmän hyvästä ja maukkaasta ruuasta. Mieluiten tuoretta, omassa keittiössä valmistettua ekologista lähiruokaa!*

*Luomuvaihtoehto vaikka kalliimpaan hintaan lounaslistalle. En kestä (eikä maapalloonkaan) enää brasilialaista kanaa/ kalaa! Ruoan maku on keinotekois-ta.*

Ruoan maun yksi tärkeimmistä tekijöistä on ruoan oikeanlainen ja riittävä maustaminen. Opiskelijoiden mielestä suola ei kuitenkaan saa olla pääasiallinen makua antava aine, vaan yleisten ravitsemussuositusten mukaisesti opiskelijat suosivat vähäsuolaisia ateriavaihtoehtoja. Kasvisruoissa opiskelijat toivovat, että mausteita käytettäisiin monipuolisemmin, rohkeammin ja suosittaisiin kasvisruokiin sopivia yrttejä. Kasvisruoat koetaan usein mauttomiksi, ja kasvisruokien maku paranisi opiskelijoiden mielestä huomattavasti, jos ruoissa käytettäisiin enemmän tuoreita kasviksia säilyke- ja pakastevihannesten sijasta.

*Välillä ruuat ovat liian mausteisia, suolaa ja yrttejä paljon, jopa epämiellyttävyyteen saakka, välillä ruoka ei maistu miltään.*

*Reippaasti lisämakua ruokaan.*

Opiskelijoiden mielestä lisäaineita sisältävien raaka-aineiden käyttöä olisi pyrittävä vähentämään ja erityisesti he ovat maininneet, että ainekset eivät houkuttele ateriavaihtoehtoissa.

*Ruoka vaikuttaa enimmäkseen siltä, että siinä on käytetty melko paljon aineksia. Välillä menee jopa ruokahalu sen vuoksi, kun tuntuu että ruoka on pelkkiä lisäaineita ja puolivalmisteita.*

*Kasvisruokana on aivan liian usein lisäainepitoisia ja ravintoarvoiltaan niukkoja aineksia.*



Opiskelijaravintoloiden asiakkaissa on monia erityisruokavaliota noudattavia henkilöitä. Opiskelijoiden mielestä erityisruokavaliosta vaikeat allergiat on otettu erittäin hyvin huomioon, mutta erityisruokavalioiden alle lukeutuu myös kasvisruokavaliota ja tämä aiheuttaa paljon kriittisyyttä, liittyen kasvisruoan makuun ja ulkonäköön.

*Erityisruokavaliointi on otettu todella hyvin huomioon. Jos ”normi” ruuat eivät ole sopineet, on minulle tehty oma annos hyvistä raaka-aineista.*

*Kasvisruokana voisi olla muutakin, kuin tofua lihamaiseen tapaan. Ihmeellisiä yhdistelmiä! Tuntuu, että on laitettu kasviksia yhteen ilman, että mietitään mitä ne maistuvat!*

Muita usein esiintyneitä ongelmakohtia opiskelijoiden mielestä ovat olleet ruoan laadun epätasaisuus, viileä tarjoilulämpötila ja ei-houkutteleva ulkonäkö.

*Ruoka on liian usein haaleaa ja epämiellyttävän näköistä.*

*Kasvisruoan laatu on kamalan huono, ruuat eivät maistu juuri mitään. Ruuat näyttävät usein samalta harmahtavalta mössöltä.*

Opiskelijaruoan ulkonäkö ja maku vaikuttavat hyvin oleellisesti asiakastytyvyyteen Palmian Metropolia-ammattikorkeakoulujen ravintoloissa. Edellä mainitut asiat vahvistavat käsitystäni, että ruoan ulkonäköön ja makuun olisi jatkossa panostettava, jotta asiakastytyvyys paranisi toivotulla tavalla. Kasvisruokien kehittäminen olisi myös suositeltavaa, koska opiskelijoista monet ovat pääasiassa kasvissyöjiä tai useat heistä suosivat kasvispainotteista ruokavaliota.

Opiskelijat ovat toivoneet enemmän kotiruokaa ja selkämpää ruokaa lounasvaihtoehtoiksi ja sen osalta ruokalista on muutettu vuosien 2011 – 2012 aikana. Kotiruoan valmistus ja perusraaka-aineiden käyttäminen on usein edullisempaa kuin eksoottisten tuonti raaka-aineiden käyttäminen ja monimutkaisten ruokien valmistaminen. Kotiruoan suosio ravintoloissa on varmasti noussut viime vuosina, koska yhä harvemmat ihmiset, puhumattakaan nuoret opiskelijat, osaavat tai viitsivät valmistaa suomalaista kotiruokaa.

Opiskelijat eivät arvosta eineksiä lounasvaihtoehtoissa, vaikka ne ovat Palmian kannalta edullisia ja helppoja. Palmialla on oma tuotantolaitos Catering Pakkala Vantaalla, jossa valmistetaan muun muassa kouluihin ja sairaaloihin ruokatuotteita. Catering Pakkalassa valmistetaan esimerkiksi Palmian tarjoamat lihapullat, kasvispyörykät, kalapihvit ja letut. Nämä tuotteet valmistetaan suurissa erissä teollisia työvälineitä ja -prosesseja hyödyntäen. Näitä tuotteita tarjotaan myös Metropolia-ammattikorkeakoulujen opiskelijaravintoloissa, mutta niiden markkinoimiseen olisi varmasti kiinnitettävä huomiota. Monet Catering Pakkalan tuotteet pyritään valmistamaan mahdollisimman puhtaista kotimaisista raaka-aineista ja pitkälti ilman lisäaineita.

Kasvisruokien kehittäminen on valittu Palmian tuotekehityksessä yhdeksi vuoden 2013 teemaksi. Kasvisruokien valmistuksessa on otettava tarkasti huomioon kauden sesonkien raaka-aineet ja pyrittävä ensisijaisesti suunnittelemaan ja valmistamaan kasvisruokia sesongin mukaisesti. Sesongin raaka-aineet ovat edullisia ja kasvikset ovat tuolloin parhaimmillaan. Kasvisruokailuun panostaminen opiskelijaravintoloissa on kansanterveydellisestä näkökulmasta ajatellen tärkeä asia, koska kasvisruokailua ja kasvien lisäämistä ruokavaliossa pyritään kokoajan lisäämään. Sekä ulkonäön että maun puolesta laadukas kasvisruoka kasvattaa kasvisruoan menekkiä ja mahdollisesti vähentää liharuoan kulustusta. Kasvisruoan suunnitteluun ja valmistukseen Palmia voisi hankkia apua ja neuvoja esimerkiksi Kotimaiset Kasvikset Ry:ltä, Marttaliitolta, Vegaaniliitolta ja tietenkin kasvisruokaa suosivilta opiskelijoilta.

### 3 KEHITTÄMISMENETELMÄT JA LÄHESTYMISTAPA

Tässä luvussa kerron valitsemistani kehittämismenetelmistä: havainnoinnista, kriittisen hetken haastattelusta ja ideakuppilasta. Luvussa kerron myös tutkimuksellisen kehittämistyöni lähestymistavoista: toimintatutkimuksesta ja tapaustutkimuksesta. Käsittelem luvussa kehittämistyön moniulotteisuutta eli tarkemmin määriteltynä kerrannaistriangulaation merkitystä.

#### 3.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa

Valitsin kehittämistyöni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen, koska kehittämistyöni tavoitteena on löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja osallistaa asiakas tuotekehitystyöhön. Metsämuurosen (2006, 102) mukaan toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan työyhteisössä erilaisia käytännön ongelmia ja kehittämään jotakin asiaa paremmaksi. Hän mainitsee, että toimintatutkimukselle tyypillistä on tilannesidonnaisuus, osallistuminen, yhteistyö ja tilanteen monialainen tarkastelu. Ojasalo ym. (2009, 58) kirjoittavat, että toimintatutkimukselle on ominaista nykyisen toiminnan muuttaminen ja pyrkimyksenä on löytää ratkaisu siihen, miten asioiden pitäisi olla.

Toimintatutkimus on usein aikaavievää, sillä siinä suunnitellaan, toteutetaan ja parannellaan alkuperäistä suunnitelmaa. Tämä toimintatapa on ominaista myös palvelumuotoilulle. Toimintatutkimuksessa on kysymys osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, mikä näkyy menetelmien valinnoissa. Kehittämistyössäni kaikki kehittämismenetelmät ovat osallistavia. Ojasalo ym. (2009, 62) mainitsevat, että havainnointi on yksi tehokkain aineistonkeruumenetelmä tutkimuksellisessa kehittämistyössä. (Heikkinen 2010, 221; Ojasalo ym. 2009, 60–61.)

Kehittämistyössäni on myös viitteitä tapaustutkimuksesta. Ojasalo ym. (2009, 51) mainitsevat, että työelämälähtöiselle kehittämistyölle on hyvin tyypillistä erilaisien lähestymistapojen yhdisteleminen. Tapaustutkimukselle on tyypillistä löytää vastauksia kysymyksiin, miten jokin asia eli ilmiö on ja miksi se on näin (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10). Tapaustutkimuksessa hyödynnetään monesti eri-

laisia taustatietoja ja aineistoja. Omassa kehittämistyössäni olen hyödyntänyt vuosien 2009 – 2012 asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksia koskien Palmian hoitamia opiskelijaravintoloita Metropolia-ammattikorkeakouluissa (Laine ym. 2007, 10).

Sekä toimintatutkimukselle että tapaustutkimukselle on tyypillistä erilaiset menetelmät, joiden avulla pystytään keräämään monipuolinen aineisto (Laine ym. 2007, 9–10). Olen kerännyt kehittämistyöni aineiston hyödyntäen molemmille lähestymistavoille ominaisia aineistonkeruumenetelmiä: havainnointia, haastattelua ja ideakuppilaa. Samoja aineistonkeruumenetelmiä voidaan myös hyödyntää palvelumuotoiluprosessissa (Tuulaniemi 2011). Saarela-Kinnunen ja Eskola (2010, 194) kirjoittavat, että tapaustutkimuksessa teorialla on vahva merkitys, jotta voidaan tietää ja ymmärtää, mitä tutkittavasta aiheesta on aikaisemmin kirjoitettu. He myös mainitsevat, että teoria ja empiria kulkevat käsi kädessä, ja niitä taitavasti yhdistelemällä pystytään löytämään uutta merkittävää tietoa tapauksesta. Kehittämistyössäni teoria eli tietoperusta pohjautuu käyttäjälähtöiseen ajatteluun liiketoiminnassa ja palvelumuotoilun hyödyntämiseen asiakasymmärryksen lisäämisessä. Empiria koostuu kehittämismenetelmillä hankitusta aineistosta ja aikaisempien vuosien asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksista. Yhdistelemällä tietoperustan teoriaa ja keräämääni aineistoa pyrin saamaan aikaiseksi uudenlaisia näkökulmia käyttäjätiedon keräämiseen.

Kehittämistyössäni painottuvat laadulliset eli kvalitatiiviset aineistonkeruumenetelmät, mutta aikaisempien vuosien asiakastyytyväisyystutkimukset tuovat siihen määrällisen eli kvantitatiivisen aineiston piirteitä. Tapaustutkimukselle ja toimintatutkimukselle on ominaista yhdistää niin laadullisia kuin määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä (Ojasalo ym. 2009, 61; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190). Tapaustutkimus ja toimintatutkimus kehittämistyön lähestymistapoina mahdollistavat monipuolisen työskentelyn. Näiden lähestymistapojen käyttö edellyttää vahvaa osallistumista kehittämistyön toteuttamiseen sekä itseltäni, että Metropolia-ammattikorkeakoulujen ravintoloiden asiakkailta.

### 3.2 Kerrannaistriangulaatio

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä toiminta- ja tapaustutkimukset ovat usein monimutkaisten ilmiöiden tarkastelua ja vaativat onnistuakseen useiden eri kehittämismenetelmien, aineistojen ja näkökulmien käyttöä. Tätä kutsutaan triangulaatioksi. (Laine ym. 2007, 23.) Eskolan ja Suorannan (2001, 68) mukaan yhdellä menetelmällä pystytään harvoin selvittämään kattavasti kehitettävää asiaa. Palvelumuotoilun kannalta kehitettävästä asiasta saadaan enemmän uutta tietoa, kun hyödynnetään eri näkökulmia (Miettinen 2011, 67).

Denzin (1978) mukaan triangulaatio jaetaan neljään eri tyyppiin: aineisto-, tutkija-, menetelmä- ja teoriatriangulaatioon (Tuomi & Sarajärvi 2004, 144). Triangulaatiolla tutkija syventää ymmärrystä tapauksesta ja sen avulla tutkija pystyy perustelemaan johtopäätöksiään luotettavammin (Laine ym. 2007, 24). Triangulaatiolla on vahva merkitys laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 143).

Omassa kehittämistyössäni olen hyödyntänyt kerrannaistriangulaatiota eli yhteensovittanut edellä mainittuja triangulaatioita. Olen käyttänyt aineistotriangulaatiota eli hyödyntänyt erilaisia aineistoja: aikaisemmin toteutettua kyselyaineistoa, kirjallisuusaineistoa ja itse kerättyä aineistoa. Olen myös hyödyntänyt menetelmätriangulaatiota käyttämällä erilaisia kehittämismenetelmiä aineiston keräämisessä; haastattelua, havainnointia ja ideakuppilaa. Teoriatriangulaatiossa hyödynnetään erilaisia kirjallisuudessa esiintyviä teorioita tutkittavasta asiasta. Itse olen tutustunut käyttäjälähtöisyyttä, palvelumuotoilua ja asiakasarvoa käsitteleviin teorioihin ja hyödyntänyt niitä kehittämistyöni tietoperustassa. Neljäs triangulaatio on tutkijatriangulaatio, jolloin tutkimuksen toteuttamiseen osallistuu useampi tutkija. Tutkijatriangulaatiota en ole hyödyntänyt kehittämistyössäni. Kerrannaistriangulaatio ei tarkoita automaattisesti kaikkien triangulaatioiden yhteensovittamista, vaan kehittämistyöntekijä voi itse yhdistellä triangulaatioita parhaaksi kokemallaan tavallaan (Tuomi & Sarajärvi 2004, 145). Eskolan ja Suorannan (2001, 70–72) mukaan triangulaatio ei ole välttämättömyys tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumisessa, mutta oikein käytettynä triangulaatio on hyödyllinen tapa kerätä aineistoa.

### 3.2.1 Havainnointi

Valitsin havainnoinnin yhdeksi kehittämismenetelmäksi, koska mielestäni oli tärkeää tarkkailla opiskelijoita lounasravintolaympäristössä. Ajattelin, että havainnoimalla opiskelijoita ja ruokailutapahtumaa saisin selville, kuinka he käyttäytyvät lounasravintoloissa, ja millainen tunnelma ravintoloissa vallitsee lounasaikana. Havainnoinnin toteuttaminen vaatii perehtymistä etukäteen havainnointitekniikkaan ja havainnoitsijalta ymmärrystä havainnoida oikeita asioita. Silverman (2001, 99) antaa havainnoitsijalle ohjeeksi miettiä havainnointiprosessia mitä, miten, kuinka ja miksi kysymysten avulla. Ojasalon ym. (2009, 104) mukaan havainnoinnissa kohde valitaan tarkasti ja hyvän lopputuloksen saamiseksi havainnoitsijan on suotavaa käyttää kaikkia aisteja: näkö, haju, maku, kuulo ja tunto. Liike-elämään liittyvässä havainnoinnissa on usein tarkoitus tarkkailla asiakkaan käyttäytymistä, kuinka asiakkaat käyttävät tuotetta tai palvelua käytännössä ja kuinka he korvaavat mahdollisia puutteita tai epäkohtia. Oikeanlainen havainnointi tuottaa monesti tärkeää lisätietoa käyttäjistä. (Hjalager & Nordin 2011, 300.) Hyysalo (2009, 106) tiivistää, että havainnointi on ihmisten seuraamista heidän omissa ympäristöissään, ja havainnoitsija saa käsityksen havainnoitavien ihmisten toimista.

Päätin toteuttaa havainnointia kolmessa eri Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijaravintolassa kolmella eri havainnointikäynnillä. Ajattelin, että olisi hyvä käydä havainnoimassa eri ravintoloissa, jotta Sofianlehdon lisäksi muutkin opiskelijaravintolat tulisivat minulle tutuiksi. Suoritin havainnoinnin keväällä 2012: Sofianlehdossa 27.3.2012, Tukholmankadulla 28.3.2012 ja Bulevardilla 12.4.2012. Syksyllä 2012 kehittämistyön edetessä ja analysoidessani keväällä tekemääni havainnointimateriaalia, päädyin toteuttamaan vielä yhden havainnoinnin Sofianlehdon ravintolassa. Halusin tarkentaa keväällä hankkimaani havainnointiaineistoa ja tästä johtuen toteutin neljännen havainnoinnin 15.10.2012.

Grönfors (2010, 157) toteaa, että havainnointi on erittäin hyvä aineistonkeruumenetelmä, jos asia on havainnoitsijalle ennestään tuntematon. Hyysalon (2009, 106) mukaan havainnointia on kuitenkin tarpeellista yhdistää muihin menetelmiin. Havainnoinnilla kerätty materiaali tukee usein onnistuneesti muuta kerättyä aineis-

toa, esimerkiksi havainnoinnin täydentäminen haastattelulla on hyvin yleistä (Grönfors 2010, 157). Näistä argumenteista johtuen päätin itsekkin vahvistaa havainnointia haastattelulla ja toteutin kolmen ensimmäisen havainnoinnin yhteydessä opiskelijoille kriittisen hetken haastatteluja. Neljännellä havainnointikerralla halusin vahvistaa vain keräämääni havainnointimateriaalia, joten en nähnyt tarpeelliseksi toteuttaa lisää haastatteluja.

Havainnoinnissa on suotavaa käyttää apuna muistiinpanovälineitä, kameraa tai videokameraa, jotta tiedot saadaan talteen mahdollisimman tarkasti (Hjalager & Nordin 2011, 300). Havainnointi on usein aikaavievää, ja sitä on mahdollista toteuttaa useita eri kertoja samojen ihmisten parissa. Grönfors (2010, 158 – 159) toteaaakin edellä mainituista syistä, että havainnoinnille on oltava hyvät perusteet. Vähimmillään havainnointia on mahdollista toteuttaa seuraamalla muutama tunti havaittavaa joukkoa heidän omassa ympäristössään. (Hyysalo 2009, 106.) Päätin toteuttaa havainnointia ulkopuolisena tarkkailijana ja kirjoittaa ylös tekemiäni havaintoja. Päätin myös havainnointikerroilla valokuvata lounasruokia, jotta pystyisin jälkikäteen yhdistelemään haastattelujen kommentteja päivän lounastarjonasta. Olin ajatellut, että havainnointikerrat kestäisivät lounasruokailuajan eli noin kaksi tuntia.

Havainnointia on mahdollista toteuttaa eriasteisena riippuen haluaako havainnoitsija itse osallistua havainnointiin. Passiivinen havainnointi on yksi tapa toteuttaa havainnointia, ja tällöin havainnoitsija seuraa tapahtumia täysin ulkopuolisena. Havainnointia on myös mahdollista toteuttaa havainnointihaastatteluna, jolloin havainnoitsija esittää havainnoitavalle henkilölle lisäkysymyksiä, mitä hän milloinkin tekee ja miksi. Osallistuva havainnointi on myös hyvin yleinen havainnointitapa, ja tällöin havainnoitsija osallistuu havainnointavien henkilöiden toimintaan. Havainnoinnin toteutustapa riippuu paljon havainnoitavasta asiasta ja joukosta. Useimmiten havainnoinnin ja kyselemisen yhdistäminen on nopea tapa saada tarkkaa todellisuuteen perustuvaa tietoa. (Hyysalo 2009, 111–115.)

### 3.2.2 Kriittisen hetken haastattelu

Toiseksi kehittämismenetelmäksi valitsin kriittisen hetken haastattelun, koska haastatteluilla oli mielestäni hyvä mahdollisuus kartuttaa tietoa opiskelijaravintoloiden asiakkaiden mielipiteistä lounastarjonnasta. Päätin yhdistää havainnoinnin ja kriittisen hetken haastattelun samalle toteutuskerralle, koska havainnointiin yhdistetään hyvin usein haastattelua. Kriittisen hetken haastattelussa olin päättänyt kysyä opiskelijoiden mielipiteitä haastattelupäivän ruoasta. Aikaisempien vuosien asiakastyytyväisyystutkimusten tulosten perusteella ruoan maku, ulkonäkö ja kasvisruokavalikoima olivat saaneet paljon palautetta, joten päätin keskittyä näihin asioihin.

Kriittisellä hetkellä tehtyä haastattelutekniikkaa on käytetty jo vuosikymmeniä erityisesti palvelukokemusten tutkimisessa, ja tätä menetelmää voidaan soveltaa henkilökohtaisessa, kohderyhmähaastattelussa tai osallistuvassa havainnoinnissa (Edvardsson 2001, 251–252). Kriittisellä hetkellä tapahtuva haastattelu toteutetaan tapahtumahetkellä ja asiakkaalla on mahdollisuus kuvailla tilanne omin sanoin. Haastattelu voidaan toteuttaa, kun palvelut ovat sujuneet asiakkaan mielestä erinomaisesti tai vastaavasti asiakas on erittäin pettynyt saamaansa palveluun. Haastatteluun kannattaa ensisijaisesti osallistaa asiakas, joka on osoittautunut halukkaaksi kertomaan mielipiteensä palvelukokemuksesta. Asiakasta rohkaistaan kertomaan oma mielipide tapahtumasta niin yksityiskohtaisesti kuin mahdollista. Parhaimmillaan kriittisellä hetkellä tapahtunut haastattelu tarjoaa paljon arvokasta ja hyödyllistä tietoa käyttäjän näkökulmasta. Kriittisellä hetkellä toteutetussa haastattelussa haastattelija saattaa epähuomiossa väärinymmärtää haastateltavan vastaukset tai hän voi erotella kommentteista omasta mielestään tärkeimmät asiat. Tästä syystä on tärkeää, että haastattelija on perehtynyt kyseessä olevaan palveluun ja palveluyritykseen. Haastattelijan omat ennakkokäsitykset voivat myös vaikuttaa negatiivisesti haastattelujen onnistumiseen ja ohjata haastateltavien vastauksia. Kriittisen hetken haastattelussa haastattelijan on tärkeää kysyä mahdollisimman selkeästi yksittäisistä tapahtumista ja esittää tarpeen vaatiessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelujen vastaukset on kirjattava ylös tai nauhoitettava, jotta vastaukset ovat luotettavia. (Edvardsson 1992, 19; Hjalager & Nordin 2011, 299.)



### 3.2.3 Ideakuppila

Kolmanneksi kehittämismenetelmäksi valitsin ideakuppilan, koska halusin testata ryhmäideointia johon osallistuisi sekä opiskelijoita että Palmian edustajia. Päätin toteuttaa ideakuppilan Metropolia-ammattikorkeakoulun Sofianlehdon yksikössä syksyllä 2012. Tarkemmaksi ajankohdaksi valikoitui 24.9.2012.

Ideakuppila-työskentelymenetelmä on suomennos ja sovellus learning café – menetelmästä, ja ideakuppilasta käytetään myös nimitystä oppimiskahvila (Lahtinen ja Virtainlahti 2012). Ideakuppila sopii erinomaisesti yhteisöllisen kehittämisen työvälineeksi, koska menetelmän tarkoituksena on ryhmässä työskennellen jakaa ideoita, ajatuksia ja kokemuksia (García-Rosell ym. 2010).

Ideakuppilassa työskentely tapahtuu pöytäryhmittäin niin sanotuissa kahvilapöydissä. Jokaisessa ryhmässä on useimmiten 4 – 6 henkilöä, ja pöydässä on puheenjohtaja, jonka tehtävänä on rohkaista ja ylläpitää keskustelua ja mahdollisesti auttaa asioiden ylöskirjaamisessa. (Lahtinen & Virtainlahti 2011.)

Minulla oli tavoitteena löytää yhdeksän opiskelijaa ja kolme Palmian edustajaa, jotka olisivat halukkaita osallistumaan ideakuppilatilaisuuteen. Olin kerännyt havainnoinnin yhteydessä opiskelijoiden sähköpostiosoitteita ja lähdinkin ensin tavoittelemaan opiskelijoita sähköpostitse. Sähköpostitse sain muutaman opiskelijan lupautumaan osallistujaksi ideakuppilaani. Kun en tavoittanut sähköpostitse riittävästi opiskelijoita, päätin käyttää muita kanavia löytääkseni puuttuvat opiskelijat. Pyysin Sofianlehdon yksikössä toimivan opiskelijajärjestön Soffa ry:n puheenjohtajaa tiedottamaan opiskelijajärjestön internetsivustolla ideakuppilatilaisuudestani. Mahdollisesti tätä kautta sain houkuteltua osallistujaksi muutaman opiskelijan. Koska minulla ei vielääkään ollut riittävästi opiskelijoita koossa, päätin laajentaa hakua koko Metropolian yhteiselle opiskelijajärjestön internetsivustolle, Tuubiin. Tuubiin laitettu viesti ideakuppilasta rajattiin näkymään vain Sofianlehdon yksikön opiskelijoille. Minulla oli hieman huoli vapaaehtoisten opiskelijoiden löytymisestä, joten päätin lähteä konkreettisesti Sofianlehdon ravintolaan pyytämään opiskelijoita osallistujiksi tulevaan tilaisuuteeni. Loppujen lopuksi sain kerättyä 10 vapaaehtoista opiskelijaa. Palmian edustajat olivat jo aikaisemmin keväällä

lupautuneet osallistumaan tulevaan ideointitilaisuuteen. Palmialta tilaisuuteen olivat lupautuneet osallistua kaksi tuotesuunnittelijaa ja Metropolia opiskelijaravintoloiden aluepäällikkö. Kun olin vihdoinkin saanut koottua vapaaehtoisen ideointiryhmän, oli mahdollista ryhtyä toteuttamaan tilaisuutta.

Ideakuppilassa pöytäryhmissä keskustellaan valmiiksi annetuista teemoista. Teemoja voi olla vain yksi tai niitä voi olla useampiakin. Pöydässä voi olla pöytäliinana iso paperi, johon keskusteltavat asiat on helppo kirjata ylös. Keskusteluai-  
kaa on varattu 10 – 20 minuuttia/ pöytäryhmä. Keskusteluajan päätyttyä ryhmät vaihtavat toiseen kahvilapöytään ja jatkavat keskustelua uudesta temasta, siitä mihin edellinen ryhmä on jäänyt. Pöydissä on useimmiten puheenjohtaja ja hänen tehtävänä on alustaa keskustelu kertomalla mistä edellinen ryhmä on keskustellut. (Lahtinen & Virtainlahti 2011.)

Järjestämäni ideakuppilan keskusteluteemat:

- 1.) Maistuva opiskelijalounas
- 2.) Tulevaisuuden opiskelijaravintola
- 3.) Asiakas ruokapalveluiden kehittämistyössä

Lahtinen ja Virtainlahti (2011) antavat ohjeeksi, että ideakuppilassa pöytäryhmiä voi olla useampiakin, mutta suositeltu maksimiaika keskusteluille on yhteensä 1,5 tuntia. Olin varannut keskusteluihin aikaa 15 minuuttia/ teema, yhteensä 45 minuuttia. Jokaisen ryhmän oli tarkoitus keskustella kaikista teemoista. Tarkoituksena oli, että Palmian edustaja ei vaihtaisi keskusteluajan päätyttyä pöytää, vaan hän alustaisi keskustelun uudelle ryhmälle ja kertoisi tiivistetysti uudelle ryhmälle edellisen ryhmän ideoinnit. Tällä tavoin keskustelut käynnistyisivät nopeasti ja pystyttäisiin tuottamaan uusia ideoita ja keskustelemaan teemoista eri näkökulmista.

Keskusteluiden päätyttyä on hyvä pitää yhteenveto käsitellyistä teemoista. Jokainen ryhmä tiivistää teemaan liittyvät tärkeimmät asiat ja yhteenvedot käydään lävitse koko ryhmän kanssa. Yhteenvedon aikana osallistujilla on mahdollisuus kommentoida teemoihin liittyviä asioista. Ideakuppilan tarkoituksena on tuottaa

uusia ideoita tärkeistä teemoista ja synnyttää rakentavaa keskustelua. (Lahtinen & Virtainlahti 2011.)

Suunnittelin, että varaan aikaa yhteenvedolle 10 minuuttia/ teema. Yhteenvedon aikana tarkoituksena olisi poimia keskusteluissa tärkeiksi nousseita asioita ja keskustella niistä hieman lisää.

Olin päättänyt, että minun oma roolini ideakuppilassa olisi fasilitaattori. En halunnut itse osallistua ideointiin, koska silloin en pystyisi seuraamaan tilaisuuden kulkua ja havainnoimaan ryhmien keskusteluja. Ideakuppilan voi toteuttaa henkilökunta tai tilaisuuden voi toteuttaa ulkopuolinen kouluttaja. Joka tapauksessa jonkun on otettava vastuu tilaisuuden järjestelystä ja tilaisuuden kulusta. Fasilitaattorin valintaan voi vaikuttaa keskusteluteemat ja henkilökunnan motivaatio ja pätevyys asiasta. (García-Rosell ym. 2010.)

## 4 KEHITTÄMISTIETOA KÄYTTÄJÄLÄHTÖISIN MENETELMIN

Tässä luvussa analysoin keräämääni aineistoa. Olen kerännyt aineiston havainnoimalla kolmessa eri Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijaravintolassa, toteuttamalla havainnoinnin yhteydessä kriittisen hetken haastattelua ja hyödyntäen ideakuppilaa yhteisöllisenä kehittämistyökaluna. Havainnointiaineiston olen otsikoinut, tarkastelua ulkopuolisin silmin. Kriittisen hetken haastattelu on mielestäni välitöntä palautteen vastaanottamista ja antamista. Ideakuppila tiivistyy sanoihin, vastavuoroisesti ideoiden. Tässä luvussa kerron lukijoille tiivistetysti havainnointiaineiston tulokset ja tarkempi havainnointiaineisto löytyy liitteestä 3. Olen kuvannut kehittämismenetelmien toteuttamisen prosesseina ja ne löytyvät liitteistä 4–6.

### 4.1 Tarkastelua ulkopuolisin silmin

Päätin tehdä kaikista neljästä havainnointikerrasta erilliset tiedostot ennen aineiston analysointia. Valitsin aineiston analysointitavaksi teemoittelun. Tarkoituksenani oli pyrkiä ymmärtämään keräämäni aineiston sisältö ja löytää aineiston punainen lanka. Teemoittelu tarkoittaa aineiston ryhmittelyä erilaisiin aihepiireihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Eskolan ja Suorannan (2001, 174) mukaan teemat selventävät työn tavoitteita ja kysymyksiä, joihin työllä haetaan vastauksia. Teemoittelun avulla aineistosta nousee esiin tärkeitä usein toistuvia asioita. Kehittämistyötä varten hankittu aineisto ei ole koskaan ratkaisu itsessään, vaan materiaalia, jotta kehittämistyötä pystytään työstämään eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 106–107.)

Havainnointiaineistosta valitsin kolme erilaista teemaa: 1.) ravintola, 2.) opiskelijat ja 3.) ruoka. Päädyin näihin kolmeen teemaan, koska niihin liittyviä asioita olin kirjannut ylös havainnointikerroilla. Havainnoinnissa on mahdollista kiinnittää huomio moniin eri asioihin, esimerkiksi ihmisiin, puheisiin, toimintoihin, sosiaalisiin käytäntöihin, fyysiseen ympäristöön, ilmapiiriin ja tunnelmaan (An Ethnography Primer 2012, 3–19).

Seuraavaksi kuvailen tiivistetysti minkälaisia havaintoja tein jokaisesta teemasta. Liitteestä 3 löytyy tarkempi teemoiteltu havainnointiaineisto.

### Teema 1.) Ravintola

Ravintolat olivat kohtaamispaikkoja, joissa opiskelijat muun muassa ruokailivat, seurustelivat toistensa kanssa, viettivät aikaa ja opiskelivat. Havainnoin, että ravintolat olivat siistejä ruokailun alkaessa, mutta ravintolasalin epäjärjestys lisääntyi lounasruokailun edetessä. Opiskelijat saattoivat joutua jonottamaan kassalla maksaessaan ruokaa tai ruoan loppuessa linjastossa. Jonotusta oli vähän havainnointipäivinä, koska ravintoloissa ei ollut silloin kovinkaan ruuhkaista. Osassa ravintoloissa oli hyvin ahdasta ja ravintoloissa oli suhteellisen kova meteli.

### Teema 2.) Opiskelijat

Havainnoin, että opiskelijat saapuivat ravintoloihin isommissa ryhmissä. Harvoin opiskelija saapui ravintolaan yksin. Monet opiskelijat katsoivat lounaslistaa ennen ruoan valitsemista. Osa opiskelijoista valitsi ruoan linjastossa kiinnittämättä etukäteen huomiota päivänlounaslistaan. Osa opiskelijoista kierteli katselemassa ruokaa linjastoissa ennen ruoan valitsemista. Opiskelijat olivat iloisia, nauravaisia ja puheliaita. Opiskelijat juttelivat paljon ja keskusteluaiheita olivat esimerkiksi ruoka, opinnot ja vapaa-aika.

### Teema 3.) Ruoka

Havainnoin, että ruoka oli kaikissa ravintoloissa tarjolla pitkissä linjastoissa. Ravintoloissa ei tuntunut erityisen voimakkaita ruoan tuoksua. Ruoan tuoksua saattoi haistaa vain ruokaa otettaessa. Havainnoin, että ruokia ei ollut koristeltu. Ruokailun alkaessa ruoka näytti hyvin herkulliselta, mutta ruokailun edetessä ruoka saattoi näyttää epähoukuttelevammalta.

En ollut aikaisemmin toteuttanut havainnointia, joten minun oli tutustuttava havainnointiin kehittämismenetelmänä ennen havainnointiin ryhtymistä. Havainnointi olisi mielestäni vaatinut kahta tuntia pidempää seurantaa. Esimerkiksi yksi

kokonainen havainnointipäivä olisi antanut laajemman näkökulman havainnointiin kehittämismenetelmänä, ja olisin pystynyt keräämään laajemman aineiston. Minun olisi pitänyt tarkemmin määritellä havainnoitavat asiat: keskitynkö havainnoimaan esimerkiksi ravintolaa tilana, asiakkaiden toimintoja, puhetta vai ravintolan ilmapiiriä. Kehittämistyössäni toteutin ensiksi kolme kahden tunnin havainnointia eri ravintoloissa. Mutta koska aineisto vaikutti minusta suppealta, päätin toteuttaa lisäksi yhden kahden tunnin havainnoinnin. Havainnoinnissa olisin voinut ”salakuunnella” enemmän asiakkaiden keskusteluja ja kirjata ylös joitakin ruokaan ja ravintolaan liittyviä kommentteja. Havainnointi on aikaa vievää ja vaatii etukäteen perehtymistä, mutta havainnoitsijalla on mahdollisuus kerätä paljon erilaista tietoa tekemistään havainnoista. Havainnoinnilla voi mielestäni kehitystyötä ajatellen kerätä hyvin monipuolisen aineiston käyttäjien toimista. Liitteessä 4 kuvaan havainnointia prosessina, jota voidaan hyödyntää Palmiolla jatkossa tehtäessä uusia havainnoiteja.

#### 4.2 Välitön palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Kriittisen hetken haastattelun tarkoituksena oli rohkaista asiakkaita kertomaan mielipiteensä ennen tai jälkeen ruokailun, jotta ruokailutapahtumasta saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen palaute. Pyrin välttämään asiakkaiden häiritsemää kesken ruokailun. Hyysalon (2009, 94) mukaan haastattelulla saadaan hyvin tietoa ihmisten tekemisistä ja haluista, ja haastattelu on tärkeä menetelmä käyttäjätiedon keräämisessä. Haastattelu voidaan toteuttaa vapaamuotoisena keskusteluna asiakkaan arjessa tai etukäteen mietittyjen kysymysten avulla rauhallisessa, erikseen varatussa haastattelutilassa (Tuulaniemi 2011, 148). Halusin toteuttaa haastattelun hyvin vapaamuotoisena, koska toivoin saavani opiskelijoilta spontaaneja vastauksia, kuinka opiskelijalounasta voitaisiin heidän mielestään kehittää.

Kaikissa kolmessa ravintolassa, joissa toteutin kriittisen hetken haastattelua, opiskelijat olivat hyvin helposti lähestyttäviä ja he kertoivat mielellään mielipiteensä. Kysyin heiltä, mitä mieltä he olivat haastattelupäivän ruoasta, miltä ruoka heistä näytti ja maistui ja mitä parannuksia he tekisivät kyseisen ruoan makuun tai ulkonäköön. Haastattelujen vastaukset oli ehdottomasti kirjoitettava muistiin toteutus-

hetkellä, koska opiskelijat puhuivat hyvin avoimesti ja antoivat paljon palautetta, joten vastauksia olisi ollut mahdotonta muistaa jälkeinpäin ilman muistiinpanoja. Huomasin myös, että kriittisen hetken haastattelut olisi ollut hyvä nauhoittaa, jotta tilanteet olisivat sujuneet nopeammin ja minun ei olisi tarvinnut keskittyä muistiinpanojen tekemiseen. Olen lisännyt muutamia opiskelijoiden kommentteja kurssiivilla selventämään heidän ajatuksiaan, ja samalla kommentit toimivat esimerkkeinä kertoen, millaisia vastauksia kriittisen hetken haastattelulla voi saada.

Sofianlehdon ravintolassa kasvisruokailijoita oli enemmän kuin puolet havainnointipäivän ruokailijamäärästä, joten heiltä sain paljon hyviä kommentteja kasvisruoasta. Tukholmankadun ja Bulevardin opiskelijaravintoloissa kasvisruokailijoita oli hyvin pieni osa haastateltavista, joten näiden ravintoloiden asiakkaat kommentoivat hyvin pitkälti lounasruokaa yleisellä tasolla.

Kriittisen hetken haastattelussa kävi ilmi, että ruoan ulkonäössä opiskelijat kiinnittivät huomiota ruoan väriin, muotoon, koostumukseen ja kypsyyssasteeseen. Tuorila, Parkkinen ja Tolonen (2008, 18) kirjoittavat, että ruoan väri on oleellinen osa ruoan ulkonäköä ja siihen vaikuttaa paljon ihmisen näköaistin herkkyys ja valaistus. Tuorila ym. (2008, 19) toteavat, että ruoan värin näkeminen ohjaa hyvin paljon haju- ja makuaistia, koska meillä on melko usein aikaisempia mielikuvia tutuista raaka-aineista tai ruokalajeista, esimerkiksi miltä punainen omena tai kellerävä perunamuusi maistuu. Opiskelijoiden vastauksissa tuli edellä mainittu asia hyvin esiin. Monet opiskelijat kertoivat, että jos aikaisemmin vastaava ruoka oli näyttänyt ja maistunut hyvältä, niin tälläkin kertaa luotettiin edellisiin makukokemuksiin. Monien opiskelijoiden mielestä on hyvin tärkeää pystyä tunnistamaan ruokalajeista erilaiset raaka-aineet ennen maistelua ja erityisesti erityisruokavalioita noudattavat henkilöt haluavat näköaistin perusteella ja tuoteselosteen tukemana tietää, mitä ruokalajit tarkasti sisältävät. Monet opiskelijat mainitsivat, että raaka-aineet olisi hyvä olla mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi esillä, jotta he pystyisivät näköaistin perusteella havainnoimaan ja arvioimaan ruoan terveellisyttä. Ruoan kotitekoisuus koettiin useimmiten näköaistin perusteella herkullisemmaksi ja terveellisemmäksi vaihtoehdoksi kuin valmiit teollisesti prosessoidut ruoat. Ruoan ulkonäössä negatiivisena asiana nähtiin einekset, yksipuolinen väri-

tys, ruoan ulkonäön samanlaisuus verraten muihin samana päivänä tarjolla oleviin ruokiin, ruoan epämääräinen koostumus ja raaka-aineiden tunnistamattomuus.

Ruoan ulkonäön perusteella monet meistä päättävät hyvin usein, onko ruoka herkullista tai ylipäänsä syötävää. Ruoan ulkonäköön vaikuttaa merkittävästi esillelaitto ja ympäristö, jossa ruokaa nautitaan. Houkutteleva ulkonäkö voi aiheuttaa pettymyksen, jos maku ei vastaakaan mielikuvaa. Vääränlaisista mielikuvista ja makukokemuksista voi syntyä negatiivinen suhtautuminen tiettyä ruokaa tai ruokailupaikkaa kohtaan. Ruoan epämiellyttävä ulkonäkö on hyvin usein syy ruoan syömättä jättämiseen. (Tuorila ym. 2008, 19–20.)

Olen kirjoittanut kursivilla muutamia asiakkaiden haastatteluvastauksia. Oheisessa vastauksessa tulee mielestäni monipuolisesti esiin kommentin sanoma, miksi opiskelija on valinnut tietyn lounasruoan, mitä hän ajattelee tarjolla olevasta ruoasta ulkonäön perusteella ja millaisia helposti toteutettavia kehittämissuhteita hän antaa ravintolalle.

*Lohikeitto on mun suosikki. Lihamureke ei näyttänyt herkulliselta, näytti hyvin prosessoidulta. Keitoissa on hyvä jälkiruokalisä. Pääsääntöisesti täällä hyvää ruokaa ja joka päivä löytyy jotakin syötävää, vaikka kaikki ruokavaihtoehdot eivät näytä/ eivätkä ole kovin herkullisia. Salaatinkastikkeisiin vaihtoehdoksi myös balsamiviinietikka, aikaisemmin sitä oli, nyt se on ollut jonkun aikaa jo loppu. Sweet chili kastike maustepöydässä hyvä lisä ja se on tosi hyvää.*

Kriittisen hetken haastattelulla pyrin saamaan opiskelijoilta vastauksia myös ruoan makuun vaikuttavista asioista. Ruoan makuun vaikutti opiskelijoiden mielestä mausteiden käyttö, ruoan oikea tarjoilulämpötila ja ruoan rakenne. Hyvä ruoka maistuu heidän mielestään riittävästi ja ruoan perusmaut saisivat olla tunnistettavissa. Opiskelijoiden mielestä ruoan valmistajan olisi tärkeää ottaa huomioon nykynuorten muuttuneet makutottumukset. Monet opiskelijat vastasivat, että lämpimän ruoan syöminen riittävän lämpimänä lisäsi positiivista makukokemusta. Ruoan hyvään makuun vaikutti myös raaka-aineiden tuoreus ja kotitekoisuus. Opiskelijoiden mielestä ruoan makuun vaikutti olennaisesti ruoan oikea rakenne. Opiskelijat tunnistivat erittäin hyvin jos ruoka oli esimerkiksi liian kypsää, raakaa, kovaa, sitkeää, juoksevaa tai kokkareista. Ruoan rakenteen Tuorila ym. (2008, 54–55) mainitsevat tärkeäksi tekijäksi ruoan maistuvuuden kannalta ja ruoan rakenne



synnyttää erilaisia makuja ja mielikuvia ruoan miellyttävyydestä ja epämiellyttävyydestä.

Tässä on toinen esimerkki haastatteluvastauksesta. Kommentissa on yksinkertaista palautetta ravintolalle, sekä hyvää että tarkemmin pohdittavaa asiaa.

*Silakat hyviä, kastike hyvä. Ruuassa harvemmin valittamista. Tila aivan hirveä. Peruskohdat ruokailussa ok, leivät, juomat, ruokavaihtoehdot, hinta ok. Pasta esim. lasagne menee usein mössöksi, kun seisoo ja sit se on paha.*

Kriittisen hetken haastattelulla keräsin opiskelijoilta vastauksia kasvisruoasta.

Kasvisruoassa opiskelijat arvostivat tuoreita ja monipuolisia kasviksia, laadukkaita ja terveellisiä proteiineja, houkuttelevaa ja värikästä ulkonäköä, itse tehtyä kasvisruokaa, tuttuja ja turvallisia kasvisruokia. Hyvä kasvisruoka maistuu heidän mielestään tuoreelta, vaihtelevalta, tasapainoisesti ja hyvin maustetulta. Kasvisruoka miellettiin monesti houkuttelevammaksi ja terveellisemmäksi vaihtoehdoksi kuin liharuoka. Tästä syystä monet opiskelijat syövät tai söisivät hyvin mielellään kasvisruokaa, vaikka he eivät olisikaan täysipainoisia kasvissyöjiä. Opiskelijoiden keskuudessa myös miehet suhtautuivat melko ennakkoluulottomasti kasvisruokaan ja useimmat heistä olisivat valmiita maistamaan kasvisruokaa, jos se olisi ulkonäöllisesti erityisen houkuttelevaa. Monet miehet kuitenkin näyttivät jo nyt valitsevan kasvisruoan lounaaksi ja osan mielestä heidän kasvisruoan syöntinsä oli selvästi kasvanut opiskelijaravintolan tarjoaman kasvisruoan myötä. Varsinaista kasvisruokavaliota noudattaville oli tärkeää, että kasvisruoka-aterian kaikki lisukkeet olisivat myös kasvissyöjälle sopivia ja erityisesti toivottiin vegaanien huomioimista. Opiskelijoissa oli myös kasvisruokailijoita, jotka noudattivat jotakin muuta erityisruokavaliota kasvisruoan ohella, esimerkiksi gluteenitonta ruokavaliota tai heillä oli allergioita tiettyjä raaka-aineita kohtaan.

Ohessa esimerkkikommentti kasvisruoasta ja lisäksi vastauksessa on yksinkertainen kehittämisehdotus, joka on helppo toteuttaa päivittäisessä ravintolantoiminnassa.

*Kasvisruoka näyttää ihan ok. Tofua näyttää olevan kastikkeessa, se on hyvä, koska proteiineja pitää olla kasvisruuassa. Olen ollut 16 vuotta kasvissyöjänä, niin olen tarkka proteiineista. Olisi vielä parempi, jos lisukkeena olisi täysjyväriisiä, niin kuin eilen oli, terveellisempää.*

Kriittisen hetken haastattelulla on mahdollista kerätä totuudenmukaisia ajatuksia ja mielipiteitä asiakkailta. Toteuttamassani haastattelussa opiskelijat olivat halukkaita vastaamaan haastattelukysymyksiin, ja monet opiskelijat kertoivat hyvin laajasti mitä mieltä he ovat ravintolan palveluista. Kriittisen hetken haastattelussa on hyvä toteuttaa yksinkertaisia ja lyhyitä kysymyksiä, joihin asiakkaiden on helppo vastata ennakoimatta. Haastattelut olisi ollut hyvä nauhoittaa, koska kirjoittaminen haastattelutilanteessa on aikaa vievää ja virheiden todennäköisyys on suurempi. Havainnointia ja kriittisen hetken haastattelua ei mielestäni ole hyvä yhdistää samalle toteutuskerralle, koska molemmat tutkimukset vaativat keskittymistä ja vievät aikaa. Kriittisen hetken haastattelu on mielestäni hyvin vaivaton tapa kerätä tietoa käyttäjiltä, koska sen järjestämiseen ei tarvitse valmistautua kovinkaan paljon. Riittää kun haastattelijalla on ennakkoon mietittynä yksi tai kaksi kysymystä, mitkä hän aikoo kysyä ja mihin hän haluaa löytää vastauksia. Kriittisen hetken haastattelua on mahdollista toteuttaa Metropolia ammattikorkeakoulun opiskelijaravintoloissa useamman kerran vuodessa ja kerätä aineistoa ravintola-kohtaisesti. Esiin tulleet epäkohdat on mahdollista muuttaa pian haastattelun jälkeen. Liitteessä 5 olen hahmotellut haastatteluprosessin, ja sitä voidaan hyödyntää Palmialla toteutettaessa uusia kriittisen hetken haastatteluja.

#### 4.3 Vastavuoroisesti ideoiden

Valmistauduin ideakuppilatilaisuuteen tekemällä lyhyen power point-esityksen työn tarkoituksesta ja ideakuppilan toimintatavasta (liite 2). Olin saanut Metropolialta käyttööni luokkatilan Sofianlehdon yksiköstä. Lähetin kaikille osallistujille noin viikkoa ennen tilaisuutta muistutusviestin, jossa toivotin heidät tervetulleeksi ideoimaan opiskeljaruoasta ja opiskelijaravintolatoiminnasta. Halusin opiskelijoiden kokevan osallistumisen tärkeäksi, joten olin varannut tilaisuuteen kahvitarjoilun ja palkkioksi osallistumisesta opiskelijalounaslippuja. Palmian edustajille lähetin yhteisen sähköpostiviestin, jossa kerroin keskusteluteemat, tietoa ideakuppilamenetelmästä, suunnitellun aikataulun ja tietoa tilaisuuden toteutustavasta. Päätin soittaa Palmian edustajille ennen tilaisuutta ja varmistaa vielä, olisiko heillä jotakin kysyttävää tulevasta tilaisuudesta. Enimmäkseen keskustelin heidän kanssaan puhelimesta heidän roolistaan ideointitilaisuudessa ja mietimme yhdessä,

kuinka keskustelua voisi virittää ja innostaa, jos opiskelijat eivät oma-aloitteisesti ryhtyisi keskustelemaan. Päädyin puhelinkeskusteluun, koska emme olleet kasvotusten jutelleet tulevasta tilaisuudesta, ja yhteisen ajan löytäminen kesken kiireisen työn olisi ollut kaikkien kannalta lähes mahdotonta.

Järjestämäni ideakuppilatilaisuuteen osallistui loppujen lopuksi kuusi opiskelijaa ja kaikki kolme lupautunutta Palmian edustajaa. Tilaisuuteen oli ilmoittautunut kymmenen opiskelijaa, mutta heistä neljä ei saapunut paikalle syystä tai toisesta. Olin etukäteen suunnitellut kolme keskusteluteema ja keskustelu oli tarkoitus toteuttaa neljän – viiden henkilön ryhmissä. Koska osa ilmoittautuneista ei saapunut paikalle, muodostimme kolme kolmen hengen ryhmää. Mielestäni osallistujien määrä oli riittävä, vaikka osa ilmoittautuneista opiskelijoista puuttui. Opiskelijoista osa oli kasvissyöjiä ja erityisruokavalion omaavia henkilöitä, osalle vastaavasti maistui kaikenlainen ruoka ilman erityisruokavalioita.

Aloitimme ideakuppilatyöskentelyn, kun olin pitänyt alustuksen tilaisuuden tarkoituksesta ja ideakuppilan työskentelytavoista. Keskustelut näyttivät lähtevän hyvin käyntiin ja opiskelijat olivat avoimia keskusteluissa. Olin varannut 15 minuuttia keskusteluaikaa jokaista teemaa kohden. Keskustelut sujui hyvin Palmian edustajien ja opiskelijoiden välillä ja varattu aika kului nopeasti. Ideakuppilan ohjeistuksessa kerrotaan, että keskusteluihin olisi hyvä varata aikaa 10 – 20 minuuttia/ teema. Itse olin varannut keskusteluaikaa 15 minuuttia/ teema, mutta suosittelisin jatkossa varaamaan keskusteluaikaa 20 minuuttia/ teema. Keskusteltavat aiheet olivat riittävän laajoja ja monipuolisia. Varsinkin maistuva opiskelijalounas ja tulevaisuuden opiskelijaravintola teemat tuntuivat olevan kiinnostavia aiheita ja niistä opiskelijoilla oli paljon ideoita ja ajatuksia. Keskusteluteema ”asiakas ruokapalveluiden kehittämistyössä” tuntui olevan hieman haasteellinen, mutta pöydän isännän ja minun avustuksella tämänkin teeman ympärille syntyi hyviä ideoita. Keskustelujen jälkeen pidimme yhteenvedon kaikista keskusteluteemoista ja siihen olin varannut aikaa 10 minuuttia/ teema. Aika tuntui sopivalta ja yhteenvedo toimi hyvin, koska kaikki kuulivat tiivistetyt näkemykset tärkeiksi nousseista asioista.

Seuraavaksi erittelen teemoittain ideakuppilan keskusteluissa esiin tulleita tärkeitä asioita.

### Teema 1.) Maistuva opiskelijalounas

Tässä teemassa nousi esiin kolme eri kokonaisuutta: valikoima, erikoisruokavaliot ja raaka-aineet. Valikoimaan liittyen opiskelijat painottivat lounasvalikoiman monipuolisuutta, vaihtelevuutta ja asiakaskunnan huomioimista koulu- ja ravintola-kohtaisesti. Tällä hetkellä kaikissa Palmian opiskelijaravintoloissa tarjotaan samaa lounasruokaa kuuden viikon kiertävää lounasruokalistaa noudattaen. Valikoimaan liittyen opiskelijat mainitsivat itsetehtyjen ruokien suosion. Lounasruoan toivotaan olevan kotitekoisen oloista, mutta uusiakin makuja kaivataan vaihtelevasti, esimerkiksi etnisten ruokien muodossa. Erityisruokavalioiden merkitys niitä noudattaville henkilöille on äärimmäisen tärkeää. Erityisruokavalioiden opiskelemissa opiskelijat toivoivat Palmian henkilökunnalta tarkkuutta informaatiossa ja monipuolisuudessa. Erityisruokavaliioon voi kuulua erilaisten ruokavalioiden yhdistämistä, esimerkiksi kasvis- ja gluteenittoman ruokavalioiden noudattamista.

### Teema 2.) Tulevaisuuden opiskelijaravintola

Tulevaisuuden opiskelijaravintola-teeman ideoista kokosin myös kolme eri kokonaisuutta: ruokailutila, ruoka ja käyttäjälähtöisyys. Opiskelijoiden mielestä tulevaisuuden opiskelijaravintolassa ravintolasali olisi sisustukseltaan viihtyisä ja värikäs. Ravintolasali olisi avara ja valoisa, ja ruokailun lomassa jokaisella asiakkaalla olisi mahdollisuus rauhoittua nauttimaan maukkaasta lounaasta ilman suurta stressiä. Ruokailukokemuksen toivottiin olevan mukava ja päivän kohokohta, opiskelijoita yhdistävä tapahtuma. Tulevaisuuden opiskelijaravintolassa lounaalla olisi tarjolla monipuolisia vaihtoehtoja huomioiden ruoan terveellisyys, luomu, lähiruoka ja eettiset periaatteet. Ruoan raaka-aineiden informoiminen olisi toteutettu hyvin ja houkuttelevasti, esimerkiksi lähellä tuotettuja raaka-aineita mainostettaisiin selkeästi, jotta opiskelijat osaisivat tehdä vastuullisia valintoja. Tulevaisuuden opiskelijaravintolassa erityisruokavaliot olisi huomioitu erinomaisesti, ja erityisruokavalioiden noudattaville asiakkaille olisi tarjolla monia vaihtoehtoja. Tulevaisuuden opiskelijaravintolassa käyttäjät eli opiskelijat pystyisivät olemaan

mukana kehittämässä ravintolan palveluita. Opiskelijat olisivat mukana ravintolasalin tilaratkaisujen suunnittelussa, jotta tilasta saataisiin mahdollisimman käyttäjävällyinen ja toimiva kokonaisuus. Opiskelijaravintola olisi avoinna opiskelijoiden toiveiden mukaisesti riippuen lukujärjestyksistä ja aukioloaikojen suhteen Palmia joustaisi. Tulevaisuuden opiskelijaravintolassa painottuisi erilaiset opiskelijat erilaisissa ravintoloissa, muun muassa sosiaali- ja terveysalan opiskelijat ja insinööriopiskelijat eli huomioitaisiin paremmin asiakaskunta.

### Teema 3.) Asiakas tuotekehityksessä

Kolmas keskusteluteema käsitteli aihetta ”asiakas ruokapalveluiden kehittämistyössä”. Tarkemmin määriteltynä, kuinka opiskelijat voisivat osallistua Palmian opiskelijaravintoloiden kehittämiseen? Tämä keskusteluteema tuntui olevan haasteellisin. Keskusteluissa nousivat esiin virtuaalimaailman tarjoamat mahdollisuudet osallistua kehittämiseen, kehittämistyöstä saatavat palkkiot ja ryhmässä ideoinnin merkitys. Opiskelijat kokivat, että he haluavat olla mukana kehittämässä opiskelijaravintoloiden toimintaa, koska he kokivat vaikutusmahdollisuudet tärkeiksi. Opiskelijoiden mielestä olisi helpompi osallistua kehitystyöhön Internetin tarjoamien mahdollisuuksien avulla. Ideoinnissa tulivat esiin facebookin ja Metropolian oman opiskelijasivuston Tuubin hyödyntäminen käyttäjätiedon keräämisessä. Myös puhelimeen saatavat internetsovellukset koettiin mahdollisiksi ja helpoiksi tavoiksi osallistua kehitystyöhön. Opiskelijat eivät halunneet sitoutua kehitystyöhön, jos heiltä vaadittiin tietystä paikassa olemista tiettyyn aikaan. Kuitenkin ideakuppila työskentelymenetelmä koettiin hyödylliseksi, koska ryhmässä ideointi oli antoisaa. Ideakuppilaa toivottiin toteutettavan uudelleen ja säännöllisesti, esimerkiksi syksyisin ja keväisin. Opiskelijoiden mielestä konkreettista palkkiota tärkeämpää olivat toimivat opiskelijaravintolapalvelut käyttäjien todelliset tarpeet ja toiveet huomioiden. Opiskelijalounasliput ja kahviliput toimivat opiskelijoiden mielestä riittävänä kannustimena osallistua opiskelijaravintolapalveluiden kehittämistyöhön.

Ideakuppila työskentelytapana oli minulle uusi. Pehdyin ideakuppilan toteutukseen etukäteen. Suunnittelin ja harjoittelin tilaisuuden kulkua myös ennalta. Tekemäni power point-esitys oli hyvä aloitus tilaisuudelle, ja kaikki osallistujat sai-

vat mielestäni selkeän kuvan tulevasta tilaisuudesta ja toimintatavoista. Olin varannut tilaisuuteen kahvitarjoilua, ja tämä oli mielestäni hyvä ja tärkeä osa tilaisuutta, koska osallistujat näyttivät rentoutuvan nauttiessaan tarjoiluita. Mielestäni ideakuppila onnistui erinomaisesti, ja keskustelut olivat antoisia. Kaikki osallistujat näyttivät keskustelevan avoimesti eikä keskustelu vieraiden henkilöiden kanssa tuntunut vaivaavan. Opiskelijat antoivat loistavia ideoita kehitystyöhön ja olivat valmiita osallistumaan vastaavanlaisiin tilaisuuksiin uudelleen. Ideakuppila työkentelytapa on erinomainen tapa osallistaa käyttäjiä kehitystyöhön ja tehdä yhteistyötä käyttäjien kanssa. Liitteessä 6 olen kuvannut ideakuppilaprosessin. Prosessin kuvaaminen auttaa ideakuppilan toteuttamisessa seuraavilla kerroilla.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerron, miten Palmian kannattaisi toteuttaa käyttäjälähtöisiä toimintatapoja asiakastiedon keräämisessä ja hyödyntää enemmän asiakkaita tuotekehitystyössä. Pohdin myös opinnäytetyöni luotettavuutta sekä jatkotutkimus- ja kehittämisasihteja.

### 5.1 Kehittämisideoita

Palmiolla käyttäjälähtöisen toimintatavan lisääminen vaatisi systemaattista käyttäjätiedon keräämistä ja käyttäjälähtöisyyden syvällisempää ymmärtämistä. Kyseessä olisi osittain organisaatiokulttuurin muuttuminen. Heiskanen ym. (2007, 13) toteavat, että käyttäjälähtöisen toimintatavan toteuttaminen saattaa olla monelle yritykselle haastavaa, ja yrityksen olisi löydettävä toimintatapoja, jotka sopivat organisaation toimintakulttuuriin. Käyttäjätiedon kerääminen ja tiedon hyödyntäminen tuotekehitystyössä mahdollistaa laadukkaamman palvelun kehittämisen. Käyttäjiltä kerätty tieto ei aina välttämättä tarjoa suoraan uusia kehittämisideoita, vaan käyttäjätieto auttaa yritystä kehittämään palveluja oikeaan suuntaan. Käyttäjän näkökulma on tuotekehittäjälle ensiarvoisen tärkeää, koska tuotekehittäjä voi tulla ”sokeaksi” omalle suunnittelutyölle ja nojautua liikaa omiin mielikuviin, ajatuksiin ja ideoihin. (Heiskanen ym. 2007, 16.)

Käyttäjälähtöinen toiminta on esimerkiksi asiakkaan kuuntelemista, ymmärtämistä, avointa vastavuoroista keskustelua, nopeita toimenpiteitä toivottuihin asioihin ja erilaisten asiakasryhmien huomioimista. Tärkeintä käyttäjälähtöisen toiminnan sisäistämisessä on, että asiakas toimii yrityksen rahoittajana ja työntekijöiden palkkojen maksajana. Tästä johtuen asiakkaiden ajatukset ovat ensiarvoisen tärkeitä liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Käyttäjälähtöisessä yritystoiminnassa asiakas otetaan mukaan kehitystyöhön, joko heitä tietoisesti osallistuttamalla tai asiakkaita sivusta seuraamalla, esimerkiksi havainnoimalla.

Toteuttamassani ideakuppilassa kävi ilmi, että Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijat ovat halukkaita osallistumaan opiskelijaravintoloiden kehittämiseen.

Tämä antaa Palmialle hyvän lähtökohdan lisätä käyttäjälähtöistä toimintaa opiskelijaruokailusektorilla. Mielestäni käyttäjälähtöinen toimintatapa vaatii tuotekehitystyön uudelleenmuokkaamista ja taloudellista panostusta syvällisemmän asiakastiedon keräämiseen. Aluksi syvällisen asiakastiedon kerääminen saattaa olla haasteellista ja aikaavievää, mutta tuotekehitystyö on aina suuri investointi yritykselle. Lopputulos olisi hyvin todennäköisesti palkitsevampi sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Ulkopuoliset yritykset tarjoavat palvelumuotoilun palveluita, mutta Palmian kannalta voisi olla kannattavampaa kerätä itse käyttäjätietoa ja kehittää käyttäjälähtöisyyttä toimintatapana. Henkilökunnan osallistumista käyttäjätiedon keräämisessä olisi hyvä miettiä mahdollisena vaihtoehtona. Käyttäjien syvällisempi ymmärtäminen motivoisi henkilökuntaa osallistumaan mahdollisiin muutoksiin koskien opiskelijaravintoloiden toimintaa. Toimimalla käyttäjälähtöisesti ja keräämällä syvällisempää käyttäjätietoa henkilökunnan olisi helppo huomata arkipäivän onnistumis- ja ongelmakohdat. Käyttäjälähtöisyys ei ole käsitteenä äärimmäisen vaikea, mutta vaatii asiaan perehtymistä, motivoitumista ja ennakkoluulottomuutta.

Seuraavaksi ehdotan kolmea erilaista tapaa, kuinka testaamiani käyttäjälähtöisiä kehittämismenetelmiä voitaisiin toteuttaa Palmialla. Käyttäjälähtöisiä kehittämismenetelmiä on monia muitakin kuin nämä testaamani kolme. Testaamistani käyttäjälähtöisistä menetelmistä on hyvä aloittaa ja toimintatavan vakiintuessa ja tiedon lisääntyessä voitaisiin hyödyntää muitakin menetelmiä.

### Havainnointi kehittämistyössä

Havainnointia voitaisiin toteuttaa ravintolakohtaisesti. Toteutus tapahtuisi tuotekehityksen toimesta, mutta ravintoloiden henkilökunnan osallistumista havainnointiin olisi aiheellista miettiä. Havainnoinnolla lounasravintoloiden tapahtumia, ympäristöä, ilmapiiriä, tunnelmaa, asiakkaita, asiakkaiden toimintaa ja puhetta selventyisi se, mitkä asiat lounasravintolatoiminnassa vaativat kehittämistä ja parannusta, ja mitkä asiat ovat nykyisellään hyviä. Havainnoinnoitsijalta vaaditaan havainnointitaitoa, mutta taidon oppii vain tekemällä erilaisia havainnoiteja (Vilkkä 2006, 16). Tästä johtuen havainnointia voisi toteuttaa sekä tuotekehittäjät että ravintolan henkilökunta. Havainnointia olisi hyvä toteuttaa eri opiskelijaravin-



toloissa, jotta tietoa saataisiin kerättyä kattavasti ja pystyttäisiin tekemään ravintolakohtaisia muutoksia. Havainnointi voitaisiin toteuttaa osallistuvana havainnointina tai passiivisena havainnointina. Havainnoitsija tekisi muistiinpanoja ja myöhemmin kirjoittaisi havainnot selkeäksi havainnointimateriaaliksi. Jos opiskelija-ravintolan henkilökunta toteuttaisi havainnointia, olisi havainnointimateriaali läpikäytävä seuraavassa henkilökunnan yhteisessä palaverissa. Havainnointi olisi hyvä suorittaa mahdollisimman lähellä palaveria, jotta tieto olisi uutta ja senhetkistä. Henkilökunnanpalaverissa havainnoitsija kertoisi muulle henkilökunnalle tekemänsä havainnot ja yhdessä keskusteltaisiin havainnoinneista ja näin pyrittäisiin löytämään tärkeitä kehittämisen arvoisia ideoita, jotka koskevat joko kyseistä ravintolaa tai kaikkia Metropolia-ammattikorkeakoulujen ravintoloita. Mahdollisiin muutoksiin ryhdyttäisiin pikaisesti. Havainnointimateriaalin läpikäyminen yhdessä koko opiskelijaravintolan henkilökunnan kanssa mahdollistaisi tiedon levityksen ja monipuolisen käyttäjätiedon hyödyntämisen.

#### Haastattelu kehittämistyössä

Haastattelu on hyvä tapa kerätä käyttäjien mielipiteitä ja ideoita opiskelijaravintoloiden palveluista. Toteuttamani kriittisen hetken haastattelu oli nopeaa, ja tällä tavoin sain kerättyä monilta opiskelijoilta ajanmukaista tietoa haastattelupäivän lounastarjonnasta. Mielestäni kriittisen hetken haastattelua voitaisiin toteuttaa jokaisessa Metropolia ammattikorkeakoulun opiskelijaravintolassa. Haastatteluja on mahdollista toteuttaa ravintoloissa, kun uutuustuote on lisätty valikoimaan. Tämä saattaa kuitenkin olla siinä vaiheessa liian myöhäistä käyttäjätiedon keräämisen kannalta, koska tuote on jo suunniteltu tuotekehityksen puolesta. Taloudellisesti kannattavampaa olisi haastatella asiakkaita ennen kuin uutuustuotetta lähdetään kehittelemään. Tällä tavoin säästettäisiin aikaa tuotekehityksessä ja välttyttäisiin epäonnistumisilta. Kriittisen hetken haastatteluja voisi toteuttaa tuotekehittelijät tai ravintoloiden henkilökunta. Kriittisen hetken haastattelut olisi hyvä nauhoittaa, jotta haastattelija voisi keskittyä haastattelun toteuttamiseen, ja asiakkaiden vastauksiin olisi helppo palata jälkikäteen. Haastatteluja voisi olla mahdollista toteuttaa myös ravintolan ulkopuolella eli oppilaitoksen muissa tiloissa. Silloin tavoitettaisiin opiskelijoita, jotka voisivat olla potentiaalisia opiskelijaravintolan asiakkaita. Heiltä voitaisiin kysyä esimerkiksi, millainen opiskelijalounas houkut-

telee heitä syömään opiskelijaravintolassa tai löytää vastauksia siihen, miksi osa opiskelijoista ei käytä opiskelijaravintolan palveluita. Haastatteluiden jälkeen haastattelumateriaali olisi hyvä käydä lävitse koko ravintolan henkilökunnan kanssa ja keskustella esiin tulleista asioista. Mahdollisiin muutostoimenpiteisiin voitaisiin haastattelun jälkeen ryhtyä pikaisesti, ja yhdessä voitaisiin sopia kuinka muutoksia, parannuksia ja asiakkaiden antamia ideoita toteutettaisiin.

### Ideakuppila kehittämistyössä

Järjestämäni ideakuppilaan osallistuneiden opiskelijoiden mielestä ideakuppila oli onnistunut ja he olivat halukkaita osallistumaan vastaavanlaisiin tilaisuuksiin uudestaan. Opiskelijat ehdottivat, että ideakuppila voitaisiin toteuttaa keväisin ja syksyisin. Ideakuppilan voisi toteuttaa keväisin ja syksyisin, mutta osallistujat voisivat olla eri henkilöitä. Osallistujiksi voisi miettiä kärkikäyttäjiä, jolloin vapaaehtoiset ja aktiiviset ravintoloiden asiakkaat, toisin sanoen kanta-asiakkaat koottaisiin ryhmään, joka osallistuisi Palmian järjestämään ideakuppilaan. Ideakuppilaryhmä voisi olla koulukohtainen tai mahdollisuuksien mukaan osallistujia olisivat opiskelijat eri kouluista. Tämä saattaa kuitenkin olla mahdotonta toteuttaa, koska opiskelijoiden lukujärjestykset ja opiskeluaikataulut vaihtelevat hyvin paljon. Opiskelijat eivät myöskään osallistu mielellään tilaisuuksiin, mikäli tilaisuus järjestetään muualla kuin oman koulun tiloissa. Metropolia-ammattikorkeakoulujen yksiköt sijaistevat eri puolilla Helsinkiä, Espoota ja Vantaata, ja liikkuminen oppilaitosten välillä on aikaa vievää. Ehdottaisin, että ideakuppilaryhmä koottaisiin koulukohtaisesti, mutta tilaisuuksia järjestettäisiin eri kouluissa. Ideakuppilaan voisi pyytää osallistumaan myös opiskelijajärjestön Tuubin edustajia ja Metropolia-ammattikorkeakoulun henkilökuntaa. Monet ammattikorkeakoulun henkilökunnasta ruokailevat opiskelijaravintoloissa. Asiakastytyväisyystutkimusten tuloksista esiin nousseista asioista voisi muodostaa ideakuppilaan sopivia keskusteluteemoja. Tällöin asiakastytyväisyystutkimusten tuloksille saataisiin realistisia perusteluja, ja esiin nousisi käyttäjien monipuolisia ajatuksia ja ideoita.

Tekemäni kehittämistyön perusteella voin sanoa, että Palmian kannattaa hyödyntää asiakkaita tuotekehitystyössä. Asiakkailta on paljon hyviä ajatuksia ja monet

heidän ideansa ovat hyvin yksinkertaisesti toteutettavissa. Asiakkaita kuuntelemalla ja toteuttamalla heidän ideoihinsa perustuvia muutoksia opiskelijalounastarjonnassa, lisäisi varmasti opiskelijaravintoloiden asiakastyytyväisyyttä ja kasvat-taisi ruokailijamääriä. Käyttäjälähtöisessä toiminnassa tärkeitä on myös nopeus. Tämä tarkoittaa, että tarvittaviin parannus ja muutos töihin ryhdytään mahdolli-simman pian, jotta asiakkaiden on mahdollista huomata tehdyt parannukset ja muutokset arkipäivässä nopeasti. Liian pitkällä aikavälillä toteutetut muutokset luovat vaikutelman, että asiakkaiden ajatuksia ja ideoita ei oteta riittävän vakavas-ti huomioon.

## 5.2 Työn tavoitteiden toteutuminen

Kehittämistyöni ensisijaisena tavoitteena oli tuottaa tietoa ja kehittämisideoita Palmialle nykyiseen opiskelijaruokailuun, hyödyntäen käyttäjälähtöisiä kehittä-mismenetelmiä. Tavoitteena oli myös selvittää monipuolisesti opiskelijoiden aja-tuksia Palmian tarjoamista opiskelijaravintolapalveluista. Olin määritellyt yhdeksi tavoitteeksi tarjota kehittämistyölläni ideoita tulevaan kilpailutukseen.

Onnistuneesti testasin kolmea erilaista käyttäjälähtöistä kehittämismenetelmää: havainnointia, kriittisen hetken haastattelua ja ideakuppilaa. Kehittämismenetel-mien avulla keräsin monipuolisen aineiston ja Palmia voi jatkossa hyödyntää tuo-tekehitystyössä keräämääni aineistoa. Palmia voi myös hyödyntää kehittämistyöni sisältöä kilpailutustilanteessa, tarjoamalla Metropolialle uusia tapoja kerätä asia-kastietoja ja kehittää opiskelijaravintoloiden toimintaa jatkossa käyttäjälähtöisesti.

Kehittämistyössäni lähdin etsimään vastauksia johdannossa määrittelemääni ke-hittämistehtävään ja sitä selventäviin neljään alakysymykseen. Ensisijaisena kehit-tämistehtävänä oli löytää Palmialle käyttäjälähtöisiä toimintatapoja, joilla Metro-polia-ammattikorkeakoulun opiskelijaravintoloiden asiakkaita voidaan hyödyntää tuotekehitystyössä. Etsin käyttäjälähtöisiä kehittämismenetelmiä palvelumuotoi-lun ja käyttäjälähtöisen kirjallisuuden avulla. Palvelumuotoilu tarjoaa paljon eri-laisia kehittämismenetelmiä, joissa asiakasta voidaan osallistaa tuotekehitystyö-

hön. Valitsin kolme erilaista käyttäjälähtöistä kehittämismenetelmää ja testasin menetelmien toimivuutta käytännössä.

Ensimmäiseksi alakysymykseksi olin määritellyt, millaiseksi opiskelijat kokivat opiskelijaruokailun vuosien 2009 – 2012 asiakastytyväisyystutkimusten perusteella. Tutkimusten tulosten perusteella opiskelijat kokivat, että ruoan makua ja ulkonäköä on kehitettävä ja parannettava. Opiskelijoiden mielestä ruoassa ei aina käytetä riittävästi erilaisia mausteita, vaan esimerkiksi suola saattaa maistua hyvin voimakkaasti. Opiskelijat myös kokivat, että kotitekoinen ruoka on maistuvampaa kuin eineksistä koostuva ateria. Einekset vaikuttivat opiskelijoiden mielestä paljon ruoan ulkonäköön ja einekset koettiin usein jo ilman maistamista epämiellyttäväksi vaihtoehdoiksi. Kotiruoka vastaavasti näytti opiskelijoiden mielestä hyvältä ja houkuttelevalta lounasvaihtoehdolta. Opiskelijoiden mielestä erityisruokavaliot vaativat kehittämistä. Erityisesti kasvisruokien makua olisi hyvä parantaa, joko käyttämällä ruoissa enemmän tuoreita kasviksia tai lisäämällä ruokiin sopivia mausteita.

Toiseksi alakysymykseksi olin määritellyt, miten opiskelijoita voidaan osallistaa ruokatuotteen kehittämisessä. Testasin kolmea erilaista käyttäjälähtöistä kehittämismenetelmää ja menetelmät osoittivat, että opiskelijat voivat osallistua kehittämistyöhön. Havainnoinnissa opiskelijat olivat passiivisessa roolissa kehitystyössä, eivätkä he olleet tietoisia minusta havainnoitsijana. Kriittisen hetken haastattelulla pyrin löytämään vastauksia opiskelijalounaan kehittämiseen ruoan makuun ja ulkonäköön liittyvissä asioissa. Ideakuppilassa opiskelijat olivat aktiivisessa roolissa ideoidessa ryhmässä muun muassa tulevaisuuden opiskelijaravintolasta. Käyttäjälähtöisiä kehittämismenetelmiä on monia muitakin kuin edellä mainitsemani kolme menetelmää, mutta työn rajallisuuden vuoksi minulla ei ollut mahdollisuutta testata useampia menetelmiä.

Kolmanneksi alakysymykseksi olin määritellyt, mitä opiskelijat arvostavat hyvässä opiskelijalounaassa. Tähän kysymykseen löysin vastauksia kriittisen hetken haastattelun vastauksista ja ideakuppilan keskusteluista. Opiskelijat arvostavat itsetehtyä lounasruokaa, joka on verrattavissa kotiruokaan. He arvostavat tuoreita raaka-aineita, monipuolisia ja terveellisiä lounasvaihtoehtoja. Opiskelijoiden mie-

lestä kasvisruoan kehittäminen maistuvammaksi ja houkuttelevammaksi vaihtoehdoksi koetaan tärkeäksi, koska opiskelijoissa on paljon kasvisruokailijoita ja monet opiskelijat haluavat syödä kasvispainotteista ruokaa, vaikka he eivät olisi-kaan kasvissyöjiä.

Neljänneksi alakysymykseksi olin määritellyt, millaisessa opiskelijaravintolassa opiskelijat haluavat tulevaisuudessa ruokailla. Löysin tähän kysymykseen vastauksen ideakuppilan keskusteluteemasta. Opiskelijoiden mielestä on ensiarvoisen tärkeää, että ruokailuympäristö on viihtyisä ja rauhallinen. He myös toivovat pystyvänsä osallistumaan lounasravintolan kehitystyöhön jollakin tavalla.

Kehittämistyöni lähtökohtana olivat vuosien 2009 – 2012 toteutetut asiakastyytyväisyystutkimukset Metropolia-ammattikorkeakoulujen opiskelijaravintoloissa. Analysoin asiakastyytyväisyystutkimuksentuloksia monipuolisesti, ja tavoitteena oli selvittää vaihtoehtoisia toimintatapoja kerätä asiakastietoa. Palmiolla toteutetaan nykyisin kerran vuodessa asiakastyytyväisyystutkimus, joka on hyvin helppo ja nopea tapa kerätä asiakkailta tietoa. Analysoidessani kyselyn tuloksia huomasin, että tulosten syvällisempään analysointiin olisi panostettava. Pelkät luvut eivät itsessään kerro paljoakaan, vaan luvuille olisi löydettävä syitä. Asiakastyytyväisyyskysely on yksi tapa kerätä tietoa palveluiden laadusta, mutta kysely pelkästään ei tarjoa riittävästi tietoa käyttäjistä.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista löytyi paljon samankaltaisuuksia koskien kaikkia Metropolia-ammattikorkeakoulujen opiskelijaravintoloita. Kyselyssä esiin nousseiden asioiden pohjalta pystyttäisiin keräämään lisää tietoa asiakkailta hyödyntäen monipuolisempia, käyttäjälähtöisiä tutkimusmenetelmiä. Mielestäni olisi ensiarvoisen tärkeää, että tutkimustulosten parantamiseen tehtäisiin selkeitä suunnitelmia ja määriteltäisiin toimenpiteitä, tavoitteita, aikatauluja ja seuranta. Joissakin opiskelijaravintoloissa tutkimustulokset olivat systemaattisesti huonontuneet useana vuonna peräkkäin (kts. kuvio 8 sivu 33) ja vasta esimerkiksi kolmantena vuonna tulokset olivat selvästi parantuneet. Asiakastyytyväisyystutkimuksen yhtenä tarkoituksena on seurata asiakkaiden tyytyväisyyttä ja palvelujen laatua. Tästä syystä toimenpiteisiin olisi ryhdyttävä nopeasti, jotta asiakastyytyväisyys ei enää huonontuisi. Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutusajankohtaa

olisi hyvä miettiä. Tällä hetkellä kysely toteutetaan keväällä yhtä aikaa kaikissa Palmian ravintoloissa. Metropolia-ammattikorkeakoulujen opetus hiljenee kevään kuluessa opiskelijoiden tehdessä itsenäisesti opinnäytetöitä, siirtyessä työharjoittelujaksoille ja kesätöihin. Moni opiskelija saa tutkintonsa päätökseen keväällä. Opiskelijoiden väheneminen oppilaitoksissa merkitsee myös asiakkaiden vähenemistä Palmian opiskelijaravintoloissa. Tämä selittää osittain kyselyyn vastanneiden vähäistä määrää. Jotta asiakastytyväisyyskyselystä saataisiin kattava ja vertailukelpoinen edellisiin vuosiin, olisi vastaajien määrä saatava nousemaan. Mielestäni kysely olisi hyvä toteuttaa Metropolia-ammattikorkeakoulujen osalta vuoden vaihteen jälkeen tammikuussa, jotta toimenpiteisiin pystyttäisiin ryhtyä vielä ennen opiskelijoiden kesälomia. Toinen mahdollinen ajankohta kyselylle voisi olla marraskuussa, ja silloin toimenpiteitä voitaisiin toteuttaa koko kevät. Kyselyn houkuttelevuutta ja julkaisukanavaa olisi mietittävä tarkemmin – mikä houkuttelee opiskelijoita vastaamaan ja missä muodossa he kyselyyn mielellään vastaisivat.

### 5.3 Työn luotettavuus

Laadulliseen tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyy työn luotettavuuden ja pätevyyden arviointia. Työn johdonmukaisuus kuvaa luotettavuutta ja perusteellisuus työn tekemisessä kuvaa pätevyyttä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012.)

Laadullisen kehittämistyön pätevyyttä voidaan arvioida kehittämismenetelmien valinnoilla. Kuinka hyvin valitut menetelmät mittaavat haluttua ilmiötä? Ovatko kehittämistehtävä ja alakysymykset oikeat ja onko niihin valittujen aineistonkeruumenetelmien avulla löydetty vastauksia? Jotta lukijat voivat arvioida työn luotettavuutta ja pätevyyttä, on työn tekijän annettava riittävästi ja selkeästi lukijoille tietoa työn toteutuksesta. Myös raportointimuoto on oltava selkeä, ymmärrettävä ja perusteellinen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

Opinnäytetyössäni valitsin kehittämismenetelmiksi useampia erilaisia menetelmiä: havainnoinnin, haastattelun ja ideakuppilan. Halusin testata erilaisia käyttäjä-

lähtöisiä kehittämismenetelmiä ja kerätä kattavan aineiston erilaisilla menetelmillä. Valitsin käyttämäni kehittämismenetelmät tietoperustasta esiin nousseista aineistonkeruumenetelmistä. Valitsemiani kehittämismenetelmiä on hyödynnetty palvelumuotoilussa käyttäjätiedon keräämisessä, ja ne on määritelty käyttäjälähtöisiksi kehittämismenetelmiksi. Päädyin kolmeen edellä mainittuun menetelmään, sillä tarkoituksena oli löytää Palmialle uusia innovatiivisia vaihtoehtoja käyttäjätiedon keräämiseen. Tällä hetkellä Palmialla käyttäjätiedon kerääminen perustuu perinteiseen asiakastyytyväisyyskyselyyn ja asiakaspalautteisiin.

Opinnäytetyöni luotettavuutta voidaan arvioida johdannossa määrittelemäni kehittämistehtävän ja sitä tarkentavien alakysymysten pohjalta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä on:

- Miten opiskelijaruokailua voidaan kehittää käyttäjälähtöisesti Palmian hoitamissa Metropolia ammattikorkeakoulujen ravintoloissa?

Työn alakysymyksinä ovat:

- Millaiseksi opiskelijat kokevat opiskelijaruokailun vuosien 2009 – 2012 asiakastyytyväisyystutkimusten perusteella?
- Miten opiskelijoita voidaan osallistaa ruokatuotteen kehittämisessä?
- Mitä opiskelijat arvostavat hyvässä opiskelijalounaassa?
- Millaisessa opiskelijaravintolassa opiskelijat haluavat tulevaisuudessa ruokailla?

Kehittämistyöni avulla löysin vastaukset kaikkiin kysymyksiin. Kehittämistehtävään löysin vastauksen yhdistämällä tietoperustaa ja keräämääni aineistoa. Ensimmäiseen alakysymykseen löysin vastauksen analysoimalla mahdollisimman perusteellisesti vuosina 2009 – 2012 tehtyjä asiakastyytyväisyystutkimuksia. Toiseen, kolmanteen ja neljänteen alakysymykseen löysin vastaukset havainnointien, kriittisen hetken haastattelujen ja ideakuppilan keskustelujen perusteella. Mielestäni työni on tästä johtuen luotettava.

Laadullisessa tutkimuksellisessa kehittämistyössä luotettavuus ja johdonmukaisuus tarkoittavat tulosten toistettavuutta eli voidaanko tutkimuksellinen kehittämistyö toteuttaa uudestaan ja ovatko saadut vastaukset samanlaisia toisellakin kerralla. Laadullisen tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuuteen liittyy käytettyjen kehittämismenetelmien arviointia eli antavatko käytetyt menetelmät luotettavia vastauksia. Työn voidaan sanoa olevan luotettava, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia aineiston analysoinnissa (Eskola & Suoranta 2001, 213). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012.)

Opinnäytetyöni luotettavuus voidaan arvioida käyttämäni kehittämismenetelmien toistettavuudella. Toteuttamani havainnointi, kriittisen hetken haastattelu ja ideakuppila ovat järjestettävissä uudelleen ja on hyvin todennäköistä, että tulokset olisivat seuraavallakin kerralla samanlaisia. Havainnointitulokset voivat hieman vaihdella riippuen havainnoitsijasta ja havainnoitavista asioista. Myös kriittisen hetken haastattelujen vastaukset voivat olla osittain erilaisia, jos haastateltavat ovat eri kouluista kuin missä itse toteutin haastatteluja. Ideakuppilassa syntyneet ideat ja opiskelijoiden ajatukset saattaisivat myös hieman muuttua, jos osallistuva joukko koostuisi eri henkilöistä. Mielestäni käyttämäni käyttäjälähtöiset kehittämismenetelmät antoivat luotettavia vastauksia, ja niitä kannattaa käyttää jatkossakin käyttäjätiedon keräämisessä.

Olen pyrkinyt tekemään kehittämistyöni raportista eli opinnäytetyöstäni mahdollisimman selkeän ja kertomaan asioista tarkasti. Tällä tavoin lukijalla on mahdollisuus ymmärtää, miksi olen tämän opinnäytetyön tehnyt, mikä on ollut työn tarkoitus, miten olen sen toteuttanut ja millaisia tuloksia olen saanut aikaiseksi. Mielestäni opinnäytetyöni on luotettava ja pätevä.

#### 5.4 Jatkotutkimus- ja kehittämiskohteita

Käyttäjälähtöinen toimintatapa vaatii asiaan perehtymistä ja sen sisäistämistä, jotta siitä saadaan toimiva työskentelytapa. Käyttäjälähtöisyydessä ei riitä pelkän tiedon kerääminen suoraan asiakkaalta, vaan toimintoja tulee myös muuttaa vastaamaan asiakkaiden toiveita, tarpeita ja ideoita. Toivon, että kehittämistyöni an-



taa Palmialle uusia mahdollisuuksia kerätä monipuolista käyttäjätietoa. Mielestäni olisi tärkeää, että käyttäjälähtöistä ajattelua työstettäisiin Palmialla eteenpäin tämän kehittämistyöni myötä. Tärkeää olisi, että käyttäjälähtöisyydestä tulisi todellakin uusi toimintamalli Palmialle, ja sitä hyödynnettäisiin jatkossa myös muissa Palmian hoitamissa ravintoloissa kuin vain Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijaravintoloissa. Tarkoituksena olisi testata käyttäjälähtöisiä toimintatapoja Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijaravintoloissa, ja niistä saadut kokemukset auttaisivat toteuttamaan käyttäjälähtöistä toimintaa muissa ravintoloissa ja myöhemmin muissa liiketoimintayksiköissä. Käyttäjälähtöisyydestä voisi tulla Palmian tuotemerkki. Mielestäni käyttäjälähtöistä toimintatapaa olisi hyvä kehittää edelleen, jotta siitä saataisiin toimiva kokonaisuus.

Jatkotutkimusta voisi mielestäni toteuttaa aiheesta, paranevatko asiakastyytyväisyystutkimusten tulokset Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijaravintoloissa, kun käyttäjälähtöisiä menetelmiä hyödynnetään ruokapalveluiden kehittämisessä. Ehdotan myös, että Palmialla tutustuttaisiin muihin käyttäjälähtöisiin kehittämismenetelmiin ja hyödynnettäisiin niitä käyttäjätiedonkeräämisessä. Esimerkiksi muotoiluluotaimen avulla voitaisiin suunnitella ja kehittää uudistuneita palvelukonsepteja ajatellen tulevia Metropolia-ammattikorkeakoulun opiskelijakamppuksia. Muotoiluluotaimessa käyttäjät dokumentoivat itse käyttämäänsä ympäristöä, kokemuksiaan ja mieltymyksiään. Käyttäjät hyödyntävät muotoiluluotaimessa esimerkiksi valokuvausta, videokuvausta ja päiväkirjamerkintöjä. Käyttäjät keräävät itse aineiston ja heidän keräämäänsä käyttäjätietoa voidaan syventää haastatteluilla. Muotoiluluotain on vain yksi innovatiivinen, käyttäjälähtöinen menetelmä. Erilaiset suunnittelupajat ja –ryhmät tarjoavat hyviä mahdollisuuksia kerätä käyttäjätietoa. Toteuttamaani ideakuppilaa voidaan verrata suunnittelupajoihin ja –ryhmiin. (Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011, 64–65.)

Palmian olisi hyvä pohtia sosiaalisen median hyödyntämistä käyttäjätiedon keräämisessä, esimerkiksi facebook tarjoaa helpon ja nopean tavan tavoittaa käyttäjiä. Käyttäjätiedon kerääminen facebookin kautta ei olisi sidottu aikaan ja paikkaan, vaan jokaisella halukkaalla Palmian asiakkaalla olisi mahdollisuus osallistua keskusteluun sekä ideointiin, ja samalla sosiaalinen media toimisi viestintäkanavana.

Käyttäjälähtöisen toiminnan vakiinnuttua Palmialla olisi aiheellista tarkastella sen taloudellista merkitystä. Tyytyväisemmät asiakkaat kertovat paljon positiivista tietoa muille potentiaalisille asiakkaille, ja lisääntynyt asiakastyytyväisyys lisää hyvin todennäköisesti asiakasuskollisuutta.

## LÄHTEET

Adidas. 2012. Mi team [viitattu 4.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.miteam.adidas.fi/>.

An Ethnography Primer. 2012. [Viitattu 27.12.2012]. Saatavissa:

<http://www.aiga.org/ethnography-primer/>.

Cooper, A. 2004. Inmates are running the asylum. Why high-tech products drive us crazy and how to restore the sanity. Indianapolis: Sams.

Edvardsson, B. 2001. Critical incident techniques. International Journal of Service Industry. Vol. 12, Iss. 3, p. 251 – 260 [viitattu 26.3.2012]. Saatavissa Emerald – tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com/aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0956-4233&volume=12&issue=3&articleid=851720&show=html&PHPSESSID=ds58oh5oloaf44cshhr2b8jjn0>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

García-Rosell, J-C., Kylänen, M., Pitkänen, K., Tekoniemi-Selkälä, T. Vanhala, A. & Korhonen, R. 2010. Matkailun tuotekehittäjän käsikirja [viitattu 20.11.2012]. Saatavissa: <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Etusivu.iw3>.

Grönfors, M. 2010. Havaintojen teko aineiston keräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 154 – 170.

Hautamaa, P. 2012. Re: Uudet ravitsemussuositukset korkeakoulujen ravintoloihin [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Räisänen, R. Lähetetty 31.10.2012.

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 214 – 229.

Heiskanen, E., Hyvönen, K., Repo, P. & Saastamoinen, M. 2007. Käyttäjät tuotekehittäjinä. Teknologia katsaus 216/ 2007. Tekes. Kuluttajatutkimuskeskus. [viitattu 1.4.2012]. Saatavissa: [www.tekes.fi/fi/document/42920/kayttajat\\_tuotekehittajina\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/42920/kayttajat_tuotekehittajina_pdf).

Hjalager, A-M. & Nordin, S. 2011. User-driven Innovation in Tourism – A Review of Methodologies. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism. Vol. 12, Iss. 4, p. 289 – 315.

Hukari, S. 2012. [sähköpostiviesti]. Re: Asiakastyytyväisyystutkimus ja opinnäytetyösi. Vastaanottaja Räisänen, R. Lähetetty 19.4.2012.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Hämäläinen, K., Vilkka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Khalifa, AS. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. Management Decision. Vol. 42, Iss. 5. p. 645 – 666 [viitattu 1.4.2012]. Saatavissa Emerald – tietokannassa: <http://www.emeraldinsight.com/aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0025-1747&volume=42&issue=5>.

Kela ja Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2011. Suositus korkeakouluruokailun periaatteeksi. Helsinki: Kela.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa [viitattu 20.10.2012]. Saatavissa:

[www.muova.fi/viewLibDocument.asp?sua=1&lang=1&id=646](http://www.muova.fi/viewLibDocument.asp?sua=1&lang=1&id=646).

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. ARKI. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Korkman, O. 2006. Customer value formation in practice. A practice-theoretical approach. Helsinki: Hanken School of Economics.

Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? – Puheenvuoro asiakaslähtöisten liiketoimintamallien puolesta [viitattu 1.4.2012].

Saatavissa Google scholar:

[http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti/files/Olisiko\\_aika\\_vaihtaa\\_liiketoimintamallia.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf).

Kunttu, K. & Huttunen, T. 2009. Yliopisto-opiskelijoiden terveystutkimus 2008 [viitattu 2.5.2012]. Saatavissa:

[http://www.yths.fi/filebank/582Tutkimus\\_2008\\_verkkoon.pdf](http://www.yths.fi/filebank/582Tutkimus_2008_verkkoon.pdf)

Lahtinen, P. & Virtainlahti, S. 2012. Learning café – menetelmä johtamisen kehittämisen apuvälineenä [viitattu 14.8.2012]. Saatavissa:

[http://www.lpt.fi/tykes/methods\\_docs/learning\\_cafe\\_metelmakortti.pdf](http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/learning_cafe_metelmakortti.pdf).

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lunkka, M. 2012. Re: Asiakastyytyväisyyskysely Metropolia amk [sähköposti-viesti]. Vastaanottaja Räisänen, R. Lähetetty 3.12.2012.

Mager, B. 2009. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing services with innovative methods. Kuopio: Kuopion muotoiluakatemia.

Metropolia. 2011. Metropolia Ammattikorkeakoulun tarina [viitattu 20.2.2011].  
Saatavissa: <http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/metropolian-tarina/>.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moritz, S. 2005. Service Design – A practical access to an evolving field. Köln: International School of Design [viitattu 11.4.2012]. Saatavissa: [http://stefan-moritz.com/welcome/Service\\_Design.html](http://stefan-moritz.com/welcome/Service_Design.html).

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Palmia. 2011. Me olemme Palmia [viitattu 20.2.2011 ].  
Saatavissa: <http://www.hel.fi/hki/palmia/fi/Me+olemme+Palmia>.

Porter, E. M. 1998. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with new introduction. New York: Free Press.

Räty, H. 2012. Re: Palvelumuotoilu E. Ahlström [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Räsänen, R. Lähetetty 13.7.2012.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2012. KvaliMOTV. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi [viitattu 19.11.2012].

Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L3_3.html).

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 189 - 199.

Silverman, D. 2001. Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction. 2. uudistettu painos. London: Sage.

Starbucks. 2012. My Starbucks Idea [viitattu 4.10.2012]. Saatavissa: <http://mystarbucksidea.force.com/apex/ideahome>.

Tilastokeskus. 2012. Koulutus [viitattu 1.5.2012]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/kou.html>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuorila, H., Parkkinen, K & Tolonen, K. 2008. Aistit ammattikäyttöön. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 103 – 127.

von Hippel, E. 2005. *Democratizing Innovation*. USA: MIT Press.



## LIITTEET

Liite 1: Palmian asiakastyytyväisyyskysely

Liite 2: Ideakuppila 24.9.2012

Liite 3: Havainnointiaineisto

Liite 4: Havainnointiprosessi

Liite 5: Haastatteluprosessi

Liite 6: Ideakuppilaprosessi

Liite 7: Kuvasatoa



## Palmian asiakastyytyväisyyskysely

Ravintolan nimi \_\_\_\_\_

### Sukupuoli

- nainen .....  1  
 mies .....  2

### Ikä

- alle 25 vuotta .....  1  
 25-40 vuotta .....  2  
 41-60 vuotta .....  3  
 yli 60 vuotta .....  4

### Käyn tässä ravintolassa

- 3 x viikossa tai useammin .....  1  
 viikoittain .....  2  
 harvemmin .....  3

Seuraavat kysymykset koskevat Palmian catering-palvelujen laatua tässä ravintolassa.

Anna palvelutekijöille kokemustesi mukaan arvosana rastittamalla vastaava kohta.

	Erittäin hyvä	Hyvä	Kohtalainen	Heikko	Erittäin heikko	En osaa sanoa/ En käytä
Minkä kokonaisarvosanan annat catering-palvelujen laadusta tässä ravintolassa? .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
1. Ruoan maku .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
2. Ruoan ulkonäkö .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
3. Lisäkesalaattien vaihtelevuus ja laatu .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
4. Leipävalikoiman monipuolisuus ja laatu .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
5. Ruokalistalta löytyy minulle sopiva vaihtoehto päivittäin .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
6. Ruokalistan vaihtelevuus .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
7. Kahvilatuotteiden ja -palvelujen vaihtelevuus ja laatu .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
8. Henkilöstön ystävällisyys ja palvelualttius .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
9. Palvelutilanteen sujuvuus .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
10. Tiedonsaanti ruokaan liittyvistä asioista .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
11. Palautteisiin reagointi .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
12. Ruokailutilan siisteys ja viihtyisyys .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
13. Erityisruokavalion huomioiminen .....	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

Muita terveisiä ravintolapalveluille? Miten Palmia voisi edelleen kehittää catering-palvelujaan?

---



---



---

Mikäli haluat, että Sinuun otetaan yhteyttä, kirjoita yhteystietosi alla olevalle viivalle, kiitos.

---

1



## Ideakuppila 24.9.2012

Opinnäytetyö  
Riitta Räisänen



palmia

catering-palvelut

2

## Perustietoa

- Ylempi amk-tutkinto Lahden ammattikorkeakoulussa (palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa)
- Opinnäytetyönä kehittämistehtävä työelämään
- Käyttäjälähtöisyys ruokapalveluiden kehittämisessä Palmian hoitamissa Metropolia ammattikorkeakoulun opiskelijaravintoloissa



palmia

catering-palvelut

3

## Perustietoa

- Erilaisten tutkimus- ja kehittämismenetelmien testaus (havainnointi, haastattelu, ideakuppila)
- Vuosien 2009 – 2012 asiakastytyväisyystutkimusten tulokset
- Tuloksista on noussut esiin ruoan maku, ulkonäkö ja kasvisruokavalioiden
- Parannuksia tehty viime vuosina, mutta paljon on vielä kehitettävää



palmia

catering-palvelut

4

## Ideakuppila

- 10 opiskelijaa Sofianlehdosta
- 3 edustajaa Palmia Cateringistä (esittely)
- 3 teemapöytää (4-5 henkilöä/ pöytää)
- Joka pöydässä oma keskustelu teema, varattu aikaa 15 min./ teema
- Valitaan ryhmästä kirjuri
- Vapaata ideointia teemasta. Palmian edustaja apuna ideoinnissa ja keskustelun kannustajana.



palmia

catering-palvelut

5

## Ideakuppila

- Pöydissä paperi, johon ideat kirjataan yöns
- Villi ja vapaa ideointi sallittua ja toivottua. Ei oikeita, eikä vääriä vastauksia
- Ryhmät vaihtavat pöytiä, Palmian edustaja jää pöytään ja alustaa keskustelun seuraavalle ryhmälle.
- Lopuksi yhteenveto 10 min. /teema. Valitaan 3 parasta ideaa/ teema ja niistä jokaisella vielä mahdollisuus keskustella ja kommentoida.



catering-palvelut

6

## Ideakuppilan teemat

- 1. Maistuva opiskelijalounas  
- alateema: kasvisruoka
- 2. Tulevaisuuden opiskelijaravintola
- 3. Asiakas ruokapalveluiden kehittämistyössä. Miten Metropolia ravintoloiden asiakas voisi osallistua opiskelijaravintolan kehittämiseen?



catering-palvelut

7

## Lopuksi

- Kiitokset ja palautteet



catering-palvelut

### LIITE 3

#### Havainnointiaineisto

##### Teema 1.) Ravintola

*Opiskelijaravintolat tuntuivat olevan kohtaamispaikkoja, ja lounas sosiaalinen tapahtuma. Ravintoloissa ruokailtiin, kahviteltiin, seurusteltiin, odoteltiin, kulutettiin aikaa, opiskeltiin yhdessä ja yksin, luettiin lehtiä ja kirjoja sekä ratkottiin riskitehtäviä. Ravintolat olivat siistejä ruokailun alkaessa, pöydät ja tuolit olivat järjestyksessä ja puhtaita, linjastoissa tarjoiluastiat olivat puhtaita, täysinäisiä ja ruoat olivat houkuttelevasti esillä. Kaikki näytti olevan tip top, valmiina vastaanottamaan asiakkaita maistuvalla opiskelijalounaalla. Huomasin kuitenkin, että mitä pidemmälle lounasaikaa oli kulunut, sitä enemmän ravintoloissa vallitsi epäjärjestys ja linjastoissa olevat tarjoiluastiat olivat vajaita ja epäsiistejä. Myös astianpalautuspisteissä oli valtavia pinoja likaisia astioita ja roska-astiat olivat hyvin täynnä. Henkilökunta siisti paikkoja ruuhka-ajan jälkeen, mutta paikalla ei enää ollut kovin montaa ruokailijaa. Lounasruokailijoita saapui ravintoloihin heti lounaan alettua ja ravintoloissa oli erityisen vilkasta noin tunnin verran ruokailun alkamisesta. Havainnointipäivinä missään ravintoloissa ei ollut äärimmäisen ruuhkaisaa. Jonoa kuitenkin näytti syntyvän kassalla maksettaessa ja linjastoissa ruokaa valittaessa. Jonoa syntyi heti, jos ruoka sattui loppumaan. Silloin opiskelijat näyttivät olevan rauhallisia ja kärsivällisiä, mutta odottavaisia ja ihmeissään, varsinkin jos ruokaa ei tullut heti lisää. Syksyllä havainnoidessani toisen kerran Sofianlehdon ravintolassa huomasin, että ravintolassa oli todella hämärää. Hämäryys johtui osittain huonosta valaistuksesta, mutta myös pilvisestä päivästä ja pienistä ikkunoista. Vastaavasti Tukholmakadun ja Bulevardin ravintoloissa oli todella valoisaa suurten ikkunoiden ansiosta. Kaikissa ravintoloissa oli pitkiä pöytiä ja joitakin pienempiä neljän hengen pöytäryhmiä. Pöydät olivat viereissä ja tilaa tuntui olevan kaikissa ravintoloissa vähän. Bulevardin ravintolassa tilaa oli havainnointipäivänä riittävästi, koska ravintolassa oli asiakkaita todella vähän. Kaikissa ravintoloissa kuului vilkkaimpaan lounasaikaan kova puheensorina. Jos halusin kuunnella opiskelijoiden puhetta, täytyi minun mennä aivan heidän viereensä.*

## LIITE 3

### Havainnointiaineisto

#### Teema 2.) Opiskelijat

*Kaikissa kolmessa ravintolassa opiskelijat saapuivat lounaalle tai kahville isommissa ryhmissä. Harvoin opiskelija tuli ravintolaan yksin tai edes kahdestaan opiskelutoverin kanssa. Kahvila-asiakkaat saattoivat vieraillla ravintolassa yksin ostaen take away-juoman. Ostosten jälkeen yksittäiset asiakkaat lähtivät usein ravintolasta pois. He eivät välttämättä jääneet nauttimaan ostoksiaan ravintolaan. Saapuessaan ravintolaan opiskelijoilla oli takit ja laukut mukana, ja tietenkin syksyn tullen päällysvaatteiden määrä oli suurempi kuin keväällä. Useimmat opiskelijat veivät takit ja laukut mukanaan istumapaikoille, ja päällysvaatteiden suuri määrä aiheutti välillä ahtautta ja hankaloitti kulkemista. Tietenkin voi olla vaikeaa kuljettaa mukanaan takkia, laukkuja ja ruokatarjotinta. Osa opiskelijoista näytti haluavan katsoa päivänlounaslistaa ennen ruoan valitsemista, toiset taas näyttivät astelevan suoraan ruokalinjastolle ja tekivät päätökset ruokaan liittyvissä asioissa hetkessä. Jotkut opiskelijoista kiertelivät ruokalinjastoissa ennen ruokailutapahtuman aloittamista. He selvästi halusivat nähdä mitä ruokaa tänään oli tarjolla ja miltä ruoka näytti. Saapuessaan ravintoloihin opiskelijat olivat iloisia ja naurua kuului paljon, samoin puhetta. Iloisuus, nauravaisuus ja puheliasuus näyttivät jatkuvan ruokailun yhteydessä, erikokoisissa pöytäseurueissa. Opiskelijat keskustelivat ravintoloissa esimerkiksi ruoan kappalemäärästä ja ulkonäöstä, istumapaikoista, ravintolasalin lämpötilasta, tarjolla olevista leivistä, aikaisemmista ruokailu kokemuksista, opinnoista ja viikonlopun vietosta. Keskusteluaiheet vaihtelivat todella paljon.*

#### Teema 3.) Ruoka

*Kaikissa ravintoloissa oli tarjolla useampi pääruokavaihtoehto, 2 – 4 eri ruokalajia. Lisäksi vaihtoehtoina olivat vielä keitto- tai salaattiatelia. Ruoka oli tarjolla kaikissa ravintoloissa pitkissä linjastoissa, ja ruoat olivat esillä isoissa tai hieman pienemmissä teräsvuoissa. Ruokien päällä oli erilaisia kansia, enimmäkseen lä*

### LIITE 3

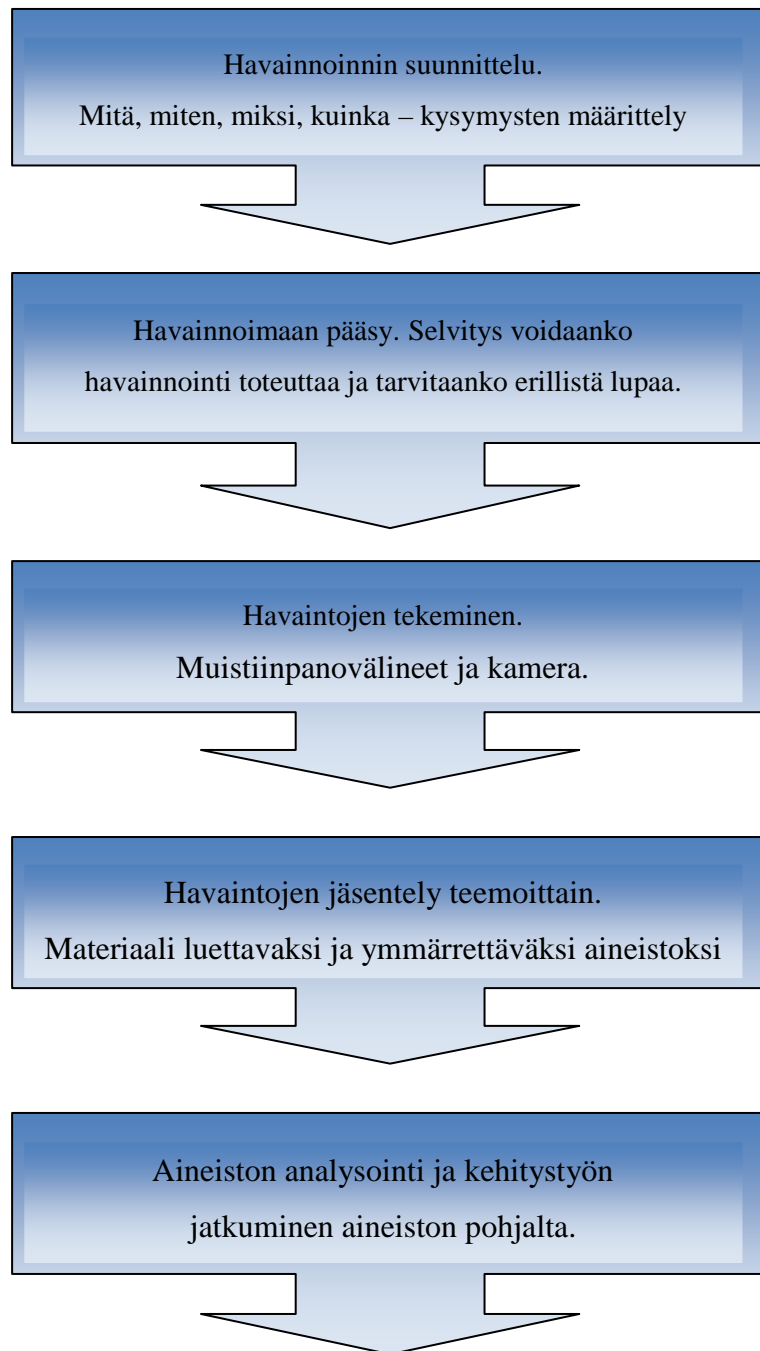
#### Havainnointiaineisto

*pinäkyviä. Salaattiateria oli tarjolla erillisessä buffeessa komponentteina. Pääruokalinjaston lisäksi ravintoloissa olivat lisukesalaattilinjastot, leipä- ja juoma*

*pöydät. Ruokia ei ollut erikseen nimetty mitä missäkin astiassa oli, mutta linjastoissa oli esillä päivän ruokalista. Ravintoloissa ei tuoksunut miltään erikoiselta, minkään ruuan tuoksu ei tuntunut voimakkaalta. Ruoan tuoksua saattoi haistaa vain ruokaa otettaessa tai kantta avatessa. Osasta ruoka-astioista nousi höyryä ja silloin saatoin päätellä, että ruoka oli kuumaa. Ruoka-astioita ei ollut missään ravintoloissa koristeltu kovinkaan paljon. Vain täysinäisissä lisukesalaatti astioissa näytti olevan koristeita. Lounaan alkaessa kaikki ruoat näyttivät hyvin herkullisilta ja houkuttelevilta. Mitä pidemmälle lounasaikaa kului, sitä epähoukuttelevammalta ruoka saattoi näyttää. Ajattelin tämän johtuvan epäsiisteistä ja vajaista tarjoiluastioista.*

#### LIITE 4

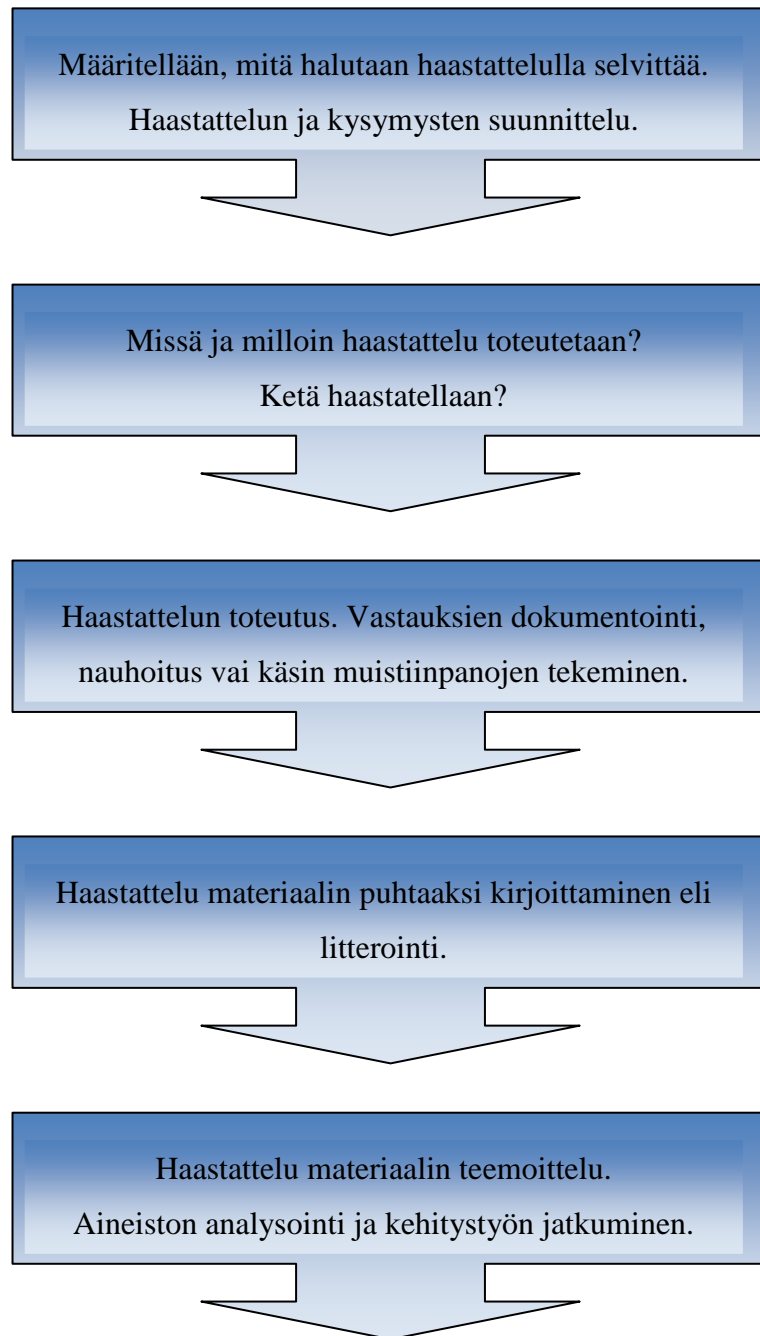
Havainnointiprosessi (mukaillen Hyysalo 2009, 110–111).





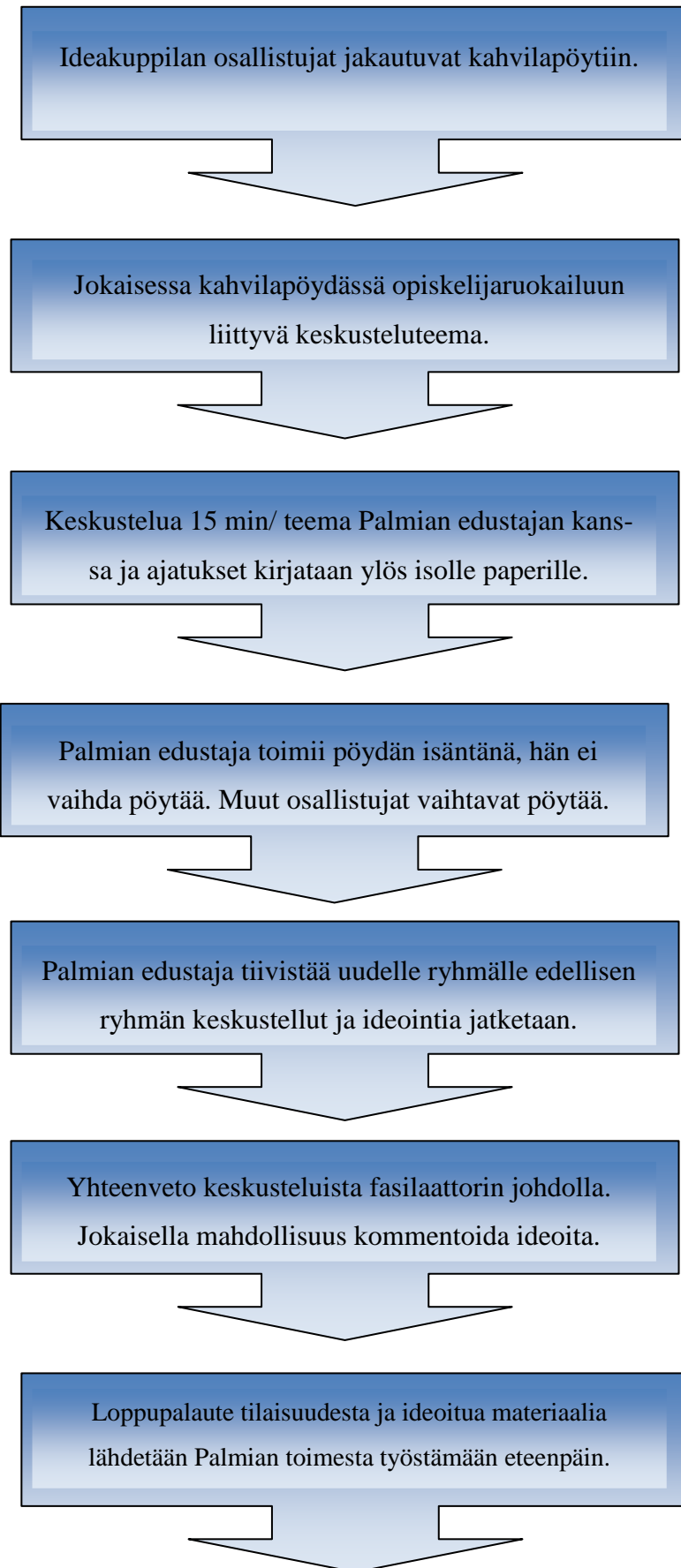
## LIITE 5

### Haastatteluprosessi



LIITE 6

Ideakuppilaprosessi (mukaillen Lahtinen & Virtainlahti 2012).



LIITE 7  
Kuvasto

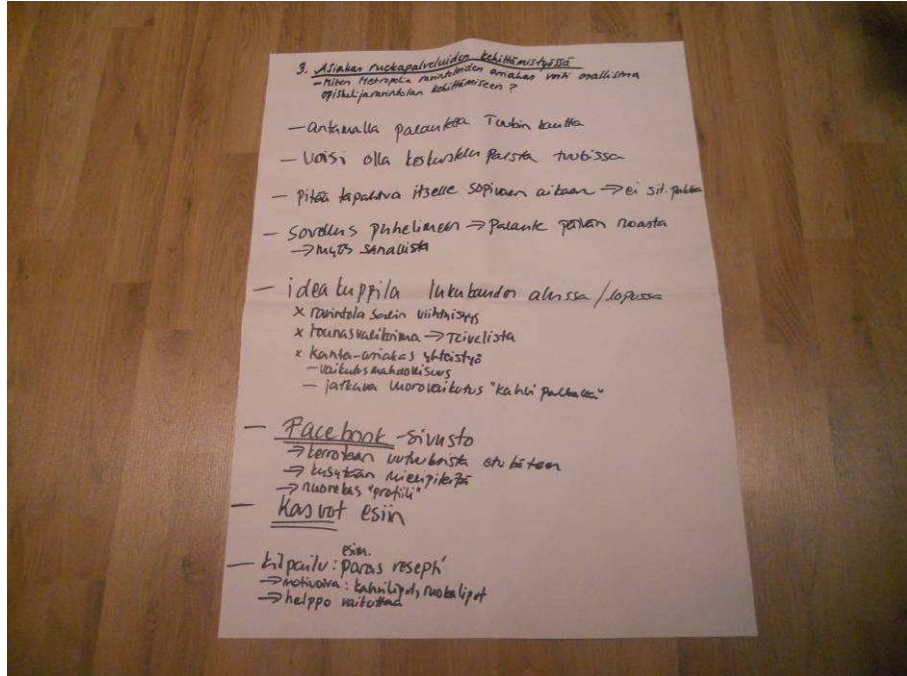


Ideakuppila työskentelyä 24.9.2012 Sofianlehdossa.



Ryhmässä ideointia 24.9.2012 Sofianlehdossa.

LIITE 7  
Kuvasto



Ideoinnin tulos 24.9.2012 Sofianlehdossa.