



RUOKAPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Case: Nilon koulu, Kuusamon kaupunki

Marja Pitkänen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2006



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Tekijä(t) PITKÄNEN, Marja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 80	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi RUOKAPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN Case: Nilon koulu, Kuusamon kaupunki		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PARTANEN, Hilikka VIITANEN, Tarja		
Toimeksiantaja(t) Kuusamon kaupunki, tukipalvelukeskus		
Tiivistelmä <p>Kuusamon kaupungin ruokapalvelut siirtyivät vuoden 2005 alussa tukipalvelukeskuksen alaisuuteen. Syksyllä 2005 aloitettiin tukipalvelukeskuksen eri toimialojen palvelujen tuotteistaminen. Ruokapalveluihin kuuluu viisi valmistuskeittiötä, ja keittiöt tuottavat päivää kohden yhteensä noin 4 200 aterialla.</p> <p>Ruokapalveluiden tuotteistamisen tavoitteiksi asetettiin kilpailukykyiset ja laadukkaat palvelut, yhteiset toimintatavat ja toimintasäännöt, huomioiden asiakaslähtöisyys ja asiakasnäkökulma. Tavoitteenani on tutustua tuotteistamiseen käytännön toteutuksen avulla ja näin luoda Nilon koulun ruokapalveluyksiköstä kilpailukykyinen ja asiakasystävällinen ruokapalveluyksikkö.</p> <p>Tuotteistamisessa toteutettiin tuotteistusprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta; valmisteluvaihe ja tuotteiden suunnittelu. Tuotteistusprosessissa määriteltiin ruokapalvelujen asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet, palvelutuotteet, laatutaso ja palvelukuvaukset. Nilon koulun ruokapalveluyksikön asiakkaita ovat tilaaja-asiakkaat, asiakkaan-asiakkaat ja eri sidosryhmät. Palvelutuotteita ovat ateriat, välipalat ja erilaiset tilaukset. Laatutasomäärittelyssä päädyttiin kolmitasoiseen ratkaisuun, joita ovat noutopöytätarjoilu, katettu tarjoilu ja edustustarjoilu. Palvelukuvaukset muodostuivat seitsemästä eri osapalvelusta, jotka ovat sisällöltään samantyyppisiä, mutta yksikkökohtaiset tiedot vaihtelivat.</p> <p>Ruokapalveluyksiköissä suoritettiin tuotteistamisen aikana myös työaikaseuranta neljän viikon ajalta. Työaikaseurannasta saadut tulokset antoivat tietoa siitä, mihin eri toimintoihin työaikaa käytettiin ja samanaikaisesti pystyttiin tarkastelemaan toimintojen merkitystä varsinaisen ruokatuotannon kannalta.</p> <p>Tuotteistaminen ruokapalvelujen osalta jatkuu edelleen. Tuotteistamisen toisessa vaiheessa toteutetaan markkinointi, seuranta sekä arviointi. Tuotteistamisen loppuvaiheessa laaditaan kaikille tukipalvelukeskuksen toimialoille palvelukäsikirja.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tuotteistusprosessi, tuotteistaminen, ruokapalvelujen tuotteistaminen, asiakas, kustannuslaskenta, toimintolaskenta, työaikaseuranta		
Muut tiedot		

Author(s) PITKÄNEN, Marja	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 80	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____ (all	
Title PRODUCTIZATION OF CATERING Case: Nilo school, Kuusamo town		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) PARTANEN, Hilikka VIITANEN, Tarja		
Assigned by Kuusamo town, Centre for Support Services		
<p>Abstract</p> <p>Catering in Kuusamo town was transferred under the authority of the Centre for Support Service in the beginning of 2005. In autumn 2005 the productization of the services in the sectors of the Centre for Support Service was begun. The catering sector includes five meal preparing kitchens, which prepare altogether 4 200 meals per day.</p> <p>Competitive and good quality services, common operation modes and rules were set as the aims of the productization of the catering. Customer drivenness and customer perspective were paid attention to. The productization process was approached by implementing it in practice, and by making the Nilo school catering unit a competitive and customer-friendly catering unit.</p> <p>The first and second phases of the productization process were put into practice: the preparation and product planning phase. The customers were defined, the customers of the Nilo school catering unit are the ordering customers, the actual customers and different interest groups. The service products are meals, snacks, and different orders. Defining the quality standards, three standards were set: buffet service, set table service and banqueting service. The service descriptions consist of seven different sub-services, which were similar, with some variation between catering units.</p> <p>During the productization processes, a working hour control was performed in the catering units for a four week period. The results of the control showed on which functions the working time was spent, and it was also possible to evaluate the importance of the functions in relation to the actual food supply.</p> <p>The productization of food services will continue. In the following phases marketing, follow-up and evaluation will be carried out. Finally, a service manual will be compiled for all the sectors of the Centre for Support Service.</p>		
Keywords Productization process, productization, productization of catering, customer, cost accounting, activity-based accounting, working hour control		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 KUUSAMON KAUPUNGIN TUKIPALVELUKESKUKSEN ORGANISOINTI	6
2.1 Tukipalvelukeskus	6
2.2 Perinteiset toimialapalvelut	6
2.3 Ruokapalvelut	7
2.4 Ruokapalveluyksiköiden tausta	8
3 TUOTTEISTAMINEN	9
3.1 Tuotteistamiseen liittyvät käsitteet	9
3.2 Tuotteistamisen perusajatus ja tavoite	10
3.3 Tuotteistamisen edut	11
4 TUOTTEISTUSPROSESSI	12
5 KUSTANNUSLASKENTA TUOTTEISTUSPROSESSISSA	13
5.1 Kustannuslaskenta	13
5.2 Toimintolaskenta	14
6 KUUSAMON KAUPUNGIN RUOKAPALVELUJEN TUOTTEISTAMISEN TOTEUTUSKAAVIO	18
6.1 Tukipalvelukeskuksen tuotteistamisen tausta	19
6.2 Ruokapalvelujen tuotteistamisen tavoitteet ja toteutus	20
7 TUOTTEISTAMISEN KÄYNNISTÄMINEN	22
7.1 Asiakkaat ja asiakkaan vaatimukset	22
7.2 Palvelutuote	24
7.3 Palvelukuvaus ja laatutasomäärittely	26
7.3.1 Palvelukuvaukset	26
7.3.2 Laatutasomäärittely	28

	2
8 TYÖAIKASEURANTA	30
8.1 Työaikaseurannan merkitys	30
8.2 Ravitsemistyöntekijöiden työaikaseurannan tulokset	32
8.2.1 Ruokatuotantoon liittyvät toiminnot	32
8.2.2 Astiahuollon ja puhtaanapidon toiminnot	36
8.2.3 Ruokatuotannon tukitoiminnot	38
8.3 Ruokapalveluesimiehen työaikaseurannan tulokset	39
9 TOIMINTOLASKENTA	41
10 POHDINTA	43
LÄHTEET	49
LIITTEET	50
Liite 1. Tukipalvelukeskuksen organisaatiokuva	50
Liite 2. Ruokapalveluyksiköt	51
Liite 3. Tuotteistamismateriaali	53
Liite 4. Ruokapalvelujen asiakasmäärittely, tarpeet ja vaatimukset	62
Liite 5. Nilon koulun ruokapalveluyksikön palvelukuvaus	63
Liite 6. Ruokapalvelujen esittelyversio palvelukuvauksista	66
Liite 7. Ruokapalvelujen laatutasomäärittely	71
Liite 8. Työaikaseurantalomake, vanha	72
Liite 9. Työaikaseurantalomake, uusi	73
Liite 10. Työaikaseurannan yhteenvetolomake	75
Liite 11. Toimintolaskenta ateriakokonaisuuksittain	76
KUVIOT	
Kuvio 1. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa	16
Kuvio 2. Ruokapalvelujen tuotteistamisen toteutuskaavio	18
Kuvio 3. Nilon koulun ruokapalveluyksikön palvelutuotekuvaus	24
Kuvio 4. Ruokapalveluyksiköiden päätoimintokuvaus	25
Kuvio 5. Ravitsemistyöntekijöiden työajan jakaantuminen ruokatuotantoon liittyvien toimintojen osalta ateriakokonaisuuksittain.	35

Kuvio 6. Ravitsemistyöntekijöiden työajan jakaantuminen astiahuolto- ja puhtaanapitotoimintojen osalta ateriakokonaisuuksittain.	38
--	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Nilon koulun ruokapalveluyksikön asiakkaat ja tarpeet	23
TAULUKKO 2. Ravitsemistyöntekijöiden työajan jakaantuminen ruokatuotannon tukitoiminnoissa ateriakokonaisuuksittain	40
TAULUKKO 3. Ruokapalveluesimiehen työajan jakaantuminen ateriakokonaisuuksittain	42
TAULUKKO 4. Toimintolaskennan yhteenveto ateriakokonaisuuksittain . . .	44

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheeksi valitsin tuotteistamisen, koska aihe on mielenkiintoinen, mutta myös sen vuoksi, että jokaisen on hyvä tietää, kuinka tuotteistaminen todellisuudessa tapahtuu ja mitä asioita siinä on otettava huomioon. Vuosien aikana palveluja on kilpailutettu paljon, ja kilpailuttaminen tulee olemaan myös yksi tulevaisuuden vaihtoehto Kuusamon kaupungin ruokapalveluissa. Siksi on hyvä luoda ruokapalveluille sellaiset puitteet, että ruokapalvelut pystyvät kilpailemaan asiakaslähtöisillä, laadukkailla ja hinnaltaan edullisilla palveluilla.

Opinnäytetyössäni käsittelen Kuusamon kaupungin ruokapalvelujen tuotteistamista. Esittelen ruokapalvelujen tuotteistamisvaiheista asiakasmäärittelyn, asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, tuotemäärittelyn, laatutasomäärittelyn, palvelukuvaukset ja toimintolaskennan. Apuna olen käyttänyt tukipalvelukeskuksessa pidettyjen tuotteistamisseminaarien ja ryhmätöiden materiaalia sekä ruokapalveluyksiköiden tuotteistamisprosesseja. Tavoitteeksi asetettiin tuotteistamisen kautta luoda ruokapalveluille yhtenäiset toimintatavat ja toimintasäännöt sekä saada aikaan kilpailukykyiset palvelut. Tuotteistamisen yhteydessä käytän esimerkkilyksikkönä Nilon koulun ruokapalveluyksikköä.

Kuusamon kaupungin ruokapalvelut siirtyivät vuoden 2005 alusta tukipalvelukeskuksen alaisuuteen. Tukipalvelukeskuksessa ruokapalvelut kuuluvat perinteisiin toimialapalveluihin. Ruokapalvelujen tuotteistaminen aloitettiin vuoden 2005 syksyllä. Tällä hetkellä ruokapalveluissa on viisi valmistuskeittiötä, joissa valmistetaan aterioita myös muutamalle jakelukeittiölle. Ruokapalveluiden tuotteistamista on toteutettu lähinnä ateriapakettien laatimisessa sekä niiden hinnoittelussa. Aiemmin hinnoiteltuja ateriapaketteja on tällä hetkellä käytössä vain perusturvan asiakkailta päiväkodeissa, terveyskeskuksessa ja kotipalveluaterioissa.

Tuotteistamisprosessi etenee vaiheittain ja vaatii aikaa sekä sitoutumista prosessin jokaisessa toteuttamisvaiheessa. Tuotteistamisvaiheita ovat valmisteluvaihe, tuotteiden määrittelyvaihe, sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä

seuranta ja arviointi. Tuotteistamisessa kehitetään yrityksen laatu- ja toimintajärjestelmiä, saadaan kilpailukykyisyyttä ja luodaan yhdenmukaiset toimintatavat. Tuotteistamisprosessissa on kuitenkin hyvä muistaa palvelujen ja toimintojen asiakaslähtöinen tarkastelu.

Tuotteistamisessa lasketaan tuotteille kustannukset, joissa otetaan huomioon toimintayksikön, toimintojen ja suoritteiden aiheuttamat kustannukset. Kustannuslaskentajärjestelmistä toimintolaskenta on tulossa käyttöön Kuusamon kaupungissa ruokapalvelujen tuotteistamisen hinnoitteluvaiheessa. Toimintolaskennassa kustannukset kohdistuvat tarkasti aiheuttamisperiaatteen mukaan tuotekohtaisesti. Tämän opinnäytetyön yhteydessä toimintolaskentaa ei voitu käyttää, koska ohjelma oli puutteellinen. Toimintolaskennassa käytettiin Excel-taulukkolaskentaa, jolla laskettiin hinnat ateriakokonaisuuksille. Laskennassa otettiin huomioon toimintokustannukset, palkat, koneiden ja laitteiden kustannukset, vuokran ja materiaalien aiheuttamat kustannukset. Saadut tulokset olivat Nilon koulun ruokapalveluyksikössä suuntaa-antavia ja kertoivat vain osittain sen, mikä erityyppisten ateriakokonaisuuksien hinta on. Tarkempi hinta lasketaan kevään 2006 aikana. Tuotteet ja palvelut on hinnoiteltava vuoden 2006 toukokuun loppuun mennessä.

Kuusamon kaupungin tukipalvelukeskuksen tavoitteena on laatia kaikille toimialoille palvelukäsikirja tuotteistamisen päätyttyä. Palvelukäsikirja ei valmistu tämän työn yhteydessä, koska tuotteistaminen jatkuu vielä opinnäytetyön valmistuttua. Tuotteistamisen on oltava valmis toukokuun 2006 loppuun mennessä, jolloin kaikkien ruokapalveluyksiköiden tuotteet ja palvelut on hinnoiteltu asiakkaalle. Tavoitteena on tehdä syksyn 2006 elokuussa ensimmäiset sopimukset asiakkaiden kanssa.

2 KUUSAMON KAUPUNGIN TUKIPALVELUKESKUKSEN ORGANISOINTI

2.1 Tukipalvelukeskus

Kuusamon kaupungin ruokapalvelut ovat siirtyneet vuoden 2005 alusta alkaen tukipalvelukeskuksen alaisuuteen perinteisiin toimialapalveluihin. Muutoksen myötä tukipalvelukeskukselle nimettiin uusi organisaatio 1.3.2005 (liite1).

Organisaatioon kuuluvat johtoryhmä, palvelujohtaja, perinteiset toimialapalvelut, hallinto sekä sähköiset toimialapalvelut. Tukipalvelukeskusta johtaa palvelualuejohtaja, ja perinteisiä toimialapalveluja johtaa tulosaluejohtaja. Ruokapalvelut kuuluvat perinteisiin toimialapalveluihin, ja ruokapalveluissa on oma tulosyksikköjohtaja.

Tukipalvelukeskuksen *toiminta-ajatuksena* on järjestää ja tuottaa kaupungin ja yhteistyökumppaneiden tarvitsemia ydintoimintaa tukevia toimialapalveluja. Tavoitteena on kehittyä yksittäisten tukipalvelujen tuottajasta asiakastarpeeseen perustuvien toimialapalvelujen tuotantoverkoston veturiksi. (Tukipalvelukeskuksen käyttötalousuunnitelma 2005, 42.)

Painopistealueiksi tukipalvelukeskuksessa määriteltiin uuden organisaation käynnistäminen, muutosohjelmien suunnittelu ja toimeenpanon aloitus. (Tukipalvelukeskuksen käyttötalousuunnitelma 2006, 42.)

Tukipalvelukeskuksen alaisuudessa oleville perinteisille toimialapalveluille on määritelty oma toiminta-ajatus ja painopistealueet.

2.2 Perinteiset toimialapalvelut

Perinteisten toimialapalvelujen *toiminta-ajatuksena* on järjestää ja tuottaa asiakkailleen ruoka-, kiinteistönhuolto, vaatehuolto, käyttäjä- ja siivouspalveluja ja näin tukea heitä heidän omassa ydintehtävässään. Asiakkaina toimialapalveluilla ovat kaupungin eri toimialat, muut julkisyhteisöt ja palveluyhdistykset. (Tukipalvelukeskuksen käyttötalousuunnitelma 2006, 45.)

Painopistealueiksi perinteisissä toimialapalveluissa määriteltiin prosessien uudistaminen. Prosessien uudistamisen avulla mahdollistetaan monitoimijaisuuden käyttöön ottaminen sekä toimialapalveluiden kokonaisuuksien muodostaminen. (Tukipalvelukeskuksen käyttötalousuunnitelma 2005, 45.)

Perinteisten toimialapalvelujen alaisuuteen kuuluvat Kuusamon kaupungin ruokapalvelut, joilla on myös oma toiminta-ajatus, liikeidea ja painopistealueet.

2.3 Ruokapalvelut

Kuusamon kaupungin ruokapalveluyksikön *toiminta-ajatuksena* on toimia asiakaslähtöisesti ja joustavasti sekä tuottaa palveluja Kuusamon kaupungin sisäisille ja kuntasektoritoimintaa lähellä oleville ulkoisille asiakkaille. (Nilon koulun koulutiedote 2005, 15.)

Ruokapalveluyksikön *liikeideana* on tarjota asiakkailleen maukas, terveellinen hinta-laatusuhteeltaan edullinen ateria kaupungin sisäisille ja ulkoisille asiakkaille, huomioiden viihtyisä ympäristö ja asiakasystävällisyys. (Nilon koulun koulutiedote 2005, 15.)

Ruokapalveluiden *painopistealueita* ovat itseohjautuvat työyhteisö ja tiimityö. Painopistealueiksi on määritelty myös työelämän laadun parantaminen, oman ammattitaidon kehittäminen ja yhteistyön tukeminen eri ruokapalveluyksiköiden välillä. (Nilon koulun koulutiedote 2005, 15.)

Kun ruokapalvelut siirtyivät tukipalvelukeskuksen alaisuuteen, uuden organisaation tuli selvittää ruokapalveluiden nykytila, johon kuuluivat seuraavat asiat:

- resurssit (valmistuskeittiöiden / jakelukeittiöiden määrä, henkilöstömäärä)
- tuotettavat palvelut, mitä ne ovat
- palvelujärjestelmien arviointi
- asiakasryhmät
- 18.2.2005 mennessä kehittämissuunnitelmat / strategiat.

Kun kaikki tarvittavat selvitykset on tehty, niiden pohjalta tukipalvelukeskuksen organisaatiossa laaditaan kehityssuunnitelmat ja strategiat sekä visiot tulevalle toiminnalle. Uusia kehityssuunnitelmia, strategioita ja visiota en käsittele tämän työn yhteydessä (Tukipalvelukeskuksen käyttötalousuunnitelma 2005).

2.4 Ruokapalveluyksiköiden tausta

Kuusamon kaupungin ruokapalveluyksiköt (liite 2) ovat vähentyneet vuoden 2004 jälkeen yhdellä valmistuskeittiöllä. Tällä hetkellä keittiöitä on viisi. Valmistuskeittiöt muodostuvat peruskoulujen keittiöistä, toisen asteen koulun keittiöstä ja terveyskeskuksen keittiöstä. Jokainen keittiö valmistaa aterioita myös muutamalle jakelukeittiölle. Jakelukeittiöt ovat kouluja, päiväkoteja ja sairaalan osastoja. Ruokapalveluyksiköissä valmistetaan myös hoivakodeissa ja omissa kodeissaan asuville vanhuksille päivittäiset ateriat.

Peruskouluista suurin on Nilon koulun ruokapalveluyksikkö, joka valmistaa päivittäin 1 674 aterialla. Torangin koulun ruokapalveluyksikkö valmistaa 550 aterialla ja Rukan koulun ruokapalveluyksikkö 450 aterialla. Toisen asteen kouluja on Kuusamossa kaksi, ammatti-instituutti ja lukio. Toisen asteen kouluille valmistaa ateriat ammatti-instituutin keittiö ja aterioiden valmistusmäärä on noin 1 000 annosta. Ammatti-instituutti valmistaa aterioita myös kaupungin omille päiväkodeille sekä yksityisille päiväkodeille ja Keva-keskukselle.

Terveyskeskuksen keittiö valmistaa aterioita kaikille terveyskeskuksen osastoille, vuorokodille, hoivakodeille sekä kotipalvelun tilaamia aterioita omissa kodeissaan asuville vanhuksille.

3 TUOTTEISTAMINEN

3.1 Tuotteistamiseen liittyvät käsitteet

Tuotteistaminen on yrityksessä toimivan yksikön toiminnan suunnittelemista erilaisiksi palvelukokonaisuuksiksi eli tuotteiksi, joita myydään asiakkaille maksua vastaan. Tuotteistaminen on myös yrityksen palvelutuotannon kehittämistä, jolloin yritys kykenee vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin ja vaatimuksiin. (Sipilä 1996, 12.)

Toiminto tarkoittaa tuotteen tai palvelun tekemiseen käytettävää työaika, raaka-aineita, yleisiä kustannuksia sekä ihmisen työpanosta, joista tuote tai palvelu muodostuu asiakkaan käytettäväksi. *Tuotteella* tarkoitetaan asiakkaalle myytävää / tuotettavaa palvelua, tavaraa tai niiden yhdistelmää. *Tuotteistetulla palvelulla* tarkoitetaan palvelua, josta sekä asiakas että myyjä saavat käsityksen, mikä palvelun hinta on ja mistä palvelu muodostuu. *Sisäinen asiakas* on organisaatiossa toimiva henkilö, joka osallistuu tuotteen tai palvelun tuotantoprosessiin. *Ulkoinen asiakas* on organisaation ulkopuolinen asiakas, joka ostaa palvelun tai tuotteen. *Tilaaaja-asiakas* on kaupungin organisaatiossa toimiva sisäinen asiakas. Tilaaaja-asiakas on esimerkiksi sivistystoimenjohtaja, joka tekee palvelusopimuksen kouluaterioiden ostamisesta ruokapalveluilta. *Asiakkaan-asiakas* on tilaaja-asiakkaan asiakas, joka toimii kaupungin organisaatiossa eri toimialoilla. Asiakkaan-asiakkaita ovat esimerkiksi sivistystoimen alaisuudessa toimivat peruskoulut. *Sidosryhmällä* tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan joillain tavoin. Sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi kansalaiset, tarkastusviranomaiset, tavarantoimittajat sekä johto ja ohjaavat viranomaiset. (Tiimi Arkisto 2005.)

3.2 Tuotteistamisen perusajatus ja tavoite

Tuotteistamisen tavoite on tehdä organisaatiossa jo aiemmin tuotetusta palvelusta selkeä konkreettinen palvelutuote. Tuotteistaminen on työ- ja toimintamallien kehittämistä, asiakaspalvelutilanteita nopeuttavien sekä tehostavien apuvälineiden suunnittelua ja kehittämistä. Tuotteistamisen keskeinen tavoite on parantaa oman työn vaikuttavuutta sekä luoda laadukkaat tuotteet ja palvelut asiakkaille.

Tuotteistamisesta voidaan varsinaisesti puhua silloin, kun palvelusta on tehty erilaisia palvelukokonaisuuksia, joita asiakkaille myydään maksua vastaan. Tuotteistaminen on myös erilaisista palveluista asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti koottu palvelukokonaisuus.

Tuotteistamisen avulla vakioidaan palvelua, tuotanto- ja hallintaprosesseja sekä luodaan toimivat tuotantojärjestelmät ja toimitukset. Tuotantojärjestelmien ja toimitusten yhteydessä keskeisiä asioita ovat prosessit, johtaminen, henkilöt, ohjeet, välineet ja menetelmät sekä dokumentointi. Tuotteistamisen avulla parannetaan myös henkilöstön ammatillista osaamista.

Tuotteistamisessa yritys aloittaa samanaikaisesti tavoitteellisen ja säännönmukaisen liiketoiminnan. Tarkoituksena on kehittää tuote, joka on markkinakelpoinen asiakkaalle asti. (Sipilä 1996, 12-23.)

Kun yritys kehittää toimintojaan, se luo aina muutoksia, ja näin käy myös tuotteistamisen aikana. Tuotteistamisen yhteydessä yrityksessä olevan tuotteen tekijä vaihtuu organisaatioksi, joka valvoo palvelun tuottamista. Palvelulle annetaan nimi, jolla sitä markkinoidaan asiakkaille. Lisäksi aloitetaan mahdollisesti uusien asiakkaiden hankkiminen palvelun tuottamista varten. Markkinointia varten nimetään henkilö, joka vastaa siitä, että tuotetuista palveluista myös huolehditaan sovitulla tavalla. Markkinoinnin välityksellä yritys tekee palvelutuotetta tunnetuksi asiakkailleen ja palvelutuotteesta on tehty palvelutuotekuvaus, hinnastot sekä www-sivut.

Kun tuotteistamisen yhteydessä yritykseen tulee muutoksia, henkilöstöä on myös koulutettava. On otettava huomioon mitä tehtäviä henkilöt yrityksessä hoitavat, ja koulutuksen on liityttävä olennaisesti siihen, työskentelevätkö he tuotannon vai tuotehallinnan puolella. Kun tuotteistaminen on tehty, sitä täytyy myös seurata ja arvioida. Kustannuksia on seurattava, jolloin tiedetään, mistä kustannukset tulevat ja paljonko eri kustannukset maksavat. (Vuori 2005.)

3.3 Tuotteistamisen edut

Tuotteistaminen tuo myös etuja yritykselle. Tuotteistamisella nostetaan yrityksen arvoa ja varmistetaan toiminnan jatkuvuus tulevaisuudessa. Kun palvelu on tuotteistettu, osaaminen siirtyy henkilötasolta organisaatiotasolle, koska palvelutuote on määritelty yrityksen osaamiseksi. Näin ollen palvelun tuottamiseen käytetty tieto ja taito jäävät yritykseen, vaikka työtä suorittava henkilö jäisikin pois yrityksestä. Tuotteistamisella vaikutetaan myös tiedonvälitykseen positiivisesti, koska työnjako ja vastuualueet yrityksen organisaatiossa selkiytyvät. Yritys kykenee tuotteistamisen kautta keskittymään niihin palveluihin, joita on järkevää tuottaa, ja keskittää resurssien käytön kyseisten palvelujen tuottamiseen. Virheet, epäselvyydet ja tulkinnanvaraiset tilanteet yrityksessä vähenevät.

Tuotteistettua palvelua on hyvä esitellä asiakkaille, koska tuotteelle on annettu määrittelyn lisäksi nimi. Yrityksen henkilöstön osaaminen kehittyy, ja asiakaspalvelu paranee. Tuotannon tuotteistaminen tehostaa toimintaa ja takaa paremman laadun.

Ehkä on hyvä tarkastella tuotteistamisen etuja myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaalle yrityksen palvelujen tuotteistaminen antaa käsityksen siitä, mitä tuote sisältää, mitä se maksaa ja millaista palvelua saa. Lisäksi se antaa asiakkaalle paremman kuvan yrityksen toiminnasta. Asioiden hoitaminen helpottuu ja nopeutuu asiakkaan ja yrityksen välillä, kun asioita hoidetaan palvelutuotteen markkinoinnista ja tuottamisesta vastaavan henkilön kanssa. (Vuori 2005.)

4 TUOTTEISTUSPROSESSI

Tuotteistaminen liittyy läheisesti laatu- ja toimintajärjestelmien kehittämiseen, jossa kuvataan yrityksen yhteisiä toimintasääntöjä. Tuotteistamisella vähennetään virheitä ja nostetaan laatua. Tuote- ja asiakaskohtaisilla palvelukokonaisuuksilla pyritään varmistamaan kilpailukyky sekä ulkoisilla että sisäisillä markkinoilla. (Sipilä 1998, 34-35.)

Tuotteistaminen on vaiheittain etenevä prosessi, jonka toteuttamiseen tarvitaan aikaa ja kaikkien tuotteistamiseen osallistuvien sitoutumista tehtävään. Tärkeää on ottaa mukaan koko henkilöstö tuotteistamisen suunnitteluun heti alkuvaiheessa. Tuotteistaminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka eivät kuitenkaan seuraa toisiaan suoraviivaisesti prosessin aikana.

Tuotteistamisen ensimmäisessä vaiheessa tehdään valmistelevaa työtä, jossa selvitetään, ketkä ovat asiakkaita, mitä suoritettava perustyö on, mitä palveluja tuotetaan tällä hetkellä asiakkaille ja kuinka paljon. Tässä vaiheessa halutaan tietää myös paljonko palvelun tuottamiseen käytetään aikaa ja mitä tuotettu palvelu maksaa. Tuotteistamisprosessia aloitettaessa on hyvä tutustua tuotteistamisessa käytettävään sanastoon, jolloin kaikki mukana olevat henkilöt puhuvat asioista niiden oikeilla nimillä.

Tuotteistamisen toinen vaihe on tärkeä itse tuotteistuksen kannalta, koska silloin suunnitellaan eri tuotelajit, joita halutaan asiakkaille myydä. Tuote muodostuu eri toimintojen tuloksena, ja on hyvin tärkeää määritellä keskeisimmät tuotelajit, niiden sisältö ja laatumääritykset. On hyvä tietää tuotteen kustannukset, paljonko tuotteen valmistamiseen kuluu aikaa ja mitkä toiminnot kustannuksia aiheuttavat. Selvitettyjen kustannuksien jälkeen voidaan tuotteelle laskea hinta.

Tuotteistamisen kolmanteen vaiheeseen kuuluvat sisäinen ja ulkoinen markkinointi. Markkinointia varten on hyvä laatia tuotekuvaukset, joista käyvät ilmi tuotteen nimi hintatietoineen, sisältö ja laatumääritykset. Markkinoinnin välityksellä yritys tiedottaa omasta palvelutuotannostaan. Myydyistä tuotteista on

hyvä saada myös palautetta, jota voidaan kerätä erilaisten asiakastytyväisyyskyselyjen avulla. Kyselyjen avulla voidaan kehittää palvelun laatua, jolloin se vastaa asiakkaan tarpeita.

Tuotteistamisen viimeisessä eli neljännessä vaiheessa seurataan ja arvioidaan yrityksen onnistumista tuottamiensa tuotteiden myynnissä, tuotteen sisällössä ja hinta-laatusuhteessa. Tuotteistamisen suunnitteluvaiheessa laaditaan seurantaa ja arviointia varten erilaisia taulukoita ja laskentajärjestelmiä, joiden avulla seurantaa yrityksessä suoritetaan. (Suomen Kuntaliitto 1995, 36-39.)

5 KUSTANNUSLASKENTA TUOTTEISTAMISPROSESSISSA

5.1 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennan perustehtävä on selvittää organisaatiossa olevien tuotantoyksiköiden suoritekohtaiset kustannukset. Kustannuslaskennassa huomioidaan toteutuneet suoritukset ja niistä aiheutuneet kustannukset. Kustannuslaskennan kautta saatuja tuloksia voidaan käyttää yrityksen toiminnan suunnittelussa. Julkisen palvelujen kilpailuttaminen on luonut jo vuosia paineita ruokapalvelujen osalle. Tämän vuoksi on hyvä tietää palvelun laadusta, kokonaiskustannuksista ja -määrästä mahdollisimman tarkat tiedot, jotta voidaan kilpailutilanteessa vastata haasteeseen. Lisäksi on hyvä tietää toiminnoista, niiden sisällöistä ja kustannuksista.

Kustannuslaskenta on hyvä apuväline toiminnan-, tuotannon- ja organisaation suunnittelussa sekä budjetin laadinnassa ja talouden asettamien tavoitteiden suunnittelussa.

Kustannuslaskennassa voidaan erottaa kolme osa-aluetta, joita ovat:

- *kustannuslajilaskenta*, jossa huomioidaan toimintayksikön tai hankkeiden aiheuttamat kustannukset (palkat, tarvikemenot, palvelujen ostot)

- *kustannuspaikkalaskenta*, jossa selvitetään tehtäväalueen tai toiminnon aiheuttamat kustannukset toimintayksiköittäin
- *suoritelaskenta*, jossa selvitetään suoritteen aiheuttamat kustannukset.

Kustannuslaskennassa kustannukset tulee kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti oikeille laskentakausille, tuotantoyksiköille ja suoritteille.

(Suomen kuntaliitto 1995, 14-16.)

Kustannuksien osalta laskentamenetelmiä on olemassa kahdenlaisia, joista tunnetumpi on perinteinen kustannuslaskentatapa, jossa resurssikustannukset kohdistetaan suoraan tuotteille, mutta välittömät kustannukset jaetaan tai vyörytetään laskentakohteille. Toinen laskentamenetelmä on toimintolaskenta, joka esitellään seuraavassa kappaleessa.

5.2 Toimintolaskenta

Toimintolaskennan avulla voidaan selvittää kustannusrakenteita sekä saada selville todelliset kustannuksien aiheuttajat. Toimintolaskennan avulla voidaan selvittää tuotekohtaisia kustannuksia sekä kohdistaa niitä aiheuttamisperiaatteen mukaisesti oikeisiin tuotteisiin.

Toiminnon lähtökohta on tuottaa erilaisia tuotteita niistä tarvikkeista, joita sitä varten on hankittu. Toiminnot voidaan jakaa neljään ryhmään:

- *ensisijainen toiminto*, joka vaikuttaa yrityksen tavoitteen saavuttamiseen
- *toissijainen toiminto*, jota kutsutaan myös tukitoiminnoksi. Tukitoimintoja ovat esimerkiksi hallinto, johto ym.
- *jatkuvasti toistettava* toiminto eli tuotetaan samaa tuotetta jatkuvasti ja niitä ohjataan toimintoperusteisella laskentamenetelmällä
- *kertaluontoinen toiminto*, joka tuotetaan vain yhden kerran.

Toimintoihin sisältyy kaikki tuotteen valmistukseen käytetyt valmistusprosessit ja tukitoiminnot. Suoritettaessa toimintoihin perustuvaa laskentaa saadaan selville valmistuskustannukset ja muut kustannukset.

Toimintolaskennassa organisaatio jaetaan erityyppisiin käsitteisiin, joita ovat toimintokokonaisuus, toimintoryhmä, toiminto, työtehtävä, toimenpide ja yksittäistieto.

Toimintokokonaisuuteen kuuluvat esimerkiksi yhteisen tavoitteen saavuttaminen ja ruokapalveluissa se on ruokailun järjestäminen kouluissa, henkilöstöravintolassa tai terveyskeskuksessa. Toimintokokonaisuudet eivät välttämättä ole riippuvaisia toisistaan.

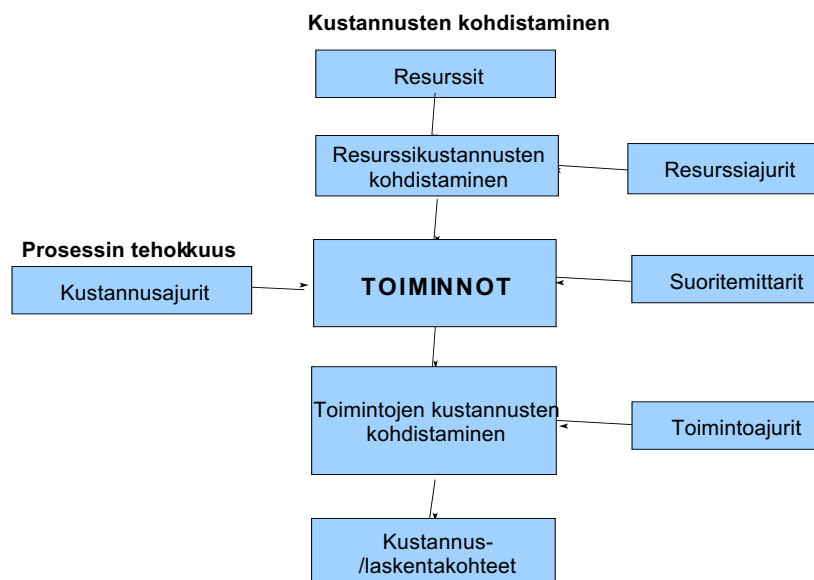
Toimintoryhmä on toimintokokonaisuus, joka on toimiva ja säännöllisesti toistuva toimintokokonaisuus, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet. Toiminnot ovat riippuvaisia toisistaan, koska tietty tapahtuma käynnistää toimintoryhmän eri toiminnoista ensimmäisen. Toimintoryhmäksi katsotaan ruokapalveluissa esimerkiksi kouluruoan tuottaminen. Kouluruoan tuottamiseen tarvitaan lisäksi *toimintoja*, joiden avulla saadaan aikaan koululounas, joka tarjotaan asiakkaille päivän aikana. *Työtehtävä* on toiminnon osa, josta käy selville kuinka toiminto toteutetaan. *Toimenpide ja yksittäistieto* ovat tehtävän pienin osakokonaisuus. Ruokapalvelussa toimenpide ja yksittäistieto ovat esimerkiksi ruokaohje ja ohjeessa oleva valmistustapa. (Suomen kuntaliitto ja Efektia palvelut 1995, 25-28.)

Yrityksen toiminta koostuu erilaisista toiminnoista, joiden avulla saadaan aikaan tavoiteltu tulos. Yrityksen toiminta ja eri toiminnot muodostavat yrityksen liiketoimintaketjun, joka alkaa tilauksesta, toimittajan valinnasta ja päättyy maksutapahtumaan ja kirjanpidon kirjaukseen. Toimintoajattelun lähtökohtana pidetään sitä, paljonko toimintojen tuottamiseen tarvitaan resursseja, jotta saadaan aikaiseksi haluttu tuote. Toiminnoissa on pääasiassa kyse siitä, mitä yrityksessä tehdään. On tärkeää tietää eri toimintojen aiheuttamat todelliset kustannukset. Kun tiedostetaan kustannustekijät, niihin voidaan myös vaikuttaa ja saada aikaan säästöjä järkevien ratkaisujen kautta.

Kun yrityksen toiminnot kuluttavat resursseja, siitä syntyy kustannuksia. Aiheutuneet kustannukset tuleekin kohdistaa siihen tuotteeseen, josta ne syntyvät. Toimintoihin perustuvassa kustannuslaskennassa seurataan yrityksen

toiminnoista aiheutuvia kustannuksia eli sitä, mitä ihmiset ja koneet tekevät yrityksessä. (Ahola 2000, 29-34.)

Kuviossa 1 on toimintolaskennan kaksi näkökulmaa, jotka on esitetty hyvin Aholan Toimintolaskenta - perusteet ja käytäntö kirjassa. (Ahola 2000, 37)



KUVIO 1. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Ahola 2000, 37.)

Kun kustannuksia kohdistetaan toimintolaskennan kautta, tarkastelua suoritetaan resurssien ja toimintojen kautta. Toimintolaskennassa resursseja voidaan kohdistaa resurssiajurien kautta. Resurssiajurien apuna käytetään toimintoajureita, jotta kustannukset tarkentuvat ja tuotteen tai palvelun tekemiselle saadaan tarkka määrittely. Tehokkuuden näkökulmasta tarkasteltuna saadaan tietoa siitä, mitä eri toimintoja tuotteen tai palvelun suorittamiseen on tarvittu.

Toimintolaskennassa käytettäviä resursseja ovat henkilöstö, toimitilat, koneet ja laitteet eli sellaisia tekijöitä, joita tarvitaan synnyttämään toimintoja. Resurssit kertovat kuinka paljon on rahaa käytetty. Ruokatuotannossa resursseja ovat ruokapalveluhenkilöstö, tietokone, matkapuhelin, koneet ja laitteet.

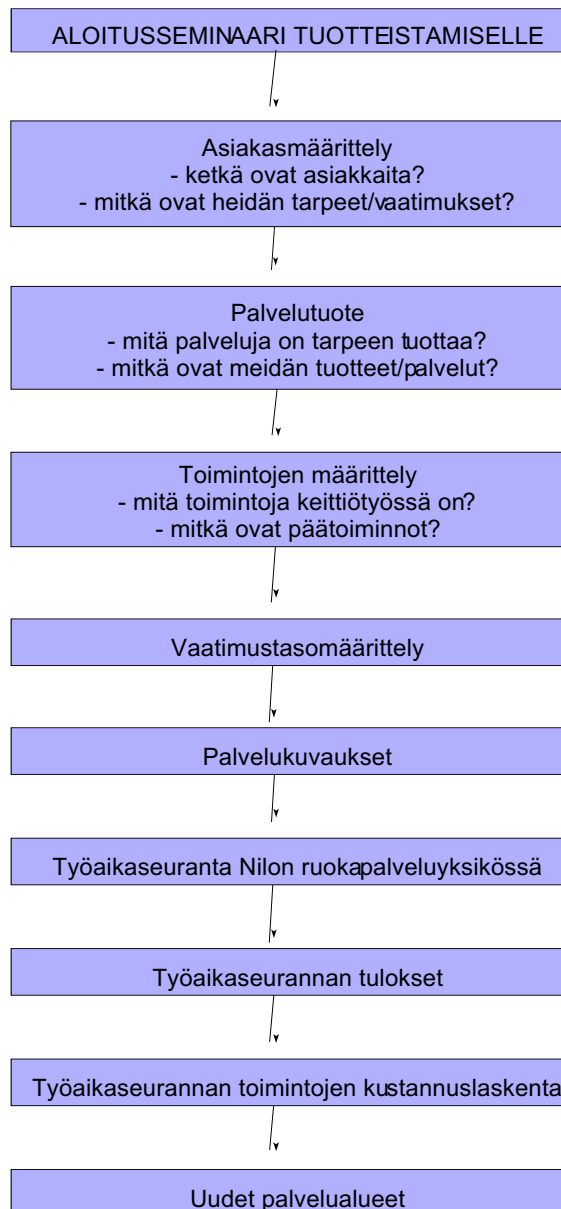
Kustannusajureita on määritelty kaksi, resurssiajurit ja kustannusajurit. Resurssiajureita ovat esimerkiksi ruokapalveluhenkilöstö, johon kuuluvat ruokapalveluesimies ja ravitsemistyöntekijät. Resurssiajurit tarkoittavat sellaista tekijää, joka kohdistaa kustannukset. Samalla saadaan tietoa, miksi toiminto on vaatinut tietyt resurssit. Kustannusajureita ovat esimerkiksi työaikaja-kaumaprosentti, työaikatunnit, puhelimien tai tietokoneiden lukumäärä. Toimintoajurilla tarkoitetaan tekijöitä, joilla on vaikutusta toiminnon suorituskertoihin ja siihen, että koko toimintoa yleensä tarvitaan. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi ruokatuotannossa uunien käyttö. Mitä useammassa erässä ruokaa tarvitsee valmistaa, sitä useammin tarvittavat toiminnot täytyy suorittaa. Toimintoajureita ovat ruokatuotannossa lisäksi henkilöstön johtaminen ja yleishallinto.

Kun toimintolaskentaa tarkastellaan prosessin tehokkuuden osalta, niin prosessin tehokkuus kertoo siitä työstä, jota toiminnoilla on saatu aikaan. Prosessin tehokkuutta laskettaessa käytetään kustannusajureita ja suoritemittareita. Kustannusajurit kohdistavat toiminnon kustannukset laskentakohteille esimerkiksi tuotteille tai palvelulle. Suoritemittareilla mitataan toimintoihin käytettyä aikaa, tehokkuutta sekä laatua. Suoritemittareita ruokatuotannossa ovat aterioiden lukumäärä työntekijää kohden, aterioiden lukumäärä päivää kohden tai kustannus / ateria.

Kustannusajureita valittaessa on oltava tarkka, koska väärin ajurien valinta vaikuttaa siihen, millainen lopputulos kustannuksille syntyy. Väärin ajurin valinta kohdistaa luonnollisesti kustannukset väärin toimintoihin. (Alhola 2000, 46-56.)

6 KUUSAMON KAUPUNGIN RUOKAPALVELUJEN TUOTTEISTAMISEN TOTEUTUSKAAVIO

Kuviossa 2 esitellään Kuusamon kaupungin ruokapalvelujen tuotteistamisen toteutuskaavio ja seuraavalla sivulla kerrotaan tukipalvelukeskuksen tuotteistamisen taustaa, koska tuotteistaminen ei ole uusi asia Kuusamon kaupungissa.



KUVIO 2. Ruokapalvelujen tuotteistamisen toteutuskaavio

6.1 Tukipalvelukeskuksen tuotteistamisen tausta

Tukipalvelukeskuksen eri toimintojen tuotteistamisen lähtökohdat ovat erilaiset. Joidenkin toimintojen osalta tuotteistamista on jo viety pitkälle ja edellyttää vain tietojen sekä asiakastarpeiden tarkistamista. Joidenkin toimintojen tuotteistamisessa ollaan jo hyvällä alulla, mutta joidenkin toimintojen osalta prosessi on vielä käynnistämättä. Tukipalvelukeskuksen toimintojen tuotteistamisprosessi ajoittuu 09 / 2005 - 05 / 2006 väliselle ajanjaksolle.

Tukipalvelukeskuksen tavoitteena on tuotteistaa vuoden 2005 loppuun mennessä 50 % toiminnastaan. Tavoitteisiin sisältyy myös aiemmin tuotteistettujen palveluiden tarkistaminen. Vuoden 2005 loppuun mennessä on tarkoitus tuotteistaa 50 % perinteisten toimialapalveluiden tuotannosta. Loput 50 % tuotteistetaan vuoden 2006 toukokuun loppuun mennessä. Kun tuotteistaminen on saatu päätökseen, tuotteistaminen on vuoden 2007 talousarviovalmistelujen pohjana. Talousarviosuunnittelu muutetaan raamipohjaisesta käytännöstä asiakkaiden palvelutilauksiin ja sopimusperusteiseen käytäntöön.

Tuotteistaminen ei ole uusi ilmiö Kuusamon kaupungissa, vaan sitä on tehty jo vuodesta 1996 lähtien siivouspalveluiden osalta, jolloin siivouspalvelut mitoitettiin. Syksyille 2005 sijoittuva tuotteistamisprosessi käynnistettiin 12.9.2005 tuotteistamisseminaarilla ja syksyn aikana niitä pidetään kolme. Marraskuussa pidetään päätösseminaari ja joulukuussa pidetään palaute- ja kehittämisseminaari. Seminaarien välillä tuotteistamisprosessi etenee välitehtävien muodossa. Tavoitteena on esitellä ensimmäiset tuotteistetut palvelut johtokunnalle 17.11.2005 pidettävässä kokouksessa.

Kevään 2006 aikana tuotteistamisseminaareja järjestetään kolme, mutta tältä osin tarkennus tehdään joulukuun palauteseminaarissa. Kevään aikana tuotteistetaan palvelut, jotka ovat jääneet pois tuotteistamisesta vuoden 2005 syksyn aikana.

Tuotteistamisprosessia ohjaa valmistelutiimi, johon kuuluu neljä henkilöä. Välitehtävien tekemiseen ja tietojen keräämiseen kukin ryhmä voi ottaa mu-

kaan tarvittaessa myös muuta henkilöstöä. Tuotteistamisprosessin aikana kuullaan kokemuksia eri toimialojen henkilöiltä heillä tehdystä tuotteistamistyöstä. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttämisestä tehdään päätökset erikseen. Yhteisistä työvälineistä tehdään päätökset syksyn aikana ja valinnassa huomioidaan tavoitetaso ja tietojen ylläpidettävyys. Työvälineiksi on alustavasti esitetty:

- kustannuslaskenta (Excel vs. Cost Control tms., kirjanpidon rooli)
- prosessien kuvaaminen (PowerPoint, FlowCharter, ProcessQuide)
- palvelukäsikirja
- työskentely-ympäristö, Toimisto Tiimi Arkisto.

Edellä mainittujen työvälineiden käyttöönotosta tehdään päätökset myöhemmin syksyllä. (Tiimi Arkisto 2005.)

6.2 Ruokapalvelujen tuotteistamisen tavoitteet ja toteutus

Tavoite

Tuotteistamisen tavoitteena on ruokapalveluissa luoda kaikille ruokapalveluyksiköille yhdenmukaiset toimintatavat ja toimintasäännöt. Jokaisessa yksikössä on tuotteistamisen jälkeen käytössä samat palvelukokonaisuudet ja tuotteet sekä hinta on vakio tuotekohtaisesti. Tuotteistamisen avulla voidaan tarjota asiakkaille niitä palveluita, joita hän itse tuntee tarvitsevänsä. Palvelukokonaisuuksia voidaan tuotteistamisen jälkeen muodostaa asiakkaan toiveiden mukaisesti. Yksi tavoitteista on luoda tuotteistamisen päätyttyä ruokapalveluille palvelukäsikirja. Tuotteistamisen lähtökohtana on asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten tyydyttäminen huomioiden lainsäädännön, kasvatuksen ja opetuksen näkökulma.

Oma tavoitteeni on opinnäytetyön avulla tutustua tuotteistamisen toteuttamiseen käytännössä. Tavoitteisiini sisältyy myös tässä opinnäytetyössä esitettyjen eri tuotteistamisvaiheiden toteuttaminen Nilon koulun ruokapalveluyksikössä.

Tärkein tavoite on työn kehittäminen yhdessä Nilon koulun ruokapalveluyksikön henkilöstön kanssa tuotteistamisen aikana sekä luoda yksiköstä kilpailukykyinen ja asiakasystävällinen ruokapalveluyksikkö.

Toteutus

Opinnäytetyön toteuttamisen apuvälineenä käytettiin tuotteistamisseminareista saatua tuotteistamismateriaalia (liite 3) sekä välitehtäväpalavereista saatua tietoa ryhmätöiden toteuttamisvaiheessa.

Tukipalvelukeskuksen tuotteistamisen yhteydessä esitellään tässä opinnäytetyössä kaupungin ruokapalveluja lähinnä liitetiedostojen muodossa. Ruokapalvelujen tuotteistamisen aikana tehtyjen toteutuksien esimerkkiyksikkönä käytetään Nilon koulun ruokapalveluyksikköä ja osittain esitellään joitakin suunnitelmia myös koko ruokapalvelujen osalta. Tuotteistamisessa käsitellään ruokapalveluiden osalta asiakasmäärittely, heidän tarpeensa tuotettavan palvelun osalta, palvelukuvaukset ja tarjottavan tuotteen laatutasomäärittelyt. Myös työajanseuranta / -käyttö sekä kustannusten laskeminen tuotteelle kuuluvat opinnäytetyön sisältöön. Kustannuslaskennassa pyritään käyttämään Cost Control -ohjelmaa.

Palvelutuotteen testaaminen, seuranta ja arviointi sekä markkinoinnin osuus toteutetaan tuotteistamisen seuraavassa kehitysvaiheessa, joten tämän opinnäytetyön yhteydessä ei käsitellä edellä lueteltuja asioita.

Seuraavaksi esitellään ruokapalvelujen tuotteistamisen käynnistäminen sekä toteutusvaiheet.

7 TUOTTEISTAMISEN KÄYNNISTÄMINEN

Tuotteistamisprosessin aloitusseminaari pidettiin Rukalla Vuosselin Pirtistä varatuissa tiloissa. Ruokapalvelujen tuotteistusprosessi aloitettiin asiakkaiden määrittelyllä sekä heidän tarpeidensa / vaatimusten tunnistamisella. Ruokapalveluiden on hyvä tietää, kenelle palvelua tuotetaan ja mitkä ovat ne tuotteet, joita he haluavat ostaa. Tuotteelle asetetaan myös vaatimukset, jotka ovat asiakastarpeista johdettuja. Tuotteelle asetetut vaatimukset muutetaan tuotteen ominaisuuksiksi eli määritellään tuotteelle laatumääritykset. Palvelutuote hinnoitellaan, jossa huomioidaan tuotteen valmistukseen käytetty aika ja kustannukset. Tuotettavasta palvelusta laaditaan myös palvelukuvaukset. Palvelutuotetta testataan sisäisesti. Seurannan sekä arvioinnin pohjalta tuotetta lähdetään uudelleen kehittämään. Seurannassa ja arvioinnissa huomioidaan tilastot ja niistä saadut palautteet.

7.1 Asiakkaat ja asiakkaan vaatimukset

Tuotteistamisen ensimmäisessä seminaarissa selvitettiin ketkä ovat ruokapalveluiden asiakkaita ja mitkä heidän vaatimuksensa ovat tuotteelle tai palvelulle. Asiakasmäärittelyllä saatiin selville, mitkä ovat ne tuotteet ja palvelut, joita ruokapalveluiden on kannattavaa tuottaa. Pääsääntöisesti ruokapalveluiden asiakkaat muodostuvat kaupungin sisäisistä asiakkaista. Sisäiset asiakkaat muodostuvat tilaaja-asiakkaista ja asiakkaan-asiakkaista. Tilaaja-asiakas voi olla esimerkiksi sivistystoimi ja asiakkaan-asiakas olisi tässä tapauksessa peruskoulu. Ruokapalveluiden asiakkaita ovat myös sidosryhmät ja yhteistyökumppanit. Koko ruokapalvelun asiakasmäärittely ja asiakkaiden tarpeet sekä vaatimukset esitellään tämän työn liitteenä (liite 4).

Seuraavalla sivulla taulukossa 1 esitellään Nilon koulun ruokapalveluyksikön asiakkaat ja heidän tarpeet.

TAULUKKO 1. Nilon koulun ruokapalveluyksikön asiakkaat ja tarpeet

Asiakkaat	Asiakkaan tarpeet
Tilaaja-asiakas: Sivistystoimi Perusturva Yhdyskuntateknikka	<ul style="list-style-type: none"> - lainsäädännön edellyttämä päivittäinen koululounas - riittävä suositusten mukainen ravinto ja hygieniataso
Sidosryhmät: Lainsäädäntö Johto ja Hallinto Tukipalvelukeskus Lasten vanhemmat Terveysviranomaiset Ammattijärjestöt Työntekijät Tavarantoimittajat	<ul style="list-style-type: none"> - työpaikka ruokailu - tapakasvatus ja työssä jaksaminen - maukasta, monipuolista ja hyvää ruokaa viihtyisässä ympäristössä - uusia maku elämyksiä - kuljetukset ja hankinnat

Nilon koulun ruokapalveluyksikön asiakkaat muodostuvat sisäisistä asiakkaisista ja he ovat tilaaja-asiakkaita. Asiakkaita ovat myös sidosryhmiin kuuluvat eri tahot. Asiakkaan-asiakkaita ovat sivistystoimesta peruskoulut, koulujen rehtorit / johtajat, oppilaat, opettajat ja koulun muu henkilökunta. Perusturvasta asiakkaan-asiakkaita ovat esikoululaiset, esikouluopettajat ja vanhukset. Yhdyskuntateknikan puolelta asiakkaita ovat kaupungin henkilökunta, jotka käyvät Nilon koululla syömässä työpaikkalounaan. Sidosryhmään kuuluvista tärkein on lainsäädäntö, joka ohjaa sekä säätelee koulu- ja työpaikkaruokailua. Muut sidosryhmään kuuluvat asiakkaat ovat henkilöitä tai sellaisia asiakkaita, jotka vaikuttavat jollakin tavalla Nilon koulun toimintaan koulu- tai työpaikkaruokailun osalta.

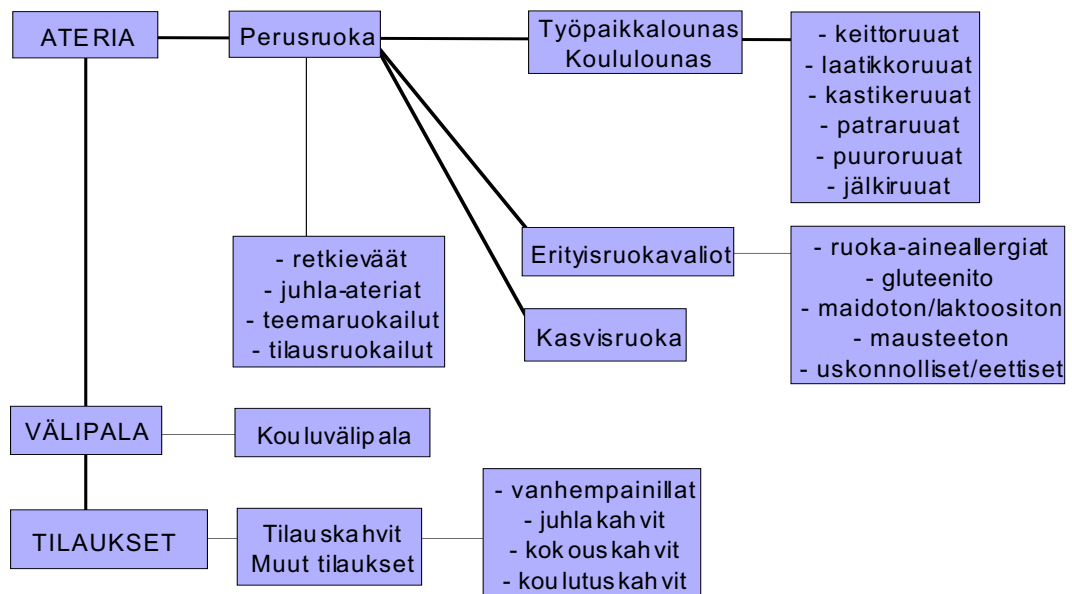
Seuraavassa kappaleessa esitellään Nilon koulun ruokapalveluyksikön asiakkaille tuotettavat palvelut ja niiden sisältö.

7.2 Palvelutuote

Asiakasmäärittelyn sekä vaatimustarpeiden kirjaamisen jälkeen mietittiin mitkä ovat ne tuotteet tai palvelut, joilla voidaan täyttää asiakkaan asettamat vaatimukset. Ruokapalveluissa tärkein tuotettava palvelu on päivittäin tarjottava ateria, joka tulee valmistaa ravitsemussuosituksen mukaisesti. Muita päätuotteita ovat erilaiset välipalat ja tilaustarjoilut.

Kuviossa 3 esitellään Nilon koulun ruokapalveluyksikön palvelutuotekuvaus.

KUVIO 3. Nilon koulun ruokapalveluyksikön palvelutuotekuvaus



Nilon koulun ruokapalveluyksikön tuotteet koostuvat kolmesta eri päätuotteesta. Päätuotteet jakaantuvat kolmeksi palvelutuotteeksi, palvelutuotekuvauksessa näkyy, mistä eri osista tarjotut tuotteet muodostuvat.

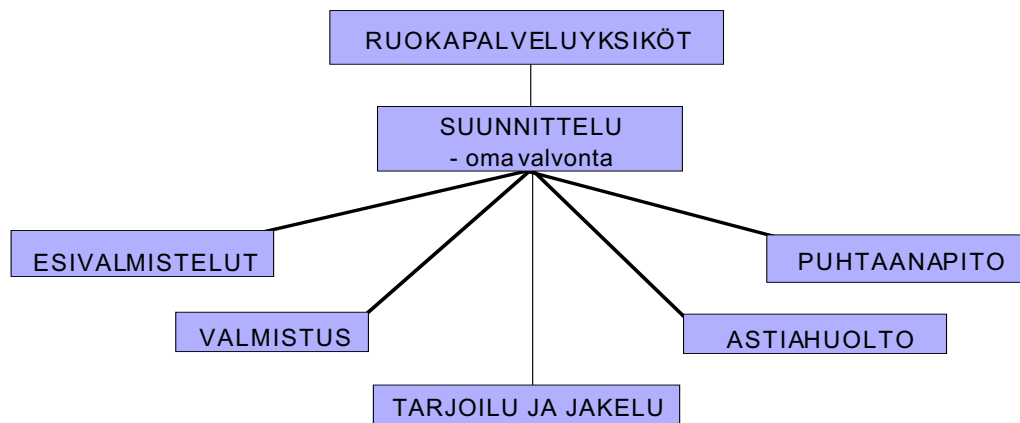
Jotta ruokapalvelu voi tuottaa palveluja, ruokapalveluyksikkö tarvitsee erilaisia tukitoimintoja kaupungin eri toimialoilta.

Ruokapalvelujen tukitoimintoja ovat :

- ruokailutilat
- yksityiset ja kaupungin kuljetuspalvelut sekä muut kuljetuspalvelut
- toimistopalvelut (koulusihteerit, palkanlaskenta, laskutus, kirjanpito)
- sähköiset toimialapalvelut
- pesulapalvelut, vaatehuolto ja tilapalvelut
- käyttäjä- ja yhdyskuntatekniikkapalvelut
- hallinto ja johtokunta.

Ruokapalveluista haluttiin tuotteistamisvaiheessa selvittää, mitä eri työvaiheita keittiötyöhön sisältyy. Tätä varten laadittiin toimintokuvaus, joka selkeyttää eri työvaiheet. Työvaiheita on yhdistelty, ja ne on nimetty päätoiminnoittain. Jokaiseen päätoimintoon sisältyy erilaisia keittiöllä tehtäviä käytännön töitä.

Kuviossa 4 esitellään Kuusamon kaupungin ruokapalveluyksiköiden yhteiset päätoiminnot.



KUVIO 4. Ruokapalveluyksiköiden päätoimintokuvaus

Keittiössä tapahtuva työ alkaa suunnittelusta, johon kuuluvat ruokalistat, tilaukset, hankinnat, omavalvonta ja hallinnolliset tehtävät.

Esivalmisteluun sisältyy kaikki se työ, jossa valmistellaan raaka-aineita itse ruuanvalmistusta varten. Valmistusta on se työ, jossa esikäsitellyistä raaka-aineista valmistetaan tarjottava ruoka, kuten esimerkiksi päivittäin tarjottava koululounas. Tarjoilu ja jakelutoimintoon sisältyy salissa tapahtuva tarjoilu sekä jakelukeittiöille lähetetyn ruuan ja tilattujen tarvikkeiden pakkaaminen kuljetuslaatikoihin.

Astiahuoltoon sisältyy kaikki keittiössä tapahtuva astianpesu. Puhtaanapitoon kuuluvat koneiden ja laitteiden päivittäinen puhdistus, ruokasalien puhtaanapito, viikoittaiset perussiivoukset, pyykkihuolto sekä keittiön päivittäinen siistiminen.

Ruokapalveluyksiköissä tehdään asiakkaan tilauksesta kahvi-, ruoka- ja kokoustarjoilua. Näistä tarjoiluista tulevat työt jakaantuvat keittiössä tapahtuvien eri työtehtävien kesken.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään ruokapalvelujen palvelukuvaukset ja laatutasomääritykset

7.3 Palvelukuvaus ja laatutasomäärittely

7.3.1 Palvelukuvaukset

Ruokapalveluille suunniteltiin myös palvelukuvaukset (liite 5), joista käy esille ne tiedot, joita asiakas tarvitsee kun keskustellaan palveluun sisältyvistä asioista. Palvelukuvaus muodostuu palvelukokonaisuudesta ja osapalveluista. Palvelukuvaukseen sisältyy tukipalvelukeskuksen sekä ruokapalveluiden toiminta-ajatus. Ruokapalvelujen osapalveluihin kuuluvat koulu-, päiväkot-, työpaikka- ja sairaalaruokailut, vanhusateriat ja kokous- sekä juhlapalvelut.

Palvelukuvauksissa käy esille palvelun sisältö asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Palvelukuvauksessa ei kuvata toimintoja, tehtäviä tai toimintaa. Palvelukuvauksessa kerrotaan, mitä asiakas saa, mitä palvelu sisältää, mistä palvelun saa ja millaisia vaihtoehtoja on olemassa. Lisäksi asiakkaalle tiedotetaan palvelukuvauksessa keittiön aukioloajat ja palvelusta vastaavan henkilön yhteystiedot sekä kellonaika, milloin henkilö on tavoitettavissa. Palvelukuvauksesta käy esille mitä asiakkaan on itse tehtävä tai mitä tietoja asiakkaan on itse toimitettava tilauksen yhteydessä. Myös erilaiset kuvaukset esimerkiksi kartat, piirrokset tai tarkemmat kuvaukset palvelusisällöstä olisi hyvä liittää palvelukuvauksiin. Kun palvelukuvaukset on tehty, niistä tehdään www-sivut internettiin.

Palvelukuvauksien alussa esitellään kouluruokailujen tavoitteet, mitä kouluruokailun tulee olla lainsäädännön näkökulmasta katsottuna. Koululounaan tulee kattaa 1/3 päivittäisestä energiatarpeesta. Kouluruokailujen osapalvelukuvauksiin kirjattiin, että koulujen käytössä on seitsemän viikon perusruokalista. Palvelukuvauksissa mainitaan kouluruokailun muodostuvan koululounaasta, ja lisäksi valmistetaan myös kasvisruokavaihtoehto. Kasvisruoka valmistetaan jokaiselle koululle, mikäli he sen erikseen tilaavat. Palvelukuvauksissa käy esille, että koululounasta tarjotaan maanantaista perjantaihin. Erityisruokavaliot valmistetaan oppilaille niiden ilmoitusten mukaan, joista on toimitettu joko terveydenhoitajan tai lääkärin allekirjoittama lausunto. Henkilöstön ja muiden asiakkaiden tulee itse ilmoittaa joko sähköisesti tai puhelimitse omat erityisruokavaliot. Erityisruokavaliot tarkistetaan aina syksyllä uuden lukuvuoden alkaessa.

Palvelukuvauksiin kirjattiin koulujen aukioloajat, lounaan ja välipalojen tarjoiluajat ja oppilasravintolasalien nimet sekä varustelutaso. Palvelukuvauksissa kerrotaan ruokapalveluyksikön vastuuhenkilön nimi, puhelinnumero ja tavoitettavissa oloaika.

Edellä mainitut asiat käyvät esille myös kaikkien muiden osapalvelujen kohdalla, oli kyseessä sitten sairaala- tai päiväkotiruokailut. Sairaala- ja päiväkoti-

ruokailujen sekä vanhusaterioiden osapalvelukuvauksiin kirjattiin useampia ateriavaihtoehtoja, koska ne ovat kokopäivähoitolaitoksia.

Ruokapalvelut järjestävät jokaisessa yksikössään asiakkaiden tilauksesta ja asiakkaan toiveiden mukaisesti erilaisia kokous- ja juhlatarjoiluja. Niitä varten suunniteltiin oma osapalvelukuvaus. Kokous- ja juhlapalveluissa huomioidaan asiakkaan toiveet ja erityisruokavaliot. Kokous- ja juhlatarjoiluihin kirjattiin muun muassa vanhempainillat, koulutustarjoilut sekä läksiäisjuhlien järjestäminen. Myös näissä kuvauksissa käy esille keittiön vastuuhenkilön nimi, puhelinnumero ja tavoitettavissa oloaika.

Tukipalvelukeskus pyytää asiakkailtaan palautetta toiminnastaan. Palautetta ruokapalveluista kerätään joka toinen vuosi palvelukuvatutkimuksen avulla. Tutkimuksessa saatuja tuloksia tarkastellaan talouden, tuotannon ja ravitsemuksen näkökulmasta. Tulosten perusteella tehdään muutoksia, mikäli aiheutta muutoksiin esiintyy.

Laaditut palvelukuvaukset ovat laajat, ja näin ollen jouduttiin miettimään myös tilaaja-asiakkaan asemaa. Todettiin, ettei asiakas jaksa lukea monisivuista palvelukuvausta kokonaan, vaan sitä varten on laadittava lyhyempi malli. Koko ruokapalvelua koskevista palvelukuvauksista tehtiin esittelyversio (liite 6), josta käy ilmi vain palvelujen pääkohdat. Laaditulla esittelyversiolla keskustellaan tilaaja-asiakkaan kanssa sopimuksien tekemisestä. Laajempaa palvelukuvausmallia käytetään silloin, kun halutaan tarkastella palvelujen tarkempaa sisältöä.

7.3.2 Laatutasomäärittely

Tuotteistamisen asiakasmäärittelyn jälkeen ruokapalvelujen osalle laadittiin laatutasomäärittelyt (liite 7). Laatutasomäärittelyssä tuli ottaa huomioon koko ruokapalvelut ja määrittelyn tuli olla sellainen, että se sopisi jokaiseen ruokapalveluyksikköön. Laatutasomäärittelyssä esitellään tuotteen taso, sisältö ja vaatimukset. Laatutasomäärittelyssä olevien tuotteiden sisältövaatimukseen kirjattiin kuinka palvelu tuotetaan, huomioidaanko asiakkaiden toiveet vai

perustuuko tuotteen valmistaminen suunniteltuihin listoihin tai tiettyyn teemaan. Laatuvaatimuksien osalta kirjattiin, mitä tuotteen tulee olla. Palvelutuotteen tuottamisessa tulee toteutua asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Lisäksi tulee huomioida lainsäädäntö ja asetetut vaatimukset ravitsemuksen sisällöstä.

Ruokapalvelujen tuotteet jaettiin laatutasomäärittelyssä kolmeen eri tasoon, joita olivat noutopöytätarjoilu, katettu tarjoilu ja edustustarjoilu. Kaikki kolme tarjoilutasoa koostuvat seuraavasti:

- *Noutopöytätarjoiluun* kuuluu viitenä päivänä viikossa tarjottava perusruokalistan mukainen koululounas sekä retkieväiden valmistaminen ja kahvitukset
- *Katettu tarjoilu* koostuu erilaisista juhla-aterioista kuten esimerkiksi pääsiäis-, vappu- ja Kalevalanpäivän ateriat, joissa huomioidaan teeman mukaisesti salien somistus ja aterian suunnittelu
- *Edustustarjoiluun* kuuluvat juhlapäivistä itsenäisyyspäivä, joulukuun ja erilaiset tilausateriat / -kahvitukset, jotka katetaan juhlan aiheen mukaisesti. Lisäksi huomioidaan myös tarjoiluympäristön somistus aiheen mukaisesti.

Jokaisessa tasossa otetaan huomioon erityisruokavaliot ja valmistetaan myös kasvisruokavaihtoehto. Ruokapalvelujen laatutasomäärittelyn avulla jokaisessa ruokapalveluyksikössä voidaan tarjota laadultaan sekä sisällöltään samantyyppistä palvelua kaikille asiakkaille. Myös lainsäädännön asettamat vaatimukset tulevat esille laaditun tasomäärittelyn avulla.

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan Kuusamon kaupungin ruokapalveluyksiköissä suoritettua työaikaseurantaa ja siitä saatuja tuloksia sekä kustannuksia. Lisäksi kerrotaan mahdollisten muutoksien vaikutuksesta henkilöstön määrään.

8 TYÖAIKASEURANTA

8.1 Työaikaseurannan merkitys

Työaikaseurannan avulla ruokapalveluyksiköt ja tukipalvelukeskuksen johto pystyvät tarkastelemaan suoritetaanko ruokapalveluyksiköissä palvelujen ja tuotteiden valmistuksessa sellaisia toimintoja, jotka vievät runsaasti aikaa. Mikäli sellaisia toimintoja löytyy, pystytään tarkastelemaan asioita ja miettimään onko kyseinen toiminto itse ruoanvalmistuksessa oleellinen vai voisiko kenties siltä osin muuttaa menetelmiä.

Työaikaseurannan tuotteistamisprosessi käynnistettiin varsinaisesti ensimmäisen kerran toukokuussa 2005, jolloin ruokapalveluyksiköissä suoritettiin kahden viikon työaikaseuranta 16.5 - 29.5. Siihen osallistuivat kaikki ruokapalvelun keskuskeittiöt, joihin kuuluivat Nilon koulu, Torangin koulu, Rukan koulu ja ammatti-instituutti. Työaikaseurantaan osallistuivat kaikki ravitsemistyöntekijät ja ruokapalveluesimiehet.

Työaikaseuranta tarkoitti käytännössä sitä, että jokainen työntekijä kirjasi kahden viikon ajan, kuinka paljon päivittäin kului aikaa eri toimintoihin keittiöllä. Tätä varten oli suunniteltu aiemmin 90-luvun alkupuolella työaikaseurantalomake (liite 8), jossa oli eriteltynä eri toiminnot, kuten esikäsitteily, jakelu, valmistus, pakkaaminen, tarjoilu, puhtaanapito ja hallintotehtävät.

Vanhan työaikaseurantalomakkeen täyttäminen koettiin vaikeaksi, koska siinä ei käynyt selvästi esille, mitä työtehtäviä kuhunkin osioon kuuluu ja näin ollen keväällä tehty seuranta ei ollut vertailukelpoinen keittiöiden kesken. Vertailukelpoisuutta keskuskeittiöiden kesken haittasi se, että keittiöt olivat laittaneet joidenkin työtehtävien ajat eri toimintoihin. Seuranta tehtiin keittiöiden kannalta hankalana ajankohtana, koska toukokuu on kouluilla hyvin vaihteleva ruokailujen suhteen ja antaa väärän kuvan normaalitoiminnasta.

Tästä johtuen suunniteltiin kesän aikana uusi työaikaseurantalomake (liite 9), johon eriteltiin toimintojen alle selkeästi näkyviin työtehtävät sisältöineen.

Uuden lomakkeen toivottiin helpottavan työaikaseurannan tekemistä käytännössä. Lomakkeen loppuun kirjattiin työajat tunneissa / desimaaleissa, jolloin ei tarvitse erikseen miettiä, mitä esimerkiksi 10 minuuttia on desimaalilukuna. Kaikki keskuskeittiöt suorittavat syksyllä uuden neljän viikon työaikaseurannan ja käyttöön otetaan kaikille yhteisesti suunniteltu lomake ja toivottavasti tulokset ovat vertailukelpoisia yksiköiden kesken.

Ruokapalveluissa suoritettiin uusi työaikaseuranta syksyllä 2005 syys - lokakuussa 19.9 -16.10.2005. Tässä työaikaseurannassa käytettiin uutta työaikaseurantalomaketta. Työaikaseurantaan osallistuivat samat keskuskeittiöt ja henkilöt, jotka suorittivat keväällä 2005 tehdyn työaikaseurannan. Seurannan päätteeksi jokainen ruokapalveluyksikkö teki yhteenvedon oman ruokapalveluyksikkönsä työaikaseurannasta työntekijöittäin. Yhteisessä palaverissa sovittiin, että kaikilla olisi käytössä yhdenmukainen taulukko työaikojen yhteenvedon varten. Näin ollen suunniteltiin kaikille yhteinen yhteenvetolomake (liite 10), johon on helppo kirjata jokaisen työntekijän työajat desimaalilukuina.

Nilon koulun ruokapalveluyksiköstä työaikaseurantaan osallistui yhdeksän ravitsemistryöntekijää ja yksi ruokapalveluesimies. Ravitsemistryöntekijöistä kahdeksan tekee 7,65 h/pv (desim.) ja yksi ravitsemistryöntekijä tekee 4,00 h/pv (desim.). Seurantajaksolla olevista kahdeksasta ravitsemistryöntekijästä kaksi on tällä hetkellä osa-aikaeläkkeellä, joten heidän jaksoseuranta on tältä osin puutteellinen, koska he eivät ole olleet joka päivä työssä seurantajakson aikana.

Seuraavaksi tarkastellaan Nilon koulun ruokapalveluyksikön ravitsemistryöntekijöiden ja ruokapalveluesimiehen työaikaseurannasta saatuja tuloksia ateriakokonaisuuksittain yhden viikon ajalta. Ravitsemistryöntekijöiden ja ruokapalveluesimiehen työaikaseurannasta saatuja tuloksia tarkastellaan erikseen.

8.2 Ravitsemistyöntekijöiden työaikaseurannan tulokset

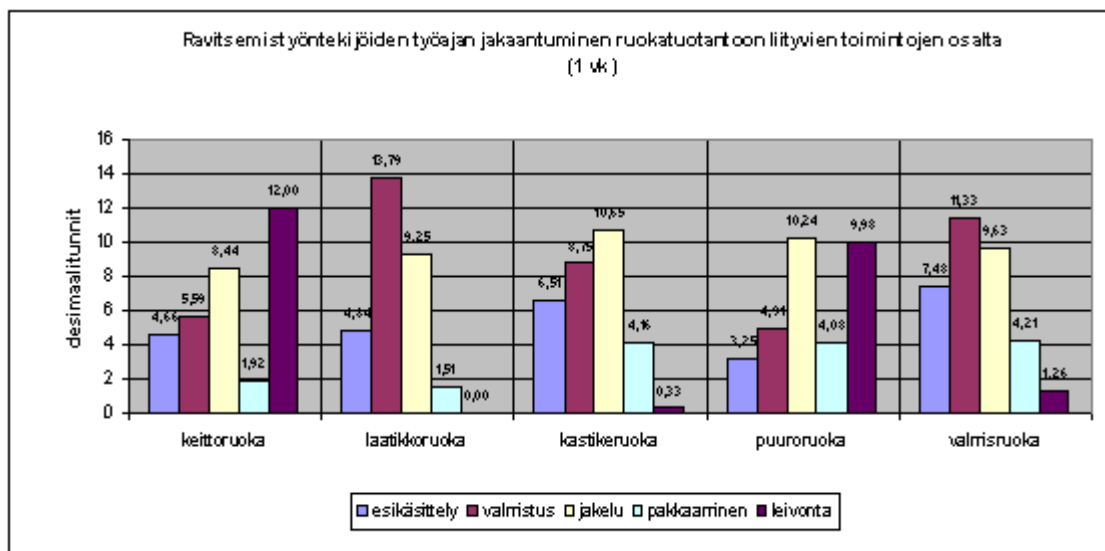
8.2.1 Ruokatuotantoon liittyvät toiminnot

Työaikaseurannassa huomioitu ateria sisältää aterialla tarjottavan lämpimän ruoan, kasvisruoan, erityisruokavaliot, tuorepalat tai tuoresalaatin, ruokajuomat, ruokaleivät ja levitteet. Ateriakokonaisuuteen on huomioitu mukaan koneiden ja laitteiden käyttö, ruoanvalmistusastiat, tarjoiluastiat, linjastojen ja vaunujen käyttö. Ateriakokonaisuuksia tarkastellaan yhden viikon ajalta, jotta saadaan selville kuinka paljon eri toiminnot vievät aikaa ateriaa valmistettaessa. Tarkastelussa ovat mukana kaikki Nilon koulun ruokapalveluyksikössä työskentelevät yhdeksän ravitsemistyöntekijää. Kaikkien ravitsemistyöntekijöiden viikkotyöajaksi on huomioitu 38,25 h. Yhden viikon kokonaistuntimäärä muodostuu seuraavasti: $38,25 \text{ h/vk} \cdot 9 \text{ henk.} = 344,25 \text{ h}$. Ruokapalveluesimiehen kokonaistuntimääräksi saadaan 38,25 h, koska seurantaan on osallistunut vain yksi ruokapalveluesimies.

Työaikaseurantaan on sisällytetty keitto-, laatikko-, kastike-, puuro- ja valmisruokapäivä. Jokaisen ateriakokonaisuuden kohdalla on huomioitu kaikki ne asiat, jotka kuuluvat kouluaterian valmistamiseen. Ravitsemistyöntekijöiden työaikaseurannassa mukana olevat toiminnot on tätä tarkastelua varten jaettu kolmeen ryhmään, joita ovat:

- ruokatuotantoon liittyvät toiminnot (esikäsitteily, valmistus, jakelu, pakkaaminen, leivonta)
- astiahuolto / puhtaanapito
- ruokatuotannon tukitoiminnot (varastointi, omavalvonta, suunnittelu, tilaukset, hallinto, tilauspalvelut, muut työaikaan vaikuttavat tekijät).

Kuvion 5 avulla tarkastellaan työn jakaantumista ruokatuotantoon liittyvissä toiminnoissa ateriakokonaisuuksittain.



KUVIO 5. Ravitsemistyöntekijöiden työajan jakaantuminen ruokatuotantoon liittyvien toimintojen osalta ateriakokonaisuuksittain

Tarkasteltaessa ruokatuotantoon liittyvien toimintojen eroja on hyvä muistaa, että kaikki toiminnot sitovat työntekijöitä ja näin ollen eri ateriakokonaisuuksiin käytettyjen työaikojen suuruuteen ovat vaikuttaneet luonnollisesti työntekijämäärä ja käytetty aika.

Esikäsitteilyn osuus vaihtelee sen mukaan, mikä ruoka on kyseessä. Esikäsitteilyn osuus on kuitenkin kohtuullinen, kun tuloksia verrataan valmistettavien aterioiden määrään. Esikäsitteilyyn voidaan toki vaikuttaa ottamalla kaikki salaattitarvikkeet valmiina komponentteina ja salaattit kootaan keittiöllä ja laitetaan asiakkaille tarjottavaksi. Nilon ruokapalveluyksikössä joidenkin ruokien kohdalla esikäsitteilyn osuus on korkea. Esikäsitteilyn suuruuteen vaikuttaa se, että keittiö käyttää esikäsittelemättömiä salaattiraaka-aineita. Mikäli keittiöön otettaisiin käyttöön valmiit salaattikomponentit, esikäsitteilyn osuus laskisi

hieman. Tulevaisuudessa joudutaan miettimään, kuinka tältä osin tullaan toimintoja muuttamaan.

Poikkeuksena voidaan nähdä valmistukseen ja pakkaamiseen käytettävien aikojen vaihtelevuus. Omavalvonta ja koulujen erilaiset ruokailuajat huomioiden, keittiössä valmistetaan ruokaa kolmessa tai neljässä erässä ja se vaatii myös enemmän aikaa. Omavalvonta edellyttää, että ruoka saa olla tarjolla asiakkaille kaksi tuntia valmistuksesta, joten tämän vuoksi ruoanvalmistusta joudutaan jakamaan useampaan valmistuserään.

Aterian valmistukseen käytettävä aika vaihtelee 5 - 14 tunnin välillä ruoasta riippuen. Valmistusosuudessa on huomioitu ruoan, jälkiruoan, salaattien ja raasteiden valmistus, perunoiden käsittely käsin sekä retkieväiden valmistaminen asiakkaille. Kun ruoka valmistetaan alusta alkaen itse, aikaa kuluu enemmän ja tämä käy esille laatikkoruokien valmistuksessa. Myös valmisruokien valmistuksen osuus on poikkeuksellisen korkea. Valmistukseen on laskettu mukaan kaikki salaatin sekä perunasoseen valmistukseen käytetty työaika sekä aika, mikä on käytetty teollisesti valmistettujen pihvien jakamiseen kouluittain. Huomioitava on, että valmisruoka on valittu maanantaipäivältä. Tällä on oma vaikutuksensa siihen, paljonko aikaa joudutaan käyttämään esikäsitelyyn ja valmistukseen. Maanantaipäivän aikana on myös valmistettu seuraavan päivän jälkiruokakiisseli, josta aiheutuneet työtunnit on työaikaseurannassa laskettu mukaan lounaan valmistustoimintoon. Tämä vaikuttaa myös valmistuksen kokonaistuntimäärään. Valmistuksen suureen osuuteen sekä koko työpäivänä käytettävien tuntien osuuteen vaikuttaa myös henkilöstön määrä. Vaikka kyseessä on sellainen päivä, jolloin tarjotaan valmisruokaa, henkilöstömäärä on kuitenkin täysin sama, kuin muinakin työpäivinä.

Ruoan jakeluun käytettävä aika ei juurikaan poikkea eri ruokien kohdalla, koska jakelussa ei tapahdu muutoksia vaikka ateriakokonaisuus vaihtuisikin päivittäin. Vaihteluväli jakelun osalta on eri ruokien kohdalla vain 8 -11 tuntia. Nilon koulun ruokasaleissa jakelu tapahtuu jokaisena koulupäivänä aina kolmessa ruokasalissa kahdessa eri erässä. Jakelukeittiöiden lämmin ja kylmä ruoka jaetaan niin moneen ryhmään, kuin on sovittu jakeluun kuuluvien koulu-

jen kanssa. Toki jakelunkin osuutta voidaan pienentää, mutta se vaatisi ensin hieman rakenteellisia muutoksia ruokasaleihin. Jos ruokasalien linjastojen määrää olisi mahdollista vähentää, se vaatisi vähemmän henkilökuntaa jakelun ajaksi. Tältä osin ei ainakaan tulevaisuudessa ole muutoksia tiedossa. Toivottavasti oppilasmäärien pienenemisen myötä voidaan tehdä muutoksia myös tällä osa-alueella.

Keittojen ja laatikkoruokien pakkaamiseen menee vähemmän aikaa, kuin muiden ruokalajien kohdalla. Kuitenkin keittopäivänä pakkaamisosuus on pienempi kuin puuropäivänä. Puuropäivän suurempaan pakkaamisosuuteen vaikuttaa kahden eri lämminruokavaihtoehdon pakkaaminen. Keittopäivän pakkaamisosuus koostuu pääasiassa vain ruokaleivän ja keiton pakkaamisesta. Pakkaamisen osuus on korkeampi kastike-, puuro- ja valmisruokapäivinä, jolloin joudutaan suorittamaan pakkaamistyötä useammasta eri työpisteestä ja se vaatii useamman työntekijän.

Keitto- ja puuroruokapäivinä Nilon keittiö valmistaa asiakkailleen itse leivottua ruokaleipää. Tällä seurantajaksolla leivontaa on poikkeuksellisesti suoritettu kahtena päivänä. Leivontaan kuluva aika on leipomispäivinä huomattavan suuri, koska Nilon ruokapalveluyksikössä valmistetaan päivittäin 1674 ateriaa. Kun huomioidaan, että kaikki keittiöllä työskentelevät ravitsemistyöntekijät ovat vakituisia työntekijöitä, heille tulee myös järjestää työtä työpäivän ajaksi.

Nilon keittiöllä on noin 8 vuotta sitten tehty toimintoihin muutoksia, jolloin keitto- ja puuropäivinä suoritettu puhtaanapitotyö muutettiin asiakkaalle näkyväksi työksi ja aloitettiin ruokaleivän valmistaminen kerran viikossa. Asiakkaat ovat olleet hyvin tyytyväisiä keittiön itse leipomaansa ruokaleipään ja toivottavasti keittiö pystyy myös jatkossa valmistamaan itse leivottua ruokaleipää asiakkailleen.

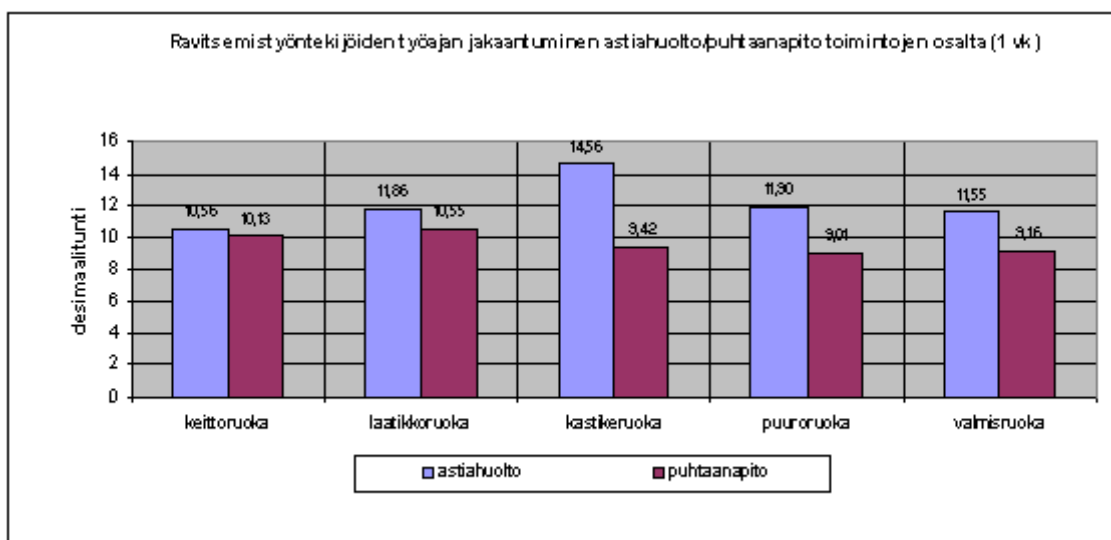
Seuraavaksi tarkastellaan astiahuollosta ja puhtaanapidosta saatuja tuloksia.

8.2.2 Astiahuollon ja puhtaanapidon toiminnot

Nilon koulun ruokapalveluyksikön astianpesuosastolla on käytössä tunneli- ja raepesukone. Asiakkaat palauttavat kaikki astiat ruokasaleissa oleviin palautusvaunuihin, joista keittiöhenkilökunta hakee astiat erikseen keittiölle puhdistusta varten.

Astiahuoltoon on huomioitu mukaan kaikki keittiöllä tapahtuva astianpesu, mukana ovat sekä rae- että tunnelipesukoneella tapahtuva astianpesu ja esikäsitellyssä eri työvaiheiden jälkeen tulleiden astioiden käsin suoritettu esipesu. Mukaan on huomioitu puhtaiden astioiden paikalleen vienti ja ruokasalista tulleiden astiapalautusvaunujen tyhjennys.

Kuviossa 6 tarkastellaan ravitsemistyöntekijöiden astiahuollon ja puhtaanapidon työajan jakaantumista ateriakokonaisuuksittain.



KUVIO 6. Ravitsemistyöntekijöiden työajan jakaantuminen astiahuolto- ja puhtaanapitotoimintojen osalta ateriakokonaisuuksittain

On selvää, että astianpalautusjärjestelmällä ja ruokasalien määrällä on suurempi vaikutus siihen, paljonko aikaa käytetään astianpesuun ja puhtaan-

pitoon kuin esimerkiksi ruoalla. Se näkyy myös Nilon koulun ruokapalveluyksikössä selvästi. Suurin merkitys on sillä, millaiset järjestelmät on käytössä astianpalautuksessa. Nilon koulun ruokapalveluyksikön astianpalautuksessa kaikki astianlajittelu koreihin tapahtuu keittiöhenkilökunnan avustuksella ja tämä vie merkittävästi aikaa. Astioiden lajittelu koreihin vaatii useita työvaiheita, ennen kuin astiat ovat taas ruokasaleissa puhtaina seuraavaa käyttöä varten.

Nilon koulun ruokapalveluyksikössä tulee astiahuollossa kuitenkin muutoksia kesällä 2006 tehtävän astianpalautusjärjestelmän saneerauksen myötä. Vuoden 2006 kesän aikana keittiöllä tehdään astianpesuosaston remontti ja palautusjärjestelmä muutetaan täysautomaattiseksi itsepalvelulinjaksi. Syksyllä 2006 elokuussa asiakkaat palauttavat itse ruokailuastiansa suoraan astiakoreihin, jolloin ne täytyy vain huolehtia pesukoneeseen. Tämän muutoksen myötä keittiöhenkilökunnalta jää pois astioiden hakeminen ruokasaleista ja niiden lajittelu koreihin. Tällä muutoksella vaikutetaan sekä keittiöhenkilöstön fyysiseen jaksamiseen että myös jatkossa henkilöstön määrään. Syksyllä 2006 jätetään täyttämättä tällä hetkellä avoinna oleva ravitsemistyöntekijän toimi, jota hoitaa kevään 2006 loppuun saakka määräaikainen työntekijä. Astianpesuosaston muutoksen vuoksi joudutaan miettimään uudelleen keittiöhenkilökunnan työnkuvien sisältö.

Puhtaanapidon osuuteen on laskettu mukaan kaikki ruokapalveluyksikössä tapahtuva puhtaanapito, sekä päivittäinen että viikoittainen. Puhtaanapidon osuus on kuitenkin vaihteluiltaan aika pieni, joten tältä osin ei ole odotettavissa muutoksia. Muutos voi tapahtua ehkä silloin, kun ruokasalien lattioiden siivous siirtyy alan ammattilaisten tehtäväksi. Lisäksi ruokasalien määrän vähentämisellä voidaan vaikuttaa puhtaanapidon työtuntien määrään, mutta mikäli Nilon koulun ruokailijamäärät ovat yhtä suuret kuin nyt (n.900), siihen tuskin on muutoksia tulossa lähiaikoina.

Seuraavalla sivulla tarkastellaan ravitsemistyöntekijöiden työajan jakaantumista ruokatuotannon tukitoiminnoissa.

8.2.3 Ruokatuotannon tukitoiminnot

Ruokatuotannon tukitoimintoihin on laskettu mukaan sellaiset toiminnot, joiden osuus varsinaisessa ruokatuotannossa on suhteellisen pieni, lukuun ottamatta muita työaikaan vaikuttavia tekijöitä. *Muihin työaikaan vaikuttaviin tekijöihin* on laskettu mukaan kaikki poissaolot, palaverit tai muut normaalista työtehtävistä poikkeavat toiminnot.

Seuraavassa taulukossa tarkastellaan ravitsemistyöntekijöiden työajan jakaantumista ruokatuotannon tukitoimintoihin.

Taulukko 2. Ravitsemistyöntekijöiden työajan jakaantuminen ruokatuotannon tukitoiminnoissa ateriakokonaisuuksittain

TOIMINTO	Ravitsemistyöntekijöiden työajan jakaantuminen ruokatuotannon tukitoimintojen osalta (aika desimaaleina)				
	keittoruoka	laatikkoruoka	kastikeruoka	puuroruoka	valmisruoka
varastointi	0,58	0,5	1,17	0,67	1,17
omavalvonta	0,17	0,26	0,34	0,09	0,43
suunnittelu	0	0	0	0	0
tilaukset	0,25	0	0	0	0
hallinto ym.	0,34	2	0,42	0,25	0,17
tilauspalvelut	0,91	0,25	0,25	0,42	0,17
muut työaikaan vaikuttavat tekijät	7,65	7,65	7,65	7,65	7,65

Tarkasteltaessa yllä olevaa taulukkoa huomataan, kuinka pieni vaikutus kyseessä olevilla toiminnoilla on varsinaisesti itse ateriakokonaisuuden valmistamiseen tai ruokatuotantoon. Tämä johtuu yleensä siitä, että toiminnot ovat sellaisia, jotka sisältyvät ruokapalveluesimiehen tehtäviin.

Varastoinnissa joidenkin tavaroiden vastaanottotarkistukset sisältyvät ravitsemistyöntekijöiden työnkuviin, mutta normaalisti sitä työtä tekee ruokapalveluesimies.

Omavalvonta on sisällytetty työnkuviin, ja se jakaantuu useamman työntekijän kesken. Omavalvontaa ei tehdä kaikilta osin päivittäin, vaan joitakin asioita kirjataan vain kerran viikossa tai harvemmin.

Hallinnon osuus näkyy ravitsemistryöntekijöiden kohdalla osittain, koska he suorittavat ruokailijamäärien seuranta. Ruokapalveluesimiehen poissa ollessa yksi ravitsemistryöntekijöistä suorittaa laskujen asiatarvikset ja toimii ruokapalveluesimiehen sijaisena oman työn ohella.

Koulujen keittiöt hoitavat myös asiakastilauksia, joihin kuuluvat kahvitukset, vanhempainillat ja koulutusruokailut. Nämä työt sisältyvät sekä ruokapalveluesimiehen että ravitsemistryöntekijöiden työnkuvaan. Tämän seurannan aikana niiden osuus on ollut kuitenkin vähäinen.

8.3 Ruokapalveluesimiehen työaikaseurannan tulokset

Ruokapalveluesimiehen työaikaseurannassa on huomioitu samat seuranta-päivät kuin ravitsemistryöntekijöidenkin kohdalla. Ruokapalveluesimiehen työaikaseurannasta saadut tulokset on kerätty taulukkomuotoon, koska näin on helpompi tarkastella saatuja tuloksia. Taulukossa olevat ruokapalveluesimiehen työtunnit on esitetty desimaalilukuina.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 3 tarkastellaan ruokapalveluesimiehen työajan jakaantumista ateriakokonaisuuksittain.

TAULUKKO 3. Ruokapalveluesimiehen työajan jakaantuminen ateriatkokonaisuuksittain

TOIMINTO	ateriakokonaisuudet (aika desimaaleina)				
	keittoruoka	laatikkoruoka	kastikeruoka	puuroruoka	valmisruoka
esikäsitteily	0	1	0	0	0,75
valmistus	0	2	0,75	0	0
jakelu	0	0	0	0	0
pakkaaminen	0	0	0	0	0
astiahuolto	0	0	0	0	0
puhtaanapito	0	0	1	2	1
leivonta	0	0	0	1,08	0
varastointi	0	0	2,42	0	1
omavalvonta	0	0	0	0	0
suunnittelu	0	2,25	0,75	1,17	2,25
tilaukset	0	1,5	0,09	0,75	0,09
hallinto ym.	0	0,9	2,64	2,65	0,49
tilauspalvelut	0	0	0	0	0
muut työaikaan vaikuttavat tekijät	7,65	0	0	0	2,25

Ruokapalveluesimiehen työpäivät koostuvat yleensä erilaisista hallinnollisista töistä, jotka kuuluvat tukitoimintoihin. Tämän seurantaviikon ajalle kerättyjen ateriakokonaisuuksien osalta työajan jakaantuminen kohdistuu lähinnä kaikkiin muihin toimintoihin, mutta ei jakeluun, pakkaamiseen ja astiahuoltoon. Nilon ruokapalveluyksikössä ruokapalveluesimies osallistuu henkilöstön poissaolojen sattuessa pääasiassa juuri astiahuolto- ja puhtaanapitotoimintojen suorittamiseen. Astiahuolto- ja puhtaanapitotoimintojen keskeytyminen ei aiheuta niin suurta haittaa, kuin esimerkiksi jakelu- ja ruuanvalmistustoimintojen.

Keittopäivän toiminnoissa ei ole ruokapalveluesimiehellä lainkaan merkintää, koska hän on osallistunut tuotteistamisseminaariin ja se toiminto on sisällytetty *muihin työaikaan vaikuttaviin tekijöihin*.

Ruokapalveluesimiehen työssä käytettävät toiminnot ovat suurimmaksi osaksi suunnittelua, tilauksien tekemistä ja muita tukitoimintoja. Tukitoimintoja ovat lisäksi palaverit, työnohjaus, työsopimusten tekeminen, kehityskeskustelut sekä ruokailijamäärien kirjaaminen. Toiminnoista *muut työaikaan vaikuttavat*

tekijät -kohdassa on kahden ateriapäivän kohdalla käytetty useita tunteja työpäivästä. Tähän vaikuttavat juuri tällä hetkellä meneillään oleva tuotteistaminen, joihin ruokapalveluesimies osallistuu määrättyinä ajankohtina. Varastoinnin osuus on kahden päivän osalta myös selkeästi näkyvissä, koska kastike- ja valmisruokapäivät ovat sellaisilta päiviltä, jolloin suoritetaan tavara-kuormien vastaanottoa ja tarkistusta. Tulevaisuudessa ruokapalveluesimiehen työ voi toki myös muuttua tuotteistamisen myötä.

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan työajanseurannasta saatuja tuloksia kustannuslaskennan näkökulmasta ateriakokonaisuuksittain. Kustannuslaskennassa on kaikille viidelle ateriakokonaisuudelle laskettu kustannukset niiden toimintojen osalta, joita aterian valmistuksessa on käytetty.

9 TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskennassa oli tarkoituksena käyttää kaupungille hankittua Cost Control -ohjelmaa, mutta ohjelma ei ollut käytettävissä ohjelmiston puutteellisuuden vuoksi. Tämän vuoksi käytettiin Excel-taulukkolaskentaa, johon laadittiin toimintolaskentataulukko. Ateriakokonaisuuksittain suoritettua toimintolaskentaa ei ole tehty niin tarkalla tasolla kuin mitä se Cost Control- ohjelman avulla olisi tullut. Näin ollen Excel-taulukkolaskennassa saadut tulokset ovat vain suuntaa-antavia, mutta tulokset antavat kuitenkin tietoa siitä, mitä eri ateriakokonaisuudet maksavat Nilon koulun ruokapalveluyksikön osalta asiakasta kohden. Ateriakokonaisuuksista saaduista kustannuksista laadittiin yhteenvetotaulukko, jota käytetään tulosten tulkitsemisen apuna.

Ateriakokonaisuuksittain tapahtuvassa toimintolaskentaan on kirjattu valmistuksessa käytetyt toiminnot, työntekijöiden palkat (valmistuskeittiö ja jakelukeittiö), ruoan raaka-aineet, tuorelisäkkeet, aterialla tarjotut ruokaleivät, ruokajuomat ja ravintorasvat. Mukaan on laskettu ruoanvalmistuksessa käytettyjen koneiden ja laitteiden, asiakkailla käytössä olevien tarjoiluastioiden ja linjastojen sekä vaunujen aiheuttamat kustannukset. Kustannuslaskentaan on huomioitu päivävuokra, johon sisältyy vedestä, sähköstä ja lämmityksestä aiheutuvat

kustannukset. Koneiden, laitteiden, tarjoiluastioiden ja linjastojen sekä vaunujen yksikkökustannus on keskiarvo, joka on saatu käytössä olevien laitteiden vuosikustannuksista.

Tarkemmat toimintolaskentataulukot ateriakokonaisuuksittain ovat tämän työn liitteinä (liite 11). Toimintolaskennassa toimintojen työtunnit ilmoitetaan desimaalilukuina ja tuntipalkka euroina. Materiaalien käyttöyksikköinä ovat päivä, kilogrammat, litrat, kappaleet ja tunnit desimaalilukuina. Tuotantomääränä käytetään tuotettavien aterioiden määrää päivää kohden.

Taulukossa 4 nähdään ateriakokonaisuuksien kustannukset.

TAULUKKO 4. Toimintolaskennan yhteenveto ateriakokonaisuuksittain

ATERIAKO-KONAISSUUS	1. Toimintokustannukset yht.	2. Materiaalkustannukset yht. (sis.vuo kran)	1+2 kustannukset yht.	Ateriat/päivä kpl	Kokonaiskustannus ateriapäivä
Keitto ruoka	1480,98	1891,76	3372,74	1674	2,01
Laatikkoruoka	1362,04	1880,35	3243,04	1674	1,94
Kastike ruoka	1495,22	1911,12	3406,34	1674	2,03
Puuro ruoka	1470,41	1921,51	3391,92	1674	2,03
Valmis ruoka	1495,22	2237,39	3732,62	1674	2,23

Vaikka Nilon ruokapalveluyksikön toimintolaskenta on suoritettu taulukkolaskennan avulla, tuloksista voidaan kuitenkin todeta, etteivät eri ateriakokonaisuuksien kokonaiskustannukset ruokailijaa kohden ole kuitenkaan toisistaan suuresti poikkeavia. Kun tarkastellaan toimintokustannuksia, niin eroavaisuuksia on hieman. Laatikkoruoka kuluttaa vähiten toimintokustannuksia ja vastavasti kastike- ja valmisruoka eniten. Halvimman ja kalleimman aterian eroavaisuus on n.133,00 euroa. Kun verrataan puuropäivän toimintojen hintaa muihin aterioihin niin, hinnaltaan se on toiseksi kallein ruoka. Selvää on, että mikäli voitaisiin siirtää henkilöstöä puuropäivinä pois työstä, niin hintahan olisi toimintokustannusten osalta edullisempi. Nilon ruokapalveluyksikössä on hyödynnet-

ty puuropäivinä jäänyt työaika, leipomalla aterialle joko sämpylöitä tai rieskaa omassa keittiössä. Tällä hetkellä Nilon koulun ruokapalveluyksikössä leivotaan kerran viikossa ruokaleipää, mutta tulevaisuudessa jää nähtäväksi, joudutaanko ruokapalveluissa luopumaan kokonaan keittiöväen itse leipomasta leivästä ja ostamaan se suoraan leipomoilta.

Materiaalikustannuksia tarkastellessa eroavaisuudet ovat ateriakokonaisuuksien kesken melkein samansuuruisia kuin toimintojenkin osalta. Materiaalikustannuksista raaka-ainekustannukset vaihtelevat riippuen ruoasta ja ovatkin kokonaiskustannuksiltaan suurin menoerä. Materiaalikustannuksissa paistolaitteet, tarjoiluastiat ja linjastot sekä vaunut muodostavat suurimmat kustannukset raaka-aineiden jälkeen. Materiaalikustannuksissa ei ole laskettu koneiden ja laitteiden käyttökustannuksia päivää kohden, vaan yksikkönä käytettiin tuntia kohden olevaa hintaa. Tarjoiluastioiden, ruoanvalmistusastioiden ja linjastojen sekä vaunujen kustannusten laskeminen on hieman hankalaa, koska tarvikkeita on hankittu useana vuotena peräkkäin. Kuitenkin tämä kustannuslaskenta antaa suuntaa siitä, mitä ruokailijaa kohden olevat kustannukset ovat.

10 POHDINTA

Tuotteistaminen tukipalvelukeskuksessa on edennyt vuoden 2005 syksystä alkaen nopeassa tahdissa ja toteutettuna ovat ne asiat, joita suunnitelmiin on tuotteistamisen osalta kirjattu. Tuotteistamisen tavoitteena oli luoda yhdenmukaiset toimintatavat ja toimintasäännöt. Tavoitteena oli ottaa huomioon asiakaslähtöisyys, ja tehdä tuotteistamista asiakasnäkökulmasta. Palvelujen kilpailuttaminen ja ulkoistaminen on ollut jo vuosikausia ruokapalvelujen tuottamisen vaihtoehtona.

Tuotteistamisen jälkeen tukipalvelukeskus ja ruokapalvelut voivat tarkasti määritellä palvelujen ja tuotteiden hinnat sekä kilpailukykyisyyden mahdollisessa kilpailutilanteessa. Tälle työlle asettamani tavoitteet tullaan saavuttamaan siinä vaiheessa, kun tuotteistaminen on saatu päätökseen.

Tuotteistaminen on prosessi, joka ei etene suoraviivaisesti, vaan eri asioita tuotteistetaan vaiheittain. Kuitenkin on hyvä heti aluksi suunnitella, kuinka tuotteistamista aiotaan toteuttaa, jotta välttyttäisiin mahdollisilta virheiltä. Tuotteistamisen alkuvaiheessa on tärkeää tunnistaa ne asiakkaat, joille halutaan palvelua tuottaa, mitkä ovat ne tuotteet, joita asiakkaat tarvitsevat ja mitkä ovat heidän tarpeensa ja vaatimuksensa. Tuotteita tarkasteltiin ruokapalveluyksiköittäin ja kirjattiin palvelutuotteiksi varsinaiset päätuotteet. Tarpeissa ja vaatimuksissa jouduttiin huomioimaan lainsäädännöstä tulevat määräykset ruokailujen järjestämisestä ja niiden sisällöistä, ja ne kirjattiin tuotteistamisessa laatusomäärittelyihin. Toiveiden ja vaatimusten toteuttamisessa joudutaan kuitenkin miettimään, mihin asti pystytään asiakkaiden vaatimuksia toteuttamaan. On myös tarkasteltava kaupungin taloudellista tilannetta. Mikäli ruokapalveluissa joudutaan toimintoja tehostamaan, se tarkoittaa joko työtapojen oleellista muuttamista tai henkilöstön vähentämistä. Kuusamon kaupunki on kuitenkin tehnyt päätöksen, ettei henkilöstöä irtisanota, vaan henkilöstö vähenee luonnollisen poistuman kautta.

Tiukentuneen talouden vuoksi vuoden 2006 talousarviossa on vuosittain annettuja määrärahoja ruokapalveluyksiköissä pienennetty. Määrärahojen pienemiseen vaikuttaa koulujen oppilasmäärien pieneneminen, mutta vastavasti vanhusten määrä nousee. Vanhusten määrän noustessa olisi myös materiaalikustannuksia nostettava niiden ruokapalveluyksiköiden kohdalla, jotka tuottavat kyseisiä palveluita, jotta asiakkaille voidaan tuottaa heidän tarvitsemiin palveluja.

Ruokapalvelujen palvelukuvaukset antavat asiakkaille kuvan siitä, mitä heille halutaan tiedottaa ruokapalvelujen tuottamista palveluista. Asiakkaalle käy kuvauksista esille, mitä tietoja heiltä itseltään edellytetään, jotta voidaan paremmin toteuttaa heidän toiveitaan. Palvelukuvauksia käytetään ruokapalveluissa, kun halutaan tehdä sopimuksia tilaaja-asiakkaan kanssa. Palvelukuvauksia suunniteltaessa täytyi pystyä asettumaan tilaaja-asiakkaan asemaan ja tarkastella kuvauksia hänen näkökulmastaan. Todettiin, etteivät asiakkaat jaksakaan lukea 11-sivuista palvelukuvausta ja tämän vuoksi laadittiin palveluku-

vauksista esittelyversio, josta tilaaja-asiakas saa lukemisen jälkeen selkeän kuvan palveluista ja tuotteista.

Ennen sopimusten tekemistä palvelukuvaukset täytyy testata. Testaaminen aloitettiin helmikuussa muutaman tilaaja-asiakkaan kanssa ja saatuja tuloksia arvioidaan myöhemmin. Palvelukuvausten mukaisten sopimusten tekeminen on tarkoitus aloittaa vuoden 2006 syksyllä, jolloin jokaisen tilaaja-asiakkaan kanssa tehdään erillinen sopimus. Sopimuksien avulla tilaaja-asiakkaalle muodostuu palvelupaketti, joka sisältää asiakkaan tarvitsemat palvelut ja kustannukset ovat molempien osapuolien tiedossa.

Palvelukuvausten yhteydessä laadittiin ruokapalveluille myös laatumäärittelyt, joiden esitystapa olisi toki voinut olla hieman erilainen, kuin mitä tässä työssä on esitetty. Kun ajatellaan palvelutuotteen laatumäärittelyä, olisiko mahdollista esittää laatumäärittelyt niillä nimikkeillä, mitä palvelutuotteet varsinaisesti ovat? Kun palvelutuotteena käytettäisiin laatumäärittelyssä aterioita, välipaloja tai tilauksia, myös tuotteen sisältö- sekä laatuvaatimukset muuttuvat. Sisältö- ja laatuvaatimukset olisivat ilmaisseet asiakkaalle enemmän tuotteen sisällöstä ja asiakas olisi saanut tarkemman tiedon palvelun laatuvaatimuksista. Ruokapalveluissa päädyttiin kuitenkin lopulta esittämään laatumäärittely liitetiedostossa olevan mallin mukaisesti, ja laatumäärittelyssä lähtökohtana oli asiakasnäkökulma.

Syksyn 2005 aikana suoritettiin ruokapalveluyksiköissä työaikaseuranta. Työaikaseurannan tuloksia tarkasteltiin tässä työssä ja todettavissa oli, että esimerkiksi Nilon koulun ruokapalveluyksikössä esikäsittely ja astiahuolto kuluttavat paljon aikaa. Muutoksia näiden toimintojen osalta on odotettavissa.

Nilon koulun ruokapalveluyksikössä suoritetaan vuoden 2006 elokuussa muutoksia, jotka koskevat henkilöstön määrää ja astianpesuosaston saneerausta. Edellä mainitun ruokapalveluyksikön henkilöstömäärä vähenee yhden työntekijän verran astianpesuosaston saneerauksen vuoksi. Joudutaan myös tarkastelemaan keittiön työntekijöiden työnkuvat uudelleen ja mietittäväksi jää, kuinka toteutetaan yhdistelmätyöntekijän sekä osa-aikaisen työntekijän palkkaami-

nen. Myös osa-aikaeläkeläisten sijaisten palkkaamista joudutaan miettimään uudelleen, lakkautettavien koulujen vuoksi, koska kouluilla työskentelee vakituisia työntekijöitä.

Ruokapalveluissa lakkautetaan kolme sivukylän koulua ja jokaisessa koulussa on yksi ruoanjakaja vakituisessa työsuhteessa. Yhtenä vaihtoehtona näkisin heidän siirtämisen Nilon koulun ruokapalveluyksikköön, jolloin saataisiin täytettyä ne työpaikat, joihin henkilöstöä tarvitaan. Toivoisin kuitenkin, että ruokapalvelujen osalta suoritettaisiin henkilöstömitoitus ja mitoitukselta saatujen tulosten perusteella henkilöstöä joko palkataan lisää tai vapautuvaa henkilöstöä siirretään niihin yksiköihin, joissa heitä tarvitaan. Myös palvelualuemalli antaa uusia henkilöstön käyttömahdollisuuksia.

Aterioittain suoritettussa kustannuslaskennassa ei valitettavasti ollut käytettävissä Cost Control-ohjelmaa, vaan laskenta suoritettiin Excel-taulukkolaskennan avulla. Laskennan tarkkuus ei ole niin hyvä, kuin olisi ollut Cost Control -ohjelman avulla. Taulukkolaskenta antaa kuitenkin suunnan sille, mikä Nilon koulun ruokapalveluyksikön tuottamien palvelujen hinta ateriakokonaisuuksittain tulisi olemaan. Nilon ruokapalveluyksikössä suoritetaan tarkempi kustannuslaskenta kevään 2006 aikana. Ruokapalveluissa on aina laskettu joka vuodelle kokonaiskustannukset ja verratessani tämän opinnäytetyön aikana laskettuja kustannuksia aiemmin tehtyihin laskelmiin, niissä ei ole suurtakaan eroa. Palkkojen ja materiaalien nousu luonnollisesti nostaa jonkin verran kustannuksia. On hyvä muistaa, että aina ei ole myöskään palkattu eläkkeelle jäävien tilalle uutta vakituista työntekijää, vaan toimintoja on muutettu mikäli mahdollista.

Toimintolaskennasta järjestettiin ensimmäinen koulutus keväällä 2006 maaliskuun alussa, johon myös itse osallistuin. Toimintolaskennalla tullaan saamaan riittävän tarkat hinnat tuotteille ja palveluille. Toimintolaskennan käytännönharjoituksessa huomattiin, kuinka tärkeää on miettiä kustannusajurit kaikkien toimintojen osalta tarkasti, ettei tehdä hinnoittelussa suuria virheitä. Myös kustannustekijät, resurssit ym. seikat joudutaan miettimään tarkoin, ennen varsinaista käytännön toteutusta. Mielikuva toimintolaskennasta ensimmäisen

käyttökokemuksen jälkeen on myönteinen. Käytännönharjoitus selvensi teoriaosassa esille tuotujen resurssien, kustannusajurien sekä muiden toimintolaskentaan liittyvien asioiden merkitystä ja sisältöä. Toivottavasti myös saisin itse olla käytännössä sitä toteuttamassa.

Muutoksia on tapahtunut myös elintarvikkeiden jalostusasteessa ja näilläkin on aina oma vaikutuksensa siihen, mikä tulee olemaan kokonaiskustannuksien määrä. Kun otetaan käyttöön Cost Control -ohjelma maaliskuussa, siinä vaiheessa saadaan selville myös Nilon koulun ruokapalveluyksikön todellinen hinta.

Ruokapalveluissa on kokeiltu pilottihankkeena palvelualuemallia, jossa esimerkiksiyksikkönä käytetään Kuusamon terveyskeskuksen ruokapalveluyksikköä. Pilotista saatujen tuloksien perusteella palvelualuemallia tullaan toteuttamaan muissakin ruokapalveluyksiköissä. Helmikuussa 2006 pidettävässä tuotteistamisseminaarissa esiteltiin alustavat suunnitelmat uusista palvelualueista. Palvelualueet jakaantuvat kolmeen alueeseen, joita ovat hoiva- ja hoitoympäristön palvelualue, kaupungintalon palvelualue ja oppimisympäristön palvelualue. Tarkoituksena on aloittaa uusien palvelualueiden toteutuksen suunnittelu helmikuun aikana. Lopullinen päätös esitetystä palvelualuemallista tehdään helmikuun loppuun mennessä. Uudet palvelualueet tulisivat käyttöön joko kevään 2006 aikana tai vuoden 2006 loppuun mennessä. Tästä tehdään päätös myöhemmin.

Yhtenä vaihtoehtona voisi olla henkilöstön työnkierto uuden palvelualuejakouman myötä. Henkilöstöä voisi siirtää helpoimpina ruokapäivinä koulun siivoustyöhön, ja siivoushenkilöstöä voitaisiin käyttää ruokapalvelun työssä silloin, kun on kiireellisin aika ruokailuissa tai ruoanvalmistuksessa. Tätä asiaa joudutaan varmaankin pohtimaan uudelleen, kun palvelualueet otetaan virallisesti käyttöön. Todettu on jo, että tällä hetkellä kustannuksia nostavat henkilöstön suuri määrä ja henkilöstön heikko työnkierto.

Tuotteistamisen tässä vaiheessa voi todeta, että tuotteistaminen on vaativaa, ja asiat on suunniteltava alkuvaiheessa todellakin hyvin. Olisi kuitenkin hyvä

muistaa, että tuotteistaminen vaatii aikaa ja se tulee huomioida suunnitteluvaiheessa, jottei tehtäisi suuria virheitä, joiden korjaaminen vie aina oman aikansa. Tuotteistaminen on mielestäni tarpeellista, koska julkisia palveluja tuottavien laitosten tulee kyetä kilpailemaan palvelujensa tuottamisesta yksityisen sektorin kanssa. Tuotteistamisella saadaan kilpailukykyiset hinnat, laadukas palvelu ja tuotteet. Toiminta on yhtenäistä, ja säännöt ovat ruokapalveluyksiköille samat, jolloin myös asiakas saa jokaisesta ruokapalveluyksiköstä samantasoista palvelua. Tukipalvelukeskuksessa tuotteistamisen lähtökohtana pidettiin koko prosessin ajan asiakaslähtöisyyttä, ja pyrittiin tarkastelemaan saatuja malleja aina asiakkaan näkökulmasta, jolloin tulokset olivat paremmat.

Kun palveluja tuotteistetaan, on muistettava, että kustannukset kohdistuvat niihin tekijöihin, joista ne myös aiheutuvat. Jotkut ruokapalvelujen asiakkaat ovatkin jo ihmetelleet tuottamiemme palvelujen hinnoittelua. Kun ruokapalvelut tuottavat asiakkailleen niitä palveluja, joita nämä tilaavat, niin toki täytyy myös asiakkaiden muistaa, ettei mikään työ ole ilmaista ja kaikesta tulee olla valmiita maksamaan. Mikäli asiakas haluaa joissakin tapauksissa täydellistä, loppuun asti vietyä palvelua, se on myös eri hintainen kuin tavallinen kouluaterian. Arvelen, että heidän ajatuksensa tulevat muuttumaan ajan myötä.

Itse koen tuotteistamisen haasteelliseksi asiaksi ja tein tätä opinnäytetyötäni innoissani. Työn tekemisessä oli suurena apuna käytännössä tapahtuva tuotteistaminen, ja siitä oli helppo lähteä rakentamaan tätä opinnäytetyötä. Tuotteistamiseen liittyvän kirjallisuuden saanti oli hieman vaikeaa, mutta lopulta löysin kuitenkin materiaalia, jota piti vain osata soveltaa omaan alaan.

LÄHTEET

Alhola, K. 2000. Toimintolaskenta - Perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY.

Koulutiedote. 2005. Nilon koulu.

Seminaarimonisteet. 2005. Koonnut: Ahonen Heidi. Kuusamon kaupunki.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Suomen Kuntaliitto. 1995. Tuotteistus ja kustannuslaskenta. Toim. Y.Lahtinen. Helsinki: Kuntatalon painatuskeskus.

Suomen Kuntaliitto ja Efektia palvelut. 1995. Uudistuvat ruokapalvelut - kustannuslaskenta. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Tiimi Arkisto 2005. Kuusamon kaupunki.

Tukipalvelukeskuksen käyttötaloussuunnitelma. 2005. Kuusamon kaupunki.

Vuori, M. 2005. Kehittäminen. Viitattu 30.11.2005.

[Http://sivut.koti.soon.fi/mvuori/kehittäminen/asiantpalv-tuotteistus/index1.htm](http://sivut.koti.soon.fi/mvuori/kehittäminen/asiantpalv-tuotteistus/index1.htm).