



RAVINTOLATOIMINTOJEN ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSET ASIAKASKOKEMUKSEEN

Ravintola Ratamo

Tapio Määttänen

Jaakko Riikonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Restonomi

Määttänen Tapio & Riikonen Jaakko:
Ravintolatoimintojen ulkoistamisen vaikutukset asiakaskokemukseen
Ravintola Ratamo

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2015

Opinnäytetyö on osa restonomin opintoja palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyönäiheena on ravintolatoimintojen ulkoistamisen vaikutukset asiakaskokemukseen. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Tampereen aikuiskoulutuskeskus ja matkailu- ja ravitsemisalankoulutusohjelma, jossa tutkimuksen kohde ravintola Ratamo sijaitsee. Ravintolatoimintojen ulkoistaminen tapahtui tammikuussa vuonna 2014, jolloin palvelujen tuottajaksi valittiin Juvenes Oy.

Opinnäytetyön tutkimus on tehty määrällisenä tutkimuksena, joka on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa selvitettiin onko asiakkaiden asiakaskokemus muuttunut ulkoistamisen jälkeen. Tarkoitus on myös antaa Tampereen aikuiskoulutuskeskukselle hyvät valmiudet neuvotella palvelun tarjoajan kanssa seuraava sopimuskausi. Lisäksi palveluntuottajalle tehtiin useita kehitysehdotuksia ravintolan toimintamalleihin.

Tutkimuksen haasteena oli saada riittävä määrä vastauksia, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava ja jotta sen pohjalta voisi tehdä toimivia kehitysehdotuksia. Lisäksi tutkimuskysymysten laatiminen oli haasteellista, koska historiatietojen mukaan kohde-ryhmä ei vastaa laajoihin ja monivaiheisiin kysymyksiin.

Tutkimuksessa käytimme Likertin asteikkoa ja lisäksi annoimme mahdollisuuden vastaajille kirjalliseen palautteeseen. Saimme vastauksia 47 kappaletta, joka oli riittävä määrä luotettavan tutkimuksen pohjaksi. Vastauksista saimme lisäksi runsaasti kirjallista palautetta, jonka pohjalta pystyimme tekemään johtopäätöksiä ravintolan toiminnan kehittämiseen.

Teoriaosuudessa keskityimme keskeisiin opinnäytetyöhön liittyviin toimintoihin, jotka olivat ulkoistaminen ja asiakaskokemus. Teoriaosuudesta esiin nousseita asioita oli luontevaa yhdistää käytännön kehitysehdotuksiin. Asiakaskokemuksen mittaamista on tarkoitus jatkaa yhteistyössä Juvenes Oy:n ja ravintola Ratamon kanssa laadukkaasti asiakaskokemuksen takaamiseksi.

Asiasanat: ulkoistaminen, asiakaskokemus, kehittäminen

ABSTRACT

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

MÄÄTTÄNEN, TAPIO & RIIKONEN JAAKKO:
Outsourcing and Its Effects on Customer Experience in Restaurant Services
Restaurant Ratamo

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 3 pages
May 2015

This thesis is part of the Degree Programme in Service Management and the subject is outsourcing and its effects on customer experience in restaurant services. The client of the thesis is Tampere Adult Education Centre, the Degree Programme in Tourism and Hospitality, where the subject of the study restaurant Ratamo is situated. The outsourcing of restaurant services took place in January 2014, and at the time Juvenes Corporation was chosen to be the service producer.

The study of the thesis has been carried out as a quantitative study using a quantitative research method. In the study we aimed at finding out if the customers' customer experience changed after the outsourcing. We also aim at giving Tampere Adult Education Centre good chances to negotiate a future contract with the service provider. In addition we gave the service producer several suggestions of how to develop the operating models of the restaurant.

The challenge of the study was to receive enough responses for the study to be as reliable as possible and to be able to make good suggestions for development on the basis of the study. Besides, it was challenging to work out the questions because according to earlier information the target group does not respond to vast and versatile questions.

In the study we used the Likert scale and furthermore we gave the respondents a chance to give their feedback in writing. We received 47 responses and that was a sufficient amount for the study to be reliable. We also received a great deal of feedback in writing and based on that feedback we were able to draw conclusions of how to develop restaurant services.

In the theory part we concentrated on the most important aspects of the thesis, that is outsourcing and customer experience. It was natural to combine the theory part with the practical suggestions of how to develop services. Customer experience is to be measured in the future, Juvenes Corporation and restaurant Ratamo will co-operate in order to guarantee a good quality customer experience.

Key words: outsourcing, customer experience, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PALVELUKOKEMUS	7
	2.1. Asiakaspalvelu	7
	2.2. Asiakaskokemus	8
	2.2.1 Asiakkaan paikka	9
	2.2.2 Asiakaskokemus luodaan yhdessä	10
	2.2.3 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet ja vastuut	11
	2.2.4 Kosketuspisteistä kosketuspistepolkuihin	12
	2.2.5 Odotukset ylittävä asiakaskokemus	13
	2.2.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen	15
3	YRITYKSEN ULKOISTAMINEN KÄSITTEENÄ	17
	3.1. Ulkoistamisen hyödyt taloudellisesti	18
	3.1.1 Taloudelliset tavoitteet	19
	3.2. Liiketoiminnalliset tavoitteet	20
	3.3. Ulkoistamisen riskit	20
	3.4. Riskien hallintakeinot	21
4	TAKK JA RAVINTOLA RATAMO.....	23
	4.1. Ratamon toimintamalli ennen ulkoistamista.....	23
	4.1.1 Ratamon toiminnassa olleet haasteet	24
	4.1.2 Asiakkaiden näkemykset toiminnasta ennen ulkoistamista	24
5	RAVINTOLATOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN	26
	5.1 Palvelusopimuksen sisältö	26
6	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MAHDOLLISET HAASTEET	28
	6.1. Tutkimusmenetelmä ja sen eteneminen	28
	6.1.1 Tutkimuksen kohderyhmä.....	30
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
	7.1 Ravintolan hinnoittelu.....	31
	7.2 Kahvilapalvelut	32
	7.3 Kokonaisvaltainen mielipide palvelukokemuksesta ravintola Ratamossa	33
	7.4 Kokouspalvelut	34
	7.5 Lounas.....	35
8	PÄÄTELMÄT TUTKIMUSTULOKSISTA	37
9	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	41
10	YHTEENVETO JA POHDINTA	43
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET	46

Liite 1. Ravintola Ratamon asiakastyytyväisyyslomake	46
--	----

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tekijät ovat ravintola-alan pitkäaikaisia ammattilaisia, joilla on kokemusta useista erilaisista tehtävistä ravintolasektorilla. Tällä hetkellä toinen toimii Tampereen Messu- ja Urheilukeskuksessa ravintolatoimintoja pitävän Finland Restaurants Oy:n keittiöpäällikkönä ja toinen on kouluttajana Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksessa matkailu- ja ravitsemisalalla.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ravintolatoimintojen ulkoistamisen vaikutukset ravintola Ratamon asiakaspalvelukokemukseen. Sen lisäksi tavoitteena on antaa toimeksiantajalle Tampereen aikuiskoulutuskeskukselle valmiuksia tulevilla sopimusneuvotteluissa palvelun tarjoajan kanssa. Tutkimuksessa esille tulleiden asioiden perusteella annoimme kehitysehdotuksia ravintolan toimintamalleihin palvelun tuottajalle Juvenes Oy:lle.

Aiheen valinta tuli ajankohtaiseksi, koska toinen tekijöistä oli ollut kyseisen henkilöstöravintolan asiakas jo usean vuoden ajan ja näin ollen ravintolan toimintatavat ja asiakaskunta olivat tulleet tutuiksi vuosien aikana. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, se määritellään usein empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan tietynlaisia tapahtumia ja ihmisiä toimintaympäristöissään. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tietoa kerätään monipuolisesti ja laajasti. Tapaustutkimuksen tulokset toimivat myös perusteena toimintamallien muutoksiin ja kehitystyöhön. (Heikkilä 2008, 13.)

Tutkimus toteutettiin ravintolassa 09.02.2015 – 23.02.2015 välisenä aikana kohderyhmän ollessa oppilaitoksen henkilökunta. Tutkimus tehtiin Analystica-ohjelmalla Likertin asteikkoa käyttäen. Asiakkailta oli myös mahdollisuus avoimiin kommentteihin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta saimme riittävän määrän vastauksia ja kirjallisia kommentteja sekä kehitysideoita. Tutkimuksen toteutusmenetelmä oli luonteva valinta, koska kohderyhmän oli mahdollista vastata siihen joustavasti kahden viikon ajan. Lisäksi vastaamista helpotettiin tutkimuskysymysten keskittyessä ainoastaan tarvittavan tiedon pääkohtiin. Kysymykset olivat luonteeltaan helppoja vastata, mikä omalta osaltaan lisäsi vastauksien määrää.

2 PALVELUKOKEMUS

2.1. Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu sanana määritellään nykysuomen sanakirjassa aika yksioikoisesti ja suppeasti. Asiakaspalvelu on toisen henkilön auttamista, avuksi olemista tai hänelle palveluksen tekemistä. Täytyy muistaa, että asiakaspalvelu on aina vuorovaikutusta, joka edellyttää erilaisia viestintätaitoja. Tämä tekee sanasta asiakaspalvelu paljon mielenkiintoisemman ja laajemmin ymmärrettävän kokonaisuuden. Asiakaspalvelutilanteissa kohtaavat asiakas ja asiakaspalvelija, asiakkaan ollessa kuluttaja ja asiakaspalvelijan ollessa tuottaja. Palvelutapahtuma on sinänsä ainutkertainen, ja se ei toistu koskaan täysin samanlaisena. Asiakkaan ottaessa yhteyttä asiakaspalvelijaan voi palvelutilanne pitää sisällään ennalta arvaamattomia ja yllättäviä tilanteita, joihin asiakaspalvelija voi varautua etukäteen kehittämällä ammatillista osaamistaan ja vuorovaikutus- ja palvelutaitojaan. Palvelutilanteeseen, jossa aloitteen tekee asiakaspalvelija, voi sisältyä myöskin yllätyksellisiä tilanteita, mutta siihen on helpompi valmistautua ennalta esimerkiksi hallitsemalla yrityksensä toimintamallit ja noudattamalla niitä. Tärkeitä tekijöitä asiakaspalvelussa on useita, joista vuorovaikutuksessa tulee muistaa viestintä- ja tunnetaidot sekä asiakkaan kuunteleminen. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 96–100.)

Asiakaspalvelu voidaan kuvata myös prosessina, jonka järjestys on aina sama, oli se sitten myyntiä tai palvelua. *Aloitus*-sana kuvaa prosessin ensimmäistä vaihetta joka on usein sanatonta viestintää, ja sen tärkein tehtävä on saada aikaiseksi myönteinen tunnetila. Seuraava vaihe on *haltuunotto*, jossa tunnustellaan tilannetta, selvitetään asiakkaan asia ja tehdään asiakkaalle selväksi oma palveluhalukkuus. Kohdassa *asian käsittely* esitetään tarkentavia kysymyksiä, päätösehdotuksia, perustellaan asioita ja vastataan kysymyksiin. Seuraavana on *yhteenvedon* vuoro, jossa asiakaspalvelija tekee yhteenvedon sovituista ja päätetyistä asioista. *Lopetus* pitää sisällään asianmukaisen ja tilanteeseen sopivan kiitoksen. Lopetukseen on hyvä sisällyttää asiakaspalvelun jatkumoa varmentavia argumentteja. Prosessin hallinta on tärkeää ammattimaisessa asiakaspalvelussa, palvelutapahtuman onnistumisen lisäksi prosessi säästää aikaa ja parantaa tehokkuutta. (Ylikoski ym. 2006, 105.)

2.2. Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen määritelmää tulkittaessa voisi painon laittaa sanalle kokemus, joka ei siis ole rationaalinen päätös vaan ihmisen tekemien tulkintojen summa. Tulkintojen summaan vaikuttavat voimakkaasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt päätökset. Tällöin ei kuitenkaan voida aina tarkkaan määritellä millaisen asiakaskokemuksen asiakas saavuttaa, joten ennalta kokemuksesta on siis vaikea ohjailta täsmällisesti. Tarkalleen ottaen asiaa voi kiteyttää sanoihin "Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, minkä asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa." (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Asiakaskokemus on siis paljon kokonaisvaltaisempaa toimintaa kuin pelkkä myyntitapahtuma. Asiakaskokemus alkaa jo paljon ennen kuin asiakas on sisällä liikkeessä. Asiakas on voinut lukea liikkeen mainoksia, perehtyä liikkeen tapaan toimia kestävän kehityksen suhteen ja vaikka tarkastella yrityksen asemaa sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi näistä kaikesta asiakas muodostaa jo oman mielipiteensä ennen saapumistaan yritykseen. (Löytänä & Korteso 2011, 12.)

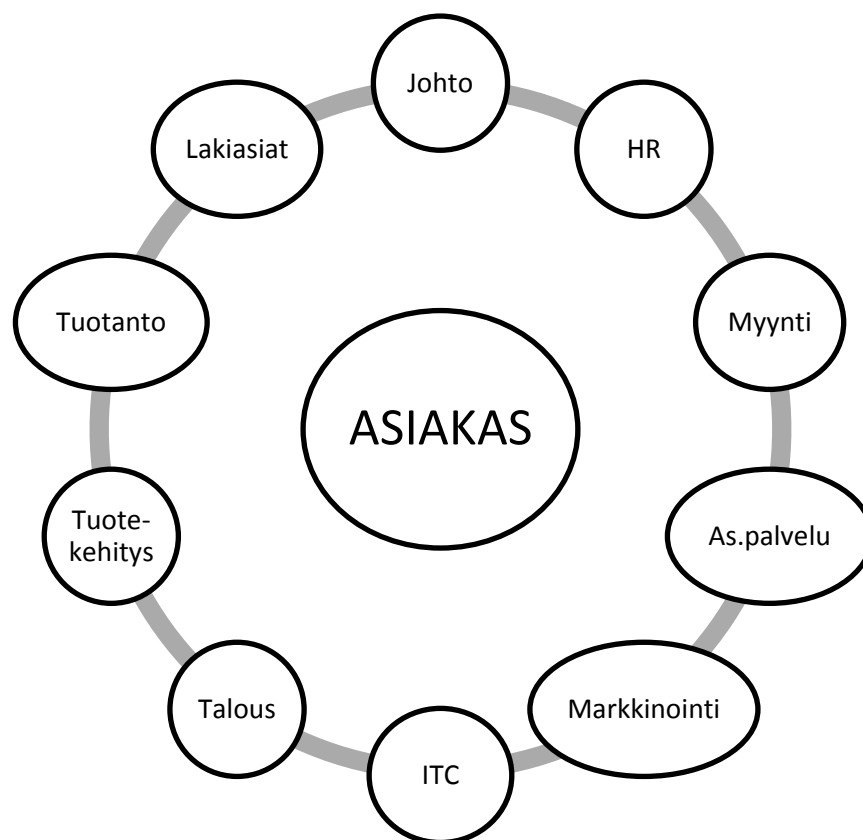
Asiakaskokemuksesta ei siis voi määritellä yhteen tapahtumaan tarkasteltaessa kokonaisuutta, vaikka hyvä palvelu kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on tärkeä yksittäinen tapahtuma. Hyvä palvelu eli onnistunut vuorovaikutus ei ole kiinni osaamisesta, koska kaikilla yrityksessä olevilla osaamista täytyy löytyä, se on joko aiemmin hankittua tai työssä opittua. Onnistunut vuorovaikutus on täysin kiinni asenteesta. Asenne opitaan lapsesta asti, asenne kasvaa meihin ikävuosiemme mukana ottaen vaikutteita kaikesta kokemastamme ja siitä miten meidät on kasvatettu. Asenne on siis opittua ja väärästä asenteesta on siis mahdollisuus oppia pois ja korjata asennettaan parempaan. Vaikka asiakaskokemus kattaa monia toimintoja kuten suunnittelun, valmistuksen, logistiikan, markkinoinnin ja hallinnon, on asiakaspalvelulla edelleen hyvin keskeinen rooli koko ketjussa. (Lundberg & Töytäri 2010, 101.)

Asiakaspalvelusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä voidaan käyttää myös nimikettä ulkoinen palvelu, jota siis edelleen pidetään monissa yrityksissä menestystekijänä, ja jonka vuoksi sisäinen palvelu jää helposti vähemmälle huomiolle. Sisäiseen palveluun kuuluu kaikki edellä mainittu suunnittelusta hallintoon ja se, miten heidän vuorovaikutus onnistuu. Sisäisen palvelun ongelmat, esimerkiksi huono työilmapiiri ja sitä kautta

sisäisen palvelun epäonnistuminen vaikuttavat suoranaisesti ulkoiseen palveluun negatiivisesti. (Valvio 2010, 75.)

2.2.1 Asiakkaan paikka

Kokonaisuutta ajateltaessa asiakaskokemuksessa ei voida ajatella enää, että vain yksittäiset yrityksen toiminnot olisivat kosketuksissa asiakasrajapintaan. Perinteisesti ajateltaessa toiminnoista vain myynti, asiakaspalvelu, markkinointi ja talous olisivat kontaktissa asiakkaaseen. Kaikki muut osa-alueet tuotanto, lakiasiat, rekrytointi, turvallisuus, tuotekehitys ja tietotekniikan hallinta jäisivät irti asiakasrajapinnasta. Perinteisessä ajattelumallissa sisäinen palvelu ei näkyisi asiakkaalle kuin ohuesti ulkoisen palvelun kautta ja näin mahdollisesti yrityksen asettamat tavoitteet asiakaskokemuksen toteutumisesta eivät toteutuisi laaditun strategian tavoin. Siirtämällä asiakas keskiöön kaikista näistä toiminnoista saadaan kokonaisvaltainen asiakaskokemus mahdollisimman laajalla kosketuspinnalla. Kuvioista yksi nähdään, miten yrityksen toimintojen osa-alueet on organisoitu siten, että asiakas on toiminnan keskiössä. (Löytänä & Korteso 2011, 26.)



KUVIO 1. Asiakas toiminnan keskiössä (Löytänä & Korteso 2011, 26).

2.2.2 Asiakaskokemus luodaan yhdessä

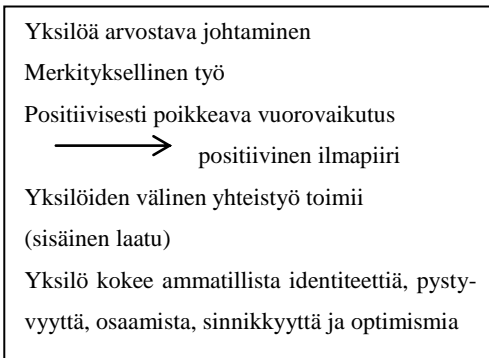
Toiminnan keskiössä oleva asiakas on aina maksava asiakas, joka ei toimi milloinkaan tunteettomasti vaan, lähestyy meitä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakkaalla on aina jonkinasteinen odotusarvo palvelukokemuksesta, ja se miten odotusarvo pystytään täyttämään, riippuu asiakkaan ympärillä olevista yrityksen osa-alueista. Kun kaikki yrityksen toimintojen osa-alueet onnistuvat yhdessä luomaan asiakkaalle positiivinen kokemus asiakastapahtumasta, ylitämme asiakkaan odotukset. Asiakas arvostaa tämän paljon korkeammalle kuin sen, että palvelu olisi vain täyttänyt hänen odotusarvonsa. Tämä tuottaa positiivista tunne-energiaa, joka leviää koko organisaatioon mukaan lukien asiakas. Tämäkään malli ei kuitenkaan ole aukoton. Asiakas on edelleen palvelun vastaanottajana, mutta aktiivisena toimijana organisaation osien kanssa eli mukana tuottamassa palvelua. Hyvänä esimerkkinä ovat vaikka netissä toimivat kuvakirjapalvelut. Kuvakirjapalvelussa palvelun tuottaminen ei onnistu ilman asiakkaan aktiivista läsnäoloa. Asiakkaan huonon päivän, huonon energian vallitessa aktiivinen läsnäolo on huomattavasti haasteellisempaa, joten tällöin korostuvat laatuyhteydet organisaation sisällä ja asiakkaan kanssa. Vaikka kuinka yrittäisimme toimia koko organisaation kesken, tässä tilanteessa korostuu kahdenkeskinen vuorovaikutus. Toki täytyy muistaa, että tässä vuorovaikutustilanteessa toimiva yksilö on saanut koko muulta organisaatiolta vahvistusta toiminnalleen. (Fischer & Vainio 2014, 165–167.)

Koko yrityksen kannalta on aina parempi, mitä enemmän tunnemme asiakasta. Tämä on myös yksi niistä arvoista, joka vaikuttaa asiakaskokemuksen ylittämiseen. Asiakas arvostaa tätä ja asiakkaan luottamus yritystä kohtaan kasvaa. Yritys hyötyy myös tästä monessa suhteessa. Tuntiessaan asiakkaan hyvin yritys pystyy tarjoamaan hänelle täsmällisempää, yksilöllisempää palvelua helpommin ja tehokkaammin. Asiakkaan ollessa tyytyväinen se heijastuu kaikkiin yrityksen osa-alueisiin vahvistaen palveluasennetta ja muodostaen menestyksen kehän, jossa myönteiset asiat kertaavat tosiaan. Huonoista asiakaskokemuksista voi myös syntyä negatiivinen kehä, minkä kääntäminen positiiviseksi vaatii usein paljon enemmän voimavaroja kuin kehän pitäminen positiivisena. (Ylikoski ym. 2006, 58–60.)

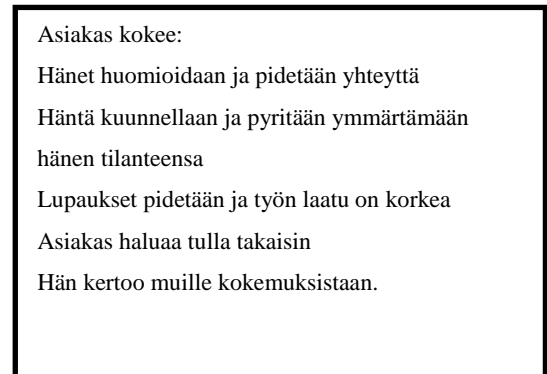
Positiivisen kehän syntymiseen tarvitaan tunne-energiaa, joka välittyy kahdenkeskisissä tapaamisissa sekä sähköisissä viestimissä yhtä voimakkaasti. Merja Fischerin väitöskirjatutkimus palveluliiketoiminnasta on osoittanut, että jos yksilö kokee työnsä merkittä-

väksi ja työ-ilmapiiri on hyvä, tällä on suora vaikutus positiivisesti asiakaskokemukseen. Oheiseen kuvioon kaksi on tiivistetty tutkimuksen keskeinen tulos. (Fischer, 2012.)

TYÖYHTEISÖKOKEMUS



ASIAKASKOKEMUS



KUVIO 2. Tutkimuksen keskeinen tulos (Fischer, 2012.)

2.2.3 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet ja vastuut

Asiakaskokemuksen johtamisessa strategian toteutuminen on tärkeää, koska silloin siitä tulee todellista asiakkaille ja tällöin asiakas pystyy muodostamaan oman kokemuksensa, jolla on suurin merkitys yritykselle. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: ensiaskeleet, kypsyminen ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen. Ensiaskeleiden aikana yrityksessä pyritään hallitsemaan yksittäisiä kosketuspisteitä asiakkaaseen, koska kokonaisuuden ymmärtäminen ja hahmottaminen ovat vielä alkutekijöissään. Lisäksi pyritään poistamaan ja kehittämään jo tiedossa olevia huonoja ratkaisuita. Vähitellen kosketuspiste-ajattelun mukaisesti ryhdytään kartoittamaan kosketuspisteitä, jotka tarkoittavat asiakkaan yksittäisiä toimintoja asiakaskokemuksen aikana. Kosketuspisteitä, jotka ovat selvillä, siirretään kosketuspistepoluille, joista muodostuu kokonainen asiakaskokemus. Kosketuspiste-ajatteluun ja sen hyödyntämiseen palataan kuviossa 3. Ensiaskeleiden aikana annetaan myös lupauksia asiakkaalle parhaasta palvelusta. Tässä on kuitenkin aina riskinsä koska kokonaisuus ei ole vielä hallinnassa, jolloin lupauksen pitäminen voi olla haasteellista. Asiakaskokemuksen johtamisen yksi tärkeimpiä seikkoja on huolehtia, että asiakkaille annetut lupaukset toteutuvat. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 36–37.)

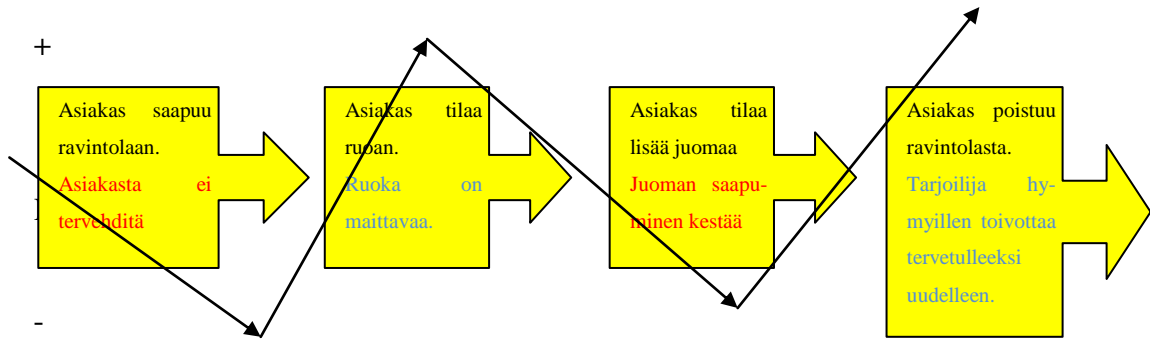
Yrityksen johdon pystyessä sitouttamaan ja sisällyttämään asiakaskokemusta strategian tasolla voidaan puhua kypsyminen vaiheesta. Kypsyminen vaiheen muita tunnusmerkkejä ovat asiakaskokemuskompetenssin lisääminen henkilöstön keskuudessa, asiakaskokemuksen

huomioiminen joka prosessissa siten, että ensin mietitään hyötyä asiakkaalle ja sitten vasta sisäistä, hyötyä esimerkiksi tehokkuuslukuja. Kypsymisvaiheeseen kuuluu myös jatkuva kehittäminen ja innovointi, jotka luovat pohjan asiakkaan odotusten ylittämiseksi. Kehityksen kohde on myös asiakastyytyväisyyden mittaaminen, jonka perusteella voidaan uudistaa hinnoittelua mittaustulosten mukaisesti. Mitä arvokkaammaksi asiakas on kokenut yrityksen, sitä korkeampaa hintaa voidaan pyytää, koska asiakas on valmis maksamaan paremmasta kokemuksesta. Osa-alueista viimeisenä tulee jatkuvan kehityksen ylläpitäminen, jossa pääpaino on sanalla ”jatkuva”. Johtaminen ja siihen sisältyvät toiminnot ovat jatkumo eli kehitystä pitää tapahtua, jotta pystytään tuottamaan asiakkaalle odotukset ylittäviä kokemuksia. Asiakaskokemus on yrityksen tärkein kilpailukeino. (Löytänä & Korkiakoski 2014.)

Maailma muuttuu ja asiakkaat liikkuvat, joten myöskään innovoiva johtaminen ei voi pysähtyä. Asiakaskokemuksen johtamisen vastuu on useissa suomalaisissa yrityksissä tällä hetkellä ajankohtainen ja esillä oleva asia. Tittleitit on vaihdettu asiakaspäälliköistä asiakaskokemusjohtajaan. Pelkkä tittelin muuttaminen ei kuitenkaan riitä, vaan toiminnallisia muutoksia on myös tultava. Tässä kohdataan kuitenkin usein ongelmia, koska uuden ajattelun toimintamalleja ei ole helppo sisällyttää nykyisiin organisaatiomalleihin. Lisäksi on erilaisia näkemyksiä, missä asiakaskokemusjohtajan tulisi hierarkkisesti sijaita. Kehityssuunta on ollut sijoittaa asiakaskokemusjohtaja ylimpään johtoon. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 36–42, 76.)

2.2.4 Kosketuspisteistä kosketuspistepolkuihin

Asiakkaan kohdatessa yrityksen toimintoja syntyy kosketuspisteitä, ja kun kosketuspisteitä kertyy useita peräkkäin, niistä voidaan muodostaa kosketuspistepolku. Polkua voidaan vielä täydentää mittaamalla jokaisen kosketuspisteen kohdalla asiakkaan palvelukokemus ja selkeyttää näkemystä positiiviseen tai negatiiviseen liikkuvalla akselilla polun kummallakin puolella. Seuraavassa on yksinkertaistettu kosketuspistepolku sijoitettuna ruokaravintolaan. (Löytänä & Korteso 2011.)



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen kosketuspistepolulla (Löytänä & Korteso 2011, muokattu)

Edellä esitetty kuvio 3 havainnollistaa, millaisia kokemuksia asiakas saa eri kosketuspisteistä. Negatiivisen puolelle menneisiin kosketuspisteisiin on puututtava välittömästi ja tehtävä korjaavat toimenpiteet. On myös hyvä ymmärtää ja kopioida positiivisen puolella olevat kokemukset ja erityisesti odotukset ylittävä kokemus, joka tässä voidaan katsoa olevan tapahtuma, kun asiakas poistuu ravintolasta. Analyysiä tehdessä on hyvä huomioida myös ne kosketuspisteet, joita ei vielä ole. Olisiko jokin sellainen tapahtuma, joka kosketuspistepolusta puuttuu? Tässä esimerkissä odotukset ylittävä kokemus osuu oikeaan paikkaan eli viimeiseksi, se on kaikkein tärkein paikka ylittää odotukset, koska se jää parhaiten mieleen asiakkaalle. Esimerkkinä yrityksestä, joka pyrkii toimimaan näin, on Ikea. Kassoilla on usein ruuhkaa, mikä ei miellytä asiakkaita, joten kassojen loppupäähän sijoitetut halvat pikaruokapisteet jättävät vierailulle kuitenkin positiivisen päätöksen. (Löytänä & Korteso 2011, 113–118.)

2.2.5 Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Asiakaskokemus, joka ylittää asiakkaan odotukset, voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Kaiken perusta, ja mitä ilman ei ole mahdollisuuttakaan toteuttaa asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia, on ydinkokemus. Ydinkokemus on yksinkertaisimmillaan se arvo tai hyöty, miksi asiakas ostaa sen, esimerkiksi ravintolassa kokki tekee lounasruoan. Ydinkokemuksen toteutuminen täytyy varmistaa yrityksissä jatkuvasti. Ydinkokemus nimenä voi harhaanjohtaa luulemaan, että kyse on vain muutamista pienistä asioista, vaikka kyseessä on koko yrityksen sisäinen palvelu ja laatutekijät. Seuraava vaihe on laajennettu kokemus. Kun ydinkokemus on toimiva, se mahdollistaa siirtymisen seuraavaan vaiheeseen, jossa yritys laajentaa luomaansa kokemusta. Laajennetussa kokemuksessa pyritään tuottamaan asiakkaalle jokin lisäarvo ydinkokemuksen lisäksi. Yk-

sinkertainen esimerkki voisi olla, että kokki valmistaa lounasruoan lisäksi ja siihen kuuluvaksi osaksi asiakkaalle terveysjuoman. Pystyessämme toteuttamaan laajennettuja kokemuksia voimme pienillä elementeillä tuottaa odotuksia ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Argumentteja on useita kuten henkilökohtainen, yksilöllinen, aito, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ja yllättävä. Kaikki ovat tärkeitä mutta selkeä ja yllättävä ehkä eniten käytettyjä. Kuka haluaisi lukea ravintolassa ruokalistaa, josta ei saa selvää ja josta tarjoilija ei osaisi suositella tuotteita? Useampi meistä kuuntelee hyvin mielellään, jos tarjoilija osaa kertoa ruuista ja suositella niitä. Positiiviset yllätykset ovat varmaan jokaiselle mieleen: kuohuviinipullo hotellihuoneessa, sateenvarjo tarvittaessa ravintolasta poistuttaessa. Nämä esimerkit osoittavat sen, että kun ydinosaaminen on kunnossa, emme välttämättä tarvitse suuria ja mahtavia asioita asiakkaan odotusten ylittämiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 60–73; Löytänä & Korkiakoski 2014, 119–122; Fiscer & Vainio 2014, 177–178.)

Joku voisi ajatella, että miten pystytään jatkuvasti kehittämään uutta ja miten saadaan asiakkaan kokemus ylittymään kerta toisensa jälkeen? On vielä totta, että asiakkaan odotukset kasvavat jos ylitämme ne kerta toisensa jälkeen. Suomalaisyritysten kohdalla voidaan puhua tässä yhteydessä mittakaavaharhasta, illuusiosta. Suomalaisyritysten ja heidän asiakaskohtaamisensa analyysi on, ettei suurin osa yrityksistä pysty toteuttamaan edes ydinosaamistaan vaaditulla tavalla tai systemaattisesti toimien. Tähän perustuen edellä mainitut kysymykset ovat vielä tässä vaiheessa epäloogisia. Tämä on siinä mielessä huolestuttavaa, koska halutessamme menestyä asiakaskokemuksessa ei enää perustaso ja tasalaatuisuus riitä. Selkeyttävänä esimerkkinä: Ydinkokemus ei toteudu, koska hotellin vastaanottovirkailija ei hymyile. Ydinkokemus toteutuu, kun vastaanottovirkailija hymyilee. Vastaanotossa toteutetaan nyt ydinosaamista, koska kaikki virkailijat hymyilevät kaikille asiakkaille, mutta asiakaskokemuksen kannalta tämäkään ei riitä, koska jokainen asiakas muodostaa oman näkemyksensä palvelusta omien arvojensa ja kokemustensa perusteella. Muutamalle asiakkaalle hymy riittää ja toisille taas ei, joten tällöin laatu vaihtelee. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää kehittää asiakaskohtaamisissa työskentelevien ihmisten kykyä tunnistaa erilaisia asiakkaita ja heidän tarpeitaan ja siten muovata omaa toimintaansa sen mukaisesti. Oppiessa tunnistamaan erilaisia asiakkaita ja osattaessa hyödyntää edellisessä luvussa mainittuja odotukset ylittävien asiakaskokemusten elementtejä ollaan lähempänä ylittämisen toteutumista. (Löytänä &

Kortesuo 2011, 60–73; Löytänä & Korkiakoski 2014, 119–122; Fiscer & Vainio 2014, 177–178.)

2.2.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Perinteisesti mittaamisessa käytetään asiakastyytyväisyyden ja markkina-osuuksien mittaamista läpi koko organisaation. Monissa yrityksissä näitä kyselyitä on käytetty muuttumattomina monia vuosia, koska kyselyt on sidottu bonusjärjestelmään. Kyselyt tehdään yksi tai kaksi kertaa vuodessa, minkä jälkeen tulokset katsotaan läpi ja odotetaan seuraavaa mittausta. Näin toimittuna tulokset eivät johda parempaan asiakaskokemukseen eivätkä anna lisäarvoa asiakkaalle. Asiakaskokemuksen mittaamista voisi uudistaa esimerkiksi hyödyntämällä jo olemassa olevaa asiakastietoa paremmin, lisätä huomattavasti laadullista asiakastutkimusta haastattelujen muodossa. Samoin kannattaa keskittyä mittaamisessa luotettavuuteen, joka on yksi ongelmakohta. Yksikään yritys ei halua tehdä palautteen pohjalta ratkaisuja, jos luotettavuus ei ole täysin kunnossa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 134–135.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen voisi jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen on mittaaminen asiakassuhdetasolla, joka on asiakkaan näkemystä yrityksestä kokonaisvaltaisesti koko asiakassuhteen ajalta. Toisena mitataan ostopolkua, jossa mitataan täsmällisesti asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä. Tästä saadaan tietoa koko ostotapahtumasta, esimerkiksi miten asiakkaalla on ruokailu ravintolassa onnistunut. Kolmanneksi mitataan avainkohtaamisia, jotka ovat yrityksille tärkeitä asiakaskokemuksen ylittämisen tukena. Jotta saadaan laadullisia vastauksia, keskitytään vain olennaisimpiin kohtiin tai sitten keskitytään niihin, joista tulee eniten negatiivista palautetta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 136–138.)

Konkreettisia mittauskeinoja on kehitelty useita, joita ei tässä yhteydessä eritellä. Sen sijaan nostetaan esiin muutamia faktoja, joita tulisi huomioida mittaamisessa. Mittaamisen tulee olla asiakkaalle selkeää ja riittävän yksinkertaista, koska 90% asiakkaista kokeen palautteen antamisen liian monimutkaiseksi ja vaikeaksi. Täytyisi myöskin miettiä, mitä kysytään, millainen tieto on olennaista yritykselle ja mikä tieto palvelee asiakasta. Saatavan tiedon tulee olla riittävän luotettavaa, että sen pohjalta voidaan tehdä ratkaisuja. Mittaamista voisi lisätä luontaisiin asiakaskontakteihin. Mittaustulokset tulee olla koko johtoryhmän tiedossa, jolloin kaikki ovat oikeasti ajan tasalla ja pystyvät puuttu-

maan mahdollisiin epäkohtiin ja onnistumisiin. (Rope & Pöllänen 1998, 58; Lundberg & Töytäri 2010, 58–59; Löytänä & Korkiakoski 2014, 151.)

Asiakaskokemuksen mittaamisesta tai välittömästä palautteesta ilmikäynyt selkeä palveluvirhe tulee korjata heti. Asiakkaalle on tärkeää, että häneen otetaan yhteys mahdollisimman pian ja myönnetään virheen tapahtuneen. Asiakkaalle tulee selvittää, mistä virhe on johtunut, mutta ei missään tapauksessa pidä selitellä virhettä epäolennaisilla asioilla. Ota vastuu asiasta, äläkä siirrä vastuuta asiasta eteenpäin, jos se ei ole pakollista, esimerkiksi toimivaltasi ei riitä käsittelemään virhettä. Virheiden korjaamisessa on myöskin hyvin tärkeää, että selvitetään myös syy, miksi virhe on tapahtunut. Jos emme selvitä virheen alkuperää, virhe toistuu hyvin todennäköisesti uudestaan. Pelkkä virheen korjaaminen asiakkaan näkökulmasta ei siis riitä, vaan on myös löydettävä syy sisäisestä palvelusta. (Ylikoski ym. 2006, 72–73.)

3 YRITYKSEN ULKOISTAMINEN KÄSITTEENÄ

Ravintolantoiminnan ulkoistamisessa yritys käyttää ulkopuolista yritystä hoitamaan aikaisemmin itse hoitamansa toiminnon. Ulkoistamisessa on kaksi peruselementtiä, ensimmäinen näistä sisältää ulkoistettavan toiminnon lopettamisen yrityksen sisällä ja, mikäli toimintoon liittyy siirrettäviä tuotantovälineitä, näiden myynnin. Toisen peruselementin muodostaa ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde. (Kiiha 2002, 1.) Ulkoistamisen yhteydessä siirtyy useimmiten myös yrityksen henkilökunta uudelle toimijalle.

Kansainväliset termit eivät ole vielä täysin vakiintuneet kotimaassamme. Termi *ulkoistaminen* on tuttu suomen kielessä, ja englannin kielessä se tunnetaan terminä *outsourcing*, joka muodostuu sanoista ”outside” ja ”resource”. (Kiiha 2002, 1.)

Out tasking termissä viitataan tilanteeseen, jossa toiminnon johtaminen ja hallinta tapahtuu organisaation sisällä eli tarkoittaa muun muassa ostopalveluita. *Contracting out* termi puolestaan tarkoittaa yleensä aina, että organisaatio hankkii tuotteita ulkopuoliselta toimittajalta. *Reengineering* on käsitteenä koko organisaation sisällä tapahtuvat uudelleen järjestelyt. Erona ulkoistamisen käsitteeseen on kuitenkin se, että sen yhteydessä olevien minkään yrityksen prosessia ei katsota liiketoiminnan kannalta säilyttämisen arvoiseksi. Siinä yrityksen uudistaminen voidaan aloittaa kriittisimmistä toiminnoista mukaan lukien yrityksen ydinosaaminen. (Varhol 1994, 31.)

Toinen ulkoistamiseen liittyvä termi on puolestaan *organizational downsizing* tai paremmin tunnettuna lyhenteenä *downsizing*, joka taas tarkoittaa koko organisaation pienentämistä. Termillä myös tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa keskitytään vaan tiettyjen tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen. Ulkoistaminen käsitteenä tarkoittaa hyvinkin kapeampaa tuotantoa ja keskittymistä vain strategisesti tärkeiden toimintojen jatkamista ja pyrkiä säilyttämään suunnittelu ja johtaminen omassa organisaatiossa. Kun tarkastellaan ulkoistamisen suhdetta *reengineering*- ja *downsizing*-käsitteisiin, voidaan ulkoistaminen ymmärtää eräänlaisena työkaluna näissä organisaatiota järjestelävissä prosesseissa. (Varhol 1994, 23–24.)

Ulkoistamisen yhteydessä osapuolina olevien yritysten välinen suhde voi perustua joko pelkästään sopimukselle tai sopimuksen lisäksi yhteiselle omistukselle (Kiiha 2002, 2).

Ulkoistamisella on olemassa eri ulkoistamistyyppjejä kuten (Kiiha 2002):

1 a) Sopimusulkoistaminen: Tämä on ulkoistamisen yleisin perustyyppi. Yritys myy liiketoimintatilansa ja omaisuuden alihankkijalle ja solmii tämän kanssa sopimuksen toiminnan jatkamisesta.

1 b) Sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtymistä: Ulkoistamiseen ei liity omaisuuden myyntiä, vaan yritys lopettaa toiminnon sisäisesti ja hommaa saman toiminnon muualta markkinoilta.

2) Ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle: Jos yritys haluaa säilyttää osittain omistuksen ulkoistettuun liiketoimintayksikköön, perustetaan silloin uusi yhtiö, jonka omistus jakautuu ulkoistajan ja tämän sopimuskumppanin kesken.

3) Ulkoistaminen konsernin sisällä: Konsernin sisällä muodostetaan liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka rupeaa keskitetysti hoitamaan konsernin sisäisiä toimintoja.

Ulkoistamisen voi rinnastaa alihankintaan, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta tuotteita tai palveluja, kuten ravintolatoiminnan ulkoistamisessa tapahtuu. Ulkoistamisen kaksi näkyvää toimea on lopettaa käytännön toiminto yrityksen sisällä ja luoda sopimussuhde ulkopuolisen yrityksen kanssa, jolloin toiminta jatkuisi niin sanotusti normaalisti samoissa tiloissa. Toiminnon ulkoistavasta asiakasyrityksestä käytetään nimitystä *ulkoistajayritys* tai lyhyesti *ulkoistaja* ja ulkoistetun toiminnon suorittajasta nimitystä *alihankkija*. (Kiiha 2002, 3.)

3.1. Ulkoistamisen hyödyt taloudellisesti

Ulkoistamisella yritykset tavoittelevat usein monia erilaisia hyötyjä, kuten taloudelliset hyödyt. Nämä hyödyt, joita tavoitellaan, ovat se suurin syy aloittaa koko ulkoistamisprojekti organisaatioissa. Kun yrityksen kustannukset ovat tuotannossa nousseet liian korkeiksi, päädytään ulkoistamaan, jotta kustannussäästöjä tulisi.

3.1.1 Taloudelliset tavoitteet

Sanotaan, että yritysten kustannustehokkuuden parantaminen on yleisin syy toimintojen ulkoistamiseen taloudellisen näkökulman kautta katseltuna. Tavoite ulkopuolisella yrityksellä on selkeä eli saada tehokkaampaa työtä tehtyä kuin nykyinen organisaatio/henkilöstö on tähän mennessä saanut ja tämän myötä kustannussäästöt tulevat esille yrityksessä. palvelun tuottajien tehokkuus perustuu lisäksi oman ydinosaamisen keskittymiseen ja saavutettuun tehokkaampaan kustannusrakenteeseen. (Lacity & Hirschheim 1996, 27.)

Huomion arvoista on se, että palveluntoimittajien täytyy laskea ulkoistajalta perimäänsä korvaukseen voittomomentti, jota ulkoistaja ei huomio sisäisesti suorittamisen kustannuksiin. Tästä voidaan päätellä, että jos yritys ulkoistaa jonkin toimintonsa, on ulkopuolisen palveluntuottajien toiminta huomattavasti tehokkaampaa kuin ulkoistajan. (Kauppinen ym. 2002, 23.) Ulkopuolinen palveluntuottaja voi toimia tehokkaasti vain silloin, kun ulkoistajan palveluntuottajalle ulkoistama toiminto on riittävän yhdenmukainen palveluntuottajan muun liiketoiminnan kanssa (Kiiskinen ym. 2002, 23).

Ulkoistamisella pyritään yrityksen kokonaiskustannusrakenteen keventämiseen (Rantanen 2004, 16). Yrityksen ulkoistamisen sisäisiä muutoksia ovat ostojen lisääntyminen ja kustannuserien siirtyminen tuloslaskelmassa kiinteistä muuttuviin kustannuksiin. Kustannusten siirtyminen kiinteistä muuttuviin kustannuksiin parantaa myös yrityksen tunnuslukuja esimerkiksi pääoman käytön tehokkuutta ROI:ta. (Gilley & Rasheed 2000, 765.)

Taloudellinen tavoite yrityksellä on saada ulkoistamisen avulla organisaation rahoitus- tai rahatilanne parantumaan. Investointivarojen niukkuus ja priorisointi tai tarve realisoida käyttö- tai vaihto-omaisuutta kassavaroiksi voi johtaa omaisuuseriin perustuvan toiminnon ulkoistamiseen. (Rantanen 2004, 17.) Ulkoistaminen voi olla rahoitusvaikeuksissa olevalle yritykselle merkittävä keino parantaa kassatilannetta (Kiiskinen ym. 2002, 25).

3.2. Liiketoiminnalliset tavoitteet

Liiketoiminnallisten tavoitteiden kannalta, ulkoistamisen tavoitteet keskittyvät ydinosaamisen kehittämiseen. Ulkoistamisen myötä yrityksen resurssien sopeuttaminen on helpompaa ja yritys pystyy mukautumaan muuttuneisiin markkinatilanteisiin entistä nopeammin. (Kauppinen ym. 2002, 24.) Ulkoistavalla yrityksellä voi olla ongelmana, että tarvittavia resursseja toiminnon laajentamiseen tai ylläpitämiseen ei ole sisäisesti saatavissa tai toiminnon kehittäminen vaatisi huomattavia resursseja, jolloin ulkoistaminen nähdään eräänä mahdollisuutena (Johnson 1997, 9–10).

Ulkoistamisen tavoitteena voi olla myös yrityksen liiketoimintoihin liittyvien riskien hajauttaminen yrityksen ulkopuolelle, jolloin yrityksen joustavuus kasvaa (Johnsson 1997, 11). Kovan kysynnän kohdatessa voi olla omalla henkilöstöllä vaikeuksia suoriutua tästä.

Ulkoistamalla toiminto tai osa toiminnosta saadaan hyödynnettyä palveluntuottajien kapasiteettia kysyntähuippujen tasoittamiseksi. (Ball 2003, 27.) Yrityksellä on halua muuttua ja välttää ongelmallisiksi muodostuneiden toimintojen syntyminen, tämä toimii motiivina tällöin ulkoistamiselle. Toiminto voidaan kokea ongelmalliseksi esimerkiksi silloin, kun yrityksen on sitä itse vaikea hallita tai valvoa. (Kauppinen ym. 2002, 24.).

3.3. Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisella on myös riskinsä, koska aina yritys ei pääse haluttuun lopputulokseen eli kustannussäästöjä ei tule tarpeeksi. Pahimmassa tapauksessa kustannukset kasvavat säästöjen sijaan. Kustannuksien nousu johtuu yleensä näkymättömistä lisäkustannuksista joita yritys saa, luullessaan että nämä kuuluvat ulkoistamissopimukseen. Monet yritykset ovat usein vain lyhytkatseisia ja pyrkivät etsimään lyhytaikaisia kustannussäästöjä. Tällöin pitkän aikavälin kilpailukyky saattaa heikentyä, jos keskeisiä toimintoja ulkoistetaan. (Lacity ym. 1994, 10.)

Yrityksen halutessa joitakin muutoksia ulkoistettuun toimintoon tulevan toimijan kanssa, sen on ensin neuvoteltava siitä toiminnon tuottajan kanssa ja sovittava mahdolliset muutokset etukäteen. Tämä hidastaa yrityksen sopeutumista toimintaympäristön muu-

toksiin. (Lacity, Willcocks & Feeny 1995, 84.) Yrityksen joustavuuden on katsottu heikentyvän ulkoistamisen myötä.

Ulkoistamisen seurauksena yritys saattaa tulla hyvinkin riippuvaiseksi ulkopuolisesta palveluntuottajasta/toimijasta etenkin, jos yritys päättää ulkoistaa jonkin toiminnon kokonaisuudessaan. Tällöin yrityksen oma asiantuntemus ulkoistetun toiminnon suorittamiseen vähenee ja kynnys mahdolliseen toiminnon sisäiseen suorittamiseen vastavuoroisesti nousee. (Kralovetz 1996, 36.) Mikäli yrityksessä ei määritellä riittävällä tarkkuudella sen ydinsaamista, yritys saattaa ulkoistaa kriittisiä taitojaan ja toimintojaan (Quinn & Hilmer 1994, 52–53).

Muita riskejä ulkoistamisella voi olla myös se, että tuleva palveluntuottaja ei tunne yrityksen liiketoimintaa tai heidän tapansa toimia. Palveluntuottajien halukkuus vaikuttaa myös siihen, kuinka hyvin he haluavat yrityksen toiminnan tulevan heidän tietoonsa. Tällöin tulevaisuuden kehittämisen mahdollisuudet ovat hyvin pienet.

Kun mahdollisten tarjolla olevien muiden palveluntoimittajien lukumäärä on vähäinen, ulkoistaminen on silloin riskialtista vähäisen kilpailun johdosta. Se voi olla epäedullista erityisesti silloin, kun ulkoistettavat liiketoiminnot ovat hyvin monimutkaisia. (Kauppinen ym. 2002, 32.)

3.4. Riskien hallintakeinot

Ulkoistamisen riskienhallinnassa tärkeintä on sopimustekniikka. Ulkoistamissopimusta laadittaessa uuden palveluntuottajan kanssa on tärkeää tehdä sopimus erittäin huolellisesti ja kattavasti. Sopimuskausi on tultava ilmi, mitkä tehtävät kuuluvat palveluntuottajalle ja mitkä taas eivät. Kunnolla laaditulla sopimuksella vältetään väärinymmärrystä, näkymättömien lisäkustannuksien syntymistä, ulkoistajan aktiivisuuden vähentymistä sekä ulkoistetun toiminnon hallinnan menettämistä. Ulkoistamissopimuksia suositellaan tehtäväksi lyhyitä jaksoja kerrallaan, jos käy niin, että yleinen taloudellinen tilanne horjuu, niin silloin siitä päästään nopeasti irtautumaan. Sopimuksissa voidaan käyttää myös ehtoja, joilla pyritään varmistamaan palveluntuottajan toimintaa. Tällaisia ovat esimerkiksi sakkomaksut, joita palveluntuottajan tulee maksaa ulkoistajalle, jos se ei pysty täyttämään sopimuksen ehtoja esimerkiksi vaaditun työn laadun osalta. (Lacity & Hirschheim 1993, 84.)

Lacity ym. (1995, 92) esittävät tutkimuksessaan erään riskienhallintakeinon. Heidän mukaansa huonoimmat ulkoistamissopimukset syntyvät poikkeuksetta silloin, kun pelkästään yrityksen ylin johto lakimiehineen on sitä valmistelemassa. Sopimuksen valmisteluvaiheessa tarvitaan ehdottomasti sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat ulkoistettavaa toimintoa. He pystyvät kertomaan tarkasti toimintoon sisältyvät työvaiheet, jotka pitää ottaa huomioon sopimusta laadittaessa. (Rantanen 2004,21.) Ylintä johtoa tarvitaan luonnollisesti ulkoistamisesta päättämiseen ja toimeenpanoon (Lacity ym. 1995, 92).

Sopimusasioihin liittyviä riskejä ulkoistamisessa voidaan kartoittaa ottamalla selvää tulevasta palveluntuottajasta ja tehdä hyvää pohjasuunnittelua ulkoistamisen toteutuksesta. Suositukset ja muiden yritysten aikaisemmat kokemukset palveluntuottajasta ovat erittäin tärkeitä ja hyödyllisiä tietoja ja niiden avulla voidaan myös hallita riskejä.

Ulkoistaja voi myös ehdottaa pidempää ja laajempaa kumppanuussuhdetta palveluntuottajan kanssa. Tällöin molemmilla osapuolilla on selkeä tavoite ja sen saavuttaessa molemmat osapuolet hyötyvät siitä esimerkiksi taloudellisesti. Laajempi kumppanuussuhde on oiva lisä motivaatioon uudelle palveluntuottajalle.

4 TAKK JA RAVINTOLA RATAMO

Tampereen Aikuiskoulutuskeskusta ylläpitää Tampereen Aikuiskoulutus Säätiö, joka on perustettu 1962. Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksella on useita koulutusaloja ja tarjolla 112 erilaista tutkintoa. Työn tilaajana toimii matkailu- ja ravitsemisalalan koulutusohjelma ja siellä toimiva koulutuspäällikkö Markku Immonen. Tässä yhteydessä on hyvä huomioida, että toinen työn tekijöistä toimii kouluttajana kyseisellä koulutusallalla. Tampereen Aikuiskoulutuskeskus toimii kahdella kampuksella Tampereen Nirvassa ja Tampereen valtatiellä.

Henkilöstöravintola Ratamo, johon tutkimus kohdistuu, sijaitsee Tampereen valtatie toimipisteessä, osoitteessa Tampereen valtatie 15. Ravintolassa on noin 200 asiakaspaikkaa, ja toiminta perustuu lounaan ja kahvilatuotteiden tarjontaan sekä sisäiseen palveluun, joka käsittää erilaisia kokouspalveluita. Ravintolalla on mahdollisuus tarjota ulkopuolisille asiakkaille lisäksi tilaus- ja juhlapalveluita. Ravintolan asiakaskunta koostuu pääasiassa organisaation henkilökunnasta noin 100 kouluttajaa sekä opiskelijoita, kokonaisasiakasmäärän ollessa päivittäin 100-250 henkilöä. Ravintola on avoinna maanantaista perjantaihin pois lukien mahdolliset asiakastilaisuudet, jotka järjestetään yleensä viikonloppuisin.

4.1. Ratamon toimintamalli ennen ulkoistamista

Ennen ravintolapalvelujen ulkoistamista ravintolan toimintoja ylläpitivät kaksi matkailu- ja ravitsemusalalan kouluttajaa sekä koulutusalan opiskelijat, jotka olivat ravintolassa harjoittelemassa ammattialaa. Kouluttajat vaihtuivat epäsäännöllisin väliajoin kuten myös opiskelijat. Toinen kouluttajista toimi salin puolen ohjaajana ja toinen keittiöpuolen ohjaajana. Opiskelijoiden toimenkuvat vaihtuivat viikoittain. Konsepti oli samanlainen kuin nytkin eli lounas- ja kahvilatuotteiden valmistus ja esillelaitto sekä mahdollisten sisäisten kokouspalvelujen hoitaminen. Ulkopuolisille järjestettäviä asiakastilaisuuksia tehtiin vaihtelevasti.

Kouluttajat ohjasivat opiskelijoita päivittäin tuottamaan palvelut ravintolaan sekä mahdollisiin muihin paikkoihin esimerkiksi kokoustiloihin. Lounasruoka valmistettiin pääsääntöisesti itse alusta alkaen toki riippuen opiskelijamäärästä, lisäksi kahvilatuotteiden omavalmistustaso oli suhteellisen korkea. Ratamo oli käytännössä aina opiskelijan en-

simmäinen työssä oppimispaikka. Opintojen edetessä työssä oppiminen suuntautui lisäksi muihin ravintoloihin. Opiskelijat järjestivät Ratamossa myös itse suunnittelemaan ruokaan ja palveluun liittyviä toteutuksia useita kertoja vuodessa. Ratamossa pidettiin myös opiskelijoille työkoeviikko, jolloin opiskelijat hyvin itsenäisesti pyörittivät ravintolan toimintaa. Viikon lopuksi opiskelijat saivat kirjallisen arvion siitä, miten olivat viikon aikana kouluttajien mielestä onnistuneet. Ratamo on toiminut hyvin monipuolisena oppimisympäristönä. Lisäksi on hyvä tietää, että vaikka ravintola toimi opetusravintolana, Ratamoa ohjasivat myös liiketoiminnalliset periaatteet, mikä tarkoittaa, että ravintolan on tuotettava taloudellista tulosta.

4.1.1 Ratamon toiminnassa olleet haasteet

Seuraavassa esille tulevat asiat ja näkemykset perustuvat Ratamon liiketoiminta-analyysiin vuodelta 2012 ja matkailu- ja ravitsemusalan kouluttajien näkemyksiin. Ratamon euromääräisen tuloksen lisäksi toiminnassa oli runsaasti myös muita haasteita. Opiskelijoita oli Ratamossa hyvin vaihtelevasti johtuen usein poissaoloista. Uudet eli aloittavat opiskelijat toivat myös haastetta, koska heillä ei useimmiten ollut lainkaan aiempaa kokemusta ravintolassa olevista toiminnoista. Kouluttajat kokivat myös, etteivät ehdi riittävästi ohjaamaan opiskelijoita, varsinkin kun ryhmän koko oli suuri. Tämä johti usein toimintaa ja kannattavuutta heikentäneisiin seikkoihin, kuten hävikin kasvamiseen, laitteiden hajoamiseen sekä joskus lieviin tapaturmiin. Kouluttajien kiire Ratamossa johti myös ylitöiden määrän kasvamiseen, koska muita opetukseen kuuluvia asioita ei ehditty työajan puitteissa tehdä. Hävikin määrää lisäsi myös ravintolan päivittäisen asiakasmäärän vaikea ennustaminen. Opiskelijoiden näkemykset työssä oppimisesta Ratamossa olivat hyvin vaihtelevia. Tämä johtui omalta osaltaan siitä, että Ratamo miellettiin suurtaloudeksi oppilaiden keskuudessa, jolloin ravintolakokeiksi tai tarjoilijoiksi suuntautuneet eivät kokeneet Ratamoa mielekkäänä oppimisympäristönä.

4.1.2 Asiakkaiden näkemykset toiminnasta ennen ulkoistamista

Asiakkaiden näkemystä ravintolapalveluista mitattiin myös liiketoiminta-analyysin yhteydessä tekemällä haastatteluja ja asiakaskysely koko henkilöstölle. Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä selvitettiin heidän mielipidettään muun muassa seuraaviin asioihin.

- Nykyisten palveluiden monipuolisuus, taustamuuttujana toimipiste

- Nykyisten palveluiden riittävyys
- Sisäisten palveluiden toimivuus, taustamuuttujina toimenkuva ja toimipiste
- Sisäisten palveluiden tärkeys, taustamuuttujina toimenkuva ja toimipiste
- Sisäisten palveluiden laskutuskäytänteet, taustamuuttujana toimenkuva
- Lounastuotteiden monipuolisuus ja laatu
- Kahvilatuotteiden monipuolisuus ja laatu

Sanallisen palautteen antamisen mahdollisuus oli myös jokaisessa kysymysvaihtoehdossa. Numeraalisten vastausvaihtoehtojen jako oli Heikko=1, Tyydyttävä=2, Hyvä=3 ja Kiitettävä=4.

Vastauksien tulokset ovat yllättävän tasaisia, vaikka kyselyssä käytettiin taustamuuttujia ja kyselyyn vastanneita oli lähes sata ravintolapalveluja käyttävää kouluttajaa. Jokaisessa kysymyksessä hyvä vastauksia oli 40–50% ja kiitettävä vastauksia 10–20% loppujen jakautuessa heikko ja tyydyttävä tasolle. Yhteenvetona lyhyesti aiemmasta kyselystä ravintolapalveluja käyttävät asiakkaat olivat kauttaaltaan hyvin tyytyväisiä saamiinsa palveluihin. Sama ilmeni myös kirjallisista palautteista.

5 RAVINTOLATOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN

Ratamon toiminnan ydinongelma oli koulutuksen ja kannattavan liiketoiminnan sovittaminen. Tähän ongelmaan haettiin useita eri vaihtoehtoja laskennallisesti, kuten toiminnan keskeytys kesä-, heinä- ja elokuun ajaksi. Tällöin olisi saatu säästöjä henkilöstökuluissa ja raaka-ainekuluissa, mutta se ei olisi muuttanut tulosta kannattavaksi. Ehdotuksena oli myös, että Ratamoa vetäisi vain yksi kouluttaja, jonka status muutettaisiin kouluttajasta toimihenkilöksi, esimerkiksi kokiksi. Tällöin olisi laskennallisesti saatu toiminta kannattavaksi, mutta yhdellä henkilöllä opiskelijoiden ohjaus olisi ollut riittämätöntä. Lisäksi kukaan kouluttajista ei ollut halukas ottamaan tätä vastuuta itselleen. Ravintolatoiminnan kokonaan lakkauttaminen oppilaitoksesta ei ollut mahdollista, koska ravintolapalveluille on kysyntää. Hintojen nostamiset ja muut myyntiä lisäävät seikat olivat niin marginaalisia, etteivät ne olleet vaihtoehtoja toiminnan kannattavaksi saamiseksi.

Ainoaksi vaihtoehdoksi jäi ravintolan toimintojen ulkoistaminen, jolloin ravintolan toiminnasta vastaa ulkopuolinen toimija. Tässä mallissa oppilasryhmät eivät enää harjoittele Ratamossa, vaan opetuskeittiön toimintaa tehostetaan ja oppilaiden työssäoppimisjaksoja yrityksissä pidennetään. Työssäoppimisjaksojen pidentämistä oli jo toivottu aiemmin yritysten taholta. Tarjouspyynnöt lähtivät kuuteen eri yritykseen, jotka olisivat mahdollisia uusia toimijoita. Tarjouspyyntöihin vastattiin neljästä yrityksestä. Eroja ei tarjoajien välillä ollut merkittävästi, mutta Juveneksen hyväksi tarjous kääntyi heidän ollessa joustavimpia toimijoita oppilaitosnäkökulmasta. Lisäksi Juvenes on hoitanut Nirvan toimipisteen ravintolatoimintoja erittäin hyvin ja yhteistyökykyisesti.

5.1 Palvelusopimuksen sisältö

Palvelusopimuksen sisältöä ei toimeksiantajan pyynnöstä kerrota yksityiskohtaisesti. Yksityiskohtaiselle avaamiselle emme näe myöskään tarvetta, koska sopimus on hyvin perinteinen ravintolapalvelujen toteuttamiseen liittyvä sopimus. Perinteinen sopimus pitää sisällään perusasiat eli tarjoajan kelpoisuutta ja soveltuvuutta koskevat vaatimukset, maksukäytänteet, aukioloajat, toimintaa koskevat yleiset vaatimukset, toimitilojen käyttöoikeudet, vuokra ja käyttöön annettava laitteisto. Päälinjat sopimuksessa ovat, että uusi palvelujen tarjoaja hoitaa lounas- ja kahvilapalveluiden tarjoamisen sekä kokouksiin ja mahdollisesti muihin tilaisuuksiin tilattavat tarjoilut. Lounas- ja kahvilapalvelui-

den tuotteet on vähimmäismääritelty, mitä tarjolla tulee olla. Lisäksi sopimuksessa on mainittu oppilaitoksen mahdollisuus käyttää ravintolatiloja ja laitteistoa oppilaiden järjestämissä asiakastilaisuuksissa ja erikoisviikoilla etukäteen sovitun mukaisesti. Sopimuksen voimassaolo ja jatkuminen on kirjattu sopimukseen sopimuskauden alkaessa vuoden 2014 alusta. Sopimuksen jatkaminen tulee kysymykseen noin vuoden sisällä tämän tutkimuksen valmistumisen jälkeen, joten aikataulullisesti tutkimus tulee hyvään kohtaan.

6 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MAHDOLLISET HAASTEET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko asiakaskokemus muuttunut ulkoistamisen jälkeen ja miten palvelusopimus on toteutunut. Asiakaskokemusta tutkitaan analysoimalla Ratamossa tapahtuvia tärkeimpiä ja laajimpia ravintolapalvelujen tuottamiseen liittyviä tekijöitä, kuten lounaan tarjoamista. Tarkoituksena on saada selkeitä kehitysehdotuksia toimintamalleihin niin Juvenekselle kuin toimeksiantajalle ja mahdollisesti näyttää suuntaa, kun on aika tarkastella jatkosopimusta Juveneksen ja Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen välillä. Tutkimuksesta ilmenneitä hyviä käytänteitä on myös tarkoitus mahdollisesti kopioida Juveneksen muihin toimipisteisiin. Mahdollisina haasteina näemme tutkimuksessa, ettei kohderyhmä aktivoidu vastaamaan kyselyyn. Syy vastaamattomuuteen voisi olla, että ravintolatoimintaa Ratamossa on ollut kauan ja historian saatossa toiminta on ollut hyvin vaihtelevaa ja moninaista, joten vastaajat voivat olla sitä mieltä, ettei heidän näkemyksillään ole merkitystä. Useat vastaajista ovat käyttäneet kyseisen ravintolan palveluja hyvin pitkään. Toki uskomme ruoan herättävän vastaajissa niin paljon tunteita, että vastausten määrä nousee riittävän korkeaksi, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

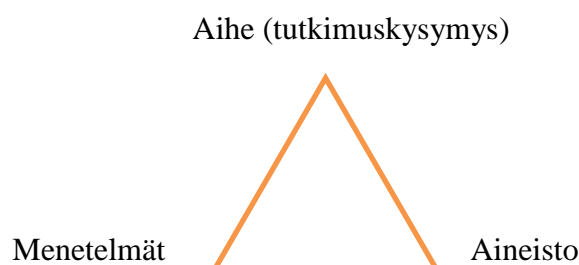
6.1. Tutkimusmenetelmä ja sen eteneminen

Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua, jolla pyritään selvittämään tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tutkimus sisältää aina tutkimuskysymyksen, jota pyritään tutkimusprosessin aikana selvittämään eri tutkimusmenetelmillä jo olemassa olevan aineiston avulla tai keräämällä aineistoa lisää. (Heikkilä 2008, 13.)

Tutkimustoiminta voi olla teoreettista jo valmiina olevan tietomateriaalin tutkimista, jolloin sitä kutsutaan teoreettiseksi tutkimukseksi tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. Empiirinen tutkimus voi perustua teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin, jolloin tutkitaan, toteutuuko jokin teorioista johdettu olettamus. (Heikkilä 2008, 13.)

Suunnitelmallinen tutkimus on usein luova prosessi, joka etenee loogisin askelin: 1) aiheen valitseminen, 2) tiedon kerääminen, 3) materiaalin arvioiminen, 4) tulosten järjestäminen ja 5) tutkimuksen kirjoittaminen. Nämä viisi askelta pitävät kukin sisällään tärkeitä tarkennettuja vaiheita. Aihepiirin rajaaminen ja tutkimuksen aikatauluttaminen

ovat ensiaskeleen olennaisimmat tekijät. Materiaalin arvioinnissa sen kriittinen tarkastelu on tärkeää, jolloin materiaalin hyödyllisyyttä arvioidaan ja usein aineistoa joudutaan karsimaan tai keräämään lisää. Tulosten järjestämiseen liittyy niiden analysoiminen ja tulkitseminen, jonka jälkeen tutkimuksen tulos todetaan objektiivisesti. Kuvio 4. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 63 – 65)



KUVIO 4. Tutkimusprosessin olennaiset osatekijät

Tutkimus toteutettiin Analystica-ohjelmalla, jolla saatiin tavoitettua hyvin kyseinen kohderyhmä. Tutkimuskysymykset ja tutkimus kokonaisuudessaan pyrittiin pitämään kohtalaisen suppeana, koska oppilaitoksen kyselyjen tutkimushistorian mukaan tällä on selkeä vaikutus vastausten määrään. Lisäksi tavoitteena oli saada mahdollisimman runsaasti avointa palautetta. Oppilaitoksen aiempia kyselyitä analysoitaessa avointa palautetta tuli ainoastaan, jos kysely oli tehty tiiviiksi ja nopeasti vastattavaksi. Tämä aiheuttaa kuitenkin haastetta tutkimuskysymysten laadintaan, joten esimerkiksi taustamuuttujat kysymyksissä jätettiin kaikki pois. Kysymysten kohteiksi valikoituivat Ratamon tuottamat tärkeimmät ja eniten käytetyt palvelut. Ensimmäisen neljän kysymyksen yhteydessä käytettiin kuusiportaista Likertin asteikkoa, jossa viimeisenä vaihtoehtona eli kuudentena oli en osaa sanoa. Lisäksi jokaisen Likertin vaihtoehdon jälkeen oli kysymykseen mahdollisuus vastata avoimesti.

Seuraavassa kysymyksessä haettiin kokonaisvaltaista mielipidettä siitä, kuinka Ratamo on tuottanut ravintolapalveluita. Tässäkin käytettiin Likertin asteikkoa joskin nyt ei annettu kirjoittamismahdollisuutta. Katsoimme, että tähän kysymykseen mahdollisesti kirjoitetut täydennykset olisivat niin hajallaan toisistaan, ettei niistä saisi tehtyä tutkimusta hyödyntävää dataa. Lisäksi viimeisenä oli avoin kysymys. Miten kehittäisit Ratamon toimintaa?

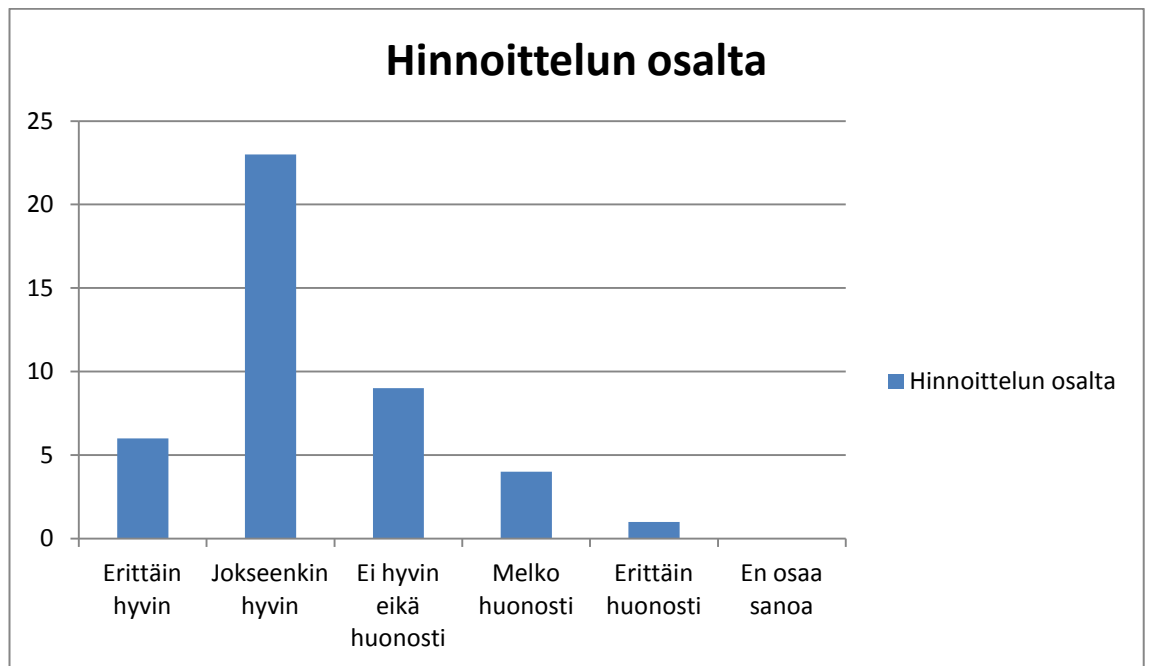
6.1.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmäksi oli useita eri vaihtoehtoja, joista ensimmäisenä jätettiin pois oppilaitoksessa käyvät vierailijat. Vierailijoiden ravintola- ja kokouspalveluiden käyttö on vähäistä ja heidän tavoitettavuutensa kyselyyn olisi ollut hankalaa. Vierailijat eivät myöskään käy oppilaitoksessa säännöllisesti, joten heidän arviointiperusteensa olisi ollut heikko. Säännöllisesti ravintolapalveluja käyttäviä oppilaitoksen ulkopuolisia asiakkaita ei myöskään otettu tutkimuksen piiriin. Syynä oli myös heidän heikko tavoitettavuutensa ja vähäinen määrä noin, 10 henkilöä. Opiskelijat jäivät pois kyselystä, koska heidän näkemyksensä ravintolan palveluista on keskimäärin lyhyt. Opiskelijat käyttävät ravintolapalveluita myöskin suhteellisen vähän, mihin suurin syy on, ettei ravintolapalvelumme ole tuettua valtion taholta. Kysely onkin suunnattu eniten Ratamon palveluita käyttävään kohderyhmään eli oppilaitoksen henkilökuntaan. Henkilökunnalla on riittävän pitkä perspektiivi tarkastella Ratamon toimintaa ja sen eri vaiheita ulkoistamista ennen ja toimijan vaihtumisen jälkeen. Henkilökunta käyttää myös Ratamon palveluita kokonaisvaltaisesti, ja palveluiden käyttö on lähes päivittäistä. Lisäksi uskomme, että henkilökunnalla on halu kehittää oppilaitoksen ravintolaa, minkä vuoksi myös vastauksien määrä olisi riittävä tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa saatiin vastauksia 47 kappaletta. Tutkimuksen kysymys oli asiakkaille, miten Juvenes on onnistunut mielestäsi ravintolapalvelujen tarjoajana.

7.1 Ravintolan hinnoittelu



KUVIO 5. Vastaajien tyytyväisyys hinnoitteluun n=43

Hinnoittelun osalta vastauksia saimme 43 kappaletta tämän keskiarvon ollessa 2,33. Erittäin hyvin -vaihtoehto sai 6 kappaletta vastauksia. Jokseenkin hyvin vaihtoehtoon kertyi 23 kappaletta, mikä oli myös korkein prosentti hinnoittelun osalta. Ei hyvin eikä huonosti - vaihtoehto sai toiseksi eniten vastauksia eli 9 kappaleen verran. Melko huonosti -vaihtoehto sai 4 kappaletta vastauksista. Erittäin huonosti -vaihtoehtoon saimme yhden vastauksen. En osaa sanoa vaihtoehtoon ei tullut vastauksia eli 0 vastausta oli tulos.

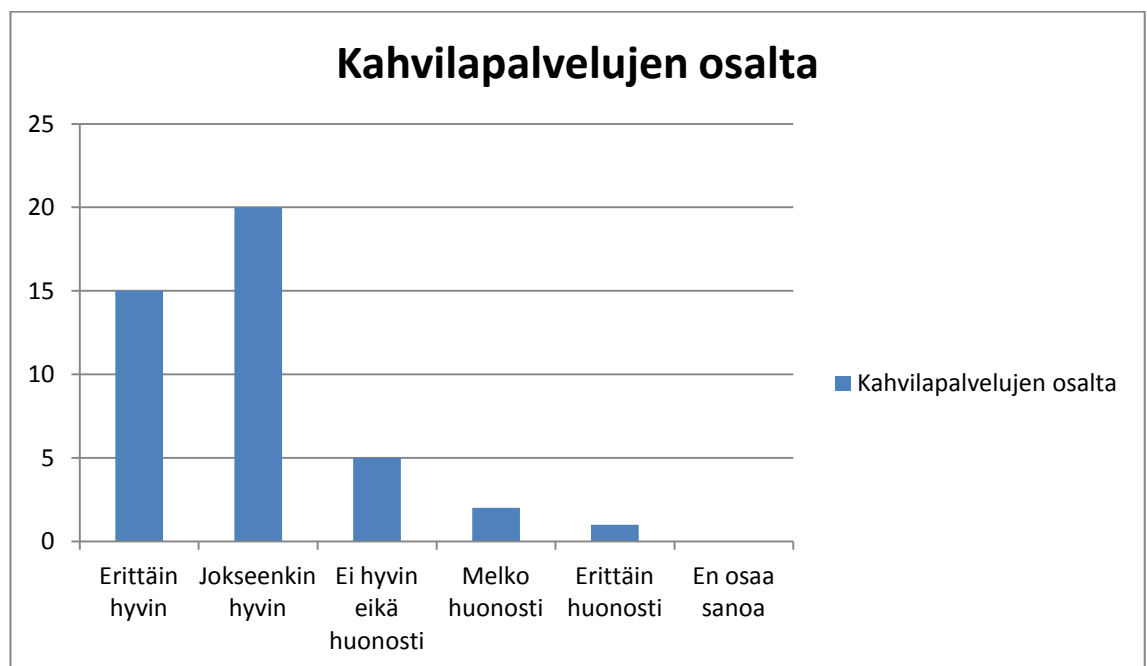
Avoimet vastaukset 14kpl, jotka ovat suoraan lainattuja asiakkaiden kommentteista.

- *Mielestäni runsas valikoima kaikkea, eilisen tähteet lisäruokana...*
- *Talon sisäisissä toimituksissa esim. kokoustilaan tai luokkaan toimitettaessa oleva kuljetusmaksu on turhan iso.*
- *Aika kallis*
- *Eikö työnantaja tue lainkaan lounasta?*
- *KTS.lounas*

- *Varsinkin opiskelijoiden hinta voisi olla edullisempi.*
- *Hinta-laatusuhde ei vastaa.*
- *Siedettävä hintataso*
- *Lounas on edullinen verrattuna muihin paikkoihin,*
- *Pelkän salaatin hintaa kannattasi tarkistaa, kun ei ehdi syödä aina paikanpäällä, niin Take away- hinta on turhan korkea.*
- *Hinta-laatusuhde?*
- *Kohtuullinen hinnoittelu.*
- *Sämpylät kalliita, karamellissa usein tyrkkyjä.*
- *En haluaisi maksaa noin paljon pahasta ruoasta.*

Hinnoittelu jakoi mielipiteitä niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Lounaan hintaa arvioidtiin edulliseksi mutta myös kalliiksi etenkin opiskelijoiden kohdalla. Hinta-laatusuhdetta otettiin esille tarkistamisenkin kannalta. Ruoan laatua kritisoitiin, ja salaatin hintaa pyydettiin tarkistamaan etenkin, jos joutuu ottamaan salaatin mukaan.

7.2 Kahvilapalvelut



KUVIO 6. Vastaajien tyytyväisyys kahvilapalveluihin n=43

Kahvilapalvelujen osalta saatiin vastauksia 43 kappaletta keskiarvon ollessa 1,93. Erittäin hyvin -vaihtoehto sai 15 kappaletta ääniä, joka oli toiseksi eniten tässä kategoriassa. Jokseenkin hyvin -vaihtoehto oli suosituin 20 vastauksella. Ei hyvin eikä huonosti -vaihtoehto sai 5 kappaletta vastauksia ja oli kolmanneksi suosituin vaihtoehto. Melko -

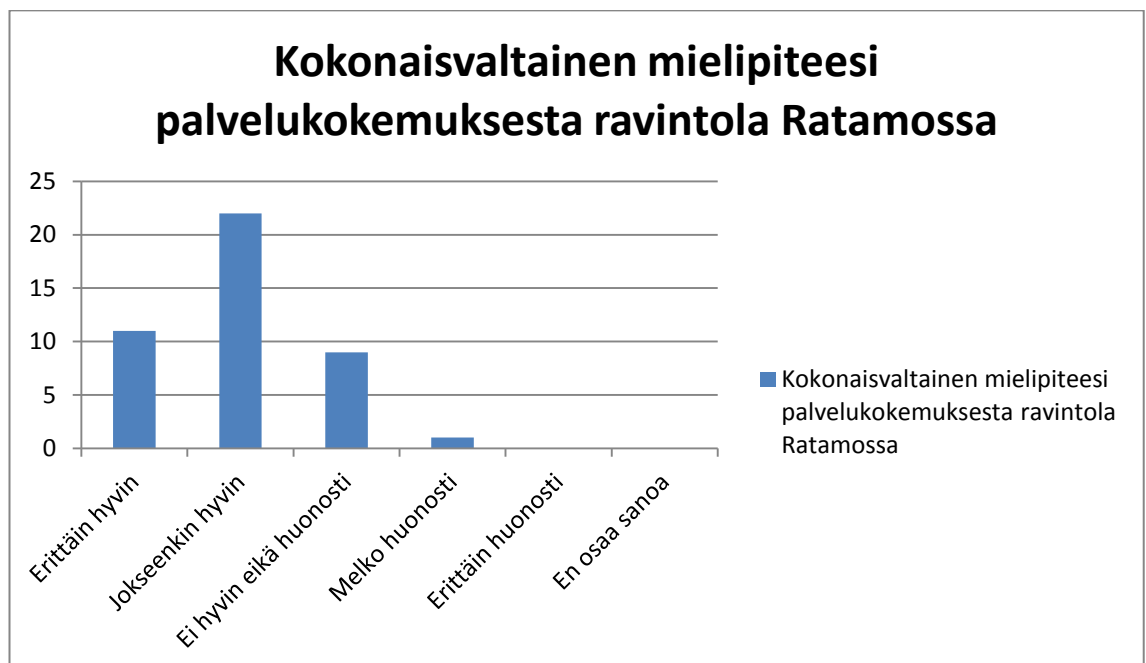
huonosti vaihtoehto sai 2 vastausta. Erittäin huonosti -vaihtoehto sai yhden äänen ja En osaa sanoa sai 0 vastausta.

Avoimet vastaukset 8kpl, jotka ovat suoraan lainattuja asiakkaiden kommentteista.

- *Ihan jees.*
- *Toivomuksesta on esimerkiksi sämpylöiden vaihtoehtoja muutettu.*
- *Niukat ovat valikoimat, esimerkiksi vertailuna Fazerin ravintoloihin.*
- *Monipuolinen valikoima.*
- *Juon vain kahvin, tosin kahvin laatu vaihtelee usein.*
- *Täytetyt leivät mauttomia, vaihtelua kaivataan!*
- *Välillä kahvi tai maito on lopussa. Kahvin laatua kannattaa tarkkailla. Hyviä ja tuoreita leivonnaisia*
- *Runsa tarjonta on kahvilan tarjonnassa.*

Kahvin laatuun pyydettiin kiinnittämään huomiota. Sämpylöiden vaihtelua on ehdotettu, ja se myös on tapahtunut. Täytettyjen leipien makuja arvosteltiin mauttomiksi. Ravintolan tiloja vertailtiin muiden isompien tuottajien tiloihin negatiivisesti pienuuden johdosta.

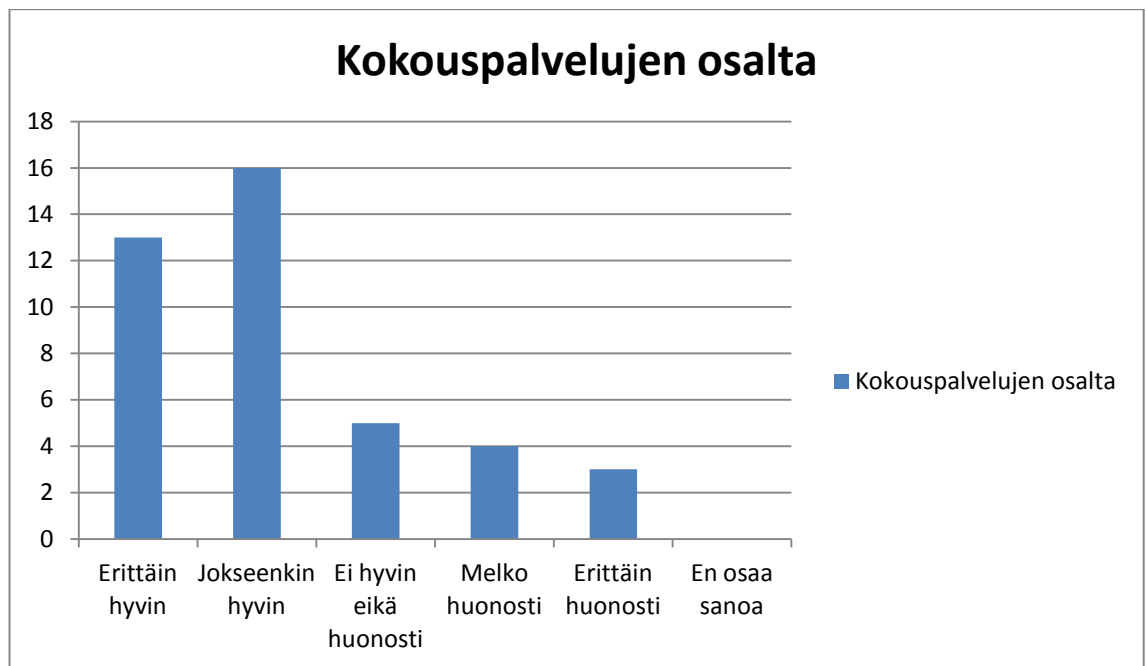
7.3 Kokonaisvaltainen mielipide palvelukokemuksesta ravintola Ratamossa



KUVIO 7. Vastaajien tyytyväisyys kokonaisvaltaisesti palvelukokemuksesta ravintola Ratamossa n=43

Kokonaisvaltainen mielipide-kysymyksessä vastauksia saimme 43 kappaletta näiden keskiarvon ollessa 2,00. Erittäin hyvä -vaihtoehto keräsi 11 vastausta ja oli toiseksi suosituin väittämä. Jokseenkin hyvin -vaihtoehto sai 22 kappaletta kaikista vastauksista ja oli suosituin kohta. Ei hyvin eikä huonosti sai 9 ääntä ja oli kolmanneksi suosituin kohta. Melko huonosti -vaihtoehtoon saimme yhden vastauksen. Vaihtoehtoihin Erittäin huonosti ja En osaa sanoa tuli vastauksis 0 kappaletta.

7.4 Kokouspalvelut



KUVIO 8. Vastaajien tyytyväisyys kokouspalvelujen osalta n=27

Kokouspalvelujen osalta vastuksia saimme 27 kappaletta keskiarvon ollessa 1,89. Erittäin hyvin -kohtaan saimme vastauksia 9 kappaletta. Jokseenkin hyvin -vaihtoehtoon saimme vastauksia 15 kappaletta, mikä oli selvästi suurin äänimäärä tässä taulukossa. Ei hyvin eikä huonosti -vaihtoehtoon saimme yhden vastauksen. Melko huonosti -vaihtoehtoon saimme vastauksia myös yhden. Erittäin huonosti -vaihtoehto sai myös yhden vastauksen, kuten kaksi aikaisempaakin. En osaa sanoa -vaihtoehto sai 0 vastausta.

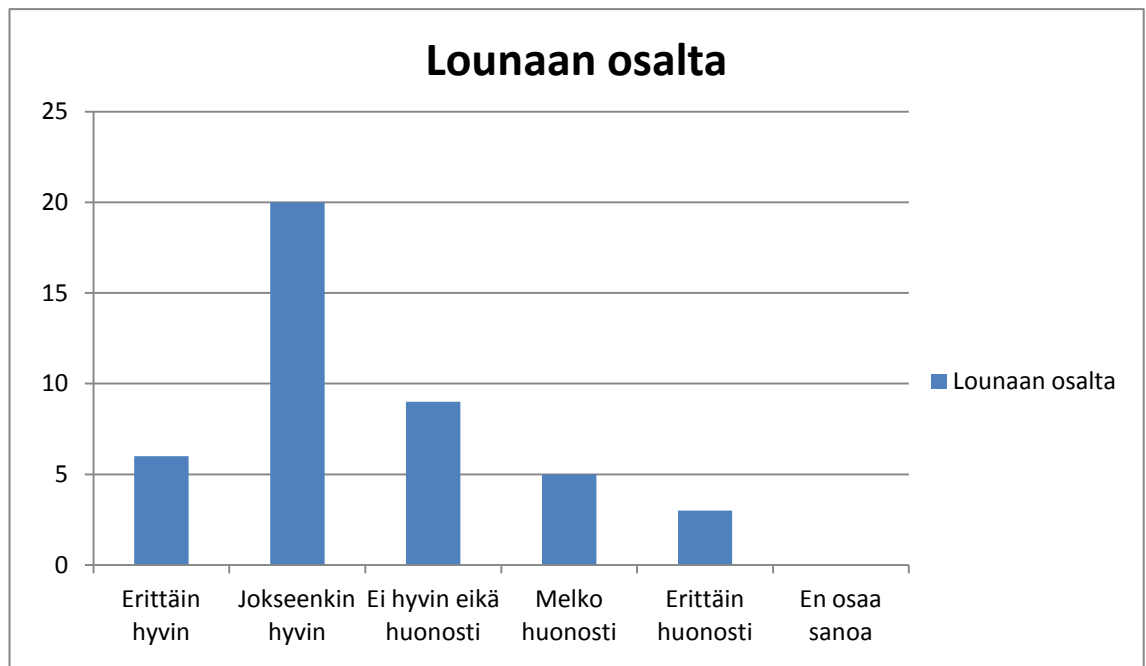
Avoimet vastaukset 6kpl, jotka ovat suoraan lainattuja asiakkaiden kommentteista.

- *Ihan normi käytäntö on ottaa vientipalkkio, jonkun työnantajanhan se sitoo.*
- *Pyynnöstä laskettu kokouspaketeille hinta, ei huonoa palautetta asiakkailta näiden osalta.*
- *Ei tietoa.*

- *Palvelu on joustavaa ja hyvää.*
- *Välillä tuotteissa olisi parantamisen varaa. Täytekakut ovat olleet ihan hyviä.*
- *Ovat toimineet hyvin, kiitos!*

Vastauksista ilmeni, että kokouspalvelu on toiminut hyvin. Tuotteisiin toivottiin pientä parannusta.

7.5 Lounas



KUVIO 9. Vastaajien tyytyväisyys lounaaseen n=43

Lounaan osalta saimme vastauksia 43 kappaletta ja näiden keskiarvo oli 2,51. Tämä keskiarvo oli korkein näistä tutkimuskohteista. Erittäin hyvin -vaihtoehtoon saimme 6 vastausta, ja se oli kolmanneksi suosituin asteikko. Jokseenkin hyvin -vaihtoehto erottui selvästi toisista vaihtoehtoista ja oli suosituin 20 vastauksen perusteella. Ei hyvin eikä huonosti vaihtoehtoon saimme 9 kappaletta vastauksia. Melko huonosti -vaihtoehtoa äänestettiin 5 kappaleen verran. Erittäin huonosti -kohtaan tuli vastauksia 3 kappaleen verran. En osaa sanoa kohtaan tuli 0 vastausta.

Avoimet vastaukset 16kpl, jotka ovat suoraan lainattuja asiakkaiden kommentteista.

- *Maukasta ja silti hinta/laatu kohdallaan*

- *Usein sotkuisen näköistä ja osa esim. salaateista loppui jo klo 11.30. Hyvin paljon valmisruokaa esim. pihvit.*
- *Ruoan laatu laski selvästi. Palvelu parani.*
- *Ruoka on maukasta, mutta salaattipöydästä pitäisi aina löytyä kunnan proteiinilähde eli kanaa, lihaa tai kalaa, sitten olisi tullut täydet pisteet ☺*
- *Syön yleensä lounassalaatin ja sen taso vaihtelee suuresti. Joskus on todella monipuolinen salaattipöytä, toisinaan taas melko vaatimaton. Olisi hyvä jos lämpimät kasvikset kuuluisivat salaattipöydän hintaan.*
- *Einestä, einestä...*
- *Monipuoliset, kasvisvaihtoehdot on runsaasti.*
- *Aivan liikaa on eineksiä.*
- *Valmista einestä joka päivä, salaattipöytä on aina samanlainen. Makuja ei ole.*
- *Vähemmän eineksiä lounaalla ja monipuolinen salaattipöytä niin parempi tulee. Laatu on kuitenkin selkeästi pudonnut entisestä.*
- *Samoja kananpaloja on liian usein eri kastikkeissa. Muuten ok!*
- *Hyvät merkinnät, gluteenittomia vaihtoehtoja on riittävästi.*
- *Taso vaihtelee eri päivinä.*
- *Ruoka on pahaa.*
- *Vaihtelee ajoittain, ruoka on ok.*
- *Parantunut, kun köökissä tehdään jotain itsekin. Lämmityskeittiösystemi on kauhistus.*

Vastauksista ilmeni, että einekset ja valmisruoat tulevat liikaa esiin ja niihin halutaan muutoksia. Ruoan laatu oli heikentynyt selvästi, mutta palvelu sen sijaan parantunut. Makuja kaipailtiin ruokiin selvästi lisää. Salaattipöytään kaipailtiin myös proteiinipitoisempia raaka-aineita. Yleistä siisteyttä vaaditaan ja ruokien riittävyteen halutaan parannusta myös.

8 PÄÄTELMÄT TUTKIMUSTULOKSISTA

Tutkimustuloksista tuli selkeästi esiin vastaajien tyytyväisyys asiakaspalveluun ravintola Ratamossa. Vastaajien asiakaskokemus asiakaspalvelun osalta oli selkeästi paras kaikista tuloksista. Kirjoitettu teoria vastaa myös hyvin tähän kohtaan. (Ylikoski ym 2006, 105.) Tärkeitä tekijöitä asiakaspalvelussa on useita, joista vuorovaikutuksessa tulee muistaa viestintä- ja tunnetaidot sekä asiakkaan kuunteleminen. Lisäksi prosessin hallinta on tärkeää ammattimaisessa asiakaspalvelussa, palvelutapahtuman onnistumisen lisäksi prosessi säästää aikaa ja parantaa tehokkuutta. (Ylikoski ym. 2006, 105.) Ratamon ravintolapäällikön työ on juuri verrattavissa tähän työn ollessa hyvin monipuolista ja paikoin hyvinkin prosessin omaista toimintaa. Ravintolapäällikkö on myös vuorovaikutuksessa hyvin erilaisten ihmisten, kanssa ja useasti myös erilaiset tunnetilat ovat mukana toiminnassa. Vaikka toiminta on ollut todella haasteellista, on asiakaspalaute ollut pelkästään positiivista. (Lundberg & Töytäri 2010, 101.) Asiakaspalvelulla on siis edelleen hyvin merkittävä rooli asiakaskokemuksen luomisessa. Vaikka asiakaskokemus kattaa monia toimintoja kuten suunnittelun, valmistuksen, logistiikan, markkinoinnin ja hallinnon, on asiakaspalvelulla edelleen hyvin keskeinen rooli koko ketjussa. (Lundberg & Töytäri 2010, 101.)

Tulevaisuudessa, kun opimme tuntemaan yhä paremmin Ratamon asiakkaat ja heidän tarpeensa, pystymme tarjoamaan yhä yksilöllisempää palvelua helpommin ja tehokkaammin. On mahdollisuus päästä ylittämään asiakaskokemus (Ylikoski ym. 2006, 58–60). Tässä kannattaa huomioida sana ”tehokkaammin”, koska tehokkuuden lisääntyminen asiakaspalvelussa mahdollistaa ajankäytön siirtämisen muihin toimintoihin vahvistamalla niitä.

Virheiden korjaamisessa on myöskin muistettava, että ei riitä virheen korjaaminen ainoastaan asiakkaan näkökulmasta, vaan on aina selvitettävä ja löydettävä syy myös sisäisestä palvelusta. Muutoin virhe uusiutuu hyvin todennäköisesti. (Ylikoski ym. 2006, 72–73.) Ratamon kohdalla virheenä voisi pitää tutkimuksessa esiin nousutta ruoan huonoa laatua. Ratamossa on nyt selvitetty selkeästi syyt heikkoon toimintaan ruoan osalta ja parannusehdotukset on tehty ketjun johdolle.

Useat eri lähteet mainitsevat toimintojen ulkoistamisen tärkeimmäksi syyksi kustannustehokkuuden parantamisen. Ulkoistamista tarkastellaan taloudellisen näkökulman kautta

ymmärrettävästi eniten (Lacity & Hirschheim 1996, 27). Liiketoiminnallisten etujen lisäksi ulkoistamisen tavoitteet keskittyvät lisäksi oman ydinosaamisen kehittämiseen ja siihen keskittymiseen (Kauppinen ym. 2002, 24). Nämä kaksi ydinasiaa ovat toteutuneet ravintolapalvelut ulkoistaneella Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen matkailu- ja ravitsemisalalla erinomaisesti. Tulos on kehittynyt huomattavasti positiivisempaan suuntaan, ja ala on pystynyt keskittymään omaan ydinosaamiseen ja kehittämään sitä eli koulutamista.

Ruoka herättää tunteita, voisi olla päätelmä, kun lukee vastaajien itse kirjoittamia kommentteja. Kahvi on yhtä tärkeässä roolissa, ja joissain kohdissa kahvi on tärkeämpi kuin lounasruoka. Ruoan ja kahvin tärkeyden, voi nähdä kumpuavan myös historiasta, kun ruoka ja kahvi eivät olleet itsestäänselvyys. Ruoasta ja kahvista ja niiden puuttumisesta on varmasti jäänyt myös nykysukupolville jonkinlainen muistijälki. Emme voi uskoa, että näläntunne, jokapäiväinen tapamme aterioida olisi ainoa kosketuspinta tunteisiimme, kun puhumme ruoasta ja kahvista. Uskon, että tapamme käsitellä ja prosessoida ruokaa ja kahvia on pitkän ajan tuloksena syntynyt prosessi, joka muokkaa meitä edelleen. Vastaajat ovat siis olleet aktiivisia ja halunneet olla mukana kehittämässä Ratamon toimintaa, mikä oli yksi tutkimuksen tavoitteista. Aktiivisuus ilmenee vastaajien kommentoinnin lisäksi erittäin runsaina kehitysehdotuksina ”sekä en osaa sanoa” vastausvaihtoehdon vähäisenä käyttönä.

Yllätyksellisyyttä tutkimuksessa on, etteivät vastaajat juurikaan verranneet toimintaa edelliseen toimijaan ja edellisiin toimintamalleihin vaikka muutoksesta on ajallisesti kulunut vain hieman yli vuosi. Enempi vertaaminen edelliseen toimijaan olisi voinut lisätä tutkimuksellista laatua nostamalla esiin nykyistä toimintamallia tukevia tai sitä vastaan olevia seikkoja. Toki on ymmärrettävää, että ihmisen muisti on todistetusti lyhyt ja ulkoistamisen jälkeen on myös asiakaskunta vaihtunut jonkun verran. Lisäksi tutkimuksessa ei pyydetty vertaamaan edelliseen toimijaan, vaan keskityttiin nykyhetkeen. Tutkijat itse odottivat runsaampaa vertaamista edelliseen toimijaan.

Hieman yllätyksellisyyttä tuloksissa oli myös lounaan osalta. Jos vastaukset lounaan osalta jaettaisiin vain kahteen kategoriaan ”hyvä” ja ”huono” saataisiin ”hyvä” vastauksien osuudeksi silloin 60 % jolloin ”huonon” osuudeksi jää kuitenkin vain 40%. Tutkijat odottivat tähän kohtaan ”huonon” osuudeksi vähintään 80% vastauksista. Odotusarvo perustuu toisen tutkijan kuulemiin ja näkemiin arvioihin hänen käyttäessään Ratamon

palveluita. Tästä voisi päätellä, etteivät ne, jotka olisivat antaneet huonon arvosanan lounaan osalta, ole vastanneet koko kyselyyn olettaen sen olevan turhaa, tai sitten tyytymättömät asiakkaat vain tuovat mielipidettään enemmän esille julkisesti. Selkeästi kuitenkin vastauksista tulee esiin, että lounasruoan tasoa on nostettava asiakastytyvyyden saavuttamiseksi. Lisäksi aiemmin tutkija korosti kahvin tärkeyttä kokonaisuudessa, joten kahvin laatuun tulee kiinnittää huomiota jatkossa. Tutkija haluaa vielä tarkentaa, miksi kahvi nousee juuri tässä ravintolassa niin suureen rooliin. Tampereen Aikuiskoulutuskeskus tarjoaa henkilökunnalleen aamu- ja iltapäiväkahvin, joten kahvin ja kahviin kuuluvien oheistuotteiden menekki on runsasta.

Lähdettäessä avaamaan tutkimustuloksia kolmen oleellisen asian eli ulkoistamisen, asiakaskokemuksen ja tutkimustulosten kesken voidaan päätellä seuraavaa. Tutkimuksesta saadaan selkeitä vastauksia, ja niistä voidaan tehdä sellaisia päätelmiä, joista voidaan aloittaa kehitystyö.



KUVIO 10. Kehitystyön mahdollistava kehä

Työn otsikossa haetaan vastausta kysymykseen, vaikuttaako ulkoistaminen asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus on kokonaisuutena laaja koskettaen kaikkia, jotka osallistuvat palveluprosessiin. Palveluprosessiin osallistuu näin ollen myös Tampereen Aikuiskoulutuskeskus vuokraamalla tilat ravintolapalvelujen tarjoajalle. Ulkoistaminen sinällään ei tutkimustulosten mukaan ole vaikuttanut negatiivisesti asiakaskokemukseen paitsi lounaan osalta ja siinäkin odotettua vähemmän. Asiakaskokemuksen voidaan katsoa kehittyneen asiakaspalvelun osalta. Kaikki nämä pitää huomioida tehdessä kehitys-

ehdotuksia ja aloitettaessa kehitystyöprosessi. Muista tutkimusten alueista ei saada tutkijoiden mukaan riittävää faktatietoa ainakaan strategisten päätösten pohjaksi eikä myöskään muiden osa-alueiden kehitystyön aloittamisen tueksi.

Tutkimuksen ulkopuolelta haastateltiin ravintola Ratamon ravintolapäällikköä, joka vastaa toiminnasta Ratamossa ja työskentelee itse salin puolella. Ravintolapäälliköltä kysyttiin, mitä haasteita toiminnassa on ilmentynyt hänen näkökulmastaan toiminnan ensimmäisenä vuotena sekä mitä seikkoja hän näkee positiivisena. Haasteellisena hän koki keittiössä työskentelevän henkilön vaihtumisen useasti. Tiivistähtisessä työskentelyssä uuden perehdyttäminen toimintoihin on aina haasteellista. Alussa muuttuivat muutamaksi esimerkiksi laskutuksen käytänteet, jotka olivat useasti talon henkilökunnalle vaikeita muistaa ja toivat näin lisätyömäärää ravintolaan. Myös myynnit ovat hieman jääneet budjetoidusta. Positiivisiksi seikoiksi hän kertoi erittäin hyvän ja positiivisen työskentelyilmapiirin asiakkaiden kanssa sekä positiiviset asiakaspalautteet useista eri asioista.

Tämän tutkimuksen tulokset ja päätelmät ovat olleet heti valmistuttuaan Juveneksen tuotekehityksen johdon käytettävissä ja tulosten tukemana kehitystyö ravintola Ratamossa on jo aloitettu. Ravintolapäällikkö näkee erinomaisena asiana, että tiukasta ketjuohjauksesta ollaan nyt ainakin Ratamon kohdalla joustamassa jonkin verran. Kehitystyön suunta näyttäisi olevan Juveneksella valmisruoan tuntuva vähentäminen ja salaattilinjaston raaka-aineiden laadun ja vaihtuvuuden parantaminen.

9 LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kysymysten määrä, vastaamisen kesto ja kyselyn ulkoasu tehtiin Tampereen Aikuis-koulutuskeskuksen työntekijän ohjeistuksen mukaan. Noudattamalla näitä ohjeita, jotka perustuivat historiatietoihin, saatiin hyvin kokonaisuudessaan onnistunut kysely toteutettua. Kysely oli alun perin tarkoitus toteuttaa huomattavasti suuremmalla määrällä kysymyksiä, historiatietoihin katsominen kuitenkin paljasti, että henkilökunta ei vastaa laajoihin kyselyihin juuri lainkaan. Tutkimuskysymykset laadittiin tärkeimpien ydinasioiden pohjalta ja saatiin siten kysymysten määrä pienemmäksi.

Kysely tavoitti 109 henkilöä Tampereen valtatie toimipisteessä. Kyselyn oli avannut 87 henkilöä ja vastannut 47 henkilöä, mitä voidaan pitää myös aiempiin kyselyihin verraten hyvänä määränä vastaajia. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa. Kyselyyn vastasi lähes 50% vastaajista, joten pidämme kyselystä tehtävää koontia luotettavana. Lisäksi luotettavuutta tukee vastauksien laatu, vastaajat olivat kirjoittaneet kommenttejaan aktiivisesti kyselyyn sekä vastanneet laajasti kehitysehdotuksiin.

Tutkimuksen perusteella teimme useita kehitysehdotuksia, joilla voisi olla toteutuessaan mahdollisuus nostaa asiakaskokemuksen tasoa ravintola Ratamossa ja edesauttaa tunnuslukujen kehittymisessä. Vaikka Juvenes antaisi Ratamolle hieman liikkumavaraa ketjuohjauksesta, on varmaa, ettei keittiöhenkilökuntaa lisätä edes osittaisesti volyymin ollessa nykyisellä tasolla. Tavoitteena on siis vähentää lounaalla käytettäviä eineksiä, mutta yhdellä kokilla ei pystytä ajallisesti tekemään kaikkia näitä ruokalajeja itse alusta alkaen. Ehdottaisimmekin keittolounaan poistamista kokonaan, myös vähäinen menekki tukee tätä ehdotusta. Lisäksi poistaisimme lämpimän kasvisruokavaihtoehdon siten, että kasvisruoka voisi olla kaksi kertaa viikossa toinen lämminruokavaihtoehto. Jäljelle jäisi kaksi lämminruokavaihtoehtoa, jotka valmistettaisiin pääsääntöisesti itse. Eineksiä käytettäisiin vain poikkeustapauksissa, esimerkiksi päivinä, jolloin on paljon muita tilauksia. Eineksien käyttöä vielä tarkennettaisiin siten, että käytettäisiin vain laadukkaimpia tuotteita.

Ratamossa on myös salaattilinjasto, joka kuuluu lounaan hintaan. Salaattilinjastoa tulisi uudistaa siten, että vaihtuvuus olisi raaka-aineissa suurempi sekä päivittäin olisi vähintään yksi proteiini lisäke. Salaattilinjastoa lisäksi laajennettaisiin siten, että osassa linjastoa olisi tuotteita, joita ottaessaan asiakas punnitsisi itse salaattiannoksensa ja mak-

saisi kassalle tulostuneen kuitin mukaan. Tämä käytäntö on jo käytössä monissa henkilöstöravintoloissa ja on osoittanut toimivuutensa.

Lounaalla on tällä hetkellä myös suhteellisen laaja tarjonta leivistä sekä leipää myydään myös mukaan. Supistaisimme myös tarjolla olevien leipien määrää ja kohdistaisimme tästä säästyneen ajan lounaan valmistamiseen. Kahvilinjastoon ehdottaisimme myös muutoksia. Kahvin laatu on vaihdellut todella paljon ja myös maito on useasti lopussa, mikä aiheuttaa ruuhkaa linjastoon. Kahvinkeitin tulisi vaihtaa täysin automaattiseen keittimeen, jossa lopputuotos olisi aina tasalaatuista ja myös aikaa säästyisi. Maidon saatavuus tulisi myös täysin automatisoida, koska menekki on päivässä jopa yli 20 litraa. Kahden yhden litran kylmäkannun täyttäminen päivässä vie runsaasti aikaa sekä hidastaa linjaston vetävyyttä.

Kassalinjaston vetävyyteen ruuhka-aikoina tulisi kiinnittää myös huomiota. Henkilökunnalle tulisi kehittää henkilökuntakortin yhteyteen maksumahdollisuus, joka on teknisesti hyvin helppoa. Lisänä voisi olla myös etukäteen ostettava esimerkiksi 20 lounaan kortti, joka vain leimattaisiin kassalla. Kumpikin tapa nopeuttaisi linjaston vetävyyttä. Lounasruoan suosio tulee varmasti ammattitaitoisen itse valmistuksen myötä kasvamaan, joten volyymin kasvua voisi kokeilla esimerkiksi myymällä perjantaisin lounasruokia asiakkaalle mukaan. Erikoisviikot johtuvat ketjun määräyksistä, mutta Ratamosa voisi myös kokeilla itse kehitettyjä erikoisviikkoja. Erikoisviikot ovat suosittuja ja tuovat vaihtelua tarjontaan. Lounaan hintaa voisi hieman korottaa. Nykyinen 6,90 on markkinoihin verrattuna huomattavan edullinen. Vaikka hintaa korotettaisiin 0,50 euroa, ei hinta olisi vielääkään kallis. Kaikki nämä ehdotukset toimintaan tukevat Ratamon kehitystä sekä nostavat asiakaskokemuksen tasoa.

10 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kokonaisuudessaan työ oli mielenkiintoinen toteuttaa. Mielenkiintoa lisäsi tutkimustulosten yllättävyys sekä vastaajien aktiivisuus. Tärkeimmäksi asiaksi näkisimme, että työstä on hyötyä Juvenekselle heidän kehityshankkeessaan ravintola Ratamossa sekä Tampereen Aikuiskoulutuskeskukselle jatkoneuvotteluihin yhteistyön tekemisestä Juveneksen kanssa. Juveneksen tekemän kehitystyön valmistuttua on myös mielenkiintoista seurata, kuinka muutokset toimivat Ratamossa. Näkemyksemme mukaan työ myös mahdollistaa tulevia kehityshankkeita yhdessä Juveneksen ja TAKK:n välillä kuten työssä oppimisen käytäntöjen monipuolistamista ja uudistamista ja mahdollisesti yhteistyön lisäämistä tulevissa kehitysohjelmissa. Ulkoistamisen vaikutukset asiakaskokemukseen näyttävät tutkimuksen mukaan jäävän varsin pieniksi. Lisäksi näihin edellä ilmenneisiin asioihin on jo kehitystyö aloitettu. Työtä voidaan pitää onnistuneena, koska vastaukset kysymyksiin saatiin siten, että niistä voitiin tehdä sellaiset johtopäätökset, joiden mukaan toimintaa voidaan kehittää. Kaikille pohdittavaa. Kysymysten teossa ohjaava kouluttaja TAKK:sta kertoi vastausten määrään vaikuttavan huomattavan positiivisesti, jos laittaa vaikka palkinnoksi kahvipaketin vastaajien kesken. Emme laittaneet. Olisiko tullut enemmän vastauksia?

Kiitämme TAMK:n opettajia sekä TAKK:n majoitus- ja ravitsemisalalan koulutuspäällikköä ammattitaitoisesta ohjauksesta. Lisäksi kiitämme ravintola Ratamon ravintolapäällikölle hyvästä yhteistyöstä.

LÄHTEET

Ball, D 2003. A Weighted decision matrix for outsourcing library services. *Managing Library Financing*, Vol. 16:1

Fischer, M & Vainio, S 2014. *Potkua palvelubisnekseen*. Viro: Tallentum media Oy.

Gilleya, M, K, & Rasheedb, A 2000. Making more by doing less: Analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, Vol. 26:4.

Heikkilä, T 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Johnson, M 1997. *Outsourcing...in brief*. Great Britain: Butterwort-Heinemann

Kauppinen, A, Pietilä, P, Sundbäck L & Kaleva, H 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Kiiha, J 2002. *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu*. Saarijärvi: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Kiiskinen, S, Likoaho, A & Santala, R 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Helsinki: WSOY.

Kralovetz, R, G. 1996. *Management Accounting*. Official Magazine of Institute of Management Accountants, December, Vol. 78:4.

Lacity, M, C. & Hirschheim, R 1993. The information systems outsourcing bandwagon. *Loan Management Review*, Fall

Lacity, M, C. & Hirschheim, R & Willcocks, L 1994. Realizing outsourcing expectation, incredible expectations, credible outcomes. *Information systems management*, Fall

Lacity, M, C., Willcocks, L, P. & Feeny, D, F. 1995. IT Outsourcing: Maximize flexibility and control. *Harvard business review*, December, Vol 73:3.

Lacity, M, C. & Hirschheim, R. 1996. *Information system outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Lundberg, T & Töytäri, J. 2010. *Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen*. Lahti: Markprint Oy.

Löytänä, J & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Löytänä, J, Korkiakoski, K .2014. *Asiakkaan aikakausi*. Viro: Tallentum media Oy.

Quinn, J, B & Hilmer, F, G. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, December, Vol.35:4.

Rantanen, M. 2004. Ulkoistamisen päätöksenteon teoria ja käytäntö, Tampereen Yliopisto, Pro gradu- tutkielma.

Rope, T & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyys johtaminen. Juva: WSOY.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Varhol, P, D. 1994. Enterprisewide reengineering and restructuring. Charleston: Computer Tecnology Research Corp.

Ylikoski, T. Järvinen, R. & Rosti, P 2006. Hyvä asiakaspalvelu. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy

LIITTEET






Liite 1. Ravintola Ratamon asiakastyytyväisyyslomake

Vastausten määrä: 47 Tulostettu 24.2.2015 7:10:58

Poiminta kaikki vastaukset ovat mukana

1. Miten Juvenes on onnistunut mielestäsi ravintolapalvelujen tarjoajana? Arvioi seuraavalla asteikolla 1= Erittäin hyvin 2= Jokseenkin hyvin 3= Ei hyvin eikä huonosti 4= Melko huonosti 5= Erittäin huonosti 6= En osaa sanoa

Lounaan osalta

1	6	14%	
2	20	47%	
3	9	21%	
4	5	12%	
5	3	7%	
6	0		






Keskiarvo 2,51 43

Perustele halutessasi vastauksesi 16

- Maukasta ja silti hinta/laatu kohdallaan.
- usein sotkuisen näköistä ja osa esim. salaateista loppu jo 11.30. Hyvin paljon valmisruokaa. Esim. pihvit.
- Ruoan laatu laski selvästi. Palvelu parani.
- Ruoka on maukasta, mutta salaattipöydästä pitäisi aina löytyä kunnan proteiininlähde eli kanaa, lihaa tai kalaa, siten tulisi täydet pisteet :)
- Syön yleensä lounassalaatin ja sen taso vaihtelee suuresti. JOskus on todella monipuolinen salaattipöytä, toisinaan taas melko vaatimaton. Olisi hyvä jos lämpimät kasvikset kuuluisivat salaattipöydän hintaan.
- Einestä, einestä.
- Monipuoliset, kasvisvaihtoehtoja runsaasti
- Aivan liikaa eineksiä
- Valmista einestä jokapäivä, salaattipöytä aina samanlainen. Makuja ei ole.
- Vähemmän eineksiä lounaalla ja monipuolinen salaattipöytä niin parempi tulee. Laatu on kuitenkin selkeästi pudonnut entisestä.
- Samoja kananpaloja liian usein vähän eri kastikkeessa. Muuten ok.
- hyvät merkinnät, gluteenittomia vaihtoehtoja riittävästi
- taso vaihtelee eri päivinä
- Ruoka on pahaa
- vaihtelee ajoittain ruoka ok

- Parantunut, kun köökissä tehdään jotain itsekin. Lämmityskeittiösystemi on kauhistus.

Kokouspalvelujen osalta






1	9	33%	
2	15	56%	
3	1	4%	
4	1	4%	
5	1	4%	
6	14		
Keskiarvo	1,89	27	

Perustele halutessasi vastauksesi

6

- Ihan normi käytäntö ottaa vientipalkkio. Jonkun työajanhan se sitoo.
- Pyynnöstä laskettu kokouspaketeille hinta, ei huonoa palautetta asiakkailta näiden osalta.
- ei tietoa
- Joustavaa ja hyvää palvelua.
- Välillä tuotteissa olisi parantamisen varaa. Täyttekakut olleet ihan ok.
- toimineet hyvin, kiitos Kastanjan

Kahvilapalvelujen osalta



1	15	35%	
2	20	47%	
3	5	12%	
4	2	5%	
5	1	2%	
6	0		
Keskiarvo	1,93	43	




Perustele halutessasi vastauksesi

8

- Ihan jees.
- Toivomuksesta esim. sämpylöiden vaihtoehtoja muutettu.
- niukat valikoimat esim. verrattuna fazerin ravintoloihin
- Monipuolinen valikoima.
- Juon vain kahvin. Tosin kahvin laatu vaihtelee usein.
- Täytetyt leivät mauttomia, vaihtelua kaivataan.
- Välillä kahvi tai maito on lopussa. Kahvin laatua kannattaa tarkkailla. Hyviä ja tuoreita leivonnaisia.
- runsas tarjonta kahvilla

Hinnoittelun osalta

1	6	14%	
2	23	53%	

3	9	21%	
4	4	9%	
5	1	2%	
6	0		
Keskiarvo	2,33	43	

Perustele halutessasi vastauksesi





14

- Mielestäni runsas valikoima kaikkea, eilisen tähteet lisäruokana...
- Talon sisäisissä toimituksissa (esim. kokoustilaan tai luokkaan toimitettaessa) oleva kuljetusmaksu turhan iso
- aika kallis
- Eikö työnantaja tue lainkaan lounasta?
- KTS. Lounas
- Varsinkin opiskelijoiden hinta voisi olla edullisempi.
- Hinta-laatusuhde ei vastaa.
- Siedettävä hintataso
- Lounas edullinen verrattuna muihin paikkoihin
- Pelkän salaatin hintaa kannattaisi tarkistaa. Kun ei ehdi syödä ja ottaa salaatin mukaan on hinta turhan korkea.
- Hinta-laatusuhde?
- kohtuullinen hinnoittelu
- sämpylät kalliita, karamellissa usein tyrkkyjä
- En haluaisi maksaa noin paljon pahasta ruuasta

2. Miten arvioisit ravintola Ratamon palvelua kokonaisuutena? Arvioi seuraavalla asteikolla 1= Erittäin hyvin

2= Jokseenkin hyvin 3= Ei hyvin eikä huonosti 4= Melko huonosti 5= Erittäin huonosti 6= En osaa sanoa

Kokonaisvaltainen mielipiteesi palvelukokemuksesta ravintola Ratamossa

1	11	26%	
2	22	51%	
3	9	21%	
4	1	2%	
5	0	0%	
6	0	0%	
Keskiarvo	2,00	43	

