



Liiketoimintastrategia 2025-2028

Päijät-Hämeen Ateriapalvelut & Ateriasisko



Sisältö:

- Määrittely: Liiketoimintastrategia
- Tausta: Yrityksen toiminta
- Omistajan asettama tehtävä
- Liiketoiminnan nykytila (swot)
- Sidosryhmien odotukset
- Markkinan kehitys
- Visio, missio, arvot
- Strategiset kilpailuetekijät / painopisteet
- Strategian mittarit
- Strategiset kehityskohteet

Määrittely

Liiketoimintastrategia on yrityksen suunnitelma, joka määrittää, miten se saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykynsä markkinoilla. Se ohjaa toimintaa ja resurssien käyttöä, linjaten yrityksen toiminnan vision, mission ja strategisten painopisteiden mukaisesti.

Strategian tarkoituksena on varmistaa, että yritys tuottaa arvoa asiakkailleen, henkilöstölleen ja sidosryhmilleen, samalla vastaten muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin.



Tausta

Päijät-Hämeen Ateriapalvelut Oy on julkisesti omistettu inhouse-yhtiö, joka tuottaa ateriapalveluita erityisesti julkisille asiakkaille, kuten Päijät-Hämeen hyvinvointialueelle ja Lahden kaupungille. Yhtiöllä on noin 230 työntekijää ja sen vuosittainen liikevaihto oli noin 18,6 miljoonaa euroa vuonna 2024.

Toiminnan ytimessä ovat laadukkaat, turvalliset ja terveelliset ateriat, jotka tukevat asiakkaiden hyvinvointia arjen eri vaiheissa – varhaiskasvatuksesta hoivapalveluihin. Yritys toimii vastuullisesti ja taloudellisesti tehokkaasti, panostaen samalla henkilöstön hyvinvointiin ja toiminnan kehittämiseen yhdessä omistaja-asiakkaiden kanssa.



Omistajan odotukset

Omistajan odotukset

Strateginen asiakasyhteistyö

- Tiiviillä ja tavoitteellisella asiakasyhteistyöllä luodaan toimintaetua niin asiakkaan kuin omaan toimintaan.
- Palvelun tulee täyttää asiakkaiden kanssa yhdessä sovitut laatuvaatimukset ja odotukset.

Laadukas ja asiakaslähtöinen ruokapalvelu

- Ruokapalvelun on tarjottava terveellistä, turvallista ja maistuvaa ruokaa, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja lisää tyytyväisyyttä.

Vastuullisuus ja alueellinen vaikutus

- Toiminnan tulee olla kestävää ja tukea paikallista työllisyyttä.
- Yhteiskuntavastuu näkyy yhteistyössä oppilaitosten sekä muiden alueellisten toimijoiden kanssa.

Taloudellinen ja operatiivinen tehokkuus

- Toiminnan kannattavuus on toiminnan perusedellytys.
- Toimitusvarmuus ja luotettavuus ovat keskeisiä laadun ja jatkuvuuden takaamisessa.

Muutoskyky ja joustavuus

- Toiminnan on oltava ketterää ja mukautuvaa, jotta se voi reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin kaikissa olosuhteissa.
- Innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen ja uusien toimintamallien hyödyntäminen yhdessä asiakkaiden kanssa.

Henkilöstön hyvinvointi ja ammattitaito

- Henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen panostaminen on tärkeää.
- Ammattitaidon jatkuva kehittäminen tukee palvelun laatua ja yhtiön kilpailukykyä.



Omistajan odotukset

Omistaja odottaa, että toiminta perustuu tavoitteelliseen asiakasyhteistyöhön, kilpailukykyiseen hinnoitteluun ja ensiluokkaiseen laatuun.

Toiminnan jatkuvuus varmistetaan taloudellisella ja operatiivisella tehokkuudella sekä joustavuudella muuttuvissa tilanteissa, samalla huolehtien henkilöstön hyvinvoinnista ja ammattitaidosta.



Liiketoiminnan nykytila (swot)



Kuvaus nykytilasta

Päijät-Hämeen Ateriapalvelut Oy:n nykytila on vakaa ja potentiaalinen. Yritys hyödyntää vahvuuksiaan, kuten osaavaa henkilöstöä, asiakkaan tuntemusta ja kustannustehokkuutta. Samalla sillä on haasteita, kuten ikääntyvä henkilöstö.

Toimintaympäristön muutokset, kuten raaka-aineiden saatavuus, henkilöstön saatavuus ja kustannuspaineet luovat uhkia, mutta samalla tarjolla on merkittäviä mahdollisuuksia, esimerkiksi tekoälyn hyödyntämisessä, palveluinnovaatioissa ja uusien osakkaiden hankinnassa. Yritys on muutosketterä ja valmis kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisesti tulevaisuuden tarpeisiin.

SISÄISET

VAHVUUDET

- Asiakkaan ja asiakastarpeen tuntemus
- Kokenut, osaava ja sitoutunut henkilöstö, halu ja tahto onnistua
- Kustannustehokkuus
- Muutosketteryys, nopea päätöksentekokyky
- Poikkeusolo-osaaminen
- Vahva brändi
- Työehtosopimus

HEIKKOUDET

- Ikääntyvä henkilöstö, tuki- ja liikuntaelinhaasteet
- Asiakkaiden muuttuvien trendien tunnistamattomuus – hiljaisten signaalien huomiointi
- Viestintä - tietoteknisten taitojen puute

MAHDOLLISUUDET

- Laajentuminen – uudet osakkaat
- Pakkaus- ja kuljetusinnovaatiot
- Tuote- ja palveluinnovaatiot
- Tekoälyn käyttö
- Ruokakulttuurin muutosten seuranta ja reagointi
- Ateriasiskolla uusasiakashankinta
- Prosessien jatkuvan tarkastelun mahdollisuus.

UHAT

- Kustannusten nousu
- Raaka-aineiden saatavuus
- Henkilöstön saatavuus
- Työkulttuurin muutos
- Asiakastarpeen huomioimattomuus
- Asiakkaan tarve suhteessa tilaajan tarpeeseen
- Globaali turvallisuustilanne
- Hankintaosaaminen ei pysy ajan tasalla

ULKOISET



Sidosryhmien odotukset

Sidosryhmien odotukset

Tehokkuus

Sidosryhmät odottavat toimijalta kykyä tuottaa kustannussäästöjä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tämä edellyttää asiakkaan toiminnan kehittämistä sekä toiminnallisella että rakenteellisella tasolla. Teknologian hyödyntäminen nähdään keskeisenä keinona lisätä toiminnan tehokkuutta, sujuvuutta ja hallinnon tuottavuutta.

Avoimuus ja vuorovaikutus

Palveluntuottajalta edellytetään läpinäkyvää ja tavoitteellista viestintää, jotta osapuolilla on yhtenevä käsitys palvelun sisällöstä, hinnoittelusta ja tuotetusta arvosta. Yhteistyön kehittyminen edellyttää avointa ja jatkuvaa vuorovaikutusta.

Vastuullisuus

Sidosryhmät odottavat konkreettisia toimenpiteitä ja selkeitä suunnitelmia ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun edistämiseksi. Lisäksi palveluntuottajalta toivotaan aktiivista roolia asiakkaiden omien vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa.

Henkilöstön hyvinvointi ja ammattitaito

Henkilöstön osaamisella, motivaatiolla ja työhyvinvoinnilla on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun. Sitoutuneen ja osaavan henkilöstön varmistaminen nähdään keskeisenä tekijänä palveluntuotannon jatkuvuuden ja kehittämisen näkökulmasta.



Markkinan murrokset ja liiketoimintamahdollisuudet

1

Tarve varautumiselle

Maailmanlaajuiset poikkeustilat, kuten sodat, pandemiat ja geopoliittiset kriisit, ovat lisänneet tarvetta varautumiselle ruokahuollossa. Yritys voi hyödyntää varautumisen tarpeen kasvua asemoimalla itsensä osaksi yhteiskunnan kriisivalmiutta.

Yrityksellä on mahdollisuus kehittää liiketoimintaansa tarjoamalla ruokahuollon valmiuspalveluita yhteiskunnalle. Tämä voi tarkoittaa kumppanuuksia julkisen sektorin kanssa, varautumispalveluiden ja logistiikan kehittämistä sekä erityisten kriisiajan ruokaratkaisujen tuottamista. Tällainen rooli ei ainoastaan lisää liiketoiminnan vakautta, vaan myös vahvistaa yhtiön asemaa vastuullisena ja välttämättömänä toimijana alueellisessa ja valtakunnallisessa ruokaturvassa.

2

Kansantalous ei kasva

Julkisen talouden ja väestön taloudellisen tilanteen heikkeneminen luo painetta kustannustehokkuuteen ja resurssien hallintaan. Ruokapalveluiden järjestäminen edullisesti ja samalla laadukkaasti korostuu. Kustannustehokkuuden merkitys kasvaa, ja palveluiden tuotannon on sopeuduttava julkisen rahoituksen niukkuuteen.

Murros tuo mukanaan tiukentuvan kilpailuympäristön, jossa tehokkuus ja kustannustietoisuus korostuvat entistä enemmän. Yrityksen on panostettava digitaalisiin ratkaisuihin, prosessien kehittämiseen ja edullisiin ruokakonsepteihin samalla, kun se pyrkii säilyttämään asiakaslähtöisyyden ja vastuullisuuden kilpailuvaltteina.

3

Data ja teknologia

Ruokapalvelualalla teknologian, datan ja automaation rooli kasvaa merkittävästi. Tekoäly, robotiikka ja digitalisaatio voivat tehostaa tuotantoa, vähentää hävikkiä ja parantaa asiakaskokemusta.

Datan hyödyntäminen mahdollistaa asiakaskokemuksen kehittämisen entistä laadukkaammaksi ja sujuvammaksi. Reaaliaikainen asiakaspalaute, menekin analysointi ja ennakoiva kysynnänhallinta mahdollistavat yksilöllisemmät palvelut ja helpomman asiointin.

Investoinnit automaatioon ja tekoälyyn on tehtävä hallitusti, jotta ne tukevat toimintaa ilman merkittävää kustannusten nousua ja varmistavat palvelun korkean laadun sekä asiakaslähtöisyyden

4

Väestön ikääntyminen

Suomen väestön ikääntyminen vaikuttaa merkittävästi ruokapalveluiden kysyntään ja palvelumalleihin. Hoivapalveluiden, kotiateriapalveluiden ja terveyttä tukevien ruokaratkaisujen tarve kasvaa, ja ikääntyneiden ruokahuollossa korostuvat terveellisyys, saavutettavuus ja yksilölliset ravitsemusratkaisut.

Samalla nuorten määrän väheneminen vaikuttaa päiväkotij- ja kouluruokailuun, minkä vuoksi ruokapalveluiden on mukauduttava joustavammiksi.

Ikääntyvän väestön ja nuorten vähenevien asiakasryhmien tarpeisiin vastaaminen edellyttää ruokapalveluilta tarkkaa suunnittelua ja resurssien tehokasta kohdentamista.

5

Ruokailutottumusten muutos

Väestön ruokailutottumukset muuttuvat, yksilöllisyys, terveellisyys sekä vastuullisuus korostuvat entistä enemmän. Erityisruokavaliot, kasvispainotteisuus ja eettiset valinnat vaikuttavat yhä suuremman osan päätöksiin, ja ruokapalveluiden on vastattava näihin odotuksiin tarjoamalla monipuolisia ja samalla maistuvia vaihtoehtoja suomalaista ruokakulttuuria kunnioittaen.

Ruokailun sosiaalinen merkitys kasvaa, ja ateriointi nähdään yhä tärkeämpänä yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin tukena. Kiireisessä arjessa ruokailu ei ole pelkästään ravinnon saantia, vaan myös osa päivittäistä vuorovaikutusta ja yhdessäoloa. Samalla paikallisuuden ja lähiruuan arvostus vahvistuu, ja kuluttajat odottavat ruokapalveluiden tukevan alueellista ruokatuotantoa sekä kestävä kehitystä.



Missio

Luomme ruokailuhetkistä merkityksellisiä kokemuksia, joissa yhdistyvät hyvä maku, hyvinvointi ja yhdessäolo. Meille ateria on enemmän kuin ruokaa – se on tapa huolehtia ihmisistä, asiakkaista ja rakentaa yhteiskuntaan kestävää tulevaisuutta. Asiakkaidemme kanssa kehitämme yhteistä reseptiämme, jotta jokainen hetki pöydän äärellä on aikasi arvoinen.

Yhdessä, hyvän aterian äärellä.





Visio



Asiakkaidemme luotetuin kumppani

Pitkäjänteistä yhteistyötä, jossa jokainen ateria tukee asiakkaan onnistumista.

Asiakkaidemme luotetuin kumppani

*Pitkäjänteistä yhteistyötä, jossa jokainen
ateria tukee asiakkaan onnistumista.*

Me emme ole palveluntarjoaja, me olemme osa asiakkaan yhteisöä, arkea ja menestystä. Se tarkoittaa, että asiakkaamme voivat keskittyä omaan ydintoimintaansa tietäen, että ruokapalveluista huolehditaan ammattitaidolla, laadukkaasti ja vastuullisesti kaikissa tilanteissa.



Meille yhteistyö on:

- **Laatua ja turvallisuutta** – Varmistamme, että ruoka on aina maistuvaa, terveellistä ja turvallisesti tuotettua.
- **Joustavuutta ja kumppanuutta** – Mukautamme palvelumme asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja tuemme heidän tavoitteitaan.
- **Tehokkuutta ja vastuullisuutta** – Toimimme kustannustehokkaasti, minimoimme hukkaa ja edistämme kestävästä ruokatutantoa.
- **Enemmän kuin aterioita** – Luomme ruokailuhetken, joka tukee asiakkaan työntekijöiden ja ruokailijoiden hyvinvointia.



Arvot

Arvot, jotka ohjaavat arkeamme.



Yhdessä hymyillen

Haluamme tuoda hymyn asiakkaan ja kollegan kasvoille. Tunnumme toisemme ja saavutamme tavoitteet tiiminä yhdessä asiakkaidemme kanssa.



Luottaen ja huolehtien

Takaamme aterian kaikissa olosuhteissa. Toimimme esimerkkinä ja pidämme huolta turvallisesta ympäristöstä. Varmistamme selkeät roolit ja parhaat edellytykset onnistua.



Rohkeasti uudistuen

Meillä on nälkä parempaan, uskallamme kokeilla uutta ja etsimme jatkuvasti tapoja parantaa toimintaamme.



Strategiset painopisteet

Strategiset painopisteet (must wins)

Missä meidän tulee onnistua, jotta säilytämme kilpailuedun?



Maku ja **kumppanuus**

Ruokapalveluilla on kasvava rooli asiakkaiden omien tavoitteiden, kuten hyvinvoinnin, sujuvan arjen tai taloudellisuuden tukemisessa. Strateginen yhteistyö luo arvoa molemmille osapuolille.



Maku ja **tehokkuus**

Kustannustehokkuus mahdollistaa laadukkaiden palveluiden tarjoamisen kilpailukykyisesti ja kestäväällä tavalla. Se luo tilaa palvelun kehittämiselle ja investoinneille.



Maku ja **kyky mukautua**

Asiakkaat odottavat palveluilta sekä varmuutta että kykyä mukautua muuttuviin tarpeisiin. Yhdessä ne rakentavat asiakasluottamusta ja mahdollistavat pitkäkestoisen kumppanuuden.

Mittarit:



Maku ja
kumppanuus



Maku ja
tehokkuus



Maku ja
kyky mukautua

Asiakastyytyväisyys

*Henkilöstökulujen osuus
liikevaihdosta*

eNPS

*Työhyvinvoinnin
kokonaistulos*

Liiketulos-%



Maku ja kumppanuus

Ruokapalvelut tukevat asiakasorganisaatioiden perustehtävää – hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja arjen sujuvuuden varmistamista.

Strateginen yhteistyö sidosyksikköasemassa ruokapalvelun ja tilaajaorganisaation välillä vahvistaa palvelun vaikuttavuutta, resurssien tehokasta käyttöä ja asiakaskokemusta. Yhteistyöllä voidaan kehittää ruokapalveluista näkyvä osa asiakkaan arjen onnistumista.

Lopulliset operatiiviset kehitys-
toimenpiteet päättää johto

- Palvelun kehittäminen yhdessä: asiakaskokemuksen parantaminen, vaikuttavuuden mittaaminen ja palveluntuottajan rooli osana asiakkaan ydintoimintoja
- Kyky reagoida strategiaan muutoksiin, äkillisiin tarpeisiin sekä merkittäviin häiriötilanteisiin joustavasti ja ennakoivasti
- Asiakasviestinnän ja yhteistyön vahvistaminen luottamuksella ja sitoutuneisuudella
- Ruokapalvelun alueellisen roolin ja vaikuttavuuden tunnistaminen sekä sen tavoitteellinen viestintä
- Huoltovarmuuteen liittyvän osaamisen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen asiakasrajapinnassa ja sidosryhmissä
- Toiminnan laajentaminen hallitusti uusille asiakkuusalueille ja osakkuusjärjestelyjen hyödyntäminen kasvun välineenä



Maku ja tehokkuus

Kokonaistehokkuus on keskeinen edellytys ruokapalvelujen elinvoimaisuudelle julkisella ja yksityisellä sektorilla. Se mahdollistaa laadukkaan, maistuvan ja turvallisen ruoan tuottamisen kilpailukykyisesti, myös taloudellisesti haastavina aikoina. Tehokkuus myös vapauttaa resursseja palvelun kehittämiseen, investointeihin ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaamiseen.

Lopulliset operatiiviset kehitys-
toimenpiteet päättää johto

- Hankinnan, ruoanvalmistuksen ja logistiikan prosessien optimointi
- Apilakadun tuotannon optimointi
- Automaation ja digitalisaation hyödyntäminen tuotantoprosesseissa
- Tiedolla johtaminen ja datan hyödyntäminen päätöksenteossa
- Henkilöstön kouluttaminen: Asiakaspalvelukulttuurin ymmärrys, tiedolla johtaminen (data), automaation ja tekoälyn hyödyntäminen.
- Hävikin minimointi koko palveluketjussa
- Ateriasiskon toiminnan hallittu kasvu vapailla markkinoilla



Maku ja kyky mukautua

Ruokapalvelujen on kyettävä vastaamaan nopeasti asiakkaiden tarpeiden muutoksiin ja toimintaympäristön epävarmuuksiin. Ketterä palvelu mahdollistaa asiakaskohtaisten toiveiden täyttämisen, toiminnan jatkuvuuden ja ruokailijatytytyvyyden vahvistamisen. Mukautumiskyky tuo lisäarvoa erityisesti silloin, kun ruokailijat ovat moninaisia ja olosuhteet vaihtelevat.

Lopulliset operatiiviset kehitys-
toimenpiteet päättää johto

- Aktiivinen läsnäolo asiakkaiden ja ruokailijoiden kanssa
- Tarpeiden tunnistaminen ja segmentointi (esim. ikääntyneet, nuoret, erityisruokavaliot)
- Nopea kyky muokata tarjontaa sesonkien ja palautteen mukaan
- Valmius poikkeustilanteisiin (esim. häiriöt, pandemiat, lakot)
- Läpinäkyvyys ja viestintä palvelun toimituskyvystä ja varautumisesta
- Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja kehittäminen (Maku)
- Osaamisen ja asiakaspalvelukulttuurin vahvistaminen
- Henkilöstötytytyvyyden varmistaminen
- Hyvinvoinnin lisääminen, työkyvyn palauttaminen ja työurien pidentäminen.



Strategiakuva

**Väestön
ikäntyminen,
kansantalous ei kasva**

**Ruokailu-
tottumusten
muutos**

V I S I O

Asiakkaidemme luotetuin kumppani

*Pitkäjänteistä yhteistyötä, jossa jokainen
ateria tukee asiakkaan onnistumista.*

**Data ja
teknologia**



**Maku ja
kumppanuus**



**Maku ja
tehokkuus**



**Maku ja
kyky mukautua**

**Tarve
varautumiselle**

M I S S I O

Meille aterioita on enemmän kuin ruokaa – se on tapa
huolehtia ihmisistä, asiakkaista ja rakentaa
yhteiskuntaan kestävää tulevaisuutta.

***Yhdessä, hyvän
aterian äärellä.***

A R V O T



**Yhdessä
hymyillen**



**Rohkeasti
uudistuen**



**Luottaen ja
huolehtien**