

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailu- ja ravitsemisala, Kuopio

**KELIAAKIKKOASIAKKAAN PALVELUN LAADUN
ARVIOINTIKRITEERISTÖ
RUOKARAVINTOLOILLE JA ATERIAPALVELUYRITYKSILLE**

Jonna Marika Varpa
Restonomin opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Ruokapalvelujen liikkeenjohto

Maaliskuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU Matkailu- ja ravitsemisala, Kuopio Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma, ruokapalvelujen liikkeenjohto		
Tekijä(t) Jonna Varpa		
Työn nimi Keliakikkoasiakkaan palvelun laadun arviointikriteeristö ruokaravintoloille ja ateriapalveluyrityksille		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 4.3.2010	Sivumäärä 80 + 14
Työn ohjaaja(t) Anja-Riitta Keinänen		Toimeksiantaja Keliakialiitto ry
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimus- ja kehitystyö, jonka tavoitteena oli arvioida keliakikkoasiakkaan palvelun laatua ruokaravintoloissa ja ateriapalveluyrityksissä sekä kehittää keliakikkoasiakkaan palvelun laadun arviointikriteeristö ruokaravintoloille ja ateriapalveluyrityksille. Arviointikriteeristö on tarkoitettu ruokaravintoloille ja ateriapalveluyrityksille oman toiminnan itsearviointiin, kehittämiseen ja laadun parantamiseen sekä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Työn viitekehyksessä käsiteltiin keliakikkoasiakkaan palveluun liittyviä erityispiirteitä, asiakaslähtöistä palvelua, palvelun laatua, ravintolan toimintaprosesseja, palvelun riskianalyyysien tekemistä ja omavalvontaa sekä palvelujen laatujohtamista.</p> <p>Keliakikkoasiakkaan palvelun laadun itsearviointiaineiston kehittämisessä käytettiin EFQM Excellence Modelia, joka on kehitetty Euroopan laatupalkintokriteeristöksi. Mallin perusteella pääarviointialueiksi valittiin: johtajuus, toimintaperiaatteet ja ravitsemusstrategia, henkilöstö, kumppanudet ja resurssit sekä prosessit.</p> <p>Itsearviointiaineisto pilotoitiin itsearviointitutkimuksena, joka tehtiin neljään erityyppiseen ravintolaan ja kahteen ateriapalveluun tuottavaan yritykseen Kuopion seudulla. Tutkimuksen perusteella saatiin selville, että keliakikoiden palvelemiseen kiinnitetään yrityksissä jo nykyisin huomiota, mutta parannettavaakin löytyi. Koska tutkimuksen mukaan johtajien ja henkilöstön keliakiaan liittyvän tietämyksen tunnistaminen ja kehittäminen perustuvat henkilön omaan kiinnostukseen ja itseopiskeluun, tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota ravintoloiden henkilökunnan riittävään koulutukseen.</p> <p>Kehitetystä itsearviointiaineistosta ja tutkimustuloksista johdettiin arviointikriteeristö. Tuloksista voitiin myös päätellä, että arviointikriteeristö soveltuu kaikkien ateriapalveluyritysten sekä ruokaravintoloiden käyttöön, lukuun ottamatta tiukasti ketjuohjattuja yrityksiä, jotka eivät itsenäisesti pysty toimintaansa kehittämään, vaan ohjeistukset tulevat aina ketjulta. Tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä oltiin kiinnostuneita keliakikkoasiakkaan palvelun kehittämisestä, joten arviointikriteeristön koettiin tulevan tarpeeseen ja käyttöön. Kriteeristön tarvetta tulee lisäämään myös keliakikoiden jatkuvasti kasvava määrä.</p>		
Avainsanat Asiakaspalvelu, Keliakikkoasiakas, Palvelunlaatu, Ruokaravintolat, Ateriapalvelut, Arviointikriteeristö		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Tourism and Hospitality, Kuopio Degree Programme, option Degree Programme in Hospitality and Catering business, Catering management		
Author(s) Jonna Varpa		
Title of study Quality of service estimation criteria of gluten-free customer for restaurants and catering services		
Type of project	Date	Pages
Thesis	3.4.2010	80 + 14
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Anja-Riitta Keinänen		Keliakialiitto ry
Abstract <p>This thesis is a research and development work. The work's aim was to estimate gluten-free customer's quality of service in restaurants and catering services and develop quality of service estimation criteria of a gluten-free customer for restaurants and catering services. The estimation criteria is meant for restaurants and catering services' own operations self-evaluation end developing, enhancing the quality and new employee's familiarization. The subtext of this thesis discussed gluten-free customer service's special features, customer-oriented service, quality of service, restaurant's operational processes, making service's risk analysis, self-control and total quality management of services.</p> <p>EFQM Excellence Model was used in developing of the gluten-free customer's quality of service self-evaluation material. EFQM is developed as the European quality prize criteria. On the grounds of the Model the main estimating areas were: management, operational principles and nutrition strategy, human resources, partnerships and resources as well as processes.</p> <p>The self-evaluation material was piloted as the self-evaluation study, which was conducted in four different kinds of restaurants and two catering services in the Kuopio area. On the basis of the study it was found out that the service of gluten-free customer's had already been paid attention to, but there were still things that could be done better. Since after the study, identification and evolving the knowledge of the celiac disease of supervisors and employees is based on the persons' own interests and independent studying, more attention should be paid to sufficient education of restaurant employees.</p> <p>The estimation criteria was modeled after the developed self evaluation material and research results. From these results it could also be concluded that the estimation criteria suits the use of all the restaurants and catering services except strictly chain-controlled companies, which cannot develop their operations independently, but directives always come from the chain. The companies that were in the study were very interested in developing gluten-free customer's service, so the estimation criteria was seen to come in need and in use. Call for the estimation criteria will also enhance the growing number of gluten-free customers.</p>		
Keywords Customer service, Gluten-free customer, Quality of service, Restaurants, Catering services, Estimationcriteria		
Note		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KELIAAKIKKO RAVINTOLAN ASIAKKAANA.....	8
2.1	Keliakia sairautena.....	8
2.2	Keliakiaruokavalion kriteerit	10
2.3	Keliaakikkoasiakas ravintolassa	11
3	KELIAAKIKKOASIAKKAAN PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN RUOKARAVINTOLOISSA JA ATERIAPALVELUYRITYKSISSÄ.....	13
3.1	Asiakaslähtöinen palvelu ravintoloissa.....	14
3.2	Palvelun laatutekijät.....	17
3.3	Palveluprosessin riskianalyysi ja omavalvonta.....	20
3.3.1	Ravintolan palveluprosessi	20
3.3.2	HACCP-järjestelmä ja kriittisten hallintapisteiden määrittäminen	29
3.3.3	Keliaakikkoasiakkaan palvelun kriittiset pisteet	33
3.3.4	Omavalvonta.....	36
3.4	Palvelujen johtaminen.....	38
4	ITSEARVIOINTITUTKIMUS KELIAAKIKKOASIAKKAAN PALVELUSTA RUOKARAVINTOLOISSA JA ATERIAPALVELUYRITYKSISSÄ.....	44
4.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	44
4.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	45
4.3	Tutkimusmenetelmät.....	46
4.4	Tutkimuksen kulku ja tutkimusaineisto	47
4.5	Tutkimustulokset.....	49
4.5.1	Johtajuus	49
4.5.2	Toimintaperiaatteet ja ravitsemusstrategia	53
4.5.3	Henkilöstö.....	56
4.5.4	Kumppanuudet ja resurssit	57
4.5.5	Prosessit	58
5	ARVIOINTIKRITEERIT KELIAAKIKKOASIAKKAAN PALVELUSSA.....	66
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	73
	LÄHTEET	77
	LIITE 1 Kriittisten pisteiden päätöksentekopuu.....	81
	LIITE 2 Saate.....	82
	LIITE 3 Kyselylomake	83

1 JOHDANTO

Tämän tutkimus- ja kehitystyön päätavoite on kehittää keliakikkoasiakkaan palvelun laadun parantamiseen työvälineitä ravintoloille ja ateriapalveluyrityksille. Keliakikot ovat koko ajan kasvava asiakasryhmä ja asiaan liittyvää tietoa ja erilaisia koulutuksia kyllä löytyy, muttei konkreettisia välineitä, joilla ravintolat ja ateriapalveluyritykset voisivat itse arvioida omaa toimintaansa ja kehittää sitä edelleen. Työn toimeksiantaja on Keliakialiitto ry, jossa työ herätti alusta alkaen kiinnostusta ja työn myötä kehitettävä arviointikriteeristö koettiin tervetulleeksi ja tarpeelliseksi apuvälineeksi.

Keliakia on sairaus, jossa rukiin, vehnän ja ohran sisältämä valkuainen eli gluteeni aiheuttaa tulehdusreaktion ohutsuolen limakalvolle ja suolinukan vaurion. Keliakia voi esiintyä myös ihokeliakiana, jolloin nukkavaurion lisäksi potilas saa voimakkaasti kutisevan ihottuman. Molemmissa taudinmuodoissa ainut hoito on tarkka, elinikäinen, gluteeniton ruokavalio.

Tutkimusten mukaan Suomessa keliakiaa sairastaa noin 2 % väestöstä, eli noin 100 000 henkilöä. Vuonna 2009 näistä sadastatuhannesta henkilöstä vasta yksi neljäsosa eli noin 27 000 henkilöä on löydetty ja tauti diagnosoitu. (Keliakialiitto ry.) Kyseessä on siis ryhmä, joka tulee kasvamaan merkittävästi lähivuosina ja vaikuttamaan kasvavana gluteenittomien tuotteiden kysyntänä ravintoloissa ja ateriapalveluyrityksissä. Monissa ravintoloissa ja ateriapalveluyrityksissä voidaan kuitenkin vielä vähentää gluteenittomien tuotteiden tarpeellisuutta tai olla epävarmoja siitä, kuinka gluteenittomien tuotteiden valmistus tulisi toteuttaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää keliakikkoasiakkaan palvelun laadun arviointikriteeristö, jota ravintolat ja ateriapalveluyritykset voivat käyttää hyvin monipuolisesti toimintansa arvioimiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta: kehittämistyössä käytetystä teoriasta, tutkimuksen ja kehittämisprosessin kuvauksesta sekä kehittämistyön tuloksena saadusta arviointikriteeristöstä. Arviointikriteeristö on johdettu asiakaslähtöisen palvelun ja laatujohtamisen teoriasta sekä itsearviointitutkimuksen tuloksista. Kriteeristön mallina käytettiin EFQM Excellence Modelia. Tätä Euroopan laatupalkintomallia apuna käyttäen kehitettiin itsearviointimittari, jolla saatiin selville ravintoloiden ja ruokapalveluyritysten jo olemassa olevat hyvät

käytänteet. Tätä tietoa käytettiin hyväksi keliakikkoasiakkaan palvelun laadun arviointikriteeristöä kehitettäessä.

Opinnäytetyössä kehitetyn arviointikriteeristön avulla voidaan tehdä katselmointeja ja arvioida yrityksen toimintaa. Sitä voidaan käyttää myös apuna tuotekehityksessä, omavalvonnassa, uusien työntekijöiden perehdytyksessä, työn suunnittelussa ja toimintojen kehittämässä. Lisäksi ravintolat voivat käyttää arviointikriteeristöä tiedonlähteenä ja apuvälineenä koulutuksen suunnittelussa.

Vaikka Suomessa tehdään edistyksellistä keliakiatutkimusta ja keliakikoiden diagnoosi on monia muita maita edistyneisempää, paljon keliakikoita on vielä löytämättä ja kodin ulkopuolisille ravitsemispalveluiden tarjoajille on hyvin vähän työkaluja keliakikon hyvän palvelun kehittämisen tueksi. Tämänkaltaiselle arviointikriteeristölle on siis varmasti tarvetta ja kysyntää, kunhan se saadaan vietyä ravintoloiden ja ateriapalveluyritysten tietoisuuteen, ja yritykset ottavat sen ennakkoluulottomasti käyttöön.

2 KELIAAKIKKO RAVINTOLAN ASIAKKAANA

Keliakikkoasiakkaat ovat koko ajan kasvava asiakasryhmä, jonka palvelemiseen tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota. Jos ravintolassa ei pystytä palvelemaan keliakikkoasiakasta, voidaan menettää suuriakin asiakasmääriä; jollei perheestä tai seurueesta yksi henkilö saa palvelua kyseisestä ravintolasta, ei yleensä kukaan mukana olevista henkilöistä jää asiakkaaksi. Lisäksi keliakikoiden keskuudessa sana kulkee herkästi niin hyvästä kuin huonostakin palvelusta ja päätöksiä ravintoloiden valinnasta tehdään omien kokemusten lisäksi myös muiden keliakikoiden kokemusten ja kertomusten perusteella.

2.1 Keliakia sairautena

Keliakiaa tavataan kahta eri tyyppiä, keliakiaa ja ihokeliakiaa. Ihokeliakiasta käytettiin aiemmin nimeä dermatitis herpetiformis, sillä sen ei uskottu olevan sama sairaus, kuin keliakia, mutta nykyisin tiedetään molemmissa ilmenemismuodoissa olevan kyse samasta sairaudesta. Sekä keliakiassa että ihokeliakiassa vehnän, ohran ja rukiin sisältämä valkuaisaine aiheuttaa ohutsuolessa tulehdusreaktion. Gluteenin nauttimisen jatkuessa keliakikon alun perin rakenteeltaan normaali suolinukka tuhoutuu ja lopputuloksena on villusatrofia eli litteä limakalvo. Samalla myös ravintoaineiden imeytymispinta-ala pienenee huomattavasti. Limakalvovaurio ei kuitenkaan ole nopea reaktio, vaan vaurio syntyy yleensä asteittain ja vuosien kuluessa. Kyseessä ei ole allergia tai ruokaintoleranssi, vaan elinikäinen autoimmuunityyppinen systeemisairaus. (Mäki ym. 2006, 49 – 53, 56 – 62; Keliakialiitto ry.)

Hoitamattoman keliakian klassiset oireet ovat suolistoperäisiä oireita, kuten ripulia, vatsakipua, vatsan turvotusta, suoliston kouristuksia ja ilmavaivoja, pahoinvointia, ruokahaluttomuutta ja rasvaripulia. Yhä useammin vatsaoireet ovat kuitenkin hyvin epätyypillisiä tai puuttuvat kokonaan. Keliakia voi olla myös täysin oireeton tai sitä sairastava voi kärsiä ns. epätyypillisistä oireista kuten anemiasta, suun ja hampaiden muutoksista, väsymyksestä, maksaentsyymien lievästä noususta, nivelkivuista tai -tulehduksista, osteoporoosista, hedelmättömyydestä tai toistuvista keskenmenoista. Ihokeliakiassa näkyvin oire on pienirakkulainen, voimakkaasti kutiseva ihottuma, joka alkaa yleensä hyvin äkillisesti. Ihottumaa esiintyy yleensä raajojen ojentajapinnoilla, pakaroiden, hartioiden ja hiuspohjassa. Noin 10 % ihokeliakikoista kärsii myös epä-

määräisistä vatsaoireista. Myös keliakian liitännäissairauksia on kuvattu ja tunnetaan kymmenittäin, usein yhteydet ovat kuitenkin osoittautuneet sattumaksi. Tämän vuoksi on vaikea ratkaista, onko kyseessä keliakian suoliston ulkopuolinen oire vai liitännäissairaus. (Mäki ym. 2006, 26 – 42; Keliakialiitto ry.)

Keliakiaa epäiltäessä voidaan alustavat tutkimukset tehdä verestä mitattavien vasta-aineiden avulla. Nykyisin on apteekista saatavissa myös pikatesti, jonka voi tehdä keliakiaa epäiltäessä joko kotona, lääkärin tai hoitajan vastaanotolla. Näitä tutkimuksia ei kuitenkaan voida yksinomaan käyttää keliakiadiagnoosin pohjana, vaan vasta-ainetutkimukset ovat ohutsuolen koepalasta saatujen tulosten tukena ja lisäävät diagnoosin tarkkuutta. On myös pidettävä mielessä, että negatiivinen vasta-ainetulos ei sulje pois keliakian mahdollisuutta, joten jos kyseessä on vahva kliininen keliakiaepäily, tulee ohutsuolen koepala ottaa negatiivisesta vasta-ainetuloksesta huolimatta. (Mäki ym. 2006, 56 – 62; Keliakialiitto ry.)

Keliakiadiagnoosi perustuu aina gastroskopiassa eli ohutsuolen tähystyksessä otettuun ohutsuolen koepalaan. Jos kyseessä on keliakia, koepalassa todetaan villusatrofia eli litteä limakalvo, kryptahyperplasia eli syvät kuopakkeet eli kryptat sekä limakalvotulehdus. Keliakian todennäköisyyttä voidaan varmistaa myös perintötekijöitä määrittämällä ja ruokavaliokokeilulla ennen diagnoosia. Keliakikon tai keliakiaa epäilevän henkilön ei tule kuitenkaan koskaan aloittaa gluteenittoman ruokavalion noudattamista omin päin tai ilman varmistettua diagnoosia, sillä suolinukka ja tulehdus alkavat korjaantua, kun gluteeni jätetään pois ruokavaliosta ja näin ollen diagnoosin teko vaikeutuu ja diagnoosi voi jäädä epäselväksi. Ihokeliakiassa diagnoosi tehdään terveeltä iholta, läiskän tai rakkulan vierestä otettavasta koepalasta. Koepalassa nähdään rakeiset IgA-kasaumat, jotka varmistavat keliakiadiagnoosin ja sulkevat pois muut rakkulataudit. (Mäki ym. 2006, 56 – 62; Keliakialiitto ry.)

Kun keliakiadiagnoosi on saatu, aloitetaan gluteenittoman ruokavalion noudattaminen, joka on keliakian ainoa hoitokeino. Ihokeliakiassa voidaan aluksi tarvita myös lääkettä ruokavalioidon rinnalla, mutta pikkuhiljaa siirrytään pelkkään gluteenittomaan ruokavalioon, jonka myötä rakkulat paranevat ja pysyvät poissa. Gluteenittoman dieetin aikana ohutsuolen limakalvon tulehdusreaktio sammuu ja nukka korjaantuu pikkuhiljaa. Suolen täydelliseen korjaantumiseen ja paranemiseen menee aikaa noin yksi vuosi. Jos keliakikko herkistetään uudelleen gluteenille, palaa tulehdusreaktio ja

nukka alkaa tuhoutua, lisäksi ihokeliakiassa ihottuma palaa. Keliakian ainoa hoitokeino on siis elinikäinen ja ehdottoman tarkka gluteeniton ruokavalio. Kehitteillä on myös lääkehoitoja, mutta toistaiseksi ei keliakiaan ole olemassa toimivaa lääkehoitoa. (Mäki ym. 2006, 82, 169; Keliakialiitto ry.)

Kun keliakiadiagnoosista on kulunut vuosi, tehdään seuranta- ja kontrollitutkimus. Tällöin ohutsuolikoepala otetaan uudestaan, jotta voidaan todeta keliakiaruokavalion tehoavan ja suolinukan alkaneen korjaantua. Lisäksi otetaan peruslaboratoriokokeet ja tutkitaan muiden aiemmin havaittujen poikkeavuuksien korjaantuminen. Lapsilla tähystystä ei suoriteta toista kertaa, muuten kuin epäselvissä tilanteissa, vaan vasta-aineiden häviäminen verestä riittää. Myöskään ihokeliakiassa toista tähystystä ei tarvita, sillä rakkuloiden häviäminen on riittävä merkki hoidon tehosta. Mikäli ensimmäisessä kontrollissa todetaan, ettei ongelmia ole ja suoli on lähtenyt korjaantumaan, pidennetään seurantaväli 2 - 3 vuoteen, jolloin tutkitaan peruslaboratoriokokeet ja keliakiavasta-ainetasot. Ohutsuolen koepalaa ei jatkossa tarvita, ellei tilanteessa ilmaannu erityistä poikkeavuutta. (Mäki ym. 2006, 58; Keliakialiitto.)

2.2 Keliakiaruokavalion kriteerit

Keliakiaruokavaliohoito aloitetaan koepalalla varmistetun keliakiadiagnoosin jälkeen. Tällöin keliakikon ruokavaliosta poistetaan vehnä, ohra ja ruis sekä kaikki niitä sisältävät elintarvikkeet, ruoat ja juomat. Uusi ruokavalio sisältää siis gluteenittomia ja erittäin vähägluteenisia tuotteita, kuten vehnätärkkelystä, josta gluteeni on koneellisesti poistettu, riisiä, maissia, tattaria ja kauraa. Kauran käyttö keliakikoiden ruokavaliossa sallittiin aikuisille vuonna 1997 ja lapsille vuonna 2000. Kauraa käytettäessä täytyy kuitenkin huomioida, etteivät kauratuotteet saa valmistuksessa kontaminoitua vehnän, ohran tai rukiin kanssa, siksi keliakikoille suositellaan käytettäväksi vain gluteenitonta kauraa. (Mäki ym. 2006, 82 – 83; Keliakialiitto ry; Kokko 2009, 13.)

Aiemmin keliakian yhteydessä puhuttiin ”luontaisesti gluteenittomasta” ja ”gluteenittomasta” ruoasta tai ruokavaliosta. Helmikuussa 2009 on kuitenkin julkaistu EU-asetus (N:o 41/2009), jonka mukaan nämä vanhat termit poistuvat ja tilalle tulevat ”gluteeniton” ja ”erittäin vähägluteeninen”-termit. Tällä hetkellä eletään siirtymävaihetta, joten kaikkia näitä neljää termiä voidaan käyttää, mutta uutta lainsäädäntöä tulee soveltaa viimeistään 1.1.2012 alkaen. Asetuksen myötä keliakialiiton asiantuntijaneuvosto on tehnyt esityksen, jonka mukaan jatkossa ei puhuttaisi myöskään glu-

teenittomasta ruokavaliosta, vaan keliakiaruokavaliosta. Pakkausmerkinnöissä ei kuitenkaan saa nyt eikä jatkossa käyttää merkintää ”sopii keliakiaruokavalioon”. Uuden asetuksen mukaan gluteenittomia ovat tuotteet, jotka sisältävät gluteenia enintään 20mg/kg ja erittäin vähägluteenisia ne tuotteet, jotka sisältävät gluteenia enintään 100mg/kg. (Mäki ym. 2006, 83; Keliakialiitto ry; Kokko 2009, 13.)

Ruokavaliohoito aloitetaan aina erittäin vähägluteenisella ruokavaliolla, joka useimmille keliakikoille sopii ja riittää pitämään tulehduksen poissa ja suolen nukkapinnan kunnossa. Herkimmille keliakikoille voi kuitenkin erittäin vähägluteeninen ruokavalio aiheuttaa vielä oireita tai suoli ei parane tästä hoidosta huolimatta. Silloin ruokavaliota tiukennetaan ja siirrytään gluteenittomaan ruokavalioon. Ruokavalion tiukentamisesta tulee sopia aina lääkärin tai ravitsemusterapeutin kanssa, koska gluteeniton ruokavalio kaventaa käytettävien tuotteiden määrää. Uusien raja-arvojen myötä on todennäköistä, että jatkossa myös monet vehnätärkkelyspohjaiset tuotteet säilyvät osana gluteenitonta ruokavaliota, entisessä luontaisesti gluteenittomassa ruokavaliossa ei vehnätärkkelystä sisältäviä tuotteita käytetty lainkaan. Toisinaan ruokavaliohoidon alussa voi olla tarpeen noudattaa myös vähälaktoosista tai laktoositonta ruokavaliota, koska suolinukan madaltuminen voi aiheuttaa myös laktoosi-intoleranssin. Suolinukan parantuessa laktoosin sieto yleensä normalisoituu. (Mäki ym. 2006, 82 – 83; Keliakialiitto ry.)

2.3 Keliakikkoasiakas ravintolassa

Keliakikon tullessa ravintolaan ja tiedustellessa gluteenittomia vaihtoehtoja on henkilökunnan hyvä muistaa, ettei hän kysele tuotteista nirsouttaan vaan terveytensä vuoksi. Gluteenittoman juoman, ruoan ja raaka-aineiden ehdoton gluteenittomuus on ratkaisevan tärkeää keliakikon terveydelle, koska ruokavaliosta ei saa poiketa eikä sitä voi noudattaa vain osa-aikaisesti. Tämän vuoksi gluteenitonta ruokaa ja elintarvikkeita myytäessä ja tarjottaessa on oltava ehdottoman huolellinen ja tehtävä hyvät etukäteisjärjestelyt. (Mäki ym. 2006, 143; Keliakialiitto ry.)

Ravintoloissa tärkein apuväline tuotteiden gluteenittomuuden varmistamiseen on hyvä ja toimiva omavalvontasuunnitelma. Elintarvikelaissa (23/2006) velvoitetaan, että jokaisen elinkeinonharjoittajan tulee tunnistaa omaan yritystoimintaansa liittyvät elintarviketurvallisuutta vaarantavat tekijät ja huolehtia vaaratekijöiden hallinnasta. Omavalvontasuunnitelmassa tulee määritellä toiminnan riskikohdat ja menetelmät, joiden

avulla valvotaan vaaratilanteita, toimenpiderajat riskikohtien hallinnassa ja toiminta toimenpiderajan ylittämisen yhteydessä sekä omavalvontajärjestelmän toimivuuden varmistaminen. Omavalvontasuunnitelmassa tulee siis huomioida kaikki mahdolliset gluteenikontaminaatiot ja sekoittumisvaarat jokaisessa tuotantoprosessin vaiheessa. Näitä tuotantoprosessin vaiheita ovat alkutuotanto, mylly, raaka-aineiden hankinta ja varastointi, valmistus, säilytys, pakkaaminen, kuljetus, myynti ja tarjoilu. Kaikkien tuotantoprosessiin osallistuvien työntekijöiden tulee sitoutua omavalvontasuunnitelman toteuttamiseen ja heillä tulee olla riittävästi tietoa keliakiasta, gluteenittomista tuotteista ja keliakiaruokavalion tarkkuudesta. (Mäki ym. 2006, 139.)

3 KELIAAKIKKOASIAKKAAN PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN RUOKARAVINTOLOISSA JA ATERIAPALVELUYRITYKSISSÄ

Erilaisissa teollisuuden, kaupan ja palvelutuotannon kehitysvaiheissa ovat vaikuttaneet erilaiset ajattelumallit, jotka ovat olleet pohjana tuotteiden ja palveluiden kehittämislle ja markkinoinnille. Perinteisen jaon mukaan ajattelumallit ovat olleet tuotantolähtöinen ajattelu, tuotelähtöinen ajattelu, myyntilähtöinen ajattelu ja asiakaslähtöinen ajattelu. Uusimpina ajattelumalleina voidaan listaan lisätä asiakkuuslähtöinen ja yhteiskuntalähtöinen ajattelumalli. Tällä hetkellä yritykset ovat siirtyneet tai pyrkivät siirtymään tuotelähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen ajatteluun, edelläkävijäyritykset jo asiakkuus- ja yhteiskuntalähtöisiin ajattelumalleihin. (Selin & Selin 2005, 19 – 21; Vuokko 1997, 12 – 14; Storbacka ym. 1999, 21 – 22.)

Asiakaslähtöisen palvelun lähtökohtana on asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunteminen. Yleensä tuotelähtöinen ajattelu onkin helpompaa, sillä tuote tai palvelu tunnetaan ja osataan jo valmiiksi läpikotaisin, mutta kun ajattelumalliksi otetaan asiakaslähtöisyys, täytyy opetella aivan uusi ajattelumaailma ja siirtyä omalta, jo tutulta, maaperältä katsomaan asioita uudesta perspektiivistä. (Selin & Selin 2005, 19 – 20.) Vuokon (1997, 12 – 13) mukaan asiakaslähtöisessä ajattelumallissa menestymisen ajatellaan syntyvän siitä, miten hyvin yritys pystyy sopeutumaan kysynnän tarpeisiin, kun taas tuotelähtöisessä palvelussa kilpailun voittaa se valmistaja, jolla on laadukkaimmat tuotteet. Selin & Selin (2005, 20 – 21) puolestaan korostavat asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa. Heidän mukaansa asiakaslähtöisyyden näkökulma avaa uudenlaisia mahdollisuuksia luoda lisäarvoa asiakkaille ja auttaa luomaan tuotekokonaisuuksia asiakkaan tarpeista lähtien, eikä oman toiminnan ja tuotannon näkökulmista.

Asiakaslähtöisen ajattelumallin käyttöönotto ja sisäistäminen ovat yrityksissä tärkeitä lähtökohtia keliaakikkoasiakkaiden palveluun. Keliaakikoita on ravintolan asiakkaina yhä kasvavia määriä, joten yrityksissä tulee tuntea heidät ja heidän tarpeensa, jotta voidaan sopeutua kysynnän tarpeisiin ja menestyä. Keliaakikkoasiakasta ei niinkään kiinnosta tuotteen laadukkuus, vaan heille sopivuus eli se, onko tuote gluteeniton vai ei. Vasta kun monessa yrityksessä on saatavilla vastaava gluteeniton tuote, voi keliaakikko alkaa miettiä yrityksen valintaa tuotteen laadukkuuden pohjalta. Tällä hetkellä

ei vielä olla sellaisessa tilanteessa, että gluteenittoman tuotteen saaminen olisi itsensä selvyyttä jokaisessa ravintolassa ja ateriapalveluyrityksessä.

Asiakaslähtöisen ajattelun kulmakivinä voidaan ajatella olevan muassa arvotuotanto, tuotteen ja palvelun tarkastelu prosessina sekä asiakkuuden jatkuva kehittäminen. Arvotuotannossa keskitytään miettimään, mitä lisäarvoa yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuus asiakkaalle aidosti tuottaa. Tuotteen ja palvelun tarkastelu prosessina puolestaan antaa tarkastelun näkökulmaksi kokonaisuuden kaikkine asiakaskoh- taamisineen pelkän tuotteen tai palvelun yksinään tarkastelun sijaan. Asiakkuuden jatkuvan kehittämisen ja asiakkaalle lisää arvoa tuottavien uusien mahdollisuuksien tarjoaminen mahdollistavat asiakkaiden sitouttamisen yritykseen. (Selin & Selin 2005, 20 – 23.) Nämä kulmakivet on ravintoloissa hyvä pitää mielessä, palveltiin sitten keli- aakikkoasiakasta tai niin sanotusti normaalia asiakasta.

Erityisesti keliakikkoasiakkaan palvelua voidaan näiden kulmakivien avulla parantaa ja saada tyytyväisiä ja sitoutuneita asiakkaita. Keliakikkoasiakkaille tärkeitä tekijöitä arvotuotannossa ovat turvallisuus, tasavertaisuus ja terveellisyys. Keliakikkoasiak- kaat haluavat samanlaista palvelua, kuin kaikki muutkin asiakkaat ja yhtäläisen valin- nanvaran tuotteissa, mutta ennen kaikkea tuotteen, joka on turvallinen eli varmasti täysin gluteeniton, eikä näin ollen vaaranna keliakikon terveyttä. Myös prosessin tarkastelu ja tuntemus ovat keliakikkoasiakkaan palvelussa tärkeitä, sillä keliakikon palvelussa sanonta ”palveluketju on juuri niin vahva kun sen heikoin lenkki” pitää todella paikkansa, jos yksikin asiakasta palveleva on epävarma siitä miten pitäisi toi- mia, jää asiakkaalle helposti epäily, onko lopputuotekaan turvallinen. Keliakikosta on myös helppo saada sitoutunut asiakas, jos hänelle tarjotaan vaihtelua ja saavutetaan luottamus yritykseen ja sen tuotteisiin.

3.1 Asiakaslähtöinen palvelu ravintoloissa

Kaikessa yksinkertaisuudessaan asiakkaiden tärkeys ja merkitys yrityksille voidaan kiteyttää neljään sanaan: asiakkaat ovat yritysten elinehto. Ilman asiakkaita yritykset eivät voisi toimia, sillä loppupelissä asiakkaat ovat aina yritysten toiminnan ja kehi- tyksen rahoittajia. Yrityksille onkin tärkeää tiedostaa, ketkä todellisuudessa ovat hei- dän asiakkaitaan, keitä halutaan asiakkaiksi ja kenen kanssa halutaan tehdä yhteistyö- tä. Vain tämän tiedostamisen kautta voidaan toteuttaa asiakaslähtöistä palvelua ja me- nestyä kilpailutilanteessa, jossa katse on kääntymässä tai jo kääntynyt omasta tuottes-

ta asiakkaisiin. Jollei yritys tunne asiakkaitaan, voi sen tuomita epäonnistuneeksi jo ennen yhdenkään tuotteen tai palvelun kehittämistä tai myymistä. (Selin & Selin 2005, 14 – 17.)

Yritystoiminnassa ”asiakas”-käsite on yleensä hyvin selvä, asiakkaita ovat he, jotka ostavat tuotteita tai palveluita ja maksavat niistä. (Selin & Selin 2005, 14 – 17.) Näin asia on ainakin yksinkertaisimmillaan, mutta usein ”asiakas”-käsitettä kannattaisi hieman syventää ja laajentaa, jolloin päästään entistäkin parempiin tuloksiin ja tyytyväisempiin asiakkaisiin. Selinin & Selinin (2005, 15) mukaan ”asiakas”-käsite kannattaisi laajentaa käsittämään sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat, sillä asiakkaiden kanssa ollaan todellisuudessa tekemisissä hyvin monella eri tasolla ja tavalla. Jokinen ym. (2000, 222 – 223) määrittelevät sisäisen ja ulkoisen asiakkaan seuraavasti: ”ulkoinen asiakas on yrityksen ulkopuolinen ihminen tai yritys, joka ostaa yrityksen tuotteita tai palveluja ja tuo yritykselle tuloja, jotka takaavat toiminnan jatkuvuuden. Sisäinen asiakas on jokainen yrityksen työntekijä, joka on tavalla tai toisella riippuvainen muiden työntekijöiden työpanoksesta.”

Varsinkin ravintoloissa voidaan helposti tunnistaa sisäiset ja ulkoiset asiakkaat ja löytää erilaiset asiakasrajapinnat. Esimerkiksi ruokaravintoloissa ulkoisia asiakkaita ovat asiakkaat, jotka maksavat tuotteista ja palveluista, tilaavat ruoan ja nauttivat sen joko paikanpäällä tai ottavat mukaansa. Tähän ryhmään lukeutuvat myös keliakikot. Sisäisiä asiakkaita ovat esimerkiksi tarjoilijat, jotka tilaavat ruoan keittiöstä, jossa sen joku heille valmistaa, ja tarjoilija toimittaa valmiin annoksen edelleen asiakkaalle. Tällöin tarjoilijan voidaan katsoa olevan keittiön asiakas, vaikka tarjoilija ei keittiölle maksaakaan sen valmistamasta annoksesta.

Yhä vahvemmin ”asiakas”-käsitteen rinnalle on tulossa käsite ”asiakkuus”. ”Asiakkuus” termin voidaan ajatella muodostuvan sanoista asiakas ja kumppanuus. Tällöin asiakasta tarkastellaan kumppanina ja asiakassuhdetta molemmin puolin hyödyttävänä, molemmille osapuolille arvoa tuottavana mahdollisuutena. (Jokinen ym. 2000, 12.) Uuden ajattelumallin mukaan yrityksen tavoitteena ei olekaan enää olla lähellä asiakasta, vaan elää yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin asiakas muuttuu objektista subjektiiksi ja keskeisenä pyrkimyksenä on kasvattaa asiakkaiden mahdollisuuksia tuottaa arvoa itselleen. (Storbacka ym. 1999, 21.) Tämä ajattelumalli on vielä uusi ja tekee vasta tuloaan, mutta kenties asiakkuusajattelu kannattaa ottaa jo ajatuksiin seuraavana

askeleena asiakaslähtöisestä palvelusta eteenpäin. Varsinkin keliakikkoasiakkaiden kanssa yritysten kannattaa alkaa kiinnittää huomiota asiakkuuksien kehittämiseen. Keliakikot ovat useimmiten oman sairautensa asiantuntijoita ja heiltä yritykset voivat saada hyviä ideoita toiminnan kehittämiseen. Jos ideoita otetaan vastaan ja käytetään niin, että asiakas huomaa ehdotustensa merkityksen, hän varmasti kertoo jatkossakin mielipiteitään ja samalla asiakkaan kokema turvallisuus ja palvelun koettu arvo kasvavat.

Palvelun määrittely on huomattavasti asiakkaan määrittelyä vaikeampaa, määritelmiä löytyy lähes yhtä monta, kuin on määrittelijöitä. Ylikoski käyttää kirjassaan palvelusta seuraavaa määritelmää: ”Palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä” (1999, 20). Rissasen puolestaan määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyväksi, ajan tai materian säästönä jne.” (2006, 18). Myös Grönroos on esittänyt vuonna 1990 vastahakoisesti oman määritelmänsä palvelusta. Se on hieman muokattuna tällainen: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja /tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”. (Grönroos 2000, 79.) Tässä työssä palvelusta puhuttaessa viitataan Ylikosken määritelmään.

Palveluilla ajatellaan useimmiten olevan kaksi peruspiirrettä, jotka ovat johdettavissa myös näistä määritelmäesimerkeistä: aineettomuus ja lisäarvon saaminen/tuottaminen eli ongelmanratkaisu. Grönroosin (2000, 81) mukaan palvelulla on kuitenkin kolme peruspiirrettä, joiden mukaan palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista eivätkä asioista, palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Vaikka palvelu itsessään onkin aineetonta, voi siihen liittyä myös aineellinen osa, kuten ravintolassa tarjoiltu juoma tai ruoka-annos. Vaikka tästä palvelun käsin kosketel-

tavasta osasta voidaan nauttia vielä kauan varsinaisen palvelun tuottamisen tai palvelutapahtuman jälkeen, palvelu tuotetaan ja kulutetaan suurelta osin yhtäaikaaisesti. Tästä johtuukin, että palvelua ei voida tuottaa varastoon eikä kahta identtistä palvelutilannetta voi syntyä. Palvelun syntyyn liittyy hyvin usein ihmisten vuorovaikutus; ravintoloiden palvelutilanteissa aina. Vuorovaikutuksen vahva liittyminen palvelutilanteeseen tarkoittaa sitä, että sama palvelu voi olla eri kerroilla erilainen. Hyvän palvelun voidaan sanoa edellyttävän kahden ihmisen positiivisen vuorovaikutuksen muodostumista. (Ylikoski 1999, 17 – 26; Rissanen 2006, 17 – 21; Jokinen ym. 2000, 224 – 225.) Keliakikkoasiakkaan palvelussa kahden ihmisen positiivisen vuorovaikutuksen muodostuminen on erityisen tärkeää, koska ilman positiivista vuorovaikutusta ei voi syntyä myöskään luottamusta. Edelleen, jollei luottamusta synny, ei keliakikko voi nauttia saamastaan palvelusta, koska hän ei voi olla täysin varma siitä, että häntä palveleva tietää, kuinka herkästä asiasta on kyse, ja saako hän todella sitä, mitä tarvitsee.

Koska aineeton palvelu sekä sen aineellinen osa ovat todella harvoin vain yhden ihmisen aikaansaamia, voidaan palvelusta sanoa, että palveluketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Palveluketjussa yhden ihmisen laiminlyönti tai osaamattomuus voi tuhota koko muun palveluketjun erinomaisen työn ja pilata muiden asiakkaalle tuottaman positiivisen kokemuksen. Toinen palvelun mahdollinen pilaaja voi olla palvelun aineettoman ja aineellisen osan epätasapaino. Vaikka ravintolassa asiakaspalvelija olisi kuinka ystävällinen ja kohtelias tahansa, mutta ruoka-annos on huono, ei asiakkaalle jää paras mahdollinen palvelukokemus. Koko palvelu saa huonon leiman, jos keittiö epäonnistuu. (Jokinen ym. 2000, 225.) Keliakikoita palveltaessa on erityisen tärkeää pitää huoli palveluketjun toimivuudesta sekä palvelun aineellisen ja aineettoman osan tasapainosta. Keliakikon annosta valmistettaessa korostuu jokaisen prosessiin osallistujan asiantuntemuksen tärkeys, sillä yksikin väärä raaka-aine tai valmistusväline voi pilata koko palvelutapahtuman.

3.2 Palvelun laatutekijät

Laatu on asia, jota on melko mahdoton määritellä. Se perustuu ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin, tunteisiin ja odotuksiin ja näin ollen ainut, joka voi kertoa oliko palvelu laadukasta vai ei, on palvelutilanteessa mukana ollut asiakas. Voidaankin sanoa, että asiakas on laadun tulkitsija ja näin ollen laatua tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, lisäksi tärkeää on laatu sellaisena, kuin asiakas sen kokee. (Ylikoski 1999, 118; Grönroos 2000, 100). Laatuun liittyy kuitenkin myös seikkoja, joita

voidaan määritellä ja joiden avulla on helpompi käsittää, mistä palvelun laadussa on kyse.

Yksinkertaisimmillaan palvelun laatu voidaan jakaa kahteen osatekijään: tekniseen eli lopputuloslaatuun ja toiminnalliseen eli prosessilaatuun. Asiakkaan kokemus laadusta muodostuu sen pohjalta, mitä asiakas saa palvelun lopputuloksena ja miten palveluprosessi sujui. Tietyissä tapauksissa tapa, jolla palvelu suoritetaan voi olla jopa lopputulosta tärkeämpi. Teknistä ja toiminnallista laatua asiakas arvioi ja suodattaa ennakkokäsitysten, mielikuvien, kokemusten, asenteiden ja tunteiden eli yrityksen imagon kautta. Jos yrityksellä on hyvä imago, voi asiakas kokea pienistä tai isoista virheistä huolimatta saamansa palvelun laadun tyydyttäväksi tai hyväksi. Toisaalta huono imago saa asiakkaan näkemään pienetkin virheet ja kokemaan palvelun laadun heikkona. (Ylikoski 1999, 118; Rissanen 2006, 213 – 215; Lahtinen & Isoviita 2001, 55 – 57; Grönroos 2000, 100 – 102.)

Kun asiakas arvioi palvelukokemustaan ja sen laatua, ovat tärkeimpinä mittareina hänen ennakko-odotuksensa ja tarpeensa. Ennakko-odotuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat palvelun hinta, aiemmat kokemukset kyseisestä yrityksestä, kokemukset kilpailevista yrityksistä, mainonnassa ja markkinoinnissa annetut lupaukset, muiden ihmisten kokemukset ja mielipiteet, asiakkaan oma panostus palveluun ja erinäiset tilannetekijät. Näiden ennakko-odotusten pohjalta asiakkaat odottavat tietynlaista palvelua ja nämä palveluodotukset voidaan jakaa kuuteen portaaseen:

- Ihannepalvelu
- Paras koettu palvelu
- Odotettu palvelu
- Toimialalle tyypillinen palvelu
- Oikeudenmukainen / ansaittu palvelu
- Hyväksyttävä palvelu.

(Jokinen ym. 2000, 228 – 230; Rissanen 2006, 213 – 217; Lahtinen & Isoviita 2001, 55 – 57; Ylikoski 1999, 119 – 126.)

Ihannepalvelu on asiakkaan mielenmukaista palvelua tai mieluummin odotukset ylittävää palvelua, joka jää joskus pitkäksiin aikaa mieleen. Paras koettu palvelu on parasta palvelua, jonka asiakas on joskus saanut, jossakin tietyssä palvelupaikassa. Odotettu palvelu on asiakkaan realistinen palveluodotus, sellaista palvelua, jota asiakas

odottaa saavansa juuri kyseisessä palvelutapahtumassa. Toimialalle tyypillinen palvelu on alan keskimääräistä palvelutasoa. Oikeudenmukainen tai ansaittu palvelutaso on toisinaan se taso, jota asiakas tyytyy odottamaan. Hyväksyttävä palvelu on tasoa, jonka asiakas jotenkuten suostuu hyväksymään. Kun haetaan määritelmää palvelun hyvälle laadulle, on näistä palveluodotuksista johdettuna vastaus seuraava: jos odotukset ja palvelukokemus ovat tasapainossa, kokee asiakas palvelun laadun hyväksi. (Jokinen ym. 2000, 228 – 230; Rissanen 2006, 213 – 217; Lahtinen & Isoviita 2001, 55 – 57; Ylikoski 1999, 119 – 126.)

Palvelun laatu oli määrittelemätön ja tutkimaton asia vielä 1980-luvulla, laatututkimukset olivat keskittyneet enemmän tavaroiden kuin palvelujen laadun määrittelemiseen ja tutkimiseen. Täten myös palvelun laadun määritelmät ja käsitteet tulivat hyvin pitkälti tavaroiden laatumääritelmistä, jotka olivat vajavaisia palvelun laadun ymmärtämiseksi. 1980-luvulla tutkijat Parasuraman, Zeithaml ja Berry pyrkivät korjaamaan tilannetta raportoimalla käsityksiä, jotka oli saavutettu tutkimuksellisella selvityksellä laadusta neljällä palvelualalla. Lisäksi he kehittivät palvelun laadun mallin. Mallissaan he esittävät kymmenen palvelun laadun ulottuvuutta, jotka ovat: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. (Parasuraman ym. 1984, ii – 2, 13 – 14; Grönroos 2001, 116.)

Jatkotutkimuksessa Parasuraman, Zeithaml ja Berry karsivat palvelun laadun kymmenen osatekijää viiteen ja kehittivät SERVQUAL menetelmän, jolla voidaan mitata asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Viisi jäljelle jäänyttä palvelun laadun osatekijää ovat: fyysinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä saavutettavuus. Edellä mainittujen viiden osatekijän ulkopuolelle jääneet viisi muuta osatekijää jakautuivat jatkotutkimuksessa kahteen selvään ryhmään, jotka kuitenkin koostuivat viiden alkuperäisen osatekijän ominaisuuksista ja näin ollen ne poistettiin laadun osatekijöistä. (Parasuraman ym. 1986, 12; Grönroos 2001, 117.)

Myöhemmin palvelun laatua on tutkittu paljon eri maissa ja tehty erilaisia listauksia palvelun laadun osatekijöistä. Edellä esitelty Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn kehittämät osatekijät liittyvät pääasiassa koetun laadun prosessiulottuvuuteen korostan toiminnallisen laatu-ulottuvuuden merkitystä. Myös Grönroos on tehnyt oman luet-

telonsa palvelun laadun osatekijöistä, hänen luettelonsa perustuu tehtyihin tutkimuksiin ja teoreettisiin pohdintoihin. Grönroosin luettelossa suurin osa kriteereistä kuvaa prosessiin liittyvää, toiminnallista laatua, mutta mukana ovat myös kriteerit, jotka kuvaavat lopputulosta eli teknistä laatua ja suodatustehtävän täyttää imagoon liittyvä kriteeri. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat Grönroosin mukaan: ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Grönroos kuitenkin korostaa, ettei luettelo ole tyhjentävä, sillä kriteerien tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan. (Grönroos 2001, 115 – 124.)

3.3 Palveluprosessin riskianalyysi ja omavalvonta

Palveluprosessin riskianalyysi on keliaakikkoasiakkaan palvelussa ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan tarjota asiakkaalle turvallinen ruoka tai juoma. Riskianalyysin tekemisessä on huomioitava sekä asiakaspalveluun että konkreettiseen ruoanvalmistukseen liittyvät kriittiset pisteet. Riskianalyysien tekeminen kuuluu yleensä yrityksen johdolle tai esimiehille, mutta mukana analyysin tekemisessä voi olla myös työntekijöitä. Hyvin tehty riskianalyysi helpottaa kaikkien työntekijöiden työn tekemistä ja työnjohtamista, kun toiminnan riskikohdat on tiedossa ja niissä osataan olla koko ajan tarkkana.

3.3.1 Ravintolan palveluprosessi

Prosessilla tarkoitetaan yleisesti sarjaa toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on saada aikaan tuote tai palvelu asiakkaalle joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella.

Yleisesti ottaen prosessi sisältää yhdistelmän, jossa on mukana ihmisiä, koneita, työvälineitä, tekniikoita sekä materiaaleja eri vaiheiden tai toimintojen systemaattisena sarjana. - - Monissa palvelutilanteissa, erityisesti kun ollaan suoraan yhteydessä asiakkaaseen, prosessia käytetään yleisemmällä tavalla, toisin sanoen, kuvataan mitä on tehtävä mahdollisesti kuvataan suositeltava työjärjestys. - - Asiakkaisiin liittyvät palveluprosessit vaativat myös opastusta palvelun antajille ennalta aavistamattomien tilanteiden varalta koskien asiakkaiden mahdollista käyttäytymistä. (Veräjänkorva 2001, 39.)

Ravintoloissa kulkee rinnakkain ja osittain päällekkäin kaksi palveluprosessia, joissa ruoka tai juoma valmistetaan ja tarjoillaan asiakkaalle. Toinen prosessi kulkee keittiössä ja on useimmiten asiakkaalle näkymätön ja toinen salissa, asiakkaalle ainakin suurimmalta osin näkyvänä prosessina.

Salin palveluprosessin kulku riippuu paljon siitä, millaisesta ravintolasta on kyse, kuinka ruoka tarjotaan tai tarjoillaan. Ravintoloissa, joissa ruoka tarjoillaan pöytiin joko lautasannoksina tai vatitarjoiluna, kulkee perustarjoiluprosessi seuraavasti: asiakkaiden vastaanottaminen, pöytiin ohjaus (ravintolasta riippuen ainakin pöytävarauksen tehneet asiakkaat ohjataan pöytiin, muut voivat valita pöytänsä myös itse), ruokalistojen antaminen, jolleivät ne ole pöydissä valmiina, aperitiivien myynti ja tarjoilu, ruokien ja juomien myynti, alku- ja pääruoan tarjoilu juomineen, jälkiruokien myynti, ellei jälkiruokia ole tilattu jo muiden ruokien yhteydessä, jälkiruokien tarjoilu, laskutus, asiakkaan kiittäminen ja hyvästeleminen. Jos kyseessä on etukäteen tilattu ruokailu, jäävät tilaus- ja myyntivaiheet pois ja keskitytään muutoin asiakkaan palvelemiseen ja tarjoiluun. (Hemmi ym. 2008, 143 – 147; Koppinen ym. 2002, 209 – 220; Hiekkataipale ym. 2002, 76 – 78.)

Myös keliakikkoasiakkaan palvelussa perustarjoiluprosessi on sama, kuin niin sanoituille tavallisille asiakkaille tarjoiltaessa. Tarjoilijan on kuitenkin varauduttava kertomaan annoksista ainakin se, mitkä annokset ovat valmiiksi gluteenittomia, mitkä voidaan muuttaa gluteenittomiksi ja mitä annoksia suositellaan erityisesti keliakikoille. Tarjoilijan on hyvä varautua myös siihen, että keliakikkoasiakas varmistaa moneen kertaan annosten sisältämiä raaka-aineita ja niiden gluteenittomuutta. Tätä asiakas ei tee kuitenkaan nirsouttaan, vaan terveytensä vuoksi. Tarjoilijan on hyvä varmistaa asiakkaalta tämän pyydettyä gluteenitonta annosta, noudattaako asiakas gluteenitonta vai erittäin vähän gluteenia sisältävää ruokavaliota ja ilmoittaa asia myös keittiölle, ellei ravintolassa valmisteta kaikkia annoksia suoraan gluteenittomiksi, kuten Keliakialiitto suosittelee. Gluteenittomat tuotteet sopivat tutkimusten mukaan kaikille keliakikoille, joten jos kaikki annokset valmistetaan suoraan gluteenittomiksi, ei tarvitse valmistaa erikseen gluteenitonta ja erittäin vähän gluteenia sisältävää tuotetta ja toiminta on näin ravintoloille helpompaa. Lisäksi asiakkaan kokemaa turvallisuudentunnetta ja luottamusta lisää, jos tilaus varmistetaan toistamalla se ja samalla mainitaan, mitkä annokset tilataan gluteenittomina. Lisäksi annosta tarjoiltaessa on hyvä vielä mainita annoksen olevan gluteeniton.

Noutopöydästä tai itsepalvelulinjastosta tapahtuva ruokien tarjoilu muuttaa salin palveluprosessin kulkua huomattavasti, tarjoiluvaiheita jää pois ja tilalle tulee linjaston täyttämistä ja huoltamista. Palveluprosessi voi kuitenkin vaihdella ravintolan, ja varsinkin sen koon, mukaan. Itsepalvelulinjastoissa yleisperiaate on kuitenkin se, että

asiakas kerää itse linjastosta haluamansa tuotteet ja suorittaa maksun kassalle, joko ennen tai jälkeen tuotteiden ottamisen. Ruokailtuaan hän palauttaa astiat niille varattuun pisteeseen. Tällöin asiakaspalvelijan tehtäviksi jäävät laskutus, linjaston siisteydestä, järjestyksestä ja toimivuudesta sekä tarjolla olevien tuotteiden riittävydestä huolehtiminen. (Hemmi ym. 2008, 116 – 120; Hiekkataipale ym. 2002, 73 – 76.) Keliakikkoasiakkaan kannalta itsepalvelulinjastossa tärkeiksi muodostuvat ruokalista-merkinnät, ruokien merkitseminen ja merkintöjen paikkaansa pitävyys, sillä niiden perusteella asiakas valitsee itselleen sopivan ruoan. Lisäksi ruokien asetteluun on kiinnitettävä huomiota, jotta estetään esimerkiksi leivänmurujen leviäminen salaatteihin tai pastan sekoittuminen kastikkeeseen. Tarjoilijoiden tai muun salin henkilökunnan on myös tunnettava tarjolla olevat tuotteet, jotta he osaavat tarvittaessa kertoa asiakkaalle niiden raaka-ainesisällöistä ja gluteenittomista vaihtoehdoista.

Noutopöytätarjoilu voi sujua hyvinkin samalla tavalla kuin itsepalvelulinjastotarjoilu, mutta asiakasta palvellaan yleensä enemmän. Noutopöytätarjoilussa voidaan käyttää myös hieman erilaisia ratkaisuja ravintolasta riippuen, esimerkiksi juomat voidaan tarjoilla pöytiin tai ne voivat olla asiakkaan itse noudettavissa, kaikki ruoat voidaan sijoittaa noutopöytään tai vaihtoehtoisesti vain alkuruoat ovat noutopöydässä ja lämmin ruoka tarjoillaan lautasannoksina. Likaisten astioiden kerääminen kuuluu noutopöytätarjoilussa lähes poikkeuksetta tarjoilijan tehtäviin. Palveluprosessi rakentuu siis ravintolan omien ratkaisujen mukaisesti riippuen siitä, mitkä kaikki tuotteet tarjotaan noutopöydästä ja mitkä tarjoillaan asiakkaille pöytiin. (Hemmi ym. 2008, 306.) Noutopöytätarjoilussa ovat keliakikkoasiakkaan palvelun kannalta tärkeitä samat asiat, kuin itsepalvelulinjastosta asioitaessa. Ruoat tulee olla selkeästi merkitty ja tuotteet aseteltu niin, ettei kontaminaatiovaaraa ole.

Pikaruokaravintoloissa palveluprosessi on yleensä hyvin tarkasti ketjun määräämä, omia toimintatapoja ei sallita (Koppinen ym. 2002, 350). Yleensä pikaruokaravintoloiden palveluprosessi on melko yksinkertainen ja tuotteet myydään palvelulinjastosta. Asiakas tulee palvelulinjastolle ja tilaa valitsemansa tuotteet kassalta, tuote tai tuotteet rekisteröidään kassapäätteelle, asetellaan asiakkaalle tarjottimelle tai mukana vietävään pussiin tai pakettiin, asiakas laskutetaan ja hyvästellään. (Hemmi 2008, 67.) Jos tuote ei ole heti valmiina, se tarjoillaan asiakkaalle pöytään. Kuten jo nimi pikaruokaravintola kertoo, on prosessi hyvin nopea, mutta kuitenkin asiakasta tulee palvella kohteliaasti, joustavasti, kärsivällisesti ja ystävällisesti (Koppinen ym. 2002, 350).

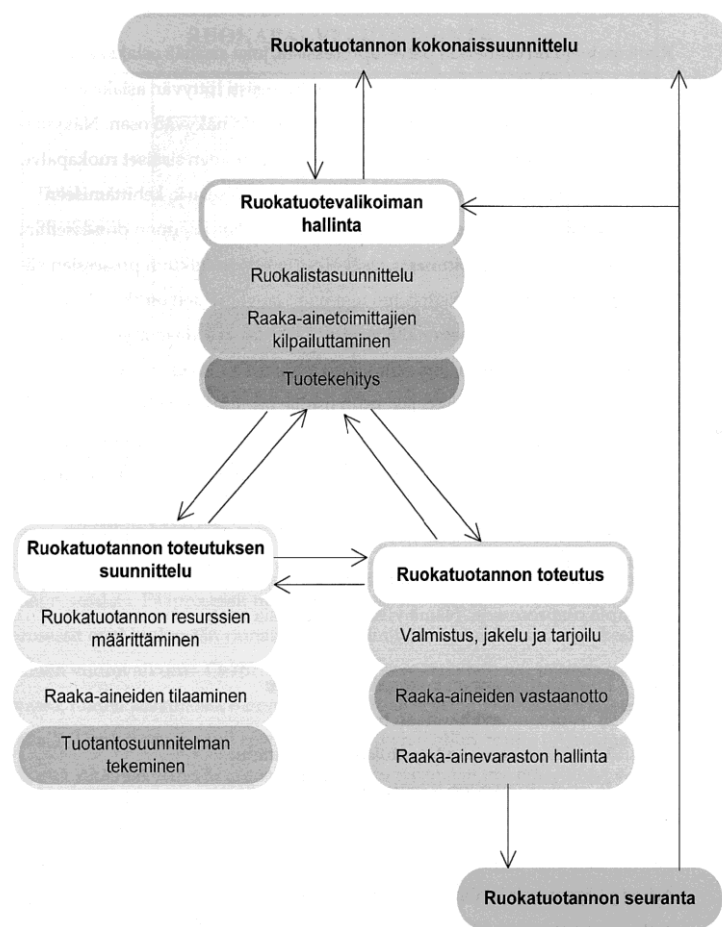
Keliaakikkoasiakkaalle myyjän tulee olla valmistautunut kertomaan gluteenittomista vaihtoehtoista ja vastaamaan asiakkaan kysymyksiin. Vaikka keliaakikkoasiakkaan palvelu voi olla hieman muiden asiakkaiden palvelua hitaampaa, on heidän kysymyksiinsä vastattava kärsivällisesti ja ystävällisesti, sillä saadut vastaukset takaavat asiakkaalle turvalliseksi koetun ruokailuhetken, josta he voivat myös nauttia saadessaan olla turvallisien mielin ruoan puhtauden ja muiden seikkojen suhteen.

Tilaus- ja juhlapalveluissa palveluprosessi alkaa asiakkaan ensimmäisestä yhteydenotosta ja päättyy tilaisuuden jälkisiivoukseen ja asiakkaan laskutukseen. Tilaukset suunnitellaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti, samoin myös tarjoilutavat, erilaisia vaihtoehtoja ovat: noutopöytä, lautastarjoilu, vatitarjoilu joko lautaselle nostaan tai tarjoten ja apupöydällä annosteleminen. Samassa tilaisuudessa voidaan yhdistellä erilaisia tarjoilutapoja, esimerkiksi juomat tarjoillaan pöytiin ja ruoat tarjotaan noutopöydästä. Palveluprosessi rakennetaan joka tilausta ja asiakasta varten erikseen, eikä yhtä ainoaa oikeaa kaavaa prosessin kulkuun ole, kuten ei palveluprosesseissa koskaan. (Koppinen ym. 2002, 350.) Tilaus- ja juhlapalveluissa on tilauksen vastaanottajan hyvä selvittää asiakkaiden mahdolliset erityisruokavaliot jo tilauksentekovaiheessa, jotta tarjottavat voidaan suunnitella suoraan esimerkiksi gluteenittomiksi. Jos kaikkia asiakkaan haluamia tuotteita ei voida tarjota kaikille tilaisuuteen osallistuville gluteenittomana, tulee keliaakikoille varata mahdollisimman samankaltainen tuote, kuin muillekin asiakkaille. Tärkeää on tarjoilutavasta riippuen merkitä ruoat ja miettiä niiden sijoittelu tai varmistaa, että gluteeniton annos menee varmasti keliaakikolle, eivätkä annokset sekoitu tarjoilun aikana.

Vaikka tarjoiluprosessit ovat erilaisissa ravintoloissa hyvinkin erilaisia, ovat ruokatuotantoprosessit enemmän toistensa kaltaisia. Ruokatuotanto koostuu viidestä pääprosessista, jotka sisältävät yhden tai useampia osaprosesseja. Pääprosessit ovat: ruokatuotannon kokonaissuunnittelu, ruokatuotevalikoiman hallinta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, ruokatuotannon toteutus ja ruokatuotannon toteutuksen seuranta. Näiden pääprosessien linkittyminen toisiinsa ja pääprosesseihin liittyviä osaprosesseja on esitetty kuviossa 1.

Kaikissa osaprosesseissa tulisi pitää mielessä myös keliaakikkoasiakkaan palveleminen liittyvät erityispiirteet. Ruokatuotannon kokonaissuunnittelulla tarkoitetaan laadullisten ja määrällisten tavoitteiden ja linjausten asettamista toiminnalle. Näiden ta-

voitteiden ja linjausten avulla ohjataan eri prosesseja ja niiden suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Kokonaissuunnitteluun kuuluu muiden muassa seuraavien asioiden määrittely: asiakaskohderyhmä, tarjottujen palveluiden taso ja laajuus sekä laatustandardin käyttöönotto. Kokonaissuunnittelua ohjaavia tekijöitä ovat omistajan, toiminnan tarkoituksen ja tuotannonjärjestämisen tavan lisäksi toiminnan, tuotteiden ja palvelujen laatuun liittyvät tekijät sekä lainsäädäntö, asetukset ja suositukset. (Taskinen 2007, 21 – 22.) Jo kokonaissuunnittelussa on hyvä huomioida asiakaskohderyhmässä erilaiset osaryhmät, kuten keliaakikkoasiakkaat ja tehdä suunnittelua myös heille tarjottavien palvelujen tasosta ja laajuudesta.



Kuvio 1. Ruokatuotantoprosessin muodostama kokonaisuus (Taskinen 2007, 20).

Ruokatuotevalikoiman hallinta tarkoittaa ruokalistasuunnittelun, tavarantoimittajien kilpailutuksen ja tuotekehityksen muodostamaa kokonaisuutta. Suunnittelutyön tarkoituksena on hallita ja ylläpitää asiakkaille tarjottavaa ruokatuotevalikoimaa ja uudistaa, kehittää ja päivittää valikoimaa sekä siihen liittyviä tietoja. (Taskinen 2007, 24.) Ruokatuotevalikoiman hallinnassa nousee konkreettisesti esille ja suunniteltavaksi, mitä

keliakikoille aiotaan tarjota. Kenties tuotetarjonnan suunnittelun lähtökohdaksi olisi hyvä ottaa jo alun alkaen keliakikkoasiakas, sillä muut asiakkaat voivat syödä gluteenittomia ruokia siinä missä keliakikotkin. Keliakikkoasiakkaiden kannalta tuotevalikoiman hallinnassa korostuu erityisesti tuotevalikoiman uudistaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen. Kuten opinnäytetyönä tehty tutkimus keliakikoiden asiakaspalvelukokemuksista (Pesonen 2010, 45 – 47) vahvistaa, keliakikkoasiakkaat kaipaavat mahdollisuuden saada samanlaista ruokaa kun muutkin asiakkaat. Ennen kaikkea tutkimuksessa kritisoitiin lähes jokaisessa ruokapalveluyrityksessä tarjottavia, jokaiselle keliakikkoasiakkaalle tuttuja ja arkisia leipiä ja muffineja ja toivottiin enemmän vaihtelua ja valinnanvaraa gluteenittomiin tuotteisiin.

Ruokatuotannon toteutuksen suunnitteluun kuuluu resurssien käytön suunnittelu, ruokatuotannossa tarvittavien raaka-aineiden tilaaminen ja ruoanvalmistuksen etenemisen suunnittelu. Prosessit ovat rinnakkaisia ja limittäisiä ja niitä tehdään eri aikasykleillä, voidaan puhua pitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelusta. (Taskinen 2007, 37.) Näissä prosesseissa keliakikkoasiakkaita tulee huomioida varsinkin raaka-aineiden tilaamisessa ja ruoanvalmistuksen etenemisen suunnittelussa. Käytettävät raaka-aineet kannattaa pyrkiä tilaamaan mahdollisimman pitkälle suoraan gluteenittomina, jolloin niitä voidaan käyttää turvallisesti kaikessa ruoanvalmistuksessa. Lisäksi raaka-aineiden tulee tulla luotettavilta toimijoilta, jotta voidaan olla varmoja, ettei raaka-aineen aiemmissä käsittelyissä ole tapahtunut kontaminaatiota gluteenia sisältävien tuotteiden kanssa. Ruoanvalmistuksen eteneminen tulee suunnitella niin, että kontaminaatioita ei pääse tapahtumaan ja tuotannon kriittiset pisteet (ks. luku 3.3.2) ohitetaan turvallisesti.

Ruokatuotannon toteutukseen kuuluu raaka-aineiden vastaanotto, ruokatuotteiden valmistus ja jakelu asiakkaille ja raaka-ainevaraston hallinta (Taskinen 2007, 43). Keliakikkoasiakkaan kannalta tämä pääprosessi on tärkein turvallisen ja terveellisen ruoan takaamiseksi. Raaka-aineiden vastaanottovaiheessa tulee tarkistaa saapuvat tuotteet, raaka-aineiden laatu ja määrä ja edelleen sijoittaa tuotteet omille paikoilleen varastoon odottamaan käyttöä (Taskinen 2007, 43). Vastaanottovaiheessa on hyvä tarkistaa myös mahdolliset kuljetuksen aikana sattuneet gluteenikontaminaatiot, esimerkiksi tilanteen varalta, jossa vehnäjäuhopussiin on tullut reikä ja jauhoja päässyt leviämään salaatteihin ja tomaatteihin. Varastoinnissa tulee huomioida ristikontaminaatiovaara ja sijoittaa gluteenittomat tuotteet selvästi erilleen gluteenia sisältävistä. Raaka-aineiden oikeanlainen säilytys takaa tuotteiden turvallisen jatkokäytön ruoan-

valmistuksessa. Ruoanvalmistus, jakelu ja tarjoilu ovat rinnakkaisia ja osittain samanaikaisiakin prosesseja, joiden kulku riippuu yrityksen käyttämästä ruokahuoltojärjestelmästä.

Yleisimmin ravintoloissa käytettäviä ruokahuoltojärjestelmiä ovat Cook-and-Serve eli Kypsennys-Tarjoilu, Cook-and-Hold eli Kypsennys-Lämpösäilytys ja Cook-and-Chill eli Kypsennys-jäähdytys. Lisäksi ateriapalveluyrityksissä on lisääntymässä cook cold –menetelmä eli kylmäruokavalmistus. (Halmetoja 1999, 18; Mauno & Lipre 2008, 9.)

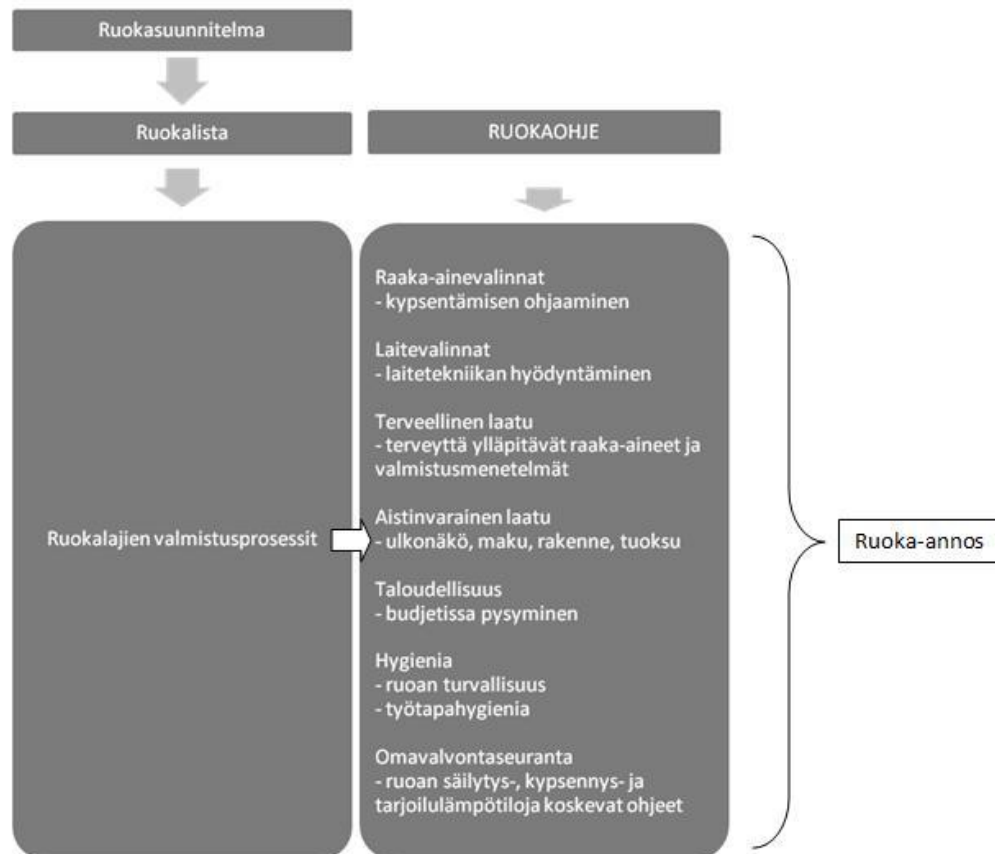
Cook-and-Serve on perinteisin ruokahuoltojärjestelmä, jota tavataan jossakin määrin kaikissa à la carte- ja pikaruokaravintoloissa, muttei niissäkään puhtaasti, vaan osa käytettävistä komponenteista voi olla valmistettu esimerkiksi Cook-and-Chill menetelmällä. Cook-and-Serve järjestelmän kulku on seuraava: raaka-aineiden esikäsittely → ruoan kypsennys → tarjoilu. (Halmetoja 1999, 18.) Keliakikkoasiakkaan palvelun kannalta on tässä ruokahuoltojärjestelmässä kriittisiä pisteitä vähiten, koska prosessiketjokin on lyhin. On kuitenkin huomattava, että jokaiseen vaiheeseen liittyy useita kriittisiä pisteitä, kuten oikeiden työvälineiden, laitteiden ja työskentelyalueiden käyttö ja raaka-aineiden oikea käsittelyjärjestys.

Cook-and-Hold on yleisin, koko ammattikeittiöhistorian ajan ja lähes jokaisessa ammattikeittiössä käytetty ruokahuoltojärjestelmä. Periaate on, että ruoka valmistetaan ja tarjotaan lähes saman tien, joko samassa yhteydessä olevassa ruokasalissa tai kuljetetaan kuumana kauempana olevaan jakelukeittiöön, josta se tarjoillaan asiakkaille. Prosessin kulku on hieman Cook-and-Serve prosessia pidempi: raaka-aineiden esikäsittely → ruoan kypsennys → lämpösäilytys → annostelu/ tarjoilu. Lisäksi ketjuun voi vielä kuulua ruoan kuljetus → lämpösäilytys → tarjoilu. (Halmetoja 1999, 18; Mauno & Lipre 2008, 9.) Cook-and-Hold prosessissa keliakikkoasiakkaan palvelun kriittisten pisteiden määrä nousee vain hieman Cook-and-Serve järjestelmään verrattuna. Ruoan lämpösäilytys ei sinällään lisää riskiä gluteenittoman ruoan muuttumiseen gluteenia sisältäväksi, jos ruoka on suojattu säilytyksen ajan. Tietysti kontaminaatiomahdollisuuksia on olemassa, jos esimerkiksi kastiketta lämpösäilytyksen aikana sekoitetaan vahingossa pastan sekoittamiseen käytetyllä kauhalla.

Cook-and-Chill toiminta on koko ajan yleistymässä ruokatuotannossa, ainakin osajärjestelmänä. Keittiöissä Cook-and-Chill järjestelmää tulee toisinaan toteutettua huo-

maamatta, sillä esimerkiksi einesten ja puolivalmisteiden käyttö sekä tähteeksi jääneen ruoan jäädyttäminen myöhempää käyttöä varten ovat Cook-and-Chill toimintaa. Cook-and-Chill toimintaa voi olla myös niin sanottu keskuskeittiöstä jakelukeittiöön –toiminta, jossa ruoka valmistetaan ja jäädytetään keskuskeittiössä, varastoidaan ja kuljetetaan jäädytettynä jakelukeittiöön, jossa ruoka jälleen kuumennetaan ja tarjotaan asiakkaille. Käytännössä järjestelmä etenee seuraavasti: raaka-aineiden esikäsitteily → ruoan kypsennys → jäädytys → kylmäsäilytys → (kuljetus →) kuumennus → lämpösäilytys → tarjoilu. Cook-and-Chill menetelmän johdannainen on Cook-and-Freeze menetelmä, jossa ruoka jäädytetään edelleen -18 °C:een. Tätä menetelmää käytetään enenevässä määrin kaikissa keittiöissä, valmispakasteiden muodossa. (Halmetoja 1999, 18 – 19; Mauno & Lipre 2008, 9.) Keliakikkoasiakkaan kannalta tähän järjestelmään liittyy käytettävistä ruokatuotantojärjestelmistä eniten kriittisiä pisteitä. Ruokien tarkka merkitseminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan myöhemmin olla varmoja, sisältääkö aiemmin valmistettu tai esivalmisteltu ruoka gluteenia vai ei. Lisäksi on tärkeää huomioida, jollei kaikkea ruokaa oteta kerralla lämmitykseen, että ruoan ottamiseen käytetään puhtaita välineitä, jottei ruoka kontaminoidu kylmäsäilytyksen aikana.

Cook cold –menetelmässä ruoka kootaan kylmänä valmistuskeittiössä ja kuljetetaan kylmänä jakelukeittiöön, jossa se kypsennetään ja tarjotaan asiakkaille. Järjestelmän vaiheiltaan cook cold –menetelmä on seuraavanlainen: raaka-aineiden esikäsitteily → ruoan kylmävalmistus → annostelu kylmänä → kylmäsäilytys → kuljetus kylmänä → ruoan kypsennäminen → ruoan tarjoilu. (Mauno & Lipre 2008, 9.) Myös Cook cold järjestelmässä on keliakikkoasiakkaiden turvallisen palvelun takaamiseksi merkittävä esivalmistellut ja annostellut ruoat selkeästi ja varmistuttava siitä, ettei missään työvaiheessa pääse tapahtumaan gluteenikontaminaatiota. Ruoanvalmistusprosessi, joka kulkee osana jokaista ruokahuoltojärjestelmää, on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Ruoanvalmistusprosessi (Mauno & Lipre 2008, 10).

Keliaakikkoasiakkaan palvelun kannalta ruoanvalmistusprosessissa merkittäviä kohtia ovat raaka-ainevalinnat, käytettävien tuotteiden tulee olla turvallisia ja varmasti gluteenittomia, käytettävien laitteiden puhtaus, terveellinen laatu, hygienia ja omavalvonta. Omavalvonnan tarkka noudattaminen takaa turvallisen ja terveellisen ruoan myös keliaakikkoasiakkaille.

Ruokatuotantoprosessin viimeisessä pääprosessissa, ruokatuotannon seurannassa, kerätään erilaista tietoa eripituisilta ajanjaksoilta. Kerättävät tiedot liittyvät ruokatuotantoprosessin onnistumiseen, ruokatuotantoprosessissa käytettyihin tuotantopanoksiin ja ruokatuotantoprosessin tuottamaan tulokseen. Näitä tietoja hyödynnetään ruokatuotannon toteutuksessa, toteutuksen suunnittelussa ja uusien ruokatuotevalikoimien suunnittelussa. (Taskinen 2007, 47.) Keliakikkoasiakkaan kannalta tärkein seurattava asia on ruokatuotantoprosessin onnistuminen, se ettei prosessin aikana ole tapahtunut yhtäkään virhettä, joka olisi voinut muuttaa alun perin gluteenittoman ruoan tai raaka-aineen gluteenia sisältäväksi. Onnistunut prosessi takaa keliakikkoasiakkaan turvallisen ja terveellisen ruokailun.

Kaikki viisi ruokatuotantoprosessin pääprosessia ovat tiukasti toisiinsa sidottuja ja kaikki prosessit ovat käynnissä jatkuvasti, jotta toiminta voi kehittyä. Ei riitä, että ruokatuotannon kokonaissuunnittelu tehdään vain yritystä perustettaessa, vaan sen tulee olla jatkuvaa toimintaa.

3.3.2 HACCP-järjestelmä ja kriittisten hallintapisteiden määrittäminen

Omavalvonta perustuu HACCP-periaatteeseen eli riskien arviointiin ja niiden kontrollointiin hallintapisteiden avulla. HACCP-järjestelmä (HACCP = Hazard Analysis Critical Control Point), josta HA tarkoittaa vaarojen arviointia tai vaaratekijöiden tunnistamista ja riskin suuruuden arviointia ja CCP kriittisten hallintapisteiden määrittelyä, on systemaattinen lähestymistapa ruokaturvallisuutta vaarantavien tekijöiden tunnistamiseen, arvioimiseen ja kontrolloimiseen. Yleensä HACCP:n yhteydessä ruokaturvallisuutta vaarantavilla tekijöillä tarkoitetaan biologisia, kemiallisia tai fysikaalisia tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa kuluttajille terveysvaaroja. HACCP-järjestelmä perustuu seitsemään pääperiaatteeseen, joiden pohjalta menetelmää kehitetään ja sovelletaan, nämä pääperiaatteet ovat:

1. Vaarojen tunnistaminen ja arviointi
2. Kriittisten hallintapisteiden määrittäminen
3. Kriittisten rajojen määrittäminen
4. Kriittisten hallintapisteiden seurantakäytäntöjen laatiminen
5. Korjaavien toimenpiteiden määrittäminen
6. Todentamiskäytäntöjen laatiminen ja HACCP-ohjelman validointi
7. HACCP-asiakirjat ja -tallenteet

(Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2010; Elintarvikevirasto 1994, 5 – 8; Ijäs & Välimäki 2007, 74 – 77; Ijäs & Välimäki 2004, 59 – 80; Hatakka ym. 2004, 105 – 107; Cichy ym. 2008, 11 – 21.)

Periaatteessa 1, vaarojen tunnistamisessa ja arvioinnissa, tunnistetaan kaikki mahdolliset vaarat, jotka liittyvät elintarviketuotannon vaiheisiin, kuten raaka-aineiden tuotantoon ja raaka-aineisiin, jalostukseen, pakkausmateriaaleihin, käsittelyyn, valmistukseen, tarjoiluun ja jakeluun. Vaarojen tunnistamisen jälkeen arvioidaan niiden vakaavuus ja esiintymisen todennäköisyys sekä määritetään ennaltaehkäisevät toimenpiteet, joiden avulla vaaroja hallitaan. Riittävän kattavan, mutta tehokkaan vaarojen arvioinnin takaamiseksi tarvitaan vuokaavioita, joissa kuvataan koko elintarvikkeen valmistus ja käsittely vaiheittain raaka-aineen hankinnasta kulutukseen asti sekä tuotekuva-

uksia, joissa kuvataan tarkasteltavan tuotteen raaka-aineet, ominaisuudet, jakelu ja tyyppillinen käyttötapa. Vaaran vakavuuden ja toteutumisen todennäköisyyden perusteella päätetään, onko kyse merkittävästä vaarasta. Vaarojen vakavuuden arvioinnissa tulee keskittyä terveyshaittoihin, ei muihin laatuvirheisiin. Tämä työvaihe nostaa usein esille tarpeita kehittää tuotetta, laitetta, prosessia tai hygieniää entistä paremmaksi. Kaikki työvaiheessa kerätty tieto tulee kirjata muistiin. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2010; Elintarvikevirasto 1994, 5; Ijäs & Välimäki 2007, 74; Ijäs & Välimäki 2004, 79.) Keliakikkoasiakkaan ruokapalvelun vaaratekijöitä ovat kaikki tilanteet, joissa gluteeniton tuote tai raaka-aine voi kontaminoitua gluteenia sisältävän tuotteen kanssa. Vaarojen vakavuuden arvioinnissa tulee pitää mielessä, että kyseessä on aina todella vakava vaara, sillä hyvinkin pieni määrä gluteenia vaikuttaa keliakikkoasiakkaan terveyteen merkittävästi. Asiakaspalvelutilanteessa riskitekijöitä ovat tarjoilijan tai muun asiakasta palvelevan henkilön tietämättömyys, väärän tuotteen myyminen ja tarjoilu, annosten sekoittuminen tai kontaminoituminen tarjoiluvaiheessa.

Periaatteessa 2, Kriittisten hallintapisteiden määrittämisessä, määritetään ne käsittely- ja tuotantoprosessin kohdat, joita voidaan ohjata jonkin vaaran poistamiseksi tai esiintymistodennäköisyyden minimoimiseksi. Nämä kohdat ovat kriittisiä hallintapisteitä (CCP), sellaisia kohtia elintarvikkeiden käsittelyssä ja tuotannossa, jotka ovat ratkaisevia tuotteen laadun takaamiseksi ja joita voidaan valvoa ja valvonnan avulla poistaa vaara tai minimoida vaaran esiintymistodennäköisyys. Kriittinen hallintapiste voi olla mikä tahansa vaihe elintarvikkeen käsittelyssä tai valmistuksessa. Kriittisten hallintapisteiden valinnassa käytetään vaarojen arvioinnista saatuja tietoja sekä vuokaaviota. Lisäksi apuna voidaan käyttää niin sanottua päätöksentekopuuta (Liite 1.), joka osoittaa, etteivät kaikki kriittiset kohdat elintarvikkeen käsittelyssä ole kriittisiä hallintapisteitä. Kriittiselle hallintapisteelle on ominaista, että kyseisessä vaiheessa voi aiheutua terveysvaara, vaara voidaan todeta mittaamalla tai arvioimalla, vaaraa voidaan hallita, hallittavalle asialle voidaan määrittää kriittiset rajat ja kriittisen rajan ylittyessä turvallisuus voidaan taata korjaavilla toimenpiteillä. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2010; Elintarvikevirasto 1994, 6; Ijäs & Välimäki 2007, 75; Ijäs & Välimäki 2004, 79; Hatakka ym. 2004, 106 – 107.) Keliakikkoasiakkaan palvelun kannalta kriittisten hallintapisteiden määrittäminen on erityisen tärkeää, sillä lähes jokaista keittiössä ja salissa tapahtuvaa työvaihetta voidaan ohjata niin, että vaara ehkäistään. Yleisesti voisi sanoa, että keliakikkoasiakkaan palvelussa kaikki kriittiset pisteet ovat myös kriit-

tisiä hallintapisteitä, sillä kerran kontaminoitunutta tuotetta ei enää saa muutettua takaisin gluteenittomaksi.

Periaatteessa 3, kriittisten rajojen määrittämisessä, kullekin kriittiselle valvontapisteelle asetetaan tavoitetasot ja kriittiset rajat, joita on noudatettava, jotta voidaan olla varmoja kriittisen pisteen hallinnasta. Lisäksi voidaan asettaa niin sanottu hälytysraja, joka varoittaa kriittisen rajan lähestymisestä. Kriittiset rajat ovat minimi- tai maksimiarvoja, jotka erottavat hyväksyttävän tuotteen ei-hyväksyttävästä. Rajat voivat perustua esimerkiksi viranomaismäärittämiin tai tutkimustuloksiin. Yhdelle kriittiselle hallintapisteelle voidaan antaa raja-arvot yhdestä tai useammasta muuttujasta, kuten ajasta, lämpötilasta tai aistinvaraisesta ominaisuudesta. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2010; Elintarvikevirasto 1994, 6; Ijäs & Välimäki 2007, 75 - 76; Ijäs & Välimäki 2004, 80; Hatakka ym. 2004, 107.) Kriittiset rajat perustuvat keliakikkoasiakkaan palvelun kriittisten pisteiden hallinnassa pääasiassa lainsäädäntöön, koska keittiöiden käyttöön ei ole olemassa laitetta, jolla tuotteiden gluteenipitoisuuksia voitaisiin tutkia. Jonkinlaiset raja-arvot kuitenkin on asetettava ja niiden toteuttaminen voi perustua esimerkiksi raaka-aineiden tuoteselosteiden lukemiseen, käytettävien välineiden puhdistamiseen ennen käyttöä ja määritetyn valmistuspisteen käyttämiseen. Tarjoilussa näitä rajoja voivat olla annosten gluteenittomuuden varmistaminen keittiöltä ennen sen tarjoilua, kahvileivän gluteenittomuuden tarkastaminen ennen sen tarjoamista asiakkaalle ja yhden tarjoilijan vastaaminen keliakikkoasiakkaalle tarjoilusta koko prosessin ajan.

Periaatteessa 4, kriittisten hallintapisteiden seurantakäytäntöjen laatimisessa, laaditaan seurantajärjestelmä varmistamaan, että tilanne on hallinnassa kaikissa kriittisissä hallintapisteissä. Seuranta toteutetaan jatkuvasti ennalta sovittujen mittausten ja havainnointien avulla ja havainnot kirjataan ylös. Seurantakäytännöt suunnitellaan ja ohjeistetaan niin, että tiedetään, mitä seurataan, millä menetelmällä, kuinka usein, kuka seuraa, miten kirjataan ja kenelle ilmoitetaan mahdollisesta poikkeamasta. Seurantamenetelmien tulee olla nopeita ja tulokset tulee saada nopeasti, koska seuranta tapahtuu elintarvikkeiden valmistuksen ja käsittelyn yhteydessä ja tarvittaviin toimenpiteisiin tulee ryhtyä ajoissa, jos poikkeamia havaitaan. Seurannan on oltava jatkuvaa tai riittävän säännöllistä ja se voidaan määritellä ajan tai valmistuserän mukaan. Kaikki mittaus- ja seurantatulokset tulee kirjata. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2010; Elintarvikevirasto 1994, 6 - 7; Ijäs & Välimäki 2007, 76 - 77; Ijäs & Välimäki 2004, 80;

Hatakka ym. 2004, 107.) Keliakikkoasiakkaan palvelussa kriittisten hallintapisteiden seuranta perustuu määritettyihin toimintatapoihin ja varotoimenpiteisiin, koko ajan ja prosessin jokaisessa vaiheessa seurataan, että käytettävät laitteet ja raaka-aineet ovat puhtaita eikä ristikontaminaatiota pääse tapahtumaan myöskään ilman tai pintojen kautta. Samoin tarjoilussa seurataan, että sovitusta toimintatavoista pidetään kiinni.

Periaatteessa 5, korjaavien toimenpiteiden määrittämisessä, määritetään ne korjaavat toimenpiteet, joihin ryhdytään, kun seuranta osoittaa, että kriittinen hallintapiste ei ole hallinnassa. Toimenpiteiden avulla tilanne tulee saada hallintaan ennen kuin todettu poikkeama aiheuttaa vaaraa. Jokaiselle kriittiselle hallintapisteelle suunnitellaan omat, sille sopivat korjaavat toimenpiteet, kaikkien toimenpiteiden tulee olla sellaisia, että niiden jälkeen voidaan osoittaa kriittisen hallintapisteen olevan jälleen hallinnassa. Poikkeaman esiintymisaikana valmistettujen tuotteiden osalta on tarvittaessa suoritettava asianmukaiset uudelleenjärjestelyt, kuten uudelleen kuumennus tai takaisinvento, tuotteen turvallisuuden takaamiseksi. Tilanteen hallintaan saamisen jälkeen selvitetään ja poistetaan poikkeaman syy ja korjataan menettely sellaiseksi, ettei poikkeama toistuisi. Kaikki tehdyt toimenpiteet ja uudelleenjärjestelyt on dokumentoitava HACCP-kirjanpitoon. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2010; Elintarvikevirasto 1994, 7; Ijäs & Välimäki 2007, 77; Ijäs & Välimäki 2004, 80; Hatakka ym. 2004, 107.) Jos poikkeamia huomataan gluteenittomien tuotteiden valmistuksessa, tulee tuote jättää käyttämättä ja valmistaa tilalle uusi. Jos kyse on ennen ruoanvalmistamista huomattavasta epäpuhtaudesta käytettävässä raaka-aineessa tai laitteessa, tulee epäpuhtaus poistaa tai vaihtaa kokonaan uuteen raaka-aineeseen tai laitteeseen. Lisäksi epäpuhtaasta raaka-aineesta tai tuotteesta tulee ottaa lain määräämät näytteet ja tutkia poikkeama. Tarjoiluprosessissa tulee toimintatavat palauttaa sovitun mallin mukaisiksi ja selvittää miksi toimintatapoja tai -ohjeita ei ole noudatettu.

Periaatteessa 6, todentamiskäytäntöjen laatimisessa ja HACCP-ohjelman validoinnissa, sovitaan todentamiskäytännöt, joilla varmistetaan koko HACCP-järjestelmän toimivuus ja riittävyys sekä se, että kaikki mahdolliset vaarat on tunnistettu. Validoinnilla arvioidaan, onko HACCP-ohjelma laadittu oikein, toteutetaanko sitä ja riittääkö se takaamaan tuotteiden turvallisuuden, vai onko ohjelmaa tarpeen muuttaa. Validoinnista tehdään aina kirjallinen raportti. Validointia tehdään järjestelmän käyttöönottovaiheessa sekä esimerkiksi silloin, kun tuotetta tai prosessia muutetaan. Todentamisella haetaan vastausta siihen, toimitaanko yrityksessä niin kuin HACCP-ohjelmassa on

kuvattu. Todentamisessa voidaan tarkistaa mittalaitteiden toimivuus, arvioida seurantaikäytäntöä sekä ohjeita ja tallennettuja seurantatietoja. Todentamista tehdään säännöllisesti sovitun aikataulun mukaisesti sekä aina, kun on havaittu vaaran esiintyminen. Todentamisen suorittaa eri henkilö, kuin seurannan ja tulokset on dokumentoitava. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2010; Elintarvikevirasto 1994, 8; Ijäs & Välimäki 2007, 77; Ijäs & Välimäki 2004, 80; Hatakka ym. 2004, 107.) Validointi on keliaakikkoasiakkaan palvelun kannalta todella tärkeä toimenpide, jotta voidaan olla varmoja tuotteiden turvallisuudesta keliaakikoille. Myös todentaminen on tärkeää, jotta varmistetaan sovittujen toimenpiteiden jatkuvasta noudattamisesta. Todentamisen yhteydessä on hyvä muistuttaa työntekijöille keliaakikkoasiakkaiden herkkyydestä ja pienenkin gluteenimäärän aiheuttamista vaaroista.

Periaatteessa 7, HACCP-asiakirjoissa ja -tallenteissa, laaditaan kirjanpito, joka käsittelee kaikki HACCP-järjestelmään liittyvät asiakirjat ja tallenteet. HACCP-asiakirjoja ovat kaikki ne suunnitelmat ja ohjeet, jotka syntyvät HACCP-järjestelmää laadittaessa ja joilla ohjataan järjestelmän toteuttamista. HACCP-tallenteet ovat puolestaan kirjauksia ja talletettua tietoa, jota syntyy HACCP-ohjelman toteuttamisessa. Tallenteet tulee pystyä tunnistamaan ja jäljittämään, eikä niitä saa muuttaa jälkeenpäin. Tallenteet tulee säilyttää kaksi vuotta ja vähintään 6 kuukautta yli tuotteen myyntiajan. (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2010; Elintarvikevirasto 1994, 8; Ijäs & Välimäki 2007, 77; Hatakka ym. 2004, 107.)

3.3.3 Keliakikkoasiakkaan palvelun kriittiset pisteet

Keliakikkoasiakkaan palvelussa on kriittisiä pisteitä huomattavasti enemmän muiden asiakkaiden palveluun verrattuna, koska gluteenittoman tuotteen kosketus gluteenia sisältävään tuotteeseen vaarantaa keliakikon terveyden ja kosketuksen jälkiä on melko mahdoton korjata jälkeenpäin. Jos esimerkiksi kypsennetty liha joutuu kosketuksiin raan kanssa, voidaan ruokamyrkytysriski poistaa kuumentamalla liha uudelleen, tällaisin keinoin ei gluteenikontaminoitunutta tuotetta pystytä kuitenkaan muuttamaan takaisin gluteenittomaksi. Tärkeintä keittiöissä keliakikkoasiakkaan turvallisen palvelun takaamiseksi on siis kontaminaatioiden estäminen varmistamalla, etteivät kokonaistuoteretit kohtaa missään vaiheessa.

Gluteenittomiin tuotteisiin liittyviä kriittisiä pisteitä on monia jo ennen tuotteiden ravintolaan tai ateriapalveluyritykseen tilaamista ja toimittamista. Alkutuotannossa glu-

teenittoman viljan joukossa saattaa olla vehnän, ohran tai rukiin jyviä tai gluteeniton vilja voi kontaminoitua sadonkorjuussa korjuuvälineistä tai kuljetuksen tai varastoinnin aikana. Myllyssä gluteenittomat tuotteet voivat kontaminoitua laitteiden, välineiden, ilmassa olevan gluteenipitoisen jauhopölyn tai työntekijöiden vaatteiden tai käsien kautta. Valmistuksessa ja pakkaamisessa gluteeniton tuote voi kontaminoitua käytettäessä gluteenittomien ja gluteenia sisältävien tuotteiden valmistukseen ja pakkaamiseen yhteisiä tiloja, laitteita ja välineitä tai ilmassa olevan gluteenipitoisen jauhopölyn tai työntekijöiden vaatteiden tai käsien kautta. Valmistuksessa ja pakkauksessa on myös suuri gluteenittomien ja gluteenipitoisten tuotteiden sekoittumisvaara ja pakkausmerkinnät voivat olla puutteellisia tai virheellisiä. (Elintarvikevirasto 1997, 16.)

Kuljetuksessa ja varastoinnissa gluteeniton tuote saattaa kontaminoitua tai sekoittaa gluteenia sisältävään tuotteeseen. Maahantuonnissa on riski, että gluteeniton tuote ei täytä gluteenittomille tuotteille asetettuja koostumusvaatimuksia tai tuote on kontaminoitunut. Myös pakkausmerkinnät voivat olla puutteellisia tai virheellisiä. Myynnissä gluteenittomien tuotteiden kontaminoitumis- ja sekoittumisvaarat ovat olemassa, jollei tuotteita ole pakattu ja merkitty. On myös mahdollista, että myyntihenkilöstö ei tiedä, mitkä raaka-aineet sisältävät gluteenia ja saattavat näin antaa virheellistä tietoa pakkausmerkintöjenkin perusteella. Tarjoilussa riskit ovat virheellisen informaation antaminen ja tuotteiden sekoittumisvaara. (Elintarvikevirasto 1997, 16.)

Ravintoloissa ja ateriapalveluyrityksissä ensimmäiset keliaakikkoasiakkaan palvelun kriittiset pisteet ovat tuotekehityksessä ja valikoiman suunnittelussa. Tuotekehitysryhmän ja valikoimansuunnittelijoiden täytyy tehdä päätös, pyritäänkö kehittämään suoraan gluteenittomia tuotteita ja miten paljon keliaakikoille sopivia tuotteita otetaan valikoimaan. Tuotekehityksen jälkeen seuraavaksi kriittiseksi pisteeksi muodostuu reseptin kirjoittaminen, varsinkin jos resepteissä käytetään dieettimerkintöjä. Tällöin täytyy olla tarkkana merkintää laitettaessa, että kaikki raaka-aineet varmasti ovat gluteenittomia, sillä ruoan valmistaja saattaa luottaa pelkkään reseptimerkintään ja jättää raaka-aineiden tuoteselosteet lukematta.

Varsinaisessa ruokatuotantoprosessissa kriittisiä pisteitä ovat raaka-aineiden säilytykseen ja käsittelyyn liittyvät vaiheet. Lisäksi raaka-aineiden täytyy tulla luotettavilta toimittajilta ja tuottajilta, jotta voidaan olla varmoja, ettei tuote ole kontaminoitunut jo ennen ravintolaan tuloa. Raaka-aineita vastaanotettaessa on tarvittaessa todistuksin ja

analyysien varmistuttava siitä, että toimitettu raaka-aine täyttää gluteenittomuudelle asetetut kriteerit. Tavarantoimittaja kannattaa velvoittaa ilmoittamaan, jos raaka-aineen tai tuotteen koostumus- tai tuotesisältötietoihin tulee muutoksia. Säilytystilat tulee järjestää niin, että gluteenittomat tuotteet pidetään erillään gluteenia sisältävistä ja kaikki gluteenittomat tuotteet säilytetään suljetuissa astioissa, mielellään alkupe- räispakkauksissaan. Jos tuote siirretään säilytykseen alkuperäisestä pakkauksesta toi- seen astiaan, tulee tuoteseloste liittää mukaan, jotta se voidaan tarkistaa tarvittaessa. (Elintarvikevirasto 1997, 19.) Ruokien esivalmistuksessa ja valmistuksessa on tärkeää huolehtia niin raaka-aineiden kuin käytettävien koneiden, laitteiden ja välineiden puh- taudesta. Jos mahdollista, tulee gluteenittomat tuotteet valmistella tai valmistaa aina ennen gluteenia sisältäviä tuotteita. Jollei tämä ole mahdollista, tulee puhtaanapidosta huolehtia ja puhdistaa käytettävät pinnat, laitteet ja välineet huolellisesti gluteenia sisältävän ja gluteenittoman raaka-aineen tai ruoan käsittelyn välillä. Jos keittiössä leivotaan muita kuin gluteenittomia tuotteita, tulee pitää huoli, ettei jauhonpöly pääse kulkeutumaan gluteenittomiin tuotteisiin. Jos puolestaan leivotaan gluteenittomia tuot- teita, on sitä varten mielellään oltava oma, eristetty tila. Gluteenittomia tuotteita ei saa käsitellä samaan aikaan, kun leivotaan niin sanottuja tavallisia tuotteita ja gluteenitto- mat tuotteet tulee olla hyvin suojattu leipomisen ajan.

Esivalmistetut tuotteet tulee pakata ja merkitä huolella ja edelleen säilyttää niin, ettei kontaminaatioita pääse tapahtumaan. Tuotteiden merkitseminen on ensiarvoisen tär- keää, koska tuotetta ei välttämättä jatkossa käytä sama henkilö, joka sen valmisti ja näin ollen jatkokäyttäjän täytyy pystyä tarkistamaan, mitä tuote sisältää tai onko se gluteeniton. Ruokaa valmistavan henkilön täytyy huolehtia myös käsiensä ja vaattei- den puhtaudesta, jottei niistä pääse siirtymään gluteenia gluteenittomiksi valmistettui- hin tuotteisiin.

Jos ruoat tarjoillaan lautasannoksina, on ehdottoman tärkeää huolehtia, etteivät annok- set pääse sekoittumaan keskenään, vaan keliakikko saa gluteenittoman annoksensa. Jos puolestaan tarjoilu tapahtuu noutopöydästä, tulee ruokien sijoittelussa huomioida kontaminaatiovaara. Esimerkiksi salaateissa täytyy huolehtia, ettei pastasalaattia tar- vitse nostaa vihreän salaatin yli. Myös leivät täytyy suojata ja varata gluteenittomalla leivälle oma margariini, jotteivät leivänmurut kulkeudu margariinin kautta gluteeni- tomalle leivälle. Toisaalta gluteenia sisältävät leivät tulee sijoittaa niin, ettei niitä otet- taessa pääse leviämään muruja ruokiin. Kaikille ruoille tulee olla omat ottimensa ja

jos ottimien huomataan vaihtuneen, tulee ne välittömästi vaihtaa uusiin ja jos esimerkiksi pastan ottoon tarkoitettu otin on ollut gluteenittomassa ruoassa, tulee asiasta saattaa tieto keliakikkoasiakkaille. Tarjolla olevat ruoat tulee myös merkitä ruokalistoihin tai noutopöytään selkeästi, jotta keliakikkoasiakkaan on helppo valita itselleen sopivat ruoat.

3.3.4 Omavalvonta

Omavalvonta on laissa säädettyä, kaikkia elintarvikkeita käsitteleviä yrityksiä koskevaa toimintaa, jonka tavoitteena on varmistaa, että yrityksen valmistamat, varastoimat tai myymät elintarvikkeet ovat turvallisia ja lainsäädännössä asetettujen vaatimusten mukaisia. Lisäksi tavoitteena on virheiden ja ongelmien estäminen jo ennen niiden syntymistä. Omavalvonnalla tarkoitetaan yritysten itse tekemää jatkuvaa ja järjestelmällistä hygienian ja laadun tarkistusta, pelkkä hygienia- ja laatuvalvonta ei siis riitä vaan laki ulottaa omavalvonnan myös ravitsemukseen. Ruoan on oltava ravitsevaa ja sellaista, että se vastaa ruokailevan asiakkaan tarpeita. (Ijäs & Välimäki 2007, 72; Hatakka ym. 2004, 104; Mauno & Lipre 2005, 39.)

Omavalvonnasta säädetään elintarvikelaissa, terveydensuojelulaissa ja hygienialaissa. Lyhennetyksi nämä lait määräävät, että jokaisen elintarvikealan yrityksen tulee selvittää omaan toimintaansa liittyvät mahdolliset elintarviketurvallisuutta vaarantavat tekijät, laatia suunnitelma näiden vaaratekijöiden ehkäisemiseksi ja kontrolloimiseksi sekä toimia suunnitelman mukaisesti. (Hatakka ym. 2004, 104.) Elintarvikelaissa omavalvonnasta ja omavalvontasuunnitelmasta määrätään seuraavasti:

Elintarvikealan toimijalla on oltava riittävät ja oikeat tiedot tuottamastaan, jalostamastaan ja jakelemastaan elintarvikkeesta. Elintarvikealan toimijan on tunnettava elintarvikkeeseen ja sen käsittelyyn liittyvät terveysvaarat sekä elintarviketurvallisuuden ja muiden tämän lain 2 luvun mukaisten vaatimusten kannalta kriittiset kohdat toiminnassaan. --

Elintarvikealan toimijan on laadittava kirjallinen suunnitelma omavalvonnasta (*omavalvontasuunnitelma*), noudatettava sitä ja pidettävä sen toteuttamisesta kirjaa. Omavalvontasuunnitelmassa tulee kuvata 19 §:ssä tarkoitettut kriittiset kohdat ja niihin liittyvien riskien hallinta. Omavalvontasuunnitelmaa ei kuitenkaan edellytetä alkutuotantopaikoilta.

Omavalvontasuunnitelmaan tulee tarvittaessa liittää näytteenotto- ja tutkimussuunnitelma sekä tieto laboratorioista, joissa omavalvonnassa otettavat näytteet tutkitaan.

Elintarvikealan toimijan on pidettävä omavalvontasuunnitelma ajan tasalla. --

Elintarvikehuoneiston hyväksyvä valvontaviranomainen hyväksyy myös omavalvontasuunnitelman. --

Valvontaviranomainen voi määrätä omavalvontasuunnitelman täydennettäväksi, korjattavaksi tai muutettavaksi, jos suunnitelma ei ole riittävä terveysvaarojen estämiseksi, vähentämiseksi tai poistamiseksi, suunnitelman saattamiseksi elintarvikemääräysten mukaiseksi taikka muutoin omavalvonnan toimivuuden varmistamiseksi. Omavalvontasuunnitelman hyväksyminen ei ole edellytys toiminnan aloittamiselle.

Omavalvontasuunnitelman hyväksymisen yhteydessä valvontaviranomainen määrää elintarviketurvallisuuden varmistamiseksi välttämättömät omavalvontaan kuuluvat tutkimukset.” (L 2006/23, 19–21§.)

Omavalvontasuunnitelmassa käydään läpi kaikki yrityksen tuotteiden valmistukseen, pakkaamiseen ja varastointiin liittyvät vaiheet ja henkilökunta koulutetaan toimimaan omavalvontasuunnitelman mukaisesti. Suunnittelun kohteena ovat erityisesti tilanteet, joissa mikrobien kasvu voi kiihtyä virheellisen toiminnan vuoksi niin suureksi, että ruokamyrkytyksen vaara on olemassa. Mikrobikasvun lisäksi omavalvonnassa tulee huomioida myös kaikki muut asiakkaan terveyttä vaarantavat tekijät kuten kemialliset ja fysikaaliset vaarat. (Ijäs & Välimäki 2007, 72 – 73, 78; Hatakka ym. 2004, 104–105; Mauno & Lipre 2005, 39.) Kuten aiemmin todettiin, tulee ruoan olla sellaista, että se vastaa ruokailevan asiakkaan tarpeita. Tällöin omavalvonnassa tulee huomioida myös erityisruokavaliota noudattavat asiakkaat, jotta heille voidaan tarjota turvallista ja terveellistä ruokaa, eikä esimerkiksi keliaakikkoasiakkaan tarvitse miettiä onko annos varmasti gluteeniton, vai onko tuotannossa mahdollisesti sattunut kontaminaatioita gluteenia sisältävien tuotteiden kanssa.

Omavalvontaketju alkaa alkutuotannosta ja ulottuu teollisuuteen, kauppaan ja lopulta keittiöön. Omavalvonta koskee keittiöissä kaikkia tilanteita, joissa henkilökunta on tekemisissä elintarvikkeiden kanssa ja henkilökunnan tulee vastata omavalvonnasta omatoimisesti. Omavalvonnassa tehdyllä tarkkailulla on aina oltava niin sanottu palauttava vaikutus prosessiin, tämä palauttava vaikutus voi olla esimerkiksi termostaattin säätö varaston lämpötilan noustessa liian korkeaksi. Kaikki toimenpiteet on dokumentoitava eli kirjattava muistiin. Omavalvonnasta saadut mittaus- ja analyysitulokset on säilytettävä, jotta ne ovat tarvittaessa valvontaa suorittavan viranomaisen käytössä. Valvontaa hoitaa kunnan valvontaviranomainen, yleensä terveystarkastaja. (Ijäs & Välimäki 2007, 73; Hatakka ym. 2004, 104–105 ; Mauno & Lipre 2005, 44.)

3.4 Palvelujen johtaminen

”Johtajuudesta puhutaan, kun on kyse johtamisesta, jonka organisaatiossa työskentelevät yksilöt hyväksyvät” (Karlöf 1999, 114). Johtajuus, päällikkyys ja liikkeenjohto ovat siis kaikki hieman erilaisia asioita, johtajuudessa alaiset hyväksyvät esimiehensä johtajanroolin ja johtajuus voi tuottaa suunnannäyttämiä sekä muutoksia, päällikkyydellä tarkoitetaan vastuuta, joka saadaan ylhäältä ja liikkeenjohto pyrkii luomaan järjestelmällisesti tuloksia varmistamalla toiminnan tehokkuuden. (Karlöf 1999, 114; Silén 1998, 33.)

Johtajuus voidaan tiivistää kolmeen kohtaan: toiminnan suuntaviivojen määrittämiseen, kykyyn saada ihmiset mukaansa ja kykyyn saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa toimintaa jatkuvasti sen mukaan, mitä ympäristössä tapahtuu. Nykyisin puhutaan strategisesta johtamisesta, jolla tarkoitetaan kykyä tarkastella toimintaa pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä määrittää omalle vastuualueelle tuon näkökulman pohjalta parhaat mahdolliset suuntaviivat. (Karlöf 1999, 114.) Näitä suuntaviivoja voidaan kehittää ja viestiä henkilökunnalle muiden muassa mission, vision ja eettisten periaatteiden kautta.

Missio on organisaation, yrityksen, olemassaolon ja toiminnan tarkoitus, mission voidaan ajatella olevan myös yrityksen toiminta-ajatus tai toiminta-ajatuksen ja liikeidean yhdistelmä. Missio liittyy läheisesti visioon ja se kertoo toiminnan päämäärästä tai tarkoituksesta vision toteuttamiseksi. Mission tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin: Miksi organisaatio on olemassa? Mikä on sen keskeinen liikeidea? Ketkä ovat sen asiakkaita? Mitä tuotteita ja palveluja se tuottaa? Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, jotka halutaan tyydyttää? (Lecklin 1997, 43 – 44; EFQM 2002, 32.)

Visio kytkeytyy läheisesti yrityksen arvoihin. Se on näkemys tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan ja jossa toivon mukaan halutaan olla tiettyssä ajankohdassa tulevaisuudessa. Visiota voidaan kuvata myös yrityksen tulevaisuuden tahtotilaksi, visiot eivät ole välttämättä kovin tarkkoja, eikä niitä ole yleensä helppo saavuttaa. Vision tulee kuitenkin olla innostava ja motivoiva ja sen tulee luoda mielekkyyttä työlle, luoda uskoa siihen, että vision toteutuminen on mahdollista. Visiota voidaan muokata sitä mukaa, kun tuloksia saavutetaan. Hyvä visio on selkeä, helppo muistaa, sisäistetty, innostava, innovatiivinen, asiakaskeskeinen, avoin ja joustava. (Lecklin

1997, 41 – 43; Kinkki & Isokangas 2006, 275; Ahonen ym. 2004, 29; EFQM 2002, 35; Karlöf 1999, 248–249.)

Laatujohtaminen on yksi johtamismenetelmä ja siitä käytetään Suomessa myös nimi-tyksiä laadunhallinta ja kokonaisvaltainen laatujohtaminen, nämä termit tulevat sanoista Total Quality Management, TQM. Nykyisin sanat ”laatu” ja ”TQM” korvataan myös käsitteillä ”performance excellence” ja ”business excellence” (Silén 1998, 40). Kansainvälisen ISO 9000 –laatustandardisarjan mukainen laatujohtamisen määritelmä on: ”Organisaation laatuun keskittynyt ja kaikkien henkilöiden osallistumiseen perustuva johtamistapa, jonka päämääränä on pitkäjänteinen tuottavuus asiakastyytyväisyyden kautta ja myös organisaation jäsenten ja yhteiskunnan hyödyksi.” Yleisen standardin mukainen määritelmä antaa kuitenkin vasta suuntaviivat laatujohtamisen käsitteelle, määritelmän käytäntöön soveltamiseen tarvitaan erilaisia työkaluja, periaatteita ja toimintatapoja. Kaiken kaikkiaan se, miten laatujohtaminen pitäisi käytännössä ymmärtää, määritellä ja toteuttaa ei ole yleensä osoittautunut kovin helpoksi tehtäväksi. Laatujohtamisen perustana on kuitenkin ajattelu, jonka mukaan laatu ilmenee ja on mukana yrityksen kaikissa toiminnoissa. (Lipponen 1993, 55 – 56; Hölttä & Savonen 1997, 11.) Laatujohtamista voidaan ajatella myös jatkuvana kehitysprosessina yksilöille, ihmisryhmille ja kokonaisille organisaatioille. Laatujohtamisen erottaa muista johtamismenetelmistä sen tiukka keskittyminen jatkuvaan toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen. (Kanji & Asher 1997, 1.)

Suomalaisissa yrityksissä on laatujohtamista sovellettu usein puutteellisesti siten, että yrityksissä on keskistytty pelkästään laatujohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käyttämiseen toimivan laatukulttuurin rakentamisen sijaan. Toimivan laatukulttuurin kehittämiseksi pitää pelkkien laatujohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käyttämisen sijaan tukeutua laatujohtamisen periaatteisiin. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen periaatteissa korostuvat:

- Asiakaslähtöinen laatukäsitys
- Ihmisten johtaminen
- Henkilöstön osallistuminen ja kehittäminen
- Prosessien jatkuva parantaminen
- Laadun suunnittelu ja virheiden ennaltaehkäisy
- Nopea reagointi asiakkaan tarpeiden ja markkinoiden muutoksiin
- Pitkän tähtäimen suunnittelu

- Tosiasioihin perustuva johtaminen
- Yhteistyöhön perustuva toiminnan kehittäminen
- Tulosorientoituneisuus
- Yrityksen sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vastuu

Laadun parannusta ei siis tule pitää pelkkänä ohjelmana tai kampanjana vaan sen on oltava jatkuva prosessi. Laadun parantamiseksi vaaditaan jokaiselta organisaation jäseneltä jatkuvaa laadun merkityksen arvostusta ja laadun parantamiskeinojen ymmärtämistä. Laatu ja laadunparannus- sekä -varmistusprosessit ovat strategisia asioita, jotka vaativat ylimmältä johdolta jatkuvaa huomiota. (Silén 1998, 27, 42; Grönroos 2001, 141 – 142.)

Laatujohtamisessa huomioidaan sekä asia- että henkilöjohtaminen ja kuten jo edellä mainittiin, on laadun kehittämiseen olemassa erilaisia apuvälineitä ja laatutekniikoita (Hölttä & Savonen 1997, 11). Koska laatu on pelkistettynäkin moniulotteinen käsite, vaatii sen johtaminen tapauskohtaisesti valittuja laatujohtamistyökaluja. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei kaikkia työkaluja tarvita kaikissa käytännön kehittämiskohteissa, vaan tilanteeseen tulee valita aina soveliaimmat työkalut ja perehtyä niihin huolella. Laatujohtamisen työkaluja ja tekniikoita ovat muiden muassa:

- ISO 9000 –laatustandardisarja
- Laatuauditoinnit
- Laatupalkinnot
- Benchmarking
- Laadun talo –tekniikka
- Asiakastutkimukset
- Laatukustannusanalyysi
- EFQM Excellence Model

Tärkeää laatujohtamisessa on muistaa sen tavoite: asiakastyytyväisyyden kasvu ja organisaatiossa työskentelevien ihmisten sekä koko yhteiskunnan hyöty. Laatujohtamisen tavoitteena on myös poistaa olemassa olevat ongelmat lopullisesti. (Lipponen 1993, 57 – 143; Hölttä & Savonen 1997, 11, 15 – 21; Silén 1998, 41 – 42; Kanji & Asher 1997,8.)

Oli kyseessä sitten niin sanottu tavallinen yritysjohtaminen tai laatujohtaminen, on viestintä tärkeä osa johtamista. Viestinnän avulla voidaan muun muassa ennaltaehkäistä mahdolliset kriisit ja torjua riskit. Viestinnän kantasanat ovat latinan sanat *communis*, yhteinen ja *communicare*, tehdään yhdessä. Suomenkieleen sana on johdettu englanninkielen sanasta *communication*, kommunikatio eli viestintä, joka tarkoittaa informaatioiden vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on aina kaksisuuntaista, sanomat kulkevat lähettäjältä vastaanottajalle ja osa takaisin. Takaisin palaavassa viestinnässä syntyy taas uusia sanomia ja palautetta, jotka aiheuttavat vuorovaikutuksen. Viestinnän tavoite on vaikuttaminen, viestintä on yksi yhteisön keinoista saavuttaa tavoitteensa. Viestinnän tehtäviä ovat muiden muassa tietojen jakaminen ja samalla tietoisuuden jakaminen yrityksestä, sen tarjoamista palveluita, avoimista työpaikoista tai osakkeiden liikkeellelaskusta. Viestinnän tulee olla suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa ja viestintä kuuluu jokaiselle yrityksen työntekijälle. (Siukosaari 2002, 11; Isohookana 2007, 10 – 11.)

Viestintää tehdään yrityksissä kahdella tasolla, sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäiseen viestintään kuuluvat yhteystoiminta, tiedotus, sisäinen markkinointi, perehdyttäminen, luotaus sekä työtiedotus. Ulkoinen viestintä jaetaan puolestaan markkinointiviestintään ja yritysviestintään. Sisäinen viestintä muodostaa yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän ytimen ja hyvin hoidettu yrityksen sisäinen viestintä on edellytys markkinointi- ja yritysviestinnän onnistumiselle. On jopa sanottu, että ei kannata viestiä ulospäin ellei ensin ole viestitty sisällä. Sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda ja kehittää yrityksen identiteettiä ja sisäisiä suhteita ja vaikuttaa siten yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Yhteystoiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla yhteisö eli johtajat pitävät yhteyttä henkilöstöön. Tiedotuksella puolestaan välitetään sanomia talon sisälle ja markkinoinnilla tehdään yritys tai yhteisö ja muiden muassa sen visio, arvot, tavoitteet, yhteisökulttuuri, toiminta, tuotteet ja palvelut henkilöstölle tutuiksi. Perehdyttäminen on uusien työntekijöiden taloon tutustuttamista ja tukemista siihen saakka, kunnes hän on valmis ottamaan ohjokset omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Sisäisen luotaus on henkilöstön kuuntelemista ja työtiedotus puhtaaseen suoritukseen liittyvää tiedon välitystä. (Siukosaari 2002, 65; Isohookana 2007, 9, 221, 237.)

Yritysviestinnälle on olemassa monia määritelmiä, mutta lyhykäisimmillään sen voidaan sanoa olevan vuorovaikutusta yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä. Sidosryhmiä voivat olla muiden muassa joukkoviestimet, sijoittajat, omistajat, viranomai-

set, kunta, valtio, työmarkkinajärjestöt, liitot, kilpailijat ja suuri yleisö. Tarkemmin ottaen yritysviestinnän tehtävänä on kertoa yrityksestä kokonaisuudessaan ja pitää yhteyttä toimintaympäristön eri sidosryhmiin. Yritysviestinnän tavoitteena on puolestaan vuorovaikutussuhteiden luominen ja kehittäminen yrityksen eri sidosryhmien kanssa ja niihin mielikuviin vaikuttaminen, joita sidosryhmät muodostavat yrityksestä sekä yrityksen tunnettuuden luominen ja ylläpitäminen. Yritysviestinnänsanomana painopiste on koko yrityksen ja sen toiminnan viestimisessä ulospäin. (Isohookana 2007, 9, 189 – 191.)

Markkinointiviestintä on yksi yrityksen markkinoinnin kilpailukeino ja sen tehtävänä on luoda, ylläpitää ja kehittää vuorovaikutussuhteita asiakkaiden ja muiden markkinoilla toimijoiden, kuten jakelutien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Yritysviestinnästä markkinointiviestinnän erottavat pääasiassa tavoitteet ja kohderyhmät. Markkinointiviestinnän tarkoitus on tuotteiden ja palveluiden tunnetuksi tekeminen ja myynti, kohderyhmänä ovat tällöin asiakkaat ja ostoprosessiin vaikuttavat eri tahot. (Siukosaari 2002, 11; Isohookana 2007, 35, 190 – 191.)

Sekä sisäiseen, että ulkoiseen viestintään liittyviä viestinnän erityisosa-alueita ovat kriisi- ja riskiviestintä. ”Riski on jonkin kielteisen tapahtuman arvioitu mahdollisuus tai todennäköisyys” (Lehtonen 2009, 9). Riskienhallinta puolestaan on toimintaa, johon kuuluu riskien tunnistamista, arviointia ja suunnitelmien laatimista niiden ehkäisemiseksi ja riskiviestintä on yksinkertaisimmillaan yleisön informoimista riskeistä ja niiden kohtaamisesta. Riskiviestintä käsittää kaiken kommunikoinnin, joka palvelee riskien arviointia, niistä tiedottamista, niiden tulkintaa ja sopimista riskien edellyttämistä toimenpiteistä eri osapuolten välillä. (Lehtonen 2009, 31.) Suomen ympäristökeskuksen (2006) mukainen riskiviestinnän määritelmä on seuraava:

Riskiviestintä on vuorovaikutteista riskejä koskevaa tietojen ja mielipiteiden vaihtoa eri toimijoiden välillä. Se on välttämätön osa riskienhallintaprosessia sen kaikissa vaiheissa. Riskiviestinnän tulee siten olla nopeaa, asiallista ja yhtenäistä ja tiedotusvastuu tulee olla selkeästi osoitettu.

Lehtonen puolestaan (2009, 31) määrittelee riskiviestintää näin:

Riskiviestintä on interaktiivista informaation ja mielipiteiden vaihdantaa vaaroista, uhkista, riskitekijöistä sekä riskien tunnistamisesta ja torjumisesta riskianalyttikkojen, organisaation tai koko yhteiskunnan johtohenkilöiden, vastuuhenkilöiden, kuluttajien ja kaikkien asianomaisten välillä.

Tässä työssä riskiviestinnästä puhuttaessa viitataan Lehtosen määritelmään riskiviestinnästä.

Kriisi merkitsee yleensä jotain kielteistä ja uhkaavaa tilannetta tai tapahtumien kulkua. Kriisiä määritellään lukemattomin eri tavoin, se on odottamaton, poikkeaa normaalista ja syntyy nopeasti, siihen liittyy jokin uhka tai haaste ja sillä voi olla vakavia seurauksia. Yritysmaailmassa tapahtumat itsessään eivät ole kriisejä, vaan tapahtumien, kuten tapaturmien, onnettomuuksien tai muiden vahinkojen, seuraukset voivat johtaa yrityksen kriisiin. Toisin sanoen tapahtumasta kehittyy kriisi vasta, jos se uhkaa yrityksen toimintaa tai sen nauttimaa luottamusta. Kriisin voi aiheuttaa joko yrityksen ulkopuolinen tai sisäinen tekijä. Ulkopuolisia tekijöitä ovat muiden muassa onnettomuus, luonnonmullistus ja rikos. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi avainhenkilöiden sairastuminen, työntekijän tekemä rikos tai virheet ja häiriöt tuotannossa. Yleensä, jos tilanne pääsee kehittymään kriisiksi, se johtuu siitä, että yritys antaa ongelman kasvaa ryhtymättä minkäänlaisiin toimiin ennen kuin on liian myöhäistä. (Lehtonen 2009, 9, 37, 43; Isohookana 2007, 207)

Kriisiviestinnän Lehtonen (2009, 137) määrittelee seuraavasti:

Kriisiviestintä on organisaation tiedotus- ja suhdetoimintaa koskevien viestintästrategisten ratkaisujen tekemistä tilanteessa, jossa jokin ennakoimaton, usein yhtäkkinen tapahtuma synnyttää ympäristössä tai työyhteisön sisällä voimakkaan informaatiotarpeen. Kriisiviestinnän tavoitteena on organisaatiota koskettavan tapahtuman kielteisten vaikutusten minimoiminen ja julkisen keskustelun vaikutusten ohjaaminen organisaatiolle myönteiseen suuntaan. Kriisiviestintä käynnistyy sillä hetkellä kun organisaatio ryhtyy ottamaan yhteyttä tapahtuman osapuoliin, aloittaa aktiivisen tiedottamisen, ja osallistuu julkiseen keskusteluun.

Kriisiviestinnän tehtävä on yksinkertaisesti kommunikaation keinoin lieventää kriisin kielteisiä seuraamuksia. Kriisitilanteessa on pyrittävä tarjoamaan eri osapuolille heidän tarvitsemaansa informaatiota, mutta on kerrottava vain varmaa tietoa, tietojen on oltava oikeita ja riittäviä, jotta vastaanottajalle muodostuisi oikea mielikuva tilanteesta. Kriisin aiheuttamat vahingot tulee korvata parhaalla mahdollisella tavalla ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhtyä mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen. Hyvin hoidettulla viestinnällä ei voi ehkäistä kriisiä, mutta sillä voidaan minimoida kriisin aiheuttamia vahinkoja ratkaisevasti. (Lehtonen 2009, 10; Isohookana 2007, 208; Siukosaari 2002, 194.)

4 ITSEARVIOINTITUTKIMUS KELIAAKIKKOASIAKKAAN PALVELUSTA RUOKARAVINTOLOISSA JA ATERIAPALVELUYRITYKSISSÄ

4.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Vaikka keliakikot ovat koko ajan kasvava asiakasryhmä ravintoloissa ja ateriapalveluyrityksissä, ei näille yrityksille ole olemassa juurikaan työkaluja oman toimintansa kehittämiseen tai arvioimiseen. Elintarvikelaissa kuitenkin määrätään, että kaikille asiakkaille tulee tarjota turvallista ja terveellistä ruokaa, näin ei keliakikkoasiakkaan palvelussa aina ole. Ruotsissa tehdystä tutkimuksesta (Sverker ym. 2005) käy ilmi, että keliakikot kokevat paljon negatiivisia tunteita ruokaillessaan kodin ulkopuolella. He kokevat itsensä joukosta poikkeaviksi, kun eivät voi syödä samoja ruokia kuin muut, he häpeävät erilaisuuttaan, pelkäävät saavansa gluteenikontaminaation ja murehtivat vaivana olemistaan. Tutkimukseen osallistuneet kertoivat lisäksi, että ravintolan henkilökunta ei usein tiennyt kuinka äärimmäisen tarkka gluteeniton ruokavalioiden todellisuudessa on ja että heidät saatettiin jättää kutsumatta mukaan sosiaalisiin tapahtumiin, joihin liittyy ruoka. Myös Kanadassa on tehty tutkimus gluteenittoman dieetin vaikutuksista keliakiaa sairastavien aikuisten elämään. Tutkimuksen mukaan gluteeniton dieetti vaikuttaa keliakikon elämänlaatuun muun muassa siten, että diagnoosin saanut alkaa välttää ravintoloissa syömistä ja matkustamista. Kyselyyn vastanneet toivoivat myös enemmän gluteenittomia vaihtoehtoja ravintoloiden tarjontaan. Ruokapalveluiden käyttämisen ja matkustamisen välttämisen myötä keliakikoiden kokema elämänlaatu oli laskenut selvästi. (Zarkadas ym. 2006.)

Vastaavaa tutkimusta ei löytynyt suomalaisten keliakikoiden kokemuksista, mutta varmasti heilläkin on vastaavia tunteita. Ainakin pohjoissavolaisten keliakikoiden asiakaspalvelukokemusten mukaan (Pesonen 2010, 46, 48 – 50) keliakikot toivovat, että kaikille olisi tarjolla samanlainen ruoka ja toisaalta ravitsemispalveluiden henkilökunnan tietämys koettiin riittämättömäksi. Keliakikkoasiakkaiden palvelussa on siis ravintola- ja ateriapalvelusektorilla vielä paljon kehittämistä, jotta päästäisiin tilanteeseen, jossa keliakikko voi aina kodin ulkopuolisia ruokapalveluita käyttäessään ruokailla turvallisilla mielin. Nämä tiedot ovat työn tärkeimpiä lähtökohtia.

Työn tavoitteena on kehittää keliaakikkoasiakkaan palvelun laadun arviointikriteeristö ruokaravintoloille ja ateriapalveluyritykselle. Jotta pystytään luomaan mahdollisimman toimiva arviointikriteeristö, tulee ensin tutkia, millaisella tasolla erilaisissa ravintoloissa ja ateriapalveluyrityksissä ollaan tällä hetkellä keliaakikoiden palvelussa ja palvelun laadussa ja samalla esiteltä itsearviointimateriaalia ja arviointikriteeristöön aiottuja aihealueita. Tutkimustulosten pohjalta ja tutkimuksessa käytettävää itsearviointimateriaalia hyväksi käyttäen pystytään toivottavasti johtamaan tarvittava arviointikriteeristö.

Työn alussa Keliakialiitto ry:stä varmistettiin, ettei vastaavaa työtä ole vielä tehty ja pyydettiin heidän mielipidettään työn tarpeellisuudesta. Asia sai liitossa välittömästi hyväksynnän ja herätti kiinnostusta. Vaikka Keliakialiitto pyrkii jatkuvasti jakamaan tietoa ja antamaan ohjeistuksia keliaakikkoasiakkaiden palvelemisesta ateriapalveluyrityksille ja ravintola-alalle, ei tällaista arviointikriteeristöä tai itsearviointimateriaalia ole ollut käytössä. Keliakialiitossa uskotaan vahvasti, että kriteeristöä on apua ravintoloille ja ateriapalveluyrityksille, kunhan sen olemassaolo saadaan yritysten tietoisuuteen ja yritykset käyttämään sitä. Työn aikana Keliakialiitto toimi asiantuntijatahona ja oli mukana kriteeristön kehittämisessä kommentoiden työtä ja vinkkejä antaen.

Viitekehys työhön muodostettiin seuraavista osa-alueista: keliaakikko ravintolan asiakkaana, asiakkuuden kehittäminen, asiakaspalvelun riskin arviointi ja palveluiden laatujohtaminen. Viitekehys suunniteltiin tukemaan arviointikriteeristön kehittämistä, ja opinnäytetyössä käytetyn käsitteistön määrittelyyn. Koska vastaavaa kehitystyötä tai tutkimusta ei ole aiemmin tehty, ei niitä ollut käytettävissä vertailukohtana tälle työlle.

4.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa mahdollisimman laaja-alaisesti keliaakikkoasiakkaiden palvelua ja palvelun laatua ravintoloissa ja ateriapalveluyrityksissä. Myös kriteeristöä haluttiin mahdollisimman monipuolinen, joten tutkimukseen tuli siitä johtuen useita aihealueita ja kysymyksiä.

Tutkimuskysymykset muodostettiin viitekehuksesta johdettuna ja EFQM Excellence Modelia soveltaen. Tutkittaviksi aihealueiksi valittiin: johtajuus, toimintaperiaatteet ja

ravitsemusstrategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Johtajuuteen liittyväksi tutkimuskysymyksi muodostui: onko keliaakikkoasiakkaat huomioitu yrityksen laatujohtamisessa? Toimintaperiaatteista ja ravitsemusstrategiasta tutkimuskysymykseksi muodostui: onko keliaakikoiden nykyiset ja tulevat tarpeet sekä odotukset linkitetty toimintaperiaatteisiin ja ravitsemusstrategiaan? Henkilöstöön liittyvä tutkimuskysymys oli: onko henkilöstön keliakiaan liittyvä tietämys ja osaaminen varmistettu? Kumppanuuksien ja resurssien pohjalta muodostui tutkimuskysymys: onko kumppanuussuhteet hyödynnetty keliaakikkoasiakkaiden palvelun kehittämisessä? Prosesseihin liittyvä tutkimuskysymys oli: onko keliaakikkoasiakkaiden tarpeet huomioitu palvelu- ja ruokatuotantoprosesseissa?

4.3 Tutkimusmenetelmät

Kuten jo aiemmin todettiin, itsearviointiaineiston pohjana käytettiin EFQM Excellence Modelia. EFQM Excellence Model on Euroopan laatupalkintomalli ja Suomen Laatupalkintokilpailun kriteeristö. EFQM eli European Foundation for Quality Management on jäsenyyspohjainen voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka tehtävänä on tukea erinomaisuuden kehittymistä Euroopassa. EFQM Excellence Model on työkalu, jota organisaatiot käyttävät monin eri tavoin, mm. itsearviointityökaluna, perustana yhteiselle kielelle ja ajattelutavalle, puitteena kehitysaloitteille päällekkäisyyksien poistamiseksi ja kehittämismahdollisuuksien tunnistamiseksi sekä organisaation johtamisjärjestelmän viitekehyksenä. (EFQM 2002, 2 – 4.) Työn aikana itsearviointiaineistoa muokattiin ja kehitettiin niin paljon, että EFQM Excellence Modelin vaikutus näkyy lähinnä lopullisen itsearviointiaineiston otsikoinneissa.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen, puolistrukturoitu yksilöhaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään kaikille samat kysymykset samassa järjestyksessä, muttei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja (Eskola & Suoranta 2005, 86). Haastatteluun päädyttiin, jotta vastaajakato jäisi mahdollisimman pieneksi, vastaukset tulisivat selkeiksi ja tulkinnanvara jäisi pois, koska haastattelijä voi tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä ja samalla haastattelijä pääsi näkemään hieman yrityksiä ja sai kuvan, millaisista yrityksistä saatiin minkäkinlaisia vastauksia. Kyselylomaketta esiteltiin yhdessä ravintolassa, jonka jälkeen epäselvät kysymykset muokattiin selkeämmiksi, samoin kuin kysymykset, jotka olivat harhaanjohtavia tai joihin vastattiin astioita, jotka eivät liittyneet kysymykseen. Muokkaustyön jälkeen suoritettiin varsinaiset haastattelut.

4.4 Tutkimuksen kulku ja tutkimusaineisto

Haastattelut toteutettiin lokakuun 2009 aikana. Haastatteluissa ei käytetty nauhuria tai muitakaan tallennusvälineitä kynän ja paperin lisäksi, koska kyseisenä ajankohtana ei sellaista ollut saatavissa haastattelijan käyttöön. Vastaukset kirjattiin käsin ja ne pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta saataisiin säilytettyä työn luotettavuus. Käsin tallentamisen mahdollisti puolistrukturoitu kysymyslomake, jolloin kaikkea keskustelua ei tarvinnut kirjata ylös, vaan vastauksen ydinasiat riittivät. Vastaukset litteroitiin kysymyksittäin, saman kysymyksen alle kaikkien siihen vastanneiden vastaukset.

Joulukuussa 2009 ja tammikuussa 2010 vastauksia pyrittiin luokittelemaan teemojen perusteella ja löytämään merkitsevät vastausmallit. Tematisoinnissa aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja näin vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta. Tämä vuorovaikutus näkyy tutkimustekstissä niiden lomittumisena toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2005, 174 – 175.) Koska haastateltavina oli hyvin erilaisten yritysten edustajia, myös vastauksissa oli suurta hajontaa, joten yhden ainoan johtopäätöksen vetäminen tai asioiden yleistäminen tutkimustulosten perusteella oli mahdotonta. Siksi tulokset on esitetty todella laajasti. Tulosten laajalla esittämisellä saatiin työlle myös lisää luotettavuutta. Joitakin vastauksia on jouduttu muokkaamaan hieman, vastaajan anonymiteetin säilymiseksi ja työn eettisyyden takaamiseksi.

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella poiminnalla, jotta tutkimukseen saatiin mukaan mahdollisimman erityyppisiä ruokaravintoloita ja ateriapalveluyrityksiä ja näin saataisiin myös mahdollisimman monipuolista tietoa keliakikkoasiakkaiden palvelun laadusta. Haastateltavia oli lukumäärällisesti vähän, mutta haastattelut olivat laajoja ja mahdollisimman syvälliseen analyysiin pyrkiviä. Pienen näyttekoon ja syvällisen analyysin mahdollisti laadullinen tutkimusmenetelmä. ”Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä, vaan laatu”. (Eskola & Suoranta 2005, 18.)

Tilastokeskuksen mukaisen ravitsemistoiminnan toimialaluokituksen pääluokat ovat:

- 1) Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta
 - ravintolat
 - kahvila-ravintolat
 - ruokakioskit

2) Ateriapalvelut ja muut ravitsemispalvelut

- pitopalvelu
- henkilöstö- ja laitosruokalat

3) Baarit ja kahvilat

- olut- ja drinkkibaarit
- kahvilat ja kahvibaarit

(Tilastokeskus 2008.)

Tutkimukseen valittiin toimialaluokista mukaan: ravintolat, ateriapalvelut, pitopalvelu ja henkilöstöruokala. Tässä työssä käytetään selkeyden vuoksi ravintoloista termiä ruokaravintola ja vielä tarkemmin lounasta ja à la carte ruokaa tarjoava ravintola sekä pikaruokaravintola, henkilöstöruokalaksi valittiin opiskelijaravintola. Kaikkiaan haastateltaviksi pyydettiin alun perin viittä eri keittiö- tai ravintolapäällikköä, kahdesta lounas ja à la carte ravintolasta, yhdestä pikaruokaravintolasta, yhdestä pitopalveluyrityksestä ja yhdestä opiskelijaravintolasta. Vastaajiksi haluttiin mahdollisimman kokeneita esimiehiä, joilla olisi tietoa ja näkemystä keliaakikkoasiakkaiden palvelusta. Vain yksi pyydetyistä haastateltavista kieltäytyi vedoten siihen, että kysymykset ovat liian lähellä yrityksen liikesalaisuuksia. Kieltäytyneen haastateltavan tilalle saatiin kuitenkin haastateltava toisesta samantyyppisestä yrityksestä. Lisäksi tehtyjen haastatteluiden jälkeen saatiin mukaan vielä ateriapalveluyritys, johon aiemmin, haastattelujen sopimisvaiheessa, ei ollut saatu yhteyttä. Ateriapalveluyritys katsottiin kuitenkin niin merkittäväksi toimijaksi, että sen edustaja päätettiin vielä haastatella, vaikka kaikki muut haastattelut oli jo tehty. Näin ollen vastaajia oli kaikkiaan kuusi.

Haastattelut toteutettiin Kuopion seudulla, kahdessa à la carte ja lounasruokaa tarjoavassa ravintolassa, joista toinen on suureen valtakunnalliseen ketjuun kuuluva ravintola ja toinen pienen valtakunnallisen ketjun edustaja, yhdessä pikaruokaravintolassa, joka myös kuuluu valtakunnalliseen ketjuun, yhdessä opiskelijaravintolassa, myös ketjuun kuuluvassa, sekä kahdessa ateriapalveluyrityksessä joista toinen toimii puhtaasti pitopalveluyrityksenä.

4.5 Tutkimustulokset

4.5.1 Johtajuus

Keliaakikoiden huomioiminen missiossa, visiossa ja eettisissä periaatteissa

Kuudesta haastateltavasta neljä sanoi, että keliaakikot on huomioitu yrityksen missiossa, lähinnä viitattiin tarjolla olevaan tuotevalikoimaan tai siihen, että kaikki erityisruokavaliot huomioidaan ja kaikille tulee pystyä tarjoamaan tuotteita, ei erikseen keliaakikoille. Toisen ateriapalveluyrityksen missiossa ei huomioitu keliaakikoita mitenkään ja toisessa à la carte ja lounasravintolassa asiakaskunta määrittäi iän ja tarpeiden mukaan, ei erikoisruokavaliointain eli keliaakikoita ei ollut huomioitu kyseisten yritysten missioissa. Visiossa keliaakikoita huomioitiin missiota vähemmän, neljän yrityksen visiossa ei keliaakikoita huomioitu ollenkaan, pitopalveluyrittäjä kertoi erityisruokavalioiden suhteen toimittavansa jatkossa samalla lailla, kuin tähänkin asti ja opiskelijaravintolasta kerrottiin, että keliaakikot on huomioitu yrityksen visiossa yleisten ohjeistusten ja reseptiikan kautta.

Valikoiman suunnittelusta kysyttäessä kaikki haastatellut kertoivat, että keliaakikoille sopivat tuotteet huomioidaan valikoimassa. Suurta hajontaa tuli kuitenkin huomiointitavoissa, ateriapalveluyrityksestä kerrottiin, että ruokalistan suunnittelun yhteydessä suunnitellaan myös keliaakikoille soveltuvien tuotteiden luettelo, toisessa à la carte ja lounasravintolassa toimitaan mahdollisuuksien mukaan ja lounasruoat tehdään aina gluteenittomista raaka-aineista, pois lukien pastatuotteet. Myös ruokalistasuunniteluun kertoi kuudesta vastaajasta neljä gluteenittomuuden vaikuttavan, kaikki neljä kertoivat, että ruokalistan annokset pyritään tekemään mahdollisimman pitkälle suoraan gluteenittomiksi tai sellaisiksi, että ne pienin muutoksin saadaan muutettua gluteenittomiksi.

Tuotekehitykseen gluteenittomuus vaikutti neljällä yrityksellä kuudesta, tässäkin oli hajontaa, miten gluteenittomuus huomioitiin. À la carte ja lounasravintolassa kerrottiin tuotekehityksen tapahtuvan tarpeen mukaan, ruokalistan suunnittelun yhteydessä. Ateriapalveluyrityksessä puolestaan suunnitellaan ja etsitään mahdollisimman pitkälle kaikille sopivia tuotteita, leivonta koetaan kaikkein vaikeimmaksi joten gluteenitonta reseptiikkaa etsitään tietoisesti samoin kuin uusia gluteenittomia tuotteita ja raaka-aineita. Haastateltava, joka sanoi, ettei gluteenittomuus vaikuta mitenkään tuotekehi-

tykseen, kertoi, ettei hänen yrityksessään tehdä tuotekehitystä vaan se on muiden tehtävä, annetaan esimerkiksi toimeksiantoja koululaisille. Vaikka neljä kuudesta haastateltavasta sanoi gluteenittomuuden vaikuttavan tuotekehitykseen, vain yksi kertoi tulevaisuudessa kehitettävän keliakikoille osoitettua tuotevalikoimaa kiinnittämällä entistä enemmän huomiota tuotteiden gluteenittomuuteen. Muut kertoivat, että asia on tuotekehityksen alaa eikä haastateltava tiennyt onko jotakin uutta tulossa tai keliakikoille osoitettu tuotevalikoima oli tällä hetkellä niin hyvä, ettei kehittämistarvetta ole.

Eettisestä toiminnasta keliakikoille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden suhteen kertoivat haastateltavat hyvin erilaisia asioita, yksi haastateltava ei osannut sanoa mitään, arveli että toiminta on eettistä niissä puitteissa kuin muillekin asiakkaille, jos mahdollista. Toinen haastateltava kertoi, että eettisyys näkyy samoin kuin muillekin asiakkaille, ei käytetä esimerkiksi uhanalaisten eläinten lihaa ruoanvalmistuksessa. Eräs kertoi eettisyyden näkyvän siinä, että kaikille tarjotaan turvallista ja terveellistä ruokaa. Kolme haastateltavaa osasi kuitenkin vastata suoraan keliakiaan liittyvään eettisyyteen, pitopalveluyrityksestä kerrottiin, että jollei tilauksessa ole ilmoitettu keliakikkoasiakkaasta, merkitään tuotteet varmuuden vuoksi lapuilla. Jos asiasta on ilmoitettu, ja kyseessä on esimerkiksi pöytiin tarjoiltava illallinen, selvitetään jo etukäteen kuka on keliakikko, jottei tarjoiltaessa tarvitse tehdä asiasta numeroa. Pikaruokaravintolassa oli käytössä niin sanottu gluteenittomien tuotteiden valmistussitoumus, jossa on tarkka ohjeistus tuotteiden valmistamisesta ja joka jokaisen työntekijän tulee allekirjoittaa. Kolmas haastateltava kertoi eettisyyden näkyvän niin, että pidetään kiinni siitä, että gluteenittomana myytävä tuote on myös varmasti gluteeniton.

Esimiehet keliakikon palvelua edistävän toiminnan esikuvina

Jotta esimiehet voivat toimia keliakikon palvelua edistävän toiminnan esikuvina, tulee heidän tietämyksensä ja osaamisensa tunnistaa, sekä edelleen kehittää ja ylläpitää niitä. Lisäksi keliakikoihin täytyy osata suhtautua oikealla tavalla. Kun haastattelussa kysyttiin näistä asioista, oli vastauksissa jälleen hajontaa, kaikki kuitenkin kertoivat asioihin kiinnitettävän huomiota. Osaamisen ja tietämyksen tunnistamisen kerrottiin tapahtuvan esimerkiksi erilaisten materiaalien avulla, internetistä tietoa hakeamalla ja varmistamalla, että esimiehet ovat koulutettuja. Yksi haastateltava kertoi, että yksin keliakiaan liittyvää tietämystä ei lähdetä tunnistamaan vaan tietoa täytyy löytyä

kaikista yleisimmistä erityisruokavalioista ja tunnistaminen ja siihen liittyvät osaamispuutteet tulevat hyvin ilmi kehityskeskusteluissa sekä asiakaspalautteiden kautta.

Tietämyksen ja osaamisen kehittämisen haastatelluista kolme kertoi tapahtuvan omaehtoisesti. Kaksi haastateltavaa kertoi joko tuotekehitys- ja ravitsemussuunnitteluosastojen tai muuten ketjun järjestävän koulutusta tarpeen mukaan. Yksi haastateltava kertoi, että parhaillaan oli menossa erityisruokavaliokoulutus koko keittiöhenkilökunnalle, koulutuksen järjestää ammattioppilaitos ja se on osa dieetikokin ammattitutkintoa.

Esimiesten suhtautumisen keliakikkoasiakkaisiin haastateltavat kertoivat olevan aivan normaalia, keliakikoihin suhtaudutaan kuten muihinkin asiakkaisiin. Toisesta à la carte ja lounasravintolasta vielä korostettiin, että keliakia otetaan heillä todella vakavasti. Vain yksi haastateltava totesi sanottuaan keliakikkoasiakkaisiin suhtauduttavan samalla lailla kuin muihinkin asiakkaisiin, että keliakikko on taloudellisesti muita kannattamattomampi asiakas, hän kuitenkin toivoi tilanteen tasaantuvan keliakian yleistymisen myötä.

Esimiehet vuorovaikutuksessa keliakikkoasiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa

Kun haastatellut kertoivat keliakikkoasiakkaisiin suhtauduttavan kuten muihinkin asiakkaisiin, olivat vastaukset kysymykseen ”miten esimies on vuorovaikutuksessa keliakikkoasiakkaiden kanssa” linjassa tähän suhtautumiseen. Keliakikoiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa aivan kuten muidenkin asiakkaiden kanssa ja esimiehet ovat vuorovaikutuksessa samoin kuin muutkin työntekijät. Pitopalveluyrityksestä kerrottiin, että jos keliakikko ottaa yritykseen yhteyttä, käydään tarkemmin läpi mitä tilaisuudessa on tarjolla, mitä voi syödä ja mitä toiveita asiakkaalla on.

Yhteistyökumppaneina yksi haastateltavista kertoi käyttävänsä paikallista keliakiatuotteita myyvää leipäkauppaa ja kahviota, muun muassa keliakiaan liittyvää kirjallisuutta kirjoittanutta tuttavaansa sekä keliakiaa sairastavia tuttaviansa. Yksi haastateltavista mainitsi yhteistyökumppaneiksi oman yrityksen tuotekehitys- ja ravitsemisasiantuntijat ja toinen ketjun. Keliakialiitto oli yhteistyökumppanina kahdella yrityksellä ja tavarantoimittajat sekä tukkurit kolmella. Yhteistyökumppaneiden kanssa kerrottiin oltavan yhteydessä tarpeen mukaan. Yksi haastateltavista totesi ketjun ja kaksi

muuta haastateltavaa yrityksen eri osastojen hoitavan yhteydenpitoa, esimerkiksi osto-osasto oli yhteydessä tavarantoimittajiin.

Esimiehet keliaakikon palvelua edistävän toiminnan tukijoina ja vahvistajina

Suurin osa haastatelluista kertoi keliaakikon palvelua edistävän toiminnan tukemisen tapahtuvan lähinnä tuotevalikoiman kautta. Yksi haastatelluista kertoi lisäksi ruokalistakoulutuksessa käytävän tuotteet tarkkaan läpi ja mietittävän, miten annokset voidaan muuttaa tarvittaessa gluteenittomiksi. Toinen vastaaja kertoi tukemisen tapahtuvan ketjulta tulevin tiedottein, koulutuksissa ja tuotevalikoimalla.

Esimiehet muutostarpeiden tunnistajina

Kun haastattelussa kysyttiin, mitä muutoksia keliaakikoiden palveluun liittyen on tapahtumassa, ei kolme haastateltavaa osannut sanoa mitään. Yksi kertoi syyskuussa 2008 yrityksen ruokalistoihin tulleista erityisruokavaliomerkinnoista, toinen kertoi että juuri on tullut suositus, muttei tiennyt enempää mikä tai mihin liittyen. Vain yksi haastatelluista tiesi, että on tulossa uudet gluteenittomien tuotteiden raja-arvot ja nimikkeet uudistuvat, sekä sen että vielä on menossa siirtymäaika. Kahdesta haastattelusta, jotka tiesivät muutoksesta tai uudesta suosituksesta, toinen kertoi, että muutoksen käytäntöön viemisestä tiedottaa yritys ja toinen, että muutoksesta tiedotetaan koulutuksissa.

Raaka-aineissa ja tuotevalikoimissa tapahtuvaa kehitystä seurataan joka yrityksessä, yleisimmin sen kerrottiin olevan keskitetysti yhden osaston tai henkilön tehtävä, sellaisen joka vastaa myös ruokalistasuunnittelusta tai tuotekehityksestä. Pitopalveluyrityksestä kerrottiin, että uusia tuotteita etsitään aina kaupassa tai tukussa käydessä. Lisäksi haastatellut kertoivat uusia tuotteita hyödynnettävän mahdollisuuksien mukaan, tuotteita otetaan tarjontaan jos se sopii liikeideaan, jos tuote on hyvä ja toimiva ja hinta on kohdallaan. Ateriapalveluyrityksessä on erityinen tuotetiimi, joka pyytää näytteet uusista tuotteista ja testaa ne. Jos jo aiemmin mainitut liikeideaan sopivuus, hinta ja toimivuus ovat kohdallaan ja tuotteen vielä saa sopimustoimittajalta, otetaan se käyttöön. Vain yksi haastatelluista kertoi, ettei tiedä uutuustuotteiden käytöstä, koska kaikki tuotteet tulevat ketjulta. Lisäksi haastatelluista neljä kertoi käyttävänsä alihankkijoita apuna tuotetarjonnan laajentamisessa.

Kun kysyttiin, miten palveluprosessien ja tuotteiden virheet huomataan ja miten korjaustoimenpiteet on suunniteltu suoritettavan, tuli vastauksissa jälleen hajontaa. Pito-palveluyrityksestä kerrottiin, ettei yrityksessä valmisteta itse gluteenittomia tuotteita joten se ei myöskään vastaa virheistä, jos virhe huomataan, lähetetään tuote tutkittavaksi. Myös opiskelijaravintolasta kerrottiin tuotteista reklamoitavan, jos virheitä huomataan. Toisessa à la carte ja lounasravintolassa keittiö on tarkkana tuotteiden tekemisen suhteen eikä tuote lähde asiakkaalle jos se on tehty väärin vaan tehdään uusi annos. Pikaruokaravintolassa kerrottiin toimintaa seurattavan koko ajan, vuoropäällikkö vastaa siitä, että tuote tehdään oikein. Lisäksi apuna seurannassa on päivä- ja kuukausitasolla tehtävä omavalvonta. Kolme kertaa vuodessa paikalla käy ketjun tarkastaja, joka antaa palautteen. Toisessa à la carte ja lounasravintolassa tuotteita vastaanotettaessa ja käytettäessä ollaan valppaina ja kaikessa toiminnassa pyritään ehdottomaan tarkkuuteen. Ateriapalveluyrityksestä kerrottiin, että korjaustarpeet huomataan virheiden kautta tapauskohtaisesti. Tuotteissa virheiden seuranta tapahtuu tuoteselosteita seuraamalla. Lisäksi yrityksellä on tilaus-toimitusprosessista tarkka kuvaus, jossa on kuvattu myös, mitä tehdään havaittujen virheiden korjaamiseksi.

4.5.2 Toimintaperiaatteet ja ravitsemusstrategia

Keliaakikoiden nykyisten ja tulevien tarpeiden sekä odotusten linkittyminen toimintaperiaatteisiin ja ravitsemusstrategiaan

Kun haastatelluilta kysyttiin, miten keliaakikoiden odotukset ja tarpeet havaitaan, nousi vastauksissa selkeästi esille asiakaspalautteesta ja asiakaskontaktista saadut tiedot. Haastatelluista kolme korosti lisäksi, että tasavertaisuus on tärkeää, samanlaisia tuotteita halutaan tarjota niin keliaakikoille kuin niin sanotuille tavallisille asiakkaillekin. Vain yksi haastatelluista ei osannut sanoa tähän mitään, sillä heidän toimipisteessään ei tehdä tuotekehitystyötä, vaan ketju hoitaa sen, joten ketju myös selvittää asiakkaiden odotuksia ja tarpeita.

Ravitsemusstrategia oli käytössä vain pikaruokaravintolalla. Pito-palveluyrityksestä kerrottiin, että keliakiaan liittyviin asioihin paneudutaan tarpeen mukaan, toisessa à la carte ja lounasravintolassa ovat annoskortit työn tukena ja ateriapalveluiden tuottaja kertoi, ettei varsinaista ravitsemusstrategiaa ole, mutta koko yrityksen strategiaan on kirjattu, että kaikessa toiminnassa noudatetaan yleisiä suomalaisia ravitsemussuosituksia.

sia. Kun jatkokysymyksenä kysyttiin, miten ravitsemusstrategiassa otetaan huomioon keliakikkoasiakkaiden tarpeet, kerrottiin pikaruokaravintolasta, että keliakikoiden tarpeet huomioidaan tuotevalikoimalla. Opiskelijaravintolassa asia on mietitty reseptiikassa, toisessa à la carte ja lounasravintolassa tehdään gluteenittomana kaikki mitä pystytään ja ateriapalveluiden tuottaja kertoi, että samoin kuin muillekin asiakkaille, myös keliakikoille taataan ruoan terveellisyys, turvallisuus ja energiansaanti.

Toimintatapojen ja ravitsemusstrategian kehittäminen tapahtuu kahdessa yrityksessä seuraamalla, mitä muut tekevät ja ottamalla ideoita omaan tekemiseen. Muiden seuraamisen lisäksi ateriapalveluyrityksessä käytetään toimintatapojen kehittämisessä apuna yleistä asiakaspalautetta. Toisesta à la carte ja lounasravintolasta kerrottiin, että ruokalista on erityisruokavaliomerkitöjen myötä asiakasystävällisempi, mutta palvelu on kuitenkin paljon kiinni asiakkaasta, jos asiakas kertoo heti palvelutilanteen alussa sairastavansa keliakiaa, osaa tarjoilija reagoida asiaan ja pystyy kertomaan esimerkiksi mitkä annoksista voidaan muuttaa gluteenittomiksi. Toisesta à la carte ja lounasravintolasta puolestaan kerrottiin että uudet tuotteet otetaan heti käyttöön. Pikaruokaravintolalle tulee ketjulta tarvittaessa ohjeet ja opiskelijaravintolassa yrityksen tuotekehitysosasto hoitaa tuotekehitystä sekä kehittää toimintatapoja ja jakaa viimeisimmän tiedon kaikille.

Toimintatapojen arviointia ei tehdä ollenkaan kolmessa yrityksessä, yhdessä yrityksessä ketju tekee tarkastuksen kolme kertaa vuodessa, toisessa arviointi tapahtuu työtä tehdessä ja käytännön kautta. Kolmannessa yrityksessä toiminnan kehittäminen tapahtuu saatujen palautteiden ja tehtyjen virheiden kautta, ei niinkään arviointien. Toimintatapoja viestitään henkilöstölle perehdytyksen kautta, listakoulutuksessa, päivän tuotteisiin tutustumalla, työn ohessa keskustellen sekä sisäisissä toimintaohjeissa.

Kahden yrityksen omavalvonnassa ei ollut huomioitu keliakikkoasiakkaita mitenkään. Kolme haastatelluista kertoi, että ruokatuotteita valmistettaessa käytetään ehdottoman puhtaita välineitä ja puhdasta työympäristöä ja sekä raaka-aineet että valmiit tuotteet säilytetään erillään gluteenia sisältävistä tuotteista. Yksi haastatelluista kertoi, että raaka-aine omavalvontaa tehdään päivä- ja kuukausitasolla ja tuotteiden valmistuksesta vastaa vuoropäällikkö.

Kaksi haastateltavaa kertoi, ettei perehdytyksessä oteta keliakiaruokavalioita tai keliakoiden palvelemista mitenkään esille. Toinen näistä haastateltavista kuitenkin jatkoi, että keliakiaan liittyvät asiat otetaan esille tarpeen mukaan, työn ohessa, ja toinen, että työntekijät perehdytetään toimipaikan asiakasryhmiin ja ruoanvalmistuksessa perehdytetään käytettäviin tuotteisiin tuoteluettelon avulla. Neljässä yrityksessä keliakia huomioidaan perehdytyksessä, vaikka yksi haastatelluista totesikin oppimisen tapahtuvan paljon käytännön kautta. Yhdessä yrityksessä tulee perehdytyksen läpikäymisen lisäksi allekirjoittaa gluteenittomien tuotteiden valmistussitoumus, jolla taa-taan tuotteen gluteenittomuus ja se, ettei valmistuksessa tapahdu kontaminaatioita.

Tuotteiden gluteenittomuuden varmistamisessa yrityksillä on hyvin monenlaisia käytänteitä. Pitopalveluyrityksessä luotetaan tuoteselosteiden tarkkaan lukemiseen, toisessa à la carte ja lounasravintolassa ammatilliseen havainnointiin, opiskelijaravintolassa leivät ja kahvileivät on yksittäispakattuina ja muiden tuotteiden gluteenittomuudesta vastaa keittiö ja varsinkin ruoan valmistanut henkilö. Pikaruokaravintola saa ketjun kautta aina oikeat raaka-aineet ja tuotteet, valmistuksesta on tarkka toimintaohje, kaikki välineet pestään ennen valmistamista ja työ tehdään hanskat kädessä. Toisesta à la carte ja lounasravintolasta kerrottiin, että jos kyseessä on raaka-aine, jonka gluteenittomuus on epäselvää, otetaan yhteyttä maahantuojaan ja selvitetään asia, muuten noudatetaan yleistä tarkkuutta. Ateriapalveluyrityksestä kerrottiin, ettei gluteenittomuuden varmentamiseksi tehdä mitään erillisiä testejä, vaan varmistetaan gluteenittomuus käyttämällä puhtaita tuotteita ja tiloja. Lisäksi terveystarkastaja ottaa toisinaan näytteitä.

Riskiviestinnässä keliakikkoasiakkaat pyritään kahdessa yrityksessä huomioimaan mahdollisimman hyvin, jottei ongelmia tule ja riskitilanteet pyritään minimoimaan. Jatkovaa kriittisyyttä ja ehdotonta varmuutta sekä riskien tiedostamista korosti yksi vastaaja. Yhdessä yrityksessä keskitytään käytännön toimenpiteisiin viestinnän sijaan, esimerkiksi leivälle varataan aina puhdas margariini ja pastapäivänä pidetään keittiössä erillistä kastiketta, vaikka kastike sinänsä olisikin gluteeniton. Yhdessä yrityksessä riskiviestintää tehdään perehdytyksen ja koulutusten kautta ja yhdellä yrityksellä on asiakasviestintäsuunnitelma, mutta ei erikseen keliakikoille tehtyä viestintäsuunnitelmaa. Jos poikkeamatilanne kuitenkin tulee, kriisiviestintää hoidetaan hieman eri tavoin eri yrityksissä, joka yrityksessä tilanne kuitenkin selvitetään heti, tarpeen ja tilanteen mukaan asiaa käydään läpi henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Vain ate-

riapalveluyrityksellä on tilausprosessin toimintaohjeissa tarkat ohjeet viestintään ja siihen kuka hoitaa mitkään asiat. Haastatelluista viisi kertoi, ettei poikkeamia kirjata mitenkään vaan luotetaan suulliseen käsittelyyn ja asian selvittämiseen mahdollisimman pian. Opiskelijaravintola laittaa lisäksi tietoa pääkonttorille jos kyseessä on esimerkiksi reseptiikan virhe. Pikaruokaravintolassa poikkeamien kirjaaminen tapahtuu asiakaspalautteina.

4.5.3 Henkilöstö

Henkilöstön keliakiatietämys ja -osaaminen

Haastatelluista neljä oli sitä mieltä, että keliakiaan liittyvä tietämys ja osaaminen liittyvät kokonaisuutena ammattitaitoon ja koska töissä on vain ammattilaisia, ei tietämystä ja osaamista aleta tunnustaa muuta kuin työskentelyä seuraamalla ja tarpeen mukaan keskustelemalla. Yhdessä näistä neljästä yrityksessä keliakiaan liittyviä asioita käydään läpi aina listakoulutuksessa. Ateriapalveluyrityksessä ei tunnusteta erikseen keliakiaan liittyvää tietämystä ja osaamista, vaan henkilöstöllä täytyy olla tietoa erityisruokavalioidista kaikkiaan. Tunnistaminen tapahtuu heillä kehityskeskusteluissa ja toiminnan havainnoinnissa. Pikaruokaravintolassa ei työntekijöillä ole välttämättä ollenkaan alan koulutusta, mutta keliakiasta kerrotaan perehdytyksen yhteydessä, ketjun oman materiaalin avulla. Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen tapahtuu kahdessa yrityksessä asiaa yleisesti seuraamalla ja kun uutta tietoa tulee, otetaan se puheeksi. Yhdessä yrityksessä tilannetta päivitetään ruokalistakoulutuksissa ja kahdessa järjestetään toisinaan erityisruokavaliokoulutuksia.

Vuokratyöläisiä käyttää toisinaan yrityksistä kolme. Vuokratyöläisten osaaminen ja tietämys varmistetaan toisessa à la carte ja lounasravintolassa samoin kuin vakiohenkilöstönkin eli käytetään vain alan koulutuksen saaneita henkilöitä ja työn ohessa opastetaan. Lisäksi salilla työskenteleville opetetaan bongaus ja siihen liittyvää ”gluteeniton” -merkintä. Koskaan vuokratyöntekijää ei jätetä yksin, joten aina voi kysyä ja varmistaa muilta työntekijöiltä. Opiskelijaravintolassa päävastuu on aina vakituisilla työntyöntekijöillä, jotka seuraavat vuokratyöntekijän tekemisiä ja varmistavat tarvittaessa, että työntekijä on ajan tasalla. Ateriapalveluyrityksessä vuokratyöntekijöitä käytetään lähinnä tarjoilussa, jolloin osaamista ei varmisteta. Jos keittiöön tarvitaan vuokratyöntekijää, pyydetään välittävältä yritykseltä henkilöä, joka hallitsee asian.

Keliaakikoiden palvelussa ja tuotteiden hallinnassa ei ole kahdessa yrityksessä tehty minkäänlaista vastuunjakoja. Pitopalveluyrityksessä nimetään tilaukseen aina yksi vastaava, joka valmistaa gluteenittomat ruoat ja vastaa kaikista gluteenittomista tarjottavista. Opiskelijaravintolassa kassat tietävät päivän ruoat ja osaavat opastaa keliaakikkoasiakkaita, vastuu on kuitenkin kaikilla prosessissa mukana olevilla. Pikaruokaravintolassa tuotteiden valmistuksesta vastaa aina vuoropäällikkö, vaikka ne valmistaisikin joku muu. Ateriapalveluyrityksessä yksi henkilö hoitaa tuotevalikoimaa ja toinen henkilö vastaa ruokalistasuunnittelusta, keittiöissä erityisruokavalioasiakkaille ruoan valmistavat henkilöt hoitavat myös ruokien tarjoilun.

4.5.4 Kumppanuudet ja resurssit

Ulkoisten kumppanuussuhteiden hyödyntäminen keliaakikkoasiakkaiden palvelun kehittämisessä

Ulkoisia kumppanuussuhteita käytetään hyödyksi pitopalveluyrityksessä aina tarvittaessa, neuvon saamiseen ja sopivien tuotteiden löytämiseen. Lisäarvoa tämä yhteistyö tuottaa heille epätietoisuuden poistumisen kautta. Toisessa à la carte ja lounasravintolassa kysytään tarvittaessa neuvoja Keliakialiitosta tai paikallisesta keliakiayhdistyksestä ja valmistajilta sekä toimittajilta saadaan erilaisia tuotteita, lisäarvoa yhteistyö tuo siten, että asiakkaat ovat mahdollisimman tasavertaisia ”tuote, joka käy mahdollisimman monille saa aikaan parempaa asiakaspalautetta”. Toisessa à la carte ja lounasravintolassa tavarantoimittajia ja valmistajia kuullaan ruokalistakehitysvaiheessa, ruokalistalle halutaan mahdollisimman paljon gluteenittomia vaihtoehtoja ja lisäarvo näkyy asiakkaille kehitystyön tuloksena eli tarjonnassa. Opiskelijaravintolassa toimitaan ostosopimusten mukaisesti ja tavarantilaukset tapahtuvat sopimusten mukaisesti, joskus voidaan hankkia Keliakialiitosta materiaalia ja tietoa. Lisäarvoa tämä toiminta tuo heille antamalla uutta tietoa nykyhetkestä ja tulevista muutoksista. Ateriapalveluyrityksessä tavarantoimittajilta kysellään uutuustuotteita ja annetaan palautetta tuotteista, Keliakialiitosta haetaan tietoa asioista. Lisäarvoa saadaan, kun ei tarvitse tehdä itse kaikkea, vaan voidaan käyttää valmist tuotteita tai voidaan pyytää tavarantoimittajaa etsimään haluttuja tuotteita. Keliakialiitosta saadaan ateriapalveluyritykseen, kuten muihinkin yrityksiin, joille liitto on ulkoinen kumppani, lisää tietämystä. Pikaruokaravintolassa ketju hoitaa kumppanuussuhteiden ylläpidon, joten vastaaja ei osaa ottaa kantaa.

Asiakaskumppanuutta yrityksistä kolme käytti hyödyksi keräämällä asiakkailta vinkkejä ja ohjeita, ateriapalveluyritys muokkaa myös valikoimaa asiakkaiden kommenttien perusteella. Toinen à la carte ja lounasravintoloista tekee lounaan aina suoraan gluteenittomaksi tai pyrkii kehittämään aina myös gluteenittoman vaihtoehdon, toisesta kerrotaan, että pitkä yhteistyö esimerkiksi tavarantoimittajien kanssa auttaa tuntemaan yritystä ja toimintatapoja ja näin toimittajat osaavat tarjota aina sopivia tuotteita.

4.5.5 Prosessit

Keliaakikkoasiakkaan palveluun liittyvien prosessien suunnittelu ja hallinta

Palveluprosessien suunnittelussa ja hallinnassa yrityksillä oli hyvinkin erilaisia toimintatapoja. Kaksi haastatelluista kertoi, ettei keliaakikkoasiakkaan palveluun liittyviä prosesseja suunnitella etukäteen, pitopalveluyrityksessä katsotaan aina tilanteen mukaan, à la carte ja lounasravintolassa palvelulle ei voida kehittää yhtä pohjaa vaan prosessin kulku riippuu aina asiakaskontaktista. Näin ollen näissä paikoissa ei prosesseja myöskään hallita järjestelmällisesti. Opiskelijaravintolassa toimitaan niin, että ruokalistalla on joka päivä gluteeniton vaihtoehto ja esimerkiksi kahvileipää löytyy aina pakastimesta. Tällä hetkellä prosessit ovat jo niin toimivia, ettei heidän tarvitse tehdä erityistä hallintaa. Pikaruokaravintola saa palveluun liittyviin prosesseihin ohjeistuksen ketjulta eikä hallintaa tehdä erikseen. Toisessa à la carte ja lounasravintolassa prosessien suunnittelu tapahtuu ruokalistojen suunnittelun yhteydessä ja lisäksi käytännön työn ohessa ideoidaan uusia toimintatapoja. Prosessien järjestelmällinen hallinta perustuu siihen, että kaikki pysyvät ennalta sovitussa toimintatavoissa. Ateriapalveluyrityksessä erityisruokavalioasiakkaille tarjottavien ruokien valmistusta tarkkaillaan koko ajan, jos huomataan ettei prosessi toimi, korjataan sitä. Prosessien hallinta perustuu työntekijöiden asiaan sitoutumiseen, sitoumus pyritään saamaan aikaiseksi kertomalla eri ruokavalioista ja niiden ehdottomasta tarkkuudesta.

Keliaakikon palveluun liittyvien prosessien parantaminen tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen

Kehittämistarpeiden huomaaminen ja etsiminen on palvelun parantamisen kannalta erittäin tärkeää, jollei kehittämistarpeita huomata, ei myöskään kehittämistä tai parannustoimenpiteitä osata aloittaa. Kehittämistarpeiden huomaaminen tapahtui viidessä yrityksessä joko ongelmatilanteiden tai asiakkaiden ja henkilökunnan palautteen kaut-

ta. Näiden lisäksi ateriapalveluyrityksessä tarkkaillaan mitä muualla tapahtuu ja haetaan sitä kautta kehittämiskohteita ja -ideoita. Pitopalveluyrityksestä kerrottiin muista yrityksistä poikkeavasti, että he pyrkivät koko ajan miettimään miten asioita voidaan tehdä entistä paremmin ja toimia niin, että kaikki ovat tyytyväisiä.

Asiakaspalautetta yritykset keräävät eri tavoin, suullisena suoraan palvelutilanteessa, myöhemmin asiakkaiden yhteydenottoina, internetin kautta, pöydissä olevilla tai laskun mukana tulevilla palautelapuilla tai asiakastyytyväisyyskyselyillä. Myös asiakaspalautteen käsittelyyn yrityksillä oli erilaisia malleja, pitopalveluyrityksessä hyvästä palautteesta ”kiitetään ja ollaan iloisia”, toisessa à la carte ja lounasravintolassa hyvä palaute kerrotaan henkilökunnalle ja huonosta otetaan yhteyttä asiakkaaseen ja selvitetään tilanne, toisessa à la carte ja lounasravintolassa puolestaan palaute puretaan palavereissa henkilökunnan kanssa ja tarvittaessa käydään läpi myös asianomaisen, asiakkaan tai työntekijän, kanssa. Opiskelijaravintolassa palautteet käydään lävitse päivittäin, pikaruokaravintolassa esimies käy palautteet läpi ja tiedottaa palavereissa muille. Ateriapalveluyrityksessä palautetta käydään läpi toimipaikkojen viikkopalavereissa, lisäksi palautteita kerätään yhteen ja johtoporras käy ne läpi kerran kuukaudessa. Jos palautteessa on tullut ilmi asioita, joita ei voida ratkaista toimipaikassa, johto päättää mitä tehdään. Palautteita myös luokitellaan ja ohjataan suoraan niille henkilöille, jotka vastaavat kulloinkin kyseessä olevasta asiasta.

Asiakaspalautetta yritykset hyödyntävät hyviä käytänteitä vahvistamalla ja huonoja korjaamalla sekä toimintaa terävöittämällä ja positiivista vaikutusta hakemalla. Pikaruokaravintolassa ei voida kehittää täysin omia toimintatapoja, vaan tulee toimita ketjun ohjeistuksen puitteissa. Ateriapalveluyrityksessä muutoksia rajoittavana tekijänä ovat palvelusopimukset, niin sanottua ylipalvelua ei voida tehdä.

Vain kaksi haastateltavaa kertoi, että yrityksessä tuodaan tarjolle uusia ja innovatiivisia tuotteita, toinen à la carte ja lounasravintola saa toisinaan tavarantoimittajaltaan uusia tuotteita ja ateriapalveluyritys kokeilee ja testaa uusia tuotteita jatkuvasti. Toisinaan ateriapalveluyrityksessä viedään testiruokia tai –tuotteita myös asiakkaiden arviotaviksi ja arvioinnista saadun palautteen pohjalta mietitään, otetaanko tuote käyttöön. Opiskelijaravintolasta kerrottiin, etteivät he pysty itse vaikuttamaan uusien ja innovatiivisten tuotteiden tarjolle saattamiseen, vaan ketjun tuotekehitys vastaa siitä, kahvileivissä he pyrkivät kuitenkin tuomaan uutta ja vaihtelua. Käytännössä näiden

uusien tuotteiden tuotevalikoimaan saattaminen tapahtuu opiskelijaravintolassa siten, että ketjun tuotekehitysosasto testaa tuotteen ja antaa kentälle tiedon ja luvan käyttää kyseessä olevaa tuotetta. À la carte ja lounasravintolassa tuote voidaan ottaa lounasruoissa heti käyttöön, kunhan hinta ja laatu ovat kohdallaan. Jos tuotteen arvioidaan sopivan myös à la carte listalle, laitetaan tuotteesta tietoa tuotekehitysryhmälle. Ateriapalveluyrityksessä tuotetiimi hoitaa tuotteista näytteiden pyytämisen ja testaamisen ja antaa luvan käyttää, jos tuote on sopiva.

Kaikki haastatellut kertoivat, että keliaakikoille pyritään tarjoamaan mahdollisimman monet ruokalistan annokset muuttamalla niitä tarpeen mukaan gluteenittomiksi. Myös palvelussa kaikki vastaajat kertoivat yrityksensä pyrkivän keliaakikoiden täyteen tasavertaisuuteen muihin asiakkaisiin nähden, keliaakikoita palvellaan tasavertaisesti ja heille tarjotaan tuotteita kuten muillekin asiakkaille. Ateriapalveluyrityksestä muistutettiin myös keliaakikoiden ravitsemuksellisesta tasavertaisuudesta, jonka toteutumiseksi he pyrkivät etsimään mahdollisimman tasavertaisia tuotteita niin sanottuihin tavallisiin vastaaviin nähden.

Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen

Palveluprosessissa vain pitopalvelu- ja ateriapalveluyritys varmistavat jo tilaus- tai tarjouksentekovaiheessa mahdolliset erityisruokavaliot, muissa yrityksissä asiasta kertominen ja asian varmistaminen on aina asiakkaan vastuulla. Näissä muissa yrityksissä kuitenkin valmistaudutaan suositteluun ja esittelemään tuotteita keliaakikoille jo listakoulutuksessa, perehdytyksessä tai varautumalla aina siten, että tarjolla on gluteeniton vaihtoehto. Pitopalvelu- ja ateriapalveluyrityksessä ei tällaiseen varauduta, vaan pitopalveluyrityksestä kerrotaan tarvittaessa asiakkaalle, mitä aiotaan tarjota ja mitkä vaihtoehdot pystytään valmistamaan gluteenittomina. Ateriapalveluyrityksessä puolestaan asiakkaat saavat tutustua tarjolla oleviin tuotteisiin ruokalistan kautta. Pitopalveluyrityksessä varmistetaan lisäksi aina, jos asiakas kertoo noudattavansa keliakiaruokavaliota, tarvitseeko hän gluteenittoman vai erittäin vähän gluteenia sisältävän tuotteen. Samoin tehdään myös toisessa à la carte ja lounasravintolassa, aina kun muistetaan, toisessa à la carte ja lounasravintolassa luotetaan siihen, että asiakas kertoo kumpaa ruokavaliota hän noudattaa. Pikaruokaravintolassa ja ateriapalveluyrityksessä tuote tehdään aina gluteenittomaksi, niin että se sopii kaikille. Opiskelijaravinto-

lassa vakioasiakkaiden ruokavaliot kirjataan ylös, joten niitä ei tarvitse joka kerta erikseen varmistaa.

Niissä yrityksissä, joissa keittiöön tehdään tilaus ruoasta joko bongaamalla tai muuten erillisenä tilauksena, merkitään tilauksen yhteyteen aina ”gluteeniton” tai ”erittäin vähän gluteenia sisältävä”, vaikka annos olisikin sellaiseksi jo suunniteltu. Myös muut asiakasta palvelevat saavat viestin keliaakikkoasiakkaasta tilauksesta tai bongista, lisäksi pitopalveluyrityksessä kerrotaan kaikille työntekijöille vielä erikseen, jos tilauksessa on yksikin keliaakikkoasiakas. Toisessa à la carte ja lounasravintolassa tarjoilija voi vielä ruokaa viedessään varmistaa asiakkaalta, kenelle gluteeniton tai erittäin vähän gluteenia sisältävä annos on. Toisessa à la carte ja lounasravintolassa gluteeniton annos merkataan erillisellä asiasta kertovalla tikulla.

À la carte ja lounasravintoloista toisessa tarjoilija varmistaa keittiöltä annoksen gluteenittomuuden aina ennen asiakkaalle tarjoilemista kysymällä keittiöhenkilökunnalta ja toisessa bongista lukemalla, tikusta katsomalla ja lisäksi kokki varmistaa, että oikea annos lähtee oikeaan paikkaan. Jos opiskelijaravintolassa tarjoilija hakee ruokaa keittiöstä, hän kysyy aina tarkkaan, mistä otetaan ja millä ottimilla. Ateriapalveluyrityksessä ruoan lähettävä keittiö tekee lähetyslistan, johon merkitään erityisruokavaliot ja vastaanottaja tarkistaa listan. Lisäksi erityisannoksiin merkitään etunimellä ja sukunimellä, kenelle annos on tarkoitettu. Pikaruokaravintolassa ja à la carte ja lounasravintoloissa kerrotaan asiakkaalle vielä annosta tarjoiltaessa, että kyseessä on gluteeniton tuote.

Ruokatuotantoprosessissa kiinnitetään huomiota raaka-aineiden gluteenittomuuteen jo reseptiikan suunnittelussa kolmessa yrityksessä. Molemmat à la carte ja lounasravintolat pyrkivät tekemään mahdollisimman paljon suoraan gluteenittomia annoksia ja valitsemaan mahdollisuuksien mukaan gluteenittomia raaka-aineita. Ateriapalveluyrityksessä luetaan käytettävien tuotteiden tuoteselosteet todella tarkkaan ja merkitään reseptiikkaan ”ei sovi” – tiedot. Pitopalveluyrityksessä ei vielä reseptiikan suunnittelussa kiinnitetä huomiota gluteenittomuuteen, vaan tarpeen mukaan mietitään, miten muutetaan gluteenittomiksi. Opiskelijaravintolassakaan ei vielä reseptiikan suunnittelussa mietitä raaka-aineiden gluteenittomuutta, resepteihin kuitenkin kirjataan dieetti-merkinnät. Pikaruokaravintolassa ketju hoitaa reseptiikan suunnittelun, joten haastateltava ei tiedä, miten menetellään.

Käytettävien raaka-aineiden gluteenittomuuden varmistamisessa aina ennen niiden käyttöä oli yrityksillä erilaisia käytänteitä. Pitopalveluyrityksessä tuotteiden gluteenittomuus varmistetaan aina ennen käyttöä lukemalla tuoteselosteet. Toisessa à la carte ja lounasravintolassa ei tuotteen gluteenittomuutta varmisteta joka kerta ennen käyttöä mitenkään, välillä kuitenkin varmistetaan raaka-aineen gluteenittomuus tuoteselosteesta. Toisessa à la carte ja lounasravintolassa varmistus tapahtuu tuotekehitysvaiheessa. Jos käytettävään raaka-aineeseen on tullut tai tulee muutos, laittaa tuotekehitysryhmä tai asian huomannut siitä tietoa muille. Opiskelijaravintolassa luotetaan ammattitaitoon ja siihen, että kokki tietää mitä tekee, lisäksi gluteenittomuutta varmistetaan säilyttämällä gluteenittomat tuotteet erillään muista tuotteista ja olemalla huolellisia valmistettaessa tuotteita. Pikaruokaravintolassa on sämpylät yksittäispakattu, ruoka tehdään hanskat kädessä, kaikki työvälineet puhdistetaan ennen käyttöä ja raaka-aineet otetaan avaamattomista pakkauksista. Lisäksi annos kootaan puhtaalla alueella. Ateriapalveluyrityksessä gluteenittomat raaka-aineet säilytetään erillisesti pakattuna omalla hyllyllään, ennen käyttöönottoa tehdään aistinvarainen tarkistus, ettei kontaminaatiota ole tapahtunut ja tuoteselosteet luetaan. Tuotteiden säilytyksestä kaikki yritykset kertoivat, että ristikontaminaation välttämiseksi tuotteet säilytetään omissa astioissa tai paketeissa suojattuina tai suljettuina. Lisäksi tuotteita, lähinnä leipiä ja kahvileipiä, yksittäispakataan ja pyritään säilytyksessä sijoittamaan gluteenittomat tuotteet mahdollisimman kauas gluteenia sisältävistä. Valmistuksessa ristikontaminaatiovaara vältetään käyttämällä puhtaita raaka-aineita, erillistä puhdasta valmistuspaikkaa tai -aluetta, puhtaita työvälineitä ja pesemällä kädet.

Tuotannon kriittiset pisteet oli analysoitu kolmessa yrityksessä, kaikissa yrityksissä ne kuitenkin tiedostetaan. Pitopalveluyrityksessä gluteenittomien ruokien valmistuksesta vastaava henkilö tietää kriittiset pisteet, toisessa à la carte ja lounasravintolassa tärkeimmät huomioitavat asiat on käsienspesu ja puhtaat työvälineet. Myös opiskelijaravintolassa kriittiset pisteet on hyvin tiedossa ja hallinnassa, suurimpia vaaroja ovat kiire ja huolimattomuus. Pikaruokaravintolassa on valmistussitoumukseen kirjattu valmistuksen riskit, toisessa à la carte ja lounasravintolassa kriittiset pisteet on analysoitu ja ateriapalveluyrityksessä on tehty resepteistä vuokaavioita, joihin on merkitty kriittiset pisteet. Kaikissa muissa yrityksissä, paitsi Pitopalveluyrityksessä henkilökunta on lisäksi ohjeistettu niin, ettei kriittisissä pisteissä pääse tapahtumaan virheitä. Ateriapalveluyrityksessä ohjeistus ja valvonta tapahtuvat omavalvonnan kautta.

Jos yrityksissä ei kuitenkaan voida olla varmoja tuotteen gluteenittomuudesta, sitä ei joko tarjota asiakkaalle ollenkaan tai asiakkaalle tiedotetaan riskistä ja hän tekee päätöksen ottaako tuotteen vai ei. Pikaruokaravintolassa ja opiskelijaravintolassa tehdään heti tilalle uusi tuote.

Tarjoilijoille keittiöhenkilökunta viestii tuotteiden keliaakikoille sopivuudesta tai sopimattomuudesta joko infolapuin, ruokalistamerkinnoilla, palavereissa tai muuten keskustelemalla. Lisäksi toisessa à la carte ja lounasravintolassa käytetään kekseliäisyyttä ja pyritään korvaamaan sopimattomat raaka-aineet niin, että annokset sopivat aina keliaakikoille.

Tuotteiden ja palveluiden toimittaminen ja tukeminen

Ruokalistoihin yrityksissä merkitään keliaakikoille sopivat tuotteet joko sanalla ”gluteeniton” tai merkinnöillä G, GL tai ylivivattu viljantähkä. Neljässä yrityksessä niistä viidestä, joissa noutopöytää käytetään tarjoilumuotona, pyritään siihen, että noutopöydässä gluteenittomat tuotteet ovat erillään muista tuotteista, tai niin ettei esimerkiksi pastasalaattia joudu ottamaan vihreän salaatin yli nostauen. Jollei erilleen sijoittaminen onnistu, pyritään tuotteet suojaamaan muutoin, esimerkiksi leipä voidaan kelmuttaa. Lisäksi pitopalveluyritys laittaa jokaiseen tarjoiluastiaan lapun, jossa kerrotaan onko tuote gluteeniton ja toinen à la carte ja lounasravintola merkitsee menutauluun tuotteiden gluteenittomuuden. Yhdessä ravintolassa ei asiaan ole kiinnitetty huomiota, koska ruoka tarjoillaan noutopöydästä vain tilauksesta yli 40 henkilön ryhmille.

Tuotteiden ja palveluiden huolto

Kriittisten pisteiden seuranta tehtiin yrityksissä pääasiassa silmämääräisesti, työn ohessa. Opiskelijaravintolassa palautteista saadaan myös tietoa ja jos on ongelmia, käydään palavereissa läpi. Pikaruokaravintolassa vuoropäällikkö valvoo tekemistä, samoin kuin vanhemmat työntekijät valvovat nuorempia. Ateriapalveluyrityksessä seuranta tapahtuu omavalvonnan kautta ja merkinnät tehdään omavalvonnan mukaisesti, lisäksi terveystyöntekijä suoritti auditin. Jos kriittisissä pisteissä on poikkeamia, kirjataan ne pikaruokaravintolassa ja ateriapalveluyrityksessä omavalvontaan, lisäksi jos pikaruokaravintolassa joudutaan heittämään jotakin pois, kirjataan tämä hävikkiin.

Muissa yrityksissä poikkeamia ei kirjata vaan tilanteen tullen tehdään uusi annos ja viestitään asiasta muille. Poikkeamiin liittyvien korjaavien toimenpiteiden määrittäminen tapahtuu toisessa à la carte ja lounasravintolassa tapauskohtaisesti, pikaruokaravintolassa työntekijöitä ohjeistetaan toimenpiteistä ja vuoropäälliköt valvovat. Ateriapalveluyrityksessä korjaavat toimenpiteet on osittain määritetty omavalvonnassa.

Korjaavat toimenpiteet kirjataan pikaruokaravintolassa tarvittaessa infolapulle, joka jätetään ilmoitustaululle, à la carte ja lounasravintolassa kirjaus tapahtuu ainoastaan muille tiedottamalla, tarvittaessa kirjallisesti ja ateriapalveluyrityksessä kirjaus tehdään omavalvontaan. Kolmessa muussa yrityksessä korjaavia toimenpiteitä ei kirjata mihinkään. Korjaavien toimenpiteiden toteutumisen seuranta tapahtuu pikaruokaravintolassa ravintolapäällikön ja vuoropäällikön toimesta, à la carte ja lounasravintolassa käytännön työn ohessa, opiskelijaravintolassa ruokaa valmistavat tietävät, mitä tekevät ja tiedottavat muille tarpeen mukaan. Ateriapalveluyrityksessä korjaavien toimenpiteiden seuraamisen hoitaa terveystarkastaja.

Keliakiaruokavalioon liittyvät omavalvonnan tulokset analysoidaan pikaruokaravintolassa ketjun tarkistuksissa kolme kertaa vuodessa ja terveystarkastajan valvomana kaksi kertaa vuodessa. À la carte ja lounasravintolassa tuloksia ei erikseen analysoida, vain ongelmatilanteet kirjataan ylös. Opiskelijaravintolasta otetaan tarvittaessa yhteys ketjun päätoimipaikkaan. Ateriapalveluyrityksessä omavalvonnan tuloksia ei erityisesti analysoida, koska gluteenittomista tuotteista ei erikseen oteta näytteitä. Omavalvonnan tuloksista menee kuitenkin tiedot omavalvonnasta vastaavalle henkilölle, keittiön henkilökunnalle, asiakasedustajalle ja esimiehelle.

Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen

Keliakikkoasiakkaista pidetään asiakasrekisteriä vain ateriapalveluyrityksessä, toimipaikkakohtaisesti. Erityisruokavalioilmoitukset säilytetään tuotantokeittiössä ja palvelukeittiöissä henkilökunnan tulee tunnistaa erityisruokavalioasiakkaat. Kaksi vastaajaa kuitenkin kertoi, että vakioasiakkaat voi oppia tuntemaan tai muistamaan ulkoa. Opiskelijaravintolassa gluteenittoman ruoan saa pyytämällä ja erikoisemmat dieetit löytyvät omalla nimellä, kunhan asiasta on ilmoitettu.

Keliaakikoille tiedottaminen tapahtuu toisessa à la carte ja lounasravintolassa sekä pikaruokaravintolassa palvelutilanteessa asioista keskustellen. Opiskelijaravintola saa päätoimipaikasta valmiin asiakastiedotteen, jos tiedotettavaa tulee. Toisessa à la carte ja lounasravintolassa tiedottaminen tapahtuu tarpeen mukaan listakorjauksin tai tarjoilijoiden kautta. Ateriapalveluyritys tiedottaa koulujen ruokalistojen erityisruokavaliomerkinnoin, henkilökunta vastaa siitä, että jokainen saa oikean ruoan ja erityisruokavaliota noudattavien tunnistamisesta on vastuussa asiakas.

Tuotekehitykseen keliaakikkoasiakkaat otetaan mukaan ateriapalveluyrityksessä tuotetestien kautta, he pääsevät esimerkiksi kommentoimaan kokeiluruokia. Opiskelijaravintolan vastaaja ei tiedä, onko tuotekehitysryhmässä varsinaisesti mukana keliaakikoita, mutta kertoo, että hyvät vinkit otetaan aina asiakkailta vastaan. Muissa yrityksissä keliaakikot eivät ole mukana tuotekehityksessä millään tavalla, tai ainakaan haastateltava ei tiennyt niin olevan.

5 ARVIOINTIKRITEERIT KELIAAKIKKOASIAKKAAN PALVELUSSA

Itsearviointitutkimuksen tulosten perusteella tutkimuksessa käytetty itsearviointiaineisto muokattiin edelleen keliaakikkoasiakkaan palvelun laadun arviointikriteereiksi. Kriteerit on koottu taulukkoon 1. Yritykset voivat käyttää kriteeristöä nopeana työkaluna toimintansa arviointiin ja kehittämiseen. Kriteerit on esitetty väitemuodossa, joten vastaukset ovat muotoa kyllä tai ei, jos vastaus on kyllä, asia on kunnossa, jos ei, tulisi toimintaa kehittää sellaiseksi, että kriteeri saavutetaan. Taulukkoon on jätetty tilaa vastaajan omille huomioille, siihen voi kerätä esimerkiksi heti mieleen tulleita kehitysideoita. Arviointikriteeristöä on helppo käyttää apuna myös esimerkiksi koulutuksen suunnittelussa tai perehdytyksessä, sen avulla voi tarkastaa, tuliko kaikki merkitykselliset asiat käsiteltyä.

Jos yrityksessä halutaan tehdä syvällisempää itsearviointia, on apuvälineenä silloin tutkimuksen kyselylomakkeenakin käytetty itsearviointiaineisto. Itsearviointiaineistoa käytettäessä joudutaan miettimään toimintaa syvällisemmin ja tekemään enemmän itsearviointia, kuin arviointikriteeristön avulla toimintaa tarkasteltaessa. Molemmat työkalut on kehitetty johdon tai esimiesten käytettäväksi. Johdon tai esimiesten olisi hyvä tutustua näihin työvälineisiin, käydä toimintaa ensin läpi itsearviointiaineiston avulla ja kehittää havaitsemiaan heikkoja kohtia ja jatkossa tarkistaa kriteereissä pysyminen arviointikriteeristön avulla. Näiden työkalujen käyttöönottamisen myötä ravintolat ja ateriapalveluyritykset voivat parantaa merkittävästi yrityksen toimintaa ja kehittää keliaakikkoasiakkaiden palvelun laatua.

Taulukko 1. Keliakikkoasiakkaan palvelun laadun arviointikriteeristö ruokaravintoloille ja ateriapalveluyrityksille

		KYLLÄ +	EI -	Huomioitavaa
1. JOHTAJUUS	<p>1.1 Keliakikoiden huomioiminen missiossa visiossa ja eettisissä periaatteissa</p> <p>1.1.1 Keliakikot on huomioitu yrityksen missiossa ja visiossa</p> <p>1.1.2 Gluteenittomuus on huomioitu tuotekehitys- ja ruokalistasuunnitteluvaiheissa</p> <p>1.1.3 Tuotevalikoiman suunnittelussa ja kehittämisessä on otettu huomioon keliakikkoasiakkaat</p> <p>1.1.4 Keliakikkoasiakkaille tarjottavat tuotteet ja palvelut on tuotettu turvallisesti</p> <p>1.2 Esimiehet keliakikon palvelua edistävän toiminnan esikuvina</p> <p>1.2.1 Esimiesten keliakiaan liittyvä tietämys ja osaaminen on tunnistettu ja niitä kehitetään ja ylläpidetään suunnitelmallisesti</p> <p>1.2.2 Esimiehet suhtautuvat keliakikkoasiakkaisiin, kuten muihinkin asiakkaisiin, huomioiden kuitenkin ruokavalion ehdottomuuden ja asian vakavuuden</p> <p>1.3 Esimiehet vuorovaikutuksessa keliakikkoasiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa</p> <p>1.3.1 Esimiehet ovat vuorovaikutuksessa keliakikkoasiakkaiden kanssa</p> <p>1.3.2 Yrityksellä on yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä keliakikkoasiakkaiden palveluun liittyen (esim. Keliakialiitto, tavarantoimittajat, tukkurit)</p> <p>1.3.3 Esimiehet ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa</p> <p>1.4 Esimiehet keliakikon palvelua edistävän toiminnan tukijoina ja vahvistajina</p> <p>1.4.1 Esimiehet vahvistavat ja tukevat keliakikon palvelua</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiedottamalla ○ Henkilöstön osaamista kehittämällä ○ Tuotevalikoimaa kehittämällä 			

	<p>1.5 Esimiehet muutostarpeiden tunnistajina</p> <p>1.5.1 Keliakikoiden palveluun liittyviä muutoksia seurataan säännöllisesti (esim. lain-säädäntöä ja ravitsemussuosituksia)</p> <p>1.5.2 Yrityksellä on toimintasuunnitelma muutosten käytäntöön saattamiseksi</p> <p>1.5.3 Raaka-aineissa ja tuotevalikoimissa tapahtuvaa kehittymistä seurataan aktiivisesti</p> <p>1.5.4 Uutuustuotteita otetaan käyttöön</p> <p>1.5.5 Tuotetarjonnan laajentamisessa käytetään apuna alihankkijoita</p> <p>1.5.6 Palveluprosessien ja tuotteiden virheet huomataan jo ennen vaaratilanteen synty-mistä</p> <p>1.5.7 Mahdollisten virheiden varalle on suunnitelma korjaustoimenpiteistä</p>			
<p>2. TOIMINTA- PERIAATTEET JA RAVITSEMUS- STRATEGIA</p>	<p>2.1 Keliakikoiden nykyisten ja tulevien tarpeiden sekä odotusten linkittyminen toimintaperiaatteisiin ja ravitsemusstrategiaan</p> <p>2.1.1 Keliakikkoasiakkaiden odotukset ja tarpeet havaitaan(esim. asiakaspalautteista ja asiakaskontaktista)</p> <p>2.1.2 Yrityksellä on ravitsemusstrategia ja siinä huomioidaan keliakikkoasiakkaiden tarpeet</p> <p>2.1.3 Ravitsemusstrategiaa kehitetään jatkuvasti niin, että se vastaa mahdollisimman hyvin keliakikkoasiakkaiden tarpeisiin</p> <p>2.1.4 Toimintatapoja arvioidaan ja kehitetään aktiivisesti</p> <p>2.1.5 Toimintatavat ja ravitsemusstrategia viestitään henkilöstölle</p> <p>2.1.6 Pehdytyksessä huomioidaan keliakiaruokavalion erityispiirteet ja keliakikko-asiakkaiden palveleminen</p> <p>2.1.7 Keliakikkoasiakkaat on huomioitu omavalvonnassa</p> <p>2.1.8 Käytettävien raaka-aineiden ja valmiiden tuotteiden gluteenittomuus varmenne-taan aina ennen niiden käyttöä tai asiakkaalle tarjoamista</p> <p>2.1.9 Keliakikkoasiakkaat huomioidaan yrityksen riskiviestinnässä</p>			

	<p>2.1.10 Kriisiviestintäsuunnitelma on käytettävissä poikkeamatilanteessa</p> <p>2.1.11 Poikkeamat kirjataan ja käsitellään aina</p>			
3. HENKILÖSTÖ	<p>3.1 Henkilöstön keliakiatietämys ja –osaaminen</p> <p>3.1.1 Henkilöstön keliakiaan liittyvä tietämys ja osaaminen tunnustetaan ja niitä kehitetään ja ylläpidetään suunnitelmallisesti</p> <p>3.1.2 Mahdollisten vuokratyöläisten keliakiatietämys ja –osaaminen varmistetaan aina</p> <p>3.1.3 Keliakikoiden palveluprosessissa on tehty riskitöntä vastuunjako</p> <p>3.1.4 Keliakikoille tarjottavien tuotteiden tuotantoprosessissa on tehty riskitöntä vastuunjako</p>			
4. KUMPPANUDET JA RESURSSIT	<p>4.1 Kumppanuussuhteiden hyödyntäminen keliakikkoasiakkaiden palvelun kehittämisessä</p> <p>4.1.1 Kumppanuus- ja verkostosuhteita hyödynnetään palvelujen kehittämisessä ja tuotetarjonnan laajentamisessa</p> <p>4.1.2 Yhteistyö kumppaneiden ja verkostojen kanssa tuottaa yrityksille lisäarvoa</p> <p>4.1.3 Asiakaskumppanuutta hyödynnetään asiakastarpeiden tiedostamiseksi ja palvelun laadun arvioimiseksi</p>			
5. PROSESSIT	<p>5.1 Keliakikkoasiakkaan palveluun liittyvien prosessien suunnittelu ja hallinta</p> <p>5.1.1 Keliakikkoasiakkaan palveluun liittyviä prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti</p>			

	<p>5.2 Keliakikun palveluun liittyvien prosessien parantaminen</p> <p>5.2.1 Keliakikun palveluprosessin kehitystarpeita etsitään ja havaitaan monin tavoin (esim. työntekijöiden ja asiakkaiden palautteiden avulla)</p> <p>5.2.2 Asiakaspalautetta kerätään aktiivisesti ja palautteet käsitellään aina</p> <p>5.2.3 Palaute hyödynnetään käytänteitä parantamalla</p> <p>5.2.4 Keliakikoille tuodaan tarjolle uusia, innovatiivisia tuotteita</p> <p>5.2.5 Mahdollisimman moni ruokalistan annoksista pyritään tarjoamaan keliakikkoasiakkaille gluteenittomana</p> <p>5.2.6 Keliakikkoasiakkaat saavat tasavertaista palvelua muihin asiakkaisiin nähden</p> <p>5.3 Tuotteiden ja palvelujen tuottaminen</p> <p>5.3.1 Palveluprosessi</p> <p>5.3.1.1 Tilausta vastaanottaessa tiedustellaan asiakkaiden mahdolliset erityisruokavaliot</p> <p>5.3.1.2 Yrityksessä valmistaudutaan suosittelemaan ja esittelemään tuotteita keliakikkoasiakkaille</p> <p>5.3.1.3 Jos asiakas ilmoittaa noudattavansa keliakiaruokavaliota, varmistetaan, tarvitseeko hän gluteenittoman vai erittäin vähän gluteenia sisältävän tuotteen</p> <p>5.3.1.4 Keittiöön menevään tilaukseen merkitään ”gluteeniton” tai ”erittäin vähän gluteenia sisältävä”, vaikka annos olisikin sellaiseksi jo alun perin suunniteltu</p> <p>5.3.1.5 Muille asiakasta palveleville välitetään tieto keliakikkoasiakkaasta</p> <p>5.3.1.6 Tuotteen gluteenittomuus varmistetaan keittiöhenkilökunnalta aina ennen sen tarjoamista asiakkaalle</p> <p>5.3.1.7 Asiakkaalle kerrotaan tuotteen gluteenittomuudesta sitä tarjoillessa</p>			
--	---	--	--	--

	<p>5.3.2 Ruokatuotantoprosessi</p> <p>5.3.2.1 Reseptiikan suunnittelussa kiinnitetään huomiota raaka-aineiden gluteenittomuuteen</p> <p>5.3.2.2 Käytettävien raaka-aineiden gluteenittomuus varmistetaan aina ennen niiden käyttöä</p> <p>5.3.2.3 Raaka-aineet ja valmiit tuotteet säilytetään ja valmistetaan niin, ettei ristikontaminaatiota pääse tapahtumaan</p> <p>5.3.2.4 Tuotannon kriittiset pisteet on analysoitu</p> <p>5.3.2.5 Henkilökunta on ohjeistettu niin, ettei kriittisissä pisteissä tapahdu virheitä</p> <p>5.3.2.6 Jollei tuotteen gluteenittomuudesta voida olla varmoja, ei sitä tarjota keliakikko-asiakkaalle</p> <p>5.3.2.7 Keittiöhenkilökunta viestii tarjoilijoille ja tekee tarpeelliset muutokset ruokalistamerkintöihin, esim. raaka-aineen vaihtuessa</p> <p>5.4 Tuotteiden ja palveluiden toimittaminen, tukeminen ja huolto</p> <p>5.4.1 Keliakikoille soveltuvat tuotteet on merkitty ruokalistoihin ja noutopöytään</p> <p>5.4.2 Noutopöytää suunniteltaessa ja toteutettaessa huomioidaan tuotteiden sijoittelu ristikontaminaation estämiseksi</p> <p>5.4.3 Kriittisiä pisteitä seurataan säännöllisesti</p> <p>5.4.4 Mahdolliset kriittisten pisteiden poikkeamat kirjataan</p> <p>5.4.5 Poikkeamiin liittyvät toimenpiteet on määritetty</p> <p>5.4.6 Korjaavat toimenpiteet kirjataan ja niiden vaikutusta seurataan</p> <p>5.4.7 Keliakiaruokavalioon liittyvät omavalvonnan tulokset analysoidaan säännöllisesti</p>			
--	--	--	--	--

	<p>5.5 Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen</p> <p>5.5.1 Keliakikkoasiakkaista pidetään yllä asiakasrekisteriä tai asiakasrekisteriin merkitään tieto keliakikkoasiakkaista</p> <p>5.5.2 Keliakikkoasiakkaille tiedotetaan tuotevalikoimasta</p> <p>5.5.3 Keliakikkoasiakkaat pääsevät mukaan tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen</p>			
--	---	--	--	--

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus- ja kehittämistyö on ollut pitkä ja monivaiheinen, mutta todella onnistunut prosessi. Uskon näistä tiedoista ja työkaluista olevan todellista hyötyä ravintoloiden ja ateriapalveluiden keliaakikkoasiakkaiden palvelun laadun kehittämiseen.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen, puolistrukturoitu haastattelututkimus. Tutkimus olisi ollut mahdollista tehdä myös lomaketutkimuksena, mutta kysymysten suuren määrän takia haastattelututkimus koettiin varmemmaksi vaihtoehdoksi. Näin saataisiin sekä vastaus- että vastaajakato minimoitua ja mahdollistettua melko pieni näytekoko. Työn luotettavuuden takaamiseksi itsearviointiaineiston pohjaksi valittiin EFQM Excellence Model, jota käytetään Euroopan laajuisesti laadunparannuksen työvälineenä sekä laatupalkintokilpailuiden kriteeristönä. Itsearviointiaineistoa muokattiin viitekehyksen pohjalta käyttäen apuna restonominopinnoista kertynyttä tietopohjaa sekä työelämästä kertynyttä ammattitaitoa. Näihin tekijöihin nojaten pystyttiin itsearviointiaineistoon valitsemaan merkitykselliset kysymykset ja muotoilemaan kysymykset sellaisiksi, että niihin on ravintola- tai keittiöpäällikön mahdollisimman helppo vastata.

Luotettavuutta työhön lisättiin esitestaamalla kyselylomaketta yhdellä keittiöpäälliköllä. Esitestaus suoritettiin samalla tavoin haastatteluna, kuin varsinainen tutkimuskin ja haastateltava oli haastattelijalle ennestään tuntematon henkilö, samoin kuin olivat kaikki muutkin tutkimuksessa haastatellut henkilöt. Lisäksi tutkimuksen tekijä pyysi kommentteja itsearviointiaineistosta omalta työnantajaltaan, yksityiseltä ravintolayrittäjältä. Esitestauksen ja kommenttien pohjalta aineistoa muokattiin vielä niiden kysymysten osalta, joihin saatiin sellaisia vastauksia, jotka eivät liittyneet kysymykseen tai joita vastaaja ei ymmärtänyt.

Varsinaisten haastattelujen luotettavuutta heikentää nauhurin tai muun tallennusvälineen käytön puuttuminen, ainoa tallennuskeino oli muistiinpanojen tekeminen. Puolistrukturoitu kyselylomake kuitenkin mahdollisti haastatteluiden suorittamisen, sillä kirjattavaksi riitti kysymykseen saatu vastaus, koko keskustelua ei ollut välttämätöntä saada tallennettua. Luotettavuuden lisäämiseksi haastatteluissa tehdyt muistiinpanot pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen.

Litterointi suoritettiin haastatteluittain, kooten aina kysymyksen alle eri haastatteluiden vastaukset. Litteroituja vastauksia pyrittiin sittemmin teemoittelemaan ja etsimään merkittäviä vastaustyyppisiä. Koska vastaajat edustivat hyvin erityyppisiä yrityksiä, oli vastauksissa kuitenkin suurta hajontaa. Näin ollen tulokset päädyttiin esittämään työssä todella laajasti ja käyttäen tuloksissa mukana suoria, haastatteluista poimittuja, sitaatteja. Tulosten ja tutkimusmenetelmien laajalla esittämisellä saatiin vielä lisättyä tutkimuksen luotettavuutta.

Johtajuuteen liittyvistä kysymyksistä saatiin selville, että keliakikoita huomioidaan yritysten laatujohtamisessa jossakin määrin jo nykyisin, mutta esimerkiksi visiota keliakikkoasiakkaan palvelun jatkosta ei ole yhdelläkään haastatelluista yrityksistä. Valikoimissa ja tuotekehityksessä gluteenittomuus vaikuttaa jonkin verran, mutta tulevaisuudessa aiotaan jatkaa samalla tavalla kuin tähänkin asti. Tämä tulos oli melko huolestuttava, sillä nyt eletään vaihetta, jossa yritysten tulisi olla hereillä ja parantamassa keliakikkoasiakkaiden palvelua. Tiedetään, että keliakikkoasiakkaiden määrä kasvaa koko ajan, joten tilanteeseen tulisi valmistautua. Tuotekehitys on pitkä prosessi, joten ajatus keliakikkoasiakkaiden palvelun laadun parantamisesta ja tuotetarjonnan laajentamisesta tulisi ottaa mukaan jo hyvissä ajoin. Eettinen toiminta keliakikkoasiakkaiden palvelussa tuntui myös olevan hankala asia yrityksille. Vain yksi vastaajista kertoo, että yrityksessä pidetään kiinni siitä, että gluteenittomana myytävä tuote myös on gluteeniton. Tämän olisi toivonut tulevan haastatteluissa enemmän esille, jotta keliakikot voisivat luottaa samaansa palveluun ja tuotteeseen sekä tuotteen heille sopivuuteen ja terveellisyyteen.

Tietämyksen ja osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen olivat melko odotetustikin yrityksissä huonosti hoidettuja asioita. Tietämyksen tunnistamisessa luotetaan siihen, että asiaa on käsitelty koulutuksen yhteydessä. Kouluissa ja koulutuksissa asiaa saateen sivuta, mutta monesti ei mennä kuitenkaan kovin syvälle vedoten siihen, että tulevat työpaikat kouluttavat palvelemaan omia asiakasryhmiään. Lisäksi osaamisen kehittäminen oli suurimmassa osassa yrityksiä henkilöiden oman kiinnostuksen varassa. Keliakiaan liittyvää tutkimusta tehdään kuitenkin koko ajan ja jatkuvasti tulee uusia suosituksia jonkin raaka-aineen sopivuudesta tai sopimattomuudesta keliakiaruokavalioon. Näitä asioita ja muutoksia pitäisi siis yrityksessä edes jonkun seurata aktiivisesti ja tiedottaa muille. Jos sitä ei tee esimiehet niin ketkäs sitten? Toisaalta, jos

tavoitteena on keliakikkoasiakkaan palvelun laadun parantaminen, miten kehittymistä voidaan ajatella tapahtuvan, jollei pohjalla ole tietoa asioista. Tässä olisi siis yrityksillä se kohta, josta keliakikkoasiakkaiden palvelun laadun parantaminen tulisi aloittaa. Kun työntekijöillä on tietoa sairaudesta, siihen liittyvistä riskeistä ja erityispiirteistä, osataan toimintaa lähteä muuttamaan turvallisempaan suuntaan ja työntekijät tulisivat huomioineeksi asian entistä herkemmin. Tiedon myötä myös sitoutuminen kriittisten pisteiden seurantaan ja hallintaan todennäköisesti paranisi.

Myös yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien hyödyntämistä olisi vastauksista toivonut tulevan enemmän esille. Esimerkiksi Keliakialiiton olisi toivonut olevan kaikkien yritysten yhteistyökumppani, sieltä saa aina ajankohtaista tietoa keliakiaan liittyvistä asioista ja ammattilaisten apua ja neuvoja ongelmatilanteisiin. Tavarantoimittajien kanssa yritykset kuitenkin tekevät kiitettävästi yhteistyötä ja tiedustelevat uusia tuotteita ja seuraavat raaka-aineissa tapahtuvia muutoksia.

Asiakaspalautetta kaikissa yrityksissä kerätään, käsitellään ja sitä hyödynnetään käytänteitä parantamalla ja korjaamalla, mikä varmasti on hyvä asia. Toisinaan ulkopuolisen on helpompi havaita kehittämiskohteet, kuin niiden kanssa jatkuvasti tekemisissä olevan henkilön. Ja positiivinen asiakaspalaute antaa varmasti työntekijöille intoa jatkaa tulevaisuudessaakin laadukkaan palvelun tuottamista. Huolestuttavaa kuitenkin on, että toimintaprosessien virheiden huomaaminen tapahtuu suurelta osin palautteiden ja tapahtuneiden virheiden kautta. Laissa kuitenkin määrätään, että omavalvonnassa tulee tehdä riskianalyysi terveyttä vaarantavista tekijöistä ja seurata kriittisiä pisteitä ja pyrkiä ennaltaehkäisemään tapahtuvat virheet. Yritysten tulisi siis huomioida myös keliakikot ja keliakikkoasiakkaiden palvelun kriittiset pisteet osana omavalvontaa. Pienikin määrä gluteenia on haitaksi keliakikon terveydelle, siksi olisi todella tärkeää, että virheet ja samalla keliakikkoasiakkaan kokemat terveyshaitat ennaltaehkäistään valvonnan avulla.

Tuotteiden gluteenittomuuden varmistamisesta kysyttäessä saatiin myös hyvin kirjavia vastauksia. Kaikkein tärkeimmät tekijät tuotteen gluteenittomuuden varmistamiseksi ovat raaka-aineiden gluteenittomuuden varmistaminen lukemalla tuoteselosteet aina ennen niiden käyttöä, puhtaiden koneiden, laitteiden ja välineiden sekä valmistustilojen käyttö, raaka-aineiden ja valmiiden tuotteiden säilytys niin, ettei kontaminaatiovaaraa ole sekä esivalmistettujen tuotteiden merkitseminen ja suojaaminen.

Kaiken kaikkiaan tuloksista käy ilmi, että keliakikkoasiakkaita yrityksillä on jo nykyisin ja heidän palvelemiseensa kiinnitetään huomiota, mutta paljon olisi vielä tehtävissä palvelun parantamiseksi. Tähän toivon apuvälineeksi otettavan tämän tutkimus- ja kehitystyön ja sen myötä kehitetyt keliakikkoasiakkaan palvelun laadun arviointikriteerit sekä keliakikkoasiakkaan palvelun laadun itsearviointiaineiston. Työtä voidaan yrityksissä hyödyntää todella monipuolisesti, kuten työn aikana on jo käynyt ilmi. Kehitettyjen itsearviointiaineiston ja arviointikriteeristön lisäksi yrityksissä voitaisiin tutustua myös työn viitekehukseen, jossa on muun muassa perustietoa keliakiasta sairautena, tätä perustietämystä olisi hyvä lisätä koko ravintolahenkilökunnalle. Varmasti tärkeintä olisi aloittaa perehdytystyö yritysten esimiehistä, antaa heille käyttöön ensin itsearviointiaineisto ja sitten tilanteen seuranta varten laadun arviointikriteeristö. Näiden pohjalta esimiehet voisivat alkaa myös kouluttaa henkilöstöään.

Tätä opinnäytetyötä, arviointikriteeristöä ja itsearviointiaineistoa, voidaan soveltaen käyttää lähes kaikissa ruokapalveluyrityksissä. Vaikka työ onkin tehty pääasiassa ruokaravintoloille ja ateriapalveluyrityksille, löytyy siitä osioita, joita varmasti voivat hyödyntää myös esimerkiksi kahvilat. Kuitenkin tiukasti ketjuohjatuissa yrityksissä, kuten monissa pikaruokaravintoloissa, voi työn käyttäminen olla hankalaa, koska omia toimintatapoja ei voida luoda vaan tulee toimia ketjun antamien ohjeiden mukaan. Jos pikaruokaravintolassa kuitenkin kiinnostutaan näistä työvälineistä, voi viestiä laittaa eteenpäin ketjulle ja näin ollen saattaa uusia apuvälineitä koko ketjun käyttöön.

Jatkotutkimuksena työlle olisi luontevaa muutaman vuoden päästä kartoittaa, onko näitä työkaluja ravintoloiden käytössä ja miten niiden käyttöönotto on vaikuttanut ravintolan toimintaan ja keliakikkoasiakkaiden palvelun laatuun. Jatkokehitystyönä kriteeristöjä voisi kehittää esimerkiksi kahviloiden käyttöön tai eriyttää omat kriteeristönsä à la carte ravintoloille, catering yrityksille, lounasravintoloille ja niin edelleen.

LÄHTEET

- Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2004
Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Toinen painos. Restamark Oy. Helsinki.
- Cichy, Ronald. F., Ph.D., NCE, CHA, CFBE & CHE. 2008
Food safety & Sanitation. Managing with the HACCP System. Second Edition. American hotel & lodging educational institute. Lansing, Michigan.
- EFQM. 2002
EFQM Excellence Model. Suomenkielinen käännös. Laatu keskus Excellence Finland.
- Elintarvikevirasto. 1994
2/1994 HACCP-järjestelmä Periaatteet ja soveltaminen. Elintarvikevirasto. Helsinki.
- Elintarvikevirasto. 1997
8/1997 Gluteenittomia elintarvikkeita koskeva lainsäädäntö ja omavalvonta. Elintarvikevirasto. Helsinki.
- Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2010
HACCP-järjestelmä. Verkkodokumentti. Luettu 20.1.2010
<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/haccp>
- Eskola, J. & Suoranta J. 2005
Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. Uudistettu painos. Gummerus. Jyväskylä.
- Grönroos, C. 2001
Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Ekonomia ja Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki
- Hatakka, M., Pakkala, P., Siivonen, P. & Turja, M. 2004
Elintarvikehygienia. Hygieniaosaaminen ja omavalvonta. 1. Painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Hiekkataipale, A., Keränen, S. & Soininen, L. 2002
Bongaa Palvelun ja tarjoilun avaimet. 1.Painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Hölttä, T. & Savonen M-L. 1997
Muutosvoimana laatujohtaminen. Edita. Helsinki.
- Ijäs, T. & Välimäki, M-L. 2004.
Elintarvikehygienia ja –lainsäädäntö. Uudistetun laitoksen 2. Painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

- Ijäs, T. & Välimäki, M-L. 2007
Tunne Hygieniosaaminen. 1. Painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkinen, I. 2000
Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Kanji, G. K. & Asher, M. 1996
100 Methods for Total Quality Management. First published 1996. SAGE Publications Ltd. London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Karlör, B. 1999
Johtamisen käsitteet ja mallit. Toinen painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo-Helsinki-Juva.
- Keliakialiitto. 2009
Verkkodokumentti. Luettu 18.8.2009.
<http://www.keliakialiitto.fi/liitto/etusivu/>
- Kinkki, S & Isokangas, J. 2006
Yrityksen perustoiminnot. 1. – 4. Painos. WSOY. Helsinki.
- Kokko, L. 2009
Keliakia. Keliakialiiton lehti 3/2009. Keliakialiitto ry. Tampere.
- Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002
Peti & Safka Hotelli ja ravintola-alan perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001
Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1. Painos. Avaintulos Oy. Tampere.
- Lehtonen, J. 2009
Ettei pahin tapahtuisi Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Mainostajien liitto. Helsinki.
- L 2006/23
Elintarvikelaki 13.1.2006/23. Oikeusministeriö ja Edita Publishing Oy. Verkkodokumentti. Luettu 21.1.2010
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023#a9.11.2007-989>
- Mauno, S. & Lipre, E. 2005
Älykäs kokki ammattikeittiössä. 1. Painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Mauno, S. & Lipre, E. 2008
Taitava kokki ammattikeittiössä. 1. Painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

- Mäki, M., Collin, P., Kekkonen, L., Visakorpi, J. & Vuoristo, M. 2006
Keliakia. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1984
A conceptual model of service quality and its implications for future research. Report No. 84-106. Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1986
SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. Report No. 86-108. Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.
- Pesonen, M. 2010
Keliakikkojen asiakaspalvelukokemukset ravitsemisliikkeissä – Kyselytutkimus pohjoissavolaisille keliakikoille. Restonomin opin- näytenäyte. Savonia-ammattikorkeakoulu. Savonia Business. Matkailu- ja ravitsemisala, Kuopio.
- Selin, E. & Selin, J. 2005
Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Siukosaari, A. 2002
Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999
Asiakkuuden arvon lähteillä. CRM Finland Oy ja WSOY. Juva.
- Suomen ympäristökeskus. 2006.
Pilaantuneisiin maa-alueisiin liittyvä riskiviestintä. Verkkodokumentti. Luettu 25.01.2010
<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=186545&lan=fi>
- Sverker, A., Hensing, G. & Hallert, C. 2005.
'Controlled by food' - lived experiences of celiac disease. Artikkelii. Verkkodokumentti. Luettu 17.2.2010
<http://web.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/ehost/pdf?vid=3&hid=101&sid=c8320e0b-a17c-4965-a1e6-f766eaa94d5e%40sessionmgr112>
- Taskinen, T. 2007
Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. A: Tutkimuksia ja raportteja – Research Reports 22. Mikkelii.
- Tilastokeskus. 2008
Toimialaluokitus 2008 (voimassa vuodesta 2009). I. Majoitus- ja ravitsemistoiminta. Verkkodokumentti. Luettu 18.2.2010
www.tilastokeskus.fi > tietoa tilastoista > luokitukset > talousluokitukset > Toimiala (TOL) > I. majoitus- ja ravitsemistoiminta > Ravitsemistoiminta

Vuokko, P. 1997

Avaimena asiakaslähtöisyys. Oy Edita Ab. Helsinki.

Veräjänkorva, J. 2001

Tavoitteena erinomainen kilpailukyky. Criteria for Performance Excellence. Suomenkielinen käännös. Suomen Laatu keskus. Helsinki.

Ylikoski, T. 1999

Unohtuiko asiakas? 2. Uudistettu painos. KY-Palvelu Oy. Keuruu.

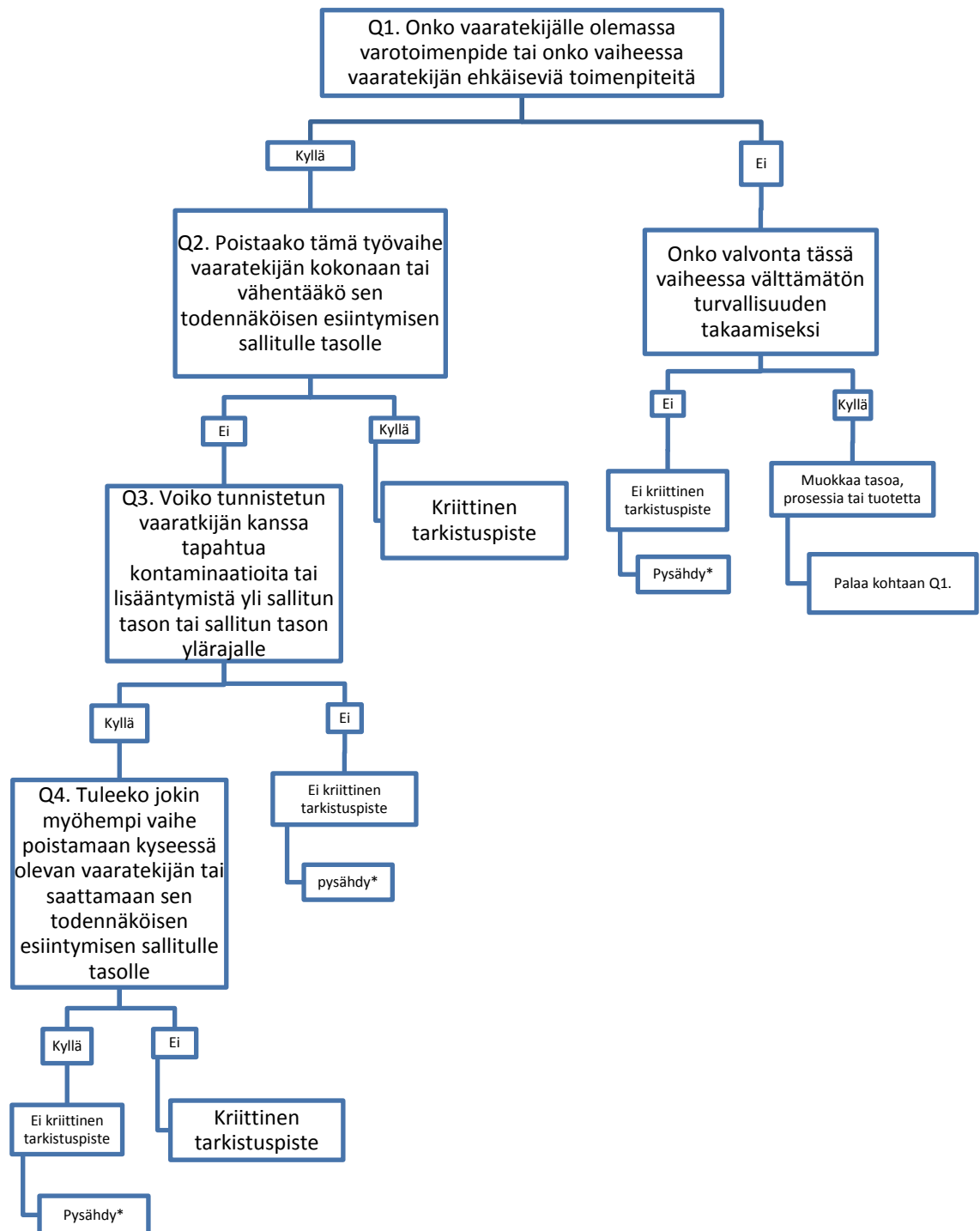
Zarkadas, M., Cranney, A., Case, S., Molloy, M., Switzer, C., Graham, I. D., Butzner, J. D., Rashid, M., Warren, R. E. & Burrows, W. 2006

The impact of a gluten-free diet on adults with celiac disease: results of a national survey. Artikkel. Verkkodokumentti. Luettu 17.2.2010.

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/ehost/pdf?vid=7&hid=104&sid=c8320e0b-a17c-4965-a1e6-f766eaa94d5e%40sessionmgr112>

LIITE 1 Kriittisten pisteiden päätöksentekopuu (Cichy ym. 2008, 20; Elintarvikevirasto 1994, liite 1.)

Sovella jokaiseen ruokatuotantoprosessin vaiheeseen, jossa on havaittu vaaratekijä. Kysymyksiin vastataan järjestyksessä.



SAATE
xx.xx.2009

Hyvä xx xx

Olen restonomiopiskelija Savonia-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä aiheella keliakikkoasiakkaan palvelun laatukselle. Toimeksiantajana opinnäytetyöllä on keliakialiiton Itä-Suomen aluetoimisto. Puhelinkeskustelumme xx.xx.2009 viitaten lähetän ohessa kyselylomakkeeni tutustuttavaksi ja esitettäväksi. Tutkimustuloksista on tarkoitus johtaa keliakikkoasiakkaan palvelun laatukselle sekä helpottaa ja parantaa keliakikkoasiakkaiden palvelua.

Keliakikot ovat koko ajan kasvava asiakasryhmä, jonka palvelemiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Valmiina kriteeristöä voidaan käyttää ravintoloissa itsearviointiin, katselmusten tekemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Lisäksi sitä voidaan hyödyntää henkilöstön kouluttamisessa.

Kyselyyn vastaajiksi haettiin mahdollisimman erityyppisiä ravintoloita tai ruokapalveluiden tuottajia, jolloin vastauksiin saadaan myös erilaisia näkökulmia. Tutkimuskohteeksi valittiin viisi Kuopiossa sijaitsevaa ravintolaa tai ruokapalveluiden tuottajaa, joiden joukossa oli toimipaikkanne.

Kuten puhelimesta sovimme, tulen suorittamaan haastattelun xx.xx.2009 klo xx.xx. Aikaa haastatteluun tulisi varata noin 1,5 tuntia. Kaikki tulokset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, eikä ravintoloiden nimiä tulla julkaisemaan missään vaiheessa. Työn valmistuttua saatte opinnäytetyöni vapaasti käyttöönnne.

Kiitän vastauksestanne jo etukäteen, sillä jokainen vastaus on erittäin tärkeä kriteeristön onnistumisen kannalta.

Ystävällisin terveisin
Jonna Varpa
Xxxxxxxxtie 1 c 1
00000 Alajärvi

jonna.varpa@student.savonia.fi

040-xxxxxxx

LIITE 3 Kyselylomake

Keliakikkoasiakkaan palvelun itsearviointiaineisto ruokaravintoloille

1 JOHTAJUUS**1.1 Keliakikoiden huomioiminen missiossa, visiossa ja eettisissä periaatteissa**

1.1.1 Onko keliakikot huomioitu yrityksen missiossa? (Jos kyllä, miten?)

1.1.2 Onko keliakikot huomioitu yrityksen visiossa? (Jos kyllä, miten?)

1.1.3 Miten valikoimaa suunniteltaessa otetaan huomioon keliakikoille sopivat tuotteet?

1.1.4 Miten gluteenittomuus vaikuttaa ruokalistasuunnitteluun?

1.1.5 Miten gluteenittomuus vaikuttaa tuotekehitykseen?

1.1.6 Miten teillä on tulevaisuudessa tarkoitus Kehittää keliakikoille osoitettua tuotevalikoimaa?

1.1.7 Miten eettisyys näkyy keliakikoille tarjottavissa tuotteissa ja palveluissa yrityksessänne?

1.2 Esimiehet keliakikon palvelua edistävän toiminnan esikuvina

1.2.1 Miten esimiesten keliakiaan liittyvä tietämys ja osaaminen tunnustetaan?

1.2.2 Miten esimiesten keliakiaan liittyvää tietämystä ja osaamista kehitetään ja ylläpidetään?

1.2.3 Miten esimiehet suhtautuvat keliakikkoasiakkaisiin?

1.3 Esimiehet vuorovaikutuksessa keliaakikkoasiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa

1.3.1 Miten esimies on vuorovaikutuksessa keliaakikkoasiakkaiden kanssa?

1.3.2 Mitä yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä teillä on keliakiaan ja keliaakikkoasiakkaiden palveluun liittyen?

1.3.3 Miten esimiehet ovat vuorovaikutuksessa yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa?

1.4 Esimiehet keliaakikon palvelua edistävän toiminnan tukijoina ja vahvistajina

1.4.1 Miten esimies vahvistaa ja tukee keliaakikon palvelua yrityksessänne? (minkä tyyppistä on esimerkiksi tiedottaminen, pidetäänkö koulutuksia, näkyykö tuotevalikoimassa)

1.5 Esimiehet muutostarpeiden tunnistajina

1.5.1 Mitä muutoksia keliaakikoiden palveluun liittyen on tapahtumassa? (Esim. lainsäädännössä ja ravitsemussuosituksissa tapahtuvat muutokset)

1.5.2 Miten muutos on viety tai tullaan viemään käytäntöön yrityksessänne?

1.5.3 Miten yrityksessänne seurataan raaka-aineissa ja tuotevalikoimissa tapahtuvaa kehittymistä?

1.5.4 Miten uutuustuotteita hyödynnetään?

1.5.5 Käytetäänkö alihankkijoita apuna tuotetarjonnan laajentamisessa?

1.5.6 Miten palveluprosessin ja tuotteiden mahdolliset virheet huomataan?

1.5.7 Miten mahdollisten virheiden korjaustoimenpiteet on suunniteltu suoritettavan?

2 TOIMINTAPERIAATTEET JA RAVITSEMUSSTRATEGIA

2.1 Keliakikoiden nykyisten ja tulevien tarpeiden sekä odotusten linkittyminen toimintaperiaatteisiin ja ravitsemusstrategiaan

2.1.1 Miten keliakikkoasiakkaiden odotukset ja tarpeet havaitaan?

2.1.2 Onko yrityksellä ravitsemusstrategiaa?

2.1.3 Jos ravitsemusstrategia on, miten siinä otetaan huomioon keliakikkoasiakkaiden tarpeet?

2.1.4 Miten toimintatapoja ja ravitsemusstrategiaa kehitetään niin että ne vastaavat mahdollisimman hyvin keliakikkoasiakkaan tarpeisiin?

2.1.5 Miten toimintatapoja arvioidaan?

2.1.6 Miten toimintatavat ja/tai ravitsemusstrategia viestitään henkilöstölle?

2.1.7 Miten keliakikot on huomioitu omavalvonnassa?

2.1.8 Miten perehdytyksessä otetaan esille keliakiaruokavalio ja keilaakikoiden palveleminen?

2.1.9 Miten tuotteidenne gluteenittomuus varmennetaan käytännössä?

2.1.10 Miten yrityksen riskiviestinnässä otetaan huomioon keliakikkoasiakkaat?

2.1.11 Miten kriisiviestintä hoidetaan poikkeamatilanteessa?

2.1.12 Miten mahdolliset viestinnän poikkeamat kirjataan ja käsitellään?

3 HENKILÖSTÖ

3.1 Henkilöstön keliakiatietämys ja -osaaminen

3.1.1 Miten henkilöstön keliakiaan liittyvä tietämys ja osaaminen tunnistetaan?

3.1.2 Miten henkilöstön keliakiaan liittyvää tietämystä ja osaamista kehitetään ja ylläpidetään?

3.1.3 Miten mahdollisten vuokratyöläisten tietämys ja osaaminen varmistetaan?

3.1.4 Onko keliakikoiden palvelussa tai tuotteiden hallinnassa tehty vastuunjakoja?
(Jos on, millainen ja miten se toimii?)

4 KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

4.1 Ulkoisten kumppanuussuhteiden hyödyntäminen keliakikkoasiakkaiden palvelun kehittämisessä

4.1.1 Miten ulkoisia kumppanuussuhteita käytetään hyödyksi (keliakialiitto, keliakiayhdistykset, tavarantoimittajat ja valmistajat)?

4.1.2 Millaista lisäarvoa yhteistyö kumppaneiden ja verkostojen kanssa tuottaa?

4.1.3 Miten hyödynnätte asiakaskumppanuutta?

5 PROSESSIT

5.1 Keliakikkoasiakkaan palveluun liittyvien prosessien suunnittelu ja hallinta

5.1.1 Miten keliakikkoasiakkaan palveluun liittyviä prosesseja suunnitellaan järjestelmällisesti?

5.1.2 Miten keliakikkoasiakkaan palveluun liittyviä prosesseja hallitaan järjestelmällisesti?

5.2 Keliakikon palveluun liittyvien prosessien parantaminen tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen

5.2.1 Miten keliakikon palveluprosessien kehittämistarpeet huomataan?

5.2.2 Miten asiakaspalautetta kerätään?

5.2.3 Miten asiakaspalaute käsitellään?

5.2.4 Hyödynnetäänkö palaute käytänteitä parantamalla? (Jos kyllä, kerro esimerkkejä)

5.2.5 Tuodaanko tarjolle uusia, innovatiivisia, tuotteita? (Jos kyllä, kerro esimerkkejä)

5.2.6 Miten uusien innovatiivisten tuotteiden saattaminen tuotevalikoimaan tapahtuu käytännössä?

5.2.7 Mitä ruokalistan annoksia tarjoatte keliakikkoasiakkaille muunnettuna gluteenittomiksi esim. vaihtamalla raaka-aineita tai kokoamalla annos toisin?

5.2.8 Miten palvelussa huomioidaan keliakikoiden tasavertaisuus muihin asiakkaisiin nähden?

5.3 Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen

5.3.1 Palveluprosessi

5.3.1.1 Tiedustellaanko tilausta otettaessa asiakkaan mahdollisia erityisruokavalioita?

5.3.1.2 Miten yrityksessänne valmistaudutaan suositteluun ja esittelemään tuotteita keliakikkoasiakkaille?

5.3.1.3 Jos asiakas ilmoittaa tilauksen yhteydessä noudattavansa keliakiaruokavaliota, varmistetaanko, tarvitseeko hän gluteenittoman vai erittäin vähän gluteenia sisältävän tuotteen?

5.3.1.4 Merkitäänkö keittiöön menevään tilaukseen ”gluteeniton” tai ”erittäin vähän gluteenia sisältävä”, vaikka annos olisikin sellaiseksi alun perin suunniteltu ruokalistalle?

5.3.1.5 Kuinka muille asiakasta palveleville välitetään viesti keliakikkoasiakkaasta?

5.3.1.6 Miten tuotteen gluteenittomuus varmistetaan keittiöhenkilökunnalta ennen kuin se tarjoillaan asiakkaalle?

5.3.1.7 Kerrotaanko vielä tuotetta tarjoiltaessa asiakkaalle sen gluteenittomuudesta?

5.3.2 Ruokatuotantoprosessi

5.3.2.1 Miten reseptiikan suunnittelussa kiinnitetään huomiota raaka-aineiden gluteenittomuuteen?

5.3.2.2 Miten käytettävien raaka-aineiden gluteenittomuus varmistetaan aina ennen niiden käyttöä?

5.3.2.3 Miten tuotteet säilytetään niin, ettei ristikontaminaatiota pääse tapahtumaan?

5.3.2.4 Miten tuotteet valmistetaan niin, ettei ristikontaminaatiovaaraa ole (puhtaat raaka-aineet, työvälineet, laitteet, tuotantoympäristö jne.)?

5.3.2.5 Onko tuotannon kriittiset pisteet analysoitu?

5.3.2.6 Onko henkilökunta ohjeistettu niin, ettei virheitä tapahdu kriittisissä pisteissä?

5.3.2.7 Kuinka toimitaan, jollei voida olla varmoja tuotteen gluteenittomuudesta?

5.3.2.8 Kuinka keittiöhenkilökunta viestii tarjoilijoille tuotteiden sopivuudesta tai sopimattomuudesta keliakikoille (jos esimerkiksi uuden raaka-aineen käyttöön-otto aiheuttaa muutoksia)?

5.4 Tuotteiden ja palveluiden toimittaminen ja tukeminen

5.4.1 Miten keliakikoille sopivat tuotteet on merkitty ruokalistoihin?

5.4.2 Kuinka noutopöytä suunniteltaessa ja toteutettaessa on huomioitu keliakikot (tuotteiden merkitseminen, sijoittelu)

5.5 Tuotteiden ja palveluiden huolto

5.5.1 Kuinka kriittisten pisteiden seuranta toteutetaan?

5.5.2 Miten mahdolliset kriittisten pisteiden poikkeamat kirjataan?

5.5.3 Miten poikkeamiin liittyvät korjaavat toimenpiteet määritetään?

5.5.4 Miten korjaavat toimenpiteet kirjataan?

5.5.5 Miten korjaavien toimenpiteiden toteutumista seurataan?

5.5.6 Miten keliakiaruokavalioon liittyvät omavalvonnan tulokset analysoidaan?

5.6 Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen

5.6.1 Pidetäänkö yllä asiakasrekisteriä keliaakikkoasiakkaista?

5.6.2 Miten keliaakikkoasiakkaille tiedottaminen tapahtuu? (esimerkiksi tuoteuutuuksista, tuotteista jotka eivät enää sovi keliaakikoille, vaikka ennen olisi sopinut)

5.6.3 Pääsevätkö keliaakikkoasiakkaat mukaan tuotekehitykseen, esimerkiksi osallistumalla asiakaspaneeliin?

KÄSITTEET

Asiakaskumppanuus eli asiakkuus

”Asiakasta tarkastellaan kumppanina ja asiakassuhdetta molempia osapuolia hyödyttävänä, molemmille arvoa tuottavana mahdollisuutena. Yritys kokee asiakkaan kumppaniksi, jolla on paljon annettavaa kaikille liiketoiminnassa mukana oleville, asiakkaan hankkimaa tuotetta tai palvelua hänen saatavilleen toimittaville osapuolille”. (Jokinen ym. 2000, 11 - 12.) Suurimman hyödyn yritys saa yleensä asiakaspalautteen kautta.

Erittäin vähän gluteenia sisältävä tai erittäin vähägluteeninen

”Tuote, joka sisältää gluteenia yli 20mg/kg, mutta enintään 100 mg/kg. Tuotteet voivat olla myös vehnätärkkelyspohjaisia.” (Keliakialiitto).

Gluteeniton

”Tuote, joka sisältää gluteenia enintään 20 mg/kg. Valmistusaineina voidaan käyttää nk. luontaisesti gluteenittomia viljoja, vehnätärkkelystä ja gluteenitonta kauraa.” (Keliakialiitto.)

Innovaatio

”Uudistus, uutuus, uusi keksintö” (Nurmi ym. 2004, 175).

Kriisiviestintä

Kriisit ovat yrityksen sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia ennalta arvaamattomia tapahtumia. Kriisin voi aiheuttaa monet tekijät, niin ulkoiset kuin sisäisetkin, esimerkiksi erilaiset virheet ja häiriöt tuotannossa. Niitä varten on hyvä olla olemassa kriisiviestintäsuunnitelma. ”Kriisitilanteessa on pyrittävä tarjoamaan eri osapuolille heidän tarvitsemaansa informaatiota, mutta on kerrottava vain varmaa tietoa. - - Kriisi tulee myöntää, antaa tarvittavat luotettavat ja totuudenmukaiset tiedot kaikille tarvitsemille mahdollisimman nopeasti. Kriisin aiheuttamat vahingot korvataan parhaalla mahdollisella tavalla ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytään mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen. Hyvin hoidetulla viestinnällä ei voi ehkäistä kriisiä, mutta sillä voidaan minimoida kriisin aiheuttamia vahinkoja ratkaisevasti.” (Isohokana 2007, 207 – 208.)

Kriittinen piste

Kohta, jossa riskejä syntyy (esimerkiksi suuri ristikontaminaatiovaara) (Lehtinen ym. 2003, 63).

Missio

Toiminnan tarkoitus, miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatuksen ja liikeidean yhdistelmä. Missio liittyy läheisesti visioon. Se kertoo toiminnan päämäärästä tai tarkoituksesta vision toteuttamiseksi. Mission tulisi vastata kysymyksiin: Miksi organisaatio on olemassa? Mikä on sen keskeinen liikeidea? Ketkä ovat sen asiakkaita? Mitä tuotteita ja palveluja se tuottaa? Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, jotka halutaan tyydyttää? (Lecklin 1997, 43 – 44.)

Palveluprosessi

Prosessi = tapahtumaketju (Nurmi ym. 2004.) Palveluprosessi on tapahtumaketju, johon kuuluu kaikki ne vaiheet, jotka tarvitaan asiakkaan tilauksen ottamiseksi, tarjoilemiseksi ja laskuttamiseksi.

Riskiviestintä

”Riskiviestintä on vuorovaikutteista riskejä koskevaa tietojen ja mielipiteiden vaihtoa eri toimijoiden välillä. Se on välttämätön osa riskienhallintaprosessia sen kaikissa vaiheissa. Riskiviestinnän tulee siten olla nopeaa, asiallista ja yhtenäistä ja tiedotusvastuu tulee olla selkeästi osoitettu.” (Suomen ympäristökeskus.)

Sidosryhmä

Yrityksen sisä- ja ulkopuolella olevia ryhmiä, joista yritys on riippuvainen ja jotka ovat riippuvaisia yrityksestä. Yrityksen ja sen ryhmien välinen yhteistyö perustuu panos-tuotos –ajattelulle. (Isohookana 2007, 13.)

”Sidosryhmät = Yrityksen toiminnassa mukana olevia ryhmiä, joilla on keskenään samanlainen juridinen asema yritykseen nähden (Kinkki & Isokangas 2006, 16).

Tuotantoprosessi

Tuotantoprosessi on tapahtumaketju, jossa asiakkaan tilaamat tuotteet valmistetaan, tässä tapauksessa kaikki ruoanvalmistukseen liittyvät tapahtumat.

Visio

Kytkeytyy läheisesti yrityksen arvoihin. Näkemys tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan. (Kinkki & Isokangas 2006, 275.) Tulevaisuudenkuva. Se on näkemys siitä, mitä halutaan olla tulevaisuudessa. Pitkäaikainen päämäärä. (Lecklin 1997, 41 – 41.)