

Hannes Hämäläinen ja Ilari Leskinen

# Opiskelijaravintolan toiminnan kehittäminen logistisesta näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

23.5.2013

<p>Tekijät Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Hämäläinen Hannes, Leskinen Ilari Opiskelijaravintolan toiminnan kehittäminen logistisesta näkökulmasta</p> <p>38 sivua + 4 liite 23.5.2013</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>insinööri (AMK)</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>tuotantotalous</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	<p>toimitusketjujen hallinta ja liiketoiminta</p>
<p>Ohjaaja</p>	<p>yliopettaja Antero Putkiranta</p>
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää Palmian kahden opiskelijaravintolan (opiskelijaravintola Vanha Maantie ja opiskelijaravintola Leiritie) toimintaa logistisesta näkökulmasta. Työ oli osa kansainvälistä EU-hanketta (Smart Campus). Tehtävänä oli selvittää ym. opiskelijaravintoloiden nykytila, havaita mahdollisia ongelmakohtia ja esittää ratkaisuehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.</p> <p>Ravintoloiden toimintaa tutkittiin havainnoimalla jokapäiväistä toimintaa ja haastatteleamalla ravintoloiden henkilökuntaa. Projektiryhmä vieraili myös muissa opiskelijaravintoloissa, joista etsittiin benchmarking-henkisesti parhaita käytäntöjä, tiloja ja olosuhteita.</p> <p>Projektin aikana havaittiin, että samat ongelmat toistuvat eri opiskelijaravintoloissa: ruokalan layoutiin käytännöllisyyteen ei ole kiinnitetty tarvittavaa huomiota, ravintolan kapasiteetti ei ole opiskelijamäärien tasolla, lounasaika aiheuttaa ruuhkia ja tiedonkulku oppilaitoksen ja ravintolan operaattorin välillä ei suju parhaalla mahdollisella tavalla.</p> <p>Ratkaisuehdotukset jaoteltiin vaikutuskohteen mukaisesti linjastoa nopeuttaviin, ruuhka-aiheisiin vaikuttaviin, tiedonvälitystä parantaviin ja yleisiin parannusehdotuksiin. Tärkeimmät ratkaisuehdotukset em. kohteisiin olivat Smart Card -älykortin käyttöönotto maksuvälineenä, ruuhkahuipun purkaminen ruokailuaikojen lukujärjestys- tai luokkahuonetarkkuudella porrastamalla, asiakastoimikunnan perustaminen ravintolaoperaattorin, opiskelijoiden ja koulun yhteistoimintakanavaksi sekä keittiön kapasiteettiongelmien ratkaiseminen etenkin opiskelijaravintola Leiritien keittiön uusimisella.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>opiskelijaravintola, logistiikka, toiminnan kehittäminen</p>

Author Title	Hannes Hämäläinen, Ilari Leskinen The Development of University Cafeterias from a Logistical Point of View
Number of Pages Date	38 pages + 4 appendices 23 May 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Specialisation option	Supply Chain Management and Business
Instructor	Antero Putkiranta, Senior Lecturer
<p>The goal of this thesis was to study and develop the functions of two Palmia restaurants (Cafeteria Vanha Maantie and Cafeteria Leiritie) from a logistical point of view. This thesis is a part of an international EU-project called Smart Campus. The objective was to find out the current state of the restaurants, detect problems and present suggestions to improve the functions of the cafeterias.</p> <p>Operations of the cafeterias were investigated by interviewing the staff and monitoring the daily functions of the cafeterias. The project group also visited several similar cafeterias in the spirit of benchmarking to find the best practices, layouts and conditions.</p> <p>During the project it was noticed that almost all student cafeterias have similar problems: impractical layout, capacities do not correspond the number of customers, very long queues during the busy hours and communication between restaurant operators and school staff is not on an optimal level.</p> <p>Suggestions for improvement were divided into several categories based on the affected functions: speeding up the lunch line, shortening the queues during busy hours, improving communications and general improvements. The most important improvements in these categories were launching Smart Cards as a payment method, spreading the lunch hour peak times by giving courses and/or classrooms recommended time windows for lunch, establishing a council for cafeteria operator, students and school for better communication and revising the kitchen at the Leiritie cafeteria.</p>	
Keywords	cafeteria, logistics, improvement

## Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen menetelmä ja taustaa	5
2.1	Prosessi	5
2.2	Työntutkimus	6
2.3	Hiljainen tieto	7
2.4	Benchmarking, tavoitteet ja mahdollisuudet	7
3	Tutkimusprosessin kulku	11
3.1	Lähtökohdat ja rajaus	11
3.2	Nykytila-analyysi	12
4	Benchmarking-tutkimus	13
4.1	Metropolia Ammattikorkeakoulun Tukholmankadun opiskelijaravintola	14
4.2	Porvoon Laurea	15
4.3	Leppävaaran Laurea	16
4.4	Benchmarkingin yhteenveto	17
5	Nykytila Leppävaaran ja Myyrmäen Palmiassa	18
5.1	Palmia Leppävaara	18
5.1.1	Kävijämäärät	18
5.1.2	Asiakastilat ja päivittäiset ruuhka-ajat	19
5.1.3	Leppävaaran keittiö	21
5.2	Palmia Myyrmäki	22
5.2.1	Kävijämäärät	22
5.2.2	Asiakastilat ja päivittäiset ruuhka-ajat	23
5.2.3	Myyrmäen keittiö	24
6	Ruokalan toiminnan kehitysehdotukset	25
6.1	Linjastoa nopeuttavat ratkaisuehdotukset	26
6.2	Linjaston ruuhkahuippuun vaikuttavat	29
6.3	Tiedonvälitystä parantavat	30
6.4	Muut ravintolan toimintaan vaikuttavat kehitysehdotukset	32

7	Yhteenveto	34
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1. Prosessikaavio	
	Liite 2: Palmian kävijätilastoja opiskelijaravintoloista	
	Liite 3: Haastattelujen pohjakysymyksiä	
	Liite 4: Sosiaalisessa mediassa käytettyjä kysymyksiä	

## 1 Johdanto

Tämä tutkimus on toteutettu Metropolia Ammattikorkeakoululle. Työ on osa EU-tasolla toimivaa Smart Campus -projektia jonka tavoitteena on tutkia ja kehittää kampusalueen palveluja ja toimintoja kokonaisvaltaisesti.

Tutkimusprojektin tarkoitus on tutkia ja kehittää Metropolia Ammattikorkeakoulun Leppävaaran ja Myyrmäen kampusten opiskelijaravintoloiden toimintaa logistisesta näkökulmasta. Tavoitteena on saada aikaan uusia, tehokkaampia ratkaisuja ja toimintamalleja, jotka tehostavat ravintoloiden toimintaa. Päämääränä on ratkaista ilmeneviä ongelmia ja saada aikaan logistisesti tehokas opiskelijaravintola.

### Smart Campus -hanke

Smart Campus -hanke on ollut vireillä vuodesta 2011 saakka ja sen taustalla on Euroopan Unionin CIP-puiteohjelma (*Competitiveness and Innovation framework Programme*). CIP-puiteohjelma puolestaan on EU:n innovaatioita ja erityisesti ekologisia parannuksia tukeva ohjelma. (Euroopan komissio, 2012.)

Lopullisen hyödyn projektin tuloksista saavat sen asiakkaat: pilottikampusten opiskelijat, henkilökunta ja päättäjät. Projektin tuloksena on parempi viihtyvyys työ- tai opiskelupaikalla sekä energian säästö, joka näkyy myös taloudellisena säästönä.

Smart Campus -hankkeen kesto on 2,5 vuotta ja kokonaisbudjetti noin 4,6 miljoonaa euroa. Alla olevassa kuvassa (kuva 1) on kuvattu hankkeen pilottikohteet Suomessa, Italiassa, Portugalissa ja Ruotsissa. Suomen pilottikohteina toimivat Metropolia Ammattikorkeakoulun Leppävaaran ja Myyrmäen kampukset. Hankkeen tuloksia ja ratkaisuja on tarkoitus vertailla osallistuvien maiden kesken ja näin saada aikaan hedelmällinen maaperä uusille innovatiivisille ratkaisuille.



Kuva 1. Smart Campuksen pilottikampukset. (Kippo, 2012)

Smart Campuksen tarkoitus on kehittää kampusalueen toimintoja ja palveluita tehokkaammiksi ja ekologisemmiksi. Suomessa tarkoituksena on parantaa Metropolian energiatehokkuutta, oppimisympäristöjä, palveluntarjontaa ja tehostaa logistisia toimintoja. Lopullisena visiona on parempi oppimisympäristö ja ympäristöystävällisempi ja tehokkaampi oppilaitos. Kampusalueen kehittäminen koskee sen kaikkia sidosryhmiä (kuva 2).



Kuva 2. Smart Campuksen sidosryhmiä. (Kippo, 2012)

Kaikki Metropolian klusterit osallistuvat Smart Campus-hankkeeseen. Työntekijöinä projektissa toimii niin eri alojen opettajia kuin opiskelijoitakin. Keskeisenä ajatuksena on käyttäjälähtöinen tutkimuskonsepti Living Lab, joka tässä tapauksessa valjastaa tutkittavassa ympäristössä päivittäin toimivat ja näin ollen sen parhaiten tuntevat ihmiset tutkijoiksi ja innovaattoreiksi.

Hankkeessa toimii useita opiskelijavetoisia tutkimusryhmiä joista vain yhden toimintaa esitellään tässä raportissa. Ravintolalogistiikan lisäksi hankkeen aikana tutkitaan esimerkiksi veden, sähkön ja lämmön kulutusta, sisäilman laatua ja valaistusta. Ryhmät tekevät yhteistyötä ja vaihtavat tietoa mahdollisuuksien ja tarpeiden mukaan.

### Palmia

Palmia on catering-, siivous-, kiinteistö- ja turvapalveluja sekä puhelin- ja hyvinvointipalveluja tarjoava monialainen liikelaitos. Liikelaitoksena Palmia on Helsingin kaupungin omistama, mutta se toimii yritysten tapaan markkinoilla ja vastaa omasta taloudestaan. (Palmian verkkosivut, 2013.)

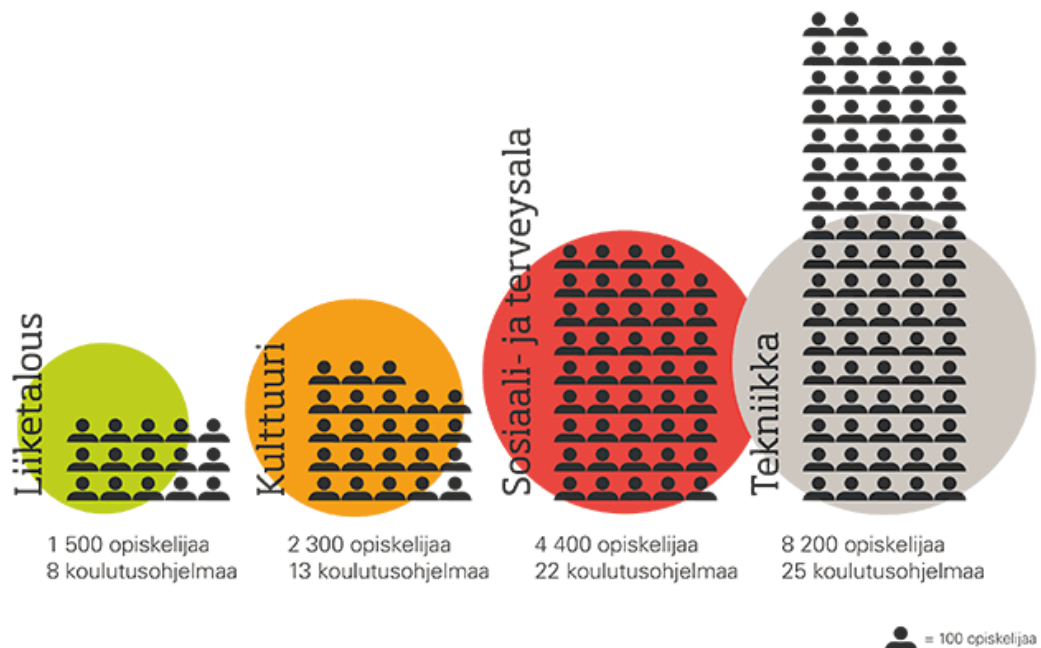


Toiminta-ajatuksena Palmialla on tarjota tukipalveluja organisaatioille, jotka haluavat keskittyä ydinosaan ja ulkoistaa tukipalvelut, kuten aulapalvelun ja ruuanlaiton. (Palmian verkkosivut, 2013.)

Palmia hoitaa catering-palveluita sekä Leppävaaran että Myyrmäen kampuksella ja juuri näitä palveluita on tässä työssä tutkittu. Pilottikohteissa catering koostuu kahvilan ja ruokalan ylläpidosta sekä erilaisten tilaisuuksien ja isompien kokousten tarjoilun järjestämisestä. (Palmian verkkosivut, 2013.)

### Metropolia Ammattikorkeakoulu

Metropolia on pääkaupunkiseudulla toimiva monialainen ammattikorkeakoulu. Opiskelijoita on yhteensä noin 16 000 neljällä eri alalla ja oppilaitos harjoittaa paljon opiskelijavaihtoa. Metropolia tavoittelee arvostetuimman ammattikorkeakoulun asemaa Suomessa. Yhteensä Metropolialla on 21 kampusta Espoon, Helsingin ja Vantaan alueilla. Näistä viidellätoista järjestetään opetusta. Alla oleva kuva (kuva 3) havainnollistaa Metropolian opiskelijoiden ja koulutusohjelmien jakaumaa. (Metropolia, 2013.)



Kuva 3. Metropolia numeroina (Metropolia, 2013)

## Kansaneläkelaitos (Kela)

Kansaneläkelaitos tukee opiskelijaravintoloissa ruokailua valtioneuvoston asetuksen mukaisesti. Avustuksen kohteena ovat alempaa tai ylempää korkeakoulututkintoa, ammattikorkeakoulututkintoa tai ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat opiskelijat.

Avustus on osa opintotukea ja on 1.1.2013 alkaen 1,94 euroa aterialle kohden. Summa maksetaan opiskelijaravintolan pitäjälle ja se alentaa asiakkaan maksamaa aterian hintaa. Samalla asetus määrittää aterialle maksimihinnan, 4,54 euroa. Hintaa voidaan korottaa 5,69–6,89 euroon, jos se voidaan perustella kalliimpien raaka-aineiden käytöllä (ns. erikoisannokset). (Valtioneuvoston asetus korkeakouluopiskelijoiden ruokailun tukemisen perusteista 2.2.2012/54.)

Kansaneläkelaitos on myös julkaissut Valtion ravitsemusneuvottelukunnan kanssa laaditut suositukset korkeakouluruokailun periaatteiksi. Suositusten tavoitteena on ”tarjota työväline yliopisto- ja ammattikorkeakouluopiskelijoille tarjottavien aterioiden suunnittelusta ja toteutuksesta vastaaville tahoille sekä edistää opiskelijoiden terveellistä ravitsemusta, terveyttä ja hyvää opiskeluvireyttä”. (Kela, 2011: 12.)

## **2 Tutkimuksen menetelmä ja taustaa**

### 2.1 Prosessi

Prosessilla tarkoitetaan yleisesti toimintoa, jonka tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalle. Tyypillistä prosessille on toiminnan toistuvuus, useampi välivaihe ja ulottuminen osastorajojen yli. Prosessilla tulisi olla määriteltynä sen alku- ja loppupisteet, asiakas, asiakkaan tarpeet, prosessin vaatimat resurssit sekä prosessin omistaja, joka vastaa sen kehittämisestä. Prosessin asiakas voi olla yrityksen varsinaisen asiakkaan lisäksi myös yrityksen sisäinen asiakas, esimerkiksi yrityksen jokin toinen prosessi. (Laatu-keskus, 1998: 8). Prosessissa tärkeässä roolissa on prosessin omistaja, jonka tyypillisinä tehtävinä ovat mm. prosessin toiminnan valvonta ja kehittäminen (Laamanen, 2001: 254).

Tämä tutkimus tutkii erityisesti Palmian opiskelijaravintoloiden asiakaspalveluprosesseja.

## 2.2 Työntutkimus

Kun työpaikan toimintoja lähdetään kehittämään, on tärkeää tehdä työntutkimusta. Haaverilan, Uusi-Rauvan, Kourin ja Miettisen (2005: 490) määritelmän mukaan ”työntutkimus on ihmisten, materiaalien ja tuotantovälineiden yhteistoiminnan järjestelmällistä tutkimista tarkoituksena löytää paras menettelytapa. Sen päämääränä on lisäksi hyvien työolosuhteiden luominen ja työn suorittamiseksi tarvittavan ajan määrittäminen”.

Työntutkimus liittyykin oleellisesti nykytilan selvittämiseen tutkimuskohteessa ja se on erityisen hyödyllistä teollisessa työympäristössä. Sitä sovelletaan pääsääntöisesti tuotantojärjestelmien kuvauksessa ja kehittämisessä. Ravintolaympäristön tutkimiseen työntutkimus soveltuu myös melko hyvin, ja tässä tutkimuksessa sitä on sovellettu erityisesti jonotusaikojen ja kulkuväylien toimivuuden tutkimiseen.

Työntutkimuksen tavoitteet ovat seuraavat:

- Ajankäytön tehostaminen
  - Voidaan tutkia kahdella tavalla
  - Jatkuva ajankäyttötutkimus jossa toimintaa seurataan koko ajan
  - Havainnointitutkimus jossa toimintaa seurataan tiettyinä ajankohtina
- Työnkulun tehostaminen
  - Toimintaprosessin muokkaaminen mahdollisimman tehokkaaksi
- Yksittäisten työvaiheiden tehostaminen
  - Voidaan toteuttaa muokkaamalla työvälineitä, -olosuhteita ja -tapaa
- Työliikkeiden kehittäminen
  - Yksittäisten toimintojen yksityiskohtainen parantaminen mm. ergonomian ja työturvallisuuden parantamiseksi.

### 2.3 Hiljainen tieto

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan pitkäaikaisen työntekijän selkärankaan kertynyttä kokemus- ja aavistusperusteista tietoa, jota on yleensä vaikea jakaa. Tällainen tieto on hankalaa siksi, että se katoaa työntekijän mukana, mikäli tämä siirtyy muihin työtehtäviin tai kokonaan pois yrityksestä. Hiljaisen tiedon säilyminen olisi tärkeää esimerkiksi tässä tutkimuksessa käsiteltyjen ravintoloiden kohdalla, sillä etenkin pitkäaikaiset ravintolapäälliköt ovat keränneet hiljaista tietoa valtavat määrät. (Financial Times lexicon, 2013).

### 2.4 Benchmarking, tavoitteet ja mahdollisuudet

Bengt Karlöf ja Svante Östblom kuvaavat teoksessaan Benchmarking – Tuottavuudella ja laadulla mestariksi (1993: 7) benchmarkingia seuraavasti:

Benchmarking on jatkuva ja systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on verrata omaa tuottavuuden, laadun ja työprosessien tehokkuutta valioluokkaa edustavien yritysten ja organisaatioiden tehokkuuteen.

Toisaalta Laatukeskuksen (1998: 5) määritelmä on:

Benchmarking on menetelmä, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Tarkoituksena on saada tietoja ja taitoja, jotka voidaan muuntaa tehokkaiksi oman yrityksen toiminnan parannuksiksi.

Yhteistä molemmille määritelmille on nöyryys ja ajatus siitä, että paras toimintatapa saattaa hyvinkin löytyä oman yrityksen ulkopuolelta, ja sen liittäminen osaksi oman yrityksen toimintaa parantaa yrityksen tehokkuutta.

Benchmarkingin tavoitteena on luoda tehokkuuspainetta organisaation prosesseille. Tämä mahdollistaa prosessien kehittämisen myös sellaisissa tilanteissa, joissa suoraa ulkoista, markkinoiden aiheuttamaa, painetta ei ole. Pelkän toiminnan tehostamisen lisäksi benchmarkingin avulla saatetaan muuttaa organisaatiokulttuuria oppivampaan ja itseään kehittävämpään suuntaan, lopulta yhdeksi maailman parhaista, eli valioluokkaan. (Karlöf & Östblom 1993: 7–8, 12.)

Benchmarking voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: sisäiseen, ulkoiseen ja toiminnalliseen (Karlöf & Östblom 1993: 46–47).

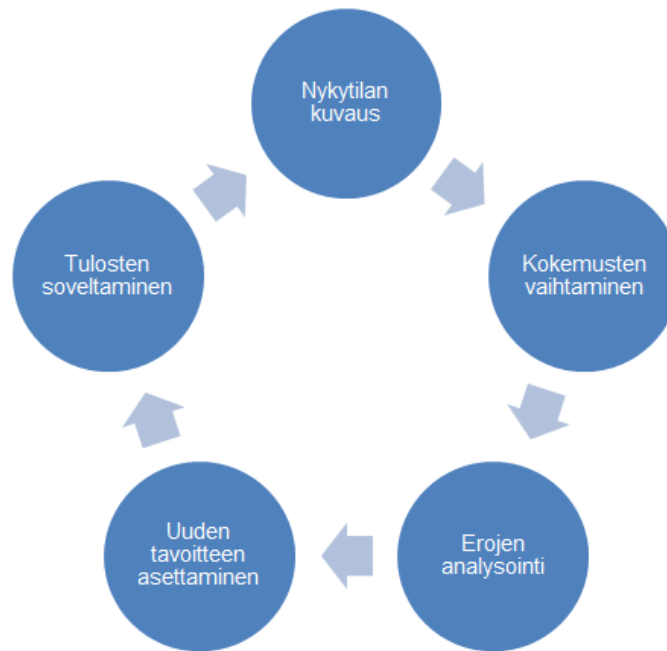
Sisäinen benchmarking tutkii osaston toimintaa verrattuna saman organisaation muiden osastojen toimintaan. Esimerkiksi alueellisesti jakaantuneen organisaation eri toimipisteiden välillä voidaan suorittaa benchmarkingia ja näin levittää parhaaksi havaittu käytäntö koko yritykseen, jolloin myös mahdolliset suorituskykyerot organisaation sisällä pienenevät. Samalla sisäinen benchmarking toimii hyvänä harjoituksena mahdollisen ulkoisen benchmarkingin suorittamiseen. (Karlöf & Östblom 1993: 67–70.)

Ulkoinen benchmarking vertailee saman tai samankaltaisen toimialan eri organisaatioiden tai yritysten toimintoja. Vertailua voidaan suorittaa niin suorien kilpailijoiden kuin eri markkinoilla toimivien yritysten kanssa. Tämän etuna on laajempi näkökulma ja suurempi mahdollisuus löytää aidosti parempia toimintatapoja. Suoran kilpailijan kanssa suoritettu benchmarking voi kuitenkin olla vaikea toteuttaa, sillä se vaatii yhteistyösuhteen luomisen. (Karlöf & Östblom 1993: 70–71.)

Toiminnallinen benchmarking tutkii toimialasta riippumattomien, mutta samankaltaisten prosessien toimintaa. Sen tavoitteena on löytää universaalisti paras menetelmä tietyn tyyppisen toiminnan toteuttamiseksi. Esimerkiksi asiakaspalvelu-, tuotekehitys- ja suunnitteluprosessit voivat soveltua myös aivan eri toimialoilla toimiville organisaatioille. Toiminnallinen benchmarking mahdollistaa toiminnan kehittämisen valioluokkaan. (Karlöf & Östblom 1993: 72–73.)

Laatukeskus (1998: 2) jakaa benchmarkingin viiteen vaiheeseen:

1. Nykytilan kuvaus
2. Kokemusten vaihtaminen esikuvan/esikuvien kanssa
3. Erojen analysointi
4. Uuden tavoitteen asettaminen
5. Tulosten soveltaminen



Kuva 4. Benchmarkingin vaiheet Laatukeskusta mukaillen.

Ensimmäisessä vaiheessa valitaan toiminto, jota halutaan kehittää. Toiminnon ympäriltä kerätään projektiryhmä, joiden tulisi työskennellä joko prosessissa tai sen asiakasprosessissa, mukana voi olla myös erityisesti benchmarking-menetelmän tunteva avustaja. Benchmarking-projektille määritellään myös sen tarvitsemat resurssit.

Projektin ensimmäinen tehtävä on kuvata tutkittava prosessi, jollei sitä ole jo tehty. Prosessin kuvaamisella voidaan tarkentaa ongelmakohtia ja löytää jo mahdollisesti parannuksia. Samalla varmistetaan, että projektiryhmä näkee prosessin samalla tavalla. Olemassa olevaa prosessikuvausta on myös helpompi vertailla varsinaisen benchmarkingin aikana esikuvayrityksen kanssa. (Laatukeskus 1998: 15–20.)

Toisessa vaiheessa määritellään millainen esikuvayrityksen tai -organisaation tulisi olla. Kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi organisaation kokoa, toimialuetta tai -alaa, asiakasryhmiä tai tuotantotapaa. Samalla tulee suunnitella kysymyslista yritykselle. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa painopiste on avoimissa kysymyksissä. Jos halutaan tilastollisesti merkittävää tietoa, kysymykset tulisi suunnitella monivalinta- tai asteikkoperusteisiksi. Samalla on hyvä vastata itsekin kysymyksiin ja miettiä, miten myös potentiaalinen esikuvayritys hyötyisi projektista. Lopulta valitaan esikuvayritys tai yritykset, lähetetään kysymyslistat, määritellään projektin laajuus ja siihen kuuluvat prosessit, prosessien mittarit ja toteutetaan vierailut. (Laatukeskus 1998: 23–29.)

Kun vierailut on suoritettu, tulee tieto koota ja analysoida. Organisaatioiden välillä vertaillaan erityisesti prosesseja tunnuslukujen ja kuvausten kautta. Samalla voidaan etsiä eroja prosessien tehokkuuksissa ja etsiä tehoerojen syitä. Tämän analyysin pohjalta luodaan ehdotukset oman toiminnan parantamiseksi ja parannusten mahdollisia vaikutuksia, kuten vapautuvia resursseja, parantuvaa asiakas- ja työntekijätyytyväisyyttä, työympäristön parannuksia ja investointitarpeita. Samalla raportoidaan myös esikuvayritykseen/yrityksiin sekä omalle organisaatiolle projektin havainnoista. (Laatukeskus 1998: 31–35.)

Neljäntenä vaiheena on asettaa omalle organisaatiolle uusi tavoitetaso, tehdä siihen tähtäävä toimintasuunnitelma ja huolehtia suunnitelman jalkauttamisesta. Tavoitteiden tulee olla tarkkaan määriteltyjä, mitattavia, realistisia ja niiden saavuttamiselle on määriteltävä aikataulu. Tavoitteet on myös hyväksyttävä päätäntävaltaisella johdolla jolloin mahdollistetaan organisaation sitoutuminen. (Laatukeskus 1998: 37–40.)

Lopuksi kehittämissuhteet toteutetaan. Samalla muutokset tulee myös dokumentoida ja vertailla lähtökohtaan, sekä tiedottaa tuloksista omalle organisaatiolle. Samalla luodaan pohja, jota voidaan käyttää vertailukohtana myös tulevaisuudessa. (Laatukeskus 1998: 41–43.)

Benchmarkingin käyttö opiskelijaravintolan toiminnan kehittämisessä

Benchmarkingia voi pitää hyvin soveltuvana menetelmänä opiskelijaravintolan toiminnan kehittämiseksi. Tärkeimpänä puoltavana seikkana on opiskelijaravintolan näennäinen monopoli. Asiakkailta, eli opiskelijoilta ja henkilökunnalta, ei ole juurikaan mahdollisuuksia valita ruokailupaikkaansa etäisyyksien ja tiukan ruokailuajan asettamien rajoitusten vuoksi. Tässä tilanteessa benchmarking voi korvata puuttuvan markkinoiden aiheuttaman tehokkuuspaineen toiminnan tehostamisessa.

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli erityisesti uusien ideoiden ja parannusehdotusten keksiminen, benchmarkingia on käytetty hieman soveltavasti. Sen sijaan että oltaisiin tarkasteltu vertailukohteita tunnuslukujen ja mittareiden valossa, päätettiin tarkastella kohteena olevien ravintoloiden tapoja ja layout-ratkaisuja. Tarkoituksena oli etsiä parhaita käytäntöjä joita käyttää ratkaisuehdotusten pohjana.

### 3 Tutkimusprosessin kulku

#### 3.1 Lähtökohdat ja rajaus

Smart Campus -hankkeen osana tämän osaprojektin tarkoitus oli tuottaa käyttökelpoisia ratkaisuehdotuksia omalta tutkimusalueeltaan eli ravintolapalveluiden logistisista toiminnoista. Painotuksena on erityisesti ravintolan toiminta asiakasnäkökulmasta. Projektin ajoitus oli syys–joulukuu 2012.

Projektin tarkoituksena on kehittää Palmian tarjoamien catering-palveluiden toimintaa logistisesti tehokkaampaan suuntaan ja ratkaista ongelmia, jotka ovat nousseet esille päivittäisessä käytössä. Esimerkkinä tällaisesta ongelmasta ovat kohtuuttoman pitkät jonot opiskelijaravintoloissa.

Alkuvaiheessa päätettiin, että projektiryhmä keskittyy haastattelemaan ravintoloiden henkilökuntaa sekä sidosryhmien edustajia ja tekemään kartoitusta käytössä olevista tiloista ja muista toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Asiakastason selvityksen ja mielipidekyselyt suorittaa ruoan hyväksyttävyydestä ja ravinnollisesta laadusta vastaava ryhmä.

Projektin lähestymistapa on ajatella keittiötä tuotantokoneena, joka tuottaa tuotteen osia kokoonpanolinjastoon, joka puolestaan kuvaa ruokalan linjastoa ja ruokailutilaa.

Tällainen analogia pätee teoriassa varsin pitkälle. Esimerkiksi elektroniikkatuotantoon verrattaessa ravintolan asiakkaan tarjotin vastaa koteloa, mihin kerätään erilaisia komponentteja: perunoita, kastiketta, anturielementtejä ja mikropiirejä. Tuotetta siis jalostetaan linjastossa ja lopputuloksena on valmis ateria tai tuote, jonka asiakas saa käyttöönsä.

Käytännössä koko opiskelijaruokalaa ei kuitenkaan voida ohjata samoilla periaatteilla kuin tuotantolaitosta, sillä ruokalaympäristöön vaikuttavat suuresti ihmisten tuntemukset ja mieliteot. Ruokailemaan esimerkiksi saavutaan silloin kun on nälkä ja on aikaa. Toisaalta joskus opiskelijoiden tekee mieli jotakin aivan muuta kuin ruokalassa on tarjolla. Silloin etsitään vaihtoehtoisia ratkaisuja, mikäli niitä on tarjolla. Tällainen vaihtoehtoinen ratkaisu voi olla esimerkiksi eväiden ostaminen lähikaupasta. Opiskelijoiden



ruokailutottumukset ovat siten tunnepohjaisia, ja niitä on sen takia vaikea ennakoida ja arvioida.

### 3.2 Nykytila-analyysi

Näkyvien ongelmien ratkaisemiseksi ja ongelmien löytämiseksi on tärkeää selvittää prosessin nykytila, sillä ilman nykytilan tuntemusta ei toimintaa ja sen syitä voida ymmärtää. Kiteytetysti voidaan sanoa, että on tiedettävä missä on, jotta voisi tietää mihin suuntaan pitää lähteä. Tietyn ympäristön nykytilan puolestaan tunteva parhaiten ne ihmiset, jotka siellä päivittäin asioivat. Niinpä opiskelijaravintolan nykytilaa selvitetessä on otettava kontakti sen työntekijöihin ja sidosryhmiin.

Tutkimus toteutettiin siten, että ravintolan asiakkaisiin eli opiskelijoihin ja henkilökuntaan otettiin kontakti pääasiassa sosiaalisen median kautta. Tällä tavoin toivottiin matalampaa osallistumiskynnystä ja sitä kautta laajempaa osanottoa palveluiden kehittämistä koskeville keskusteluille. Ravintolahenkilökuntaa puolestaan haastateltiin henkilökohtaisesti. Ravintoloiden toiminnasta ja havainnoista muodostettiin prosessikartta (liite 1).

#### Ravintolahenkilökunnan haastattelut

Heti tutkimuksen alkuvaiheessa kävi ilmeiseksi, että catering-palveluita hallinnoivalla Palmialla oli jo ennestään huomattavan paljon tilastoihin ja kokemukseen pohjautuvaa tietoa ja ravintolapäälliköt ja ravintolan henkilöstö osoittautuivatkin korvaamattomiksi ja yhteistyöhaluisiksi tiedonlähteiksi. Haastattelujen tuloksista muodostui tutkimuksen selkäranka.

Haastattelut suoritettiin syksyllä 2012 ja niitä tehtiin kaikkiaan noin kaksikymmentä erilaista. Haastattelujen pohjana käytetyt kysymykset löytyvät liitteestä 3. Haastattelut tehtiin työaikana ravintolan tiloissa ja samalla päästiin henkilökunnan opastuksella tutustumaan keittiötiloihin ja saamaan ensikäden tietoa ravintolan toiminnassa havaituista ongelmakohdista. Samalla päästiin myös käsiksi Palmian sisälle kertyneeseen hiljaiseen tietoon ja luotiin kontakteja joiden kautta saatiin myöhemmin tilastotietoa ja tarkentavia tietoja.

## Kysely sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisen median palveluista Smart Campus hyödyntää pääasiassa Facebookia. Sosiaalisen median hyödyntämistä varten on perustettu projektiryhmä josta tästä eteenpäin käytetään nimitystä SoMe-ryhmä. Tälle ryhmälle voidaan lähettää kysymyksiä, jotka sitten julkaistaan mahdollisuuksien mukaan Facebookissa. Ryhmä tukee kaikkia Smart Campuksen projektiryhmiä, ja siten se voi julkaista vain rajatun määrän kysymyksiä kustakin aiheesta.

Kyselyiden tarkoituksena oli saada palautetta ja avata keskustelua opiskelijoiden kanssa samaan tapaan kuin ravintolahenkilökunnan kanssa. Opiskelijoilta tietoa jouduttiin kuitenkin keräämään sosiaalisen median välityksellä, sillä resurssit eivät olisi riittäneet opiskelijoiden henkilökohtaisiin haastatteluihin.

Tämän tutkimuksen osalta sosiaalisen median ryhmälle lähetettiin muutamia kysymyksiä joista osa julkaistiin Smart Campuksen Facebook-sivulla marraskuussa 2012. SoMe-ryhmälle lähetettävien kysymysten määrää oli rajoitettu suuresti ja tämänvuoksi ryhmälle lähetettiin vain viisi kysymystä. Näistä julkaistiin lopulta kysymykset 3 ja 4. Kysymysten anti jäi hyvin vajavaiseksi, sillä kumpaankin saatiin vain kymmenkunta vastausta. Näin vähäisten vastausten perusteella ei monivalintakysymyksistä voitu tehdä luotettavia päätelmiä. Kysymykset löytyvät liitteestä 4.

## 4 Benchmarking-tutkimus

Projektin ohessa päätettiin tehdä benchmarking-henkisiä vierailuja muihin opiskelijaravintoloihin. Benchmarkingia tehtäessä on yleensä tiedettävä mittarit, joilla toimintaa voidaan järkevästi vertailla. Tällä kertaa ainoat käytössä olleet mittarit olivat kuitenkin kävijämäärät. Niiden lisäksi vertailtiin lähinnä henkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä.

Vierailujen tavoitteena oli löytää parempia toimintatapoja ja erityisesti saada uutta näkökulmaa layouteihin. Benchmarking-kohteeksi valittiin Metropolia Ammattikorkeakoulun Tukholmankadun kampuksen opiskelijaravintola ja Leppävaaran sekä Porvoon Laurea-ammattikorkeakoulun kampusten ruokalot. Toimintaa verrattiin myös armeijan muonituskeskukseen aikaisempien kokemusten perusteella. Muonituskeskuksessa ei kuitenkaan päästy vierailemaan.

Tukholmankadun opiskelijaravintola valittiin vertailukohteeksi, koska siitä annettiin paljon palautetta. Se joutuu toimimaan vaikeissa olosuhteissa johtuen suuresta ruokailijamäärästä ja pienistä tiloista.

Porvoon Laureaan puolestaan on vastikään rakennettu täysin uusi ruokala, ja se otettiin mukaan vertailuun jotta saataisiin selville, onko ruokalasuunnittelu kehittynyt olennaisesti lähivuosina. Leppävaaran Laurea puolestaan toimii restonomiopiskelijoiden voimin ja on siten resursseiltaan ja rakenteeltaan erilainen muihin tutkittuihin ravintoloihin nähden.

Benchmarkingin tuloksena havaittiin, että Leppävaaran ja Myyrmäen opiskelijaravintoloiden ongelmat toistuvat muissakin ravintoloissa.

#### 4.1 Metropolia Ammattikorkeakoulun Tukholmankadun opiskelijaravintola

Tukholmankadun toimipisteessä eli entisessä Sairaanhoidon-opistossa opiskellaan hoitoaloja, kuten sairaanhoidon, ensihoitoa ja sosiaali- ja terveystieteitä. Rakennus on yli sata vuotta vanha, ja tilat ovat kovassa käytössä. Ruokalassa ilmenee muiden kampusten tapaan pitkiä ruuhkajonoja ja tilanpuutetta. Ravintolassa asioi ravintolapäällikkö Satu Grönlundin mukaan päivittäin noin 750 opiskelijaa ja näiden lisäksi keittiössä valmistetaan noin 450 ruoka-annosta muihin lähialueiden toimipisteisiin, kuten Sofianlehdonkadulle, jossa ei ole omaa keittiötä.

Ruokalinjastoissa on yksi kaksipuolinen linjasto, josta löytyy pääruoka, ja tämän lisäksi yksi linjasto, josta löytyvät myös kasvis- ja keittoruuat (kuva 5). Nämä linjastot päättyvät yhdelle kassalle, mikä aiheuttaa vakavan pullonkaulan, kun kolme jonoa yhdistyy kassapisteelle. Ongelmia aiheuttaa myös linjastojen täydentäminen, mikä on vaikeaa ahtaassa paikassa sijaitsevalle kaksipuoleiselle linjastolle. Nyt sitä vaikeuttaa entisestään se, että keittiön ovelta on linjastoon melko pitkä matka ja täydennykset on tuotava jonottavien asiakkaiden läpi.



Kuva 5. Tukholmankadun ruokalinjasto

Tukholmankadun keittiössä ilmenee Myyrmäen tapaan ongelmia tilan kanssa. Etenkin varastotilat ovat ahtaat eikä kunnollisia väyliä raaka-aineiden toimitukseen ole. Lastauslaituria ei ole eikä ovia ole suunniteltu rahdin kuljettamiseen.

#### 4.2 Porvoon Laurea

Porvoon Laurean upouusi opiskelijaravintola kärsii huonosta layout-suunnittelusta ja pienistä varastotiloista. Ravintola on ulkonäöltään vehreä ja kodikas, mutta linjasto on toteutettu kummallisesti eikä keittiössä varastotilaa ole tarpeeksi.



Kuva 6. Porvoon Laurean ruokalinjasto

Kuvassa näkyvä (kuva 6) linjasto on kaksipuolinen, ja siinä edetään puolikaaren muodossa kohti kassaa. Itse linjasto ei kuitenkaan ole puolikaaren muotoinen vaan koostuu kahdesta suorakulmaisesta saarekkeesta. Keitto- ja kasvislounas löytyvät omasta linjastostaan. Linjaston täydentäminen on täälläkin hankalaa, koska se täytyy tehdä jonottajien ohi. Layoutissa ei sen uutuudesta huolimatta ole yritetty saada aikaan mitään innovatiivista eikä se pyri sujuvoittamaan ruokalan toimintaa.

#### 4.3 Leppävaaran Laurea

Leppävaaran Laurea toimii restonomiopiskelijoiden voimin, ja näin ollen ravintolan ylläpidon kustannusrakenne on erilainen kuin muualla. Tämä näkyy erityisesti henkilökunnan määrässä, mutta myös ruuan ja raaka-aineiden laadussa, joka on usein korkeampi kuin muissa vastaavissa ravintoloissa.

Ravintolasta löytyy myös toimiva linjasto, joka on järjestetty kuvassa (kuva 7) näkyvällä tavalla U-muotoon siten, että ravintolan henkilökunta toimii kaaren sisäpuolella ja asiakkaat etenevät sen molemmin puolin kahdessa jonossa. Kasvis- ja keittoruuille on

jälleen oma linjastonsa seinustalla. Leipäpöytä ja ruokajuomat löytyvät tämän linjaston jälkeen omista soluistaan.



Kuva 7. Leppävaaran Laurean linjastoa

Erikoista Leppävaaran Laureassa on myös se, että ruokailu maksetaan etukäteen ja linjaston työntekijät valvovat, ettei ruokaa oteta enempää kuin on tarkoitus. Ruokalaan jonotetaan yhdessä jonossa, joka jakautuu linjastoon asti päästäessä kahdeksi. Käytössä on myös hieman erikoinen paikallinen tapa, joka sallii ruokalippujen omistajien kiilata jonossa sillä perusteella, että näin maksavat etenevät nopeammin. Tämä on hyvä keino lisätä ruokalippujen kysyntää, mutta se aiheuttaa harmistusta jonossa, koska kassoja on joka tapauksessa vain yksi ja ruuhka-aikana jonon ohi lippujen kanssa pyrkivät asiakkaat kiristävät tunnelmaa.

#### 4.4 Benchmarkingin yhteenveto

Parempien käytäntöjen löytymisen sijaan havaittiin samojen ongelmien toistuminen ravintolasta ravintolaan. Vierailujen aikana selvisi, että ravintolat on harmittavan usein

jätetty lapsipuolen asemaan kampusrakennusten suunnittelussa. Niille annetaan mahdollisimman vähän tilaa, ja toimivien layout-ratkaisujen sijaan on panostettu ulkonäköön. Keittiöhenkilökunta oli sekä Porvoossa että Tukholmaskadulla sitä mieltä, että tilaa on liian vähän. Porvoossa kyse on varastotilan riittämättömyydestä ja Tukholmaskadulla tämän lisäksi asiakaspaikat ovat tiukalla ja keittiön kapasiteetti ääri rajoilla.

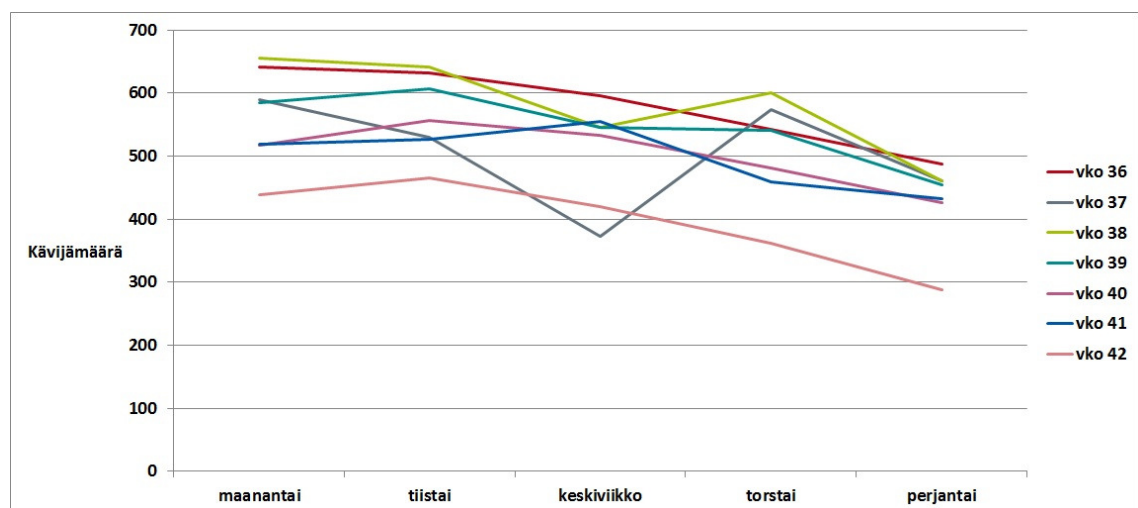
Keittiöiden puutteet heijastuvat keittiöhenkilökunnan moraaliin ja sitä kautta ruuan laatuun. Heikosti suunnitellut layoutit johtavat puolestaan ruuhkiin ja heikentävät asiakaskokemusta. Useissa tapauksissa layout-ongelmat kielivät siitä, että ruokalot on alun perin suunniteltu nykyistä paljon pienemmille asiakasmäärille.

## 5 Nykytila Leppävaaran ja Myyrmäen Palmiassa

Nykytila-analyysi oli tämän projektin työläin vaihe, sillä siihen kuului vierailuja eri ravintoloissa ja useita ravintolahenkilökunnan haastatteluja. Nämä haastattelut tehtiin Leppävaaran ja Myyrmäen kampuksilla syksyllä 2012. Tulokset on tässä jaettu molempien tutkittavien toimipisteiden keittiön ja asiakastilojen analyysihin. Analyysissä esiintyvät taulukot (kuvat 8 ja 11) perustuvat Palmialta saatuun tilastotietoon.

### 5.1 Palmia Leppävaara

#### 5.1.1 Kävijämäärät



Kuva 8. Leppävaaran kävijämäärät 7 viikon ajalta vuodelta 2012 (Liite 2)

Kuvasta 8 nähdään, että Leppävaarassa asiakkaita käy parhaimmillaan noin 650 päivässä. Viikon edetessä kävijämäärät ravintolassa laskevat ja kaikkein vähiten asiakkai-

ta on lähes poikkeuksetta perjantaisin. Tähän vaikuttaa olennaisesti se, että opiskelijoilla on tapana pyrkiä kaikin keinoin pidentämään viikonloppuaan ja monet opettajatkin suostuvat mielihyvin siirtämään tunteja alkuvuikolle, jos tilat tällaisiin järjestelyihin riittävät.

Viikon 37 keskiviikkona on nähtävissä suuri kävijävaje, jonka syynä on vuosittainen urheilutapahtuma MetroSport. MetroSport alkaa kello 12 eikä sen aikana järjestetä opetusta lainkaan. Monet opiskelijat eivät tule koko päivänä koululle. Tämä on esimerkki suuren opiskelijatapahtuman vaikutuksesta ravintolan asiakasmääriin. Leppävaarassakin on tullut esiin tilanne, jossa opiskelijatapahtuma on vetänyt asiakkaat koululta, joten näin ravintolan tekemät ennusteet ja ruokaa on mennyt paljon hukkaan.

Viikkojen väliset erot puolestaan selittyvät normaalilla vaihtelulla, ja viikon 42 kokonaisuudessaan hyvin alhaiset kävijämäärät johtuvat siitä, että kyseessä on tenttiviikko, jolloin koululla vietetään vähemmän aikaa.

#### 5.1.2 Asiakastilat ja päivittäiset ruuhka-ajat

Leppävaarassa pahin ruuhka-aika alkaa lähes päivittäin kello 11.30 ja kestää kello 12 asti. Kello 13.30 tulee vielä päivän viimeinen pieni ruuhka, kun ravintola on menossa kiinni. Ruuhka-ajan ulkopuolella jonotusaika on mittausten mukaan noin 8 minuutin luokkaa, mutta ruuhka-aikana kassalle joutuu jonottamaan pahimmillaan yli 15 minuuttia, mitä voi pitää kohtuuttomana, kun ruokailuaikaa on yleensä noin puoli tuntia.

Toisinaan jonoa ei taas ole lainkaan. Tämä on tietysti hyvä asia ruokailijan kannalta, mutta keittiön kannalta se taas tarkoittaa tehotonta hukka-aikaa, jolloin laitteet ovat toiminnassa ja vievät sähköä, mutta eivät juuri tuota ruokaa, koska linjaston tarjoiluastiat ovat jo täynnä.

Linjastoja on kaksi. Ne kiertävät ruokailutilan taka- ja sivuseinää ja yhdistyvät kassapäätteiden luo. Molemmat linjastot ovat rakenteeltaan samanlaisia: ensimmäisenä ruokailija kerää ruokailuvälineet, lautaset ja lasit sekä ruokajuomat. Tämän jälkeen asiakas ottaa lisukesalaatin sekä lämpimän ruuan. Molemmissa linjastoissa on yleensä tarjolla kaikki päivän ruokalajit. Ruokajuomien ja monien pääruokien määrä asiakasta kohden on rajoitettu, ja rajoitusten valvominen on kassan tehtävä.



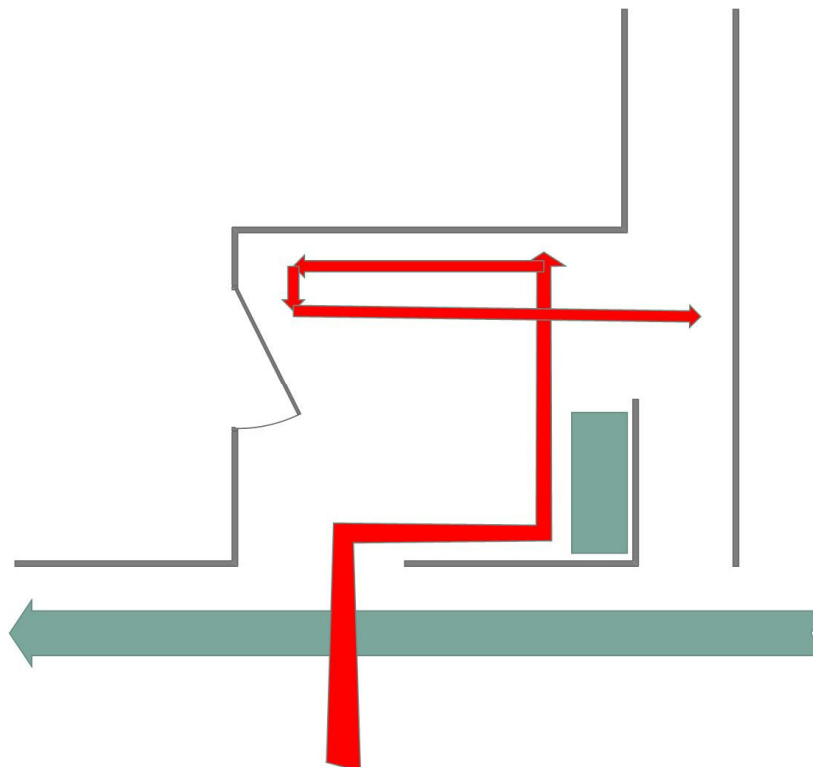
Erittäin karkeiden mittausten perusteella jonon nopeus on 2,5 hlö/min. Tämä on laskettu mittaamalla sekuntikellon avulla yksittäisten ruokailijoiden kulkua linjastossa sekä sitä, kuinka monta henkilöä kassa käsittelee tietyssä ajassa. Linjastoa tarkkaillen huomaa selkeästi pahimman pullonkaulan olevan kassatoiminta.



Kuva 9. Leppävaaran opiskelijaravintola

Asiakaspaikat riittävät juuri ja juuri pahimpana ruuhka-aikana. Jos asiakkaat saataisiin linjastosta läpi nopeammin, loppuisivat ravintolasta todennäköisesti istumapaikat. Istumapaikkoja on siten pakko lisätä, mikäli linjaston nopeuttaminen onnistuu. Leppävaaran aulassa on vielä tilaa, ja ruokailutilojen laajentamista sinne voisi harkita. Esimerkiksi Myyrmäessä aulatilat ovat ruokailijoiden käytössä.

Ruuantähteiden ja astioiden palautus tapahtuu Leppävaarassa kuvan 10 mukaisesti. Harmaan nuoli kuvaa linjastossa jonottavia ja punainen astioita palauttavia ruokailijoita.



Kuva 10. Leppävaaran astiapalautus

Tämä on varsin erikoinen ratkaisu, sillä palautukseen pyrkivät joutuvat aluksi kulkemaan linjastoon jonottavien läpi ja sen lisäksi vielä muiden astioita palauttavien jonon läpi. Kuitenkin on huomioitava, että ruokajono (harmaa) ulottuu näin pitkälle vain ruuhka-aikoina eikä tilanteesta sen näennäisestä monimutkaisuudesta huolimatta näytä aiheutuvan oikeaa ongelmaa vaan linjastossa jonottavat osaavat tehdä tilaa astioita palauttaville.

Leppävaaran ruokalan yhteydessä toimii myös kahvila. Kahvila on Palmian hallinnoima ja siellä tarjoillaan kahvin ja naposteltavien lisäksi iltalounasta ravintolan aukioloaikojen jälkeen. Iltalounaan syövät pääasiassa iltaopiskelijat.

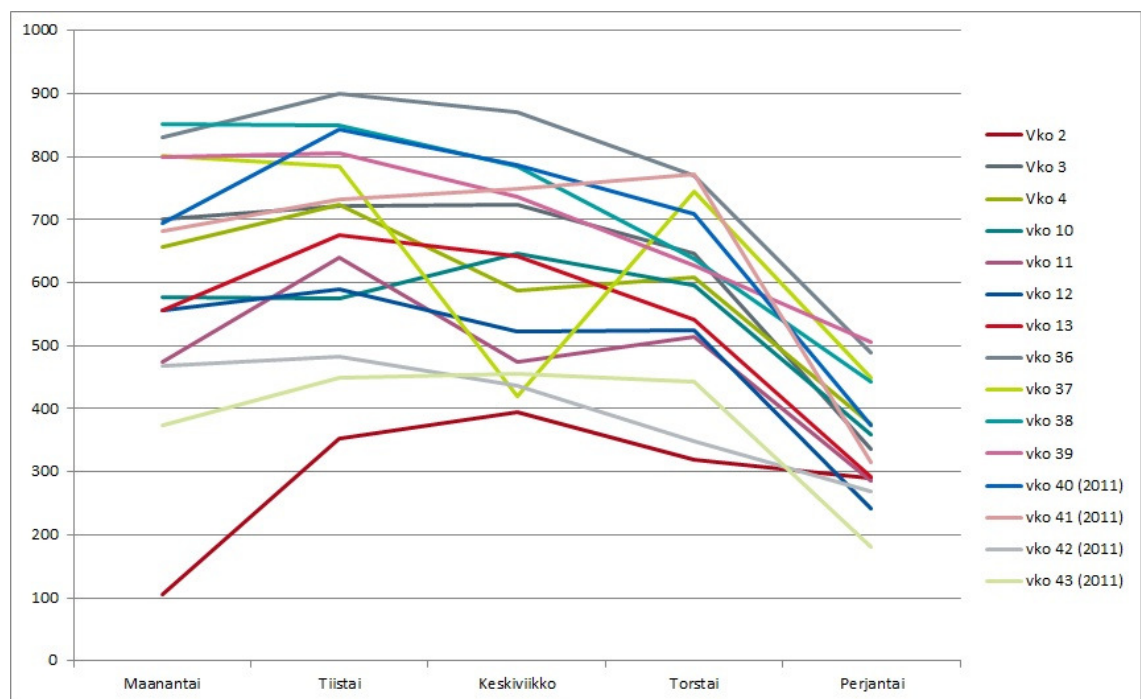
### 5.1.3 Leppävaaran keittiö

Leppävaaran keittiö on työntekijöiden mukaan toimiva työympäristö eikä suuria ongelmia ole ilmennyt. Tiskien kulkeminen keittiöstä pesupisteelle ja takaisin on hieman vaivalloista, kun niitä pitää kuljettaa edestakaisin. Samalla pesupisteellä käsitellään kuitenkin myös asiakkaiden tiskit ja näiden osalta ratkaisu toimii erinomaisesti. Näin ollen pesupisteen siirtäminen tuottaisi enemmän haittaa kuin hyötyä.

Keittiössä on tarpeeksi tilaa, ja parannusehdotuksina henkilökunta esitti vain lisälaitte-hankintoja (painekeitin ja jäähdytyskaappi) ja parempaa tiedotusta saapuvista ruokaili-jamääristä. Hävikin määrää voi pitää verrattain pienenä, yleensä alle yksi yksikkö (pie-nin valmistettava annos ruokaa). Ongelmia aiheuttavat lähinnä pitkän valmistamisen vaativat ruokalajit, kuten laatikot, erityisesti sellaisina päivinä, kun opiskelijoita ei tule-kaan ennakoitua määrää esimerkiksi opiskelijatapahtumien tai messujen takia.

## 5.2 Palmia Myyrmäki

### 5.2.1 Kävijämäärät



Kuva 11. Myyrmäen kävijämääriä vuosilta 2012 ja 2011

Kuvasta 11 havaitaan heti, että Myyrmäen opiskelijaravintolan kävijämäärissä on normaaleilla viikoilla huomattavasti enemmän vaihtelua kuin Leppävaarassa. Muutoin viikojen muoto on samankaltainen kuin Leppävaarassa, eli perjantaisin on selvästi vähemmän ruokailijoita. Kävijämäärät ovat korkeammat kuin Leppävaarassa eikä yli 800 asiakkaan päivittäinen kävijämäärä ole poikkeuksellinen.

Kaikkein alhaisimmat kävijämäärät ovat tammikuun 2012 toisella viikolla, jolloin koulu on juuri alkanut. Monet opiskelijat ovat kuitenkin tässä vaiheessa vielä lomalla tai muuten vain poissaolevia. Joitakin luentoja ei myöskään järjestetä vielä ensimmäisellä kouluviikolla. Lisää poikkeuksellisen alhaisia kävijämääriä on vuoden 2011 viikoilla 41 ja 42. Nämä ovat projekti- ja tenttiviikkoja.

Myös Myyrmäen toimipisteen kävijämääriin heijastuu vuoden 2012 Metrosporrtapahtuma, joka on nähtävissä kävijämäärien puolittumisella viikon 37 keskiviikkona.

### 5.2.2 Asiakastilat ja päivittäiset ruuhka-ajat

Myyrmäessä ruuhka-ajat ovat noin klo 11.45–12.30. Tätä tutkimusta tehtäessä tilanne on poikkeava sillä aulassa on käynnissä suurremontti joka vei paljon ruokailutilaa ja aiheuttaa jatkuvan poikkeaman normaalitilaan nähden. Tästä johtuen Myyrmäessä ei voitu suorittaa luotettavia mittauksia. Normaalisti valtaosa asiakkaista ruokailisi aulassa, mutta tällä hetkellä ruokailijoita joudutaan sijoittamaan luokkiin. Tämä on pakottanut Myyrmäen toimipisteen porrastamaan ruoka-aikoja.



Kuva 12. Myyrmäen ruokalinjastoa

Ravintolan sisällä olevat asiakaspaikat eivät ole riittäneet ruokailijoille vuosiin. Tämä johtuu siitä, että asiakkaiden määrä kaksinkertaistui kun kampusrakennusta laajennettiin ja liiketalouden opiskelijat siirtyivät Myyrmäen toimipisteeseen. Laajennuksessa ei siis ollut otettu huomioon opiskelijaravintolan kokoa, ja se onkin jäänyt pahasti alimitoitetuksi. Tilannetta on korjattu sijoittamalla yksi lisälinjasto sekä monta ruokailupöytää aulaan. Lisälinjasto on käytössä vain ruuhka-aikoina. Myyrmäen linjasto eroaa Leppävaaran linjastosta siten, että salaattipöytä on sijoitettu erilliseksi soluksi. Tämä ratkaisu näyttää toimivan todella hyvin. Lisäksi Leppävaarasta poiketen myös kahvila toimii päälinjastosta.

Astianpalautus on aulan yhteydessä. Asiakkaille astianpalautus toimii hyvin, mutta ravintolan toiminnan kannalta siinä on puutteita. Tilanpuutteen vuoksi tarjottimet viedään erillisellä kärryllä tiskipisteelle koko keittiön läpi, mikä on hankalaa keittiötilojen ahtauden takia.

### 5.2.3 Myyrmäen keittiö

Myyrmäen opiskelijaravintolan keittiö on alimitoitettu. Se on alun perin suunniteltu 350–400 päivittäiselle asiakkaalle, mutta toimipisteen laajennuttua asiakkaita on pahimmillaan 800–900 päivässä. Tilat keittiössä ovat todella ahtaat ja keittiön takimmaisessa nurkassa oleva tiskipiste hankaloittaa tilannetta entisestään.

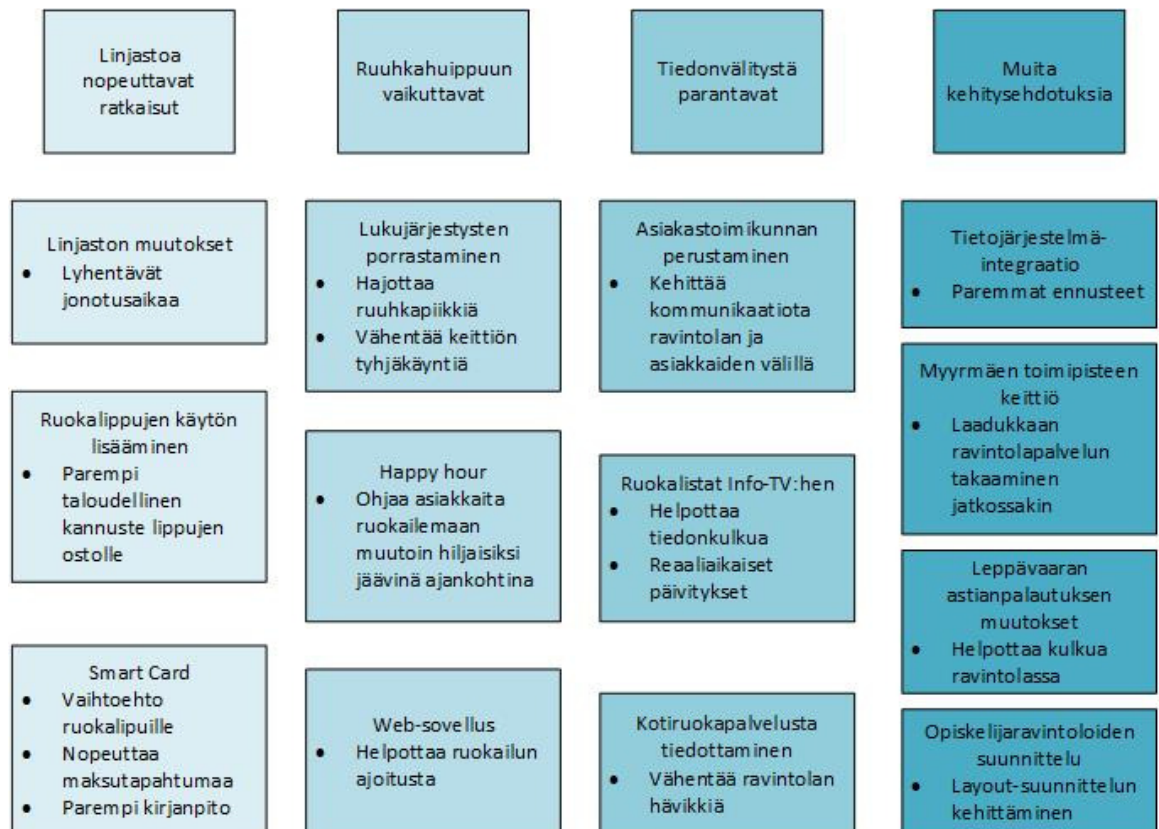
Tiskipisteeltä on vain yksi uloskäynti, ja se johtaa keittiön kiireisimpään osaan. Kun puhtaita astioita siirretään linjastoon, se tapahtuu keittiön läpi. Käytävät ovat niin kapeat, ettei astiavaunun liikuttaminen häiritsemättä muiden työskentelyä ole mahdollista. Kaikki laitteet ovat niin ikään kovalla käytöllä eikä niiden vaihtaminen pienempiin tilan vapauttamiseksi ole mahdollista. Keittiötä on lisäksi mahdoton laajentaa, koska sen ympärillä on paljon kantavia pylväitä ja seiniä sekä portaikkoja.

Myös tavarain vastaanottopiste on todella ahdas. Kyseessä on jälleen kapea käytävä jonka saapuvat raaka-ainekäytävät tukkivat täysin. Tämä on paitsi hankalaa ravintolan toiminnan kannalta, myös palo- ja työturvallisuusriski. Varastotilat ovat niin ikään liian pienet säilytettäväin tavaramääriin nähden, ja ne tulevat usein ääriään myöten täyteen. Tällöin työntekijä joutuu purkamaan puolet varastosta käytävälle päästäkseen käsiksi esimerkiksi varaston takaseinällä oleviin raaka-aineisiin.

Myyrmäessä koulun ja ravintolan välinen kommunikaatio on hyvällä tasolla. Ravintolapäälliköllä on pitkä kokemus talosta, ja hän tietää, mistä mikäkin tieto on helpoin saada. Opiskelijayhdistysten toimintaa seurataan lukemalla julisteita ja ottamalla kontaktia esimerkiksi tapahtumalippuja myyviin opiskelija-aktiiveihin. Tapahtumat vaikuttavat yleensä ruokaliijamääriin niitä seuraavana päivänä, ja muutaman kerran vuodessa järjestettävät risteilyt saattavat syödä isonkin osan asiakkaista pariksi päiväksi. Koulun puolelta tietoa saadaan myös hyvin. Tällainen yhteistyö pitäisi ottaa tavoitteeksi muillakin kampuksilla.

## 6 Ruokalan toiminnan kehitysehdotukset

Havaintojen mukaan suurimmat ongelmat tällä hetkellä ovat asiakkaiden kannalta ruuhkat, keittiöiden kannalta puutteelliset tilat (erityisesti Myyrmäessä) ja yleisesti tiedonkulun puute oppilaitoksen, opiskelijoiden ja ravintolahenkilöstön välillä. Ratkaisuehdotukset on järjestetty linjastoa nopeuttaviin, ruuhkahuippuun vaikuttaviin, tiedonvälitystä parantaviin sekä yleisiin.



Kuva 13. Kehitysehdotukset pähkinänkuoressa

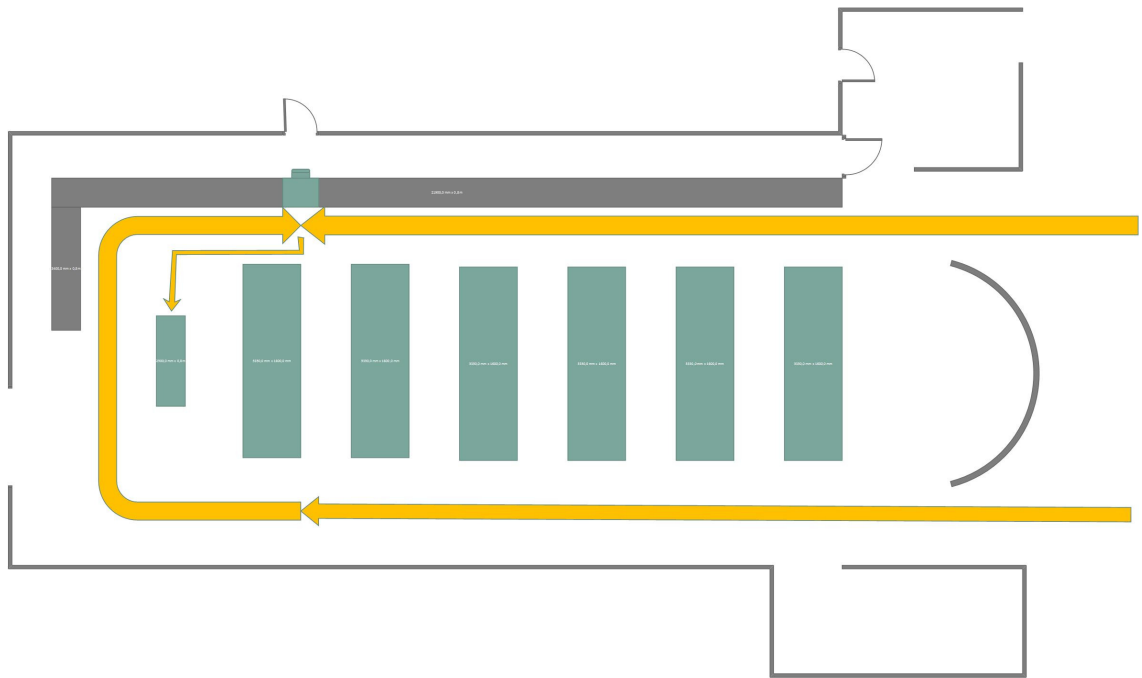
Kuvassa 13 on kuvattuna kehitysehdotukset ja niiden tarjoama pääasiallinen hyöty. Tarkemmin ehdotuksia käsitellään seuraavissa luvuissa.

### 6.1 Linjastoa nopeuttavat ratkaisuehdotukset

Tällä hetkellä pahin pullonkaula linjastossa on selkeästi maksaminen. Jonoa tarkkailtaessa huomataan, että ruuhka-aikaan jono on tiivis kassalle asti, minkä jälkeen se taas harventuu. Kassapisteen toiminnan nopeuttaminen on siten tehokkain tapa nopeuttaa linjaston toimivuutta. On kuitenkin otettava huomioon, että linjaston yhden osa-alueen nopeuttaminen voi aiheuttaa pullonkaulan siirtymisen muualle, esimerkiksi linjaston toiseen osaan, tai ravintolan istumapaikat voivat loppua kesken, kuten aiemmin on mainittu.

Linjaston muutokset (Leppävaara)

Pääruokalinjaston nopeutta voitaisiin lisätä soluajattelulla, eli siirtämällä jokin tai joitakin linjaston osia erillisiksi "saarekkeiksi" ruokailutilaan. Käytännössä tätä voidaan soveltaa vain erillisen salaattipöydän perustamisella ruokailutilaan, sillä muut tarjolla oleva aterian osat hinnoitellaan usein määrän mukaan. Ateriaan esimerkiksi kuuluu yksi ruokajuoma, ja toisesta ruokajuomasta joudutaan maksamaan ylimääräistä. Kassan on siis pystyttävä laskemaan asiakkaan ottamat ruokajuomat, kalapuikot ja lihapullat, jotta osattaisiin veloittaa oikea määrä.



Kuva 14. Leppävaaran nykyisen linjaston toiminta. Kuva ei mittakaavassa.

Salaatin määrää ei kuitenkaan näin valvota, jolloin sen voisi siirtää muualle. Tämä myös vapauttaisi linjastoon tilaa esimerkiksi kahvi- ja valmisleipätarjoilulle. Tämä ratkaisu on jo käytössä Myyrmäen toimipisteessä.

Toinen linjaston muutosmahdollisuus olisi ottaa käyttöön ruuhkalinjasto kahvilaan, kuten Myyrmäessä. Kahvilassa on lämpökaukalo, josta voi tarjoilla ruokaa samalla tavalla kuin päälinjastosta, ja sitä käytetäänkin tällä hetkellä aamupalan ja iltalounaan tarjoiluun. Ruokavalikoima jää pienessä kahvilassa hieman päälinjastoa suppeammaksi mutta kolmannen pääruokalinjaston sijoittaminen ruuhka-ajaksi kahvilaan helpottaisi tilannetta. Se myös lieventäisi yhden kassan aiheuttamaa pullonkaulaa kun kahvilan kautta ruokailevat maksaisivat ateriansa kahvilan kassalle.



Kahvilasta voitaisiin tarjoilla ruuhka-aikaan esimerkiksi yksi erä pääruokaa ”niin kauan kuin tavaraa riittää” -periaatteella. Tällöin ei tarvitsisi huolehtia täydennyksestä, joka ruuhkaisessa kahvilassa on kieltämättä vaivalloista.

#### Ruokalippujen käytön lisääminen

Ruokalippu on nopea ja yksinkertainen tapa toteuttaa maksutapahtuma, mutta sen käyttö saisi olla yleisempää. Ruokalippujen käytöstä ei tällä hetkellä ole opiskelijalle suurta hyötyä, sillä ne eivät ole halvempia eikä niillä saa mitään ylimääräistä lukuun ottamatta kymmenen lipun ostajalle lahjoitettavaa kahvikupillista. Moni opiskelija maksaa mieluummin 2,67 € (kassalla pyöristettynä 2,65 €) kassalle silloin kun käy syömässä koululla, eikä 26,7 € kerralla.

Lisäksi ruokalippujen osto sitoo asiakkaan Palmiaan. Tämä heikentää ruokalippujen menekkiä etenkin Leppävaarassa, jossa vaihtoehtoinen ruokailupaikka löytyy tien toiselta puolelta, Laureasta.

Ratkaisuna ruokalippujen käyttäjille pitäisi tarjota jokin huomattavampi etu, kuten 11 ruokailua 10 hinnalla tai kahvi joka aterian päälle. Toinen tapa lisätä lipun houkuttelevuutta on käytäntö jossa yksi käytössä olevista kassoista ottaa vastaan pelkästään ruokalippuja. Tämä luo vaikutelman ”premium”-palvelusta etenkin, kun lippuja vastaanottavalle kassalle on alkuvaiheessa vähemmän jonoa. Tällainen kassa kannattaa kuitenkin perustaa jonnekin muualle kuin päälinjastoon, Leppävaarassa esimerkiksi kahvilaan ja Myyrmäessä aulan linjastoon.

#### Smart Card

Smart Card on esimerkiksi RFID-tekniikalla toteutettava kassasovellus, jonka tarkoituksena on nopeuttaa kassan toimintaa. Tällä hetkellä kassa joutuu kysymään jokaiselta asiakkaalta todistusta opiskeluoikeudesta ja tämän jälkeen veloittamaan asiakkaalta tämän statuksen mukaisen summan. Smart Cardia voidaan pitää ruokalippujen nykykaikeisempana versiona.

Maksukortilla voitaisiin koko maksutapahtuma hoitaa yhdellä kortilla ja yhdellä napinpainalluksella siten, että maksun yhteydessä painetaan vaikkapa yhtä kolmesta napista, joiden vaihtoehdot ovat esimerkiksi pääruoka, keittolounas tai salaatti. Samalla kortti

ilmaisee omistajansa opiskelijastatuksen ja kuvalla varustetut henkilötiedot, mikä täyttäisi Kelan vaatimuksen kuvallisesta todistuksesta.

Smart Cardille voitaisiin ladata arvoa samaan tapaan kuin Helsingin seudun liikenteen (HSL) käytössä olevalle matkakortille ja siihen voitaisiin tulevaisuudessa ohjelmoida muitakin toimintoja, kuten kulunvalvonta, kirjastokortti ja kopiokoneiden käyttö. Parhaimmassa tapauksessa kortti voisi jopa korvata nykyiset opiskelijakortit, ja sen haluttavuutta voisi lisätä tarjoamalla käyttäjälle etuja, jotka maksaisivat takaisin kortin hankintahinnan opiskelun aikana.

## 6.2 Linjaston ruuhkauippuun vaikuttavat

Yhteistä kaikille tutkituille ravintoloille oli ruuhkauippu lounasaikaan, yleensä noin kello 11.30. Ruuhkauippu olisi saatava levitettyä tasaisemmin aukioloajoille, mikä mahdollistaisi osaltaan tilankäytön tehostamisen, lyhyemmät jonot ja keittiön kapasiteetin tehokkaamman hyödyntämisen.

### Lukujärjestysten porrastaminen

Tehokkain ratkaisu tilankäyttöongelmaan olisi ruokailuaikojen porrastaminen lukujärjestystasolla. Asian tiimoilta haastateltiin lukujärjestyksiä Leppävaarassa suunnittelevaa Riikka Vähätaloa. Hänen mukaansa resurssit eivät riitä ruokailujen suunnitteluun lukujärjestysten laatimisen yhteydessä, sillä muuttujia ja vaatimuksia on jo nyt liikaa. Lisäksi on mahdotonta tietää ryhmien todellista kokoa, sillä kursseille ilmoittaudutaan toisiinsa, vaikkei siellä todellisuudessa käytäisi ja päinvastoin. Tilanteen helpottamiseksi kehitimme muutamia ratkaisumalleja.

Ensimmäisessä mallissa lounasajan aikana pidetyt oppitunnit olisivat pidempiä, esimerkiksi neljä oppituntia kello 10-14, jolloin ryhmällä ja opettajalla olisi aidosti mahdollisuus vaikuttaa ruokatauon pitoon. Näin ryhmä voisi välttää pahimman ruuhka-ajan. Ruokailuaika voitaisiin päättää yhdessä käyttäen jäljempänä esiteltäviä web-sovelluksia.

Toisessa mallissa jokaiselle kampuksen opetustilalle määriteltäisiin tietty ajankohta, jolloin ruokatauko tulisi pitää. Tämä ei olisi tarkka keino asiakasmäärän määrittelyyn tiettyinä ajanhetkenä, mutta loisi edes jonkinasteisen hajautuksen ruokailuaikoihin.

Kolmas malli on muuten vastaava, mutta ruokailuaika määritettäisiin kurssin tietojen yhteyteen. Toisessa ja kolmannessa mallissa on vaikeutena erilaisten ryhmäkokojen huomioonottaminen.

”Happy hour”

Ravintolalla on mahdollisuus ohjata kävijöitä tarjoamalla jotain ylimääräistä niille, jotka tulisivat syömään tavallisen lounasajan ulkopuolella, esimerkiksi kello 13 jälkeen. Esimerkiksi kahvi, jälkiruoka tai ylimääräinen ruoka-annos saattaisi kannustaa hyppytunnilla olevia tai projekteja tekeviä opiskelijoita tulemaan syömään vasta ruuhka-ajan jälkeen. Edun tulisi kuitenkin olla suhteellisen pieni, ettei se aiheuttaisi uutta ruuhkaa tai haittaisi opiskelijoiden osallistumista oppitunneille.

Web-sovellus

Yksi ratkaisuehdotus on luoda verkkosovellus, josta voi paikasta riippumatta tarkistaa, minkälainen tilanne ruokalassa on joko tietokoneen tai älypuhelimien selaimella. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi viiden sekunnin välein päivittyvällä web-kamerakuvalla ruokalan sisältä tai valosensorilla, joka mittaa esimerkiksi jono pituutta ja nopeutta.

Myös Smart Campuksen toisen työryhmän suunnittelemaa langatonta anturiverkkoa voisi käyttää ravintolan käyttöasteen mittaamiseen. Tämä helpottaisi yksittäisen opiskelijan tai koko ryhmän ruokailukäynnin ajoittamista, ja sitä voisi käyttää yhdessä edellä mainittujen ratkaisuehdotusten kanssa. Sovellukselle olisi sosiaalisessa mediassa tehtyjen kyselyjen mukaan jo kysyntää ainakin opiskelijoiden keskuudessa. Lisäksi se olisi luonnollisesti myös ravintolahenkilökunnan käytössä jonotilanteen kartoittamisen tueksi.

Haasteena on tietosuojalainsäädäntö, ja laitteisto pitäisi suunnitella siten, ettei yksittäisiä ihmisiä voi siitä tunnistaa.

### 6.3 Tiedonvälitystä parantavat

Tähän on kerätty ne ratkaisuehdotukset, jotka nimensä mukaisesti parantavat erityisesti asiakkaiden ja ravintolan välistä kommunikaatiota.

## Asiakastoimikunnan perustaminen

Suosituksissa korkeakouluruokailun periaatteiksi mainitaan asiakastoimikunnan perustaminen. Asiakastoimikunta tarjoaisi suoran keskusteluyhteyden ravintolan asiakkaiden ja ravintolan välillä, mikä tekisi siitä hyvän kanavan esimerkiksi palautteen käsittelemiselle ja kehitysehdotusten suunnittelulle ja toteuttamiselle.

Samalla myös asiakkaat kokisivat, että heillä on todellisia vaikutusmahdollisuuksia, sillä yksittäinen palautelappu laatikossa ei välttämättä tunnu olennaiselta ja hyväkin idea saattaa jäädä kertomatta sen takia. Toimikunnan avulla myös tieto erilaisista opiskelijatapahtumista ja niiden vaikutuksista ruokailijamääriin välittyisi ravintolalle.

Toimikunnan tulisi koostua ainakin toimipisteen oman opiskelijajärjestön ja oppilaitoksen henkilökunnan edustajista, opiskelijaterveydenhuollon edustajasta sekä ravintolan edustajasta. (Kela 2011: 32).

## Ruokalistat Info-TV:hen

Tällä hetkellä Palmian ruokalistoja löytyy paitsi verkosta myös ruokaloiden seiniltä. Paperiset ruokalistat on kirjoitettu pienellä, ja niistä on nopealla vilkaisulla hankala saada selvää. Pahimpaan ruuhka-aikaan lähin ruokalista saattaa olla sellaisessa paikassa, että sen luokse päästäkseen on tungettava jonon läpi.



Kuva 15. Ehdotus Leppävaaran Palmian sisäänkäynniksi (MOI-projekti 2010)

Ruokalan läheisyyteen tai vaikkapa aulaan olisi helppo asentaa monitori josta näkyisivät selkeästi päivän pää-, kasvis ja keittoruoka. Tämä monitori voitaisiin yhdistää ravintolan omaan päätteeseen ja tällä tavalla sitä voidaan myös reaaliaikaisesti päivittää jos ruokalistaan tulee muutoksia. Esimerkiksi pääruuan loppuminen kesken ja sen korvaava annos voidaan ilmoittaa suoraan asiakkaille eikä vaihdos selviä vasta linjastossa pitkän jonotuksen jälkeen.

Info-TV:n näkymään voidaan myös liittää vaikkapa kuva annoksesta ja anturiverkon antama arvio tämänhetkisestä jonotusajasta.

Kotiruokapalvelusta tiedottaminen

Palmia myy yli jäänyttä ruokaa kotiin vietäväksi, mutta harvat opiskelijat ovat tästä tietoisia. Edellä mainittu Info-TV olisi hyvä työkalu tiedottaa, mitä on tarjolla ja milloin vaikkapa jokin tietty ruokalaji on loppu. Tämä vähentäisi hukkaan heitetyn ruuan määrää päivän päätteeksi ja tarjoaisi toisaalta opiskelijoille kohtuuhintaista ruokaa.

#### 6.4 Muut ravintolan toimintaan vaikuttavat kehitysehdotukset

Lopuksi ratkaisuehdotuksista käsitellään ne, jotka yleisellä tasolla helpottaisivat ravintolan toimintaa, varsinkin pidemmällä tähtäimellä.

Tietojärjestelmäintegraatio

Tällä hetkellä Metropolian järjestelmissä, lukujärjestysjärjestelmässä WinhaWillessä ja luokkatilojen käytöstä vastaavassa tilanvarausjärjestelmästä on olemassa tieto, paljonko koululla tiettyinä päivinä pitäisi olla opiskelijoita. WinhaWillestä saadaan kurssin osallistujamäärät ja tilanvarausjärjestelmästä kyseiselle kurssille varattu opetustila ja aika. Näiden tietojen avulla olisi mahdollista saada suuntaa-antava lukumäärä päiväkohtaiselle kävijämäärälle. Ihannetapauksessa nämä tiedot saataisiin vielä yhdistettyä Palmian käyttämään AROMI-tuotannonohjausjärjestelmään. Tämä antaisi hyvän työkalun historiatiedon, tapahtumista saatujen ennakotietojen ja henkilökunnan ammattitaidon lisäksi.

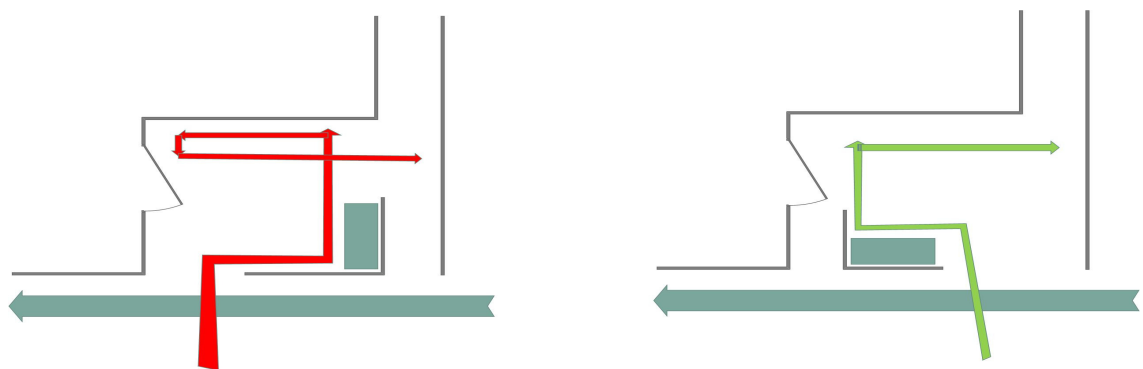
Haasteena on järjestelmien rajapintojen luominen sekä tiedon paikkansapitävyys. On tiedossa, että kaikki kurseille osallistujat eivät ole aina läsnä. Toisaalta jotkut käyvät tunneilla, vaikkeivät ole ilmoittautuneet kurssille, ja joskus peruttuja tunteja ei poisteta tilanvarausjärjestelmästä. Tässä työssä ei oteta kantaa integraation tekniseen toteuttamiseen.

### Myyrmäen toimipisteen keittiö

Myyrmäen toimipisteen keittiö on jäänyt todella alimitoitetuksi, eikä sitä voi nykyisellään laajentaa rakennusteknisistä syistä. Ainoa mahdollinen ratkaisu on kokonaan uudet tilat keittiölle. Suuresta investoinnista huolimatta tätä tulisi vakavasti harkita, etenkin jos Myyrmäen kampus tulee säilymään Metropolian käytössä jatkossakin.

Keittiö ei nykyisellään enää pysty vastaamaan kysyntään mikäli kampuksen opiskelijamäärät tulevaisuudessa kasvavat. Uuden keittiön rakentamisen yhteydessä myös keittiön rakenne voidaan suunnitella paremmaksi ja välttää nykyisen layoutin aiheuttamia ongelmia. Tässä on tärkeää ottaa huomioon myös henkilökunnan toiveet ja kokemukset.

### Leppävaaran astianpalautuslinjaston muutokset



Kuva 16. Leppävaaran astianpalautus nykytila (vasen) ja ehdotus (oikea)

Leppävaaran astianpalautuslinjastoa voidaan järkeistää kääntämällä palautuslinjasto kiertämään kuvan 14 mukaisesti myötäpäivään. Tämä selkiyttäisi tilannetta, vaikka se

ei akuuttia ongelmaa aiheutakaan. Oikealla asettelulla saataisiin myös keittiöstä tuleva liikenne kulkemaan sujuvammin, kun palautuspisteelle tulevaa ovea käyttäessä ei tarvitsisi pelätä törmäävänsä astiakärryn kanssa astioita palauttavaan asiakkaaseen.

### Opiskelijaravintoloiden suunnittelu

Havaintojemme mukaan ravintolan suunnittelu jää usein vajaaksi. Esimerkiksi läpivirtaava malli, jossa ruokalaan on erillinen sisään- ja uloskäynti ilman risteävää liikennettä oli käytössä ainoastaan Leppävaaran Laurean ravintolassa. Tilat on myös usein suunniteltu huomattavasti pienemmille ruokailijamäärille mitä ne tällä hetkellä palvelevat.

Syynä näihin ongelmiin voi olla ravintolassa toimivan operaattorin valinta vasta sen jälkeen kun ravintola on jo suunniteltu tai rakennettu. Tämä aiheuttaa tilanteen, jossa ravintolassa toimiva henkilökunta ei pääse vaikuttamaan tilojen suunnitteluun.

Vaikka ravintolassa tulevaisuudessa työskentelevää henkilöstöä voi olla vaikea saada mukaan suunnitteluprosessiin, on suunnittelussa paras käyttää neuvonantajana henkilöä, jolla on kokemusta tavara- ja ihmisvirtojen kulusta. Opiskelijaravintolat tulisi myös mitoitaa alun perin siten, että tarjolla on myös laajennusmahdollisuuksia, jos toimipiste itsessään laajenee tai sen kävijämäärä kasvaa.

## 7 Yhteenveto

Tässä työssä on tutkittu Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelijaravintoloiden toimintaa Leppävaaran ja Myyrmäen kampuksilla. Molemmissa ravintoloissa toimii Palmia. Tutkimus on tehty logistista näkökulmaa silmällä pitäen ja se on toteutettu syksyllä 2012 Metropolia AMK:n ja EU:n Smart Campus-projektin osana.

Pääasiallisina tutkimusmetodeina on käytetty kohteissa tehtyjä haastatteluja ja tutustumiskierroksia. Tietoa kerättiin myös seuraamalla ravintoloiden toimintaa muutama tunti kerrallaan useamman päivän ajan. Tiedonkeruun tavoitteena oli havaita ravintolan jokapäiväisessä toiminnassa ilmeneviä ongelmia. Tiedonkeruu suoritettiin syksyllä 2012.

Erittäin suuri osa kerätystä tiedosta tuli suoraan koulun henkilökunnalta ja Palmian henkilökunnalta, eritoten ravintolapäälliköiltä. Näillä avainhenkilöillä on valtava määrä

tietoa valmiina ja sitä kannattaa hyödyntää myös mahdollisissa jatkotutkimuksissa sekä muiden Smart Campus-työryhmien toiminnassa.

Oleellisimmat ja kipeimmät ongelmat liittyvät ravintoloiden kapasiteettiin. Tulevaisuudessa kasvavat opiskelijamäärät aiheuttavat nopeasti tilanteen jossa keittiön kapasiteetti ei enää riitä tasokkaan palvelun takaamiseen, ensin Myyrmäessä ja sen jälkeen Leppävaarassa mikäli opiskelijamäärät jatkavat kasvuaan. Lisääntyneet asiakasmäärät vaikuttavat suoraan myös ruuhkiin jotka saattavat pahentua pisteeseen jossa ruokataun puitteissa syömään ehtiminen on nykyistäkin hankalampaa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada aikaan kehitysehdotuksia, joita voidaan myöhemmin hyödyntää ravintoloiden toiminnan kehittämisen ja niitä myös saatiin aikaan useita. Useimmat tutkimuksen kohteena olleiden ravintoloiden ongelmat ovat ratkaistavissa hyvin nopeasti, mutta toiset vaativat suuria investointeja ja paljon aikaa. Myös kommunikaatiota sidosryhmien kanssa tulisi kehittää, etenkin Leppävaarassa.

Ratkaisuja käyttöönotettaessa on muistettava, että muutos vaatii oman aikansa ja siihen on sitouduttava kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että niin Palmian kuin Metropoliankin henkilökunta sekä muut sidosryhmät tulee pitää mukana prosessissa.



## Lähteet

Euroopan komissio. 2012. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP). Verkkodokumentti. <[http://ec.europa.eu/cip/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/cip/index_en.htm)>. Luettu 18.10.2012.

Grönlund Satu. 2012. Ravintolapääällikkö, Opiskelijaravintola Tukholmankatu, Helsinki. Keskustelu 2012.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. ja Miettinen A. 2005. Teollisuustalous, 5. painos. Tampere: Infacs Oy.

Karlöf, B. ja Östblom S. 1993. Benchmarking – Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Helsinki: Weilin+Göös.

Kippo A. 2012. Smart Campus, General Overview. Diasarja. Metropolia 2012.

Laamanen K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Espoo: Laatukeskus Excellence Finland.

Laamanen K., Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Teknologiateollisuus Oy.

Laatukeskus. 1998. Benchmarkingin käsikirja: nopea oppiminen – ylivoimainen kilpailuetu. Suom. At lära av andra. Institutet för kvalitetsutveckling – SIQ.

Lunkka, Maarit. 2012. Aluepääällikkö, Metropolia Vanha maantie, Espoo. Keskustelut 2012.

Metropolia. 2013. Verkkodokumentti. <<http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/>>. Luettu 8.5.2013

Otranen H., Pasma K., Koskinen M., Tervonen J., Heikkilä E. ja Rönqvist L. MOI-projekti, ruokalan kaaos 2. Diasarja. Metropolia 2010.

Palmia. 2012. Etusivu. Verkkodokumentti. <<http://www.hel.fi/hki/palmia/fi/Etusivu>>. Luettu 18.10.2012

Sakki, Jouni. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta, Logistinen B-to-B –prosessi, 6. painos. Espoo.

Suosituksien korkeakouluruokailun periaatteiksi. 2011. Verkkodokumentti. Kela. <<http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/attachments/fi/vrn/korkeakouluruokailusitus.pdf>>. Luettu 12.11.2012.

Financial Times lexicon. 2013. Verkkodokumentti.  
<<http://lexicon.ft.com/Term?term=tacit-knowledge>>. Luettu 10.10.2012

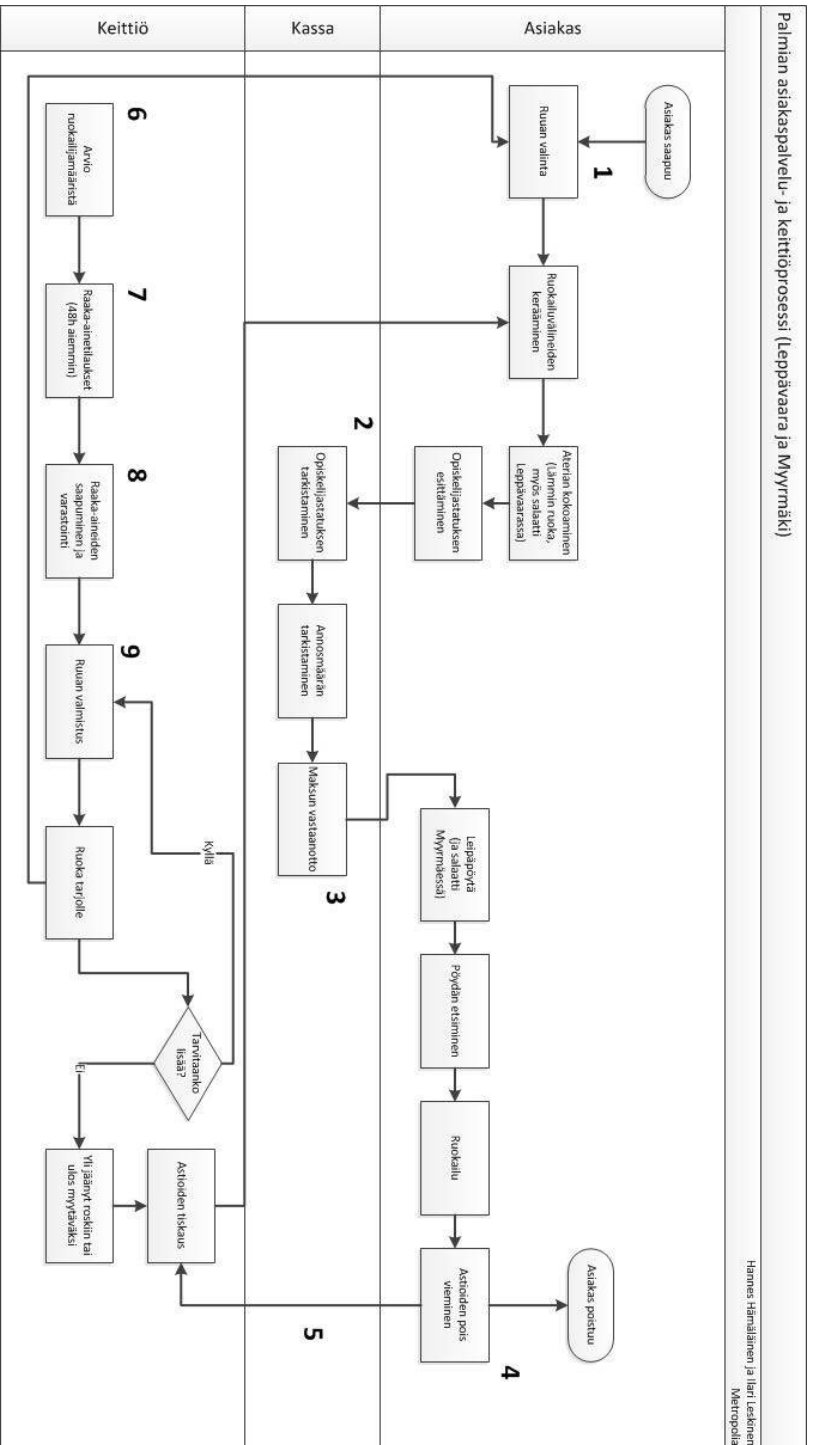
Vuorela, Sari. 2012. Ravintolapäällikkö, Opiskelijaravintola Leiritie, Vantaa, Keskustelut 2012.

Vähätalo, Riikka. 2012. Lukujärjestys suunnittelija, Metropolia Vanha maantie, Espoo. Keskustelut 2012.

Weck, Tina. 2012. Ravintolapäällikkö, Opiskelijaravintola Vanha maantie, Espoo, Keskustelut 2012.

# Liitteet

## Liite 1: Opiskelijaravintolan toimintaprosessi



**Liite 2: Palmian kävijätilastoja opiskelijaravintoloista****Myyrmäki 2011 ja 2012**

	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
vko 40 (2011)	694	844	786	710	373
vko 41 (2011)	683	733	749	773	315
vko 42	468	482	436	348	268
vko 43	373	450	456	442	181
vko 44	608	680	712	643	414
vko 45	441	481	744	636	415
vko 46	657	757	715	675	471
vko 47	594	684	759	710	367
vko 2	105	353	394	319	289
vko 3	700	721	724	647	337
vko 4	656	724	587	608	375
vko 5	683	743	678	687	326
vko 6	612	612	689	626	373
vko 7	654	701	570	542	296
vko 9	578	576	646	595	359
vko 10	475	641	475	514	285
vko 11	557	589	522	525	241
vko 12	556	675	643	542	292
vko 36	831	899	870	770	489
vko 37	802	785	420	745	449
vko 38	852	850	784	637	443
vko 39	800	805	737	627	505

**Leppävaara 2012**

	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
vko 36	641	631	596	543	488
vko 37	589	529	372	574	461
vko 38	656	641	545	600	461
vko 39	584	606	546	541	455
vko 40	517	556	532,4	481	426
vko 41	518	526	555	459	432
vko 42	438	466	420	361	288

### **Liite 3: Haastattelujen pohjakysymyksiä**

Mikä on henkilökunnan oma arvio keskeisimmistä ongelmista?

Millä tasolla on kommunikaatio sidosryhmien kanssa?

Milloin alkaa pahin ruuhka-aika?

Miten raaka-ainetoimitukset hoidetaan ja mitä kautta?

Mitä mieltä henkilökunta on käytössä olevista tiloista ja työvälineistä?

Mitä kehitysehdotuksia henkilökunnalla itsellään on?

**Liite 4: Sosiaalisessa mediassa käytettyjä kysymyksiä**

1. Ruokailen Palmiassa
  - a. *aina kun olen koululla*
  - b. *useimmiten*
  - c. *harvoin*
  - d. *en koskaan*

2. Olen joskus jäänyt ravintolassa ilman istumapaikkaa  
*Kyllä/ei*

Vastaa seuraaviin jos ET käy Palmiassa syömässä tai pyrit välttämään sitä

3. Miksi et halua ruokailla Palmiassa?
  - a. *Ruoka ei miellytä*
  - b. *Ruuhkaa on liikaa*
  - c. *En ehdi syömään*
  - d. *Jostain muusta syystä?*Syy:\_\_\_\_\_

4. Miten korvaat kouluruokailun?
  - a. *Omat eväät*
  - b. *Leipälounas*
  - c. *Jokin muu ravintola*
  - d. *En koe tarvitsevani ruokaa koulupäivän aikana*

5. Ostatko Palmialta ruokaa kotiin?
  - a. *kyllä*
  - b. *ei*
  - c. *en tiennyt, että se on mahdollista*