



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ruokailupalvelusopimusmalli

Vehmas, Mari

2015 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Ruokailupalvelusopimusmalli

Mari Vehmas
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

Mari Vehmas

Ruokailupalvelusopimusmalli

Vuosi 2015 Sivumäärä 72

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia olemassa olevia palvelusopimuksia ja niistä saadun tiedon perusteella suunnitella ja koostaa sopimusmalli ruokapalvelutuotannon tarpeisiin. Sopimusmallin tarkoituksena on auttaa palvelua ostavia yrityksiä ottamaan huomioon erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän tiloissaan toimivan henkilöstöravintolan onnistumiseen palveluntuotannossa. Palveluntuottajalle on tarkoitus tuottaa ajatuksia siihen, mitä onnistuneella sopimuksella voidaan saavuttaa ja mikä pitäisi olla yhteistyön tavoite.

Sopimusyhteistyön tavoitteena tulisi olla pitkäaikainen kumppanuus sekä erinomainen asiakastyytyväisyys. Palveluntuottajan näkökulmasta tärkeää on myös toiminnan kannattavuus.

Opinnäytetyön tietoperusta loi pohjan onnistuneen sopimuksen laatimiselle: mitä on palvelu, asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kokema laatu ja minkälaisia vaatimuksia ne asettavat sopimuksen sisällölle. Tietoperusta on koottu palveluiden tuottamista käsittelevästä kirjallisuudesta sekä artikkeleista ja tutkimuksista. Opinnäytetyössä tuotiin esille myös ruokapalvelualan erityispiirteitä, joilla on vaikutusta ravintolatoiminnan kannattavuuteen ja sitä kautta sopimuksen sisältöön. Tällaisia erityispiirteitä ovat muun muassa elintarvikelainsäädännön ravintolatoiminnalle asettamat vaatimukset sekä ravintolatoiminnan suuret raaka-aine- ja henkilöstökustannukset.

Palvelusopimusmallin ensimmäiselle versiolle pyydettiin asiantuntijakommenteja palvelu- ja ruokapalvelualan asiantuntijoilta. Kommenttien tuloksena sopimusmalliin löydettiin muutamia tärkeitä lisäyksiä, joita mallina käytetyissä palvelusopimuksissa ei ollut otettu huomioon.

Johtopäätöksenä voidaan todeta että palvelusopimuksella on merkittävä rooli siinä, millaiset mahdollisuudet palveluntuottajalla on onnistua erinomaisen palvelun tuottamisessa. Sopimus määrittää sopimusosapuolien roolit. Palveluntuottajan tulee muistaa että tilaaja-asiakkaan eli sopimusosapuolien tyytyväisyys palveluun ja yhteistyöhön on yhtä tärkeää kuin käyttäjä-asiakkaan tyytyväisyys tuotteeseen ja asiakaspalveluun. Tilaja-asiakkaan taas on oivallettava että ilman hyviä toimintaedellytyksiä palveluntuottajan on mahdotonta tuottaa laadukasta palvelua. Palveluntuottamisen tulee olla yhteistyötä, ei keskinäistä kilpailua. Ei ole olemassa yhtä sopimusmallia, joka kattaisi kaikki yhteistyömallit. Sopimuksen laajuus ja sisältö riippuu tuotetun palvelukokonaisuuden laajuudesta sekä tuotettavan palvelun laadusta.

Asiasanat: ulkoistaminen, asiakaslähtöisyys, palvelu, palvelusopimus, asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus.

Mari Vehmas

Contract Model for Food Service Production

Year	2015	Pages	72
------	------	-------	----

The main purpose of this Thesis was to study contracts used in food service production and with the information gathered, plan and put together a contract model for the purposes of food service production. The contract model can be used to help companies who are buying services notice different aspects which influence the service production of the restaurant operator operating at their premises. For the service operator this thesis provides ideas of what can be achieved with a successful contract and what should be the purpose of cooperation.

The purpose of cooperation should be a long term partnership and excellent customer satisfaction. From the service operator's point of view it is also important to take care of the profitability of operations.

The theory of the thesis creates a base for a successful contract. What is service, customer-oriented approach and how does the customer experience the quality of the service and the product and what kind of demands do the aspects mentioned above set for content of the contract? The theory base has been collected from literature articles and studies on service production.

The thesis brings up special features of the food service business which influence the profitability of food service production and therefore the content of a service contract. Special features are for example the demands set by food production legislation and relatively massive costs of raw material and labour.

The first version of the service contract model was commented on by three service production specialists. Based on the comments, the contract model was developed with some important supplements which had not been taken into account in the contracts studied for the contract model.

In conclusion, it can be pointed out that the service contract has a significant role in how good the service provider's opportunities are to succeed in providing excellent service quality. The contract determines the partners' roles. The service provider has to remember that the contract customer's satisfaction is as important a factor as satisfaction of restaurant quests. On the other hand, the contract customer has to comprehend that without good prerequisites for operations the service operator is unable to provide excellent service quality and customer satisfaction. Service production is cooperation between the partners not, rivalry. There is no one universal contract model to meet the different forms of cooperation. The quality and quantity of the contract depends on the demands set for the service combination and the required service quality.

Keywords: outsourcing, customer -oriented approach, service, service contract, customer satisfaction, customer experience.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	9
1.3	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	10
1.4	Raportin rakenne	10
2	Tutkimusmenetelmän valinta	11
3	Ruokailupalveluiden tuottaminen	12
3.1	Palvelut	13
3.1.1	Palvelulogiikka ravintolatoiminnassa	13
3.1.2	Ruokailupalvelun laatu	17
3.1.3	Asiakaslähtöinen ruokailupalvelu.....	17
3.1.4	Ruokailupalvelut ja asiakkaan kokemus	20
3.1.5	Ruokailupalvelun asiakastyytyväisyyden mittaaminen	22
3.2	Palveluiden ulkoistaminen.....	24
3.2.1	Palveluiden ulkoistamisen syyt	25
3.2.2	Palveluiden ulkoistamisen käytänteet	26
3.2.3	Tilaaaja-tuottajamalli	26
3.3	Kumppanuus.....	26
4	Ruokailupalveluiden tuottaminen Suomessa	28
4.1	Ruokailupalvelualan erityispiirteitä.....	28
4.1.1	Omavalvonta	29
4.1.2	Ruokapalvelutuotannon kustannusrakenne	30
4.2	Ruokailupalvelun toimintamalleja	31
4.2.1	Riskisopimus.....	31
4.2.2	Hoitovastuusopimus.....	32
4.2.3	Open book -sopimus	32
5	Kehittämistehtävä	33
5.1	Kehittämisen tavoite ja kriteerit.....	33
5.2	Kehittämistehtävän kuvaaminen	34
5.3	Sopimusmalli	35
5.4	Palvelusopimuksen liitteet	36
5.4.1	Kuvaus palvelukokonaisuudesta	36
5.4.2	Vastuunjakotaulukko	36
5.4.3	Hinnastot	37
5.4.4	Muita sopimusliitteitä	37
5.4.5	Raportointi	37
5.5	Sopimusmallin arvioiminen	38
5.5.1	Asiantuntijakommentit	38

5.5.2 Sopimusmallin kehittäminen	42
6 Johtopäätökset ja pohdinta	42
Lähteet	44
Kuviot..	47
Taulukot	48
Liitteet.....	49

1 Johdanto

Suomalaiset yritykset ovat ulkoistaneet henkilöstöruokailupalveluitansa ulkopuolisen, palvelutuottajan tuotettavaksi. Palvelutuotannon tavoitteena on korkea tuotteen ja palvelun laatu, erinomainen asiakastyytyväisyys sekä molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyö. Palvelusopimuksella on suuri rooli yhteistyön onnistumisessa. Palvelutuotannon onnistuminen on molempien osapuolten etu, sillä jatkuva palvelun kilpailuttaminen on aikaa vievää ja kallista. Tavoitteena tulisi olla pitkäaikainen yhteistyö, jolloin yhteisen toiminnan tuloksena syntyy kumppanuus, joka hyödyttää molempia osapuolia maksimaalisesti. Toimintasuunnitelma eli palvelunkuvaus on tärkeässä asemassa palvelutuotannon onnistumiselle. Palveluista sovittaessa on tärkeää, että kaikki palvelun onnistumisen kannalta oleellinen on kirjattu sopimukseen ja sopijapuolilla on yhteinen käsitys sopimuksen sisällöstä ja merkityksestä. Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen toimitettuun palveluun, sopimuksessa on tulkinnan varaa tai yhteistyö palveluntuottajan kanssa ei suju, alkaa kilpailutusprosessi uudelleen alusta. Ruokailupalveluiden kilpailutuksessa tulisi käyttää apuna alan asiantuntijoiden osaamista.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ruokailupalvelualan palvelutuotantoa ja sen erityispiirteitä. Opinnäytetyö on tarkoituksellisesti tehty riippumattomaksi mistään yksittäisestä alan yrityksestä. Sopimusyhteistyö yritysten välillä on luottamuksellista, tästä syystä opinnäytetyössä hyödynnettyjä sopimuksia käsitellään vain yleisellä tasolla. Kehittämistehtävän on tarkoitus tuottaa ruokailupalvelusopimusmalli, joka mahdollisimman hyvin luo edellytykset onnistuneelle palvelutuotannolle. Opinnäytetyön teoriaosuuden on tarkoitus selventää sopimuksen sisällölle tärkeää palvelunäkökulmaa.

Asiakas on palvelutuotannon kuningas ja kaikki toiminta perustuu asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen varmistamiseen. Asiakastyytyväisyys on ainoa keino taata tuottava liiketoiminta. Sopimus on kriittinen tekijä palvelutuotannon onnistumisessa kaikilla palveluntuotanto aloilla. Tämä opinnäytetyö keskittyy sopimushallintaan ruokailupalveluiden näkökulmasta. Mallia voidaan hyödyntää myös muiden palveluiden sopimusten laadinnassa. Sopimusmalli on tarkoitettu hyödyttämään niin palveluja ostavia kuin myyviä tahoja. Näihin tavoitteisiin palataan johtopäätösluvussa.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Suomessa on pitkät joukkoruokailuperinteet. Monista Euroopan maista poiketen olemme tottuneet maksuttomaan kouluruokailuun sekä subventoituun henkilöstöruokailuun. Ravitsemussuosituksien ohjaavat ruokalistasuunnittelua, joten henkilöstöravintolassa ruokailu edesauttaa terveellisten valintojen tekemistä kuten kasvisten ja kalan syömistä. (Varjonen 2012.) Am

mattikeittiöiden merkitys on kasvanut vauhdilla toisen maailmansodan jälkeen. Kansakoululaiset saivat maksuttoman aterian jo 1940-luvulla. Sodan jälkeinen jälleenrakentaminen käynnisti henkilöstöruokailutoiminnan. Perusopetuksen ja päivähoiton kehittyessä 1970 ja 1980-luvuilla alkoi ilmainen lounas sisältyä koulu ja hoitopäivään. (Nyysönen 2009.)

Vuonna 2009 lounasruokaa tarjoili noin 1550 henkilöstöravintolaa. Taloustutkimuksen 2010-tilastojen mukaan vuosittain valmistetaan noin 63 miljoonaa aterialla. (Vikstedt ym. 2010.)

Henkilöstöruokailu tarkoittaa työnantajan työntekijöilleen järjestämää mahdollisuutta ruokailulla työpäivän aikana. Henkilöstöruokailu voidaan järjestää, joko työnantajan omissa tiloissa tai työntekijöillä on mahdollisuus poistua työpaikaltaan lounaalle. Työnantaja voi tukea henkilöstöruokailua sopivaksi katsomallaan tavalla. Työntekijöille voidaan tarjota esimerkiksi lounaseteleitä tai vaihtoehtoisesti tukea mahdollisuutta työaikaisen lounaan nauttimiseen järjestämällä ruokailumahdollisuus työpaikan omassa ravintolassa. Tällöin työnantaja usein subventoi henkilökuntansa lounasruokailua maksamalla palvelua tuottavalle yritykselle osan lounaan hinnasta. (Verohallinnon ohjeet 2002.) Asiakasyritys voi tukea lounasruokailua vaihtoehtoisesti maksamalla osan ravintolatilojen kustannuksista esimerkiksi vuokran, sähkön, veden ja jätekustannukset.

Edullisen henkilöstöruokailun merkitys on suuri, paitsi työntekijälle, myös työnantajalle. Työntekijä saa työpäivänsä lomassa mahdollisuuden hengähdystaukoon, voi ladata akkujaan lopputyöpäivää varten sekä pystyy kehittämään sosiaalisia suhteitaan työkavereidensa kanssa. Työaikainen ruokailu on työnantajalle erinomainen mahdollisuus parantaa työntekijöidensä työhyvinvointia sekä työtehoa. Rauhallisen lounastauon pitänyt ja maukkaan, monipuolisen, kohtuullisen sekä täysipainoisen lounaan nauttanut työntekijä on tutkitusti tuottavampi työnantajalleen kuin esimerkiksi työpöydän ääressä eväitään nauttanut työntekijä. Pitkällä aikajänteellä, hyvin järjestetyllä henkilöstöruokailulla, on vaikutuksia työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä muun muassa sairauseläkkeiden ja varhaiseläkkeiden määrään. Ravitsemussuosituksia noudattava lounasruoka ehkäisee osaltaan korkeaa kolesterolia, sydän- ja verisuonitauteja, ylipainoa sekä tästä johtuen myös tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Henkilöstöravintolan lounaalla on tarjolla päivittäin runsaasti kasviksia ja hedelmiä sekä vaihtelevasti kalaa, broilereita sekä lihaa. Oikeilla henkilökohtaisilla valinnoilla ruokailija saa riittävästi pehmeitä rasvoja, ravintoaineita sekä kohtuullisesti energiaa. (Vikstedt ym. 2010.)

Sosiaali- ja terveysministeriön Joukkoruokailun seuranta ja kehittämistyöryhmän (2010) mukaan työpaikalla ruokailevat syövät useammin kasviksia ja kalaa kuin esimerkiksi omia eväitä syövät tai työpaikan ulkopuolella lounastavat. Myös tämä suositus toteaa että työpäivän aikana syöty lounas ja sen mukanaan tuoma tauko edistävät työntekijöiden sosiaalista ja psyykk-

kistä hyvinvointia. Työpäivän aikainen ruokailu lisää myös tarkkaavaisuutta ja varmistaa fyysistä työtä tekeville riittävän energian ja nesteen saannin. Ruokailu on tärkeää sekä jaksamisen mutta myös työturvallisuuden vuoksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 18-19.) Henkilöstöravintolassa tarjottavan ruuan tulee olla ravitsemuksellisesti oikein koostettua. Erityisesti on huomioitava rasvojen laatu sekä suolan ja kuidun määrä ruuassa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 23.)

Ruokapalvelutuottajan päämäärä on vastata asiakkaidensa henkilökohtaisiin tarpeisiin, mieltymyksiin ja arvostuksiin. Syöminen ei ole vain nälän tyydyttämistä, vaan asiakas haluaa nauttia lounaastaan. Asiakas odottaa palveluntuottajan loihtivan ravintolaan elämyksiä, joista voi yllätyä positiivisesti. Asiakas ei aina toimi johdonmukaisesti, vaan tarpeet ja mieltymykset vaihtelevat. Asiakkaan arvostamia asioita ovat muun muassa raaka-aineiden puhtaus ja kotimaisuus sekä luomu- ja lähiruoka. Asiakkaiden valintaa ohjaa selkeästi ruuan maku ja laatu, ravintolamiljöön viihtyisyys ja siisteys sekä ystävällinen palvelu. Myös hinnalla on merkitystä asiakkaan valinnoissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 25-27.)

Edellä kerrotuista syistä henkilöstöravintolapalveluiden ostaminen sekä ostetun palvelun laatu ovat merkittävässä asemassa yritysten tukipalveluissa. Onnistuneen palveluntuottaja - tilaaja suhteen muodostuminen edellyttää, että yhteistyön vaatimat asiat on sovittu tarkasti palvelusopimuksessa. Haluttu ruokatuotteen ja palvelun laatu on syytä kuvata tarkasti ja huolellisesti palvelukuvauksessa. Jos sopimus laaditaan asiakkaan sopimusmallin mukaisesti, tällöin sopimuksen sisältö ei aina vastaa ruokailupalvelutoiminnan vaatimuksia. Onkin tärkeätä tietää, mitä asioita ruokailupalvelualan palvelusopimusta laadittaessa on otettava huomioon.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kootusti suomalaisen ruokailupalvelumarkkinan erityispiirteitä ja esitellä ruokailupalveluiden kilpailuttamiseen ja ulkoistamiseen liittyviä yksityiskohtia sekä erilaisia toimintamalleja. Kehitystehtävän tavoitteena on luoda sopimusmalli, nimenomaan ruokailupalveluiden palvelutuotannon tarpeisiin. Ruokailupalveluiden tuottamisessa, kuten muissakin palveluissa, tuotteen ja palvelun laatu korostuvat. Asiakas on palvelutuotannon lähtökohta ja asiakaskokemus määrittää palveluntuottajan onnistumisen. Onnistumista mitataan myös numeerisesti kuten liikevaihto, tuotto, ruokailijamäärä lukuina. Kehitystehtävän tuotoksena syntyvä palvelusopimusmalli pohjautuu abstraktimpiin tekijöihin, joista sopimuksen kokonaislaatu muodostuu. Tarkastelun alla ovat palvelun laatu, asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys sekä asiakastyytyväisyys. Sopimuksen onnistumista voidaan arvioida yhteistyön aikana palveluntuottajan hyvinä toimintaedellytyksiä, josta seuraa erinomainen tuote ja loistava asiakaspalvelu. Sopimuksen onnistuminen luo pohjan hyvälle käyttäjä tyytyväisyydelle, mutta myös tilaajan tyytyväisyydelle. Sopimusten laatu on tärkeä kaikilla toimialoilla

mutta tämä opinnäytetyö keskittyy kuvaamaan sopimuksellisia asioita ruokailupalveluom-
 mialan näkökulmasta. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on alan toimintatapojen kehittämi-
 nen. Koostettua sopimusmallia kehitettiin spesifimmäksi ja edellä mainittuja kriteerejä pa-
 remmin vastaavaksi, asiantuntija kommenttien avulla. Kehitystyön kulku on esitetty kuviossa
 1.



Kuvio 1: Kehittämistehtävän prosessi

Oma kehittämistavoitteeni on ymmärtää paremmin ruokailupalveluliiketoimintaan liittyviä so-
 pimuskysemyksiä ja jatkossa pystyä kriittisesti arvioimaan palvelusopimuksen onnistumista
 ruokailupalvelukilpailutuksissa.

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Seuraavassa esitellään ruokailupalveluiden tuottamiseen liittyviä erityisiä käsitteitä, joita
 opinnäytetyössä esiintyy.

Joukkoruokailu / henkilöstöruokailu

Julkisen sektorin sekä yksityisten ruokapalveluyritysten toteuttamaa ruokailua, joka kulute-
 taan kodin ulkopuolella. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010)

Tilaaaja-asiakas

Yritys, joka ostaa palveluita ulkoiselta palveluntuottajalta tai -tuottajilta.

Käyttäjäasiakas

Palveluita käyttävä asiakas, joka on tilaaja-asiakkaan yrityksen henkilökuntaa, asiakas tai vie-
 ras.

Palvelusopimus

Palveluntuottamisen yksityiskohdat kirjataan sopimukseen, joka laaditaan tapauskohtaisesti.

1.4 Raportin rakenne

Opinnäytetyö on pyritty laatimaan helppolukuiseksi ja siinä on keskitytty perusasioihin. Sisältö
 on ryhmitelty niin, että se muodostaisi mahdollisimman loogisen kokonaisuuden.

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, josta selviää työn taustat sekä tarkoitus. Toisessa luvussa kuvataan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Teoriaosuudessa selvitetään mitä on palvelu ja siihen liittyviä käsitteitä sekä palveluiden ulkoistamisen käytänteet ja syyt. Lisäksi toisessa luvussa kerrotaan mitä kumppanuus merkitsee palvelutuotannossa ja mitä lisäulottuvuutta se tuo palvelusopimuksien laadintaan.

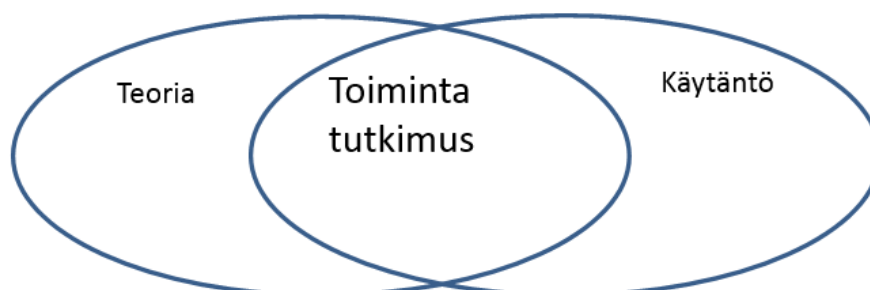
Kolmannessa luvussa käsitellään ruokapalvelualan erityispiirteistä ja esitellään kolme erilaista ruokailupalveluiden tuottamisessa käytettyä toimintamallia. Neljäs luku kuvaa kehittämistehävän etenemistä ja sopimusmallin kehittämistä. Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset ja pohditaan kehitystyön tuloksia.

2 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu toiminnallinen tutkimusmenetelmä, sillä opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa teoreettisen tiedon avulla käytännön läheinen ja kattava sopimusmalli. Sopimusmallin on tarkoitus olla sekä palveluntuottajaa että palvelua ostavaa yritystä tai muuta tahoa palveleva. Muilla toimialoilla palveluntuotannon suunnittelun mallia voidaan hyödyntää esimerkkinä asiakaslähtöisestä ajattelusta.

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on tutkittavan toiminnan kuvaaminen ja tavoitteena muutoksen aikaansaaminen. Reflektoinnin avulla pyritään ymmärtämään toimintaa ja kehittämään sitä. Toimintatutkimus on jatkuvaa prosessia toimintatapojen muuttamiseksi entistä paremmiksi. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu.)

Arja Lemmetyisen Pro Gradu tutkielma ”Toiminta tutkimus oppimisen strategisesta kehittämisestä Turun kauppakorkeakoulussa”, 2004, kuvaa teorian ja käytännön suhdetta toimintatutkimuksessa kuvion 2 avulla.



Kuvio 2: Toimintatutkimus (Lemmetyinen 2004)

Toimintatutkimus siis yhdistää, kuvion mukaisesti, teoriaa ja käytäntöä luodakseen uusia käytänteitä. Lemmetyisen mukaan toimintatutkimus teorisoi käytäntöä ja käytännöllistää teoriaa. Käytännön teoria ja itse käytäntöjen kehittäminen voidaan ajatella yhteisenä prosessina. (Lemmetyinen 2004.)

Vilka ja Airaksinen (2003, 7) toteavat että kokemuksen ja toiminnan kautta syntynyt tietämys auttaa meitä selviämään paremmin omassa elämässämme tai työssämme. Tieto voi olla arjen tietoa tai jonkun henkilökohtaisten kokemusten kautta syntynyttä tietoa. (Vilka & Airaksinen 2003, 7.) Toiminnallisella opinnäytetyöllä ohjeistetaan, opastetaan tai järjeitetään toimintaa. Käytäntö ja sen raportointi ovat tärkeässä osassa toiminnallisessa opinnäytetyössä. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Toimintatutkimus tuottaa käytännön tietoa ja kehitetään toimintatapoja entistä järkeviksi. Rajatussa kehittämissuunnitellaan uusia toimintatapoja. Esimerkiksi oman työn tai toimialan kehittäminen voidaan ajatella toimintatutkimukseksi. (Heikkinen 2008, 16-17.) Perinteiseen tutkimukseen verrattuna, jossa luodaan teoreettista tietoa, on toimintatutkimuksen tavoitteena käyttökelpoinen tieto, josta on käytännön hyötyä. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen tekijä on osallisena toiminnassa, eikä objektiivinen tarkkailija. Tutkijan tehtävänä on panna alulle muutos ja kehittää käytäntöjä paremmiksi yhdessä yhteisön kanssa. Toimintatutkimusta ohjaa tavoite kehittää toimintatapaa tai tekemistä entistä paremmaksi. (Heikkinen 2008, 19-21.) Osanottajien tiedon kehittyminen on keskiössä toimintatutkimusta tehtäessä, eikä yleisön kuten tavanomaisessa tutkimuksessa (Heikkinen 2008, 22).

Opinnäytetyössä on kuvattu kehittämisen taustat, tavoitteet sekä toteutus sekä laadittu parannettu toimintamalli. Tämä opinnäytetyö yhdistää käytössä olevia toimintatapoja laajemmaksi ja käyttökelpoisemmaksi kokonaisuudeksi. Olemassa olevaa tietoa tullaan kehittämään ja lisäämään ruokailupalvelualan ammattilaisten osaamisella.

3 Ruokailupalveluiden tuottaminen

Palvelun henkilökohtaistaminen ja arvon luominen asiakkaalle on yhä tärkeämpi osa ravintolapalveluiden tuotantoa. Vuorovaikutteisuus ja tiivis yhteydenpito asiakkaan yhteyshenkilön kanssa, tyytyväisyyden varmistaminen sekä aito yhteistyö helpottavat sopimuksen onnistumista. Suuri merkitys on myös käyttäjäasiakkaan eli ravintolassa vierailevan yksityishenkilön kokemuksella asiakaspalvelusta sekä saavutetulla asiakastyytyväisyydellä. Pelkkä kohtuullisen laadukkaan ruuan tarjoaminen ei riitä, vaan asiakas haluaa kokea olevansa tervetullut, erityinen ja kaikella tavalla huomioon otettu. Englanninkielinen termi "guest", vieras, kuvaa paremmin asiakkaan asemaa ravintolan vieraana.

Seuraavissa luvuissa kuvataan millaisia vaatimuksia laadun ja palvelun osalta ruokailupalvelusopimuksen sisällön tulee täyttää.

3.1 Palvelut

Suomessa palveluiden osuus kaikesta tuotannosta on pienempi verrattuna esimerkiksi Yhdysvaltoihin, jossa palvelutuotannon osuus on noin 75 %. Palveluliiketoimintaa ohjaavat vahvat yhteistyösuhteet, joiden avulla arvotuotanto tapahtuu yhdessä sekä tilaaja- että käyttäjä-asiakkaan kanssa. Pelkkä tuote ei enää tyydytä asiakkaan tarpeita, vaan tuottajan on tarjottava kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen edellyttää strategista kumppanuutta, jonka avulla molemmat osapuolet luovat arvoa. Yhteistyössä on muitakin tavoitteita kuin raha. Perinteiset arvoketjut muuttuvat yhteistyön myötä arvoverkostoiksi. (Tekes Review 2010, 7-10.) Tekes listaa maailman laajuisia megatrendejä, jotka tulevat vaikuttamaan palveluinnovaatioiden tuotantoon ja arvon muodostukseen. Näitä ovat muun muassa pilvipalvelut, mobiili -teknologia, verkkopohjainen arvonnäkökulma, maailman palveluistuminen, sosiaalinen media sekä vastuullisuus. Nämä trendit ohjaavat yritysten toimintaa yhä enemmän luomaan arvoverkkoja. Yritykset tarvitsevat erikoistuneita yhteistyökumppaneita pystyäkseen tuottamaan asiakkailleen kokonaisvaltaista palvelua. (Tekes Review 2010, 10-16.)

Tiiviin yhteistyön edellyttämät yhteistyömallit:

1. Luottamuksellisuus
2. Strateginen yhteistyö
3. Molemminpuoliset hyödyt
4. Riskinjakoon perustuva hinnoittelu

(VTT 2008)

Ruokailupalvelun tuottaminen vaatii nykypäivänä kokonaisvaltaisempaa palvelukokonaisuutta. Pelkkä ruoka, vaikka se olisi maukasta ja kauniisti esille laitettua, ei riitä käyttäjäasiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi. Kokonaispalveluun on sisällytettävä laadukas kahvilapalvelu, tuotteiden kotiin ostomahdollisuus muun muassa ruokaa ja leivonnaisia sekä erinomainen asiakaspalvelu. Asiakaspalvelussa voidaan puhua jopa isännöinnistä tai emännöinnistä (hosting), jolloin asiakas toivotaan tervetulleeksi ravintolaan henkilökohtaisesti huomioiden ja päivän suosituksista kertoen. Tällainen kulttuuri on vielä melko uutta Suomessa.

3.1.1 Palvelulogiikka ravintolatoiminnassa

Tiihonen (2009) on kuvannut palvelulähtöisen ja tuotantolähtöisen toiminnan eroja. Tuotantolähtöinen toiminta perustuu arvoa tuottavaan tuotteeseen mutta palvelussa kyse on proses-

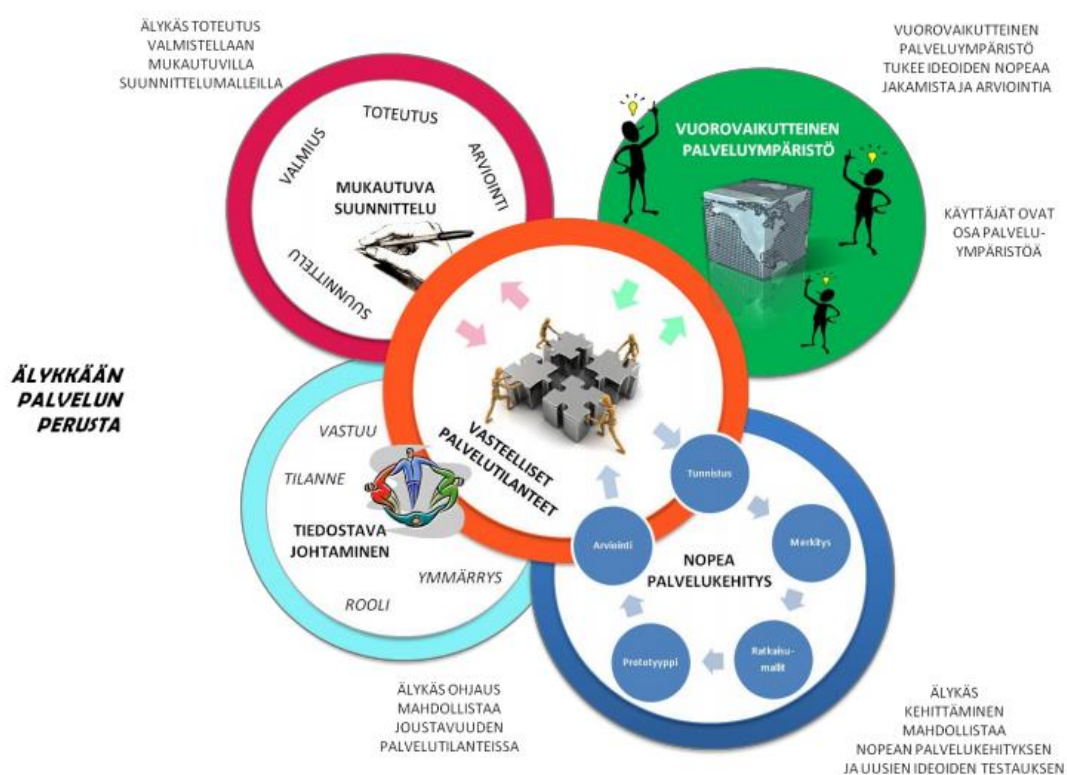
sista, joka perustuu vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, joka tuottaa arvoa asiakkaalle. Palvelutuotannossa asiakkaan rooli on olla osaltaan tuottamassa palvelua kun taas tuotantolähtöisessä liiketoiminnassa tuote on jo valmiiksi tuotettu, eikä asiakas pysty enää vaikuttamaan sen sisältöön. Palvelutuottajan tehtävä on luoda prosessi, joka tuottaa mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle. (Tiihonen 2009.) Ravintolapalveluissa tulisi miettiä miten asiakkaalle luodaan elämyksiä ja kuinka palvelu voidaan viedä uudelle tasolle. Asiakkaalle voidaan tarjota enemmän vaihtoehtoja miten koostaa lounaansa tai esimerkiksi mahdollisuus maustaa omaa ruokaansa oman makunsa mukaisesti. Tällöin asiakas pääsee itse vaikuttamaan tuotteen sisältöön. Vuorovaikutus asiakkaan ja henkilökunnan välillä on suuressa roolissa. Palveluhenkilökunnan tulee olla näkyvissä asiakkaalle ja aktiivisesti hakea vuorovaikutustilanteita. Asiakkaan tyytyväisyyttä selvitetään asiakastyytyväisyyttä kysymällä ja saadun palautteen perusteella toimintaa parantamalla.

Grönroos (2009, 28-31) vertaa palvelunäkökulmaa ydintuotenäkökulmaan, hintanäkökulmaan sekä imago näkökulmaan. Ydintuotenäkökulmasta katsottaessa vain tuote tuottaa asiakkaalle arvoa ja hintaa pidetään tärkeänä kilpailukeinona. Imagonäkökulma tarkoittaa ydintuotteen arvon pönkittämistä markkinointiviestinnän keinoin. Palvelunäkökulma sen sijaan korostaa ydintuotteen ympärille rakentuvaa palvelukokonaisuutta sekä asiakassuhteita. (Grönroos 2009, 28-31.) Tästä voisi päätellä että palvelunäkökulmasta katsottuna hinta kilpailukeinona menettää merkitystään ja imagon rakentaminen pohjautuu myös kumppanien suosituksiin eikä markkinointiviestintää tarvita niin paljon. Etenkin ruokailupalveluissa suosituksilla on suuri merkitys. Suurin merkitys on asiakkaan kokemuksella, sillä palveluun ja laatuun pettynyt asiakas valitsee toisen ravintolan tai omat eväät. Normaalisissa lounasruokailuissa myös hinnalla on kilpailukeinona yllättävän suuri merkitys. Hinta voidaan nähdä myös tilaaja asiakkaan kilpailukeinona, sillä työnantajan kompensoima lounaspalvelu on haluttu työsuhde-etu, jota arvostetaan työnantajaa vaihdettaessa.

Maailmalla henkilöstöruokailua arvostetaan henkilöstöetuna, jolla on merkitystä. Muutamia vuosia sitten yritykset katsoivat henkilöstöruokailun olevan kohde, jota karsimalla voidaan saavuttaa säästöjä. David Harris kirjoittaa *Caterer ja Hotelkeeper* lehdessä 2014 että hyvin syövä henkilöstö on lojaalimpaa ja työskentelee paremmin. Monet työnantajat ovatkin huomanneet työaikaisen ruokailun merkityksen ja panostavat ruokailuun entistä enemmän. Maailman johtavat organisaatiot ovat havainneet hyvän ruuan edulliset vaikutukset liiketoiminnalleen, henkilöstön tyytyväisyydelle sekä tuottavuudelle. Tarjolla olevat ruokailupalvelut parantavat yrityksen imagoa työnantajana ja houkuttelevat parhaita työnhakijoita. Jotkut yritykset tarjoavat henkilökunnalleen ilmaista kahvia, hedelmiä tai virvokkeita taukotiloihin. Tällä on vaikutusta ruokapalvelutuottajan toimintaan, sillä ilmainen kahvi ja virvoke houkuttelee enemmän kuin itse maksettu. Kustannuksista on myös aina kyse, sillä palveluntuottajalla on paineita tuottaa parempaa laatua alhaisemmalla hinnalla. Harrisin ja Davidin mukaan elpyvä

talous tuo hyviä aikoja palveluntuottajille. Asiakkaista huolehtiminen on tärkeintä ja hyvistä asiakkuuksista kannattaa pitää kiinni. Luottamuksen rakentaminen sopimuskumppanien välille johtaa pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. (Harris 2014.) Ilmaisten taukotilarjoiluiden osalta pitää ottaa huomioon vaikutus palveluntuottajan kahvilapalvelun liikevaihtoon. Mikäli kahvi, hedelmät ja virvokkeet ostetaan palveluntuottajalta, tulee palveluntuottajan saada toimitetuista tuotteista riittävä kate kompensoimaan kahvilamyynnin pientymistä.

Lappeenrannan ja Tampereen teknilliset yliopistot ovat yhteistyössä tutkineet palvelutuotantoa hyvinvointialalla. Tutkimuksen tuotoksena on ajatus älykkästä palvelulogiikasta, joka on havainnollistettu kuvioissa 3. Palvelu on perusteiltaan samanlaista alalla kuin alalla, joten tutkimuksen pääajatus on hyödynnettävissä myös ravintolan asiakaspalveluun. Palvelua analysoidessa tulee aina muistaa, että sillä on merkitystä vain ihmisen toteuttamana ja ihmiselle toteutettuna. Tutkimus nostaa kuvion mukaisesti esille viisi älykkäseen palvelulogiikkaan vaikuttavaa tekijää kuten kuvioista 3 voidaan nähdä. (Karppinen, Seppänen, Huiskonen, Hänninen, Myllärniemi & Laihonen 2012.)



Kuvio 3: Älykäs palvelulogiikka (Karppinen ym. 2012)

Vasteelliset palvelutilanteet

Palvelutilannetta ei ole mahdollista suunnitella jokaista asiakasta varten erikseen mutta vasteellinen palvelutilanne muotoutuu jokaisen asiakkaan tarpeita ja toiveita vastaavaksi. Asiakkaan ymmärtäminen nousee tärkeäksi tekijäksi palvelun tuottamisessa asiakaslähtöisesti. Palvelu tuotetaan joustavasti mutta silti ennakkoon tehdyn suunnitelman mukaisesti. (Karppinen ym. 2012)

Mukautuva suunnittelu

Palvelun suunnittelu tapahtuu kokemuksen mukaan. Onnistuneet palvelutilanteet tulisi pysyvä kuvaamaan ja muuttamaan toimintamalleiksi. Palvelutyön tekijän osaaminen ja kyky sopeuttaa hyväksi havaittuja palvelukäytänteitä ovat arvokas voimavara. (Karppinen ym. 2012)

Vuorovaikutteisesta palveluympäristöstä

Asiakas luo palveluympäristön vuorovaikutteisuuksensa. Asiakkaan vaikutus on lisääntynyt ja hän osaa vaatia henkilökohtaista palvelua. Asiakaspalautetta pitäisi analysoida asiakaslähtöisesti. (Karppinen ym. 2012)

Nopea kehittäminen

Kehittämisen pitää olla motivoivaa ja tuottaa tuloksia. Uudet ideat testataan nopeasti ja vietään käytäntöön ilman raskaita projekteja ja pilotointeja. (Karppinen ym. 2012)

Tiedostava johtaminen

Palvelun tuottaminen vaatii aktiivista johtamista, joka perustuu aikaisempiin kokemuksiin ja hyväksi havaittuihin toimintatapoihin. Haasteena on, miten kokemukset siirretään eteenpäin ja muistetaan. Johtamista on tarpeen tehdä palvelun ehdoilla eikä palveluntuottajan organisaation tarpeisiin perustuen. (Karppinen ym. 2012.)

Tutkimus nostaa esille yksinkertaisen ajatuksen kokemuseräisen tiedon välttämättömyydestä palvelun kehittämiseksi. Palvelun pitää olla suunniteltua, mutta jouston varaa tulee olla asiakaslähtöisesti. Jokaiselle asiakkaalle räätälöidään hänelle paras palvelu palvelutilanteessa. Asiakaspalvelijan ammattitaito on voimavara, jota pitää arvostaa ja vaalia. Palvelua pitää myös pystyä kehittämään nopeassa tahdissa, sillä asiakkaan vaatimustaso nousee jatkuvasti. Myös johtamisen on mukauduttava asiakkaan tarpeeseen, kuten myöhemmin kuvio 4 vahvistaa. Johdon tehtävänä on hiljaisen ja kokemustiedon kerääminen, tallentaminen ja siirtäminen käytäntöön. (Karppinen ym. 2012)

3.1.2 Ruokailupalvelun laatu

Grönroosin (2000, 62-65) mukaan laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Asiakkaan arvioon vaikuttavat hänen omat mieltymyksensä ja se, miten he arvioivat kokemansa vuorovaikutuksen. Palvelukokonaisuus koostuu usein monista vuorovaikutustilanteista ja esimerkiksi ravintolaruussa lisäksi esillepanosta, mausta sekä monista muista tekijöistä. Välitön asiakaspalvelu on kriittisessä asemassa siinä, kuinka asiakas kokee saamansa palvelun laadun. Ruuan maku on totta kai tärkeä osa kokonaisuutta, mutta jos palvelu on huonoa, ei ruuan maullaan ole väliä. Palvelun kokonaislaatu koostuu Grönroosin mukaan teknisen laadun eli mitä, toiminnallisen laadun eli miten sekä yrityksen imagosta ja ulkoisista puitteista. (Grönroos 2000, 62-65.) Grönroos toteaa myös että palveluprosessin suunnittelussa on otettava huomioon, että kaikki asiakaspalveluun sisältyvät ”totuuden hetket” hoidetaan mallikkaasti. Mikäli palvelutilanteen tärkeät hetket hoidetaan huonosti, kokee asiakas palvelun huonoksi. (Grönroos 2009, 112.) Palvelun totuuden hetkiä voivat olla, niin yksittäisen asiakkaan palveleminen ravintolassa, kuin sopimusasiakkaan kokema laatu yhteistyöstä palveluntuottajan kanssa.

Palvelun laatu on keino houkuttaa enemmän ja parempia asiakkaita. Hyvä palvelu vaikuttaa yrityksen maineeseen ja sitä kautta markkinaosuus kasvaa ja myös tuotot. Palveluun tyytyväinen asiakas ei pidä hintaa suurimpana tekijänä valinnoissaan, vaan palvelun merkitys korostuu. Kun asiakkaan odotukset ylitetään kerta toisensa jälkeen, ei hän varmasti asioi missään muualla. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 545-547.)

Scanlon (2007, 206) toteaa myös, että asiakkaan kokema laatu määrittyy sen mukaan, mihin asiakas on tottunut. Ykkösluokan laatuun tottunut asiakas odottaa ja vaatii laatua joka paikassa. Asiakas myös oppii vaatimaan enemmän laatua mitä laadukkaampaa palvelua hän saa. (Scanlon 2007, 206.)

Henkilöstöravintolapalvelun kokonaislaatu koostuu monista osista. Ruuan maku ja ulkonäkö ovat tärkeimmässä osassa laatua arvioitaessa mutta yhdessä lounaan muiden osien kuten salaatti- ja leipäpöydän, mausteiden, astioiden, miljöö, akustiikan sekä astianpalautuksen sujuvuuden myötä muodostuu kokonaisarvio laadusta. Edellä mainituista laatuun vaikuttavista tekijöistä sovitaan palvelusopimusta tehtäessä, jotta molemmilla osapuolilla olisi yhteinen näkemys siitä, mihin pyritään ja mistä on sovittu. Palvelunkuvauksen sisältöön palataan myöhemmin.

3.1.3 Asiakaslähtöinen ruokailupalvelu

Hyvä palvelun laatu ei ole itsestään selvyys, se ei ilmesty tyhjästä, vaan vaatii suunnitelmallisuutta, ennalta päätettyä palvelupolkua. Asiakkaan tarpeet ja toiveet tulee selvittää ja ottaa

huomioon palvelua suunniteltaessa. Asiakkaan miellyttäminen on haastavaa ja vaatii palveluntuottajalta paljon työtä. Epäonnistuminen johtuu usein siitä, että palveluntuottaja ei ymmärrä, mitä palvelun laatu on ja mitä se tarkoittaa kussakin asiakuudessa. (Martin 2003, 4.) Sopimuksia ei voida solmia liukuhihnalta, vaan ne on räätälöitävä loppuun asti asiakkuuteen sopivaksi.

Asiakas on kaiken palvelutoiminnan lähtökohta. Mitä asiakas haluaa ja tarvitsee, ratkaisee, mitä myydään. Parhaiten markkinoilla onnistuu yritys, joka on onnistunut määrittelemään asiakkaidensa tarpeet ja toiveet ja pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin jopa ylittäen ne. Lisäksi tilaaja yrityksen kannalta on tärkeää että toiminta on kustannustehokasta ja kilpailukykyistä. Tuotantolähtöisessä toiminta tavassa ei asiakkaan tarpeen täyttäminen ole fokuksessa, vaan tällöin yritys toimii omista lähtökohdistaan. Tämä malli ei johda pitkässä juoksussa kannattavaan toimintaan, vaikka hetkellisesti tällä tavalla voidaan esimerkiksi alentaa kustannuksia. (Ylikoski 2001, 34-35.)

Vuokko (1997, 13) kuvaa yrityksen asiakaslähtöistä toimintaa, peiliin katsomisen sijasta, ikkunasta ulos katsomiseksi. Pitää ottaa selvää, keitä asiakkaamme ovat ja mitä he haluavat. Yritysten menestyminen perustuu kysyntään ja asiakkaan tarpeisiin sopeutumiseen. Asiakkaalle tärkeitä ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla tuotteen tai valmistuksessa käytetyn raaka-aineen kotimaisuus, ekologisuus, valmistusmaa, koko, ulkonäkö tai jokin muu ominaisuus. Tärkeää on että tuote tai palvelu sopii juuri kyseisen asiakkaan tarpeeseen ja täyttää hänen odotuksensa. (Vuokko 1997, 13.)

Korkman ja Arantola (2009, 20-21) puhuvat asiakaslähtöisyydestä, elämyksellisyydestä ja arkisuudesta. Asiakaslähtöisellä palvelulla pyritään tuottamaan asiakkaalle elämyksiä. Elämyksen ei kuitenkaan tarvitse olla jotakin suurta ja hienoa, aitous riittää. Asiakkaalle merkityksellisyys saattaa löytyä aivan arkisista asioista. Autenttisuudella ja aitoudella palvelusta saadaan muodostettua erilainen ja muistettava. Käyttäjäasiakkaan käyttäytymistä ja arvostuksia pitää analysoida jo ennen ravintolaan saapumista mutta myös hänen poistuttuaan. Ostotapahtuma itsessään on vain pieni osa asiakkaan ymmärtämistä. (Korkman & Arantola 2009, 20-21.) Asiakas on taipuvainen muuttamaan toimintaansa, jos kokee sen kehittävän ja parantavan hänen tilannettaan. Osa kuluttajista toimii tiennäyttäjinä, uudistajina mutta on myös niitä, jotka seuraavat muiden käyttöön ottamia kulutustottumuksia. Asiakas on joustava mutta epäjohdonmukainen. Valmiiden ratkaisujen tarjoaminen ei ole välttämätöntä, vaan annetuista elementeistä asiakas osaa rakentaa oman ratkaisunsa. Tällä tavoin asiakas kokee yksilöllisyyttä ja aitoutta. (Korkman & Arantola 2009, 118-122.)

Martin (2003, 83-86) listaa neljä asiakkaan perustarvetta, joiden toteuttaminen auttaa palvelemaan asiakkaita heidän ansaitsemallaan tavalla. Asiakkaan kanssa kommunikoiminen ei aina

ole puhetta, vaan asiakkaan olemusta, hänen tarpeitaan ja aikeitaan pitää pystyä lukemaan monilla tavoilla. **Asiakkaan ymmärtäminen** saattaa mennä jopa tunnetasolle asti. Hyvä asiakaspalvelija osaa lukea asiakkaan todellisen viestin ja tarpeen ja palvella häntä sen mukaan. Illoinen ja lämmin vastaanotto, henkilökohtaisesti jokaiselle ravintolaan tai liikkeeseen tulevalle, **saa asiakkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi**. Etenkin ensimmäistä kertaa asioidessaan asiakas tuntee itsensä epävarmaksi, silloin henkilökunnan pitää pystyä lukemaan asiakkaan signaaleja ja poistamaan epävarmuus. **Asiakkaan olo tehdään mukavaksi**, ensivaikutelmalla siitä, että palvelu hoidetaan hyvin, ammattimaisen miljöön, henkilökunnan sekä hyvin suunnitellun palvelun avulla. Asiakaspalvelun totuuden hetki on **saada kaikki asiakkaat tuntemaan itsensä tärkeäksi**. Kaikkia tulee kohdella samalla tavalla, käyttäviäpä he paljon tai vähän rahaa ravintolassamme tai palveluihimme. (Martin 2003, 83-86.)

Vuokko (1997, 29-33) korostaa myös sitä, että asiakaslähtöisyyden tulee näkyä yrityksen toiminnan eri tasoilla. Tärkein on strategisen suunnittelun taso. Yrityksen on määritettävä kennelle, mitä, missä ja milloin. Päätetään oma toimintatapa ja kohderyhmät sekä kohderyhmien erityiset tarpeet. Taktisella tasolla tarkennetaan strategisen tason päätöksiä ja päätetään keinot, joita hyödyntäen tuotetta tai palvelua markkinoidaan eri kohderyhmille. Kolmas eli operatiivinen taso käsittää itse myyntityön. Asiakaspalvelukonsepti sisältää ne periaatteet, joiden mukaan jokainen asiakaspalvelutyötä tekevä huolehtii asiakkaistaan. Tärkeää on että asiakkaita palvellaan sovitulla tavalla. Hyvää palvelua saava asiakas kokee olevansa tärkeä. (Vuokko 1997, 29-33.)

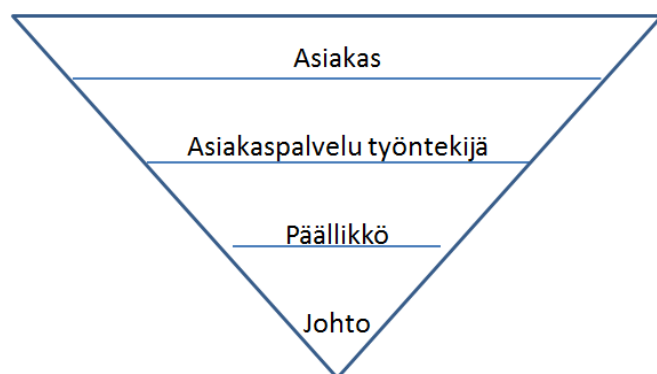
Organisaation asiakaslähtöisyys ei ole itsestäänselvyys ja asiakaslähtöisyyden, vaan asiakaslähtöisyyden määrä vaihtelee organisaation sisällä. Asiakaslähtöisyyttä ei myöskään voida pakottaa. Motivoitunut työntekijä osaa toimia luontevasti. Motivaation lisäksi tarvitaan ammattitaitoa sekä hyvät työskentely tilat ja laitteet, jotka mahdollistavat työn suorittamisen. Asiakaslähtöisyyttä ei voida säilyttää yksin palveluhenkilöstön kontolle. Periaatteet ja tahtotila luodaan ylimmän johdon toimesta, josta ne siirtyvät henkilöstön toimintatavaksi ja eri toimintojen välisiksi käytännöiksi. Asiakaslähtöisyyteen vaikuttaa myös henkilökunnan valtaistaminen sekä palkkiojärjestelmät. (Vuokko 1997, 37-41.)

Asiakaslähtöisyydessä on ennen kaikkea kyse asenteesta. Henkilöstö on avainasemassa asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa mutta sitoutumista vaaditaan kaikilla tasoilla. Asiakasta on kuunneltava jatkuvasti ja aktiivisesti, jotta asiakkaan tarpeet tiedetään ja niihin voidaan vastata. Sitoutunut henkilöstö toimii asiakaslähtöisesti, mikä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja taas tätä kautta yrityksen tulokseen. (Vuokko 1997, 50.) Asiakkuusorganisaation merkitys asiakaslähtöisen palvelukulttuurin luomisessa on suuri ja sen rakentaminen aloitetaan sopimuksen teko vaiheessa. Asiakaslähtöisyyden on oltava nähtävissä myös sopimuksessa.

3.1.4 Ruokailupalvelut ja asiakkaan kokemus

Palveluntuottajalla on käytännöllisesti katsoen kaksi asiakasta. Sopimusasiakas kokee palvelun toisesta näkökulmasta ja käyttäjäasiakas toisesta. Tilaaja arvioi ja arvostaa palveluntuotannon osa-alueita sopimusnäkökulmasta kun taas käyttäjäasiakas arvioi palvelun ja tuotteen laatua omista, itselle tärkeistä näkökohdista. Käyttäjälle on tärkeää, että palvelu on helposti saatavissa, sopivaan hintaan ja että tuote, esimerkiksi lounasruoka on hänen mieltymystensä mukaista. Tilaajalle taas tärkeää on sopimuksen mukainen yhteistyö, helppous sekä kustannustehokkuus. Tilaajan edustaja on usein itsekin käyttäjäasiakas, joten hän pystyy arvioimaan palveluntuottajan toimintaa kahdestakin näkökulmasta. Usein sopimuksessa sovitaan ravintolatoimikunnan perustamisesta. Ravintolatoimikunta antaa palveluntuottajalle mahdollisuuden kuulla kootusti käyttäjäasiakkaan palautetta. Palaute kulkeutuu myös asiakkuuden tasolle, jolloin asiakkuusjohdolla on mahdollisuus käyttää palaute hyödyksi strategisessa suunnittelussa. Edellä mainittu on kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa, jonka tiedostamalla palveluntuottajalla on paremmat edellytykset vastata molempien asiakkaidensa tarpeisiin.

Palvelu on aineetonta, joten sen laatua on vaikea mitata. Jokainen asiakas kokee saamansa palvelun eri tavoin. Asiakkaan asemaan asettuminen on tärkeää. Hyvän palvelun tuottaminen vaatii ammattitaitoa, palveluhalua sekä -asennetta ja sitoutumista. Asiakas saa ansaitsemaansa palvelua, sillä asiakas on kuningas, hän maksaa palveluntuottajan henkilöstön palkat. Ilman asiakasta ei olisi palvelutoimintaa. Lisäksi asiakas määrittää palveluyrityksen aseman markkinoilla. On tärkeää muistaa että asiakas on liiketoiminnan ydin, ei ulkopuolinen häiriö. (Vuokko 1997, 29-33 .) Martin (2003, 12-14) kuvaa kirjassaan ”Providing Quality Service” palveluliiketoimintaa asiakaspalvelun näkökulmasta seuraavan kolmion avulla. Kuviossa 4 kolmion yläosassa on palvelun lähtökohta eli asiakas ja seuraavaksi tärkeimpänä asiakaspalvelu tekevä henkilöstö. Perinteisessä mallissa palveluyrityksen johto on keskiössä, jolloin kolmio kuvataan toisinpäin. (Martin 2003, 12-14.)



Kuvio 4: Asiakaspalvelunäkökulma (Martin 2003, 12-14)

Shaw ja Ivens (2005, 1-5) toteavat että yksikään yritys ei voi aliarvioida asiakkaan kokemusta. Asiakkaat ovat päivittäin monissa palvelu vuorovaikutus tilanteissa, jolloin kokemuksia kertyy useita. Tästä syystä vain erinomaisimmat jäävät mieleen. Erinomainen asiakaskokemus luo hyvän tunteen, joka säilyy asiakkaan mielessä. Hyviä asiakaskokemuksia luotaessa tuleekin pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin. Asiakaskokemus koostuu asiakailta kysyttäessä seuraavista elementeistä, kuten myös Martin (2003) mukaan on myöhemmin esitetty.

- Asiakaspalvelija ymmärsi, mitä minä haluan.
- Minua palveltiin yksilöllisesti.
- Minusta ja tarpeistani välitettiin.
- Asiakaspalvelija teki kaikkensa auttaakseen.
- Minusta tuntui että olen tärkeä.

(Shaw & Ivens 2005, 1-5.)

Asiakkaan kokemus siis määrittää palvelun onnistumisen. Asiakaskokemus koostuu kaikesta mitä tuotteeseen ja palveluun liittyy, muun muassa miljöö, mainokset ja tietenkin itse asiakaspalvelu. Toiminnan tasolla asiakas arvioi palvelun saavutettavuutta, prosessin sujuvuutta, tehokkuutta, sitä miten palvelu vastaa juuri hänen tarpeeseensa. Tunnetaso mittaa sitä kuinka miellyttäväksi asiakas palvelun kokee, mikä on tunnelma ja tyyli. Merkitystasolla palvelu kohtaa asiakkaan oman identiteetin ja elämäntavan, kuinka henkilökohtaiseksi asiakas kokee palvelun. Palvelutapahtumaan kuvataan monissa kirjoissa teatteri esitykseksi, joka on ennalta käsikirjoitettu ja sekä asiakaspalvelija että asiakas näyttävät omaa osaansa. Palvelun prosessin on oltava hyvin asiakaspalvelutyötä tekevän hallussa, jotta hänellä olisi varaa improvisoida tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2011, 74-76.)

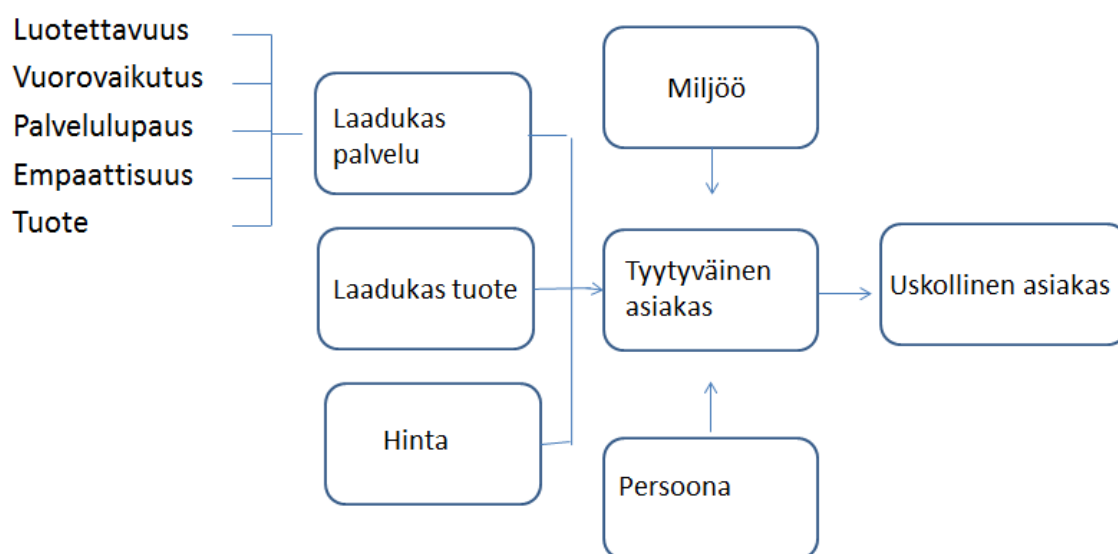
Berry, Carbone ja Haeckel (2002) korostavat tarkkaan mietityn palvelukokonaisuuden merkitystä. Asiakaskokemusta ei luoda pelkällä viihteellä vaan asiakkaan asioiminen pitää tehdä helpoksi ja miellyttäväksi. Jos asiakas ei huomaa ensisilmäyksellä, onko ravintola ja sen tuote sopiva hänelle tai miten ravintolassa toimitaan hän jättää tulematta. Asiakas tulee takaisin kun huomaa saavansa vastinetta odotuksilleen. (Berry, Carbone & Haeckel 2002.)

Yhteenvetona voi todeta, että panostamalla asiakkuuden johtamiseen, asiakkuuden liiketoiminnan tuntemiseen, kommunikaatioon ja tiiviiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa varmistetaan tilaaja-asiakkaan onnistunut asiakaskokemus. Palveluhenkilöstön työtyytyväisyys näkyy asiakasrajapinnassa ja määrittää palvelun laadun. Tuote pitää myös olla kunnossa, jotta asiakaspalvelussa voidaan olla 100 prosenttisesti ylpeitä siitä, mitä asiakkaalle myydään.

3.1.5 Ruokailupalvelun asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyys ja asiakaslähtöisyys ovat molemmat tärkeitä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyllle. Siksi yrityksellä pitää olla selkeä näkemys asiakkaidensa tarpeista. (Zeithaml ym. 2013, 32-33.) Miksi asiakastyytyväisyyteen sitten pitää kiinnittää niin paljon huomiota? No siksi että, asiakastyytyväisyys vaikuttaa suoraan asiakkaiden sitoutumiseen sekä yritysten tuottoihin. Ilman tyytyväisiä ja sitoutuneita asiakkaita ei palveluliiketoimintaa kannata tehdä. (Zeithaml ym. 2013, 109.) Tunnettu tosiasia on että tyytyväiset työntekijät tekevät tyytyväisiä asiakkaita. Mutta myös toisinpäin henkilökunta saa tyydytystä siitä että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Henkilökunnan sitouttaminen onkin yksi tärkeimmistä työnantajan tehtävistä. Reilu ja tasa-puolinen kohtelu ja hyvät edut lisäävät tyytyväisyyttä sekä sitoutumista. Pelkkä raha ei ole riittävä sitouttaja vaan yhtälailla työntekijän pitää löytää arvoa ja saada tyydytystä työstään. Asiakaspalveluhenkilökunnan rooli on erittäin tärkeä sillä he edustavat asiakkaalle yritystä, he suorittavat asiakaspalvelun, he myyvät ja täydentävät näkyvää brändiä. Back Office toiminnot eivät ratkaise asiakkaan tyytyväisyyttä, vaikka niilläkin on osuutensa palvelun kokonaisuudessa. (Zeithaml ym. 2013, 351-355.)

Zeithaml ym. (2013, 103) ovat kuvanneet palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden sekä asiakkaan sitoutumisen suhdetta seuraavan kuvion 5 avulla. Asiakkaan sitoutuminen on monen tekijän summa. Laadukas palvelu muodostuu tuotteesta, vuorovaikutuksesta, luotettavuudesta, empaattisuudesta ja palvelulupauksesta. Hinnalla on merkityksensä mutta myös miljööllä ja asiakkaan persoonalla eli hänen odotuksillaan. Tyytyväinen asiakas usein palaa ja pikkuhiljaa sitoutuu palveluntuottajan palveluihin. (Zeithaml ym. 2013, 103.)



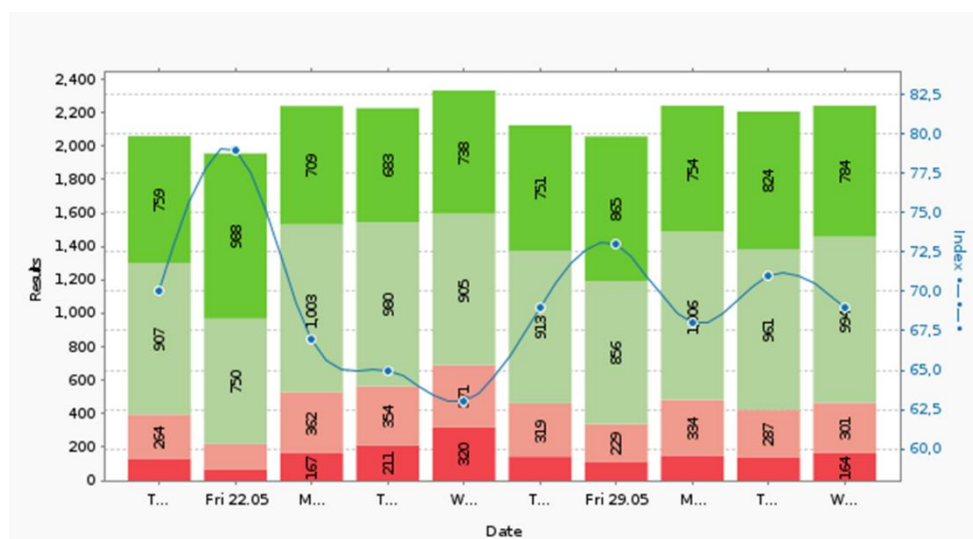
Kuvio 5: Asiakaskokemuksen vaikutus asiakastyytyväisyyteen (Zeithaml ym. 2013, 103)

Dyhché (2002, 62) korostaa asiakastyytyväisyyden mittaamisen tähtävän palvelun parantamiseen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen antaa myös apuvälineitä asiakkaan ja asiakuuden henkilökohtaisempaan kohtaamiseen ja sitä kautta palveluun. (Dyhché 2002, 62.)

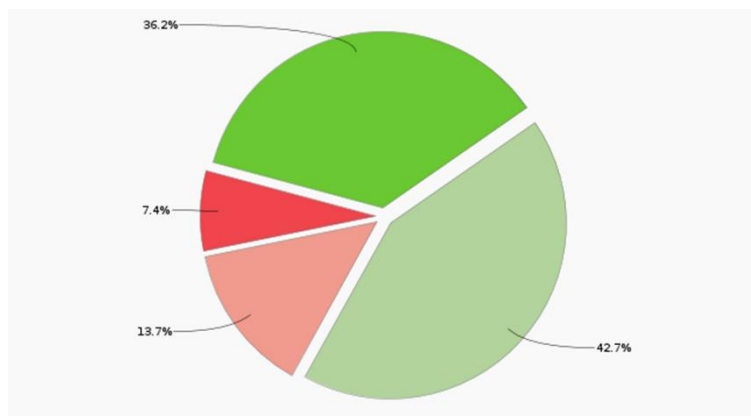
Asiakas kokee palvelun omista lähtökohdistaan ja muodostaa käsityksensä yrityksen luotettavuuden, vuorovaikutuksen, asiakaslupauksen sekä fyysisen ympäristön ja fasiliteettien yhteisvaikutuksesta. Onnistuneen palvelutapahtuman johdosta asiakas on tyytyväinen saamaansa palvelukokonaisuuteen, mikä parantaa sitoutumista yritykseen. (Zeithaml ym. 2013, 103.)

Täytyy muistaa että käyttäjäasiakkaan tyytyväisyys on tärkeää myös tilaajalle. Edellä mainittu pätee myös palveluntuottajan ja tilaajan yhteistyösuhteeseen. Palveluntuottajan onnistumisesta kertoo asiakuudessa vallitseva käyttäjäasiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys. Tyytyväisyyden mittaaminen on tilaajalle tärkeä indikaattori, joka syventää yhteistyötä tai voi osaltaan johtaa sopimuksen kilpailuttamiseen.

Asiakastyytyväisyyttä mitataan eri tavoilla. Perinteinen tapa on mitata tyytyväisyyttä kerran tai kaksi vuodessa eri asiakastasoille kohdennetulla kyselyllä. Tulokset kuvaavat laajemmin asiakuuden ja toiminnan laatua sekä käyttäjä että tilaaja näkökulmista. Nopean aikavälin käyttäjätutkimusta voidaan tehdä muun muassa älypuhelin applikaatioiden avulla mutta myös ravintolaan sijoitettavalla mittauslaitteella esimerkiksi Happy or Not. Asiakas antaa välittömän mielipiteensä ruuan tai palvelun laadusta painamalla laitteen painikkeita, joko punaista tai vihreää. Kyseessä oleva tutkimusmenetelmä antaa kuvaa tunnelmasta, joka asiakkaalle jää palvelua käytettäessä kuviot 6 ja 7. Tällaisessa tutkimuksessa arvosanaan vaikuttavat ruuan lisäksi ympäristö, akustiikka, astianpalautus ja palvelutapahtuman sujuvuus kaiken kaikkiaan.



Kuvio 6: Asiakastyytyväisyyden vaihtelu päivittäin (Happy or Not)



Kuvio 7: Happy or Not tutkimuslaitteen raportointia (Happy or Not)

Asiakastyytyväisyys syntyy henkilökunnan kyvystä tuottaa hyvää palvelua ja laadukasta tuotetta. Palvelua ja tuotetta tuotetaan sopimuksen sallimissa rajoissa. Siksi sopimuksella on suuri rooli palvelun laadulle, asiakkaan kokemukselle sekä lopulta asiakastyytyväisyydelle.

3.2 Palveluiden ulkoistaminen

Yritysten toiminta edellyttää monenlaisten tukipalveluiden tuottamista, muun muassa kiinteistön ylläpitoa, siivouspalveluita, toimisto-, kopiointi- ja postituspalveluita, vartiointia sekä henkilöstölle suunnattua ruokailupalvelua. Nämä palvelut on useimmiten nykypäivänä ulkoistettu asiantuntevan kumppanin hoidettavaksi.

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 17) määrittävät ulkoistuksen toiminnaksi, joka on kokonaan tai osittain siirretty yrityksen omasta tuotannosta ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Palvelujen hankinta eroaa ulkoistamisesta siinä että, palveluiden ostaminen oman yrityksen ulkopuolelta on jo vakiintunut toimintatapa. Molemmista tapauksissa on tärkeää määritellä hankinnan kohde hyvin, kilpailuttaa toiminta useammalla toimijalla sekä kiinnittää erityistä huomiota palveluntuottamisesta laadittavaan sopimukseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17.) Kiihan (2002, 1) mukaan ulkoistaessaan yritys lakkaa tuottamasta kyseessä olevaa palvelua itse ja siirtää sen erikoistuneen palveluntuottajan vastuulle. Ulkoistettavassa toiminnossa työskennelleet työntekijät siirtyvät useimmiten uuden palveluntuottajan työntekijöiksi. Tällöin henkilökunta siirtyy niin sanotussa liikkeenluovutuksessa toisen yrityksen henkilökunnaksi vanhoina työntekijöinä, usein entisiin työehdoin. (Kiiha 2002, 1.) Järvinen, Kyytsönen ja Olkkola (2011, 15) toteavat ulkoistuksen tapahtuvan yleisimmin liikkeenluovutuksella. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 15). Heidän mukaansa sekä luovuttaja että vastaanottaja pyrkivät keskittymään omaan ydinosaamiseensa. (Järvinen ym. 2011, 61.)

3.2.1 Palveluiden ulkoistamisen syyt

Yrityksillä on monia syitä päätyä ulkoistamaan toimintojaan, jotka eivät ole niiden ydinliiketoimintaa. Kustannussäästöjen tavoittelemisen on yksi tärkeimmistä syistä. Kyseessä olevan toiminnon tuottamiseen erikoistunut yritys on palveluntuottajana tehokkaampi ja taloudellisempi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-23.) Usein ulkoistettuja tukitoimintoja yrityksissä ovat muun muassa taloushallinto, puhelinvaihde, logistiikka, IT-toiminnot, kiinteistö- ja siivouspalvelut, vartiointi, terveyspalvelut sekä ruokailupalvelut (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27-28).

Muita syitä ulkoistamiseen, kustannussäästöjen hakemisen lisäksi, voi olla halu vähentää omaa sitovia toimintoja, vähennetään kiinteiden kustannusten määrää, palveluiden laadun parantaminen ja toimintojen yhtenäistäminen esimerkiksi eri toimipaikoissa, omaan toimintaan ei pystytä rekrytoimaan henkilökuntaa ja työ ostetaan jo muutoinkin osittain ulkoa, vältetään investointikustannuksia esimerkiksi tietojärjestelmissä sekä taataan henkilökunnan saatavuus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24-25.) Ulkoistaminenkaan ei aina ratkaise työvoiman saatavuutta, sillä myös palveluyritykset kamppailevat osaavan työvoiman puutteen kanssa. Esimerkiksi ravintola-alan henkilökuntaa on huonosti saatavilla etenkin pääkaupunkiseudulla.

Järvinen ym. (2011, 61-63) esittävät syitä ulkoistamiselle seuraavasti; erikoistuneen palveluntuottajan on helpompi mukauttaa toimintaansa sekä tilaaja asiakkaan että loppukäyttäjän vaatimusten mukaisesti. Vaihteleva volyyymi sekä asiakkaan haluama laatu vaihtelevat. Erikoistunut palveluntuottaja pystyy mukauttamaan omaa toimintaansa vaihtelevan volyymin mukaisesti ja saavuttaa näin synergiaetuja itselle sekä asiakkaalleen. Etu näkyy muun muassa hinnoittelussa. Ulkoistamalla asiakasyritys pystyy keskittymään omaan liiketoimintaansa ja takaamaan sen tuottavuuden. Toiminnan luovuttajan kustannustaso laskee ainakin 20 prosenttia. Ulkoistamisen kautta saavutettu tuottavuuden kehittyminen ja kilpailukyvyyn parantuminen on ollut huomattavaa sekä kotimarkkinoilla että kansainvälisesti. Julkinen sektori on ulkoistanut palveluitaan hitaammin ja siksi tuottavuus ei ole kunnissa kehittynyt yksityisen sektorin kanssa tasaisesti. (Järvinen ym. 2011, 61-63.)

Sopimuksen merkitys korostuu etenkin silloin kun sopimusosapuolilla tulee erimielisyyttä sovitusta toimintatavoista. Perusteellinen palvelukuvaus sopimuksen liitteenä säästää monilta turhilta neuvotteluilta. Jopa yritykset, jotka tekevät palvelutuotantoa ydinliiketoimintanaan, eivät aina onnistu sopimuksen laatimisessa tyhjentävästi. Puutteita saattaa löytyä muun muassa siinä miten toiminnasta on sovittu raportoitavan asiakkaalle. Myynnistä ja sopimuksen teosta vastaava henkilökunta saattaa sopia raportoinnista, tietämättä mikä on oikeastaan mahdollista tai järkevää.

3.2.2 Palveluiden ulkoistamisen käytänteet

Kaikkien toimintojen ulkoistamisessa on samoja elementtejä, vaikka toiminnot ja palvelut ovatkin erilaisia. Ulkoistuksen huolellinen valmistelu ja kilpailutus ovat yhteisiä elementtejä kaikille palveluille. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24-25.)

Kiiha (2002, 2) esittää ulkoistamisen jakautumisen sopimusmalliin ja / tai omistussuhteisiin perustuen.

1. Sopimusulkoistaminen, omaisuuden siirtyminen. Toiminnot myydään alihankkijalle.
2. Sopimusulkoistaminen, ilman omaisuuden siirtymistä. Oma tuotantoa vastaava palvelu hankitaan markkinoilta.
3. Ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle. Yritys säilyttää osittaisen omistuksen ulkoistettavaan toimintoon.
4. Konsernin sisällä ulkoistaminen. Uusi liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö ryhtyy hoitamaan toimintoa.

(Kiiha 2002, 2.)

3.2.3 Tilaaja-tuottajamalli

Yleisesti tilaaja-tuottaja mallilla tarkoitetaan julkisen sektorin palvelujen järjestämistä niin että esimerkiksi kunta ei itse tuota asukkaiden tarvitsemia palveluita, kuten ruokapalvelut tai terveydenhuolto. Tilaaja-tuottaja mallissa kunta ostaa palvelun markkinahintaan yksityiseltä palveluntuottajalta tai esimerkiksi palvelun tuottamista varten perustetulta liikelaitokselta. Ostettavan palvelun laatu määritetään palvelukuvauksessa ja palveluntuottaja valitaan tarjouskilpailun perusteella. Kokonaistaloudellisuus ratkaisee valinnassa. Menettelyä voidaan kutsua myös palvelujen ulkoistamiseksi, jossa luovutaan itse tuotetusta toiminnosta, joka ei ole kunnan tai yrityksen ydinliiketoimintaa. Tilaaja-tuottaja mallilla sekä ulkoistamisella haetaan kustannussäästöjä. Kunnat ovat pystyneet parantamaan jopa 20-30 % kustannustehokkuuttaan palvelujen tuottamisessa. Julkisella sektorilla palvelujen tuottamisen tehostaminen on mahdollistanut julkisten palveluiden lisääntymisen. Henkilöstö on pitänyt muutoksia motivoivina sekä työtyytyväisyyttä lisäävinä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

3.3 Kumppanuus

Asiakkaalla on tarve löytää joustava kumppani tuottamaan tarvitsemiaan palveluita. Kumppaneilla on yhteistyölleen yhteiset tavoitteet, keskinäiset roolit ja vastuunjaot on sovittu tarkasti. Mandaatin päätöksen tekoon tulee olla selkeä. Onnistunut yhteistyö perustuu oikeaan asenteseen, haluun tehdä yhteistyötä, molemmin puoleiseen kunnioitukseen sekä avoimeen

kommunikaatioon. Molemmiin puolin pitää löytyä aitoa tiimihenkeä ja ihan käytännössäkin osapuolet istuvat samalla puolella pöytää kun toimintaa kehitetään ja suunnitellaan. Avainasemassa on vanhoista toimintatavoista luopuminen ja uusien, yhteisten mallien kehittäminen. Kasvavan ja kehittyvän asiakasymmärryksen kautta päästään parempaan ja tuottavampaan yhteistyöhön.

Strategiset asiakkuudet ovat palveluiden tuottajille tuottoisimpia ja siksi niiden onnistunut johtaminen vaikuttaa yrityksen kilpailuun. Strategisten asiakkuuksien johtaminen parhaimmillaan, auttaa myös asiakasta selkeyttämään omia prosessejaan. Strategisen asiakkuuden arvo ei perustu ainoastaan taloudelliseen arvoon, vaan sitä voidaan mitata myös referenssiarvona, innovaatio osaamisen kasvuna, uusina liiketoiminta mahdollisuuksina sekä uusien markkinoiden avautumisena. Strategisen asiakkuuden onnistunut johtaminen varmistaa myös että asiakas kokee yrityksensä tavoitteita ja prosesseja tukevan yhteistyön arvokkaana. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 15-16.) Onnistunut asiakkuudenjohtaminen vaatii ylimmän johdon sitoutumista ja osallistumista johtamisprosessien kehittämiseen. Asiakkuuspäällikön rooli on suuri yhteistyön onnistumisessa. Hänellä pitää olla johdon täysi tuki, mutta myös tuki muulta organisaatiolta. Tiedon jakaminen asiakkuustiimin sisällä on ehdottoman tärkeää. Lisäksi on tärkeää kommunikoida myös asiakkaan suuntaan prosessin tuloksellisuudesta. (Storbacka ym. 2000, 36-38.) Strateginen asiakkuus voidaan jalostaa kumppanuudeksi, jonka perustana on molemmiin puolinen sitoutuminen yhteiseen kehittämiseen ja yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen. Kumppanuus prosessissa asiakkaan ja esimerkiksi palveluntuottajan väliset rajat hälvenevät ja häviävät lopulta kokonaan. Kumppanuus perustuu luottamukselle ja molempien yritysten organisaatioiden yhteensovittamiselle. Taloudellisesta näkökulmasta Open book -malli, avoin kirjanpito, tukee kumppanuutta. (Storbacka ym. 2000. 69.)

Stähle ja Laento (2000, 26-27) kuvaavat kumppanuuden peruselementit tietopääoman, lisäarvon tuottamisen ja luottamuksen. Mitä enemmän tietoa jaetaan kumppaneiden kesken, sitä suuremmaksi lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet kasvavat. Mitä enemmän tietoa jaetaan, sitä paremmin kumppaneilla on mahdollisuus ymmärtää toistensa toimintaa ja täydentää sitä omalla osaamisellaan ja vahvuuksillaan. Arvon tuottaminen perustuu kumppanin ansaintalogiaan, arvoketjujen sekä arvoverkkojen toiminnan ymmärtämiselle. Tärkein tekijä kumppanuiden tuottavuudelle on luottamus. Jotta tietoja voidaan vaihtaa avoimesti, pitää kumppaneiden välillä vallita syvä luottamus. (Stähle & Laento 2000, 26-27.)

Yritysten ydinosamisen kehittämistä painottava strategia on lisännyt etenkin palvelutoimintojen ulkoistamista. Yrityksen tarvitsemat palvelutoiminnot eivät ole kriittisiä, ydinliiketoimintaa, heidän omille asiakkailleen tuottamassa lisäarvossa. Organisaation rakenteet, järjestelmät, tavoitteet ja strategiat ohjaavat organisaatioissa toimivien yksilöiden käyttäytymistä

ja toimintaa niin että organisaation toiminta näyttyy ulospäin koordinoitulta. (Vesalainen 2006, 59.)

Yliherva (2006, 19) näkee yritysten innovaatiokyvyn olevan verkostoituneen toiminnan ansiota. Kumppanuuksien luominen, hyvä hankintatoiminta ja asiakaslähtöisyys ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi, jotta yritykset pystyisivät luomaan onnistuneita asiakas- ja yhteistyösuhteita sekä muuttamaan toimintaansa innovatiivisesti asiakastarvetta vastaavaksi. Innovaatiokyvyn avulla yrityksellä on hyvät lähtökohdat varautua toimintaympäristön muutoksiin. Kumppanuuden ja verkostoitumisen avulla yritysten on mahdollista lisätä tietämystään ja tiedon hallintaa. (Yliherva 2006, 19.)

Palveluntuottajan ja asiakkaan liikesuhteen tulee olla kumppanuussuhde, jossa molemmille osapuolille syntyy arvoa. Nykyisin puhutaankin arvoketjun sijasta arvoverkostosta, sillä yritykset muodostavat verkostoja, joiden jäsenet hyötyvät kumppanuudesta. Yhdessä tekeminen ja jopa prosessien yhdistäminen tuovat tulosta. Syvä kumppanuus vaatii hyvää luottamusta ja molemminpuolista tyytyväisyyttä yhteistyöhön. (Ylikoski 2013.)

4 Ruokailupalveluiden tuottaminen Suomessa

Pääosa Suomen ruokailupalvelumarkkinasta on jakautunut viiden toimijan kesken. Suurimpana yli 50 prosentin osuudella toimii Fazer Food Services ja seuraavaksi suurimpana Sodexo noin 30 prosentin osuudella. Pääosan lopusta markkinasta jakavat Antell-Ravintolat Oy, ISS Palvelut Oy sekä Compass Group suuruusjärjestyksessä. Perinteisesti julkisen sektorin palveluita ovat hoitaneet kunnat itse mutta viime vuosina tässäkin markkinassa on tapahtunut avautumista. Kunnat ovat ulkoistaneet muun muassa koulujen, palvelutalojen sekä päiväkotien ruokahuoltoa yksityisille toimijoille. Muissa pohjoismaissa julkisen sektorin markkinat on huomattavasti enemmän ulkoistettuja. Yritykset etsivät ketteriä, joustavia yhteistyökumppaneita, jotka omalla toiminnallaan tukevat asiakasyrityksen arvojen ja strategian toteutumista.

4.1 Ruokailupalvelualan erityispiirteitä

Ruokailupalvelun tuottamista säännellään muun muassa elintarvikelainsäädännöllä. Omavalvonta on ravitsemisalalan erityispiirre, joka määrittää keittiön ja ravintolan toimintaa. Omavalvonta määräykset asettavat palveluntuottajalle tehtäviä ja vastuita, jotka pitää ottaa huomioon toimintaa suunniteltaessa. Jotta palvelun tuottaminen olisi kannattavaa, ja onnistunutta, pitää sopimuksenteko vaiheessa ottaa huomioon myös omavalvonnan vaatimukset.

Ruokailupalveluiden tuottaminen on henkilöstövaltainen ala, joka vaatii kalliit tuotantotilat ja -laitteet. Ruoanvalmistuksen raaka-ainekustannus nousee helposti yli 35 prosenttiin liikevaihdosta. Tuotantoprosessi vaatii tarkkaa kustannusten seuraamista sekä minimoimista sekä jatkuvaa lisämyyntiä liikevaihdon kasvattamiseksi. Lounasmyyntiä ei kaikissa tapauksissa ole riittävästi, vaan kannattavan liiketoiminnan täytyy sisältää myös muita liikevaihdon lähteitä, kuten edustus- ja tilaustarjoilua.

4.1.1 Omavalvonta

Elintarvikelainsäädäntö sekä omavalvontaa koskevat määräykset säätelevät ravintoloiden toimintaa hyvinkin paljon. Elintarvikelainsäädäntö määrittää elintarvikkeiden käsittelylle asetetut vaatimukset. Omavalvonta on elintarvikelain säätämä järjestelmä, jonka avulla elintarvikealan toimijan on mahdollisuus varmistaa että elintarvikkeiden tuotantotilat, henkilöstö sekä ruokatuote itsessään ovat turvallisia kuluttajille eli asiakkaille. Kirjallisen omavalvontasuunnitelman laatiminen, päivittäminen sekä toteuttaminen ovat lakisääteisesti ravintola-alan yrittäjän vastuulla. Omavalvontasuunnitelmaan kirjataan toimipistekohtaiset elintarvikehygieniaan liittyvät riskit. (Evira 2015a.)

Tarkoilla määräyksillä pyritään suojaamaan kuluttajaa terveydellisiltä ja taloudellisilta riskeiltä. Suurin osa ruokamyrkytyksistä johtuu huonosta hygieniaoasamisesta sekä elintarvikkeiden huolimattomasta käsittelystä tai jopa hygienian laiminlyönnistä. Ravintolan suunnasta katsottuna hyvä elintarvikehygienia ehkäisee raaka-aine sekä valmiin ruuan hävikin syntymistä ja näin ollen taloudellisia tappioita. (Evira 2015b.)

Oiva on vuonna 2013 käyttöön otettu, Eviran koordinoima, elintarvikevalvonnan julkistamisjärjestelmä. Elintarvikevalvonta tekee elintarvikehuoneistojen tarkastuksia, joiden tulokset julkistetaan internet sivustolla. Yhtenäisten arviointiohjeiden tarkoituksena on kuntien välisen tarkastuskriteerien yhtenäistäminen mutta myös valvonnan läpinäkyvyyden, tunnettavuuden ja vaikuttavuuden lisääminen. Tarkastuksen tulokset julkaistaan myös elintarvikehuoneiston ulko-ovessa asiakkaille. Tarkastustuloksen symbolina käytetään kahta erilaista hymynäamaa, joista leveämpi hymy tarkoittaa että huomautettavaa ei ole löytynyt. Seuraava hymy on merkinä siitä, että jotain pientä huomauttamista on löytynyt mutta asiat eivät vaaranna elintarviketurvallisuutta. (Evira 2015c.)

Elintarvikevalvonta ja omavalvonta ovat siis tärkeä osa ravintolatoimintaa. Lain asettamat vaatimukset tulee kirjata myös palvelukuvaukseen ja ravintolapalveluiden kilpailutusvaiheessa palveluntuottajien on annettava asiakasyritykselle selvitys omista omavalvontajärjestelmistään. Omavalvonnan toteutumista seurataan palveluntuotanto vaiheessa asiakkaan kanssa järjestettävissä tapaamisissa. Oiva auttaa omalta osaltaan seurantaa, sillä asiakkaalla

on pääsy ravintolan raportille www.oivahymy.fi sivuston kautta. Toimivan omavalvonnan tavoitteena on myös vähentää valvonnan tarvetta ja elintarvikevalvonnan resursseja pystytään ohjaamaan niihin kohteisiin, joissa todellista valvonnan tarvetta esiintyy. (Evara 2015b.)

Omavalvonta asettaa vaatimuksia muun muassa elintarvikehuoneistolle, kylmäsäilytys- ja pakkastiloille, lämpösäilytyskalusteille ja riskipisteiden (HACCP) seuraamiselle sekä mittaamiselle ja kirjaamiselle. Tämä kaikki vaatii resursseja palveluntuottajalta. Elintarvikehuoneiston ylläpito on usein palvelun tilaajan vastuulla. Ravintola-, keittiö- ja varastotilojen tulee olla ravintolatoiminnalle tarkoituksen mukaiset sekä remontoitua ja siistit. Mikäli ravintolapalveluiden tuottaja vaihtuu, tulee tilaajan aina varmistaa että tilat ovat omavalvonta säännösten mukaisessa kunnossa. Sopimusta laadittaessa sovitaan kuka on vastuussa tilojen remontoinnista ja millaisessa kunnossa ne luovutetaan palveluntuottajan käyttöön. Terveysviranomaisen antaa arvosanansa sekä toiminnasta että tiloista. Mikäli ravintolan Oiva merkinnän hymy ei ole korvissa, saattaa se vaikuttaa käyttäjien suhtautumiseen ravintolaa kohtaan palveluntuottajasta riippumattomista syistä. Omavalvonnan alaisilla tekijöillä on suuri vaikutus asiakastytyväisyyteen.

4.1.2 Ruokapalvelutuotannon kustannusrakenne

Ruokailupalveluiden tuottamisessa on ominaista toiminnan suuret raaka-aine- ja tarvikekustannukset sekä henkilöstökustannukset. Nämä yhdessä muodostavat 60-80 prosenttia ravintolatoiminnan kustannuksista. Toiminnan tuottotavoite määritetään kun palveluntuottamisesta tehdään tarjous asiakasyritykselle. Tuottoprosentin suuruuteen vaikuttavat muun muassa ravintolakiinteistön tilat ja infrastruktuuri. Huomionarvoista on se, toimiiko ravintola yhdessä vai useammassa kerroksessa tai kuinka monessa palvelupisteessä asiakasta palvellaan tai kuinka suuri on tuotevalikoima. Kahvilapalvelu lisää henkilöstötarvetta mutta ei välttämättä tuo riittävästi liikevaihtoa kattaakseen kulut. Ravintolan kiinteät kustannukset voivat joissakin tapauksissa nousta jopa 20 prosenttiin liikevaihdosta. Karkeasti arvioituna henkilöstöravintolan kustannusrakenne on esitetty taulukossa 1.

Henkilöstöravintolatoiminnan kustannusrakenne		
Liikevaihto	Lounas, kahvila, tilaustarjoilut ym. tuotot	100 %
Raaka-aine ja materiaali kustannus	riippuen valikoiman laajuudesta ja laadusta	35-40%
Henkilöstökustannus	riippuen palvelukokonaisuudesta ja tilojen infrastruktuurista	35-40%
Muut kustannukset	tilavuokra, sähkö, vesi, atk, kassajärjestelmä ynnä muuta	5-10%
Tulos	Käyttökate	5-10%
hallintokulut vähennetään	Toimintakate	

Taulukko 1: Henkilöstöravintolan kustannusrakenne

4.2 Ruokailupalvelun toimintamalleja

Ruokailupalvelun tuottamisessa käytetään muutamia erilaisia toimintamalleja. Seuraavissa kappaleissa esitellään kolme mallia. Käytettävä sopimusmalli valitaan asiakkuuskohtaisesti ja valinta riippuu toiminnan laajuudesta ja siitä, onko samalla palveluntuottajalla useita palveluita kyseisessä asiakuudessa. Myös sopimuskumppani vaihtelee palveluntuotantokohteen mukaan. Businesspark kohteessa sopimuskumppani on kiinteistön omistaja tai kiinteistön omistajan lukuun toimiva manageri. Tällöin palvelun käyttäjinä ovat kiinteistössä vuokralaisena olevat yritykset ja heidän henkilöstönsä. Käyttäjä yritysten ja palveluntuottajan välille solmitaan tällöin niin sanottu käyttäjäsopimus. Tämä opinnäytetyö ei käsittele käyttäjäsopimuksia. Mikäli sopimuskumppanin intressit ovat etäällä itse palvelusta ja sen tuottamasta asiakaskokemuksesta, tällöin palveluntuottajan toimintaedellytykset heikkenevät. Yritys, joka ostaa palvelua omalle henkilökunnalleen, pitää palvelun ja tuotteen laatua sekä palveluntuottajan toimintaolosuhteita tärkeämpänä. Molemmissa tapauksissa tulisi muistaa käyttäjäasiakkaan tyytyväisyyden merkitys. Tilojaan vuokraavalle yritykselle tyytyväinen vuokralainen tuo enemmän ja pidempiaikaisia vuokrasopimuksia. Omalle henkilöstölleen palvelua ostavalle yritykselle tyytyväinen ruokailija on terveempi ja tehokkaampi työntekijä.

4.2.1 Riskisopimus

Riskisopimusmallissa palveluntuottaja vastaa toiminnasta ja sen kustannuksista. Tilaaja antaa ravintolatilat toimijan käyttöön joko vuokraa vastaan tai vastikkeetta. Tilaaja voi myös määrittää, ketkä ravintolan palveluita saavat käyttää ja mitä palveluita tiloissa halutaan tuotettavan. Palveluita voivat olla aamiainen, lounas, kahvilapalvelut sekä muut lisäpalvelut. Tilaaja määrittää myös aukioloajat. Tiloihin ja irtaimistoon liittyvät vastuukysymykset sovitaan sopimukseen liitettävällä vastuunjakotaulukolla.

Tilaaja voi tukea henkilöstönsä ruokailua kompensoimalla lounaan hintaa. Tällöin palveluntuottajan lounaan myyntiotto koostuu verohallinnon vuosittain määrittämän lounaan verotusarvon (vuonna 2015, 6,20€) ja tilaajan kanssa sovitun kompensaation yhteissummasta. Henkilöstölounaan kompensoiminen tuo asiakasyritykselle paitsi veroetua, myös henkilöstöhyvinvointiin liittyvää etua. Mahdollisesti yritys saa myös tukea maineenhallinnalleen ja se koetaan houkuttelevampana työnantajana.

Riskisopimusmallin eduksi voidaan katsoa se että palveluntuottajalla on suuret intressit huolehtia liikevaihdon kasvusta. Samalla toimintaa on kehitettävä asiakaslähtöisesti ja panostettava asiakkaan kokemukseen ja tyytyväisyyteen.

4.2.2 Hoitovastuusopimus

Hoitovastuu periaatteella toimittaessa palveluntuottaja toimii tilaajan tiloissa ja tilaajan määrittelemien periaatteiden mukaisesti. Tilaaja määrittää, ketkä käyttävät palveluita, mitä palveluita tuotetaan ja millä hinnalla. Tilaaja ja palveluntuottaja sopivat yhteisesti toiminnan vuosibudjetin, jonka puitteissa palveluntuottaja tuottaa palvelua. Palveluntuottaja palkkaa tarvittavan henkilökunnan ja huolehtii, palkka- ja sosiaalikulusta sekä vakuutuksista. Palveluntuottaja tilittää kuukausittain toiminnan myyntituotot tilaajalle. Tilaaja maksaa, ravintolan pidosta aiheutuneet kustannukset palveluntuottajalle. Palveluntuottaja perii tilaajalta niin sanottua hoitokorvausta, joka muodostaa palveluntuottajan tulon toiminnasta. Hoitokorvaus on korvaus ravintola toiminnan hoitamisesta, henkilöstö- ja taloushallinnon hoitamisesta sekä tuote- ja palvelukehityksestä ja järjestelmäylläpidosta. Ravintoloiden käyttämiä järjestelmiä ovat muun muassa kassajärjestelmä, tuotannonohjausjärjestelmä ja hankintajärjestelmä. Lisäksi palveluntuottaja yrityksellä on käytössään henkilötietojärjestelmä, taloushallintoon liittyvät sekä muut järjestelmät. Palveluntuottaja raportoi kuukausittain toiminnan tuloksesta ja avainlukuista tilaajalle. Mallin heikkous on siinä, miten tilaaja voi varmistua parhaasta mahdollisesta kustannustehokkuudesta. Toiminnan kehittäminen palveluntuottajan toimesta ei myöskään ole yhtä aktiivista kuin riskimallisissa.

4.2.3 Open book -sopimus

Ilmaisu Open book tarkoittaa helposti tulkittavaa, avointa laskentaa yhteistyöyritysten välillä. Kummallakin osapuolella on oikeus tarkastella toistensa kirjanpitoa yhteisestä toiminnasta. Mallin tarkoituksena on kohtuullistaa tilaajan kustannukset palveluiden ostajana ja taata palvelun tuottajalle edellytykset tuottavaan palveluntuotantoon. Tämä malli pohjustaa sopimusosapuolten välistä strategista yhteistyötä, jossa toimitaan win win periaatteella. (Kajüter & Kulmala 2005.)

Kulmala (2002) painottaa luottamuksen ja läpinäkyvyyden sekä avoimen ja laadukkaan kommunikaation merkitystä. Kummaltakin osapuolelta vaaditaan panostusta yhteistyöhön sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Ongelmien ratkaiseminen on yhdessä helpompaa. Onnistuessaan kumppanuus syvenee ja yhteistyö on tuottavaa molemmille. (Kulmala 2002.)

Kuinka paljon ruokapalvelutuotannossa Open book -mallia käytetään, ei ole tietoa. Suuren palvelukokonaisuuden tuottamisesta sopimiseen kyseinen malli voi soveltua hyvin.

5 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyön kehittämistehtävää ole laadittu minkään yksittäisen palveluyrityksen lähtökohdista, vaan työssä käsitellään ruokailupalveluliiketoimintaa yleisellä tasolla. Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda palvelusopimusmalli ruokailupalvelutuotantoon.

5.1 Kehittämisen tavoite ja kriteerit

Palvelusopimusta ei aina onnistuta laatimaan tarkoituksenmukaiseksi erinomaisen palvelun tuottamiseen, eikä johda sopijaosapuolten välillä pitkäaikaiseen molempia hyödyttävään yhteistyöhön. Kehittämistehtävää varten tutkittiin palvelusopimuksia ja koostettiin niiden perusteella sopimusmalli, jota tapauskohtaisesti muokkaamalla voidaan käyttää ruokailupalveluiden tuottamisesta sopimiseen. Sopimusmallia koottaessa on pidetty mielessä se, että jokainen sopimusprosessi on yksilöllinen ja vaatii sopimuksen laatimisen juuri kyseiseen tarkoitukseen sopivaksi. Tämän kehittämisprojektin tuotoksen on tarkoitus olla perusmalli, josta löytyy rakennuspalikoita monenlaiseen sopimustarpeeseen. Teoriaosuudessa on käyty läpi tekijöitä, joilla on suuri merkitys palveluntuotannossa.

Hyvässä sopimuksessa olisi otettava huomioon seuraavia tekijöitä:

- Hyvä sopimus on asiakaslähtöinen eli ottaa käyttäjäasiakkaan huomioon
- Edesauttaa palveluntuottajaa laadukkaasti palvelun ja tuotteen tuottamisessa
- Mahdollistaa erinomaisten asiakaskokemusten luomisen
- Tavoitteena korkea asiakastyytyväisyys
- Kumppanuus sopijaosapuolten välillä

Näiden kriteerien toteutumista tullaan vertaamaan johtopäätökset luvussa.

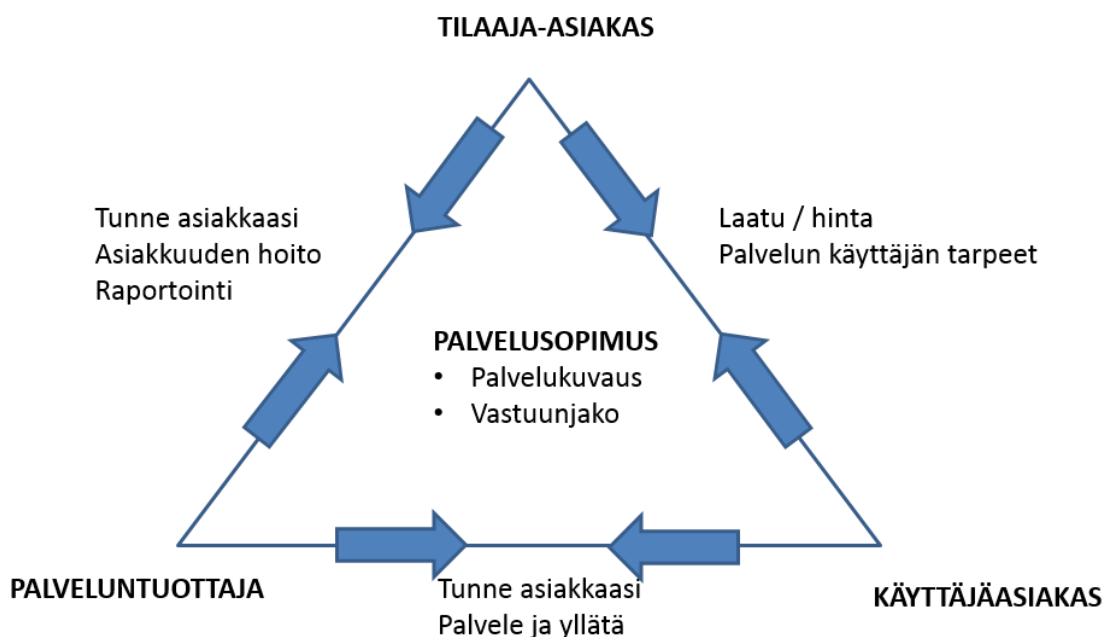
5.2 Kehittämistehtävän kuvaaminen

Opinnäytetyön tuottama sopimusmalli on kehittämistehtävän tulos. Kehittämistehtävän vaiheet on kuvattu taulukossa 2.

Kehittämistehtävän vaiheet	Toimenpiteet	Aikataulu
Sopimuksen vaatimukset ruokapalvelutuotannon lähtökohdista	Teoriakirjallisuuteen tutustuminen	Tammi-syyskuussa 2015
Ruokapalvelusopimusten tutkiminen ja vertailu	Olemassa olevien sopimusten tutkiminen ja vertailu	Syyskuussa 2015
Parhaiden käytänteiden kokoaminen		Syyskuussa 2015
Sopimusmalli 1	Sopimusmallin ensimmäisen version kirjoittaminen	Syyskuussa 2015
Asiantuntijakomentointi	Sopimusmallin lähettäminen neljälle asiantuntijalle arvioitavaksi ja kommentoitavaksi	Lokakuussa 2015
Asiantuntijakomenttien vertailu ja dokumentointi	Saadut kommentit ja kehittämisehdotukset kirjattiin opinnäytetyöhön	Lokakuussa 2015
Sopimusmalli 2	Sopimusmallin kehittäminen asiantuntijoiden kommenttien perusteella	Marraskuussa 2015
Projektin lopputuloksen arviointi	Sopimusmallin käytettävyyden arviointi	Marraskuussa 2015

Taulukko 2: Kehittämistehtävän vaiheet

Kuviossa 8 on tiivistetty opinnäytetyön ajatus sopimuksen vaikutuksesta palvelukokonaisuuteen ja käyttäjäasiakkaaseen. Sopimus määrittää, millaista käyttäjäasiakkaan saama tuote ja palvelu ovat. Sopimus on kuvattu kolmion keskelle, sillä sopimus määrittä palveluntuottamiseen liittyvät rajat ja vapaudet. Huomion arvoista on se, että tilaaja-asiakkaan tulee tuntea käyttäjä asiakkaan tarpeet ja toiveet ennen palvelun sisällöstä sopimista. Palveluntuottajan on vaikea vastata käyttäjän tarpeisiin, jos sopimus ei tunnista kyseisiä tarpeita. Palveluntuottajalla tulee olla mahdollisuus tuottavaan toimintaan sopimuksen puitteissa. Palvelunviestintä ja palaute kulkevat kolmion sivuja molempiin suuntiin. Palveluntuottajan kaksi asiakasta, tilaaja ja käyttäjä, tarkastelevat palveluntuottajan toimintaa eri lähtökohdista ja asettavat omia vaatimuksiaan. Näiden odotusten yhdistäminen mutkattomaksi kokonaisuudeksi on sopimusprosessin haaste. Myöhemmin luvussa 5.5.1 nousee esille sopimuksen perehdytys. Palveluntuottajan henkilökunta perehtyy sopimuksen sisältöön mutta kuinka laajasti tilaajan henkilöstö tietää, mistä on sovittu. Yhtä tärkeää olisi käyttäjäasiakkaan perehdyttäminen siihen, mitä tuotetta ja palvelua ja millä raameilla ravintola niitä tuottaa. Lisäksi asiakkaan on hyvä tietää, mitkä ovat hänen vaikuttamismahdollisuutensa ja kanavansa.



Kuvio 8: Sopimuksen kolminaisuus

5.3 Sopimusmalli

Sopimusmalli on koostettu tutkimalla noin kymmentä erilaista palvelusopimusta. Sopimuksia vertailemalla ja refleктоimalla sopimuskannattavuutta ja onnistumista asiakkuudenhoidossa muodostui käsitys siitä, mitä onnistuneen palvelusopimuksen tulee sisältää. Sopimusmallin pohjana käytettyjä sopimuksia ei ole liitetty opinnäytetyöhön niiden luottamuksellisuuden vuoksi. Sopimuksista on käytetty relevantteja kohtia sopimusmallissa mutta mitään sopimuskohtaa ei ole käytetty sinällään.

Ongelmia eivät niinkään aiheuta ne asiat, joista on sovittu, vaan ne, joita ei ole kirjattu sopimukseen tai joista on sovittu epätäydellisesti. Sopimusmalli sisältää kattavasti huomioon otettavia tekijöitä, joita ei ole tarpeen sisällyttää kaikkiin sopimuksiin. Sopimuksen kohteen laatu- ja vaatimustaso määrittävät, mistä kaikesta sopimuksessa on sovittava. Liitteessä 1 on esitetty kehittämistehtävän tuotos, sopimusmalli, johon on asiantuntijakommenttien perusteella lisätty ehdotettuja sopimuskohtia alleviivattuna.

Sopimusmallin alkuun on kirjattu sopimuksen osapuolet Tilaaaja ja Palveluntuottaja, sekä sopimuksen kohde eli kiinteistö, jossa palvelua tuotetaan sekä se, mitä palvelua on sovittu tuotettavaksi. Kohdassa ravintolatoiminnan hoitaminen kerrotaan, mitä palveluita sopimus sisältää ja millaisella toimintamallilla palvelu tuotetaan. Seuraavaksi sopimusmallissa kerrotaan, ketkä käyttävät ravintolan palveluita ja missä liitteessä on sovittu hinnoista sekä hinnankoro-

tusperusteista sopimuskauden aikana. Sopimusmalliin on kirjattu myös, kuinka palveluntuottajan tulee huolehtia työsuojelusta ja millainen on palveluntuottajan vastuu alihankkijoita käyttäessään. Mallin lopussa on selvitetty laskutusperusteet ja sopimuksen voimassaoloaika. Muut ehdot kohdassa mainitaan tilaajavastuulain asettamista velvoitteista sekä henkilöstön perehdyttämisestä, molemmin puolin, sopimuksen sisältöön. Lisäksi on sovittu vaitiolovelvollisuudesta, miten mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan sekä toimenpiteistä sopimuksen päättyessä. Sopimusmallin loppuun on lueteltu, mitä liitteitä sopimus sisältää.

5.4 Palvelusopimuksen liitteet

Palvelusopimuksen sisältöä tarkennetaan liitteillä, joissa kuvataan ja sovitaan spesifimmeistä asioista, kuten hinnoista, vastuunjaosta, henkilöstöstä sekä tärkeimpänä palvelun sisällöstä ja laadusta. Lisäämällä liitteitä voidaan sopia uusista, kumppanuutta kehittävästä, yhteistyömuodoista ja toimintatavoista. Seuraavissa luvuissa käydään läpi yleisimmät liitteet, jotka ruokailupalvelusopimukseen tulisi sisältyä.

5.4.1 Kuvaus palvelukokonaisuudesta

Kuvaus palvelukokonaisuudesta eli palvelukuvaus toimii kilpailutuksessa hinnoittelun pohjana sekä myöhemmin käsikirjana palvelun laadun varmistamisessa sekä palvelun kehittämisen apuvälineenä. Palvelukuvaus toimii ravintola- tai palvelupäällikön käsikirjana, joka määrittää palvelun tuottamisen mahdollisuudet, rajat ja hinnat. Jokainen yritys, joka ostaa henkilöstö-ravintolapalveluita määrittää omalle henkilöstölleen sopivan palvelutason ja seuraa palveluntuottajan kanssa laaditun palvelusopimuksen ja toteutettavista palveluista laaditun palvelukuvauksen toteutumista. Ostetun palvelun laatua ja toimivuutta on tärkeää seurata ja auditoida säännöllisin väliajoin. Riippuen palvelunkuvauksen laatijaosapuolesta, sisällön painotukset vaihtelevat. Mikäli tilaaja on voimakkaasti vaikuttanut palvelukuvauksen sisältöön, vastaa se paremmin käyttäjäasiakkaan toiveita ja aikaisemmin toteutuneen palvelun tasoa ja laatua. Palveluntuottajan vaihtuessa tulisi uuteen palvelunkuvaukseen pystyä siirtämään asiakastyytyväisyyttä nostavat ja ylläpitävät asiat. Toimintaa pitää aina kehittää ja uuden palveluntuottajan kädenjälki ja konsepti tulee näkyä palvelussa mutta pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen. Liite 2 sisältää esimerkin palvelunkuvauksesta.

5.4.2 Vastuunjakotaulukko

Vastuunjakotaulukkoon kirjataan sopimuskumppaneiden vastuut sopimusaikana. Kuka vastaa astioiden uushankinnasta, keittiölaitteiden hankinnasta ja niiden huollosta ja niin edelleen.

Onko sähkö- ja vesikustannukset tilaajan vastuulla sekä kuka vastaa päivittäis- ja perussii-
vouksista. Vastuunjaolla on vaikutus palvelun hintaan. Esimerkki vastuunjakotaulukosta on
esitetty liitteessä 3.

5.4.3 Hinnastot

Hinnastoliite määrittää tuotteiden ja palveluiden hinnat. Tarjousvaiheessa annetut ja sovitut
hinnat toimivat pohjana tulevaisuuden hinnanmuutos neuvotteluille. Sekä palveluntuottajalla
että asiakkaalla on hyvä olla selkeä käsitys, mistä hinta muodostuu ja mitä sovittuun hintaan
sisältyy. Palvelukuvauksessa kerrotaan, mitä laatu tarkoittaa ja mitä tuote ja palvelu pitävät
sisällään. Hinnaston päivittyessä tai tuotevalikoiman muuttuessa tulee sopimukseen liittää
ajan tasalla olevat hinnastoliitteet. Hinnastoliitteitä saattaa olla useita, muun muassa tilaus-
tarjoilutuotteet, lounashinnat, kahvilahinnat sekä hinnasto erikseen veloitettavista palve-
luista esimerkiksi tarjoiluhinnat.

5.4.4 Muita sopimusliitteitä

Sopimukseen voidaan liittää myös muita toiminnan ja sopimuksen laadusta riippuvia liitteitä
kuten ravintolatilojen vuokrasopimus, sopimus liikkeenluovutuksesta sekä mahdollisesti ylei-
set sopimusehdot.

5.4.5 Raportointi

Sopimuksessa sovitaan myös raportoitavista asioista sekä raportoinnin taajuus. Raportointi on
tärkeä osa sopimusyhteistyötä. Raportoinnin avulla tilaaja pystyy seuraamaan palveluntuotta-
jan toimintaa. Tilaaja raportoi kiinteistön asiakaspotentiaalin sekä on velvollinen ilmoitta-
maan omassa toiminnassaan tapahtuvista muutoksista, jotka vaikuttavat palveluntuottajan
toimintaan. Palveluntuottajan tulee esimerkiksi pystyä suunnittelemaan henkilöstöresurs-
sinsa, hiljaisempien ajanjaksojen toimintaa vastaavaksi.

Raportoitavia asioita voivat olla:

- Asiakastyytyväisyys
- Asiakaspalautteet
- Hoitovastuulaskelma
- Aterioiden määrä
- Tilaustarjoilujen määrä
- Liikevaihto
- Palvelupoikkeamat

5.5 Sopimusmallin arvioiminen

Sopimusluonnosta kehitettiin ja tarkennettiin asiantuntija kommenttien avulla. Sopimusmalli lähetettiin tutustuttavaksi kolmelle ruokailupalvelualan asiantuntijalle A, B ja C sekä yhdelle tilaaja-asiakas yrityksen ruokailupalvelusopimuksesta vastaavalle henkilölle asiantuntija D. Ruokapalvelualan asiantuntijoilla on laaja kokemus sekä myyntitarjousten, että sopimusten laatimisesta. Lisäksi heillä on kokemusta ruokailupalvelun tuottamisesta ja tuotetun palvelun laadun ja kannattavuuden arvioinnista. Kaikilla asiantuntijoilla on lisäksi kokemusta asiakas-yhteistyön menestyksekkästä hoitamisesta. Luvussa 5.5.1 on esitetty asiantuntijoilta saadut kommentit, jotka soveltuvin osin on kirjattu sopimusmalliin alleviivatulla tekstillä.

5.5.1 Asiantuntijakommentit

Asiantuntijoille lähetettiin viikolla 44 materiaalipaketti, joka sisälsi kommentoitavan sopimusmallin lisäksi sopimuksen liitteet: palvelunkuvaus, vastuunjakotaulukko, hinnastoliitteet sekä kuvauksen asiakasyhteistyön hoitamisesta. Lisäksi paketissa oli taustatiedoksi opinnäytetyön teoreettinen perusta, jotta arvioija voisi halutessaan tutustua, mitä aiheesta on tähän opinnäytetyöhön kirjoitettu. Kommentit pyydettiin palauttamaan viikon 45 loppuun mennessä.

Arvioijia pyydettiin antamaan kehittäviä kommentteja ruokailupalvelusopimusmallista ja sen liitteistä. Saatekirjeeseen oli kirjattu seuraavan laisia ohjeita, materiaalin arvoimiseksi.

- Tutustu teoriaan
- Sisältääkö sopimusmalli mielestäsi ja kokemuksesi mukaan tarvittavat kohdat?
- Mistä muista asioista voisi tai olisi hyvä sopia kirjallisesti?
- Ovatko liitteet riittävät ja kattavat?
- Kommenttisi sopimusajasta. Kuinka pitkä ja miten sovittu sopimusaika olisi hyvä tilaajan näkökulmasta / palveluntuottajan näkökulmasta?
- Onko sopimuksessa kohtia, jotka tukevat tai eivät tue sopimusosapuolten kumppanuutta?
- Millainen sopimus tukisi kumppanuutta parhaiten?
- Voit myös kirjata omia ajatuksiasi palvelusopimuksen merkityksestä palvelutuotannon onnistumiselle sekä tilaaja-tuottaja yhteistyön onnistumiselle.

Määräaikaan mennessä kolme asiantuntijaa lähetti kommenttinsa. Kommentit on selvitetty jokaisen asiantuntijan kohdalla erikseen.

Yksi asia mikä sopimuksista yleensä puuttuu, ovat sanktiot. Tai jos ne on määritetty, niin tilaaja on ne määritellyt. Jos palvelutuottaja ottaisi niihin kantaa, voitaisiin ne saada nykyistä huomattavasti järkevämmiksi myös pt:n kannalta. Pt voisi määrittellä myös ne toimenpiteet sanktioitaviksi, mitkä ei tilaajan puolella toimi. Nykyisin sanktiot kohdistuvat yleensä vain pt:n toimintaan ja ne voi olla todella kohtuuttomia. Tämä näkyy kyllä vielä erityisesti Kuntapuolella, mutta varmaan jollain aikavälillä tulee myös henkilöstöravintoloihin. Onhan se yksi kilpailutekijä.

Asiantuntija A:n mielestä oli myös hyvä, että asiakaspalvelunäkökulma on otettu laajasti teoreettisen perustaan, koska asiakas on palvelutuotannon lähtökohta. Palvelunkuvaus oli hänen mielestään yleispohjana kattava ja siinä oli oleelliset asiat kiteytettynä. Itse sopimus pohja oli myös kattava, ja siihen oleellisesti kuuluvat kohdat olivat mukana. Etenkin julkisen puolen sopimuksissa on toisinaan jopa liikaa sovittavia asioita. Hyvää oli myös se, että hinnankorotusperusteet oli liitetty sopimusluonnokseen. Asiantuntija A:n mielestä ne kuuluvat nimenomaan sopimukseen eikä erilliseen liitteeseen. Hän ehdottaa palvelunkuvaukseen lisättäväksi vielä kokous- ja edustustarjoiluiden peruutusehdot. Jos esimerkiksi iso tilaus perutaan viime tiipassa, palveluntuottajalle on saattanut jo koitua kustannuksia tilaisuuden järjestelyistä. Tällöin tilaaja on korvausvelvollinen peruutusehdon mukaisesti.

Asiantuntija A:n mielestä paras sopimusaika olisi 3 vuotta ja sen jälkeen toistaiseksi jatkuvana voimassa. Molemminpuolinen kuuden kuukauden irtisanomisaika on riittävä. Kiinteä kolmen vuoden jatko silloin, kun palveluntuottaja joutuu tekemään paljon alkuinvestointeja. Kolmessa vuodessa investoinnit yleensä ehditään poistaa. Sopimus voisi olla vaikka suoraan toistaiseksi voimassa oleva sillä tällainen sopimusmalli jo ajatuksena perustuu pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja kumppanuuteen, joka tulisi olla jokaisen sopimuksen ja asiakasyhteistyön lähtökohtana.

No, sanktioista ei ole sanakaan. Vaikka kuinka oltaisiin kumppaneita, on hyvä/voi olla hyvä joitakin sanktioita määrittää todellisten, toistuvien ja merkittävien haittojen varalle.

Sanktiot tulevat toisen kerran esille. Sopimusmallin korjatussa versiossa on kirjattu asiantuntija B:n ehdottamia sanktio pykälää.

Toimintamalleista B suosittelee riskisopimusmallia, sillä ”Ilman yrittäjäriskiä ei välttämättä haeta optimaalista tehoa ja nähdä vaivaa kehittämisen ja lisämyynnin suhteen”. Sopimus ja siihen liitetty palvelukuvaus ovat välttämättömät toiminnan määrittämiseksi. Ilman palvelun kuvaamista vaatimuksilla on taipumus laajentua ja hinnoilla taipumus kohota holtittomasti. Pulmatilanteissa ratkaiseminen on vaikeaa jos kyseisestä asiasta ei ole sovittu tai sitä ei ole palvelunkuvaukseen määritetty. Sopimuksen ja palvelunkuvauksen avulla on myös helppo perehdyttää kumppanin osapuolen henkilöstöä toteuttamaan palvelua sovittulla tavalla. Ruuan

laadun kuvaaminen on ongelmallista niin, että se ymmärrettäisiin samalla tavalla. Myös palvelun laadun kuvaaminen on vaikeaa, johtuen osapuolten kokemusten erilaisuudesta.

Asiantuntija B:n mielestä hinnankorotuksista ei tulisi antaa mitään sitoumusta. Indeksit eivät ole oikea tapa laskea hinnankorotuksia. Palveluntuottajan tulisi osata välttää hinnankorotuspaine. Kustannusten nousu ei vaikuta kaikkiin tuotteisiin samalla tavalla, joten hinnankorotusperusteet tulee olla selvennetty tuoteryhmittäin. Marraskuu hinnankorotusajankohtana on hänen mielestään liian myöhäinen. Sekä tilaajalla, että palveluntuottajalla on seuraavan vuoden budjetti marraskuussa laadittu, jolloin korotuksen vaikutusta ei saada budjetoitua. Hän ehdottaakin käytännöksi mahdollisen hinnanmuutosehdotuksen antamiselle syyskuun loppua. Tässä asiantuntijoiden A ja B näkemykset erosivat toisistaan. Luultavasti on hyvä kirjata hinnankorotusperusteet sopimukseen, vaikka korotukset onnistuttaisiin välttämään. Asiantuntija B tähdentää myös tarkkojen tuoteryhmäkohtaisten laskelmien merkitystä kustannusmuutosten todentamisessa ja perustelussa. Hän ehdottaa myös palveluntuottajan esittävän hinnankorotustarpeen eliminoivia vaihtoehtoisia tuote- ja palveluratkaisuja.

Muita sopimukseen kirjattavia asioita voisivat Asiantuntija B:n mielestä olla tilaajavastuulain edellyttämät todistukset tai tilaajavastuuraportin puolivuositain ilman erillistä pyyntöä. Palveluntuottaja vastaa alihankkijoistaan ja heidän todistustensa tarkastamisesta. Tämä toimintamalli ehkäisee harmaata taloutta. Palveluntuottajan olisi hyvä hankkia henkilöstölleen myös kuvalliset tunnisteet, joista ilmenee henkilön nimi, yritys ja veronumero.

Sopimuksessa olisi myös mainittava miten palveluntuottaja ja tilaaja ovat sopineet järjestettävän esimerkiksi ravitsemukseen ja terveelliseen ruokaan liittyviä teemapäiviä ja tempauksia. Juhlapyhien ja loma-aikojen mahdollisesti aiheuttamista suppeammista aukioaloajoista on myös hyvä sopia kirjallisesti. Palveluntuottaja on myös velvollinen hoitamaan käytössään olevaa tilaajan omaisuutta huolellisesti ja vastaa oman henkilökuntansa toimitiloille, kalustolle tai koneille aiheuttamista välittömistä vahingoista, elleivät ne johdu raaka-aine- tai rakennevioista tai luonnollisesta kulumisesta. Myös mahdollisesta avainten hukkumisesta palveluntuottajan on vastattava, sillä tästä voi koitua todellista vaaraa kiinteistön ja henkilöiden turvallisuudelle. Tilaajan velvoittamat turvallisuuskoulutukset tai -tilaisuudet ovat tärkeitä yhteistyön tekemiselle.

Tilaaja voi myös edellyttää tietoja palvelutoiminnan ympäristövaikutuksista ja yhdessä osapuolet voivat toimia siten, että ruokapalvelutoiminnasta ympäristölle aiheutuva rasitus olisi mahdollisimman pieni. Ympäristön huomioimiseen liittyy myös, tilaajalta edellytettävä toimintasuunnitelma ja laskelmat siitä, miten voidaan vaikuttaa investointi-, vesi-, jätevesi- ja energiakustannuksiin kokonaiskustannuksia karsivalla tavalla.

Erityisen tärkeää on että kumpikin sopimuspuoli perehdyttää yhdessä ja erikseen henkilökuntansa sopimuksen sisältöön. Molemmilla osapuolilla tulee olla yhteneväinen käsitys, mitä palvelun sisällöstä ja laadusta on sovittu. Tilajalla pitää olla oikeus vaikuttaa ravintolapäällikkövalintaan. Tehtävään valittavalla ravintolapäälliköllä tulee olla kokemusta vastaavien kohteiden sekä palvelun onnistuneesta hoidosta. Palveluntuottajan voidaan edellyttää esittelevän 2-3 ravintolapäällikköehdokasta tilaajan edustajille ennen sopimuksen allekirjoittamista. Asiantuntija B ehdottaa myös ravintolapäällikön roolin kuvaamista sopimukseen kannatettavana. Ravintola tarvitsee ”kasvot”, mikä tarkoittaa että ravintolapäällikön tulee työskennellä päivittäin asiakaspinnassa.

Hyvä sopimuskausi asiantuntija B:n mukaan on kolme vuotta aluksi, jolloin sopimus päättyy ilman eri irtisanomista. Sopimuksen jatkamisesta sovitaan kolmella vuoden pituisella optiolla, joiden käyttämisestä sovitaan yhteisesti vuosi kerrallaan viimeistään kahdeksan kuukautta ennen optiokauden alkamista. Jos yhteistyö sujuu ja tilaaja on tyytyväinen ostamaansa palveluun ja palveluntuottaja on tyytyväinen toimintansa kannattavuuteen, voidaan toimia kuusi vuotta ilman kilpailutusta. Liian lyhyt sopimus on molemmille osapuolille työläs ja nostaa todennäköisesti palvelun hintaa. Toiminnan aloittaminen ja lopettaminen on kallista sekä palveluntuottajalle että tilaajalle. Asenne on kumppanuutta kehitettäessä tärkeää. Pieniä virheitä voidaan katsoa läpi sormien, jos palveluasenne on kohdallaan. Sopimusajan pituudesta asiantuntijat A ja B olivat samoilla linjoilla. Molemmilla tavoitteena oli mahdollisimman pitkä sopimusaika.

Asiantuntija B painottaa myös että sopimuksen päättyessä palveluntuottaja on ilman eri veloitusta velvollinen antamaan tilalle tulevalle toimijalle ne tiedot, mitkä palvelutoiminnan hoitamiseksi ovat välttämättömiä. Siirtymävaiheesta laaditaan aina erillinen suunnitelma, jonka aikatauluja ja sisältöä palveluntuottaja on velvollinen noudattamaan, jotta palvelun häiriötömyys taataan myös muutostilanteessa.

Se että asioista sovitaan selkeästi, perinpohjaisesti ja kirjallisesti ei asiantuntija b):n mielestä ole este kumppanuudelle. Palveluntuottajan on helppo toimia, kun reunaehdot ovat selkeät. Kumppanuus rakentuu, kuten teoriassakin todetaan, luottamuksen pohjalle. Yhteyshenkilöiden pysyvyys auttaa luomaan luottamusta sopimusosapuolien välille. Palveluntuottajan tulee kaikissa sopimusmallissa osata avata kustannusrakenteensa numeroiksi, kertoa eri tuotteiden kannattavuudesta ja kyetä esittämään vaihtoehtoisia ratkaisuja kannattamattomien tilalle. Automaattinen hinnankorottaminen ei ole kumppanuutta. Palveluntuottajan osaamisesta kertoo se että toimintaa kyetään tehostamaan taloudellisemmaksi, jolloin hinnan korotuksille ei ole tarvetta. Aitoa kumppanuutta asiantuntija B:n mielestä on se, että omasta menestyksestä voidaan antaa osia yhteisen toiminnan hyväksi.

Asiantuntija D toteaa, että käytännön kautta, sopimusyhteistyössä palveluntuottajan kanssa on tullut esille, että sopimuksessa olisi hyvä määrittää etenkin laadun osalta palvelu -tasot, mittarit niihin ja sanktiot, jos mittarit eivät täyty. Laadua on hankala määrittää, mutta esim. reklamaatioiden analysointi (määrä, aihe, tiheys) antavat hyvää pohjaa laadun määrittämiseen. Raportointi on myös tärkeä asia, jota asiantuntija D:n mielestä voisi miettiä. Tilaajan kannattaisi tehdä valmiiksi raportointipohja, josta olisi helppo seurata palvelukuvauksessa sovittujen asioiden toteutumista.

5.5.2 Sopimusmallin kehittäminen

Vaikka sopimusmallin koostamisessa käytettiin noin kymmentä käytössä olevaa ruokailupalvelusopimusta, silti asiantuntijat huomioivat lisää asioita, joista olisi hyvä sopia. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä on mainittu, eivät sopimukset ole samanlaisia, eikä kaikissa tarvita samoja sopimuskohtia. Kommentoinnin jälkeen sopimusmallissa on sovittavat asiat esitetty kattavasti. Sopimusmalliin on päivitetty kommentoinnissa esiin tulleet lisäykset sekä muutokset alleviivatulla tekstillä.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämä opinnäytetyö pyrki selvittämään, millainen on hyvä palvelusopimus. Palvelusopimus on aina kahden osapuolen yhteinen sitoumus, jonka syvyys ja käytännöt määritetään sopimuksen ja sen liitteiden avulla. Sopimusta ei tehdä vain tilaajan ja palveluntuottajan vuoksi, vaan toiminnan lähtökohtana on asiakas, joka käyttää ravintolapalveluita. Palveluntuottajan tulee pystyä tarjoamaan laadukasta palvelua ja ruokatuotetta. Laadun tuottaminen ei onnistu ilman resursseja. Tilaajan tulee luottaa palveluntuottajan kykyyn arvioida, millä hinnalla haluttu laatutaso on tuotettavissa. Palveluntuottajan tehtävänä taas on löytää kaikki tarvittavat kriteerit, jotta tilaaja ja sitä myötä käyttäjäasiakas saavat, mitä toivovat.

Luvussa 5.1 esitettiin hyvän sopimuksen ottavan seuraavia kriteerejä huomioon:

- Hyvä sopimus on asiakaslähtöinen eli ottaa käyttäjäasiakkaan huomioon
- Edesauttaa palveluntuottajaa laadukkaan palvelun ja tuotteen tuottamisessa
- Mahdollistaa erinomaisten asiakaskokemusten luomisen
- Tavoitteena korkea asiakastyytyväisyys
- Kumppanuus sopijaosapuolten välillä

Luottamus osapuolten välillä rakentaa kumppanuutta. Vaikka asioista olisikin sovittu tarkasti, ei se vähennä kumppanuuden mahdollisuuksia. Palvelun tuottaminen on helpompaa kun reuna ehdot on määritetty tarkasti. Tärkeää on että molemmat pääsevät vaikuttamaan sopimuksen sisältöön, eikä ole toisen osapuolen sanelema. Asiantuntijoiden mielestä olisi hyvä sopia myös

sanktioista sen vaaralle jos toinen osapuoli ei kykene täyttämään velvoitteitaan. Luultavaa kuitenkin on että kumppanuus yhteistyössä sanktioiden perimiselle ei ole tarvetta.

Asiakaskokemuksen luominen tarkoittaa ravintolassa sitä, että asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi, henkilökunta on ammattitaitoista ja ystävällistä sekä asiakkaat huomioon ottavaa. Hyvin työssään jaksava ja voiva henkilöstö pystyy siirtämään iloisuutensa palveluun. Ravintolan miljöö näyttelee isoa osaa asiakaskokemuksessa. Viihtyisään, siistiin, meluttomaan ja rentoon ravintolaan tullaan viihtymään ja lataamaan akkuja työpäivän lomassa. Asiakaskokemus menettää jotakin jos astianpalautuksessa viemäri haisee tai on epäsiistiä. Koko palveluketjun tulee toimia moitteettomasti ja sen tulee olla loppuun asti harkittu. Tilaajan tulee panostaa tiloihinsa ja mahdollistaa investoinnit palveluntuottajalle esimerkiksi riittävän pitkän sopimusajan puitteissa. Palveluntuottajan on pystyttävä kuolettamaan hankinnoista kertyneet pois- tonsa sopimusajan puitteissa, mieluiten keräämään hieman voittoakin.

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että palvelusopimuksella on merkittävä rooli siinä, millaiset mahdollisuudet palveluntuottajalla on onnistua erinomaisen palvelun tuottamisessa. Sopimus määrittää sopimuskumppanien roolit. Palveluntuottajan tulee muistaa että tilaaja-asiakkaan, sopimuskumppanin tyytyväisyys palveluun ja yhteistyöhön on yhtä tärkeää kuin käyttäjäasiakkaan tyytyväisyys tuotteeseen ja asiakaspalveluun. Tilaaja-asiakkaan taas on oivallettava että ilman hyviä toimintaedellytyksiä palveluntuottajan on mahdotonta tuottaa laadukasta palvelua. Palveluntuottamisen tulee olla yhteistyötä, ei keskinäistä kilpailua. Ei ole olemassa yhtä sopimusmallia, joka kattaisi kaikki yhteistyömallit. Sopimuksen laajuus ja sisältö riippuu tuotetun palvelukokonaisuuden laajuudesta sekä tuotettavan palvelun laadusta.

Asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, palvelunlaatu, asiakastyytyväisyys ja kumppanuus ovat relevantteja aiheita mietittäväksi myös muilla toimialoilla. Asiakas ei tule vaativammaksi vain ravintolapalveluita kuluttaessaan, vaan kaikessa palvelussa. Kilpailu asiakkaista on kovaa ja mihin muuhun kannattaisi panostaa kuin asiakkaaseen.

Lähteet

- Dyché, J. 2002. *The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management.* Addison-Wesley.
- Grönroos, C. 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla.* Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2009. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi.* Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2008. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.* Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. *Ulkoistaminen ja yhteistoiminta, Luottamus-pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä.* Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kiiha, J., 2002. *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu.* Helsinki: Kauppakaari, Lakimiesliiton Kustannus.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. *ARKI Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen.* Juva: WS Bookwell Oy.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. *Ulkoistamisen käsikirja.* Helsinki: Talentum.
- Loman Scanlon, N. 2013. *Catering Management.* New Jersey: John Wiley & Sons.
- Martin, W. 2003. *Providing Quality Service.* New Jersey: Prentice Hall.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario K. 2000. *Arvoa strategisista asiakkuuksista.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus.* Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011, *Palvelumuotoilu.* Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Vesalainen, J. 2004. *Katetta kumppanuudelle.* Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Vesalainen, J. 2006. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen.* Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. *Toiminnallinen opinnäytetyö.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuokko, P. 1997. *Avaimena asiakaslähtöisyys.* Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ylikoski, T. 2001. *Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.*
- Zeithalm, V., Bitner, M. & Gremier, D. 2013. *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm.* McGraw - Hill.

Internet-lähteet

- Berry, L., Carbone, L., Haeckel, S. 2002. *Managing the Total Customer Experience.* Spring 2002 Research Feature. Viitattu 16.11.2015. <http://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-total-customer-experience/>
- Elintarvikehygienian tavoitteet. Evira 2015b. Viitattu 29.9.2015. <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/elintarvikehygienian+tavoitteet/>

Happy or Not 2015. Viitattu 30.10.2015. www.happyornot.fi

Kajüter, P & Kulmala, H. 2005. Viitattu 15.4.2015. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. Management Accounting Research Vol 16, Issue 2. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500505000065>

Karppinen, H., Seppänen, K., Huiskonen, J., Hänninen, J., Myllärniemi, J. & Laihonon, H. Älykäs palvelulogiikka hyvinvointipalveluihin 2010-2012. Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 29.9.2015. https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/innovaatiot-sosiaali-ja-terveyspalveluissa/alykas_palvelulogiikka.pdf

Kulmala, H. 2002. Liiketaloudellinen aikakauskirja. Viitattu 16.9.2015. Tutkimus: Open-Book Accounting in Networks. http://lta.hse.fi/2002/2/lta_2002_02_a2.pdf

Lemmetyinen, A. 2004. Toimintatutkimus oppimisen strategisesta kehittämisestä Turun kaupakorkeakoulussa. Turun kaupakorkeakoulu. Pro Gradu - tutkielma. Viitattu 26.11.2012 http://info.tse.fi/julkaisut/D/De2_2004.pdf

Oiva. Evira 2015c. Viitattu 29.9.2015. <http://www.oivahymy.fi/portal/fi/tunnethan+oivan-yleista+oivasta/>

Nyysönen, L. 2009. Kehittyvä elintarvike -lehti: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajuttut/22-ammattikeittiot-ovat-ryhmittymassa-palveluteollisuuden-osaksi>. Viitattu 4.6.2015

Omavalvonta. Evira 2015a Viitattu 29.9.2015. <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/>

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 11/2010. Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Viitattu 14.11.2015. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111913/URN%3aNB%3afi-fe201504225018.pdf?sequence=1>

Tekes Review 272/2010. The Future of Service Business Innovation. Viitattu 14.11.2015. http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/service_business.pdf

Tiihonen, J. 2009. Ohjelmistointensiivisten palvelujen seminaari 16.11.2009. Viitattu 3.6.2013. <https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/t-76.5633/luennot>

Tilaja-tuottajamalli 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 17.4.2013. <http://www.tem.fi/?s=1885>

Varjonen, J. Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus 3/2012. Viitattu 4.6.2015. http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-24_007.html

Verohallinnon tiedotteet 2002. Viitattu 14.11.2015. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/2002/Henkilostoruokailun_arvonlisaverotuksesta\(10191\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/2002/Henkilostoruokailun_arvonlisaverotuksesta(10191))

Vikstedt, T., Raulio, S., Helakorpi, S., Jallinoja, P. & Prättälä, R.. Työaikainen ruokailu Suomessa 2008-2010, Ruokapalveluiden seurantaraportti 4. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 4.6.2015. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90820/URN_ISBN_978-952-245-621-2.pdf?sequence=1

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. Ylemmän AMK - tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 14.11.2015. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

VTT tiedotteita 2508, 2008. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja. Viitattu 14.11.2015. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2508.pdf>

Yliherva, J. 2006. Sitran julkaisuja 64. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Viitattu 13.11.2015. <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti64.pdf>

Muut lähteet

Ylikoski, T. 2013. Palvelulogiikan opintopaketti, luentomoniste 26.1.2013.

Harris, D. 2014. The catering renaissance. *Caterer & Hotelkeeper* issue 4840, 30-33.

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämistyön prosessi	10
Kuvio 2: Toimintatutkimus	11
Kuvio 9: Älykäs palvelulogiikka	15
Kuvio 4 Asiakaspalvelunäkökulma	20
Kuvio 5: Asiakaskokemuksen vaikutus asiakastyytyväisyyteen	22
Kuvio 6: Asiakastyytyväisyyden vaihtelu päivittäin	23
Kuvio 7: Happy or Not tutkimuslaitteen raportointia	24
Kuvio 8: Sopimuksen kolminaisuus	35

Taulukot

Taulukko 1: Henkilöstöravintolan kustannusrakenne	30
Taulukko 2: Kehittämistehtävän vaiheet	34

Liitteet

Liite 1 Sopimusmalli	50
Liite 2 Palvelunkuvaus	56
Liite 3 Vastuunjakotaulukko	65
Liite 4 Hinnastot	67
Liite 5 Kuvaus yhteistyöstä	70

Liite 1 Sopimusmalli

ASIAKASYRITYS OY PÄÄKONTTORIN HENKILÖSTÖRAVINTOLAPALVELUITA KOSKEVA PALVELUSOPIMUS

Osapuolet

Asiakasyritys Oy (jäljempänä Tilaaja)

y-tunnus

Katuosoite

Postinumero ja toimipaikka

Yhteyshenkilö: Antti Asiakas

Sähköposti ja puhelinnumero

Palveluntuottaja Oy (jäljempänä Palveluntuottaja)

y-tunnus

Katuosoite

Postinumero ja toimipaikka

Yhteyshenkilö: Pekka Palveluntuottaja

Sähköposti ja puhelinnumero

Sopimuksen kohde ja taustaa

Sopimuksen kohteena on Asiakasyritys Oy:n pääkonttorin (osoite) henkilöstöravintolapalvelut. Palveluntuottaja vastaa ravintolaliiketoiminnan ylläpitämisestä ja kehittämisestä yksinoikeudella 1.10.2020 alkaen. Osapuolet ovat sopineet Palveluntuottajan hoitavan Tilaajan ravintolapalvelut tässä palvelusopimuksessa ja sen liitteissä sovitulla tavalla 1.10.2020 alkaen.

Ravintolatoiminnan hoitaminen

Palveluntuottaja hoitaa Tilaajan kiinteistön ruokatuotteiden valmistuksen, jakelun, myynnin ja tarjoilun edellä mainitussa kiinteistössä. Tilaaja ja Palveluntuottaja määrittelevät yhdessä liitteessä 1 Palvelunkuvaus palvelut, joita Palveluntuottaja ravintolassa kulloinkin hoitaa. Palveluiden tai muiden, liitteessä 1 Palvelunkuvaus, sovittujen seikkojen muuttuessa osapuolet päivittävät liitteen 1 vastaamaan muuttunutta tilannetta. Palveluntuottaja hoitaa sopimuskohteen ravintolapalvelut omana liiketoimintanaan omaan lukuunsa. (Vaihtoehtoisesti palvelu tuotetaan hoitovastuumallin mukaisesti erikseen sovittavan hoitokorvauksen mukaisesti).

Ravintolapalveluihin sisältyy:

- henkilöstölounaspalvelu
- kahvilapalvelut
- kokous- ja edustuspalveluiden hoito
- erikseen sovittaessa muita palveluita mm. henkilökunnan hedelmät ja taukotilakahvi

Palveluntuottaja noudattaa voimassa olevia ravintolanpitoa koskevia lakeja, asetuksia ja viiranomaisten määräyksiä. Tilaaja ja Palveluntuottaja nimeävät yhdyshenkilöt ja heille varahenkilöt, jotka ensisijaisesti hoitavat yhteydenpidon osapuolten kesken. Yhdyshenkilöiden vaihtuessa tulee toiselle osapuolelle ilmoittaa asiasta kirjallisesti heti kun muutos on tiedossa. Tilaaja ja Palveluntuottaja nimeävät osallistujat ravintolatoimikunnan- ja assistentti-palaveriin. Palveluntuottaja tekee osapuolten yhdessä sopiman aikataulun mukaisesti esitykset ravintolatoiminnan kehittämistä, hankinnoista ja investoinneista. Ruuanvalmistuskoneiden ja -laitteiden sekä muun välineistön hankkimisvastuista on sovittu liitteessä 3 Vastuunjakotaulukko.

Asiakkaat

Asiakkaita ovat kaikki Tilaajan pääkonttorin tiloissa työskentelevät ja asioivat henkilöt, Tilaajan muissa toimipisteissä työskentelevät työntekijät sekä talossa asioivat vieraat. Palveluntuottajalla on myös oikeus tehdä, Tilaajan kirjallisella suostumuksella, lounasruokailua koskevia palvelusopimuksia kolmansien osapuolien kanssa.

Palvelut

Palveluiden erittely, palveluajat, ravintolan ja kahvilan aukioloajat sekä tuotevalikoima ilmenevät liitteestä 2 Palvelunkuvaus.

Hinnoittelu ja hintojen tarkistusmenettely

Palveluntuottaja hinnoittelee tuotteet. Palveluiden ja tuotteiden hinnat on sovittu liitteissä 3-6. Liitteissä sovitut hinnat ovat voimassa 31.12.2021 saakka. Hinnoittelussa tulee huomioida alan yleinen hintataso. Hintoja tarkistetaan vuosittain marraskuussa ja ne astuvat voimaan seuraavan vuoden tammikuun ensimmäisestä päivästä lukien. Mikäli kustannustason muutos on merkittävästi enemmän kuin +/- 3 %, niin se johtaa neuvotteluun hinnan muutoksesta. Hintojen tarkistuksessa otetaan huomioon tukkuhintaindeksin mukaisten raaka-ainehintojen (HICP- Eurostat), työehtosopimusten mukaisten palkkojen, sosiaalimenojen, muiden ravintolatoimintaan liittyvien kustannusten muutosten sekä mahdollisesti toiminnallisten muutosten

vaikutukset. Mikäli Tilaaja ei hyväksy hinnankorotuksia, on Tilaajalla oikeus irtisanoa sopimus päättymään kuuden (6) kuukauden irtisanomisajalla. Irtisanomisajalla noudatetaan voimassa-olevia hintoja.

Hinnankorotuksen sijasta Palveluntuottaja ja Tilaaja neuvottelevat vaihtoehtoisista tuote- ja palveluratkaisuista.

Henkilöstöravintolan ulkoinen asu ja Palveluntuottajan logon näkyvyys

Palveluntuottaja saa omalla kustannuksellaan sisustaa ravintolatilaa ja siihen välittömästi kuuluvat muut tilat ja Palveluntuottajan logo saa olla esillä ravintolatilassa ja sen välittömässä läheisyydessä kuten oven ulkopuolella. Ravintolatilaa sisustamisen kustannusvastuusta on sovittu liitteessä 3 Vastuunjakotaukko.

Työsuojelu

Tilaaja vastaa siitä, että kohteessa noudatetaan työturvallisuuslakia (738/2002) ja lakia työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) sekä niihin perustuvia viranomaisohjeita. Palveluntuottaja on Palveluita suorittaessaan velvollinen noudattamaan edellä mainittuja lakeja ja ohjeita. Mikäli Palveluntuottaja ei pysty suorittamaan työtehtäviä Tilaajan tiloissa kyseisten lakien ja ohjeiden mukaisesti, Palveluntuottajalla on ilmoitettava tilaajalle viipymättä havaitsemistaan puutteista. Tilaajan on viipymättä saatettava kustannuksellaan tilat ja olosuhteet lakien ja ohjeiden edellyttämälle tasolle. Palveluntuottajalla on oikeus siihen asti olla suorittamatta ko. osa-alueen Palveluita.

Palveluntuottajan henkilökunta osallistuu Palveluntuottajan kustannuksella Tilaajan järjestämiin turvallisuuskoulutuksiin, jotka ovat turvallisuuden vuoksi välttämättömiä tai lakisääteisiä.

Alihankkijoiden käyttäminen

Palveluntuottaja voi halutessaan käyttää aliurakoitsijoita Palveluiden suorittamisessa. Palveluntuottaja vastaa aliurakoitsijoiden toiminnasta kuin omastaan. Palveluntuottaja hyväksyy alihankkija yritykset etukäteen Tilaajalla. Palveluntuottaja vastaa alihankkijoistaan ja heidän tilaajavastuulain mukaisten todistusten tarkastamisesta.

Alkoholitarjoilut

Palveluntuottaja hoitaa, erillistä korvausta vastaan, Tilaaajan alkoholitarjoiluita Tilaaajan omissa tiloissa. Palveluntuottaja tilaa juomat Tilaaajan lukuun, ylläpitää varastoa, hoitaa tarjoilun sekä juomien kulutuskirjanpidon ja inventoinnin. Alkoholitarjoilun kirjanpitokäytännöstä sovitaan erikseen. Palvelun hinnoittelusta on sovittu liitteessä 4 Hinnastot.

Laskutus

Palveluntuottaja laskuttaa Tilaaajalta lounaat, ateriapaketit, kokous- ja edustuspalvelut ja mahdolliset muut palvelut 2 kertaa kuukaudessa koontilaskuilla. Laskujen maksuaika on 14 päivää laskun päivämäärästä. Yliajalta Palveluntuottajalla on oikeus periä kulloinkin voimassa olevaa viivästyskorkoa. Laskutuksen yksityiskohdista on sovittu liitteessä x. (laskutuksesta ei ole liitettä, sillä laskutus on aina asiakkuuskohtaisesti sovittava)

Ylivoimainen este

Osapuolet eivät vastaa vahingosta, joka aiheutuu viranomaisten toimenpiteistä, sotatilasta, lakosta, boikotista, saarrosta, yleisesti vallitsevasta tavaroiden puutteesta tai muusta Osapuolten vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevasta tapahtumasta.

Voimassaolo

Tämä Palvelusopimus on voimassa kolmen (3) vuoden ajan sopimuksen allekirjoittamisesta, määräaikaisena ja sen jälkeen, mikäli sopimusta ei irtisanota, toistaiseksi voimassa olevana (6) kuuden kuukauden molemminpuolisella irtisanomisajalla.

TAI

Tämä Palvelusopimus on voimassa kolmen (3) vuoden ajan sopimuksen allekirjoittamisesta, määräaikaisena ja sen jälkeen, mikäli sopimusta ei irtisanota, sopimusta on mahdollista jatkaa kolmella optiovuodella, joiden käyttämisestä sovitaan kahdeksan (8) kuukautta ennen uuden optiovuoden alkamista.

Tätä sopimusta ei voida siirtää kolmannelle osapuolelle. Palvelusopimus laaditaan seuraavien asiakirjojen perusteella. Tarjouspyyntöasiakirjat täydentävät toisiaan siten, että yhdessäkin asiakirjassa annettu määräys on pätevä vaikka se puuttuisi muista asiakirjoista. Mikäli asiakirjat ovat ristiriidassa keskenään, noudatetaan seuraavaa asiakirjojen pätevyysjärjestystä:

1. Tämä sopimus
2. Tarjouspyyntö liitteineen

3. Tarjous
4. Muut asiakirjat sopimuksessa mainitussa järjestyksessä

Muut ehdot

Mikäli ruokailijamäärät muuttuvat Tilaajasta johtuvasta syystä +/- 5 prosenttia tarjouspyynnössä esitetystä / hankintavuosi (tai mikäli vuokranantaja toteuttaa ravintolatoimintaa estäviä tai haittaavia rakennus- tai korjaustöitä), osapuolet sopivat näiden seikkojen vaikutuksesta hintoihin ja muihin sopimusehtoihin. Mikäli ehdoista ei sovita, osapuolilla on oikeus irtisanoa tämä sopimus kuuden (6) kuukauden irtisanomisajalla. Palveluntuottajan ei katsota rikkovan sopimusta, mikäli palvelutuotanto estyy Palveluntuottajasta johtumattomista syistä, esim. sähkökatkoksesta johtuen tai muusta kiinteistöä koskevasta syystä.

Palveluntuottaja on velvollinen toimittamaan tilaajavastuulain mukaiset todistukset tai tilaajavastuuraportin puolivuositain. Palveluntuottaja vastaa alihankkijoistaan ja heidän vastavien todistusten tarkastamisesta.

Kumpikin osapuoli perehdyttää henkilökuntansa tähän sopimukseen tarpeellisin osin, jotta molemmilla osapuolilla on yhteneväinen käsitys sopimuksen sisällöstä,

Palveluntuottaja on velvollinen hoitamaan käytössään olevaa Tilaajan omaisuutta huolellisesti ja vastaa omaisuudelle aiheutuneesta välittömästä vahingosta. Palveluntuottajan vastaa myös käyttöönsä luovutettujen avaimien ja kulkutunnusteiden huolellisesta säilyttämisestä.

Tilaajan ja Palveluntuottajan sanktioista on sovittu liitteessä 1 Palvelunkuvaus.

Vaitiolovelvollisuus

Tämän sopimuksen tarkoituksen toteuttamiseksi Palveluntuottaja voi saada Tilaajalta tai sen edustajalta tietoonsa Tilaajan luottamuksellista tietoa. Luottamuksellisella tiedolla tarkoitetaan Tilaajan liikesalaisuuksien lisäksi missä tahansa muodossa olevaa teknistä, taloudellista ja kaupallista tietoa, jonka Palveluntuottaja tietää tai pitäisi tietää salassa pidettäväksi.

Palveluntuottaja sitoutuu: 1 pitämään salassa kaikki Tilaajan luottamukselliset tiedot; ja 2 olemaan käyttämättä tai hyödyntämättä niitä muuten kuin tämän sopimuksen mukaisen tarkoituksen toteuttamiseksi; ja 3 olemaan luovuttamatta niitä kolmansille osapuolille. Palveluntuottaja voi kuitenkin luovuttaa luottamuksellisia tietoja työntekijöilleen ja alihankkijoilleen siinä laajuudessa kuin on tarpeen sopimuksen tarkoituksen toteuttamiseksi. Palveluntuottaja

vastaa siitä, että tällaiset työntekijät ja alihankkijat noudattavat tämän kohdan vaitiolovelvollisuutta.

Erimielisyyksien ratkaiseminen

Kaikki tästä sopimuksesta mahdollisesti aiheutuvat erimielisyydet pyritään ensisijaisesti sopimaan keskinäisin neuvotteluin. Mikäli sopimukseen ei päästä, ratkaistaan erimielisyydet Kaupungin X käräjäoikeudessa.

Sopimuksen päättyessä

Palveluntuottaja on velvollinen antamaan uudelle toimijalle kaikki ne tiedot, jotka palvelutoiminnan hoitamiseksi ovat välttämättömiä. Siirtymä vaiheesta tehdään suunnitelma ja aika-
taulu, jota Palveluntuottaja on velvollinen noudattamaan häiriöttömän palvelutuotannon varmistamiseksi.

Sopimuksen hyväksyminen

Tätä sopimusta on laadittu ja allekirjoitettu kaksi (2) saman sisältöistä kappaletta, yksi kullekin osapuolelle.

Kaupunki X 15.9.2020

Asiakasyritys Oy

Palveluntuottaja Oy

Antti Asiakas

Talousjohtaja

Pekka Palveluntuottaja

Liiketoimintajohtaja

LIITTEET

Palvelunkuvaus

Vastuunjakotaulukko

Hinnastoliite

Kuvaus yhteistyöstä

Esim. Asiakasyritys Oy turvallisuussäännöt

Liite 2 Palvelunkuvaus

Käyntiosoite: xxxx

Henkilöstöravintola- ja kahvilapalvelut

Henkilöstöravintola on avoinna arkipäivisin

- maanantaista perjantaihin klo 7:30 - 14:30
- aamiainen tarjoillaan ma - pe henkilöstöravintolassa klo 7:30 - 9:30
- lounas tarjoillaan ma - pe klo 10:30 - 13:00

Aamiainen

Aamiaistuotteina on tarjolla vitriinistä täytettyjä sämpylöitä ja ruisleipiä, jogurttia, kahvia, teetä, tuoremehua ja hedelmiä sekä päivittäin vaihtuva puuro. Puuroon sisältyy maito/voi/hillo sekä kanelia ja sokeria.

Erikseen sovittaessa aamiainen voidaan järjestää buffet-tyyppisesti, josta asiakkaalla on mahdollisuus koota haluamansa aamiainen. Tuotteet hinnoitellaan pakettina. Valikoimaan kuuluu muun muassa:

- puuroa
- vastapaistettua talon tummaa ja vaaleaa leipää/sämpylöitä
- leikkeleitä; juustoa ja kinkkua/makkaraa/kananmunaa
- tuoreita raikkaita vihanneksia kuten salaattia, tomaattia, kurkkua tai paprikaa
- tuoremehua
- kahvia, teetä

Aamiaispaketin hinnoittelu on esitetty kahvilahinnastossa.

Lounas

Lounaalla on päivittäin tarjolla sovittu määrä eri ateriavaihtoehtoja; esimerkiksi kotiruoka, kasvis- tai kalaruoka sekä salaatti- ja keittolounas. Tuotetarjonta on monipuolista ja valmistavoiltaan vaihtelevaa muun muassa keitto-, laatikko-, pata- ja kappaleruokia sekä kastikkeita lisäkkeineen. Ateriat tarjoillaan rajoitettuna itsepalveluna linjastosta. Erityisruokavaliot valmistetaan tilausten perusteella.

Ateriaan sisältyy (aterian sisältö voi vaihdella)

- Yksi valinnainen ateriavaihtoehto (sovittavissa)
- Lisäkesalaattipöytä
- Juomavalikoima
- Leipä- ja levitevalikoima
- Jälkiruoka kolme kertaa viikossa ja hedelmä jälkiruokana kaksi kertaa viikossa

Lisäkesalaattipöytä sisältyy kaikkiin ateriavaihtoehtoihin. Salaattipöydässä on tarjolla

- vähintään kahdeksan eri komponenttia ja valikoima koostuu erilaisista sesongin salaateista, juureksista, vihanneksista, marinoituista tuotteista kuten pavuista sekä säilykkeistä jne.
- tarjontaa täydentävät siemenet, pähkinät, leipä krutongit, juureslastut jne. vähintään kaksi eri tuotetta / päivä
- kaksi erilaista salaatin kastiketta sekä luomuoliiviöljy ja vinaigretit.

Juomavalikoima sisältyy kaikkiin lounasvaihtoehtoihin. Juomapöydässä on tarjolla

- maidot ja piimät, valikoimassa huomioidaan rasvattomat sekä laktoosittomat tuotteet
- hiilihapotettu vesi ja vesi

Leipä ja levitteet kuuluvat kaikkiin ateriavaihtoehtoihin. Leipä- ja levitepöydässä on tarjolla

- pääasiallisesti itse leikattavia leipiä, joista noin kaksi - kolme vaaleaa leipää ja kaksi - kolme tummaa leipää.
- valikoimassa huomioidaan omapaisto, kokojyvätuotteet ja vähäsuolaisuus
- valikoimaa täydentävät näkkileipä ja hapankorppu
- levitteenä: Ingmariini, kevytleivite sekä itse valmistettu levite esim. eri tavoin maustettu tuorejuustoleivite

Ruokalistan tulee olla vaihteleva ja asiakkaiden mieltymykset huomioiva. Ruokalista on esillä ennakoivasti Tilaajan intranetissä ja muissa mahdollisissa kanavissa esimerkiksi infonäytöllä. Ruuanvalmistus pohjautuu vakioresepteihin ja ruuan tulee olla ravitsemuksellisesti täysipainoista, turvallista ja maukasta. Sesongit, juhlapyhät ja asiakastoiveet huomioidaan tuotevalikoimissa.

Kahvilapalvelut

Kahvila on vapaamuotoinen kohtaamispaikka, joka on suunniteltu palvelemaan henkilökuntaa koko työpäivän ajan. Kahvila on avoinna arkipäivisin ravintolan aukioloaikojen puitteissa. Kahvilan tuotevalikoima uudistuu päivän aikana: aamupäivällä painotetaan aamiaistuotteita ja iltapäivällä valikoimassa huomioidaan ruokaisat välipalatuotteet sekä erilaiset kahvileivät. Tuotevalikoimaa uudistetaan neljän viikon välein ja siihen tuodaan vaihtelua sesonki- ja sato-kausituotteilla sekä erilaisilla teema- ja kampanjatuotteilla. Kahvilatuotteiden kohdalla korostuu erityisesti tuotteiden jatkuva saatavuus ja tuoreus. Tuoreus taataan leipomalla itse ja käyttämällä raakapakasteita sekä tuoreita valmiita tuotteita. Kahvila palvelee asiakkaita täysipainoisesti aukioloajan alusta loppuun saakka. Tämä taataan sillä, että menekkiä seurataan ja ennustetaan jatkuvasti ja tuotteiden valmistus jaksotetaan koko päivälle tasaisesti.

Tuotevalikoimaan kuuluu muun muassa:

- kahvia, teetä ja kaakaota
- valikoima erilaisia suolaisia vaihtoehtoja kuten täytettyjä, tuoreita ja meheviä sämpylöitä, ruisleipiä ja patonkeja sekä piirakoita
- valikoima erilaisia makeita vaihtoehtoja kuten kotoisia pullia, pikkuleipiä, sesongin mukaisia piirakoita
- välipalatuotteita kuten pähkinöitä, tuoreita ja kuivattuja hedelmiä, jogurteja, smoothieita ym.
- kioskituotteita: makeisia, jäätelöä ja virvoitusjuomia

Valikoimassa on myös luomutuotteita sekä Sydänmerkki -tuotteita.

Tilaus- ja edustustarjoilut

Tilaustarjoilujen tilaamiseen käytetään, palveluntuottajan tilaustarjoilujärjestelmää. Asiakkaiden tulee tilata tilaustarjoilut minimissään edeltävänä päivänä klo 12 mennessä. Isot räätälöidyt tilaisuudet sekä kiinteistön ulkopuolella järjestettävät tilaisuudet tulee tilata kolmea viikkoa ennen tapahtumahetkeä. Palveluntuottajalla on oikeus laskuttaa 12 €:n (sis. alv) pikatilauslisä tilausajan ylittäneistä ja saman päivän tilauksista. Tuotevalikoima voi pikatilausten osalta olla suppeampi kuin normaalivalikoima. Tilaustarjoilutuotteet ovat pääsääntöisesti terveellisiä ja vähäenergisiiä.

Neuvottelutilojen varauksien välissä ei ole aina kattausaikaa. Tästä johtuen tilaustarjoilut tuodaan tiloihin vaunuilla, jätetään vaunuille tai sivupöydälle, ellei muuta tilauksessa esitetä. Samalla viedään edellisen tilauksen astiat pois ja puhdistetaan pöydät.

Muutamien tuotteiden spesifikaatioita:

Päivän makea tarjoustuote:

- Sesonginmukainen, n. 70 g painava, päivittäin vaihtuva tuote, jota ei ennalta ilmoiteta asiakkaalle

Päivän suolainen tarjoustuote:

- Sesonginmukainen, n. 110 g painava, päivittäin vaihtuva tuote, jota ei ennalta ilmoiteta asiakkaalle.

Vieraslounas:

- Ravintolasalissa linjastosta vieraalle tarjottava lounas, kaikki ruokalajit vapaassa otossa, sisältää jälkiruuan.

Edustuslounas:

- Kolmen lajin lautastarjoiltu lounas sesonkituotteista, kankaaiset lautasliinat, edellyttäen tuoreita kukkia pöydässä. Sisältää kahvin.

Buffet -tilauslounas:

- Vähintään 20 ruokailijalle erikseen katettava lounas, sisältää kaksi salaattia ja lämpimän ruuan

Erikseen kokous- tai aulatiloihin katettaviin aterioihin sisältyy leipä ja levite (elleivät kysymyksessä ole lämminvoileipä, lounasvoileipä tms. tuote) sekä ruokajuomana jäävesi.

Pääkonttorin ulkopuolisissa edustustiloissa tapahtuva palvelu tilataan tilaustarjoiluhinnastosta tai palvelu räätälöidään tilauskohtaisesti. Palvelutuottaja laskuttaa työtunnit ja matkustuskustannukset erikseen.

Iltilaisuudet toteutetaan aina räätälöidysti ja erilliseen tarjoukseen pohjaten. Kello 16 jälkeen tarjoilutyö veloitetaan erikseen. Ruuan valmistustyö allokoidaan ruokatuotteiden hintaan. Mikäli Tilajalla on suuria tilaisuuksia ennen klo 16, joihin Palveluntuottaja joutuu hankkimaan lisähenkilökuntaa, peritään tällöin tarjoiluveloitus erikseen.

Ainakin toiminnan aluksi kopio erikseen hinnoiteltavien tilaisuuksien tarjouksista lähetetään myös Tilajalle. Edustuslistat toimitetaan erikseen.

Alkoholipalvelu

Palveluntuottaja hoitaa alkoholipalvelun Tilaaajan lukuun. Palveluntuottaja tilaa tuotteet, tarjoilee, ylläpitää varastoa ja inventoi varaston 2 kertaa vuodessa palveluhinnastossa esitetyn korvauksen mukaisesti. Palveluntuottaja pitää kirjanpitoa varastosta luovutetuista alkoholista kustannuspaikka- ja tilaajatasolla.

Peruutusehdot

- Normaalit kokoustarjoilut voidaan peruuttaa maksutta edellisenä päivänä, ravintolan aukioloaikana.
- Toimituspäivänä peruutetuista tilauksista tilaaja maksaa kahvileivän. Juomista ei veloiteta.
- Yli 20 hengen buffet - tarjoilujen peruuntuessa tilaaja vastaa kustannuksista seuraavasti:
 - Peruutettu 1 viikko ennen, ei kustannuksia
 - Peruutettu 2 arkipäivää ennen, tilaaja maksaa 10 % kustannuksista.
 - Peruutettu toimitus päivänä, tilaaja maksaa 50 % kustannuksista.
- Erikseen suurelle asiakasmäärälle räätälöityjen tilaisuuksien peruuntuessa, tilaaja vastaa kustannuksista seuraavasti:
 - Peruutettu 2 viikkoa ennen, ei kustannuksia.
 - Peruutettu 1 viikko ennen, tilaaja maksaa 10 % kustannuksista
 - Peruutettu 3 arkipäivää ennen, tilaaja maksaa 20 % kustannuksista.
 - Peruutettu toimitus päivänä, tilaaja maksaa 50 % kustannuksista.
- Mikäli tilaajalle on erikseen tilattu jotakin erikoistuotetta ja tilaisuus peruuntuu, silloin asia sovitaan tilanteen mukaan. Kuitenkin niin, että palveluntuottajalle ei koidu taloudellista tappiota.

Automaattipalvelut

Juoma-automaattipalvelut (kahvi, tee ja vesi) Palveluntuottaja hoitaa erikseen sovittua korvausta vastaan. Välipala-automaatteja ei kiinteistössä ole.

Omavalvonta ravintolapalveluissa ja muu lainsäädäntö

Palveluntuottajan omavalvontakäytäntöjen tulee olla minimissään lakisääteisellä tasolla. Palveluntuottajan tulee kaikessa toiminnassaan ottaa huomioon lait ja viranomais määräykset ja -velvoitteet. Ympäristörasituksen minimointipyrkimyksien tulee kattaa kaikki ravintolatoiminnan osa-alueet.

Kaikista tarvittavista tuotteista tulee olla ainesosaluettelot tilausohjelmassa ja ruokalistalla. Tarjottavien tuotteiden soveltuvuus erityisruokavaloita tarvitseville tulee näkyä hinnastoissa ja tuoteluetteloissa.

Puhtaustaso

Keittiötilojen (myös tarjoilukeittiöt) ylläpito- ja perussiivous on palveluntuottajan vastuulla. Palveluntuottajan vastuulla on jätteiden pois vieminen tarjoilukeittiöistä, keittiöstä ja ravintolasalista jätealueelle.

Tilaaajan alihankkija vastaa ravintolasalin päivittäisestä ylläpitosiivouksesta ja pukuhuonetilojen puhtaanapidosta. Palveluntuottaja vastaa ruokailun aikaisesta pöytien puhtaanapidosta ja linjastojen (ml. astianpalautus) kaikkinaisesta puhtaanapidosta.

Tilaaaja edellyttää, että keittiötilat ovat työpäivän päättyessä siistit ja kaikki jätteet on toimitettu lajittelu- ym. ohjeiden mukaisesti niille tarkoitettuihin tiloihin. Tilojen siisteystason tulee olla elintarvikkeiden käsittelyn edellyttämällä tasolla. Ravintolasalin puhtaustason tulee mahdollistaa miellyttävä ja turvallinen ruokailuhetki riippumatta siitä, saapuuko asiakas ruokailuun ruokailun alkaessa tai lounasajan lopussa.

Tilaaajan organisoima tilakatselmus tehdään kahdesti vuodessa tai tarvittaessa mm. kiinteistön kunnan ylläpidon edellyttämän puhtaustason varmistamiseksi.

Ravintolatilat, somistus ja astiat

Palveluntuottajan tulee huomioida konseptisuunnittelussaan Tilaaajan miljö. Kausisomistus, kattaustekstiilit ja tilamuutokset tulee aina hyväksyttäväksi tilaaajan edustajalla. Ravintolatilan istumapaikat eivät saa vähentyä sisutuksellisten ratkaisujen vuoksi. Toisaalta lounasajan ruuhkaisuuden vähentämiseksi odotetaan toimittajalta ratkaisuehdotuksia.

Tilaaaja luovuttaa nykyiset astiastot ja tuotantoastiat Palveluntuottajan käyttöön sopimusajaksi. Astiastot riittävät vain välttävästi päivittäiseen käyttöön. Korvaus- ja lisähankinnoista Palveluntuottaja vastaa omalla kustannuksellaan. Tarjoilu-, ruokailu- ja kahvitusastiat pitää hyväksyttäväksi tilaaajan edustajalla. Sopimuksen päättyessä olemassa olevat tilaaajan astiat luovutetaan tilaajalle takaisin. Korvausvelvoitetta ei synny, mikä astioiden väheneminen voidaan katsoa normaaliksi kulumiseksi.

Ravintolahenkilöstö

Tilaaja pidättää oikeuden vaikuttaa ravintolapäällikkövalintaan. Ravintolapäälliköllä pitää olla kokemusta vastaavien kohteiden onnistuneesta hoidosta sekä aitoa intoa palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluntuottaja esittelee 2-3 ravintolapäällikkö ehdokasta Tilaajalle ennen sopimuksen allekirjoittamista.

Ravintolapäällikön tehtäväkuvaan kuuluvat:

- Toimii Palveluntuottajan yhteyshenkilönä ja kokoon kutsujana ravintolatoimikunnan toiminnassa ja assistentti yhteistyössä.
- Asiakasinformaatio ja - tiedottaminen useita kanavia käyttäen.
- Huolehtii, sovitun vasteajan mukaisesti, sekä Tilaajan että asiakkaiden esittämiin rek-lamaatioihin ja palautteisiin vastaamisesta.
- Asiakkaiden tavattavissa oleminen päivittäin, lounasaikaan ravintolasalissa tai kahvi-ossa.

Henkilöstön on oltava palveluultista, yhteistyökykyistä ja työntekijöiden ulkoinen olemus tulee olla siisti ja asiakaspalveluun soveltuva. Asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden on puhuttava sujuvasti suomea. Työvuorossa on aina oltava työntekijä, joka selviytyy käytännön palvelutapahtumista ruotsin ja englannin kielillä. Palvelun tulee olla jouhevaa ja nopeaa, mikä edellyttää riittävää palveluhenkilöstömäärää.

Palveluntuottaja voi halutessaan käyttää palvelutuotannossaan alihankintayrityksiä. Palveluntuottaja vastaa alihankkijan työstä ja sen tuloksista kuin omastaan.

Laskutus

Henkilöstöaterioiden kompensaaion ja tilauspalveluiden laskutus tapahtuu kaksi kertaa kuukaudessa 1. ja 16. päivä jälkikäteen. Laskun on sähköinen ja laskusta käy ilmi tilaajan haluat erittelyt maksuperusteista. Aterian verotusarvon ruokailija maksaa itse lounasleimauksen perusteella (tai käteisellä kassaan). Palveluntuottaja laskuttaa henkilöstöaterian koko hinnan tilaajalta, tilaajan vastuu on huolehtia verotusarvon osalta maksun saamisesta työntekijöiltään. (Mikäli käyttäjä maksaa verotusarvon kassaan, laskutetaan tilaajalta vain kompensaaion osuus.) Muut palvelut maksetaan pankki- tai luottokortilla tai käteisellä.

Raportointi

Toimittaja raportoi neljännesvuosittain toteutunutta myyntiä.

Raportista tulee ilmetä seuraavat tiedot (esimerkki):

- Henkilöstöaterioiden määrä yhteensä/ raportointijakso
 - Keskimääräinen ruokailijamäärä/arkipäivä
- Tilaustarjoilujen määrä ja kokonaisuus yhteensä/ raportointijakso
 - Kustakin myyntituotteesta kappalemääräiset tiedot vuositasolla
- Liikevaihto € (alv. 0 %) yhteensä/ raportointijakso

Palvelutuottaja raportoi lisäksi palvelupoikkeamat, joiksi lasketaan:

- viivästymiset tilaustarjoilujen toimittamisessa
- tuotevaihdot (tilaaja ei saa haluamaansa tuotetta)
- ruuan loppuminen linjastosta (odotusaika yli 2 minuuttia)
- ruuan vaihtuminen ruokalistassa ilmoitetusta
- omavalvontaan liittyvät ruuan turvallisuutta vaarantaneet poikkeamat
- asiakasreklamaatiot
- pikatilausten määrä

Raportti sisältää tiedon siitä, miten poikkeamiin on reagoitu. Raportointi tapahtuu sopimuskauden alussa kuukausittain, jatkossa samassa syklissä muun raportoinnin kanssa. Mahdollisista vakavista ruuan turvallisuuteen liittyvistä poikkeamista ilmoitetaan tilaajan yhteyshenkilölle välittömästi, kun asia on tullut palvelutuottajan tietoon.

Sanktiot

1. Mikäli Tilaaajan edustaja joutuu käyttämään aikaansa Palveluntuottajan vastuulla olevien asioiden hoitamiseen toistuvasti, eikä Palveluntuottaja ryhdy toimenpiteisiin, kirjallisesta huomautuksesta huolimatta.
2. Reklamaatioiden selvitys aika jatkuvasti ylittää sovitun vasteajan.
3. Ruuan laatu ja/tai riittävyysongelma on jatkuvaa.
4. Erytysruokavalioasiakas saa toistuvasti väärän tuotteen.
5. Allergeenimerkinnot ovat toistuvasti puutteelliset tai väärät.
6. Asiakasyhteydenpitoa tai asiakaskyselyjä ei ole hoidettu sovitun mukaisesti.
7. Laskutuksen sisältö ja oikeellisuus poikkeavat jatkuvasti sovitusta.
8. Kustakin edellisestä rikkomuksesta voidaan määrittää maksettavaksi xxxx € suuruinen sopimussakko (+ alv. 24 %).

9. Jos ravintolapäällikkö vaihtuu useammin kuin kerran vuodessa xxxx € (+ alv. 24 %).
10. Elintarvikeviranomaisen suorittaman tarkastuksen Oiva-arvosana ei ole vähintään HYVÄ Palveluntuottajasta johtuvasta syystä xxxx € (+ alv. 24 %).
11. Tilaaaja ei ilmoita loma-aikoja ja muita Palveluntuottajan toimintaan ja asiakasmäärään vaikuttavia muutoksia sovittuun päivämäärään mennessä ja oik. xxxx € (+ alv. 24 %).
12. Tilaaaja ei ilmoita ravintolan asiakaspotentiaalin lukumäärää sovitun mukaisesti tai luku on ilmoitettu väärin xxxx € (+ alv. 24 %).
13. Tilaaaja ei ole kirjallisesta huomautuksesta huolimatta korjannut keittiön laitteissa tai kiinteistössä ilmenneitä puutteita tai korjausta vaativia tiloja. Korjaamattomuus aiheuttaa riskiä työterveydelle ja -turvallisuudelle, asiakasturvallisuudelle tai elintarvikehygienialle xxxx € (+ alv. 24 %).

Liite 3. Vastuunjakotaulukko

Tarjouksen hinnat perustuvat alla olevaan vastuunjakotaulukkoon. Mikäli vastuunjakoon tulee muutoksia, sillä voi olla vaikutuksia myyntihintoihin.

Taulukossa hankinta- ja ylläpitoraja kannanotot on esitetty seuraavasti:

Hankinta kuvaa hankintojen kustannusvastuun jakautumista Tilaaajan ja Palveluntuottajan kesken.

Ylläpito kuvaa ylläpidon vastuurajoja.

RAVINTOLATILAT: ravintolasali, keittiö, varastot, sosiaalitilat

Vastuualue	Hankinta		Ylläpito	
	Tilaaaja	PT	Tilaaaja	PT
Yleiset				
Kiinteistöjen kulunvalvonta ja vartiointi	X		X	
Kulunvalvontakortit	X		X	
Veronumerolliset henkilökortit		X		X
Viranomaisluvut ja -ilmoitukset	X	X	X	X
Alkoholilupa ja tupakanmyyntilupa				
Ravintolatoiminnan vastuuvakuutus	X	X	X	X
Asiakastytyväisyys mittaukset ja raportointi		X		X
Oma- ja ulkovalvonta ym. lain edellyttämät toimenpiteet		X		X
Tilat				
Ilmanvaihtolaitteet	X		X	
Ilmastointikustannukset	X		X	
Kiinteistön hoito ja kunnossapito	X		X	
Kiinteistön lämmityskustannukset	X		X	
Keittiötilojen sähkö-, vesikustannukset erillinen mittaus	X		X	
Ravintolasalin sähkö- ja vesikustannukset erillinen mittaus	X		X	
Keittiön jätevesikustannukset	X		X	
Jätehuoltokustannukset	X		X	
Roska-astiat astianpalautukseen ja keittiöön	X		X	
Jätteiden lajittelu		X		X
Lajitteluopasteet asiakastiloihin		X		X
Perusvalaisimet ja niiden ylläpito	X		X	
Keittiön ilmanvaihtohormien huolto ja puhdistus	X		X	
Keittiön huuvien ylläpitosiivous				X
Keittiön rasvakaivojen huolto ja puhdistus	X		X	
Tekstiilit ja somistus				
Asiakastilojen somistus ja tekstiilit esim. verhot	X		X	
Tekstiilit, ravintola (pöytäliinat) ja keittiö (keittiöpyyhkeet)		X		X
Työvaatteet		X		X
Opasteet, mainokset		X		X
Viherkasvit tms. sisustuselementit	X		X	
Keittiösuunnittelu ja tilojen muutostyöt	X		X	X
Ravintolasalin sisustussuunnittelu		X		X
Ravintolan kausisomistus ja mainosteippaukset		X		X

Kalusto, välineet ja laitteet				
Keittiön koneiden ja laitteiden uushankinta	X		X	
Keittiön koneiden ja laitteiden huolto ja korjaaminen	X		X	
Koneiden ja laitteiden päivittäinen huolto ja puhdistus				X
Keittiön pientyövälineiden hankinta ja täydentäminen		X		X
Ruokailu- ja tarjoiluastoiden sekä ruokailuvälineiden hankinta		X		X
Kokoustarjoiluastoiden hankinta		X		X
Kertakäyttöastiat ravintolaan		X		X
GN-vuoat		X		X
Uuniritilät ja astiapakit	X		X	
Ravintolasalin kalusteiden ja linjastojen hankinta sekä huoltokustannukset	X		X	
Kabinettien kalusteet ja muu varustelu	X		X	
Alkusammutuskalusto	X		X	
Ensiapukaappi ja tarvikkeet		X		X
Ovimatot	X		X	
Sähköinen tiedonkulku				
Puhelinlinja	X		X	
Yle maksu		X		X
Teosto, Gramex ym. Maksut		X		X
Atk-verkko		X		X
Ravintolatoimintaan tarvittavat tietokoneet, puhelimet ja maksupäätteet ja niiden maksut		X		X
Ravintolatoimintaan tarvittavat it-ohjelmat ja lisenssit		X		X
Kassajärjestelmä		X		X
Kokoustlojen varausjärjestelmä	X		X	
Tilaustarjoilujärjestelmä		X		X
Kulunvalvonta maksamisjärjestelmänä	X		X	
Siivous				
Keittiötilojen päivittäinen ylläpitosiivous		X		X
Keittiötilojen suursiivoukset (vähintään 1/krt/vuosi)		X		X
Ravintolasalin ylläpito- ja perussiivous	X		X	
Ravintolasalin irtokalusteet ylläpitopuhdistus		X		X
Ravintolasalin irtokalusteet peruspesu	X		X	
Kabinettien ja edustustilojen siivous	X		X	
Kabinettien käytönaikainen siistiminen				X
Ravintoalan siivoustarvikkeet, pesuaineet, jättesäkit		X		X
Keittiön tiloissa olevat saniteetti- ja hygieniatarvikkeet		X		X
Ikkunoiden pesu	X		X	
Muut				
Tila- ja laitekatselmus	X	X	X	X
Asiakasyhteistyön organisointi				X

Liite 4. Hinnastot

HUOM! Hinnaston hinnat ovat alan keskimääräisiä hintoja, eivät yksittäisen toimijan.

Lounashinnasto	alv 0 %	alv 14 %
Kotiruoka	5,44 €	6,20 €
Kasvisruoka	5,44 €	6,20 €
Keittolounas	5,44 €	6,20 €
Salaattilounas	5,44 €	6,20 €
Erityisruokavalio	5,44 €	6,20 €
Bistro /Pizza / Grilli (hinta vaihtelee 8,50€-12,50€)	8,77 €	10,00 €
Kompensaatio/ateria	3,33 €	3,80 €

Palveluhinnasto	alv 0 %	alv 14 %
Tarjoilun hinta (arkisin klo 16:00 - 24:00) (€ / tunti)	36,84 €	42,00 €
Tarjoilun hinta viikonloppuisin (€ / tunti)	54,39 €	62,00 €
Alkoholipalvelu (€ / tunti) (sis. tilaaminen, varastointi, inventointi)	36,84 €	42,00 €
Alkoholin tarjoileminen (tarjoiluveloitus viikonloppu taksan mukaan)	54,39 €	62,00 €
Pikatilaukset, kokous- ja edustustarjoilut (€ / tilaus)	10,53 €	12,00 €

Kokoustuotteet hinnasto	alv 0 %	alv 14 %
Kahvi- ja teeannos (2 kupillista)	2,19 €	2,50 €
Virvoitusjuomat (0,5 l)	2,19 €	2,50 €
Luomutuoremehu (2 dl annos)	2,63 €	3,00 €
Päivän smoothie kauden marjoista tai hedelmistä 2 dl	2,46 €	2,80 €
Hedelmät paloina (3 eri laatua)	2,63 €	3,00 €
Päivän pulla (esim. korvapuusti, voisilmäpulla)	1,75 €	2,00 €
Päivän iso makea (esim. porkkanaleivos, brownie)	2,63 €	3,00 €
Päivän pieni makea (esim. porkkanaleivos, brownie)	1,75 €	2,00 €
Päivän iso suolainen (esim. täytetty sämpylä/croissant, pasteija tai piirakka)	3,51 €	4,00 €
Päivän pieni suolainen (kuten iso, pienemmässä koossa)	2,63 €	3,00 €
Päivän pieni edustusmakea (esim. pieni cupcake / marjapiirakka sesongin mukaan)	2,19 €	2,50 €
Päivän iso edustusmakea (esim. juustokakku marjakastikkeella tai kauden leivos)	3,51 €	4,00 €
Päivän pieni edustussuolainen (esim. cocktail leivät kauden täytteellä)	2,19 €	2,50 €
Päivän iso edustussuolainen (esim. toast Skagen, tanskalainen savupaistileipä, kylmäsavuporosandwich)	5,26 €	6,00 €
Kauden leivos (esim. mansikka tai Sacher)	3,95 €	4,50 €
Kauden täytekakku 8 hlöä (esim. tuore mansikka, kinuski, lakka) 100g/annos	3,07 €	3,50 €
Pikkuleivät (2 per hlö)	1,32 €	1,50 €
Petit four (2 per hlö)	2,63 €	3,00 €
Konvehti (2 per hlö)	1,32 €	1,50 €
Esimerkkivalikoima kokousten tuotetarjonnasta kokoustilaan tarjoiltuna, joko katettuna tai sivupöydälle vietynä.		

Kahvilahinnasto	alv 0 %	alv 14 %
Juomat		
Kahvi	1,32 €	1,50 €
Tee	1,32 €	1,50 €
Kaakao	1,75 €	2,00 €
Virvoitusjuomat 0,5 l	2,19 €	2,50 €
Wellnes ja energiajuomat	3,07 €	3,50 €
Päivän smoothie kauden marjoista tai hedelmistä 4 dl	3,07 €	3,50 €
Luomutuoremehu (2 dl annos)	2,19 €	2,50 €
Makeat kahvileivät		
Päivän pulla (esim. korvapuusti, voisilmäpulla)	1,32 €	1,50 €
Marjapiirakka	2,19 €	2,50 €
Kahvikakku	0,88 €	1,00 €
Muffini	2,19 €	2,50 €
Pikkuleipä	0,53 €	0,60 €
Konvehti	0,26 €	0,30 €
Kauden leivos	3,51 €	4,00 €
Suolaiset kahvileivät		
Täytetty sämpylä tai ruisleipä	2,46 €	2,80 €
Täytetty patonki	4,39 €	5,00 €
Täytetty croissant	3,95 €	4,50 €
Croissant ja marmeladi	2,19 €	2,50 €
Karjalanpiirakka munavoilla	2,19 €	2,50 €
Talon suolainen piirakka	3,07 €	3,50 €
Välipalat		
Hedelmä	0,70 €	0,80 €
Jogurtti 2 dl	0,88 €	1,00 €
Proteiinirahka	2,19 €	2,50 €
Pähkinäpussi	1,75 €	2,00 €
Aamiainen		
Aamupuuro (voi / hillo / maito / sokeri ja kaneli)	1,32 €	1,50 €
Aamiaispaketti	4,82 €	5,50 €
Makeiset		
Suklaapatukka pieni	0,88 €	1,00 €
Suklaapatukka iso	1,75 €	2,00 €
Lakritsi	0,53 €	0,60 €
Purukumipussi	2,63 €	3,00 €

Liite 5 Kuvaus yhteistyöstä

Asiakasyhteistyö

Strateginen yhteistyö

Strateginen ohjausryhmä on Tilaaajan ja Palveluntuottajan yhteistyön forum. Strateginen ohjausryhmä kokoontuu kerran vuodessa. Ohjausryhmän muodostavat sopimusvastaavat sekä tilaaajan yhteyshenkilö sekä palveluntuottajan aluejohtaja ja aluepäällikkö.

Ohjausryhmän kokouksien sisältö:

- vahvistetaan yhteistyön peruslinjaukset
- arvioidaan yhteistyön nykytilaa kokonaisuutena
- visioidaan yhteistyötä tulevaisuudessa
- asetetaan yhteistyön kehittämistavoitteet

Palveluntuottaja vastaa tilaisuuksien koollekutsumisesta, kokousjärjestelyistä ja kokous- ja palaverikäytäntöjen dokumentoinnista.

Kehityskokoukset

Kehityskokouksessa kehitetään yhteistyötä sekä varmistetaan toiminnan jatkuva parantaminen. Ensimmäisen toimintavuoden aikana kehityskokouksia järjestetään 2 - 4 kertaa. Palveluntuottaja toimii koollekutsujana ja hyväksyttää asialistan Tilaaajan yhteyshenkilöllä viimeistään kaksi viikkoa ennen kokousta. Kehityskokouksiin osallistuvat Tilaaajan yhteyshenkilöt sekä Palveluntuottajan ravintolapäällikkö ja aluepäällikkö.

Kehityskokouksien sisältö:

- arvioidaan yhteistyön nykytilaa kokonaisuutena
- seurataan vuosisuunnitteluprosessin toteutumista
- informoidaan ajankohtaisista, yhteistyöhön tai palveluun vaikuttavista asioista
- arvioidaan palvelusopimuksen muutostarpeet, tehdään toimintaa ja palvelusopimusta koskevat päätökset

Operatiivinen yhteistyö ja ravintolatoimikunta

Järjestetään säännöllisesti kahdenlaisia operatiivisen tason kokouksia: assistenttipalaverit ja ravintolatoimikunta.

Assistenttipalaverit

Assistenttipalavereissa kehitetään assistenttien ja ravintolan välistä yhteistyötä sekä noin neljä kertaa vuodessa kokoonnutaan ja käydään läpi kokous- ja edustustarjoiluiden uutuustuotteet. Assistenttipalavereihin osallistuvat assistenttien lisäksi ravintolapäällikkö, keittiömestari tai vuoropäällikkö.

Ravintolatoimikunta

Ravintolatoimikunnan avulla kehitetään ateriapalveluita ja kahvilatuotetta. Toimikunta kokoontuu 2 - 4 kertaa vuodessa ja sen tarkoitus on tuoda esille Palveluntuottajalla tapahtuvia muutoksia kuten teemat, kampanjat, uutuustuotteet jne. sekä käydä läpi asiakaspalautteita ja kehittää niiden pohjalta tuotteita ja palvelua ravintolassa sekä kahvilassa.

Ravintolatoimikunnan sopiva koko on noin 10 henkilöä. Tilaajan puolelta ravintolatoimikuntaan osallistuvat esimerkiksi yhdyshenkilö sekä eri osastojen edustajista koottu toimikunta ja työterveyshuollon edustaja. Palveluntuottajan puolelta osallistujia ovat ravintolapäällikkö ja keittiömestari sekä aluepäällikkö. Tarvittaessa kutsutaan palaverin teemaan liittyen myös muita vierailuvia osallistujia kuten Palveluntuottajan tuote- tai ravitsemusasiantuntija.

Yhteistyön vuosisuunnittelu

Asiakkuuden vuosisuunnitteluprosessissa asetetaan asiakkuudelle tavoitteet ja määritellään toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä varmistetaan asiakkuuden jatkuva kehittyminen. Vuosisuunnitteluprosessi käynnistetään toiminnan aloituksen jälkeen. Asiakassuhteen suunnittelusta vastaavat ravintolapäällikkö ja aluepäällikkö yhteistyössä Tilaajan yhteyshenkilön.

Palautekanavat

Asiakkaan käytössä on useita palautekanavia:

- palautelomake tai -järjestelmä internetissä
- sähköpostitse
- palveluntuottajan työntekijät
- palautekirja - päivittäisiin asiakas- ja käyttäjäpalautteisiin
- palautelaite tai esimerkiksi mobiililaite applikaatio tms. päivittäiseen suuren palautemäärän asiakastytyväisyyden mittaamiseen

Palautekirja on konkreettisesti kirja, johon Asiakkailla on mahdollisuus kirjoittaa palaute heti, kun se on ajankohtaista. Palveluntuottajan ravintolapäällikkö kommentoi palautetta suoraan kirjaan, joten vastine palautteeseen saadaan heti ja se on kaikkien asiakkaiden nähtävillä. Kaikki palautteet ohjautuvat Palveluntuottajan palautejärjestelmään käsiteltäväksi ja toimenpiteitä varten. Reklamaatioiden osalta palaute analysoidaan ja sitä verrataan palvelukuvaukseen ja sopimukseen sekä päätetään tarvittavista jatkotoimenpiteistä. Asiakkaalle annetaan vastine reklamaatioon mahdollisimman nopeasti - kuitenkin viimeistään kahden arkipäivän kuluessa reklamaation vastaanottamisesta. Vastineessa selvitetään mm. jatkotoimenpiteet ja niiden laajuus sekä aikataulu. Palveluntuottajan esimies sopii henkilöstön kanssa tarvittavista korjaavista toimenpiteistä. Asiakkaalle ilmoitetaan tehdyistä toimenpiteistä, kun toimenpideprosessi on käynnistynyt tai valmis. Myös moitteiden osalta tehdään tarvittava analyysi, suunnitellaan jatkotoimenpiteet ja annetaan vastine asiakkaalle mahdollisimman nopeasti.

Asiakastyytyväisyys

Palveluntuottaja järjestää asiakastyytyväisyystutkimuksen kerran vuodessa erikseen tilaustarjoiluista, henkilöstöruokailusta ja kahvilapalveluista. Tutkimuksissa kartoitetaan laajasti asiakkaiden odotuksia ja koettua laatua. Tutkimustulokset käydään läpi yhdessä Tilaajan kanssa sekä toimipaikan osalta että valtakunnallisten tulosten osalta. Tilaajan yhdyshenkilöille järjestetään tarvittaessa kyselyitä asiakasyhteistyön arvioimiseksi. Tästä sovitaan erikseen. Tilaajan vuosittain tekemät sisäiset asiakastyytyväisyyskyselyt sekä mahdollinen Mystery Shopping - tutkimus (tilaaja maksaa).

Viestintä

Ravintolapäällikkö vastaa asiakasinformaation jatkuvasta ylläpitämisestä Tilaajan tietojärjestelmissä.

Asiakkaalle viestittävää informaatiota ovat muun muassa:

- ruokalistat
- aikataulut ja aukioloajat
- muutokset
- asiakaspalautteen käsittely ja toimenpiteet
- tuotteiden valikoimat ja hinnoittelut

Ruokalistamuutoksista tiedotetaan myös ruokalistalla. Muutosten syynä voi tyypillisimmillään olla tuotepuutos toimituksissa. Tarjoilutilaukset tehdään kirjallisesti tarjoilutilausjärjestelmän kautta, josta löytyy tilaustuotteisiin liittyvä ajankohtainen informaatio. Muuhun tiedottamiseen käytetään Tilaajan ilmoitustauluja ja -näyttöjä ja/tai sisäistä verkkoa.