



Hoivia Oy:n ruokapalvelujen asiakas- kunnan laajentaminen

Satu Sipilä

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Satu Sipilä:
Hoivia Oy:n ruokapalvelujen asiakaskunnan laajentaminen

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2014

Tämä opinnäytetyö syntyi Hoivia Oy:n tarpeesta markkinoida omia ruokapalveluitaan talon ulkopuolisille ja samalla kehittää lounasravintola Ludvigin palveluliiketoimintaa. Keskusteluissa toimitusjohtajan kanssa päätettiin selvityksen kohderyhmäksi ottaa kokonaisia palveluyksiköitä eikä yksittäisiä henkilöitä. Markkinatutkimukseen haluttiin mukaan kehitysvammaisten asuntoloita, päivätoimintayksiköitä, yksityisiä vanhainkoteja ja palvelutaloja sekä päiväkoteja. Ludvigissa on resursseja valmistaa enemmän ruokannoksia kuin mitä tällä hetkellä valmistetaan. Hoivian johto on tehnyt työtä uusien asiakkaiden saamiseksi ja työ jatkuu edelleen uusien visioiden ohjaamana. Lounasravintolan ruokasalissa ruokailijoiden määrä on riittävä, joten yksittäisiä asiakkaita ruokasaliin ei tällä työllä tavoitella. Päämääränä on hankkia asiakkaiksi sosiaalipalvelualan yhteisöjä ja yrityksiä.

Ruokapalvelukyselyllä kartoitettiin mahdollisia yritys- ja yhteisöasiakkaita, heidän toiveitaan ja tarpeitaan. Samalla tutkimus toimi yhtenä markkinointikanavana kyselyyn vastanneille. Vastauksia käsiteltiin luottamuksellisesti ja ne tulivat ainoastaan Hoivia Oy:n käyttöön markkinoinnissa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin julkisen puolen ammattikeittiöiden nykytilaan sekä kehittämissuuntauksiin. Työssä käytetyissä lähteissä ja tutkimuksissa on asioita tarkasteltu iäkkään väestön näkökulmasta.

Kyselyn tulosten perusteella useimmat kyselyyn vastanneet yritykset arvostivat oman tai organisaation keskuskeittiön tuotantoa, vaikkakin joissakin tapauksissa ruokapalveluissa oli parantamisen varaa. Yrityksissä toivottiin enemmän ateriavaihtoehtoja, joista asiakkaat voisivat valita. Näin yrityksen asiakkaat saisivat laajentaa itsemääräämisoikeuttaan ja tehdä omia valintoja päivittäisistä ruokailuistaan. Toivottiin myös mahdollisuutta teemajuhliin, joissa joko oma tai muu henkilökunta hoitaisi koko ruokapalvelun. Kyselyn perusteella toiminnan laajentaminen kyselyn kohteena oleviin yrityksiin ei ole todennäköistä.

ABSTRACT

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Service and Hospitality Management

SIPILÄ SATU:

Expanding the Clientele for Foodservice of Hoivia Oy

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 4 pages

May 2014

This Bachelor thesis was born from the need to market Hoivia Oy's catering services and to develop business potential for the Ludvig restaurant. During discussions with the Managing Director, it was decided to approach private companies within the service area, as opposed to individual customers. Marketing research was carried out in the Care Establishments for the mentally disabled, private nursing homes and sheltered accommodation, as well as within private children day care centres. Restaurant Ludvig has the capacity and potential to produce more meals than it is currently producing. Hoivia's management has extended the customer base, and will continue by the use of these new visions. At the restaurant Ludvig, the amount of customers is adequate; the goal is not to increase the number of customers within the restaurant's dining room, but to develop the catering to other companies and societies that provide social services.

The research was trying to identify possible clientele from companies and societies, their wishes and their needs. At the same time, this research was used as a marketing channel to those who responded to the questionnaire. Those responses were confidential and only used for the Hoivia marketing purposes. On the theory side, the research was concentrated on the public, professional kitchens, their current state and their development potential. The sources and the studies were based within the elderly population aspect.

The results of this enquiry indicated that most of the companies valued the production of their own or of their organisation's main kitchen, even when there was room for improvement. These companies were hoping for a greater menu selection, from which the customers could choose, thereby increasing independence and choice with regard to their daily meals. They also hoped to have theme parties, where their own staff, or outside staff, would take care of their catering requirements. Based by research, expanding catering services to the approached companies and societies is not likely to take place in the nearby future.

Key words: catering, developing, service trading, marketing research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	JULKISTEN RUOKAPALVELUIDEN JÄRJESTÄMINEN	6
3	RUOKAPALVELUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN	10
	3.1. Seurantajärjestelmät ja kehittäminen	10
	3.2. Ruokapalvelujen markkinointi.....	15
	3.3. Asiakas.....	18
	3.4. Ruokapalvelujen vastuullisuus	19
	3.5. Henkilökunnan palveluosaaminen ja ammattitaito.....	21
4	HOIVIA OY	23
	4.1. Toiminta.....	23
	4.2. Lounasravintola Ludvig	24
	4.3. Lounasravintola Ludvigin lähtökohta-analyysi	27
5	KYSELYTUTKIMUS.....	30
	5.1. Kyselytutkimuksen toteutus.....	30
	5.2. Tulokset	31
	5.3. Johtopäätökset ja toimenpiteet.....	34
6	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	42
	Liite 1. Kirje kyselystä yksityisille sosiaalipalveluntuottajille.....	42
	Liite 2. Kyselytutkimuskaavake 1(3).....	43

1 JOHDANTO

Hoivia Oy on vanhusten palvelukeskus, jossa on toimintaa vanhainkodista avoimeen päivätoimintaan ja kotipalveluun. Lounasravintola Ludvig on osa Hoivia Oy:n tukipalveluita. Tämä opinnäytetyö syntyi Hoivia Oy:n halusta markkinoida omia ruokapalveluitaan talon ulkopuolisille ja samalla kehittää lounasravintola Ludvigin palveluliiketoimintaa. Keskusteluissa toimitusjohtajan kanssa päätettiin, että kohderyhmäksi valitaan kokonaisia palveluyksiköitä eikä yksittäisiä henkilöitä. Haluttiin lähestyä kehitysvammaisten asuntoloita, päivätoimintayksiköitä, yksityisiä vanhainkoteja ja palvelutaloja sekä päiväkoteja. Hämeenlinnan kaupunki on vuosien mittaan vähentänyt ruokapalvelujen ostamista Hoivia Oy:ltä. Syynä on ollut ateriapalvelun tuottamien aterioiden jakelun muuttuminen kylmätoimitukseksi ja erään palvelutalon, jonne Hoivia Oy:ltä toimitettiin lounas päivittäin, siirtyminen kotihoidon piiriin. Tässä palvelutalossa asuneet asukkaat, jotka tarvitsivat enemmän hoitoa, siirrettiin toisiin yksiköihin. Samoin eräs yhteistyökumppani päätti muuttaa ruokapalvelujaan yrittäjävetoiseksi, jolloin Hoivian toimittama lounasruoka yhteen tämän säätiön toimipisteeseen loppui. Tämä kaikki on aiheuttanut lounasannosten vähentymisen. Lounasravintola Ludvigissa on mahdollisuus valmistaa nykyistä enemmän ruoka-annoksia. Hoivian johto on tehnyt työtä uusien asiakkaiden saamiseksi ja työ jatkuu edelleen uusien visioiden ohjaamana. Lounasravintola Ludvigin ruokasalissa ruokailijoiden määrä on riittävä, joten yksittäisiä asiakkaita ruokasaliin ei tavoitella. Markkinatutkimuksella kartoitetaan mahdollisia yrityksiä ja yhteisöasiakkaita, heidän toiveitaan ja tarpeitaan. Samalla tutkimus toimi yhtenä markkinointikanavana kyselyyn vastanneille. Kohderyhmä on sosiaalipalvelun tuottajista yhteisöt ja yritykset.

Kyselyn tavoitteena on selvittää, onko länsipuolella Hämeenlinnaa mahdollisia yrityksiä ja yhteisöasiakkaita lounasravintola Ludvigille sekä esitellä Hoivian ja Ludvigin toimintaa uusille asiakkaille. Jos kyselyn ja esitteiden avulla saadaan herätettyä mielenkiinto Ludvigin ruokapalveluihin, voidaan aloittaa neuvottelu uudesta asiakassuhteesta. Vastaukset kyselystä tulevat luottamuksellisina Hoivia Oy:n käyttöön ja niitä voidaan käyttää ainoastaan Hoivia Oy:n markkinointiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään julkisen puolen ammattikeittiöiden nykytilaan sekä kehittämissuuntauksiin. Työssä käytetyissä lähteissä ja tutkimuksissa on asioita tarkasteltu iäkkään väestön näkökulmasta.

2 JULKISTEN RUOKAPALVELUIDEN JÄRJESTÄMINEN

Jokainen on jossain elämänsä vaiheessa nauttinut julkisista ruokapalveluista, päiväkodissa, koulussa, armeijassa, työpaikkaruokailussa tai vanhusten ateriapalvelussa tai laitoksessa. Ruokapalvelu on osa käytännön palvelukokonaisuutta ja voi olla vaikea saada esille vain yhden osan vaikutusta isosta kokonaisuudesta (Rantanen 2010, 38). Ateriapalveluissa on paljon hiljaista tietoa. Ruokapalveluista ei ole tutkimuserinnettä, joka auttaisi ruokapalveluiden kehittämisessä ja toisi kehittämisestä saatuja kokemuksia julkiseksi tiedoksi (Mertanen 2012, 9). Mertanen (2012) mukaan ruokapalveluista ei ole paljonkaan yliopistotutkimuksia, vaikka ruokapalveluiden yhteiskunnallisen ja kansanterveydellisen merkityksen pitäisi herättää suurta kiinnostusta. Rantanen sen sijaan kirjoitti, että ruokapalveluiden kehittäminen on ollut suosittu aihe ammattikorkeakoulujen restonomien ja ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon opinnäytetöissä (2010, 19). Tutkimuksia ja selvityksiä onkin viime vuosina julkistettu myös valtionhallinnon taholta. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus julkaisi 2006 Hanna Ulvisen tutkimuksen Suomen elintarvike- ja ruokapalvelualan rakenteesta, kilpailullisuudesta ja taloudellisesta suorituskyvystä. Samoin sosiaali- ja terveysministeriön joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmä laati toimenpidesuosituksen Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa (selvitys 2010:11). Helsingin yliopiston ravitsemustieteen professori Mikael Fogelholmin mielestä ravitsemuspoliittisen tutkimuksen tulee kohdistua myös siihen väestöryhmään, jolla menee taloudellisesti heikosti. Samalla hän totesi ravitsemustieteilijöiden tarvitsevan yhteistyökumppaneita. Ravitsemustieteilijöiden pitäisi hänen mukaansa linkittyä eri alojen tutkijoiden kanssa, kuten tilastotieteilijät, lääkärit, sosiologit, politiikan tutkijat ja psykologit. (Hiltunen 2013.)

Ateriapalvelut ovat aina olleet huomattava osa suomalaista ruokakulttuuria ja sen kehittäminen on yksi ravitsemuspolitiikan peruskivistä. Ateriapalvelut on otettu huomioon myös terveyden edistämisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 11.) Tulevat asiakkaat ovat erilaisia, heidän palvelun tarve kasvaa ja julkisen ruokapalvelun asiakkaita ei ehkä pystytä palvelemaan tarpeeksi yksilöllisesti. Siksi asiakkaat on ryhmiteltävä ja heille on kehitettävä taloudellisesti kannattavia palvelumalleja. (Sivonen & Työppönen 2006, 11.) Sosiaali- ja terveysministeriön perustaman seuranta- ja kehittämistyöryhmän (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 11) suosituksen mukaan ruokapalveluiden käyttöä

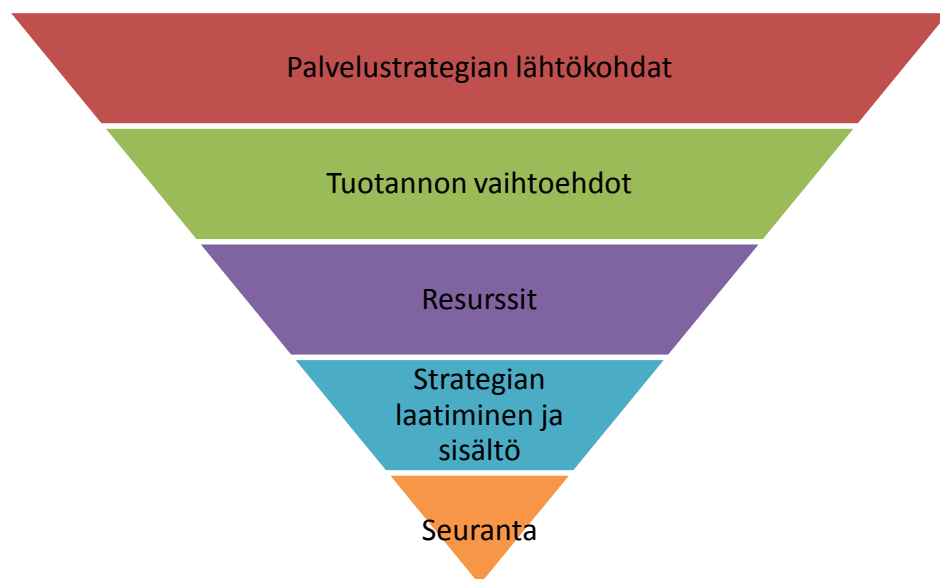
ja ravitsemuslaatua tulisi seurata systemaattisesti. Ruokapalvelun toimintaympäristöön ja kehittämiseen vaikuttavat muutokset asiakaskunnissa, kotimaisten elintarvikeyritysten siirtyminen ulkomaisille omistajille, ammattitaitoisen henkilökunnan puute sekä paikkakunnan talouden paine (Sivonen & Työppönen 2006,11). Ruokatuotannossa on paineita toiminnan keskittämiseksi sekä tuotannon uusille toimintatavoille. Uusia toimintatapoja on löydyttävä tulevaisuudessa häilyvän ammattitaitoisen henkilöstöpulan vuoksi, näin toteaa Lahden Aterian toimitusjohtaja Tuulia Pelli Ammattikeittiöosaajat lehdessä. (Huhtala 2014, 16.)

Sosiaalipalveluyritykset ovat syntyneet tietyn palvelun tarpeesta. On tarvittu yksityisiä päiväkoteja, vanhusten hoitolaitoksia, nuorten ja lasten kasvatuskoteja tai aikuisten kuntoutuskoteja. Yksityisten sosiaalipalveluyritysten on haettava lupa aluehallintovirastolta tai niiden on tehtävä ilmoitus toiminnastaan kunnalle (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2014). Sosiaalipalveluyrityksen asiakkaina nähdään usein kunta tai kaupunki. Ne ostavat palvelut sitä tarjoavalta yritykseltä. Lopullinen asiakas on kunnan asukas. Perhe, vanhus, nuori, kehitysvammainen, päihdeongelmainen, ihan kuka tahansa kunnan asukas, joka käyttää ja tarvitsee palveluja. Yleisin toimiala sosiaalipalveluyrityksillä oli vuonna 2010 ikääntyneiden palveluasuminen. Kotipalvelua ikääntyneille ja vammaisille tarjosi toiseksi eniten sosiaalipalveluyritykset. Yleisiin toimialoihin kuului myös lasten ja nuorten laitokset, päiväkodit sekä ammatillinen perhehoito. Suurimmat asiakasmäärät olivat päivähoidossa, asumispalveluissa ja kodinhoitoavussa. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2014.) Suurin osa sosiaalipalveluyrityksistä toimii paikallisella tasolla. Yhä useampi iso yritys vaikuttaa valtakunnallisesti ja niiden toiminta laajenee koko ajan. (Stakes 2007, 50–51.) Sosiaalipalveluyritysten suurimmat asiakkaat ovat kunnat ja kaupungit, siksi ne ovat riippuvaisia siitä, miten paljon kunnat ja kaupungit ostavat niiden palveluita. Yritysten toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia ja se aiheuttaa paineita kilpailukyvyn parantamiselle. Pitäisi laajentaa palvelutoimintaa ja palveluvalikoimaa. Myös kuntien omien palvelutuotantojen uudelleenjärjestelyt aiheuttavat sosiaalipalveluyrityksille epävarmuutta. (Stakes 2007, 50–51.) Yksityiselle palveluyritykselle kotimaassa saavutettu kilpailukyky luo mahdollisuuden laajentaa Eurooppaan. Kansainvälinen kilpailu tuo myös ulkomailta kilpailijoita Suomen palveluyritysmarkkinoille. (Stakes 2007.)

Koska kilpailu kiristyy, tarjonta monipuolistuu ja asiakkaiden vaatimukset ja asiantuntemus ovat kasvaneet, on asiakasryhmät pystyttävä määrittelemään tarkasti. Tällöin tuli-

si arvioida ja määrittellä lupaavimmat asiakasryhmät, huomioida kysyntä ja kannattavuus, sekä perustella, miten pystytään asiakasta palvelemaan paremmin kuin kilpailija. Kun tarpeet ja vaatimukset on muokattu kohderyhmää palvelevaksi, tästä muodostuu etu ja jalansija, joka erottaa yrityksen kilpailijoista. (Lämsä & Uusitalo 2009, 46,48–49.) Sari Soukko selvitti opinnäytetyössään (2012, 55, 57), että tulevaisuudessa ruokapalveluita ohjaa asiakkaiden odotukset, mutta itse ala on vahvasti ammattilaisten käsissä. Tulevaisuuden ammattilaiset osaavat tehdä tulosta kokonaisvaltaisella toiminnalla.

Efektian Ruokapalvelumarkkinat 2004– selvityksen mukaan kuntien ruokapalvelut nähdään osana palvelustrategiaa (kuvio 1), jossa ruokapalvelun tulee huomioida monipuolisesti sen toiminnan osa-alueet (Efektia Oy 2004). Jos kunta on ainoana tahona hoitanut ruokapalvelujaan, voi sen toimintaa uhata tehokkuuden heikentyminen. Koska kilpailijoita ei ole ollut, ei ole ilmennyt tarvetta toiminnan kehittämiseksi ja organisaation tehokkuuden parantamiselle. (Pento 2007, 20.)



KUVIO 1. Ruokapalvelujen palvelustrategia (Efektia Oy 2004, mukailtu)

Palvelustrategian lähtökohtaa mietittäessä tulee huomioida palvelutarpeiden muutokset, arvioida tämän hetkisten palvelujen nykytila sekä tutkia, mikä on palvelujen markkinatilanne. Kun etsitään palvelutuotannon vaihtoehtoja, pitää kartoittaa erilaisia tuotantotapoja sekä päättää liiketoimintamuoto. (Efektia Oy 2004.) Ruokatuotantotapoja on neljä joista voi valita, cook & serve, itsevalmistus, cook & chill sekä kylmävalmistus. Kaikilla näillä tavoilla on paljon erilaisia vaikutuksia, riippuen näkökulmasta. Näkökulmat,

asiakkaat ja henkilöstö, resurssit, ruokatuotantoprosessi sekä ruoan kuljetukset ja talous, on otettava huomioon tuotantotapaa valittaessa. (Mertanen & Ryttyläinen, 2010.) Tämän jälkeen tarkastellaan ruokapalvelun resurssit. Tulee määrittää taloudelliset raamit sekä henkilöstön määrä. Myös IT-teknologia pitää tässä vaiheessa huomioida ja ottaa mukaan resursseihin. Palvelustrategian laatiminen on osa jokaisen ruokapalvelun toimintaa. Kannattaa seurata naapurikuntien ruokapalveluita ja miettiä mahdollista yhteistyötä. Strategian sisältö tulee aina olla tavoitteiden mukainen. Strategiaa pitää seurata säännöllisesti ja linjauksia pitää pystyä muuttamaan tarpeen mukaan. Seurannan yksi kulmakivistä on palautteen saaminen ja siihen reagoiminen. Samalla ylläpidetään palveluarvoja, jotka on kirjattu ylös palvelustrategiaan. (Seppälä, ym 2004.) Usein ruokapalvelut nähdään vain kustannuksena, kun pitäisi ymmärtää niiden merkitys myös panoksena asiakkaiden terveyteen ja ympäristön hyvinvointiin (Aalto & Heiskanen 2011, 30).

3 RUOKAPALVELUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

3.1. Seurantajärjestelmät ja kehittäminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulun yliopettaja Enni Mertanen (2012, 17) haluaa muistuttaa, että suomalaisissa ruokapalveluissa ollaan kansainvälisesti hyvällä tasolla. Ruokapalvelujen ammattilaiset ovat kenties liian vaatimattomia huomatakseen hyvin toimivat prosessit ja asiat, jotka ruokapalveluissa toimivat tehokkaasti, vastuullisesti ja asiakkaan parhaaksi. Ruokapalveluissa tunnistetaan kehittämiskohteet ja oman toiminnan haasteet, mutta niihin keskitytään liikaa. (Mertanen 2012, 17.)

Suomessa on muutama säännöllisesti kerättävä rekisteri ja tutkimus, jotka keräävät tietoa suomalaisten ravitsemuksesta ja ravintokäyttäytymisestä. HORECA-rekisteriä ylläpitää Taloustutkimus ja se päivitetään vuosittain. HORECA-rekisteri seuraa ruokapalvelualalla tapahtuvia muutoksia ja kehitystä tilastotietojen avulla. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 13.) Finriski-tutkimuksella selvitetään kroonisten tautien riskitekijöitä viiden vuoden välein ja Finravinto on osa Finriski-tutkimusta. Finravinto-tutkimushanke seuraa suomalaisen aikuisväestön ruokavaliota ja ravinnonsaantia. Suomalaisen aikuisväestön terveydentilaa ja ruoankäyttöä sekä ravinnonsaantia seurataan viiden vuoden välein. Finravinto 2012 -raportti julkaistiin vuonna 2013. (Helldán, Kosola, Raulio, Tapanainen, Ovaskainen & Virtanen 2013.) Seuraava Finravinto raportti tehdään vuonna 2017. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (2010,11) asettaman työryhmän mukaan kannattaisi rakentaa seurantajärjestelmä, joka kohdennettaisiin ruokapalvelujen käyttöön, nimenomaan seuraamaan tarjottujen aterioiden ravitsemuksellista laatua. Ruokapalveluiden kehittämisen mittareina voidaan pitää muun muassa asiakasta, markkinointia, yrityksen ympäristövastuullisuutta sekä yrityksen henkilökuntaa.

Julkisten organisaatioiden käyttöön julkaistiin vuonna 2013 Yhteinen arviointimalli CAF 2013 eli Common Assessment Framework. Tämä malli on laadittu helppokäyttöiseksi itsearviointin työkaluksi, se tulee helpottamaan yritysten vertailua niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Mallin avulla ymmärretään omia toimintatapoja, syvennetään käytössä olevia toimintamalleja, ja löydetään uusia toimintatapoja. (Tuominen 2013, 5–6.) Mallia voidaan käyttää myös sosiaalipalveluyrityksissä, jotka tuottavat julkisia palveluita. Mallissa pyritään

arvioimaan yhdeksää eri osa-aluetta. Arvioinnissa annetaan arvosana nyky- ja tavoitesuorituskyvyille ja jokaisen osa-alueen sisällä myös kolmesta kuuteen alakysymykselle. Näistä muodostuu yleisarvosana jokaiselle osa-alueelle. Jokaisen osa-alueen kohdalla tarkastellaan keskinkertaisen yrityksen tyypillisiä piirteitä ja listataan menestyvän yrityksen tyypilliset piirteet kuhunkin osa-alueeseen kuuluviksi.

Arvioitavat osa-alueet ovat johtajuus, strategian ja toiminnan suunnittelu, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, kansalais- ja asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskuntavastuun tulokset sekä keskeiset suorituskykytulokset. Yhteinen arviontimalli käy eri kokoiisiin ja toiminnaltaan erilaisiin yrityksiin, jokaisen arviontimallia käyttävän yrityksen tulee ottaa omalta alaltaan käytettävät käsitteet. Tuomisen (2013) mukaan työkirjassa olevat esimerkit eivät välttämättä vastaa omassa organisaatiossa käytettäviä termejä. Ideana onkin, että kun etsii käsitteitä, joita omassa organisaatiossa käytetään, samalla oppii sekä syventää tietojaan oman yrityksen tavasta toimia. Taulukossa 1 on esitetty esimerkki miten osa-alueiden pisteytystaulukkoa voidaan käyttää. Osa-alueen tärkeyttä omalle yritykselle arvioidaan asteikolla yhdestä kuuteen, arvio oman yrityksen nykytasosta merkitään x:llä ja tavoitetaso merkitään o:lla. Osa-alueeksi on esimerkkiin otettu johtajuus. Esimerkin nykytilan keskiarvosanaksi tulee 4 eli 51–70 pistettä.

TAULUKKO 1. Yhteisen arviontimallin osa-alueiden pisteytystaulukko (Tuominen 2013, 34 mukailtu)

Johtajuus	Tärkeys	Nyky- ja tavoitesuorituskyky					
	1-6	1	2	3	4	5	6
		0-10p	11-30p	31-50p	51-70p	71-90p	91-100p
Johtajat näyttävät suunnan, mission, vision arvot ja eettiset periaatteet	6				x		o
Johtajat johtavat yritystä, sen suorituskykyä ja jatkuvaa kehittämistä	6				x o		
Johtajat motivoivat ja tukevat henkilöstöä	5			x	o		
Johtajat verkostoituvat päättäjien ja yrityksen sidosryhmien kanssa	6				o	x	
Yleisarvosana	6				x	o	

Johtajuudessa arvioidaan johtajien kykyä luoda organisaation missio, visio, arvot ja etiikkaa. Samalla arvioidaan johtamisjärjestelmää, ei päätösten laatua, vaan koko organisaation laadunhallintaa. Tarkastellaan miten johtajuutta käytetään henkilöstön motivoinnissa ja tukemisessa sekä miten hoidetaan yhteyksiä ulkopuolisiin sidosryhmiin ja päättäviin tahoihin. (Tuominen 2013, 25.) Strategian ja toiminnan suunnittelun arvioinnissa tutkitaan, miten kerätään tietoa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeista, miten strategiat laaditaan ja miten niistä informoidaan sekä miten ne toteutetaan. Samalla arvioidaan myös, miten organisaatio toteuttaa ja johtaa muutosta. (Tuominen 2013, 37.)

Henkilöstön arviointialueella mietitään henkilöstön suunnittelua ja kehittämistä. Mietitään onko henkilöstön osallistaminen ja keskustelu avointa, sekä tarkastellaan millä tavoin henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan. (Tuominen 2013, 49.) Yhteistyökumppanuuksia ja resursseja arvioitaessa tarkastellaan miten luodaan ja kehitetään suhteita, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Tällä osa-alueella arvioidaan, miten organisaatio suunnittelee ja ohjaa tietotaitoa, miten hyväksikäytetään teknologiaa sekä miten käytetään rakennuksia ja tiloja. (Tuominen 2013, 59.) Arvioitaessa prosesseja mietitään, miten organisaatio suunnittelee, kehittää ja toimittaa palveluita ja tuotteita. Arvioidaan eri prosessien yhteensopivuutta ja miten niitä päivitetään yhdessä sidosryhmien kanssa. (Tuominen 2013, 75.)

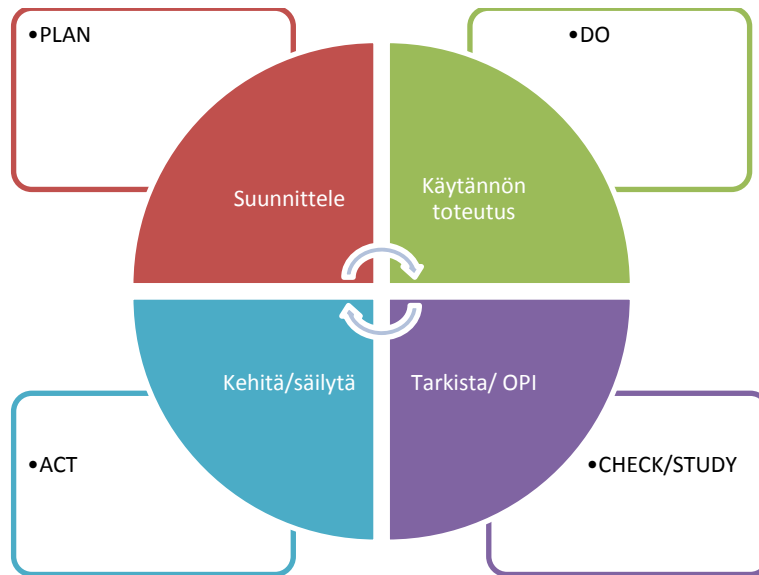
Asiakastuloksissa tarkastellaan tyytyväisyyttä, ja asiakkaiden näkemyksiä muun muassa siitä, miten he ovat voineet vaikuttaa organisaation palveluihin ja tuotteisiin. Samalla otetaan mukaan sisäiset asiakkaat, tarkastellaan millä menetelmin ja miten asiakkaiden palautteet on otettu huomioon. (Tuominen 2013, 85–86.) Henkilöstötuloksissa keskitytään henkilöstön tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Tarkastellaan, miten henkilöstö on otettu mukaan kehittämishankkeisiin sekä miten sitoutunutta ja osallistuvaa henkilöstö on. Tuloksissa tutkitaan millaisin menetelmin henkilöstön näkemyksiä ja tuloksellisuutta on otettu esiin ja miten niitä on sovellettu. (Tuominen 2013, 91–92.)

Yhteiskuntavastuun osa-alueella nähdään millaisia tuloksia yritys on saavuttanut paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Tarkastellaan yrityksen näkyvyyttä sekä miten yritys on vaikuttanut yhteiskuntaan asiakkaiden tasolla. Tällöin arvioidaan yrityksen eettisiä, taloudellista, sosiaalista ja ympäristön huomioon ottavaa toimintaa.

Ulkoiset ja sisäiset tulokset arvioivat millaisia tuloksia yritys on saavuttanut. Tutkitaan millaisin keinoin tuottavuudessa ja kustannustehokkuudessa on saavutettu ulkoiset tulokset ja vaikuttavuudet. Samalla nähdään ovatko tulokset saatu kehittämisestä. Keskeiset suorituskykytulokset eli asiakas-, henkilöstö-, yhteiskunta ja ulkoiset sekä sisäiset tulokset antavat yhdessä yhden yleisarvosanan. (Tuominen 2013, 103,108.)

Tärkeysarakeeseen jokainen yritys merkitsee, miten tärkeä arvioitava asia on yritykselle. Jos nyky- ja tavoitesuorituksen pisteityksessä pisteitä saa 0–10, ei toiminta ole järjestelmällistä ja tieto-taito on heikkoa. Seuraavassa tasossa tulee toimintaa vielä suunnitella. Kolmannella tasolla toiminta on jo suunniteltua ja otettu käyttöön. Keskivaiheilla pisteitystä saa 51–70 pistettä. Silloin toiminta on suunnitelmallista, testattua ja arvioitua. Olisi syytä tarkistaa, että tehdään oikeita asioita ja oikealla tavalla. Viidennellä tasolla toiminta on suunnitelmallista, testattua ja arvioitua, ja kehittäminen on järjestelmällistä. Vielä ei kuitenkaan olla parhaalla tasolla. Jos saa korkeimmat pisteet, 91–100 pistettä, puhutaan jo samanlaisesta toimintamallista kuin Demingin ympyrä. Tällöin toiminta on suunnitelmallista, testattua ja arvioitua. Opitaan ja sovelletaan parhaita tapoja sekä kehitetään toimintaa järjestelmällisesti. (Tuominen 2013, 20.) Yrityksen koko arvioinnista pitää tehdä yhteenveto, jolloin nähdään mikä on nykytilan sekä tavoitetilan ero. missä kohtaa pitäisi tehdä työtä tullakseen menestyväksi yritykseksi ja mitkä ovat yrityksen vahvuudet, jotta tavoitetasolla tai sen yläpuolella pysyttäisiin.

Demingin ympyrässä (kuvio 2) on esitetty jatkuvan parantamisen toteutus. On suunniteltava oma toimintamalli sekä muokattava käytäntö suunnitelmien ja sopimusten mukaiseksi. Seuraavaksi tehdään seuranta ja analysoidaan tulokset. Seuranta voi olla muunmuassa asiakaspalautteet, henkilöstökyselyt, auditointi tai muut mittaustulokset. Seuraavaksi toimintaa on kehitettävä tarpeen mukaan samalla ylläpitäen omia vahvuuksia. (Sivonen & Työppönen 2006, 52.)



KUVIO 2. Demingin ympyrä (Sivonen & Työppönen, 2006, 52 mukailtu)

Ruokajärjestelmätutkija Minna Mikkola, Helsingin Yliopiston Ruralia-instituutista, esitti Ateria2013-tapahtumassa uusien liiketoimintamallien piirteitä. Hänestä ruokapalveluista pitäisi tehdä ketjujen ja verkostojen keskusorganisaatioita. Samalla ruokapalveluista tulisi asiakkaan hyvinvoinnin tukiorganisaatio. Tulevaisuuden kestävässä ruokapalveluissa korostuvat tietotyö, visuaalinen työ ja markkinointi sekä osallistava sosiaalityö. Ruokapalvelualan ammattilaisia pitäisi saada alkutuotannon auditointiin sekä samalla edistää keskustelua ruoan tuottajien ja heidän asiakkaidensa välillä. Uusista tietojärjestelmistä tulee saada tehoa ruokapalveluiden analysointiin ja muokkaamiseen. Tulevaisuudessa painotettaisiin ruokakasvatusta ja tehtäisiin kestävä ravitsemuksen mahdollisuudet liiketoiminnassa näkyväksi. Markkinointihenkilöstöä pitäisi saada erilaisten toimintamallien myyntiin, ettei markkinointi jää ruokapalvelualan ammattilaisten harteille. (Mikkola 2013.)

3.2. Ruokapalvelujen markkinointi

Markkinointitutkimuksella kerätään ja analysoidaan tietoa, jolla paikannetaan ja ratkaistaan markkinoinnin ongelmia (Lotti 1994, 10). Markkinatutkimuksen tekemiselle on monta hyötyä. Se kertoo kilpailijoista, asiakaskunnasta ja sen koosta tarkempia tietoja kuin markkinointitutkimus. Tämän tiedon avulla voidaan tarkentaa tuotteen sisältöä ja markkinointia asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tutkimuksen avulla pienennetään yrityksen riskiä ennen uuden tuotteen tuomista markkinoille tai parannetaan vanhan tuotteen brändiä. Tietoa markkinatutkimuksen pohjaksi löytyy erilaisista lähteistä. Voidaan hyödyntää erilaisia palveluntarjoajia ja tietokantoja sekä internetiä. (Varjonen & Wiklund 2006.) Ropen (2000, 464) mukaan, yritykselle tulisi tehdä lähtökohta-analyysi (kuvio 3), jotta liiketoimintaa voitaisiin kehittää markkinoinnin avulla.

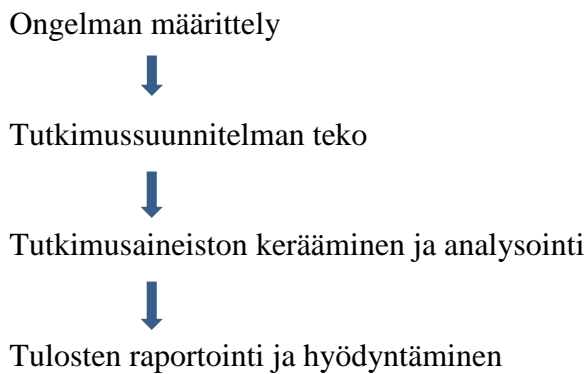


KUVIO 3. Lähtökohta-analyysit (Rope 2000, 464, mukailtu)

Yritysanalyysissa kartoitetaan nykytilaa ja resursseja. Markkina-analyysissä selvitetään kohdeasiakkaiden suuruus ja millaisia kohdeasiakkaat ovat, sekä markkinoiden muutokset. Kilpailija-analyysissä tutkitaan kilpailijoiden asemaa markkinoilla, heidän tarjoamiin tuotteita ja palveluita. Tutustutaan kilpailijoiden resursseihin, strategioihin sekä suuntautumisvaihtoehtoihin. Ympäristöanalyysi keskittyy yhteiskunnan muutoksiin; talous, työvoima, teknologia ja lainsäädäntö. Se myös selvittää kansainvälistymisen vaikutuksia, ostokulttuurin muutoksia ja markkinoilla tapahtuvia muutoksia, kuten uu-

det kilpailijat ja markkinoiden kasvu tai pieneneminen. (Rope 2000, 465–467.) Lähtökohta-analyysia aloitettaessa, tulee käyttää niitä tutkimuksia, joista on todellista hyötyä yritykselle, pitäisi unohtaa ne tarkastelut, joista ei ole merkittävästi hyötyä. Käsiteltävien kohteiden suuruus pysyy näin toimittaessa kohtuullisena sekä käsiteltävissä olevana. Näistä neljästä tarkastelun kohteesta voidaan koota SWOT-analyysi, joka on helpompi sisäistä. (Rope, 2000 467–468.)

Kuviossa 4 on pääpiirteittäin kuvailtu markkinointitutkimusprosessin vaiheet. Koko markkinointitutkimuksen perusta on ongelman tai kysymyksen määrittely. Jos on selkeä käsitys siitä, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja selvitettävät asiat, on tutkittavan kohteen alueen rajaaminen selkeämpää ja tulokset helpommin tulkittavissa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008,14.)

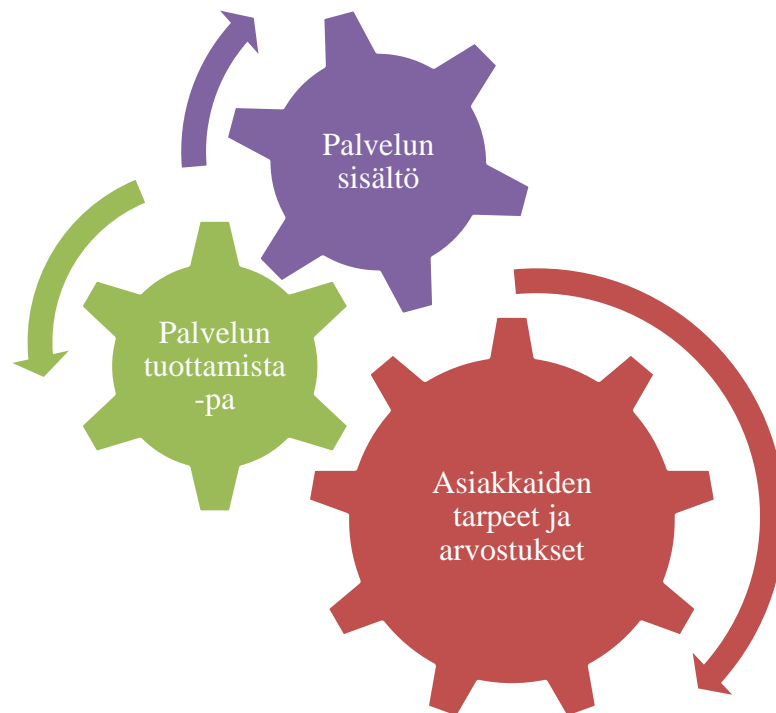


KUVIO 4. Markkinointitutkimusprosessi (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 13 mukailtu)

Markkinointitutkimusprosessi lähtee liikkeelle ongelman tunnistamisesta ja sen määrittelystä. Eli mitä halutaan tutkia ja miten aihe rajataan. Tämän jälkeen yritys laatii tutkimussuunnitelman, missä kuvataan miten tarvittava tieto saadaan ja mitä menetelmiä käytetään, jotta havaittu ongelma voidaan ratkaista. Tässä vaiheessa vaikuttaa se, kuka markkinointitutkimuksen toteuttaa, ostetaanko tutkimus ulkopuolelta vai tehdäänkö tutkimus itse. Tutkimussuunnitelmaan merkitään myös millaisesta joukosta markkinointitutkimus tehdään ja ketkä ovat kohderyhmänä. Aineistonkeruumenetelmiä ja lähteitä on useita. Aineistoa voidaan kerätä itse tai sitä voidaan hankkia alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen kerätystä aineistosta (esimerkiksi valmiit tilastot). Aineiston keräämisen jälkeen alkaa aineiston käsittely ja analysointi. (Mäntyneva ym. 2008,13–14.)

Lopuksi koko markkinointitutkimus tulisi dokumentoida kirjalliseksi raportiksi, jossa kuvataan keskeisimmät löydökset ja esitetään tulosten perusteella saadut päätökset. Markkinointitutkimusta tehdään tyypillisesti kahdella erityyppisellä aineistolla: laadullisella ja määrällisellä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 13–14.)

Palveluajatuksen osatekijät (kuvio 5) ovat tarkkaan mietittävä ja huomioitava tuotteen tai palvelun markkinoinnissa. Palveluajatuksen suurin ratas on asiakkaiden tarpeiden ja arvostusten tunteminen. Tällöin keskitytään siihen millaisena halutaan asiakkaan näkevän yrityksen ja millaisen arvon yritys saa asiakkaan mielessä. Tämä on tuotu esille yrityksen liikeideassa, jossa näkyy tavoitellut asiakasryhmät, heidän tarpeensa ja arvostamansa kokemukset. Palvelun sisältö on toiseksi suurin ratas, siitä käy ilmi mitä tuotettava palvelu sisältää. Kolmannessa rattaassa määritetään miten palvelu tuotetaan ja miten se tapahtuu käytännössä. (Lämsä & Uusitalo 2009, 100–101.)



KUVIO 5. Palveluajatuksen osatekijät (Lämsä & Uusitalo 2009, 101 mukailtu)

Kuvio 5 on ratasryhmän muotoinen, koska kaikki toiminnot liittyvät toisiinsa, ilman yhtä ei ole toista ja jokainen ratas liikuttaa toisia. Jokaisen rattaan kohdalla on tärkeää, että jokainen palvelussa mukana oleva henkilökunnan jäsen ymmärtää ja hyväksyy palveluajatuksen sisällön. Silloin myös toimitaan rattaita liikutellen. Esimies on tärkeässä

asemassa palveluajatuksen sisällön jalkauttamisessa. (Lämsä & Uusitalo 2009, 101.) Palvelujen markkinoinnissa, kuten kaikessa muussakin markkinoinnissa, on tärkeää tiedostaa, että markkinointi viestii asiakkaalle yrityksen tavasta ajatella ja tehdä liiketoimintaa (Rope 2005,13).

3.3. Asiakas

Soukon mukaan (2012, 56) tulevaisuudessa asiakkaiden ja yritysten vaatimukset eivät aina kohtaa. Asiakas odottaa henkilökohtaista palvelua, kun taas yritykset joutuvat tarjoamaan entistä enemmän itsepalvelua säästääkseen henkilökuntamenoissa. Silti jokaisen yrityksen tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Kun asiakas on tyytyväinen yritykseen ja sen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin, hän asioi yrityksessä uudestaan. Asiakkaasta pyritään saamaan kanta-asiakas ja asiakassuhteesta syntyy pysyvä yhteistyösuhde. Kun asiakas saa hyvää palvelua, kertoo hän hyvistä kokemuksistaan muillekin, jolloin saadaan aikaan uusia asiakassuhteita. Tyytyväinen asiakas ostaa enemmän, kenties yli tarpeensa, yrityksen muitakin tuotteita tai palveluja. Tyytyväinen kanta-asiakas ei enää kiinnitä niin paljon huomiota kilpailijan palveluihin ja mainoksiin. (Palvelujen markkinointi.) Rope ja Methner ovat tiivistäneet asiakkaan käyttäytymisen kahteen lauseeseen; *Kaikki ostetaan tunteella. Ihminen vain pyrkii usein perustelemaan järjellä tätä tunnepohjaista ratkaisuaan itselleen ja muille.* Rope ja Methner (2001, 15.)

Jotta saadaan haluttuja kanta-asiakkaita, tulee ensin selvittää asiakassuuntaisuuden periaatteet, eli tehdään markkinatutkimus, jossa selvitetään asiakkaan tarpeet. Asiakkaan tarpeet huomioiden suunnitellaan ja valmistetaan palvelut ja tuotteet. Nämä hinnoitellaan kannattavasti, mutta tulee välttää ylihinnointia. Seuraavaksi mainostetaan tuotetta tai palvelua, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet. Mainostettaessa kannattaa käyttää hyväksi muutakin suhdetoimintaa. Kilpailutilannetta pitäisi tarkkailla jatkuvasti ja samoin kilpailijoiden toimia markkinoilla. Pitää muistaa, että jokaista asiakasta tulee palvella samalla kunnioituksella ja palvelualltiudella. Asiakaspalautteen kautta saatujen havaintojen pitäisi kehittää henkilökunnan palvelua, yrityksen toimintaa ja palveluita. Tulee huomioida, että yrityksen tärkein voimavara asiakkaan kohtaamisessa on henkilökunta. (Palvelujen markkinointi.)

Sivosen & Työppösen mukaan (2006, 11) asiakastarpeen muuttuminen on suurinta vanhusväestössä. Vanhusten määrä ja heidän palvelutarpeensa ovat kasvamassa. Kun palvelumallista on rakennettu selkeä, voidaan sen avulla kohdentaa viestintää ja markkinointia eri sidosryhmille: loppuasiakkaalle, tilaajalle, päättäjille ja raaka-ainetoimittajille (Sivonen & Työppönen 2006, 11). Nykypäivänä voisi sanoa että, verkostoituminen ja hyvät kontaktit ovat tärkeitä liiketoiminnan edistämässä. Henkilösuhteiden kautta saadaan tarpeellista tietoa ja resursseja, välitetään osaamista sekä rakennetaan luottamusta ja uskottavuutta. Henkilösuhteet muuttuvat ja niillä voidaan vaikuttaa liikesuhteiden kehittymiseen. (Halinen & Salmi 2001, 208.)

Lisäksi on oltava hyvä ja luotettava kumppani yhteistyöyriyksille, palvelun tilaajalle esimerkiksi kaupungille sekä työntekijöille ja sijoittajille (Rissanen, 2006 58). Näissä epäonnistuminen huonontaa yrityksen mainetta ja markkinointi vaikeutuu. Jos asiakas ei voi luottaa siihen, että kerran saatu herkullinen ateria ja hyvä palvelu toistuisivat jatkuvasti henkilöstöstä riippumatta, kohtaa asiakas väistämättä pettymyksen. Siksi jatkuvalla poikkeamien valvonnalla ja korjaavilla toimenpiteillä pyritään vaihtelun hallintaan ja sitä myöden liiketoiminnan kehittämiseen. (Sivonen & Työppönen, 2006, 50.)

Kun yritys pitää markkinoinnissa antamansa lupauksensa eikä hyväksy omassa toiminnassa epämääräisiä lupauksia, se osoittaa vastuullisuutta, kun luvatut asiat toteutetaan lipsumatta. Asiakasmarkkinointi vaatii rehellisyyttä ja liike-etiikkaa. Kun yritys huolehtii jälkimarkkinoinnista eli pitää asiakkaaseen yhteyttä myös liiketoiminnan jälkeen, tehdään perustaa kanta-asiakassuhteelle. Yritykselle parasta mainosta on tyytyväinen asiakas. (Palvelujen markkinointi.)

3.4. Ruokapalvelujen vastuullisuus

Ammattikeittiöistä riippumatta samat ruokapalveluiden vastuullisuuteen liittyvät asiat on otettava huomioon joka puolella. Ne ovat asiakkaalle tarjottavaan ruokaan ja keittiön toimintaan vaikuttavia asioita. Niiden painotus riippuu keittiön toiminta-ajatuksista ja liikeideasta. (Lampi ym. 2009, 24). Myös toimintaympäristön haasteet vaikuttavat arvo- ja laatuun (Sivonen & Työppönen 2006, 11). Haaga-Helien yliopettaja V. A. Heikkisen mielestä (2013) ruokapalveluiden on tuettava kestävä kehitystä asiakkaan näkökulmasta. Kestäväan kehitykseen sisältyvät ympäristö ja luonnon kantokyky,

taloudelliset, kulttuuriset sekä sosiaaliset näkökannat (Aalto & Heiskanen 2011, 1). Ammattikeittiöt tarjoavat vuosittain yli 810 miljoonaa ruoka-annosta, joten ammattikeittiöillä on iso vaikutus ympäristön kuormituksen vähentämisessä. Ympäristön kuormitusta voidaan vähentää valitsemalla raaka-aineita, joiden ympäristövaikutus on pienempi. Henkilöstöä voidaan kouluttaa ympäristötietoisiksi, työtapoja ja toiminnan aikatauluja voidaan kehittää. Keittiöissä tulisi pyrkiä vähentämään ruoan valmistus-, tarjoilu- ja lautashävikkiä. Keittiön toiminnassa tulisi laskea energian, veden ja kemikaalien kulutustaso, pienentää sitä sekä vähentää jätteiden syntyä ja elintarvikekuljetuksia. (Motiva hankintapalvelu, 2013). Ympäristöpassi ruokapalvelualalle saatettiin alkuun 2010, se nostaa henkilökunnan ympäristötietoutta, kannustaa vastuulliseen toimintaan sekä tekemään valintoja kestävän kehityksen pohjalta (Aalto & Heiskanen 2011, 12).

Lähiruoan käyttö voi edistää myyntiä. Se tukee kulttuuriperinnettä, joka varsinkin monen asiakkaan mielessä tarkoittaa samaa kuin sanonta ”äidin tekemää” tai oman kotipaikkakunnan makuja. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2012) Lähiruoan määrittely voi olla maantieteellinen, mutta myös kulttuurinen, sosiaalinen ja poliittinen ympäristö vaikuttavat siihen (Sharma, Gregoire & Strohbehn 2009, 56). Maa- ja metsätaloustuottajien keskusliiton määritelmän mukaan lähiruoka on mahdollisimman lähellä tuotettua ruokaa, jonka alkuperä, tuottaja ja valmistaja tiedetään. Määritelmässä korostetaan kotimaisuutta sekä ruoan jäljitettävyyttä. Kilometrirajoja ei määritellä, mutta pieni hiilijalanjälki sekä lyhyet kuljetusmatkat ovat osa lähiruoan tunnusmerkkejä. (Maa- ja metsätaloustuottajien keskusliitto 2011.) Maa- ja metsätalousministeriön lähiruokaohjelmassa (2014) lähiruoka on nimenomaan paikallisruokaa, joka edistää oman alueen paikallistaloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria, joka on tuotettu ja jalostettu oman maakunnan raaka-aineista ja joka markkinoidaan ja kulutetaan oman maakunnan alueella. Lyhyet jakeluketjut ovat tärkeä osa lähiruoan määritelmää, määrittely sisältää myös kuluttajien ja tuottajien maantieteelliset ja sosiaaliset yhteydet. (Maa- ja metsätalousministeriö 2014.) Tähän samaan tulokseen tulivat Sharma ym. (2009, 56) omassa tutkimuksessaan Keskilännen alueen lähiruoan käyttökustannuksista Yhdysvalloissa. Sharma ym. (2009, 69) huomasivat, että lähiruoan esille tuominen ruokalistassa voi lisätä myyntiä, joka samalla kertaantuu lähiruoan käytössä. Loppuasiakas kokee lähiruoan tarkoittavan terveellistä ja puhdasta ruokaa. Lähiruosta taloudellisesti hyötyvät molemmat osapuolet, sekä lähiruoan tuottaja että sitä käyttävä yritys.

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus käynnisti 2010 kaksivuotisen Foodspill-hankkeen, jossa selvitettiin kotitalouksien ja ravitsemispalvelujen pois heittämän ruoan määrää. Hankkeessa selvitettiin kotitalouksien heittävän ruokaa pois keskimäärin 23 kiloa vuodessa taloutta kohden. Ruoka- ja ravintolapalveluissa keskimääräinen luku oli 75–85 miljoonaa kiloa, riippuen ravintolatyypistä. (Silvennoinen, Koivupuro, Kataja-juuri, Jalkanen & Reinikainen 2012, 3.) Foodspill 2–hanke seurasi alkutuotannon ja ruokateollisuuden ruoan hävikkiä, sen syntyä ja mahdollisuuksia sen ehkäisemiseen.

3.5. Henkilökunnan palveluosaaminen ja ammattitaito

Rantanen totesi opinnäytetyössään (2010, 51–52) motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön olevan kaiken perusta. Palveluyrityksessä henkilöstön oppiminen ja kehittyminen on oltava avainasemassa. Tosin henkilöstöresurssit ovat ruokapalvelualalla tiukat ja perustyön ulkopuolisille tehtäville on vaikea löytää aikaa. Ammatillisen kehittymisen kannalta katsottaessa olisi tärkeää eriyttää järjestelmät, johtajuus sekä henkilöstön oppiminen ja kehittyminen omiksi prosesseikseen. (Sivonen & Työppönen 2006, 27.) Rissanen (2006, 96) mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan yritystä, joka on omaksunut jatkuvan oppimisen periaatteen. Oppiva organisaatio on ainoa tehokas tapa vastata muutoshasteisiin. Henkilökunnan on reagoitava itse asiakkaiden vaatimiin muutoksiin sekä opittava omasta ja asiakkaiden toiminnasta. Parhaimmillaan saavutetaan taso, jolloin omia kokemuksia pystytään hyödyntämään oman toiminnan kehittämiseksi ja myös siirtämään kokemukset muihin hankkeisiin. (Rissanen 2006, 96). Oppiva organisaatio kykenee muuntamaan toimintaa uuden tiedon ja näkemyksen mukaan (Sivonen & Työppönen 2006, 27). Vastaavasti negatiivinen ja huonosti toimiva työryhmä voi johtaa oppimisen periaatteiden unohtamiseen. Jos työyhteisö toimii yksilöinä, ei nähdä yhteistä etua, ei saada ryhmän tukea ja voimaa eikä idearikkautta, koko yhteisön tuottavuus on huonoa (Rissanen 2006, 98).

Menestyvässä yrityksessä henkilöstölle annetaan mahdollisuus kehittää ja kouluttaa itseään, henkilöstöä palkitaan ja sille annetaan tunnustusta. Henkilöstö voi myös osallistua kehittämiskohteiden tunnistamiseen sekä niiden parantamiseen. (Tuominen 2013, 54). Ateria13-tapahtumassa Haaga-Helian yliopettaja V. A. Heikkinen (2013) toi esille ajatuksen, että tulevaisuudessa ruokapalveluala on vieraanvaraisuutta. Alalle tullaan

kouluttamaan tulevaisuudessa vieraanvaraisuusammattilaisia. Vaikka asiakas selittäisi itselleen tekevänsä ostopäätöksen järjellä, on henkilökunnan sympaattisuudella ja kaupantekotaidoilla tärkeä osuus ostotilanteessa. Tämä korostuu entisestään, jos vastakkain ovat kaksi tasaista kilpailijaa, joiden tuotteet ja palvelut ovat yhtä toimivia, ja niiden erot pieniä. (Rope& Mether 2001, 16.)

4 HOIVIA OY

4.1. Toiminta

Hoivia Oy (myöhemmin tekstissä Hoivia) perustettiin 2012 hoitamaan Hämeenlinnan Sisälähetys ry:n palvelutoimintaa. Palvelutoiminta käsittää vanhusten palvelukeskuksen, joka on toiminut samalla paikalla vuodesta 1907 lähtien. Palvelukeskuksessa toimii hoitokoti, tehostettu palvelutalo, päivätoimintayksikkö, kotipalvelu ja lounasravintola Ludvig. Lounasravintola Ludvig (myöhemmin tekstissä Ludvig) huolehtii Hoivian ateriapalveluista ympäri vuoden. Talvella 2013-2014 tapahtuneiden yritysostojen johdosta, Hoivia on ainoa paikallinen vanhusten hoiva-alan toimija Hämeenlinnassa. Hoivian päämäärä on olla paras seutukunnan vanhusten palvelujen tuottaja. Yrityksen tehtäviin kuuluu sekä turvata että kehittää vanhusten hyvinvointia ja hoitoa. Tavoitteena on viedä vanhusten asioita eteenpäin yhteiskunnallisesti. Hoivian arvoja ovat kehittyvyys, kristillisuus ja kokonaisvaltaisuus. Näissä arvoissa halutaan tuoda esille kehittämisen ja kokonaisvaltaisuuden tärkeys, niin asiakkaiden hoidossa ja elämässä kuin henkilökunnan kohtelussa ja heidän jokapäiväisessä työssään. Kristillisuus kumpuaa Hämeenlinnan Sisälähetymyksen perustajan, rovasti Karl Ludvig Enkvistin ajoista lähtien. Kristillisuus on Hoiviassa iso osa päivittäistä toimintaa, ei pelkästään jokaviikkoisella hartaudella, vaan myös miten ihminen kohdataan. Ollaan ihmisiä toinen toisillemme.

Hoivia aloitti laatutyön läpinäkyväksi tekemisen vuonna 2012. Päämääränä oli laatusertifikaatti. Laatusertifikaatti ISO 9001/2008 myönnettiin 11.4.2014. Henkilöstöä Hoivialla on 64. Yrityksessä tuetaan henkilöstön hyvinvointia, koulutusta ja itsensä kehittämistä. Hoivian tarjoamien palvelujen tilaaja on Hämeenlinnan kaupunki, joka toteutti asiakaspalautekyselyn talvella 2013. Kyselyn tulokset julkistettiin alkuvuonna 2014. Korkein arvosana oli viisi (5), Hoivia sai kokonaispalvelujen keskiarvoksi 4,25. Ludvigin ruokapalvelut saivat tulokseksi 4,8.

4.2. Lounasravintola Ludvig

Ludvigissa valmistetaan päivittäin aamiainen, päiväkahvi, päivällinen sekä iltapala 75:lle, lounasta 120 annosta. Yhteensä 25 annosta lounasta kuljetetaan talon ulkopuolelle, kaupungin omistamaan palvelutaloon ja kotihoidon asiakkaille. Parhaimpina vuosina Ludvigilla on ollut asiakkaita lounaalla 220. Kaupungin tekemien muutosten johdosta sekä yhden yhteistyökumppanin ruokapalvelujen uudelleen organisoinnista johtuen määrä on pudonnut nykyiselle tasolle. Resursseja lisätä ruoan valmistamista löytyy henkilökunnan, tilojen sekä koneiden ja laitteiden puolesta.

Lounasravintolan ruokasali on auki joka päivä klo 8.30–17.30, sinne on helppokulkuihin ja esteetön sisäänpääsy myös pyörätuoleille. Asiakkailta on vapaa pääsy, koska lounasravintola ei ole tarkoitettu pelkästään talossa asuville vanhuksille tai henkilökunnalle. Hämeenlinnan kaupunki määrittää eläkeläisiltä veloittavat maksut aamupalasta, lounaasta ja päivällisestä. Hinnat ovat samat eri puolilla kaupunkia sijaitsevilla vanhustyön sosiaalipalveluyrityksissä. Muut ateriahinnat voi jokainen palvelupaikka itse hinnoitella. Hämeenlinnalaisille eläkeläisille lounas maksaa 2014 tukipalvelumaksujen mukaisesti 7,65 €. Hoivian aulassa, päivätoimintakeskus Olokolossa sekä osastoilla on infotelevisiot, joihin päivitetään ruokasalin tapahtumia sekä viikon ruokalista.

Ludvigissa työskentelee yhteensä kuusi henkilöä, kahdessa vuorossa, seitsemän päivää viikossa. Ainoastaan emäntä tekee yhtä vuoroa, hänen työtehtävänsä painottuvat arkipäiviin. Ruokasalissa aterioi paljon asiakkaita palvelutalosta sekä lähiympäristön asukkaita. Hoitokodin asukkaista ei enää kukaan käy ruokasalissa aterioimassa, joskus he osallistuvat ruokasalissa pidettäviin yhteisiin juhliin, jokainen oman jaksamisensa mukaan. Jonkin verran vierailee hoitokodin ja palvelutalon asukkaiden omaisia, mutta heitä käy lähinnä kahviaikaan, viikonloppuisin ja pyhäpäivinä. Tällöin he myös auttavat omaisensa ruokailuissa tai kahvihetkessä. Yksi työntekijä vuorollaan huolehtii ruokasalista, sen asiakkaista, salin siisteydestä sekä järjestettävien tapahtumien kahvi- tai ruokatarjoiluista (kuva 1).

Ruokasalin asiakkaat ovat suuremmaksi osaksi jollakin tavoin autettavia. Joko heitä autetaan linjastossa ottamaan ruokaa, kuljetetaan tarjottimet pöytään tai heille viedään ateria suoraan paikalleen. Salivastaava vie tarjottimet pois pöydistä ja huolehtii pöytien siisteydestä sekä kukista ja koristeista. Salivastaavalla menee päivän työaika ruokasalis-

sa. Ruokasalissa järjestetään arkipäivisin paljon toimintaa, siellä pidetään vanhuksille peli-hetkiä, hartaudet, tuolijummat, kaikki talon juhlat sekä henkilöstön kuukausipalaverit ja juhlistamiskahvitukset (eläkkeelle jääminen, merkkipäivät ja muut yhteiset juhlat).



Kuva 1. Lounasravintola Ludvigin ruokasali (Kuva: Hoivia Oy, 2012)

Ludvigissa on käytössä Jamix Ruokatuotanto- tuotannon ohjausjärjestelmä, johon on tehty vakioitu kiertävä kuuden viikon ruokalista. Kehittämistyö ruokaohjeiden parissa on jatkuvaa, koska ruokalista uusitaan osittain kaksi kertaa vuodessa ja vuoden juhlat sekä pyhät on huomioitava ruokalistasuunnittelussa. Tuotannonohjausjärjestelmän ylläpito vaati paljon perustyötä ja aikaa. Henkilökunnan täytyy myös sitoutua opettelemaan ja käyttämään ohjelmaa, muuten siitä ei ole hyötyä keittiön toiminnalle. Ludvig tekee tiivistä yhteistyötä päivätoiminta Olokolon kanssa. Yhdessä suunnitellaan teemaviikoille koristeluja ja ruokalistat sekä jopa päiväkahvipullat tukevat teemaviikon aihetta. ISO 9001 laatusertifikaatti ohjaa myös Ludvigin toimintaa, elintarvikehankinnoista lähtien. Ludvigin ruokapalveluja on jo kehitetty parantamalla aterioiden proteiini- ja energiatiheyttä. Jokapäiväisissä valinnoissa on kevyt maito vaihdettu täysmaitoon, proteiini- ja energialisiä on otettu käyttöön tehostamaan energiasaantia. Joka päivä on tarjolla salaattien kanssa proteiinilähde (palkokasviksia, kanamunia tai juustoa) ja jälkiruoan kanssa kermavaahtoa. Henkilökunnalle on tarjolla aina kevyempiä vaihtoehtoja.

Ludvig ottaa myös ympäristön huomioon, henkilökunta on suorittanut ympäristöpassin ja se uusitaan tasaisin väliajoin. Vakioitujen reseptien avulla pyritään vähentämään hävikkiä ja liikavalmistusta. Kaikista koulutuksista pidetään koulutuskortistoa, jolloin tasapuolisuutta pystytään seuraamaan. Ludvigin henkilökunnan koulutuksia on aina

pyritty tukemaan. Esimerkiksi, kokki on suorittanut suurtalousesimiehen erikoisammattitutkinnon ja tällä hetkellä keittäjä lukee dieetikokin tutkintoa. Ravitsemuspassin suorittaminen henkilökunnalla on vielä kesken. Tarkoitus on, että jokainen henkilökunnasta suorittaisi ravitsemuspassin vuoden 2015 loppuun mennessä.

Ludvigin keittiö remontoitiin 2013. Remontissa annettiin painoarvoa ympäristöystävällisyydelle, energiatehokkuudelle ja hiilijalanjäljelle. Toiminnassa syntyy pitkällä aikavälillä tehokkuutta ja säästöjä, koska näihin asioihin on kiinnitetty huomiota varhaisessa vaiheessa. Tiloihin asennettiin uusi lattia, kylmiöiden käyttökohteita vaihdettiin, keittiön koneiden ja laitteiden paikkoja vaihdettiin sekä hankittiin uusi ekoystävällinen astianpesukone. Henkilökunta on saanut sekä käyttökoulutuksen että pesuainekoulutuksen uuden kuljetinastianpesukoneen käyttöön. Kun keittiön laitteita ja koneita siirrettiin, keittiön toimintoja suunniteltiin uudelleen ja tehostettiin. Myös jätehuolto ja ilmastointi kokivat ison uudistuksen. Pihalle kaivettiin isot syväkeräyssäiliöt ja jätehuolto saatiin toimivammaksi ja ympäristöystävällisemmäksi. Syväkeräyssäiliöihin on yhdistetty koko talon jätehuolto, pahvin- ja paperinkeräystä myöten. Tällä hetkellä jäteautojen käynnit ovat harventuneet kolmesta käynnistä viikossa yhteen seka- ja biojätteen hakukertaan viikossa koko talossa. Muut syväkeräyssäiliöt tyhjennetään harvemmin kuin kerran viikossa. Ilmastointia on tehostettu rakentamalla uusi, tehokkaampi lauhdutin Hoivian katolle, joka huolehtii keittiön ja ruokasalin ilmastoinnista. Aikaisemmin keittiölle hankittu ilmalämpöpumppu helpottaa kesähelteillä, niin henkilökunnan ja asiakkaiden hyvinvointia, kuin koneiden ja laitteiden ilmastointia.

Hoivia on laatinut jokaiseen yksikköön vuosikellon, johon merkitään aina kunkin yksikön vuosittain tapahtuvat asiat. Vuosikelloon merkitään budjetin laadinta ja tarkastus, asiakastyytyväisyyskyselyjen ajankohta, henkilöstön lomien vahvistaminen sekä muut joka vuosi tiettyyn vuoden aikaan tehtävät asiat. Ludvigin vuosikellosta löytyy seuraavat kohdat; työntekijöiden kesä- ja talvilomien vahvistaminen, asiakastyytyväisyyskyselyjen laatiminen, budjetin laadinta ja tarkastus, johdon katselmus sekä rajapintalaverit Hoivian eri yksiköiden kanssa. Elintarviketoimittajien sekä muiden tavarantoinnittajien sopimukset tarkistetaan vuosittain ja tarvittaessa tehdään kilpailutus. Hoivialla on käytössä IMS- laatujärjestelmä, jonne tallennetaan kaikki aikaisemmin paperina säilytetyt dokumentit, lomakkeet ja mittaristot, näin siirrytään vähemmän tilaa vievään paperittomaan järjestelmään. Ludvigissa on ajan tasalla oleva ja hyväksytty omavalvontajärjestelmä, jonka seurantalomakkeet ovat vielä paperiversioina.

4.3. Lounasravintola Ludvigin lähtökohta-analyysi

Lounasravintola Ludvigin lähtökohta-analyysi on tehty Timo Ropen mallin mukaan (2000, 464–469) Lähtökohtatarkastelu on osa markkinoinnin suunnittelutyötä. Markkinoinnissa suunnittelutyö ja toteutus kulkevat käsi kädessä, suunnittelutyö on jatkuva prosessi, joka ei lopu markkinoinnin toteuttamiseen. Lähtökohta-analyyseja tulee tarkastella säännöllisesti ja tarvittaessa. Tutkimuksissa kannattaa tarkastella kohteita, joilla on yritykselle todellista merkitystä. (Rope 2000, 463, 467)

Yrityksen tarkastelussa positiivisena asiana on se, että Hoivia Oy sijaitsee lähellä Hämeenlinnan keskustaa, sinne on helppo tulla myös bussilla. Pysäkit sijaitsevat aivan Hoivian edessä. Ludvigiin on esteetön pääsy myös pyörätuolilla. Pyörätuolilla pääsee kadulta alakertaan josta hissillä pääsee suoraan eri kerroksiin. Sisäpihalla ei ole kovin montaa parkkipaikkaa, se on pieni haittapuoli. Parkkipaikkoja ei myöskään saa rakennettua lisää. Ludvigin ravintolasali on käytössä niin ruokailuihin, talon omiin tilaisuuksiin kuin pieniin perhejuhliin. Salissa on 48 asiakaspaikkaa, myös pyörätuolit on otettu huomioon. Ruokasaliin on tehty pintaremontti vuoden 2013 keittiöremontin yhteydessä. Ruokasalin perällä on kabinetti, jossa on 11 istumapaikkaa. Hoivian pihapiirissä on virkistys- ja kokoustilat rakennuksessa nimeltä Ukkila. Sinne pystytään tilattaessa toimitamaan tarjoilut. Pääväylälle Hämeenlinnan keskustasta Kanta-Hämeen keskussairaalaan, jonka varrella Hoivia Oy sijaitsee, ei Hoivian näkyvyys ole ilmeinen. Hoivian ja Sisälähetyksen nimi on talon seinässä, kesäisin ne jäävät puiden varjoon. Päivätoiminnan Olokolon ovesa Turuntiellä, on värikkäät teippaukset ja kadulla on kesäisin mainos, joka johdattaa ikäihmisten kirpputorille Olokoloon.

Ludvigin asiakasmäärät ovat vuosien aikana laskeneet. Uusia asiakkaita on yritetty saada markkinoimalla ruokapalveluja Hämeenlinnan Myllymäen ja Kaurialan alueen asukkaille. Heille on muun muassa lähetetty mainoksia suoraan kotiin, joissa on kuvattu avoimen päivätoiminnan Olokolon sekä lounasravintola Ludvigin toimintaa. Useimpien Olokolon avoimen päivätoiminnan myötä uudet asiakkaat tulevat myös Ludvigiin syömään. Kynnys käyttää Ludvigin palveluja madaltuu. Organisaatiolla on vahvat perinteet Hämeenlinnassa ja markkinointiin on panostettu Hoivian myötä. Markkinoinnissa ei ole keskitytty pelkästään yhden palvelun markkinointiin. Tällä hetkellä eniten markkinoituja palveluja on kotihoidon sekä päivätoiminnan palvelut. Kotihoito on vasta

uusi palvelumuoto Hoiviassa ja päivätoiminnassa toimii myös avoimia ryhmiä ja tapahtumia, jonne saa tulla kuka tahansa.

Keittiön koneet ja laitteet ovat tällä hetkellä kapasiteetiltaan alikäytössä. Henkilökunta on iloista ja palveluultista. Ludvigin valttikorttina onkin asiakkaiden tunteminen ja heistä huolehtiminen. Koulutustaso on tällä hetkellä riittävä ja halukkuutta lisäkoulutukseen löytyy osalla henkilöstöstä. Lisäkoulutuksesta olisi hyötyä tulevaisuudessa, asiakkaiden monimuotoisemmat ruokavaliot lisääntyvät, asiakkaiden vaatimukset kasvavat, sekä asiakas- että henkilökunnasta tulee monikulttuurisempaa. Ludvigin henkilökunnan keski-ikä on 47,1 ja maan keskitaso kunnallisten ruokapalveluiden henkilökunnan keski-ikä on 47,4 (Haapanen 2011). Keväällä 2014 saatiin ISO 9001/2008 laatusertifikaatti, joka velvoittaa ylläpitämään sertifikaatin vaatimaa laatua. Omavalvontajärjestelmää tulee kehittää teknologialla langattomaksi tietokonejärjestelmäksi, jolloin paperisia seurantalomakkeita ei enää tarvittaisi.

Markkinoita tarkasteltaessa asiakaskuntana ovat tällä hetkellä vanhukset. Hoivian hoitokodissa ja palvelutalossa asuvat vanhukset, Hoivian päivätoiminnassa mukana olevat sekä alueella asuvia yksinäisiä vanhuksia, joiden käynti Ludvigissa täyttää ravitsemuksellisen ja heidän sosiaalisen tarpeensa. Jonkin verran Ludvigin asiakkaina on Hoivian henkilökuntaa, joiden ravitsemustottumukset tulee myös huomioida. Lounasvalikoimasta pitää löytyä henkilökunnalle sopivia vaihtoehtoja sekä kevyt ateriamahdollisuus. Hämeenlinnan kaupunki tilaa lounaat ainoaan Myllymäki-Kauriala alueella toimivaan, itse ylläpitämäänsä palvelutaloon. Muut alueen palvelutalot ovat yksityisten ylläpitämiä.

Myllymäki-Kauriala alueella toimii kilpailijana muutama valtakunnallinen vanhusalan toimija. Näistä vain yhdellä on avoin ruokasali, jonne voi poiketa muitakin kuin talon asukkaita. Toinen samantyyppinen kuntoutuslaitos iäkkäille, sijaitsee kauempana, se ei uhkaa Ludvigin asiakasmääriä. Samalla alueella Hoivian kanssa toimiva yritys, jolla on ulkopuolisille avoin ruokasali, on pitkään kamppaillut ruokapalvelujensa kanssa. Heillä on ollut epäonnea palvelun tarjoajan kanssa ja jossain vaiheessa he päättivät pyörittää ruokapalveluja omin voimin. Henkilökunta otettiin pääosin henkilöstövuokrausfirmasta. Talvella 2013 kyseessä oleva yritys siirtyi Invalidiliiton omistukseen. Vielä ei ole julkisessa tiedossa, onko toimintaan tulossa muutoksia. Palvelut ja tuotteet ovat samankaltaisia kuin Ludvigissa. Ludvigin resurssit ja ympäristö ovat uudenaikaisemmat ja suuremmat kuin tällä kilpailijalla. Kilpailijan mahdolliset uudistukset Invalidiliiton omistukses-

sa ovat vakavasti otettava asetelma, yrityksen sijainti on jo todella hyvä asuintalojen keskellä ja yhden Hämeenlinnan kantakaupungin pääväylän varrella. Pelkästään sijainti ei riitä, myös kilpailevan yrityksen tiloja ja laitteita voidaan joutua nykyaikaistamaan.

Ympäristöanalyysissä tarkastellaan tulevaisuuden näkymiä ja hahmotellaan nykyisten tietojen perusteella päätöksiä, huomisen liiketoiminnan kasvattamiseksi. Ludvigin remonttia varten on otettu rahoitusta. Tulevaisuudessa korot tulevat väistämättä nousemaan. Tällöin liiketoiminnan tulosta täytyy syntyä ja tähän on varauduttava ajoissa. Työvoiman kansainvälistyminen on edessä, yhä useampi maahanmuuttaja näkee ravitsemusalan yhdeksi helpoimmista teistä työmarkkinoille. Jo nyt työharjoittelijoista osa on maahanmuuttajia, jotka koulutautuvat catering-alalle ja kotoutuvat koulutuksen avulla Suomeen. Myös aikuiskoulutusta ravitsemusalalle on tällä hetkellä hyvin, yhä vähemmän työharjoittelijoissa on nuoria. Johtuuko tämä nykyisestä kurssijärjestelmästä, jossa voi vaikuttaa itse enemmän opintojensa sisältöön vai eikö suurkeittiöala ja varsinkin vanhukset kiinnosta. Nykyisin työnhakijoissa ei ole nuoria vastavalmistuneita, vaan suurin osa hakijoista on yli 30-vuotiaita.

Euroopan ja muun maailman tullessa lähemmäksi, korostuu lähiruoan sekä perinteisten ruokien valmistus. Iäkäs asiakaskunta toivoo makuja lapsuudesta. Toisaalta 20 vuoden päästä asiakkaat ovat matkustelleet ja tutustuneet uusiin makumaailmoihin. Lähiruoan hankkiminen ei vielä onnistu kaikissa ostoissa. Lähiruoan käyttöastetta tullaan nostamaan. Raaka-aineiden hintapolitiikka on kallistumassa, kun kyseessä on suomalainen ja lähialueella tuotettu ruoka. Yrityksen yhteiskuntavastuu tulee osoittaa selvemmin ja ruoan alkuperä pitää tuntea. Henkilökunnan tietoisuutta ympäristöasioissa täytyy pitää yllä sekä laajentaa heidän tietämystään ruoan alkuperästä. Myös asiakkaita täytyy tiedottaa ympäristö- ja yhteiskuntavastuusta sekä kertoa mitä ne sanana ja lautasella tarkoittavat. Uusia kilpailijoita ruokapalvelualalle tulee varmasti, iäkäs väestö ei häviä yhtäkkiä ja suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Tämä on lyhyen aikavälin suurin muutos. Kilpailijoilla ei välttämättä ole valttikorttina suomalainen ruoka, vaan vedotaan juuri siihen kansainväliseen makuun. Kauppakassi ja reseptit ovelle -menetelmä voi olla tulevaisuudessa ateriapalvelun ensimmäinen palvelumuoto menevälle eläkeläiselle. Pelkkä ruokapalvelujen tarjonta ei riitä, siihen tullaan lisäämään kiinteistöpalveluja, hoito- ja hoivapalveluja, kuka tietää, vaikka koiran ulkoilutusta.

5 KYSELYTUTKIMUS

5.1. Kyselytutkimuksen toteutus

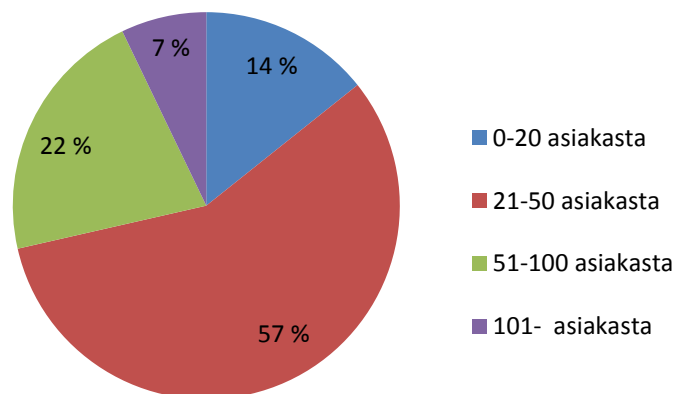
Kyselytutkimuksen tarkoitus oli Hoivian ja lounasravintola Ludvigin palveluiden esitteleminen Hämeenlinnan länsipuolen yksityisille sosiaalipalveluyrityksille. Tutkimuksen avulla selvitettiin yritysten ruokapalvelujen tilaa ja millaisia ruokapalveluja he toivoivat sekä onko Hoivia Oy:llä mahdollisuutta tuottaa ruokapalveluja kyseisille yrityksille. Kyselyn mukana lähetettiin markkinointiesitteitä Hoiviasta ja Ludvigista sekä tehtiin samalla yritystä tunnetuksi. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten ja yhteisöjen yhteystiedot saatiin Hämeenlinnan Kehittämiskeskuksen ylläpitämästä Hämeenlinnan seudun yritysrekisteristä. Joitain yrityksiä oli talven aikana myyty ja osassa oli yhteyshenkilöt vaihtunut, joten kaikki osoitetiedot tarkistettiin yritysten internetsivuilta. Kyselyssä käytettiin Hoivian logoa ja saatekirjeessä Hoivian virallista kirjepohjaa. Kyselyitä lähetettiin 23 kpl. Kirjeet osoitettiin vastaavalle sairaanhoitajalle, yksikön esimiehelle, yrityksen tai yhteisön johtajalle. Saatekirjeet (liite 1) lähetettiin yrityksiin 27. maaliskuuta, siihen oli liitetty mukaan paperiversio markkinointikyselystä (liite 2). Vastaukset haettiin henkilökohtaisesti pois sovittuna aikana. Vastausaikaa annettiin 10 päivää. Määräajan umpeutuessa jokaiseen kohteeseen soitettiin ja sovittiin, koska ja mistä vastaukset voidaan hakea. Haettaessa vastaukset takaisin, annettiin samalla mahdollisuus keskustella kyselyn tekijän kanssa mahdollisista esiin nousseista ajatuksista.

Kyselylomakkeen ensimmäisen version testaukseen osallistui Hoivian toimitusjohtaja, palvelupäällikkö sekä palveluvastaavat, yhteensä viisi henkeä. Testausversiot lähetettiin jokaiselle sähköpostitse. Vastauksista saatiin hyviä kyselylomakkeen kehittämisehdotuksia, vaikka niitä palautui takaisin vain kolme. Testausten perusteella kysymyksiä muotoiltiin ja lisättiin yksi tärkeä kysymys.

5.2. Tulokset

Puhelukierroksen jälkeen selvisi, että kaksi toimipaikkaa oli hukannut ruokapalvelukyselyn. Heidän kanssa sovittiin uuden kyselyn lähettämistä sähköpostilla. Kumpikaan paikka ei koskaan vastannut kyselyyn. Kaksi toimipaikkaa ei halunnut antaa kyselyn vastauksia Hoivia Oy:n käyttöön, joten he katsoivat parhaaksi olla vastaamatta kokonaan. Perusteluna sanottiin, että Hoivia Oy on kilpaileva yritys. Vastauksia saatiin yhteensä 14 kpl, suurin osa vastauksista haettiin yrityksistä suoraan, kolme vastausta lähetettiin postitse ja neljä vastausta saatiin sähköpostilla. Vastausaikaa pidennettiin, jotta saatiin mahdollisimman paljon vastauksia. Yhteen yritykseen lähetettiin kahdelle henkilölle kysely, mutta vastauksia saatiin yksi. Neljän yrityksen yhteyshenkilöihin ei saatu yhteyttä useammankaan yrityksen jälkeen. Vastaajia haastateltaessa he sanoivat kyselykaavakkeen olevan helppo ja nopea täyttää, vastanneet yritykset eivät kokeneet kyselyä tungettelevaksi. Kaikki yritykset eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin, jotkin kohdat jätettiin tyhjäksi.

Vastaajien joukossa oli eniten (43%) muita sosiaalipalveluja tuottavia paikkoja. He mainitsivat asiakaskuntansa koostuvan kehitys- ja liikuntavammaisista, mielenterveyskuntoutujista sekä kuuroista. Toiseksi eniten (36 %) oli vanhusten kanssa toimivia yrityksiä ja yhteisöjä. Kahdeksan yrityksen asiakaskunta oli kooltaan 21–50 henkeä (kuvio 6). Vain yksi vastaaja oli vastannut asiakaskunnan kooksi yli 101–henkeä.



KUVIO 6. Yritysten/ yhteisöjen suuruus asiakaskunnan mukaan

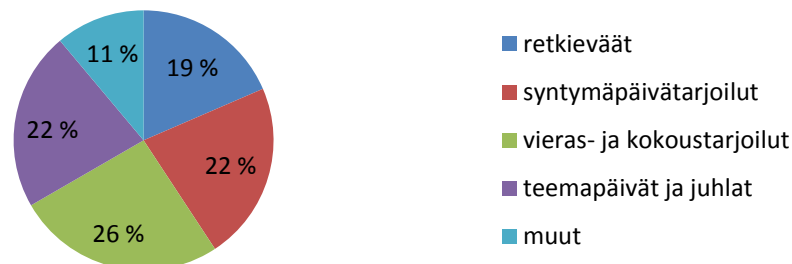
Kahdessa paikassa asiakaskuntaa oli 0–20 henkeä ja kolmessa asiakasmäärä oli 51–100 välillä. Kahdessa vastanneessa yrityksessä oli oma keittiöhenkilökunta, mutta ruoka tuli ostopalveluna. Näiden yritysten asiakaskoko oli keskiluokkaa. Oman organisaation keskuskeittiötä suosivat kuusi yritystä ja jopa kuudella vastanneesta oli oma keittiö ja oma

keittiöhenkilökunta. Molemmat asiakaskunnaltaan pienimmät yritykset valmistivat ruoan omassa keittiössä oman henkilökunnan voimin. Asiakaskunnaltaan suurin yritys käytti organisaation omaa keskuskeittiötä.

Kysyttäessä yritysten asiakkaiden tyytyväisyyttä ruokapalveluihin, puolet yrityksistä oli tyytyväisiä ja puolet totesi, että parannettavaa löytyy. Kuten eräs vastaajista totesi ”ruoka on aihe, josta jokaisella on mielipide. Se on tärkeä ja kaikkia koskettava asia”. Omaan tapansa tuottaa ateriapalveluja asiakkailleen tyytyväisiä tilanteeseen oli jopa 12 vastannutta yritystä. Kaksi vastannutta ajatteli, että jotain parannettavaa nykyiseen tapaan olisi tehtävä. Vastauksista ei ilmennyt, mitä tai miten he haluaisivat kehittää ruokapalvelujen tuottamistaan. Eräs toiminnanjohtaja totesi haastattelussa, että trendi haluta omiin tiloihin valmistuskeittiö ja käyttää yrityksen omaa ruokapalvelua, on vain lisääntynyt. Viimeisen kymmenen vuoden kuluessa on siirrytty ostetuista ruokapalveluista, oman keittiön tuotantoon. (Makkonen 2014.)

Vastauksista kahdessa tarjottiin ruokapalveluja vain arkipäivisin, kaikissa muissa ateriapalveluja tarjottiin joka ikinen päivä. Lounas tarjottiin jokaisessa paikassa, aamiainen sekä päiväkahvi tai välipala tarjoiltiin kolmessatoista paikassa. Päivällistä tarjottiin kahdessaatoista paikassa ja iltapalaa tarjosi 11 vastaajista. Aterioiden määrä johtuu yritysten palveluluonteesta. Yritykset ovat pääasiassa kokopäivähoitoa tarjoavia paikkoja, jolloin myös kaikki päivän ateriat on tarjoiltava.

Kysyttäessä ruokapalvelujen lisäpalveluista ei vastausta saatu viidestä paikasta. Kolme vastaajaa perusteli asiaa sillä, ettei lisäpalveluille ole tarvetta. Yhteensä yhdeksän paikka vastasi kysymykseen. Lisäpalveluiksi ehdotettiin retkieväitä, syntymäpäivätarjoilut, vieras- ja kokoustarjoilut, teemapäivät ja juhlat, muut.



Kuvio 7. Toivottujen lisäpalvelujen jakaantuminen vastauksissa

Eniten toivottiin vieras- ja kokoustarjoiluja. Toiseksi tärkeimmiksi koettiin syntymäpäivätarjoilut sekä teemapäivät tai teemajuhlat. Teemapäiviin eräs vastaajista ajatteli kuuluvan vuoden eri juhlat, kuten joulu, juhannus tai pääsiäinen. Vaikka, juuri nämä vuoden aikana esiintyvät juhlat yritettiin rajata pois kysymyksestä. Muista lisätarjoiluista saatiin vähän vastauksia, mutta niissä oli paljon eri vaihtoehtoja. Kuten kevät- ja joulujuhla, äitien ilta, isien ilta, isovanhempien päivä, äitien aamukahvi ja isien aamiainen, tai yksiköt voisivat tilata haluamiaan tarjoiluja. Lisäksi lisäpalveluihin toivottiin yrityksen ulkopuolella järjestettäviä tilaisuuksia, joihin voisi osallistua henkilökunta, asukkaat ja omaiset, tai valmiit tarjottavat, jonka henkilökunta laittaa esille, tai tilaisuus yrityksen omissa tiloissa, jonka tarjoilu hoitaa kokonaisuudessaan ulkopuolinen taho.

Kyselyssä otettiin esille myös henkilökunnan osuus ruokapalvelujen käyttäjissä. Vastanneista vain kolmessa paikassa henkilökunta ei käyttänyt talon ateriapalveluja. Kolmessa vastauksessa sanottiin salaattiatерian oleva suosittu henkilökunnan keskuudessa. Vaikka henkilökunta käytti talon omia ateriapalveluja, kävi ilmi, että käyttäjämäärän toivottiin olevan jopa suurempi. Lisäksi kysyttiin, haluaisiko henkilökunta käyttää yrityksen omia ateriapalveluja, jos vastaus edelliseen kysymykseen oli kielteinen. Samat kolme yritystä, joiden henkilökunta ei käyttänyt ateriapalveluja, vastasi, ettei henkilökunta halua käyttää talon tarjoamia ruokapalveluja.

Lähinnä ne yritykset ja yhteisöt, jonne ruoka tuli joko ostopalveluna tai oman organisaation keskuskeittiöltä, vastasivat kysymykseen ruoan toimitusajankohdasta. Vastaus oli kaikissa sama eli puolen tunnin sisällä ennen ruoan tarjoamista, jolloin ruoka tarjotaan kuumana, eikä sitä enää lämmitetä. Koska ruoan saapuminen asiakkaalle tuli tapahtua puolen tunnin sisällä ennen tarjoiluajankohtaa, se mahdollisti omanvalvonnan vaatimien lämpötila-arvojen pysymisen oikealla asteikolla (kuumat ruoat vähintään + 65 astetta tai kylmät ruoat enintään -12 astetta). Ruokien tarjoiluajankohtaan jätti vastaamatta yksi vastaaja. Muilla lounas tarjoiltiin klo 11.00–12.00 välisenä aikana. Päivällinen tarjoiltiin klo 15.30–16.30 välisenä aikana.

Viisi tahoja vastasi kysymykseen, paljonko ollaan valmiita maksamaan lounaasta ja sen kuljetuksista. Kaksi vastasi 10 euroa päivässä asukasta kohti. Näissä paikoissa asukkaille tarjottiin kaikki päivän ateriat joka ikinen päivä. Kaksi vastasi kuusi euroa ja yksi seitsemän euroa. Ruokapalveluissa arvostettiin luotettavuutta, ravitsemussuosittelusten täyttymistä, lähiruoan käyttöä, kotiruokaa, hyvää makua ja koostumusta, laadukasta

ruokaa kohtuullisella hinnalla sekä monipuolisuutta. Eniten vastauksissa esiintyivät ruoan laadukkuus ja luotettavuus.

Kun kysyttiin, miten haluttaisiin kehittää ruokapalveluja, vastaus saatiin neljältä taholta. Yksi paikoista halusi ottaa asukkaat mukaan ruokalistojen laadintaan ja lisätä asukkaiden mahdollisuutta vaikuttaa ruoka-annosten kokoon. Näillä keinoin haluttiin laajentaa asukkaiden itsemääräämisoikeutta. Kolme vastaajaa painotti ruokalistojen monipuolisuutta, haluttiin enemmän vaihtelua. Asiakkaille toivottiin enemmän vaihtoehtoja, joista valita. Kehittämisehdotuksena esitettiin myös, että kappaletavarat ja kastikkeet tarjottaisiin erikseen.

5.3. Johtopäätökset ja toimenpiteet

Kaksi toimipaikkaa antoi suorastaan tylyä palautetta kyselystä puhelimitse ja kieltäytyivät vastaamasta kyselyyn. He sanoivat Hoivia Oy:n olevan kilpailija, vaikkakin toisen yrityksen asiakaskunta ja palvelut olivat aivan erilaisia. Tästä tehtiin johtopäätös, että Hoivia ja Ludvig tekee hyvää työtä, jos heidät koetaan uhaksi. Tässä tulee huomioida myös se, että Hoivia on osoittanut mielenkiintonsa hoitaa toisen yrityksen yhden yksikön ruokahuolto päivittäin, jos kyseessä oleva yritys päättyy ruokahuollon uudelleen järjestelyyn. Tämä on nostanut Ludvigin ateriapalvelut kilpailijana uudelle tasolle.

Kaksi pienintä yritystä valmisti itse ateriansa, jolloin mieleen tulee, ettei näissä paikoissa ole ainakaan oma keittiöhenkilökunta. Mahdollisesti hoitajat valmistavat yhdessä asukkaiden kanssa ateriat. Koska näiden paikkojen asiakaskunta on 0-20 hengen välillä, voi ruoanvalmistus olla osa kuntouttavaa työtä, työtä joka samalla tukee asiakkaiden itsenäisyyttä. Suomalaisessa kulttuurissa lounas on päivän pääateria, toiseksi tärkein on aamupala. Vaikka yritykset tai yhteisöt olivat kooltaan tai palveluluonteeltaan erilaisia, nämä kaksi ateriala pysyivät tärkeimpinä tarjottavina.

Vieras- ja kokoustarjoiluja haluttiin. Toisinaan yllättäviinkin tilaisuuksiin riittää yksinkertainen tarjoilu. Tärkeintä on pystyä tarjoamaan vieraille kahvit tai muu vastaava. Silloin helpointa on oman keittiön tarjoama palvelu. Muut lisäpalvelut keskittyvät lähinnä erikoistilaisuuksiin, kuten juhliin, äitien/isien ja isovanhempien muistamiseen sekä yrityksen henkilökuntaa, asiakkaita ja omaisia yhdistävään yhteiseen tilaisuuteen.

On kuitenkin hienoa, että yritykset haluavat tarjota ja järjestää asiakkailleen tai asukkailleen niin sanottuja ylimääräisiä juhlia, jotka eivät ole sidottuja kalenteriin. Tilaisuuksia, jotka tuovat yritystä lähemmäksi asiakasta ja tekee henkilökunnan tutuksi sekä helposti lähestyttäväksi.

Jos työpaikalla on mahdollisuus nauttia omia eväitä, on henkilökunnan keskuudessa aina niitä, jotka niin tekevät. Syynä voi olla, ettei päivän ruokalista miellytä, tai ruoan hinta koetaan liian korkeaksi, tai kenties on oma dieetti, johon ei haluta herättää huomiota. Hyvin harvoin koko henkilökunta nauttii työnantajan tarjoamasta ruokailumahdollisuudesta. Päiväkodeissa lasten kanssa ruokailu on osa kasvatusta, kokopäivähoidon laitoksissa ei henkilökunta ehkä halua käyttää ruokataukoa asukkaiden kanssa. Ruokatauko on oma hengähdystauko työstä.

Kysyttäessä paljonko ollaan valmiita maksamaan lounaasta, hinnat vaikuttivat realistisilta, jos vertaa siihen, paljonko Hämeenlinnan kaupunki on määritellyt lounaan hinnaksi hämeenlinnalaisilta eläkeläisiltä (7,65 €). Hinnossa tulee ottaa huomioon se, ettei ruoan mukana tule henkilökuntaa, vain itse tuote, jonka talon oma henkilökunta asettaa tarjolle. Tosin halutuilla hinnoilla, 6–7 euroa lounaasta kuljetuksineen, ei voida tarjota useampia vaihtoehtoja lounaan sisältöön. Viime vuosien ruokaskandaalit ovat selvästi vaikuttaneet vastauksiin ruoan arvostuksen alueista. Lähirooka, luotettavuus ja laadukkuus olivat monen vastaajan tärkeimpiä arvoja. Vastauksissa tuli hyvin esille juuri se, mihin yhdysvaltalainen tutkimus (Sharma ym 2009, 69) oli päätynyt. Jokainen kansa uskoo maansa ja oman lähialueen ruokatuotantoon. Lähirookaan panostaminen tuottaa panostuksen takaisin, ja nostaa yrityksen ateriapalvelujen luotettavuutta ja haluttavuutta.

Kolme vastaajaa, jotka kehittäisivät ruokapalveluja monipuolisemmaksi, saivat ruokansa joko ostopalveluna tai organisaation omasta kekkurikokkeista. Heillä on käytössä kiertävät ruokalistat, joihin ei usein tule muutoksia, ellei oteta huomioon vuoden aikana olevia juhlapyyhiä. Juhlapyyhiä on suositusten mukaan otettava huomioon ruokalistasuunnittelussa. Jos asiakkaille annettaisiin enemmän vaihtoehtoja, mistä valita, se lisäisi myös henkilökunnan kiinnostusta ateriapalveluihin. Useamman vaihtoehdon valmistaminen ja lähettäminen toiseen yritykseen nautittavaksi vaatii tarkkaa tietoa ruoan menekistä ja kustannuksista. Asiakkaan tulee tehdä valinta etukäteen, jotta ei syntyisi ylimääräisiä kustannuksia ja hävikkiä. Samalla eliminoidaan se tilanne, ettei tarjottua ruokaa riitäkään kaikille halukkaille. Ruoan valmistajalle ja sen tilaavalle taholle on kiusallista,

jos ruokaa joudutaan tilaamaan lisää kesken ruokailun. Se aiheuttaa kustannuksia ja siihen menee aikaa eikä kuljetuksissa voida ottaa ympäristöä huomioon.

Vastausten perusteella, kukaan ei juuri nyt halunnut yhteydenottoa Hoiviasta tai keskustella siitä, mitä Ludvigilla on tarjota heille. Mutta ne paikat, jotka eivät olleet täysin tyytyväisiä tapaansa tuottaa ruokapalveluja, ovat yhteydenpidon arvoisia. Kenties heillä on määräaikaiset sopimukset, jolloin ruokapalvelujen kilpailuttaminen voi tulla ajankohtaiseksi vuoden sisällä. Kysely antoi uusia näkökulmia, jotka on huomioitava seuraavaan ruokapalvelukilpailutukseen vastattaessa. Pohdintaan on otettava, pystytäänkö asiakkaalle tarjoamaan muutamaa ateriavaihtoehtoa, joista valita ja kasvaako ateriapalvelutarjousten painoarvo, jos yritysten henkilökunta otetaan huomioon tarjouspyyntöön vastattaessa.

6 POHDINTA

Liiketoiminnan kehittäminen on osa jatkuvaa työtä niin Hoiviassa kuin Ludvigissa. Myös henkilökunta tulee ottaa mukaan kehittämiseen ja siten sitouttaa heidät mahdollisiin tuleviin muutoksiin. Liiketoiminnan kehittämisellä taataan työpaikkoja ja jatkumoa muuttuvassa kilpailutilanteessa. Markkinointitutkimus ja palveluiden markkinointi pitäisi ottaa osaksi Ludvigin ruokapalveluiden vuosikelloa. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat jo osa vuosikelloa, mutta ne ovat myös osa markkinointitutkimusta. Markkinointitutkimus on hyvä väylä tehdä tiettäväksi Hämeenlinnan yksityisille sosiaalipalvelujen yrityksille ja yhteisöille Hoivia Oy:n tarjoamat palvelut sekä mahdollisuus niiden hyödyntämiseen ja yhteistyöhön. Tulevaisuudessa markkinointiin kannattaa ottaa mukaan alan ammattilainen. Markkinointi oman väen panoksella ei välttämättä tuota parasta hyötyä. Alan ammattilaisella on erilainen näkemys oikein kohdennetusta markkinoinnista ja sen tehokkaasta tyylistä.

Yrityksiin lähetetyissä saatekirjeissä kerrottiin, että vastaukset haetaan yrityksistä henkilökohtaisesti pois. Siksi oli mieluisa yllätys, kun muutamat paikat lähettivät vastaukset postitse tai sähköpostilla. Kyselyn toteuttaminen epäonnistui, kun joistakin paikoista ei yhteyshenkilöön saatu yhteyttä edes useamman yrityksen jälkeen. Yhteystiedot tarkistettiin useampaan otteeseen. Samoin epäonnistumisena nähtiin se, etteivät muutamat paikat halunneet vastata kyselyyn. Joskin nämä paikat ilmaisivat syyksi sen, etteivät halua antaa tietoja Hoivia Oy:lle. Toisaalta vastauksia haettaessa kutsuttiin vierailemaan keittiöihin ja esiteltiin toimintaa enemmänkin.

Jos tulevaisuudessa saisimme neuvoteltua ateriapalveluiden myymisen jompaa kumpaan keskikokoiseen yritykseen, jonne ateriat tulevat ostopalveluna, se toisi merkittävän lisän Ludvigin ruokapalveluihin. Jopa niin merkittävän, että olisi mahdollisuus lisätä henkilökuntaa. Toinen paikoista, jonne ruoka tuli ostopalveluna, vastasi, ettei henkilökunta halua käyttää talon ateriapalveluja. Tässä olisi erinomainen neuvottelun aihe, pystyisikö Ludvig tarjoamaan vaihtoehdon myös henkilökunnalle. Tätä asiaa pitäisi miettiä Hoiviassa ja Ludvigissa henkilökunnan kanssa, ajatellen myös muita tulevaisuuden ateriapalveluneuvotteluita.

Kun eläkeläinen saapuu Ludvigiin, hän saa hintaan myös palvelun ja henkilökunnan läsnäolon unohtamatta tärkeää sosiaalista kanssakäymistä, jolle ei voi laskea hintaa.

Asiakkaiden hyvä palaute leviää lähiympäristössä tuoden lisää asiakkaita. Asiakas- kyselyn tulokset on syytä pitää yli 4,5 keskiarvon ateriapalveluissa. Se lisää aineetonta pääomaa, kuten palvelujen luotettavuutta, henkilöstön ammattitaitoa sekä tukee yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Hyvä asiakaspalaute voidaan tuoda esille myös ateriapalveluneuvotteluissa.

Ludvigin ruokapalvelujen näkeminen uhkana, nostaa myös keittiöhenkilökunnan ammattitaitoa ja omalla tavallaan antaa hyvää palautetta osaamisesta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että voi tuudittautua hyvän osaamisen tunteeseen, työtä ja osaamista on kehitettävä. Ja hyvällä työllä on saatava puskaradiomainonta toimimaan lähiympäristössä. Kenties jatkossa, kun tarjotaan Ludvigin ruokapalveluja, olisi parempi saada asioista päättävät tahot lounaalle Ludvigiin. He näkisivät paikan päällä, millaisia palveluja tuotetaan Hoivian omaan taloon sekä palvelujen laadukkuuden.

Jos kyselytutkimus toistettaisiin, pitäisi kysymyksiä muotoilla uudestaan. Kysymysten sisältöä ja tarpeellisuutta tulisi miettiä ja kenties lisätä tai poistaa kysymyksiä. Kysymysten laadinnassa pitäisi käyttää suurempaa testiryhmää, jotta kehittämistarpeet tulisivat paremmin esille. Huolimatta siitä, ettei kukaan halunnut yhteydenottoa Hoiviasta, kysely toi esille asioita, joihin pitäisi kiinnittää huomiota. Kilpailutilanteessa voitaisiin markkinoida asiakkaan valinnanmahdollisuutta sekä henkilökunnan ruokailumahdollisuutta. Asiakkaalle pitäisi kyetä tarjoamaan kahta eri vaihtoehtoa lounaalle joko pääruokaan tai salaattiin ja henkilökunnalle lisäksi kevyttä ateriaa. Nämä pitää huomioida myös hinnoittelussa.

LÄHTEET

Aalto, K. & Heiskanen, E. 2011. Kestävä ruokalautanen joukkoruokailun kestävä kehityksen edistäjänä. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki; Työselosteita ja esitelmiä 130/2011.

Efektia Oy. 2004. Ruokapalvelumarkkinat 2004. Seppälä, R; Levo, R & Työppönen, K. (toim.) 2004. Helsinki; Efektia Oy.

Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla, Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Helsinki; Suomen Kuntaliitto.

Halinen, A. & Salmi, A. 2001. Henkilöt liikesuhteiden rakentajina ja portinvartijoina. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä (s. 208). Vantaa; Tummavuoren kirjapaino Oy.

Heikkinen, V. A. 5.11.2013. Huomisen ammattikeittiö. Seminaari Ateria13, Helsinki; Haaga-Helia.

Helldan, A; Kosola, M; Ovaskainen M-L; Raulio, S; Tapanainen H & Virtanen S. 2012. Finravinto 2012 -tutkimus - The National FINDIET 2012 Survey THL raportti 16/2013 luettu 16.3.2014 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-951-0>.

Hiltunen, A. 13.12.2013 Ravitsemustiede vaatii yhteistyötä yli rajojen, luettu 2.3.2014. <http://www.ruokatieto.fi/uutiset/ravitsemustiede-vaatii-yhteistyota-yli-akateemisten-rajojen>.

Hoivia Oy päivitetty 14.3.2014 Luettu 16.3.2014 www.hoivia.fi.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 29.12.2012. Eko-ostaja. Lähiruoka on paikallisruokaa. Luettu 23.3.2014 <http://www2.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/eko-ostaja/elintarvikkeet/lahiruoka>.

Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY; Oppimismateriaalit.

Lotti, L. 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo; WSOY.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki; Edita Prima Oy.

Maa- ja metsätalousministeriö. 2014. Lähiruokaohjelma. Päivitetty 14.1.2014, luettu 23.11.2014 <http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/lahiruoka.html>.

Maa- ja metsätaloustuottajien keskusliitto. 2011. Lähiruoalle määritelmä. Luettu 23.3.2014. http://www.mtk.fi/ajankohtaista/uutiset/uutiset_2011/fi_FI/lahiruoalle-maaritelma.

Makkonen, T. Toiminnanjohtaja Attendo Oy. Haastattelu 11.4.2014. Haastattelija Sipilä, S. Hämeenlinna.

- Mertanen, E. (toim.) 2012. Ruokapalveluja kehittämässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Mertanen, E & Ryttyläinen K. 2010. PVA-menetelmänä Oppimista kehittämässä. Ylempi amk-tutkinto matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla. Toim. Mertanen E, Mikkonen A. & Nurminen A. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 104.
- Mikkola, M. 5.11.2013. Millaista uutta liiketoimintaa kestävät ruokapalvelut mahdollistavat. Seminaari Ateria13, Helsinki; Helsingin Yliopisto Ruralia-instituutti.
- Motivan Hankintapalvelu 2014. Päivitetty 14.11.2014. Tulostettu 4.3.2014. www.motivanhankintapalvelu.fi/tietopankki/ruokapalvelut.
- Mäntyneva M; Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki; WSOY.
- Palvelujen markkinointi. (ei pvm) Savon kuntakoulutusyhtymä. Luettu 17. 11. 2013 <http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1palvelut.htm>.
- Pento, T. 2007. Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat. Julkaisussa Rannisto, P-H; Pento T. & Vedenkannas M. (toim.). Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja C 11. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pelli, T. 2014 Kuntaruokailulla rakennetaan hyvinvointia. Ammattikeittiöosaajat 1/2014, 14-17.
- Rantanen, A. 2010. Tuloksellisuuden keinoin kohti parempaa kokonaisuutta julkisen ruokapalvelun kehittämissuunnitelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa; Kustannusyhtiö Pohjantähti.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki; Kauppakaari Oyj.
- Rope, T & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi -onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Porvoo; WS Bookwell Oy WSOY.
- Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna; Rope Timo ja Inforviestintä Oy.
- Sharma, A; Gregoire, M.B. & Strohbehn C. 2009. Assessing Costs of Using Local Foods in Independent Restaurants. Journal of Foodservice Business Research 12/2009, 55-71
- Silvennoinen, K; Koivupuro, H-K; Katajajuuri, J-M; Jalkanen, L & Reinikainen, A. 2012. Ruokahävikki suomalaisessa ruokaketjussa, Foodspill 2010- 2012 hankkeen loppuraportti. MTT raportti 41. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Luettu 14.4.2014. <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti41.pdf>
- Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Helsinki; Efeko Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa, selvityksiä 2010:11. Helsinki; Sosiaali- ja terveysministeriö.

Stakes. 2007. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2004. Helsinki; Yliopistopaino.

Soukko, S. 2012. Lähtökohtia ruokapalveluiden tulevaisuudelle. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2014. Yksityiset sosiaalipalvelut. Luettu 16.3.2014. http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/yksityiset-sosiaali-ja-terveyspalvelut/yksityiset-sosiaalipalvelut.

Tuominen, K. 2013. Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti? CAF itsearvioinnin työkirja. Vantaa; Oy Benchmarking Ltd.

Varjonen, V. & Wiklund, P. 2006 Markkinatutkimuksella tukea kehittyvään liiketoimintaan. Luettu 14.4.2014 <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/38-markkinatutkimuksella-tukea-menestyvaan-liiketoimintaan>

LIITTEET

Liite 1. Kirje kyselystä yksityisille sosiaalipalveluntuottajille



27.3.2014

Hei!

Olen Satu Sipilä ja työskentelen Hoivia Oy:ssä emäntänä. Teen opinnäytetyötä Tampereen ammattikorkeakouluun palvelujen johtamisen ja tuottamisen koulutusohjelman restonomi-linjalle.

Opinnäytetyössäni kartoitan Hämeenlinnan kantakaupungin länsipuolen sosiaalipalveluyritysten ruokapalvelujen tilannetta. Toivonkin Teidän vastaavan kyselyyni asian tiimoilta ja haluamme samalla herättää mielenkiintoanne palvelujamme kohtaan.

Kysely vie n. 5-10 minuuttia ja vastaukset voi antaa suurimmalta osalta ympyröimällä. Vastausaikaa on 8.4.2014 asti. Soitan Teille ennen vastausajan päättymistä, mistä ja milloin voin tulla hakemaan vastaukset. Voin samalla vastata kysymyksiin jos niitä on noussut esille. Voitte myös soittaa minulle, yhteystiedot löytyvät lopusta. Vastaukset ovat Hoivia Oy:n käytössä luottamuksellisesti ja tulevat nimettöminä opinnäytetyöni materiaaliin.

Hoivia Oy on monipuolisia vanhusten palveluja tarjoava yritys Turuntiellä Hämeenlinnassa, lounasravintola Ludvig tuottaa Hoivia Oy:n ruokapalvelut. Voitte vieraila myös kotisivuillamme www.hoivia.fi josta löytyy mm. Ludvigin ruokalistat sekä tietoa meistä. Parhailaan Hoivia Oy on saamassa ISO 9001/2008 laatusertifikaatin.

Kiitos yhteistyöstä ja vastauksistanne!

Aurinkoista kevättä toivottaen,

Satu Sipilä

p. 03- 631 6213 arkisin klo 7-15

Liite 2. Kyselytutkimuskaavake

1(3)



Ympyröikää vastauksenne, joissakin kysymyksissä voi olla useampi vastaus. Osaan kysymyksiä voitte vastata luetteloimalla.

1 Edustamanne yrityksen kohderyhmä:

1. vanhukset
2. kehitysvammaiset
3. lapset
4. muu, mikä

2 Kuinka suuri on asiakaskuntanne?

1. 0-20 asiakasta
2. 21-50 asiakasta
3. 51-100 asiakasta
4. 101-

3 Miten tällä hetkellä ruokapalvelunne toimii?

1. oma valmistus, oma keittiö
2. oma henkilökunta, ruoka tulee ostopalveluna
3. ruoka tulee ostopalveluna, samoin keittiöhenkilökunta
4. muu, miten?

4 Ovatko asiakkaanne tyytyväisiä nykyiseen ruokapalveluun?

1. kyllä
2. parannettavaa löytyisi

5 Oletteko tuottajana tyytyväisiä tapaan tuottaa ruokapalveluja?

1. kyllä
2. ei, jotain voi tehdä toisin

6 Miten usein tarvitsette viikossa ruokapalveluja?

1. joka arkipäivä
2. 7pv/viikossa
3. muutamia päiviä viikossa, mitä päiviä?

7 Ympyröi millaisia ruokapalveluja tarjoatte? Voi ympyröidä useamman vaihtoehdon.

1. aamupala
2. lounas
3. päiväkahvi/välipala
4. päivällinen
5. iltapala

8 Ympyröikää millaisia lisäpalveluja tarvitsette? Voi ympyröidä useamman vaihtoehdon.

1. retkievää
2. syntymäpäivätarjoilut
3. vieras/kokoustarjoilut
4. teemajuhlien tai päivien tarjoilu, muu kuin vuoden aikana esiintyvä kuten joulu, pääsiäinen, juhannus tms. Millainen tarjoilu?
5. muu, mikä

9 Käyttääkö oma henkilökuntanne nykyisiä ruokapalveluja?

1. kyllä
2. ei

10 Jos vastasitte ei, haluaisiko henkilökuntanne käyttää tarjoamianne ruokapalveluja?

1. kyllä
2. ei



3(3)

11 Mihin kellonaikaan haluatte ruoan toimipisteeseen?

12 Mihin kellonaikaan tarjoilette ruoan?

13 Paljonko olette valmiita maksamaan lounaasta ja sen kuljetuksista?

14 Mitä asioita arvostatte ruokapalveluissa? Esim. luotettavuus, lähiruoka, ravitsemussuosittelun täytyminen

15 Miten haluaisitte kehittää ruokapalveluitanne?

16 Haluaisitteko keskustella ruokapalvelujen muista vaihtoehtoista ja siitä mitä Hoivia Oy voisi teille tarjota?

1. kyllä, yhteystiedot
2. kiitos ei, tällä hetkellä ei ole tarvetta