

Ruokatuotteen kehitysprosessi

Yritys A:ssa



Parkkinen, Ville

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Ruokatuotteen kehitysprosessi Yritys A:ssa

Ville Parkkinen
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2009

Ville Parkkinen

Ruokatuotteen kehitysprosessi Yritys A:ssa

Vuosi 2009 Sivumäärä 45

Opinnäytetyön lähtökohtana on kuvailla, suunnitella ja kehittää ruokatuoteprosessia Yritys A:ssa. Toimivalla ruokatuotteenprosessilla pyritään varmistamaan asiakkaille tarjottavien tuotteiden hyvä laatu ja kilpailukyky sekä samalla tehostaa prosesseja.

Opinnäytetyössäni tulen kertomaan ruokatuoteprosessin etenemisestä ja kehityksestä Yritys A:ssa. Yrityksen liiketoiminta on jaettu useaan liikesektoriin, jotka ovat koulusegmentti, sairaalasegmentti, yrityssegmentti ja yrityspuistoihin. Työssäni tulen keskittymään yrityssegmentin ruokatuotteen kehitykseen ketjuuntumisen avulla. Tämän työn lähtökohtana on ollut kilpailukykyyn parantaminen, joka tarkoittaa vahvempaa ketjuuntumista yrityksen toiminnoissa. Tässä työssä tulen rajaamaan ketjuuntumisen ainoastaan ruokatuotteeseen ja siihen liittyvien prosessien kehittämiseen.

Ruokatuotteen kehitysprosessin suunnittelun aikana toteutettiin asiakaskysely, joka toimii työni tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli toimia ravintolapalvelujen laadun mittarina ja mitata ruokatuotteen kehitysprosessin onnistumista. Kysely on kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin keittiöiden esimiehille eli yrityksen sisäisille asiakkaille. Tutkimus lähetettiin 80 henkilölle, joista 66 osallistujaa vastasi. Tutkimus tuloksista on poimittavissa projektin onnistuminen kokonaisuudessaan. Työn tuloksena uudistuneet prosessikuvaukset ovat tehostaneet tuotekehityksen toimintaa ja samalla ruoan laatua on saatu nostettu reseptiikan avulla. Ketjuuntumisen tuomia säästöjä on ollut havaittavissa jo lyhyen ajan kuluessa Yritys A:ssa. Tutkimuksen tuloksissa käy selvästi esiin myös toimipaikkojen tyytyväisyys uudistuneeseen ruokalistaan ja komponenttivalmistukseen.

Ruokatuotteen kehitys on pitkäjänteinen prosessi, joka edellyttää yritysjohdon ja koko henkilöstön sitoutumista. Opinnäytetyö sisältää käyttökelpoista tietoa ruokatuotantoprosessista ja sen vaikutuksesta asiakkaalle tarjottavien tuotteiden laatuun. Opinnäytetyön perusteella voidaan sanoa, että ruokatuotteenprosessiin kannattaa panostaa, sillä asiakas on aina laadun lopullinen arvioija.

Asiasanat: ruokatuote, prosessi, kehitys, kilpailukyky, ketjuuntuminen, asiakaskysely, laatu sitoutuminen

Ville Parkkinen

The development process of a food product in Company A

Year 2009

Pages 45

The purpose of the study is to characterize, plan and develop the process of food product in Company A. The aim of a working food product process is to assure the good quality of the products served to the customers and the competitiveness of the company. Also the processes are optimized.

At the study, I will present the progress and development process of the food product in Company A. The trend of the development has been specified to be company alliance and the benefits of it. The business of the company A has been divided to several sectors, which are school segment, hospital segment, corporate segment and business parks. At the study, I will concentrate on the development process of the food product process in the corporate segment. The basis of this study has been the improvement of the competitiveness of the company, which signifies stronger company alliance within the company's own functions. In this study, I will outline the company alliance only to food product and to the processes related to food product.

Within the planning of the process of food product a customer survey was carried out. The purpose of the survey was to indicate the quality of the Company A's restaurant services. The survey is a quantitative survey, which was implemented to the superiors of the restaurant kitchens, in the other words company's internal customers. The survey was send to 80 persons, of which 66 responded back.

The development process of the food product is a long-span process, which demands commitment from the management and as well as the whole personnel. The study contains useful information of the process of food product and its effects for the quality of the products served to the customers. On the basis of the study can be proved, that it is worthy to invest on the process of food product, since the customer is always the eventual evaluator of the quality.

Key words: food production, process, development, competitiveness, concatenation, customer questionnaire, quality, commitment

1	Johdanto	
1.1	Tutkimusaukon ja tarpeen osoittaminen	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja aiheen rajaus	7
1.3	Tutkimusmenetelmien teoria, esittely ja arviointi	8
1.4	Tiedonhankinnan keinot ja vaiheet	8
1.5	Kyselytutkimuksen lomakkeen suunnittelu ja tulkitseminen	8
2	Työn toimeksiantajan esittely	9
3	Ruokatuotannon prosessi	10
3.1	Catering-alan määritelmä	12
3.2	Catering-alaan vaikuttavat heikot signaalit	12
3.3	Tuote	14
3.4	Tuotekehitysprosessi	14
3.5	Tuotekonseptin rakentaminen	15
3.6	Tuotekonseptin testaaminen	17
4	Ketjuuntumisen edut	18
4.1	Ostotoiminto ja kilpailutus	18
4.2	Ostojen suunnittelu	19
4.3	Logistiikka	20
4.4	Tietojärjestelmät ruokatuotannon suunnittelun apuvälineenä, Aromi	22
5	Ruokalistasuunnittelu	23
5.1	Aistinvaraiset ominaisuudet	24
5.2	Ravitsemuksellinen laatu	25
5.3	Ruokalistan suunnittelujärjestys	26
5.4	Uuden ruokalistan rakentaminen	27
5.5	Ruokatuotteen työryhmät ja ohjeistus	27
5.6	Viisi askelta kohti ketjuuntumista	28
6	Empiiriset tulokset: Ruokatuotteen kehitysprosessi Yritys A:ssa	30
6.1	Ruokalistan pilotointi ja testaaminen	31
6.2	Kohti ketjumaista toimintaa	33
6.3	Muutokset toimipaikassa	33
6.4	Ruokatuotteen kehitysprosessin arviointi toimipaikoissa	34
6.5	Kyselytutkimuksen tulokset: Kvantitatiivinen tutkimus	34
7	Pohdinta ja yhteenveto	39
	Lähteet	42
	Kuviot	43
	Liite Kyselytutkimus	44

1 Johdanto

Ruokapalvelut toimialana on jatkuvien muutosten kohteena. Hajanainen tuotantoprosessi toimipaikoissa vaikeuttaa myös logistiikan ja ostotoimintaa. Aromi-reseptiohjelman ja entisen kuuden ruokalistapohjan käyttö toimipaikoissa oli sekavaa ja eikä yhdenmukaista, kuten ketjutoiminto edellyttää. Tällä asialla on negatiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Taloudellinen muutos asiakasyrityksissä ja maailman taloudessa vaikuttaa väistämättä catering alan yrityksen liiketoimintaan. Raaka-aineissa joudutaan etsimään edullisimpia vaihtoehtoja ja palataan perinteisien kotiruokien pariin takaisin. Kuluttajat ovat tarkkoja rahoistaan ja vertaavat useasti hintoja ruokakaupan valikoimiin.

Siksi catering alan yrittäjien tulisi olla askel edellä kuluttajaa ja etsiä valikoimiinsa tuotteita, jotka eivät ole vielä lähikaupassa. Toisena vaihtoehtona on luoda tuotteelle jonkinlainen lisäarvo, esimerkiksi terveellisyys. Tulipa signaali kehitykseen mistä tahansa, se kannattaa ottaa vakavissaan. Tämä tarkoittaa heti prosessin alusta lähtien johdonmukaista toimintaa ja valvontaa. Henkilökuntaa ei tule missään vaiheessa unohtaa prosessin aikana, koska he ovat kuitenkin loppukäyttäjiä tekemillemme työvälillemme ja ensimmäisenä asiakaspinnassa kuuntelemassa negatiiviset, kuten myös positiiviset palautteet. Kun ruokatuotannon prosesseja aloitetaan konseptoimaan yrityksessä tai hakemaan ketjuuntumista, on hyvä muistella alkuun perusasiat ketjuuntumisesta, ostamisesta ja logistiikan kulusta. Edellä mainitut asiat linkittyvät aina toisiinsa ja yhteen osioon tuleva muutos vaikuttaa muihinkin osioihin. Ketjuuntumisen aikana esimerkiksi ostaminen muuttuu radikaalisesti. Ostoja voidaan yhdistää ja näin ollen tavarantoimittajien määrää supistaa. Tämä onnistuu tietenkin vain, jos kaikki yrityksen osa-alueet ovat yhdessä mukana prosessissa. Ilman koulutusta, perehdytystä ja valvontaa asiat eivät tule muuttumaan.

Ruokatuotteen kehittäminen tuo muutakin etua kuin rahan säästämistä Yritys A:lle. Prosessin aikana toimenkuvat niin ostojen, logistiikan ja tuotekehityksen osalta kokevat uudistuksia ja tarkennuksia. Yhteistyö paranee ja saadaan työtä tehostettua. Näin ollen myös täältä saadaan säästöjä, mutta myös parannuksia jokapäiväiseen työskentelyyn. Samalla on mahdollista myös tarkistaa työvälit, esimerkiksi Aromin päivitykset ja vanhan reseptiikan poistaminen ja laitekannan uudistukset keittiössä.

Yritysten on haettava koko ajan lisäkeinoja selviytymiseen markkinoilla. Uusia pieniä yrittäjiä tulee kilpailuun mukaan ja heillä pienempänä organisaationa ovat tietenkin pienemmät kulut, joten he voivat siirtää sen suoraan kilpailutilanteessa asiakashintaan. Tähän meidän isona yrityksenä täytyy vastata laadukkaalla ja monipuolisella tuotteistolla ja palveluvalikoimalla. Yritys A ei ole enää pelkkä aterian tarjoaja, vaan palvelukokonaisuuteen kuuluu mm siivous, vartiointi ja aula-palvelut. Kokonaispalvelut ratkaisevat. (Laamanen, K. 2002).

1.1 Tutkimusaukon ja tarpeen osoittaminen

Yritys A:n toimintajärjestelmän mukaan yritys kerää kehitysideoita trendejä seuraamalla omalta henkilöstöltä, asiakastarpeita kartoittamalla ja mahdollisuuksien mukaan tulevia tarpeita ja trendejä ennakoimalla. Toimintajärjestelmässä mainitaan myös, että ennen uuden tuotteen tai palvelun lopullista hyväksyttämistä tai hylkäämistä testaa kehitystyöryhmä mahdollisuuksien mukaan myös käytännön tasolla kehityskohdetta. Kehitystyöryhmän tulee määrittellä kokeiluun soveltuvat pilottikohteet, joiden tehtävänä on kerätä tietoa ja antaa uusia kehitysideoita analysoitavaksi ja edelleen kehitettäväksi. Tutkimus on toteutettu toimintajärjestelmän mukaisesti. Kehitysideoita on kerätty sekä asiakkailta että henkilöstöltä. Kyselyistä saatuja tietoja käytettiin pilotointi projektin lopussa jatkotoimenpiteistä päätettäessä. (Yritys A 2009).

Keväällä 2006 toteutettiin sisäinen kartoitus tarjoamasta ja Yritys A:n tuotebrändeista. Haastattelukyselyyn vastasi 11 Yritys A:n aluepäällikköä, joiden tehtävänä on kehittää määrättyjen toimipaikkojen toimintaa ja tuloksellisuutta. (Yritys A 2006). Tutkimustuloksen perusteella lähdin kehittämään uudistunutta ruokatuotetta. Haastattelun tuloksissa mainittiin useasti vaihtoehtojen vähäisyys ja ruokalistojen sekavuus. Myös ruokalistojen käyttö toimipaikoissa koettiin ongelmalliseksi ja aikaa vieväksi. Työni tuoma komponentti ajattelu toisi onnistuessaan kahteen suurimpaan ongelmaan vastauksen ja korjauksen.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön aiheena on sopimusperusteisia ruokailu- ja toimitilapalveluja tarjoavan Yritys A:n ruokatuoteprosessin uudistus. Tavoitteena on arvioida yrityksen uuden lounaslistan käyttöönottoa ja kehitystä ketjuuntumisen avulla. Arviointi suoritetaan erillisen kyselytutkimuksen että projektin aikana tehtyjen havaintojen avulla. Arvioinnin pohjalta tehdään toimintaohjeistus, jota yrityksen tuotekehitys voi hyödyntää tuotekehityksessä. Tutkimus toteutetaan, koska yritys haluaa tietoa pilotoinnin onnistumisesta ja eritoten siitä, miten uudistus vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Tutkimuksen toivotaan siis tuovan esiin projektiryhmältä huomaamatta jääneet epäkohdat sekä asiakkailta ja ravintolahenkilöstöltä mahdollisesti saatavat kehittämissuhteet. Aluepäälliköt korostivat, että asiakashaastattelut ovat ehdottomia ruokalistauudistuksen läpiviemisessä. Asiakkaiden tarpeita ei ollut aiemmin kartoitettu ruokalistasuunnitteluun liittyen. Näin ollen oli havaittavissa tutkimusaukko. (Yritys 2009).

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin eli tutkimusongelmiin:

1. Yritys A:n ruokatuotannon muuttaminen johdettuun ketjutoimintamalliin.

- Yhtenäiset ruokalistat, sopimustoimittajat, johdettu ja ohjeistettu toiminta

2. Uudistuneiden ruokalistojen ja komponenttiruoanvalmistuksen arviointi toimipaikoissa.

- Reseptiikan muuttaminen komponenteiksi, kaksi ruokalistapohjaa toimipaikoille

3. Henkilökunnan suhtautuminen muutoksiin Yritys A:ssa.

- Toimipaikkojen esimiesten tyytyväisyyden mittaaminen toimintatapojen muuttamiseen ja ohjeistukseen.

1.3 Tutkimusmenetelmien teoria, esittely ja arviointi

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmien teoriaa ja erityisesti kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, joita tässä opinnäytetyössä on pääosin käytetty. Samalla esitellään tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tiedon hankinnan keinoja ja vaiheita.

Opinnäytetyö on tutkielmatyypinen. Tutkimuksessa käytetään pääasiassa kvantitatiivista tutkimusotetta, jota kuitenkin täydennetään kvalitatiivisella tutkimusotteella. Kvantitatiivista tutkimusta edustaa tutkimuksen tilastollinen osuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään täydentämään tutkimusta selvittämällä syitä tilastollisen tutkimuksen tuloksiin. Kyselytutkimuksesta (Yritys A 2009) saadut tiedot ovat tutkimuksen primaarista havaintoaineistoa. Tutkimuksessa käytetään hyväksi myös yrityksessä aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia (Yritys A 2006), jotka ovat siis tutkimuksen sekundaarista aineistoa. Havaintoaineisto muodostuu tutkimuksen kohteena olevien tutkimusyksiköiden tiedoista. Toimintatutkimusta edustaa se, että opinnäytetyön tekijä on itse aktiivisesti mukana kehittämis- ja muutosprosessissa. Pilotoinnin onnistumisen arviointia voidaan sanoa evaluaatiotutkimukseksi. (Heikkilä 2004, 13-16.)

1.4 Tiedonhankinnan keinot ja vaiheet

Projektissa vastuullani olivat kyselylomakkeiden laatiminen, palautteen kerääminen, tulosten analysointi ja kehitysehdotuksen laatiminen. Yritys A:n johdon ensisijaisesti asettama tutkimusongelma oli se, miten asiakkaat ovat kokeneet muutoksen, tähän kysymykseen toimeksiantaja toivoi saavansa vastauksen asiakaskyselyn avulla. Toimeksiantajan mielestä tutkimus tuli toteuttaa lomakekyselyn avulla. Toimeksiantajan ohjeiden mukaan projektin onnistumista arvioitaisiin koko projektin aikana kirjallisesti esimerkiksi kokouspöytäkirjoin.

1.5 Kyselytutkimuksen lomakkeen suunnittelu ja tulkitseminen

Kysymyslomakkeiden suunnittelu alkoi, kun tutkimuksen tavoitteet olivat selvillä. Asiakaskyselyn avulla oli tarkoitus kartoitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä ruokalistamuutoksiin, ruokalajien määrää ruokalistalla, komponenttien määrää ja Aromi-ohjelman käyttöä ruokalistasuunnittelussa. Asiakkaiden mielipiteitä lounastuotteen uudistuksesta sekä kartoittaa heidän tarpeitaan ruokalistan ja tarjoamaan liittyen.

Henkilöstökyselyn avulla oli tarkoitus selvittää henkilökunnan mielipiteitä pilotoinnin onnistumisesta. Seuraavaksi tutustuin aikaisemmin Yritys A:ssa tehtyihin tutkimuksiin ruokapalveluista ja yhteistyön aloittaminen tutkimuskoordinaattorin kanssa. Tutkimuksen perusjoukkona olivat pilottipaikkojen esimiehet, joille suoritettiin kysely erillisin kysymyksin. Vastaajan tuli siis arvioida ruokalistan muutosta ja kehitystä. Kyselytutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä lounastuotteen uudistuksesta.

Asiakaskyselyn lomake sisälsi viisi kysymystä ja yhden avoimen kysymyksen. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä. (Liite 1). Aineiston syötössä, kuvaamisessa ja analysoinnissa käytettiin työkaluna Webropol tiedonkeruu ohjelmaa. Webropol on internetin välityksellä toimiva kysely- ja tiedonkeruusovellus. Sen avulla kerätään tietoa päätöksenteon tueksi asiakkailta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä. Riippumatta miten laaja kysely tai tiedonkeruu halutaan suorittaa, Webropolin käyttö perustuu aina kolmeen vaiheeseen. Luodaan kyselylomake, julkaistaan kysely internetissä ja raportoidaan tulokset. (Logica 2009).

2 Työn toimeksiantajan esittely

Yritys A on sopimusperusteisia ruokailu- ja toimitilapalveluja tarjoava yritys. Yritys pyrkii luomaan ja tarjoamaan asiakaslähtöisesti ja kannattavasti ruokailupalveluja sekä erityisosaamiseensa liittyviä yrityspalveluja. Yrityksen toiminnan tavoitteena on lisätä ja tukea sopimusasiakkaiden tehokkuutta ja tulosta sekä ruokailijoiden ja palvelujen käyttäjien hyvinvointia. Yhtiö perustettiin nimellä Yritys A kehittämään ja hoitamaan sopimusperusteista ravitsemistoimintaa. Tänä päivänä yritys palvelee asiakkaitaan useassa sadassa toimipaikassa kaikkialla Suomessa. Yritys A on palkittu jatkuvasta kehittämistyöstään useaan kertaan. Yritys A pyrkii edistämään yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan kehittämällä liiketoimintaansa taloudellisesti, turvallisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti yhä kestävämpään suuntaan huomioiden lainsäädännön vaatimukset ja eettiset arvot. Yrityksen toimintajärjestelmä täyttää ISO 9001:2000 sekä ISO 14001:1996 standardien vaatimukset. Yrityksen tavoitteena on olla paras yhteistyökumppani asiakkailleen, paras työnantaja työntekijöilleen ja paras sijoituskohte omistajilleen. (Yritys A 2009)

Yritys A:n tunnettuus on jo merkittävän korkealla ja sen yrityskuva on vahvistunut. Vuonna 2004 toteutetun yrityskuvatutkimuksen mukaan runsas viidennes suomalaisista tuntee yrityksen nimen. Yrityksen yrityskuvaa selvitettiin suuren yleisön ja päättäjien keskuudessa. Päättäjien keskuudessa tunnettuus on noussut noin 90 prosenttiin. Tutkimukseen vastanneista päättäjistä 70 prosenttia antoi erittäin hyvän tai hyvän kokonaisarvion Yritys A:sta. (Yritys A 2009.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys A:n markkinointi- ja tuotekehitysosasto.

Markkinointi- ja tuotekehitysosaston vastuulla ovat ruokapalvelut sekä keittiösuunnittelu. Osaston tehtävä on seurata asiakas- ja markkinatarpeita ja trendejä sekä kehittää, ohjeistaa ja pilotoida tuote- ja palvelukonsepteja. Osaston tavoitteena on tehdä lisämyyntiä nykyisten asiakkaiden, uusien palveluiden ja uusmyynnin osalta. Tuotekehitys- ja markkinointiosaston tavoitteena on myös lisätä kilpailukykyä oikeilla tuotteilla oikeaan hintaan sekä kannattavuutta tuotantomenetelmillä ja palvelun- ja tuotannosuunnittelulla. Asiakkaan sitouttaminen ja asiakastyytyväisyys on myös osa heidän työtänsä. (Nieminen 2008.)

Tuotekehitys- ja markkinointi-osasto toimii läheisessä yhteistyössä ostot ja logistiikka osaston kanssa. Ostajat kilpailuttavat tavarantoimittajia ja tekevät sopimuksia logistiikasta ja valikoimanhallinnasta. Ostos-osaston tavoitteena on hakea Yritys A:n tarpeiden mukaiset tavarantoimittajat sekä hinta / laatusuhteiltaan kilpailukykyiset tuotteet, jotka toimitetaan toimipaikkoihin sovittun tilaus- tai toimintaketjun kautta. Ostos- ja hankintatoiminnalla tarkoitetaan materiaalien ja palvelusten hankkimista yritykselle mahdollisimman edullisesti. Ostotoiminnan tavoitteena on materiaalin laadun, määrän ja ostoajankohdan optimointi, johon päästään tehokkaalla informaatiojärjestelmällä ja oikealla ostopolitiikalla. (Sandell 2009)

Tukiyksiköt, tuotekehitys-, markkinointi ja viestintä- sekä ostot ja logistiikka osastot tuottavat yrityksen sisäisille asiakkaille palveluita ja helpottavat näin sisäisten asiakkaiden (esim. henkilöstöravintolan ravintolapäällikön) toimintaa. Yrityksen sisäiset asiakkaat toimivat jälleen välittömässä asiakaspalvelukontaktissa yrityksen ulkopuolisiin asiakkaisiin (esim. henkilöstöravintolan asiakkaat) eli palvelun loppukäyttäjiin. Asiakaspalveluhenkilöstö on tällöin näiden tukiyksiköiden sisäinen asiakas. (Nieminen 2008) Vainio (2009) toteaa haastattelussa, että hyvän asiakaspalvelun saavuttamiseksi asiakaspalvelijoiden tulee saada tukea niiltä organisaation toiminnoilta, joista heidän työnsä on riippuvainen. Jos nämä asiakaspalvelun taustalla olevat tukitoiminnot eivät toimi hyvän palveluperiaatteen mukaisesti, ei ulkopuolisen asiakkaan saama palvelu ole hyvää. (Vainio 2009.)

3 Ruokatuotannon prosessi

Ammattikeittiön toiminta jakautuu erilaisiin prosesseihin. Joustava ja ajan tasalla oleva tiedonkulku eri prosessien välillä on tärkeää, koska ruokapalvelujen tuottamisessa tarvitaan useita erilaisia tietoja samaan aikaan ja toisaalta samaa tietoa eri aikoina eri prosesseissa. Ruokapalveluja keskitetään yhä suuremmiksi toimintokokonaisuuksiksi ja samanaikaisesti laatu- ja tietoisuus asiakkaat haluavat vaihtoehtoisia toimintamalleja. Ammattikeittiössä voidaan tuottaa asiakkaille laadukkaita ruokapalveluja kaikki viranomaismääräykset noudattaen ilman

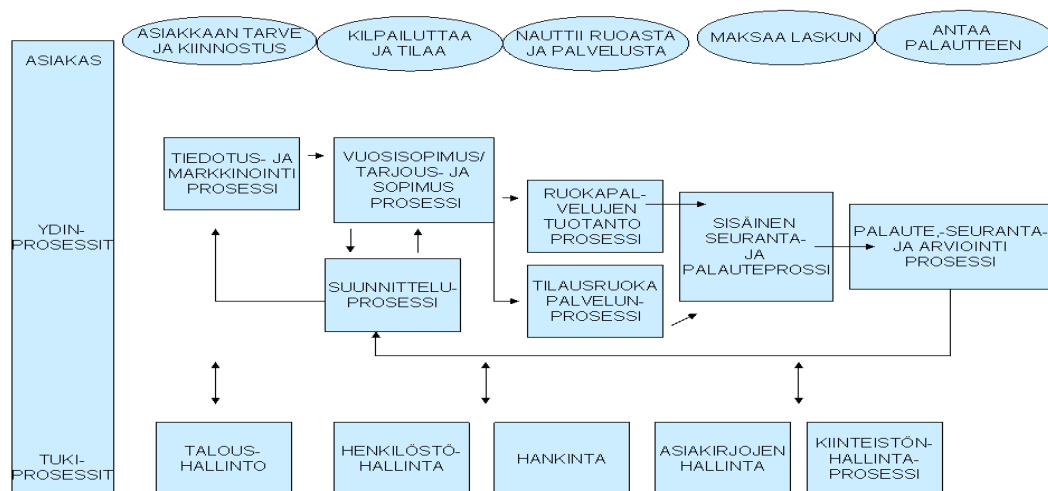
tietojärjestelmiä. Manuaalisen tiedonhallinnan avulla voi uusiin haasteisiin vastaaminen olla vaikeaa, koska ammattikeittiöiden tehokkuudelle, elintarvikkeiden jäljitettävyydelle ja palvelujen laadulle asetetaan koko ajan yhä suurempia vaatimuksia. (Sivonen & Työppönen 2006).

Sähköiset tietojärjestelmät ovat nykyaikainen apu ammattikeittiöiden ruokatuotannon tiedonhallintaan. Ruokapalveluiden ydinprosessit voidaan hyvin hahmottaa kuviolla (kuvio 1). Kuvio selventää kuinka monimuotoinen prosessi on. Prosessissa on kolme päätekijää. Tärkeimpänä asiakas, joka valitsee ruoan, syö ja maksaa toimipaikassa. Ennen kuin asiakas pääsee nauttimaan lounaasta, vaaditaan ydinprosessilta toimia. Tuotekehitys ja ostoyksiköt ovat tehneet ruokalistan kilpailutetuilla raaka-aineilla. Tähän prosessiin asiakkaalta tai trendeistä on tullut impulssi tarjoamasta. Ostajat ovat kilpailuttaneet tavarantoimittajat ja tuotekehittäjät ovat toimineet oman prosessin mukaisesti tehden tuotetestaukset ja reseptiikan.

Ostot ja tuotekehitys tarvitsee myös tukitoimia yrityksen sisältä tukiprosesseista.

Taloushallinnosta saa ajantasaista tietoa yrityksen ja toimipaikkojen kulurakenteesta. Tämä auttaa tuotekehitystä kehittämään tarjontaa taloudellisesti ja asiakkaan haluamaan suuntaan. Henkilöstöhallinto hallinnoi henkilöstöä ja ekstra-työvoimaa tarpeen mukaan. Nämä osat alueet liittyvät ruokatuotteenkehitykseen. Tuotekehitysosaston saadessaan prosessin loppuun siirtyä vetovastuu myynnille ja markkinoinnille. Markkinointi ruokalistojen osalta tapahtuu talon sisäisesti mm. sisäisellä tiedotejärjestelmällä. Yrityksen ulkopuolista markkinointia ovat esimerkiksi teemat ja kampanjat, joita mainostetaan kohdemarkkinoinnilla. Syötyään lounaan asiakas on jättänyt palautteen palvelusta ja lounaasta toimipaikkaan ja se palautuu tuotekehitykseen. Tuotekehitys jakaa palautteen tarpeen mukaan ostoilte ja markkinoinnille.

RUOKA JA PALVELU PROSESSIKARTTA



Kuvio 1: Ruokapalvelun ydinprosessit (Sivonen & Työppönen 2006).

3.1 Catering-alan määritelmä

Catering-alalla tuotetaan ruokapalveluja kodin ulkopuolella tapahtuvaa ruokailua varten. Koska valmistettavat ateriamäärät ovat suuria, catering-alan hankinnoilla ja tuotantotavoilla voidaan vaikuttaa alkutuotantoon, elintarvike- ja laiteollisuuteen sekä kauppaan ja kuljetustoimintaan. Viranomaiset valvovat ravitsemussuositusten ja hygieniamääräysten noudattamista tuotannossa. Catering-alalla on myös vaikutuksia kotitalouteen, sillä työpaikoilla omaksutuilla ruokailutottumuksilla on yhteyksiä kuluttajana käyttäytymiseen ja ruoan valintoihin vaikuttaviin tottumuksiin.

”Suomessa on noin 10 000 catering-alan suurkeittiötä, johon lukumäärään kuuluvat julkisten laitosten keittiöt ja henkilöstöravintolat. Niissä on useita kymmeniä tuhansia työntekijöitä, ja vuosittain niissä valmistetaan noin 450 miljoonaa ruoka-annosta. Suurin ruokailijaryhmä ovat koululaiset ja opiskelijat, jotka ovat oikeutettuja yhteen maksuttomaan ateriaan koulupäivinä. Muita ryhmiä ovat päiväkodeissa, sairaaloissa, vanhainkodeissa, hoitolaitoksissa, puolustusvoimissa sekä työpaikoilla ruokailevat asiakkaat. Julkishallinnon suurkeittiöt kuuluvat hallinnollisesti joko julkishallinnon omaan toimintaan tai ne hoidetaan ostopalveluina. Julkishallinto on viime aikoina kilpailuttanut ruokapalveluita ja osa toiminnoista toimii ulkoistettuina. Suomeen onkin syntynyt joitakin suuria henkilöstöravintolaketjuja. Työpaikkojen henkilöstöravintoloita ylläpitävät ketjuyritysten lisäksi joko työpaikat itse tai ulkopuoliset catering-alan yritykset.” (Edu 2007).

3.2 Catering-alaan vaikuttavat heikot signaalit

Heikko signaali voi olla sellainen tapahtuma tai kehityssuunta, jonka merkit ovat niin heikkoja, että sen vaikutuksia on vaikea määrittää. Ympäristössämme on paljon heikkoja signaaleja. Vaikeus relevanttien signaalien löytämisessä on niiden erottaminen ”kohinan” joukosta. Parhaiten ajanmukaiset signaalit pystytään erottamaan, jos tuntee hyvin ammattialan, josta on etsimässä näitä signaaleja. Signaalien havainnoijalla täytyy olla perustietämys ja kiinnostus alaan, josta niitä etsii. Jos on alan asiantuntija, kannattaa tarkkailla kehityssuuntia, jotka sopivat heikoiksi signaaleiksi. (Mannermaa 2004, 113-123).

Hiltunen (2006) on jakanut heikot signaalit kahteen ryhmään:

1) Ne ovat ns. aikaista informaatiota: esimerkiksi tieto jostakin mahdollisesta tapahtumasta, joka ei vielä kuitenkaan ole konkretisoitunut.

2) Ne ovat muutoksen ensioireita. Tuleva tapahtuma voi "oireilla", ja näitä oireita on mahdollista ennakoita.

Heikko signaali on hyvin usein erilainen kuin yleinen käsitys jostakin asiasta. Kun tiedoista tulee tunnetumpia, tiedotusvälineissä niistä tulee tietoa julkisuuteen. Hiltusen (2006) mukaan internet tuo loistavan mahdollisuuden heikkojen signaalien etsimiseen ja niitä voidaan käyttää ennakoimaan mahdollisia uusia tuotteita. (Hiltunen 2006).

Heikot signaalit ja megatrendit edustavat tavallaan tulevaisuusilmiöiden ääripäitä. Mannermaan mukaan heikot signaalit ovat ilmiöitä, jotka ovat "oraalla" ja joilla ei ole selvää menneisyyttä. Ne eivät ole aiemmin olleet olemassa tai merkityksellisiä. Heikko signaali ei ole trendi, mutta siitä voi tulla sellainen. (Mannermaa 2004, 44 - 46). Trendi on sellainen piirre nykyhetkessä, joka voi jatkua tulevaisuudessa sellaisella tavalla, että sitä on suhteellisen helppo jäljittää tai ennakoita. Trendiä voisi kuvata esimerkiksi siten, että se on suuntaus, virtaus tai muutoksen kaava. Trendin ymmärtämisessä on aina mukana aika-aspekti, koska trendi on riippuvainen ajasta. Trendit ohjaavat päätöksentekoa vaikuttamalla valintoihin, makuun, arvostuksiin jne. Trendit voivat myös olla megatrendien osia. Megatrendillä puolestaan tarkoitetaan sellaista yksittäistä ilmiötä tai ilmiöiden tai trendien joukkoa, joka määrittää hallitsevasti tulevaisuuden suunnan tai kokonaisuuden. Megatrendit ovat kehityksen suuria aaltoja tai linjoja, joiden historiaa voidaan havainnoida ja tarkastella. Samalla ne ovat ilmiöiden tunnistettavia ja yhtenäisiä kokonaisuuksia, joilla on selkeä kehityssuunta ja joiden uskotaan vahvasti jatkuvan samansuuntaisina myös tulevaisuudessa. (Hiltunen 2006).

Ilmiönä heikko signaali omaa tyypillisesti pienen toteutumisen todennäköisyyden ja suuren potentiaalisen vaikutuksen. Heikko signaali voi merkitä esimerkiksi sellaista katastrofaalista ilmiötä, jota talous- ja yhteiskuntasysteemit eivät mitenkään kykene estämään. Esimerkkinä mainitsen SARS: in kaltaisen, mutta paljon tehokkaammin leviävän globaalin epidemian. Mannermaa on liittänyt tällaiset tapahtumat riskiyhteiskunnan voimistumiseen ja teknologisten, taloudellisten sekä yhteiskunnallisten järjestelmien kompleksisuuden lisääntymiseen (Mannermaa 2004, 46).

Ruokamyrkytysten aiheuttamien epidemioiden vaara voi lisääntyä, koska valmistettavien aterioiden raaka-ainevalikoimat monipuolistuvat hyvän saatavuuden myötä ja koska valmistettavat ateriamäärät ovat isoja. Toisaaltahan samalla lainsäädäntö on tiukentunut ja omavalvontaa valvotaan yhä tiukemmin toimipaikoissa. Ulkomailla esiin tulevat ruokamyrkytysepidemiat tai taudit myös koskettavat Suomea.

Asiakkaat seuraavat uutisia tarkasti ja ovat tietoisia mitä maailmalla tapahtuu. Näin ollen Suomen viranomaistiedonanto on erittäin tärkeää, että uutiset saadaan oikaistua ennen suurta kohua. Tähän myös tavarantoimittajat ja valmistajat voivat tuoda oman osaamisen mukaan olemalla avoimia kertomalla alkuperämaista ja valmistusmaista.

”Suomalainen yrityskulttuuri ei ole suosinut heikkojen signaalien esiin nostamista. Jos jonkin alan asiantuntija esittää alan perusajattelutavasta poikkeavaa, hän saattaa asettaa itsensä alttiiksi monenlaisille hyökkäyksille. Tosiasiassa kuitenkin mielenkiintoisimmat henkilöt ovat aina olleet oman tiensä kulkijoita ja omaksuneet oppinsa valtavirta-ajattelun ulkopuolelta”. (Mannermaa 2004, 44 - 46).

Yritysten kannattaa tulevaisuustyöskentelyssään kiinnittää paljon huomiota heikkoihin signaaleihin ja hyödyntää niitä. Megatrendit ovat myös tärkeitä, mutta niihin voi harvemmin vaikuttaa, niistä on vain oltava tietoisia ja on luotava menettelytavat, joilla megatrendit tunnistetaan ja niiden merkitystä oman yrityksen tulevalle toiminnalle arvioidaan systemaattisesti ja jatkuvasti. (Mannermaa 2004,44-46).

3.3 Tuote

Tuote on markkinoinnin peruskilpailukeino. Syynä on se, että yrityksen tuotepäätökset ovat perusta muille markkinoinnin kilpailukeinopäätöksille. Asiakkaat eivät osta pelkästään aineellista tuotetta, vaan ratkaisun omiin tarpeisiinsa ja ongelmiinsa. Yrityksen tuoteratkaisut muodostavat sen tarjonnan, jolla yritys onnistuessaan markkinoinnissaan tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Tuote on tehtävä sellaiseksi, että sillä voidaan saavuttaa kaupallinen menestys ja palvella asiakkaan tarvetta.

Tuotepohjaisia markkinoinnin kilpailukeinoja ovat Ropen ja Vahvaselän(1998) mukaan kaikki ne tuotteeseen liittyvät ratkaisut, joilla yritys menestyy markkinoilla vallitsevassa kilpailussa ja saavuttaa kilpailuetuja. Kilpailuedulla tarkoitetaan sitä asiakkaan arvostamaa ja tuotteessa kokemaa ylivoimaisuutta, johon hänen valintansa perustuu. Kilpailuetu voi olla taloudellinen, toiminnallinen tai imagollinen ja sen perustana voi olla joko kustannusjohtajuuden tai erilaistamisen strategia. (Rope & Vahvaselkä 1998, 100-101.)

3.4 Tuotekehitysprosessi

Tuotepolitiikaksi kutsutaan niitä periaatteita, joita yrityksessä noudatetaan tuotepäätöksiä tehdessä. Aktiivisella tuotepolitiikalla tarkoitetaan sitä, kun yritys on valinnut linjakseen sen, että on ensimmäisenä tekemässä tuotepäätöksiä omalla alallaan. Tällainen yritys on uudistaja ja se panostaa tuotesuunnitteluun ja kehitykseen tuodakseen markkinoille

uutuuksia. Aktiivisuus ilmenee esimerkiksi kaupan yrityksessä niin, että valikoimaa kehitetään aktiivisesti kysynnän tarpeiden ja trendien mukaan. Tällainen yritys mielletään innovoijaksi ja sen politiikka tuottaa usein kilpailuetuja. Edelläkävijän rooli voi olla yritykselle taloudellisesti raskasta, tästä johtuen moni yritys valitsee nopean kopioijan politiikan. Kopioitsijat tuovat markkinoille suurempia sarjoja ja halvempia jäljitelmiä. (Rope & Vahvaselkä 1998, 118-119.)

Passiivisen tuotepolitiikan harjoittamisen syynä voi olla esimerkiksi tuotteen ylivoimainen asema markkinoilla tai yrityksen voimavarojen vähäisyys. Passiivinen ja aktiivinen tuotepolitiikka ovat suhtautumisen ääripäitä ja useimmat yrityksen toimivatkin näiden välissä. (Rope & Vahvaselkä 1998, 119.)

Tuotekehitysprosessin tavoitteena on aikaansaada markkinakelpoinen tuote, jossa on tai johon voidaan rakentaa kaupallinen kilpailuetu. Tuotekehityksestä aikaansaatu markkinakelpoinen tuote käynnistää lanseerausprosessin ja siihen kuuluvat päätökset mukaisesti. Menestyäkseen markkinoilla on tuotteella oltava kilpaileviin tuotteisiin verrattuna jokin etu asiakaskohderyhmälle. Tämä etu voidaan saavuttaa tutkimalla markkinoilla olevien asiakkaiden tarpeita ja motiiveja. Uuden tuotteen kehittämisen lähtökohtana voi olla markkinoilla oleva tiedostettu tai tiedostamaton tarveperusta. Tuotteen kaupallisen menestyksen edellytyksenä on, että se voittaa kilpailevat tuotteet joiltakin sellaisilta ominaisuuksilta, joita asiakas haluaa ja joiden perusteella hän on valmis valitsemaan tuotteen. (Rope & Vahvaselkä 1998, 123.)

Tuotekehityksen ja lanseerausprosessin menestysedellytysten arvioinnissa on tärkeitä muistaa, että sen lisäksi, että kysyntä luo tarjontaa, myös tarjonta luo kysyntää. Yrityksen tulee siis ennakoida sitä, minkälaisilla tuotteilla on tulevaisuudessa kysyntää, vaikkei niitä vielä tarjonnan puutteen vuoksi osata kysyä. (Rope & Vahvaselkä 1998, 123.) Yrityksen löydettyä tarpeet ja niistä muodostuvan markkina-aukon, on sen pyrittävä kartoittamaan tarpeisiin vastaavat tuote-tekijät. Nämä tekijät vaikuttavat kehitettävän tuotteen laatuun, toimivuuteen ja haluttavuuteen. Tuotetekijöiden pohjalta yritys voi kehittää markkinakelpoisen tuotteen joko olemassa olevilla resursseilla tai hankkimalla tarvittavia resursseja. Idean alustavassa arvioinnissa selvitetään uuden idean soveltuvuutta tuotantoon. Tämän jälkeen arvioidaan tuotannosta johtuvien tuotekehitys-, investointi- ja tuotantokustannusten määrää. (Rope & Vahvaselkä 1998, 124-125.)

3.5 Tuotekonseptin rakentaminen

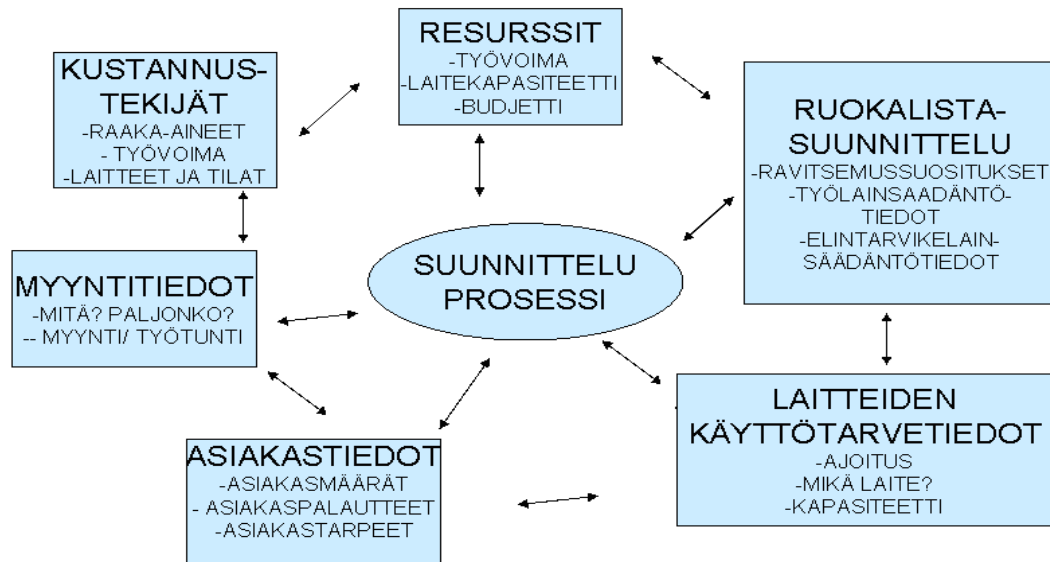
Tuotekonseptin rakentaminen alkaa konseptin määrittelyllä. Määrittely osoittaa tuotteen käyttötarkoituksen, ominaisuudet ja sen, miten uusi tuote antaa asiakkaalle nykyisiä tuotteita

paremman hyödyn, myös lisäarvon lisääminen tuotteistoon. Asiakas- ja tarvelähtöisyyden sekä markkinointisuuntaisuuden merkitys on osoitettu monissa tutkimuksissa. Näiden tutkimusten tulosten mukaan tuotekehitysprojektien onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi seuraavat osatekijät: (Rope & Vahvaselkä 1998, 125.)

- tiiviit yhteydet vanhoihin asiakkaisiin
- tutustuminen uusiin mahdollisiin asiakkaisiin
- hyvä asiakastuntemus
- pätevä kehityshenkilöstö
- hyvät mahdollisuudet saada uutta henkilöstöä tuotekehittelyyn
- hyvä vuorovaikutus tuotekehityksen ja markkinoinnin välillä
- hyvä markkinoinnin asiantuntemus uuden tuotteen alueella
- soveltuva markkinointiorganisaatio uudelle tuotteelle
- tehokas taloudellinen ohjaus yrityksessä.

Ropen ja Vahvaselän (1998) esittämä tuotekehitysprosessin malli tuo esiin onnistuneen tuotekehittelyn merkityksen koko tuotteen markkinoinnilliselle onnistumiselle. Tätä mallia seuraamalla voidaan varmistaa se, että uudet tuotteet perustuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja tarjoavat asiakkaille ostopäätöskriteereihin perustuvia etuja. Näiden kriteerien täytyttyä yrityksellä on edellytykset lähteä suunnittelemaan markkinoinnillista tuotetta ja tuotteen kaupallistamista markkinointitoimenpitein. (Rope & Vahvaselkä 1998, 125.)

Kotlerin mallin mukaan uusien tuotteiden kehittämisprosessi voidaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat ideoiden tuottaminen, ideoiden karsinta, konseptin kehittäminen ja testaaminen, markkinointistrategian kehittäminen, liiketoiminnallinen analyysi, tuotteen kehittäminen, koemarkkinointi ja kaupallistaminen. Jokaisessa vaiheessa tulee miettiä, pitäisikö idea hylätä vai siirtää se seuraavaan vaiheeseen. (Kotler 2000, 358.) Suunnitteluprosessin tiedonkulun kuvion (kuvio 2) avulla nähdään miten moniosainen suunnittelu-prosessi on. Nämä perustekijät ovat selvitettävä myös ennen kuin prosessin aloittamista. Ruokalistasuunnittelussa tärkeimpänä määräävänä tekijänä työssäni on ollut kustannusten alentaminen, ilman että laadullinen taso alenee. Seuraavaksi suunnitteluprosessi etenee asiakastietojen kartoittamisella, jossa selvitetään asiakaspalautteet, tarpeet ja mahdolliset asiakasmäärät. Suunnitteluprosessin resurssit koskettavat niin tuotekehitystä, kuin myös loppukäyttäjää eli toimipaikkaa. Tutustuminen toimipaikkoihin auttaa selventämään toimipaikan resurssit, työvoiman, mahdollista valmistaa ja mikä on yrityksen laitekapasiteetti. Samalla saadaan kerättyä erittäin tärkeää tietoa toimipaikoista ja heidän asiakkaistaan. Koko ruokalistasuunnittelun aikana yhteistyö linkittyy kuvion jokaiseen kohtaan. (Efeko Oy & Mikkelin AMK 2005, 15)



Kuvio 2: Suunnitteluprosessin tiedonkulku (Jokinen, P., Laine, H. & Lampi, R. 2002)

3.6 Tuotekonseptin testaaminen

Tuotekonseptin testaaminen sisältää tuotekonseptin esittelyn kohderyhmään kuuluville kuluttajille sekä heidän reaktionsa saamisen. Konsepti voidaan esitellä joko symbolisesti tai fyysisesti. Konseptitesti on luotettavampi, mitä lähempänä testattu konsepti on lopullista tuotetta. Konseptitestin avulla voidaan saada tietoa siitä, miten tuote vetoaa kuluttajiin, mitkä tuotteet ovat testatun tuotteen kilpailijoita ja mikä on tuotteen kohderyhmä. Tuotteen funktionaalisen ja psykologisen toimivuuden testauksen jälkeen tuotteelle voidaan antaa nimi ja pakkaus. Tässä vaiheessa tuotetta voidaan testata markkinoilla eli koemarkkinoida. Uusi tuote viedään siis todellisille markkinoille, jotta voitaisiin saada tietoa markkinoiden koosta ja siitä, kuinka kuluttajat ja tuotteen kanssa tekemisissä olevat reagoivat tuotteen käsittelemiseen, käyttämiseen ja ostamiseen. Monet yritykset jättävät Kotlerin (2000) mukaan koemarkkinoinnin toteuttamatta. Suurimmassa osassa yrityksistä kuitenkin tiedostetaan, että koemarkkinointi voi tuoda arvokasta tietoa ostajista, kauppiaista, markkinointitoimenpiteiden tehokkuudesta sekä markkinapotentiaalista, toteaa Kotler. Koemarkkinoinnin hyödyistä huolimatta monet yritykset kyseenalaistavat sen arvon. Koemarkkinointi voikin hidastaa uuden tuotteen markkinoille tuomista ja paljastaa yrityksen suunnitelmat kilpailijoille. (Kotler 2000, 347.)

Yritys A toteuttaa tuotetestauksen tuotekehitysosaston avulla. Tuotetestausryhmä kokoontuu säännöllisesti tai tarpeen tullen. Ryhmän jäsenistöön kuuluu kaikki tuotepäälliköt Yritys A:n tuotekehityksestä. Testattava tuotteisto määrittelee testausprosessin. Ensimmäisen testin tekevät ryhmän jäsenet ja testitulosten analysoinnin jälkeen tuote testataan mahdollisesti

asiakkailla. Useasti testit tehdään yhdessä tavarantoimittajan kanssa yhteistyössä, jolloin aina on ulkoinen asiakas mukana arvioimassa laatua ja palvelua.

4 Ketjuuntumisen edut

Ketjuuntuminen tuo suurtuotannon etuina mm. logistiikkaan ja ostamiseen kustannustehokkuutta. Markkinointietuihin kuuluvat tuote-edut ja osaamisen monistaminen. Suurilla ryhmittymillä myös kaikki tukitoiminnot on monistettu ja samat järjestelmät ovat käytössä koko organisaatiossa. Näitä järjestelmiä ovat mm. tilaus-, tieto- ja ohjausjärjestelmät (mm. SAP-ohjelmistot). Kun edellä mainitut asiat ovat sulautettu koko organisaation toimintaan, on toimipaikoilla aikaa keskittyä heille olennaisimpiin tehtäviin, tärkeimpänä tietenkin asiakaspalveluun. (Hukka 2005, 11.). Keskitetyn ostamisen etuina hinnan lisäksi voidaan mainita tavarantoimittajan maksama markkinointituki. Keskitetty ostaminen mahdollistaa myös laadunvalvonnan ja tavarantoimittajien auditoinnin.

”Ketjuuntuminen ja lähinnä juuri ketjuostaminen tuo yritykselle parhaimmillaan hintaetua, edellytykset yhtenäiseen hinnoitteluun, laadunvarmistuksen, saatavuuden turvaamisen, mahdollisia bonus- ja luottoetuja, huollon turvaamisen ja ehkä muutakin kokonaispalveluun liittyviä etuja.” (Hukka 2005, 112.)

Ketjuuntumisesta aiheutuvia keskeisiä haittoja ovat mm. seuraavat asiat:

- joustavuuden väheneminen
- toiminnan jäykkyys ja ketjun yksiköiden paikallisiin olosuhteisiin sopeutumisen rajallisuudet
- korkeat investoinnit
- kova johdon kontrolli
- henkilökunnan itsenäisyyden vähyys

4.1 Ostotoiminto ja kilpailutus

Ostotoiminto on osa organisaation logistiikkaa. Ostaminen nähdään tällä hetkellä yrityksen sisäisenä palvelutehtävänä, eikä enää kilpailuedun tuojana. Ennen ostaminen oli paljon hinnan tinkimistä alemmaksi, mutta nyt asiakkaan tarve ja ajatukset ovat tulleet vahvasti mukaan ostamiseen. Yleensä ostajat luokitellaan kolmeen ryhmään, kuluttajat, yritykset ja julkinen valta. Ostamisessa onkin tärkeää määritellä tarve. Ennen ostosopimuksen solmimista otetaan selvää hankintatarpeesta ja tavarantoimittajista ja tarjouspyyntömenetelmistä. Tarjouspyyntöjä ovat toistuvat tarjouspyynnöt, ennakkotarjouspyynnöt, satunnaiset tarjouspyynnöt, A-tuotteiden tarjouspyynnöt (ensisijaiset tavarantoimittajat) sekä uudet

tarjouspyynnöt. Tarjouspyyntöjen tavoitteena on, että löytyy kokonaistaloudellisesti edullisin toimittaja. Tarjousten pohjalta vertaillaan hintaa, laatua, toimitusvarmuutta, maksuehtoja ja alennuksia. Juridisessa mielessä sopimus syntyy, kun toisen osapuolen antamaan tarjoukseen annetaan samansisältöinen vastaus. Jokainen ostotilaus on sopimus. Sopimukset voivat olla esimerkiksi vuosi ja yksittäissopimukset. (Koskinen 1995).

Ostaminen voidaan kiteyttää neljään osioon

- oikea tuote asiakkaan tarpeeseen
- oikea aika, paikka, toimittaja ja määrä
- kyky palvella
- kilpailukykyinen hinta

4.2 Ostojen suunnittelu

Ostojen suunnittelun tärkeys korostuu ketjuuntumisessa, missä ostokanavat ja tuotevalikoimat ovat ennalta määritellyt. Ruokalistapohja on tehty 4 viikon aikana kiertäväksi, johon on sidottu tietyt tavarantoimittajat ja raaka-aineet. Seuraamalla malliruokalistan mukaisia raaka-aineita, keskittämällä ostot sopimustoimittajille ja käyttämällä vain valikoimakirjan sopimusartikkeleita päästään ideaalitalanteeseen ostamisessa ja ketjumaisessa toiminnassa. Ostoprosessiin kuuluu myös toimipaikassa tilaaminen ensisijaisesti internetin kautta, tavaran saapuessa tehdään vastaanottotarkastus, reklamoidaan heti virheistä ja seurataan hyvityksen toteutumista. Oikein ostamisella tulee selviä hyötyjä toimipaikkaan

Ostojen suunnittelun edut

- laatu: asiakastyytyväisyyden ja tasalaatuisuuden varmistaminen
- tulos: budjetin saavuttaminen ja kustannustehokkuus
- jatkuva kehittyminen, kilpailukyvyyn varmistaminen markkinoilla
- helppous: ruokalistoiilla valmiina oikeat sopimusartikkelit, jotka lunastavat toimittajasopimuksemme
- varmuus: sopimustuotteet raaka-aineissa varmistavat entistä paremmat sopimusehdot

Ostotoiminnan toimivuuteen on kehitelty mittareita, joilla pystymme tarkastelemaan toimipaikkojen toimintaan annettujen ohjeiden noudattamista.

1. Ostouskollisuusprosentti

valikoimakirja-artikkeleiden prosenttiosuus sopimustoimittajilta tehdyistä kokonaisostoista

2. Toimittajauskollisuusprosentti

toimipaikan ostamien raaka-aineiden osuudet eri toimittajilta.

3. Nettitilausprosentti

4. Riviteho(kg/toimitettu rivi)kilomäärä per tuote, jonka toimipaikka tilaa pudotuskerroittain.

Oikein ostamisesta on paljon hyötyä myös toimipaikalle korkeamman asiakastyytyväisyyden lisääntymisellä. Ostouskollisuuden noudattaminen vaikuttaa suoraan toimipaikan raaka-ainehintoihin ja näin tuloksen teko helpottuu. Suunnitelmallisella toiminnalla tehostetaan myös ajankäyttöä ja hallitaan laatua

4.3 Logistiikka

Logistiikka on keskeinen kilpailutekijä, jota ei voi erottaa omaksi osa-toiminnokseen.

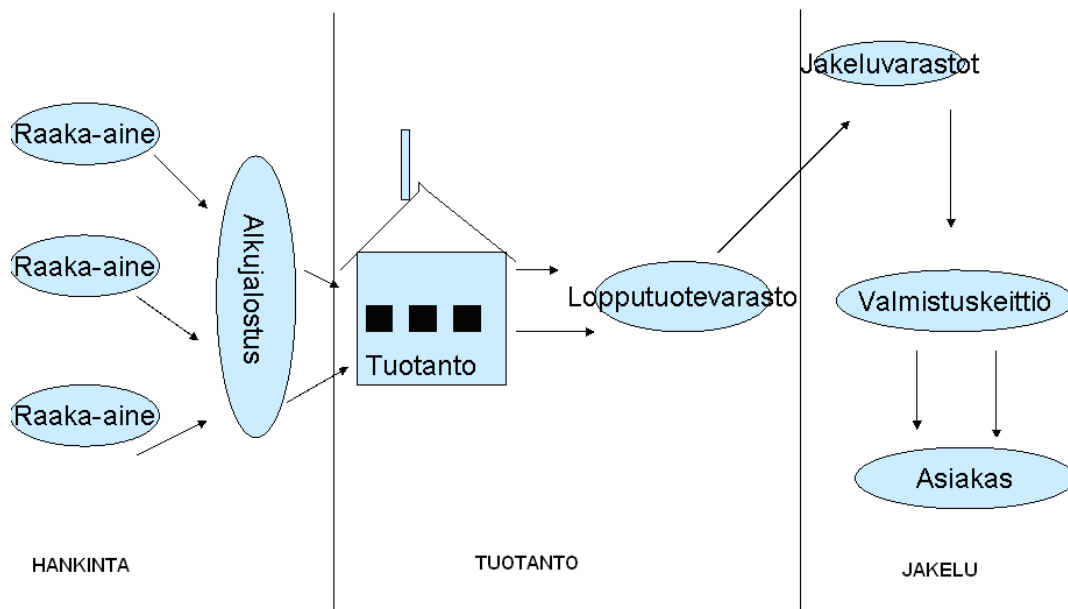
Logistiikka on prosessi, jonka tavoitteena on varmistaa paras mahdollinen materiaalin ja materiaalin ohjaamiseen oleellisesti liittyvän informaation virtaus toimitusketjun läpi.

Logistiikka on materiaalivirran, pääomavirtojen ja informaatiovirran integroitu kokonaisuus.

Materiaalivirta

- yritykseen tulevan (hankinta)
- sen sisällä kulkevan (tuotanto)
- sieltä lähtevän (jakelu)

Pääomavirta- rahan liikkeillä yritykseen ja yrityksestä pois päin ratkaistaan liiketoiminnan kannattavuus, materiaali- ja informaatiovirrat ovat edeltäviä tapahtumia. Tulologistiikassa pääomia virtaa toimittajille ja kuljetusten hoitamiseen operaatioissa kustannuksia valmistuksen palkoista lähtölogistiikassa yritykseen saapuvat myydyistä palveluista ja tuotteista hankitut pääomavirrat (Sakki 1997). Tekemäni kuvio (kuvio 3) on muokattu yleisestä raaka-aineen logistisesta kierrosta, kuvio auttaa selventämään raaka-aineen kulkuketjun alkutuotannosta asiakkaalle, lisäksi avaan kuvion esimerkillä viljasta leiväksi kuluttajalle. Viljanjyvät kasvavat pellolla raaka-aineena. Sieltä ne kulkevat alkujalostukseen eli myllylle, jossa jyvistä tehdään jauhoa. Seuraavan logistisessa sarjassa on tuotanto eli leipätehdas, josta valmis tuote varastoituu välivaraston kautta kaupan varastoon. Viimeisen on asiakas eli tuotteen loppukäyttäjä. Näin vehnänjyvä on kulkenut logistisenjärjestelmän läpi.



Kuvio 3: Yleinen logistinen järjestelmä

Informaatiovirta- sisältää materiaali- ja pääomavirtojen käynnistämiseksi ja ohjaamiseksi tarvittavan tiedonkulun.

- tulologistiikka: oston ja toimittajien välinen tiedonsiirto
- tuotannon ohjaukseen liittyvä informaatio
- lähtölogistiikka: jakelu ja kuljetukset sekä markkinat ja asiakaspalvelu

Ammattikeittiössä tarvittavan informaatiovirran laatuun ja tarkkuuteen vaikuttaa mm. keittiön liikeidea eli toimintatapa, toimintaympäristö ja asiakaskunta. Ruokapalvelun keskeiset tietovirrat syntyvät keittiöön tulevista tiedoista, siellä muodostuvista sekä keittiöstä lähtevistä tiedoista.

Keittiöön tulevia tietoja

- Tuotetiedot toimittajalta
- Toiminnan reunaehdot (budjetti, työlainsäädäntö)
- Ateriapalvelutilaustiedot
- Kokousterien varaustiedot

Keittiössä muodostettavia uusia tietoja

- Ruokalistat
- Oma valvonnan seurantatiedot
- Reseptien sisältötiedot (ravintosisältö, raaka-aineet)
- Myyntitiedot (asiakasmäärät, hinnat, annokset)

- Varaston tuotetiedot
- Kustannus- ja katelaskentatiedot
- Laitteiden huoltotiedot

Keittiöstä lähteviä tietoja

- Tilaustiedot ja reklamaatiot tavarantoimittajille
- Laskutustiedot asiakkaille
- Työvuorolistatiedot
- Tilastot asiakasmääristä ja myydyistä annoksista
- Toiminnan tunnusluvut (myynti ja kirjanpitoliedot)

Ammattikeittiön tietovirtaa mukailtu (Efeko Oy & Mikkelin AMK 2005).

4.4 Tietojärjestelmät ruokatuotannon suunnittelun apuvälineenä, Aromi

Aromi-tuotannonohjusjärjestelmä on Logica ravitsemisliiketoiminnan palveluyksikön kehittämä ja ylläpitämä, eri toimintomoduuleista koostuva ohjelmistokokonaisuus. Ohjelmisto on moduulirakenteinen järjestelmä, jossa yhteiset tiedot palvelevat ohjelmistokokonaisuuden kaikkia toimintoja. Sovelluksen moduulit kytkeytyvät toisiinsa niin, että kerran syötetty tieto palvelee muita moduuleja kokonaisratkaisun nimeltä Aromi.

Ohjelmistokokonaisuus on toteutettu yhdessä ruokapalveluammattilaisten kanssa tukemaan nykypäivän ammattikeittiöiden tuotanto-, materiaali-, myynti ja laatuprosesseja. Aromi-ohjelmiston tukemat ruokapalveluprosessit ovat tuotannon suunnittelu ja ohjaus, materiaalin ohjaus, ravintotietous, varaston hallinta, myynti, laatu ja omavalvonta. (Logica 2009).

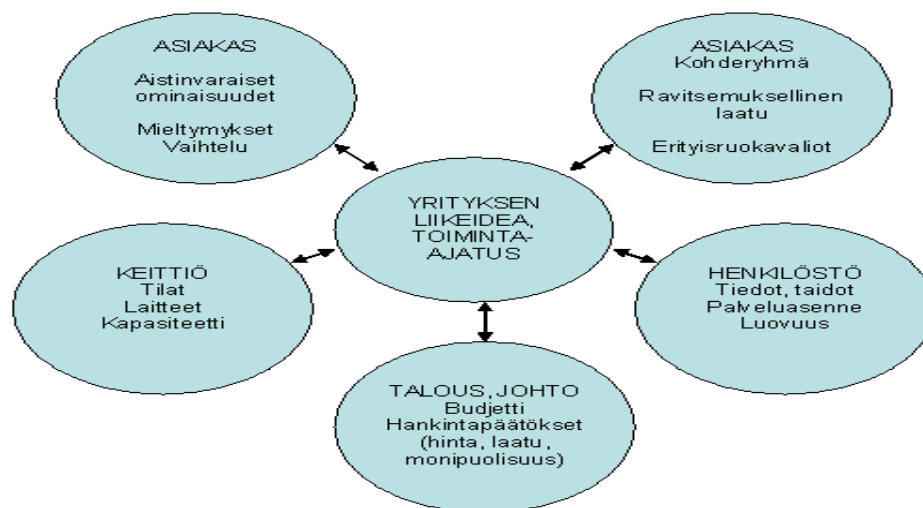
Ruokapalvelut toimialana on jatkuvien muutosten kohteena. Muutoksia aiheuttavat sisäiset kehittämisprojektit sekä ulkopuoliset sidosryhmät. Aromi mahdollistaa valitun toimittavan ohjauksen ja seurannan mainitussa projektissa. Sisäisiin kehitysprojekteihin voidaan lisätä myös taloudelliset muutokset yhteiskunnassa, jotka luovat paineita ruokalistamuutoksiin. Myös yksittäinen raaka-aine muutos voi aiheuttaa prosessi muutoksen. Ulkopuoliset sidosryhmät aiheuttavat muutoksia esimerkiksi sopimus muutoksilla ja uusilla sopimuksilla. Ideaali tilanteessa edetään aina kaksi askelta edellä kuluttajaa. Näin pystytään tarjoamaan aina uusia kokemuksia ja pitämään asiakkaat kiinnostuneina palveluistamme. Tämä onnistuu kuluttaja tutkimuksilla ja trendien seuraamisella.

Tärkeää on myös pysyä asiakaspinnassa kuunnellen asiakaskäyttäytymistä. Ensimmäiset muospaineet ovat nähtävissä heikoilla signaaleilla. Henkilökunnan koulutus on tärkeänä osana ketjuuntumista ja nykypäivän yritystoimintaa. Koulutusta on monenlaista, esimerkiksi

laitekoulutusta, ammatillista koulutusta sekä esimieskoulutusta. Henkilökunnalle järjestetään jatkuvasti Aromi-koulutuksia, koulutusten sisältöjä on erilaisia, kertausopinnoista aina uuden henkilön koulutustilaisuuksiin. Koulutukseen kuuluu vahvana perehdytys. Yritys on laatinut kirjallista materiaalia perehdytyksen apuvälineeksi. Perehdytyksen yhtenä tärkeimpänä asiana on jälkiseuranta. Kuukauden kuluttua perehdytyksestä käydään opetettu asia tarkastamassa ja varmistamassa osaaminen. Tämä on hyvä tapa kummallekin osapuolelle, sekä työnantajalle että työntekijälle. Työnantaja varmistaa opetuksen onnistuneen ja voi jatkaa luottavaisin mielin ja työntekijä tuntee oman työn arvostuksen lisääntyneen. Kaikille koulutuksille on tavoitteena laadun ja tuottavuuden parantaminen ja henkilökunnan työtyytyväisyyden lisääminen.

5 Ruokalistasuunnittelu

Ruokalistasuunnitteluun vaikuttavia asioita on runsaasti (kuvio 4).



Kuvio 4: Ruokalistasuunnitteluun vaikuttavat asiat (Suominen 2002).

Liikeidea on yrityksen toiminnan perusta. Liikeidean pitää vastata kysymyksiin mitä, kenelle ja miten. Liikeidean tulee olla kannattava ja sen tulee perustua pitkälti toimintaympäristön analysointiin ja vastata omistajien, asiakkaiden ja ympäristön tarpeita. Ruokalistasuunnittelu on yksi tärkeimmistä ruokapalvelun toiminnoista. Ruokalista on aina ruokapalvelun myyntilista. Ruokalistoja on useita erityyppisiä, kuten lounas- ja päivällislistat, à la carte -listat ja kiertävät ruokalistat. Ruokalistasuunnittelijan pitää tuntea hyvin oma asiakasryhmänsä ja minkälaisia erityistarpeita sillä ruokalistan suhteen on mm. ravitsemuksellinen laatu ja erityisruokavaliot asiakasyrityksessä. Yrityksen toimitilan

analysointi on tärkeää heti prosessin alussa. Toimitiloissa kartoitetaan valmistustilat, laitekanta ja mahdollinen valmistuskapasiteetti. Tärkeää on tuntea myös eri raaka-aineet ja ruoanvalmistusmenetelmät. Henkilöstöön kohdistuu paljon vastuuta. Ruoan tulee olla valmistettu siten, että laskennallisesti asiakkaalle määriteltyjen annoskokojen mukaan ruoka täyttää ravitsemussuositukset ja asiakassopimuksessa määritellyt asiat. Valtion ravitsemusneuvottelulautakunta on määritellyt ravitsemussuositusten perustan, joita ruoan valmistuksen suunnittelussa noudatetaan. Ruoka tulee pystyä myös valmistamaan kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Asiakassopimuksissa määritellään aterian raaka-ainekustannukset ja palvelun sisältö. Tämän avulla toimipaikka voi suunnitella juuri oikean lounastuotteen asiakkaalleen budjetin mukaisesti. Ruokatuotetta tulee kehittää myös siten, että asiakas pääsee kokemaan uutta ja lounas on mahdollisimman monipuolinen. Tämä onnistuu esimerkiksi teemaruokien avulla. Asiakasta tulisi myös ohjata syömään siten, että suositukset täyttyvät, mutta eivät ylity.

Asiakkaalle laadukkaan ruokapalvelun ja keittiölle tehokkaan toiminnan mahdollistavan ruokalistan taustalla on pitkäjänteinen jatkuva tuotekehitysprosessi. Suunnittelutyön pohjana käytetään yleensä aiempia ruokalistoja, vakioruokaohjeita, asiakaspalautetta ja ravitsemussuosituksia. Opinnäytetyössäni käsitellään ruokatuotteen kehitystä. Reseptejä muutettaessa komponenteiksi ruoan laatu ja ulkonäkö saattavat muuttua. Myös ketjuuntumisen tuomat tavarantoimittaja muutokset aiheuttavat muutoksia reseptiikassa. Vaikkakin Yritys A pyrkii saamaan säästöjä ja lisäämään kilpailukykyä, ei tarkoituksena ole heikentää tarjoiltavan lounaan laatua. Komponenttivalmistuksen päätarkoituksena on laadun nostaminen ja tasalaatuisuuden varmistaminen asiakkaille. Tarjoiltavan lounaan laatua voidaan käsitellä aistinvaraisesti ja ravitsemuksellisesti.

5.1 Aistinvaraiset ominaisuudet

Tärkeänä asiana ruokalistasuunnittelussa koetaan ruoan gastronomiset tekijät eli aistinvaraiset ominaisuudet, koska niillä on suuri vaikutus asiakastyytyvyyteen. Näillä tarkoitetaan ruoan makua, väriä, rakennetta ja tarjolle asetelua. Suunnittelussa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota eri ruokailijaryhmien erityistarpeisiin ja odotuksiin ruokalistan kokonaisuuden onnistumiseksi sekä seurata säännöllisesti asiakaspalautetta.

Ruoan värit on otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Väreillä saadaan aikaan houkuttelevuutta ja ensivaikutuksen muodostumista. Houkuttelevina väreinä pidetään punaista, oranssia, ruskeaa, vaalean punaista, keltaista ja vaalean vihreää. Värikkäillä kasviksilla saadaan ruokaan värin ja houkuttelevuuden lisäksi tärkeitä ravintoaineita, eikä ateriakokonaisuuksissa saa käyttää liikaa samoja värejä tai sekoittaa kaikkia värejä yhteen. (Suominen 2002, 15-16.). Rakenne ja muoto ovat tärkeitä, sillä vaikutelma ruoasta syntyy jo ennen kuin niitä maistetaan. Tästä ei pidä unohtaa suuntuntumaa. Jotkut ruokayhdistelmät

sopivat keskenään rakenteeltaan ja niitä usein tarjotaankin yhdessä, esimerkiksi rapeaa leipää keittojen kanssa.

5.2 Ravitsemuksellinen laatu

Väestötason ravitsemussuosittelujen toteutumista seurataan ravintoaineiden saantia laskemalla. Ravintoainelaskelmien tulee aina perustua käytössä olevaan/suunniteltuun ruokalistaan ja vakioituihin ruokaohjeisiin, koska ravintoaineiden laskentaan tarvitaan tarkat annoskoot ja ruokien koostumustiedot aterian eri osista. Ammattikeittiöissä ravintosisältölaskelmat tehdään yleensä ruokatuotannon ohjaukseen suunnitelluilla atk-ohjelmilla, kuten Aromi. Atk-ohjelmien avulla saadaan ruoasta tarkasti laskennallinen ravintosisältö selville.

Ruoan ravitsemuksellisen laadun arviointiin on kehitetty neljä kriteeriä: peruskriteeri, rasvakriteeri, suolakriteeri ja tiedotuskriteeri. Kriteerit on kehitetty käytännön työkaluksi ammattikeittiöille atk-ohjelmien rinnalle. Kriteerit perustuvat ammattikeittiön elintarvikevalintoihin, ruoanvalmistukseen ja käytettävissä oleviin resursseihin. Kriteerit on kehitetty Sydänliiton asiantuntijatyöryhmässä, jossa on edustus mm. sosiaali- ja terveysministeriöstä, Elintarvikevirastosta, Valtion ravitsemusneuvottelukunnasta, Kansanterveyslaitoksesta, ammatillisista korkeakouluista ja ruokahuollon asiantuntijoista.

1. Peruskriteeri: Asiakkaalla on mahdollisuus valita lounaalla seuraavat aterian osat joka päivä

- margariini tai kevytmargariini
- rasvaton maito
- tuoreet kasvikset tai tuoresalaatti
- ruisleipä tai ruisnäkkileipä

Peruskriteeri kuvaa asiakkaan mahdollisuutta valita päivittäin kuidun, vitamiinien ja kivennäisaineiden saantia sekä rasvan laatua parantavia vaihtoehtoja.

2. Rasvakriteeri: Rasvan määrään ja laatuun ruoanvalmistuksessa on kiinnitetty huomiota seuraavasti

- makkararuokia tarjotaan enintään kerran viikossa
- kalaruokia tarjotaan vähintään kerran viikossa
- ruoanvalmistuksessa käytetään kermaa enintään kerran viikossa
- ruoanvalmistuksessa käytetty kerma on kasvirasvapohjaista
- ruoanvalmistuksessa käytetään juustoa enintään kerran viikossa
- ruoanvalmistuksessa käytetty juusto on kasvirasvapohjaista
- lihan ja kalan paistamiseen ei käytetä voita/ voi-kasviöljy-seosta

Näillä ruoanvalmistukseen ja elintarvikkeiden valintaan liittyvillä kohdilla pyritään varmistamaan, että lounasaterian rasvan määrä ja laatu ovat kohdallaan.

3. Suolakriteeri: Suolan käyttöön on kiinnitetty huomiota seuraavasti

- suola lisätään ruokaan ohjeen mukaan
- keitettyihin perunoihin ei käytetä suolaa tai suolaa sisältäviä mausteita
- kypsennettyihin kasviksiin ei käytetä suolaa tai suolaa sisältäviä mausteita
- riisiin tai makaroniin ei käytetä suolaa tai suolaa sisältäviä mausteita
- vähäsuolaista leipää on tarjolla ainakin 2-3 kertaa viikossa

Jos edellä mainitut kriteerit toteutuvat, on suolan käyttöä keittiössä todennäköisesti pyritty vähentämään. Kriteerien toteutuminen ei kuitenkaan takaa ruoan vähäsuolaisuutta.

4. Tiedotuskriteeri: Asiakkaalle tiedotetaan suositeltavasta ateriakokonaisuudesta. Suositeltavasta ateriakokonaisuudesta viestitään asiakkaalle malliaterian avulla vähintään viikoittain. (Sydänliitto 2004).

5.3 Ruokalistan suunnittelujärjestys

Itse ruokalistasuunnittelu aloitetaan siten, että tehdään suunnittelun pohjaksi tyhjä runko, johon voidaan merkitä valmiiksi oman toiminnan mukaiset viikonpäivät ja päivän ateriat (aamupala, lounas, välipala, päivällinen, iltapala). Ateriat voi jakaa osiin esimerkiksi pääruoka, lämmin lisäke, jälkiruoka(kuvio 5). Pohjaan merkitään tämän jälkeen pääraaka-aineet: kala, siipikarja, makkara/sisäelimet, jauheliha, kasvis ja kokoliha. Seuraavaksi ruokalistaan kannattaa valita valmistustapa eli valmistettavat ruokalajit, kuten keitot, padat, laatikot ja kastikkeet. Näiden molempien esiintymistiheyteen vaikuttaa mahdollisesti asiakkaan kanssa sovittu palvelutuotteen kuvaus (esim. koulut, päiväkodit, palvelukeskukset, sairaalat). Tällaisissa kohteissa ruokailun maksaa yleensä tilaajaorganisaatio, ei itse ruokailija. Pääruoille valitaan tämän jälkeen lisäkkeet siten, että saadaan maukas, värikäs ja vaihteleva (raaka-aineiden laatu ja rakenne sekä menetelmä) kokonaisuus. Huolellisuus on valttia, sillä yksikin muutos vaikuttaa koko suunniteltuun pohjaan. Tätä järjestystä on hyvä noudattaa kunnes hallitsee suunnittelun hyvin ja löytää itselle parhaimman tavan. Sama suunnittelujärjestys pätee myös yksittäisen aterian suunnitteluun(Suominen 2002).

1 vko	MA	TI	KE	TO	PE
lounas1	nauta kuutio	kala/pala	jauhelihapyörykkä	kala	porsas niskeleike
	palapaisti	kermaviilikastike	ruskea kastike	juustomestarin kala	hapankaalissa haudutettua niskaa
	pippurinen-pekompata	sitruuna-tillikastike	paprika-sipulikastike	pinaattikala	tomaatti-juureshöystö
lounas 2	broiler file	riista	kalkuuna	nautaviipale	broileri suikale
	currykastike	käristys	pasta-vuoka	merimiesvuoka	keltainen pata
	kermainen tomaattikastike	metsäsienikastike	lasagne	perunaviipalelaatikko	ananaspata
lisäke					
salaatti					
jälkiruoka					

Kuvio 5: Ruokalistapohja

5.4 Uuden ruokalistan rakentaminen

Tässä luvussa kerrotaan Yritys A:n ruokatuotteen uudistuksesta. Luvussa käsitellään myös sitä, miten yrityksen sisäisten kartoitusten tulokset on otettu huomioon uudistuksessa, esimerkkinä ruokalistan vaikea käytettävyys. Lisäksi luvussa kuvaillaan ruokalistauudistuksen pilotoinnin vaiheita ja käytännön toteutuksia. Pääkohdiksi ruokatuotannon prosessien uudistuksessa tulee ruoanvalmistuksen jaksottaminen, komponenttivalmistus ja näiden vaikutus ostotoimintaan. Yritysjohdolla on tehnyt päätöksen yrityksen uusista toimintatavoista. Toimintatapoihin tulleita muutoksia ovat tuotekehitykselle kiertävien ruokalistojen uudelleen prosessointi ja tehostaminen. Tämän tarkoitus on hakea kustannustehokkuutta ja yhdistää tavarantoimittajia ja kilpailuttaa heitä. Toisin sanoen nämä asiat tarkoittavat ruokatuotteen ketjuuntumista yrityksen sisällä.

5.5 Ruokatuotteen työryhmät ja ohjeistus

Työryhmiä toimii kymmenen, joista jokainen työryhmä keskittyy yhteen tuoteryhmään tai toimintoon. Työryhmät jakaantuvat elintarvikeryhmittäin esimerkiksi maitotalousryhmään ja liharyhmään. Työryhmissä vetäjinä ovat operatiiviset johtajat ja jäseniä ostoista, tuotekehityksestä ja operatiivisesta toiminnasta. Ryhmien tarkoituksena on etsiä uusia kilpailukykyisiä ja laadukkaita tuotteita ja kehittää ostotoimintaa Yritys A:ssa. Samalla ryhmät osallistuvat kentän ohjaamiseen ja tukemiseen. Työryhmät ovat vahvana osana mukana ruokalistan kehittämisessä määrittelemällä lounaan hintarajat ja tuotevalikoiman. Heidän tietonsa perustuu aina tutkimuksiin ja asiakaskyselyihin. Myös yleinen markkinanäkemyks on vahvana osana kehitystä. Työryhmien määrittelemien toimintasuunnitelmien tulevista toimenpiteistä tiedotetaan johdolle sekä henkilökunnalle. Ongelmaksi muodostui, miten saamme ohjeet ja ajatukset vietyä kentälle eli loppukäyttäjille.

Seuraava työ olikin tehdä yhtenäiset ohjeistukset toimipaikalle. Ohjeistus on hyväksytty työryhmissä.

Ruokalistan käyttöönotto-ohjeistus toimipaikassa:

1. Käytetään ruokalista runkopohjia Aromissa.
2. Suunnitellaan ruokavalikoima toimipaikkakohtaisesti sekä jaetaan ruokailijamäärät ruoka-annosten jakauman mukaisesti.
3. Vakioidaan ja tarkastetaan annoskohtaisesti päivittäisten ruokalistojen annoskoot, asiakasmäärät ja kustannukset.
4. Tulostetaan valmistusohjeet ja käytetään suunniteltua reseptiikkaa.
5. Toteutuneen päivän jälkeen päivitetään todelliset annoskoot ja asiakasmäärät.
6. Ostosuunnitelma tehdään Aromia hyödyntäen.

5.6 Viisi askelta kohti ketjuuntumista

Työn pohjana on yritykseen prosessin aikana kehitelty 5 askelman ohjelma. Askelmat kuvastavat prosessin kulkua. 5 askelta on kaikkia toimintoja koskeva ohjelma, joka keskittyy ostamisen ja logistiikan tehostamiseen. Ohjelman tavoitteena on varmistaa palveluiden laatu sekä säästää kustannuksia kehittämällä ostotoimintaa, ruokalistoja ja reseptiikkaa. Kaikki askelmat linkittyvät toisiinsa ja tavoitteena on asiakkuuden hallinta kannattavalla liiketoiminnalla.

Tavoite työssäni on onnistunut ketjuuntuminen ja komponentti valmistuksen läpivieminen toimipaikkoihin. Seuraavaksi työssäni käydään konkreettisemmin lävitse ruokatuotteen kehitysprosessi 5 askelta kuvion (kuvio 6) avulla.



Kuvio 6: 5-askelta kohti ketjuuntumista (Yritys A 2009).

1. Askelma: Tarjoama

Tarjoama pitää sisällään ruokalistat, ruokalajit ja konseptit. Prosessin osana tulee valmiiksi uudistuneet lounaslistapohjat toimipaikoille.

2. Askelma: Tuotteet ja reseptiikka

Tarkat laatumääritykset tuotteille ja testatut reseptit. Raaka-aineet käyvät tuotekehityksen testitilaisuuden läpi, jolloin ne speksataan. Speksauksella tarkoitetaan tarkkaa tuotekuvausta raaka-aineista. Siihen sisältyy esimerkiksi suolaprosentin määrittely ja koko. Reseptit testataan valituissa toimipaikoissa pilotointijakson aikana. Palaute ja kehitysideat kirjataan ja korjataan reseptiikkaan.

3. Askelma: Toimittajat ja artikkelit

Sopimustoimittajat, sopimusartikkelit, sopimusartikkelien ostoehdot ja valikoimakirja. Uudistuneiden reseptien myötä pääsemme myös erilaiseen kilpailutilanteeseen tavarantoimittajien kanssa. Aromista saadaan tarkat ennusteet raaka-aineille, jotka pystymme toimittamaan tavarantoimittajille. Tämä vaikuttaa hintoihin ja toimitusvarmuuteen.

4. Askelma: Logistiikka

Nimetyt jakelukanavat, logistiset kustannukset ja pudotuskertojen optimointi. Oikein ostaminen vaikuttaa kustannuksiin, niin Yritys A:n kannattavuudessa kuin toimipaikkojenkin tuloksessa. Johdettu logistiikka on yksi tärkeimmistä asioista kohti ketjuuntumista. Johdettu osto-ohjelma ohjeistuksineen tukee toimipaikkaa ostamaan oikein ja näin ollen tukee kannattavaa logistiikkaa.

5. Askelma: Toimipaikka

Johtaminen, tilaus, - ja tuotantoprosessi, ohjeistusten mukainen toiminta, asiakaspalvelu. Johtamisella on tärkein osuus tässä prosessissa. Mikään tehty kaavio tai prosessi ei auta kannattavuuden lisäämiseen, jollei toimipaikan työntekijää saada aktivoitua toimintaan mukaan. Tuotekehittäjien ja aluepäälliköiden täytyy ohjata konkreettisesti toimipaikkojen henkilökuntaa ja olla mukana arkipäivän toiminnoissa. Omalla työllä ja oman työn esimerkein olet paras opettaja ja tukija. Toimipaikan työntekijät pitää saada ymmärtämään, että teemme tätä yhteisen hyvän takia, että meillä kaikilla olisi töitä kiristyneessä taloustilanteessa. Toimipaikkojen työntekijöiden sitouttaminen ketjuohjattuun toimintaan on yhtä tärkeää kuin muidenkin prosessiin osallistujien. Uudistuneet prosessit auttavat tuotekehitystä ja ostoja kohti ketjumaista toimintaa ja ajattelumaailmaa. (Yritys A 2009).

6 Empiiriset tulokset: Ruokatuotteen kehitysprosessi Yritys A:ssa

Yhtenä projektin tutkimuskohteina oli komponenttiruuanvalmistuksen onnistuminen Yritys A:ssa. Lähtötilanteessa ruokalistasivat olivat kiinteät kahdeksan viikon kiertävät. Ruokien reseptiikka on koostettu vuosien varrelta eivätkä ne ole reseptisisällöllisesti enää päivitettyjä. Raaka-aine muutoksia on tullut ja ne eivät ole päivittyneet kaikkiin resepteihin. Yhtenä ketjuuntumisen osana on komponenttivalmistus ruuanvalmistuksessa. Tällä tarkoitetaan pääraaka-aineen erottamisista ruokalajista. Esimerkkinä on pippurinen lihakastike naudanlihasta. Ruoka valmistetaan perinteisesti lisäämällä raaka-aineet kattilaan kypsytysjärjestyksessä ja haudutetaan kypsäksi ja tarjoillaan. Samalla valmistuu koko suunniteltu valmistuserä. Komponentti valmistustoiminnalla resepti muuttuu ja valmistetaan erillään pippurinen lihakastikepohja ja lihakuutiot. Näin siis pippurinen lihakastike resepti on purettu komponenteiksi, kastikkeeksi ja lihaksi.

Tämä ruoan komponenttivalmistusmenetelmä tarjoaa paljon etuja.

- tasalaatuisuus, pienemmät valmistuserät
- ateriakustannusten seuranta helpottuu
- hävikin minimointi, osavalmistus menekin mukaan

Uudelle ruokalistalle tulevien ruokalajien reseptiikka tulee purkaa komponenteiksi ja samalla tuotekehitys testaa reseptit. Näin varmistamme että asiakkaamme saavat joka päivä tasalaatuisen aterian.

Kustannuseuranta kuuluu jokapäiväiseen ravintolatoimintaan. Vanhalla ruuanvalmistusmenetelmällä hävikin seuranta oli lähes mahdotonta. Kukaan ei pysty ennustamaan, paljonko tänään on asiakkaita ja jolloin on vaikea tehdä oikea määrä ruokaa. On eletävä vanhan tiedon mukaan ja pyrittävä seuraamaan ennusteita.

Komponenttiruuanvalmistuksen tuoma hyöty tuo tullessaan säästöjä, kun kalliita raaka-aineita voidaan säilyttää kylmiössä odottamassa asiakkaita. Keittiöhenkilökunta voi tehdä edullista kastikepohjaa aamulla ja lämmittää sitä mukaan lihoja kylmiöstä kastikkeen sekaan, kun asiakkaita saapuu lounaalle. Päivän päätteeksi hävikki on pientä, vaikka asiakasmäärät vaihtelevat. Kaikki jäljelle jääneet lihat kylmiössä ovat säästöä hävikissä. (Kurkinen 2009).

Kaikkea reseptiikkaa ei voi toteuttaa komponentti valmistuksella, tästä esimerkkinä laatikkoruoat ja pitkän kypsytysajan vaativat ruoat esimerkkinä paistit. Kastikeruokiin ja keittoihin tämä on yksi parhaimmista valmistusmenetelmistä.

Henkilökunnan koulutuksella on suuri merkitys oikean reseptiikan noudattamiseen. Kyseessä on uuden asian opetteleminen 200:ssa toimipaikan keittiössä. Tiedossa oli vastarinta, mikä muodostuu kun vanhaan ja turvalliseen toimintaan tulee muutoksia.

Päättötöiden tekovaiheessa ketjuuntuminen tulee koskemaan ainoastaan Yritys A:n yrityssektoria. Muut sektorit seuraavat vuoden kuluttua perässä. Koulutusvälineenä toimii Aromi-reseptiohjelma. Tuotekehitysosasto on korjannut reseptikkaa ja testannut sitä pilottitoimipaikkojen kanssa. Tuotekehitys aloitti uuden ruokalistarungon rakentamisen tyhjältä pöydältä. Uudessa tilanteessa tämä oli kaikkein paras vaihtoehto.

Yritys A:n yrityssectorilla oli ennen käytössä neljä erilaista ruokalistapohjaa toimipaikoille. Näissä oli suuria eroja raaka-ainekustannuksien ja sisältöjen kanssa. Useamman ruokalistapohjan kanssa ostotoiminto on myös haastavampaa. Ostotoiminto perustuu pitkälti vuosisopimuksiin, joissa on sovittu yhteisesti myyntikiloista. Myyntikilot kertovat, kuinka paljon esim. lihapullia ostamme vuodessa toimittajalta. Neljää erilaista ruokalistaa ja 200 toimipaikkaa on mahdotonta kontrolloida ja johtaa ketjumaisesti. (Sandell 2009).

Yritys A:n johdon päätöksellä ruokalistojen suunnittelu ja toteutus muuttuu ketjuohjatuksi toiminnaksi. Suomen suurimmat catering-alan yritykset toimivat ketjumaisesti ja ovat hyviä edelläkävijöitä kertomaan kuinka ketjuuntuminen tulisi hoitaa yrityksessä. Ruokalistojen määrää tulisi vähentää ja raaka-aineiden käytettävyyttä useammassa reseptissä lisätä. Lopputuloksena oli kaksi eri hintaluokan listaa, edullisempi lista 1 ja kalliimpi lista 2. Hintaeroa ruokalistojen kesken on 0 euroa. Lista 1 muodostuu perinteisistä suomalaisista kotiruoista ja keitoista. Tämä ruokalistapohja kattaa lähes 60 % 200 toimipaikasta.

Lista 2 pohjautuu lista yhteen. Erona ovat vaihtelevammat raaka-aineet ja monipuolisempi tarjonta. Lisäksi on tarjolla makuja maailmalta pizzojen ja grilliruokien kautta. Kaikki reseptiikka on toteutettu ruokalistoille komponenttivalmistuksella ja reseptit on testattu pilottitoimipaikkojen toimesta. Ruokalistasuunnittelu on toteutettu trendejä ja asiakaspintaa kuunnellen. Ruokalistamuutoksesta olen tehnyt tutkimuksen toimipaikoille, jonka esittelen myöhemmin.

6.1 Ruokalistan pilotointi ja testaaminen

Tuotekehityksen saatuaan valmiiksi runkolistat oli ne vielä testattava asiakkailta ja oikeassa valmistusympäristössä sekä laitteilla. Pilottitoimipaikoiksi valitsimme aluepäälliköiden avustuksella 12 erilaista toimipaikkaa. Erilaisuudella tarkoitan asiakasmääriltään erikokoisia toimipaikkoja ja ruokatarjonnaltaan (annoskoko ja valikoima). Uudessa ketjuohjausmallissa kaksi ruokalistaa tulisi tyydyttää kaikkia entisen neljän listan käyttäjiä ja asiakkaita. Tämän

vuoksi oli perusteltua ensimmäisessä pilotointi vaiheessa saada mahdollisimman suuri palautemäärä, jonka avulla saisimme kehitettyä toimintaa.

Ennen pilotointia järjestettiin testaaville toimipaikoille informaatiotilaisuus. Tilaisuuteen saapuivat kaikkien testaavien toimipaikkojen ravintolapäälliköt ja keittiömestarit. Tilaisuudessa kävimme esimerkkien avulla lävitse ruokalistamuutokset eli komponenttituotannon tulemisen ruokalistalle. Samalla jokainen toimipaikka sai etukäteen uuden testattavan ruokalistan. Toimipaikalla oli kaksi viikkoa aikaa tutustua listaan ja kommentoida tuotekehitystä. Tässä vaiheessa myös tuotekehityksen tuotepäälliköt jalkautuvat toimipaikkoihin käynnistämään testausta.

Testattavat reseptit oli jaettu valmiiksi toimipaikoille ja näin kaikkien ei tarvinnut testata kaikkea. Osa toimipaikoista testasi jälkiruokia ja keittoja, osa taas pääruokia. Informaatio liikkui aina kaikkien toimipaikkojen ja tuotekehityksen välillä yleisjakeluna. Näin kaikki olivat tietoisia projektin etenemisestä ja kehityksestä. Ravintolapäälliköille jäi suurin vastuu asiakaspalvelusta ja palautteen keruusta toimipaikoista. Asiakkaille tosin mitään näkyvää muutosta ei tullutkaan. Pippurinen lihapata oli aivan samanlaista ja makuista kuin ennen. Keittiö teki testivaiheessa kaikki kirjalliset muutostarpeet suoraan tulostettuihin resepteihin. Viikonlopuksi he lähettivät korjatut reseptit tuotekehitykselle.

Tuotekehitys kokosi reseptit viikoittain ja yhdisti saman ruoan testauspalautteet yhteen. Näin resepteistä pystyttiin tekemään yhteenveto ja korjausehdotelma useamman palautteen perusteella. Kun korjausehdotelma oli päätetty yhdessä tuotekehityksessä, se korjattiin Aromiin ja resepti oli valmis. Samalla tavalla toimittiin kaikkien neljän viikon testijakson aikana. Samaisen testijakson aikana perinteinen ruokaisa salaatti koki uudistuksen. Ruokaisa salaatti oli ollut jo monta vuotta taloudellisesti kannattamattomin lounaan osa. Useat asiakassopimukset vaativat tämän lounaan osan säilyttämistä, joten lopettaminen ei ollut mahdollista. Komponenttivalmistus toteutettiin myös tässä lounaan osassa siten, että asiakkaalle punnitaan jo valmiiksi pääraaka-aine esimerkiksi juusto annoskuuhon. Muut raaka-aineet asiakas voi ottaa vapaasti lautaselle. Nyt pystymme kontrolloimaan annoskokoa. Pääraaka-aineen annostus toi tullessaan mahdollisuuden tarjota useampaa raaka-ainetta lounaalla. Myös asiakas hyötyy, kun voi ottaa yhden sijasta useampaa raaka-ainetta salaattiin esimerkiksi juustoa ja katkarapuja.

Opinnäytetyöni kyselytutkimus perustuu pääosin komponenttivalmistuksen onnistumiseen pilotoinnissa. Pilotoinnin jälkeen testaaville toimipaikoille järjestettiin päätöstilaisuus, jossa asiakaspalautteet ja heidän antamansa palautteet sekä kehitysideat käytiin läpi. Samalla aktiivisemmat toimipaikat palkittiin. Nyt tuotekehityksellä oli valmiina testattuna neljän viikon kiertävä ruokalistapohja valmiina kaikille toimipaikoille. Runkolistoista tehtiin valmiiksi

viisi erilaista listapohjaa kopioitavaksi Aromilla toimipaikkojen käyttöön. Listamuunnokset ovat erikoissopimuksen alla olevia toimipaikkoja, joilla on esimerkiksi viikonloppuruokailua. Nämä ovat kuitenkin sisällöltään perusrunkolistojen erilaisia kopiointiversioita ja yhdistelmiä.

6.2 Kohti ketjumaista toimintaa

Ketjuuntumiseen kuuluu vahvasti ostojen ja logistiikan tehostaminen. Ennen uudistusta ostoilla ja tuotekehityksellä oli hallinnoitavana neljä erilaista ruokalistapohjaa ja sen tuoma laaja raaka-ainepohja. Laaja raaka-ainepohja tarkoittaa myös montaa toimittajaa. Joukkoon kuului myös paljon pientoimittajia, koska Yritys A:lla on toimintaa ympäri Suomen. Uuden listarakenteen pohjalta saimme kerättyä tarkat kilomäärät pääraaka-aineittain toimittajille. Esimerkiksi viikolla yksi toimipaikat ostavat lihapullia 50 000kg. Ennen tilanne oli että 50 000 kg jakautui neljälle viikolle. Tämä tietenkin nostaa tuotteen hintaa ja hajonta tarkoittaa myös logistiikan kasvua ja suoraan kustannusnousua. Uudistuneessa tilanteessa ja ennustusohjalla pystyttiin tavarantoimittajiin ottamaan yhteyttä uusilla sopimusneuvotteluilla. Samalla pystyttiin karsimaan pois pientoimittajia, joiden logistiset kustannukset ovat korkeampia verrattuna suurimpiin toimittajiin. Myös toimittajat laajensivat jakeluketjuaan, koska nyt oli kysyntää kohdistetusti.

Uuden ruokalistarakenteen muutokset karsivat myös raaka-ainetarvetta. Nyt kun ostotoiminta on johdettua ja ohjeistettua, toimipaikat osaavat ostaa juuri oikean lihapullan. Tämä edellytti osto-osaston antaman ohjeistuksen muuttamisen. Ohjeistuksen muutoksen seurauksena syntyivät uudet osto-ohjeet toimipaikoille sekä osto-oppaat. Nämä ovat saatavissa myös sähköisenä.

Uudistuksen myötä toimittaja määrä väheni ja keskittämällä ostoja alennukset nousivat. Tämä näkyi selvästi Yritys A:n tuloksessa raaka-ainekäytön pienenemisenä ja tuloksen parantumisena. Projekti oli onnistunut.

6.3 Muutokset toimipaikassa

Toimipaikkojen Aromiin oli kopioitu uudet ruokalistat. Nyt toimipaikan edessä oli vakiointi eli ruokalistapohjan muuttaminen toimipaikkaan sopivaksi. Tuotekehityksen lähettämä pohja oli valmiiksi määritelty sadalle hengelle. Samalla ruokien annoskoot oli määritelty pilotoinnin aikana saatujen kommenttien mukaiseksi. Tästä huolimatta voi olla asiakkaita, joille suunniteltu annoskoko ei ole riittävä. Toimipaikoissakin on eroja, esimerkkinä teollisuuden valmistuslaitos ja yritysjohton sihteerit. Toimipaikan esimies käy muuttamassa Aromista annoskoot ja ateriamäärät toimipaikkaan sopivaksi. Myös toimipaikalla on mahdollisuus muuttaa ruokien järjestystä Aromissa. Tätä ei suositella, koska suuret muutokset vaikuttavat ostoihin.

Uuden listan rakenne on suunniteltu joustavaksi. Listalle on tuotu useampia vaihtoehtoja ruoille, jotta toimipaikat voisivat vastata mahdollisimman hyvin asiakastarpeeseensa. Tästä esimerkkinä on kanakastike. Kanakastike koostuu kanasuikaleesta ja kastikkeesta. Kuitenkin tässäkin ruoassa on kolme erilaista kastikevaihtoehtoa. Tämän lisäksi on risottopohja ja pastapohja. Näin ollen toimipaikka voi varioida itse kanasuikaleesta viisi erilaista ruokaa, kuitenkin niin että pääraaka-aine on aina sama eli kanasuikale. Myös valikoima antaa toimipaikoille mahdollisuuden tehdä ruokalistansa kerralla kahdeksaksi viikoksi neljän sijaan. Samalla toimipaikkoja muistutettiin koulutuksissa ennakkosuunnittelun tärkeydestä. Kaikkia Yritys A:n reseptejä ei ole purettu komponenteiksi, vaan työtä tehdään aina tarpeen mukaan ruokalistaa uudistettaessa.

6.4 Ruokatuotteen kehitysprosessin arviointi toimipaikoissa

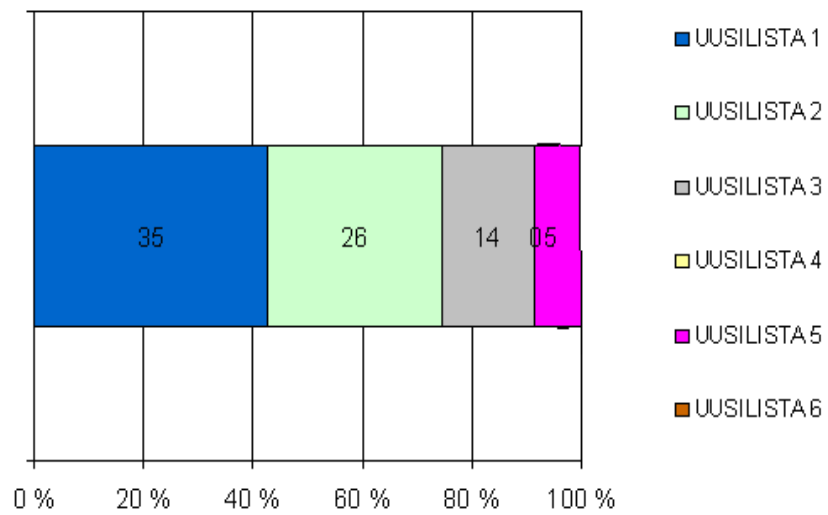
Toimipaikat ovat käyttäneet kuukauden uutta ruokalistaa. Oli tarvetta kerätä kirjallinen palaute. Suoritin tutkimuksen toimipaikoille Webropol- ohjelman avulla. Saamamme palaute ja kehitysideat otetaan käyttöön seuraavassa listapäivityksessä, joka tapahtuu kuuden kuukauden päästä. Asiakaskyselyn kohteilla tarkoitan toimipaikan esimiehiä, jotka ovat asiakkaita tuotekehitykselle. Kyselytutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä lounastuotteen uudistuksesta.

Asiakaskyselyllä kartoitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä ruokalistamuutoksiin, ruokalajien määrää ruokalistalla, komponenttien määrää ja Aromin käyttöä ruokalistasuunnittelussa. Aromin käyttö ja yleisen ruokalistan käyttö toimipaikoissa oli sekavaa eikä yhdenmukaista, kuten ketjutoiminto edellyttää. Hajanainen toiminto toimipaikoissa vaikeuttaa myös logistiikkaa ja ostotoimintaa. Näin asialla on negatiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen.

6.5 Kyselytutkimuksen tulokset: Kvantitatiivinen tutkimus

Mikä lounaslista Teillä on käytössä?

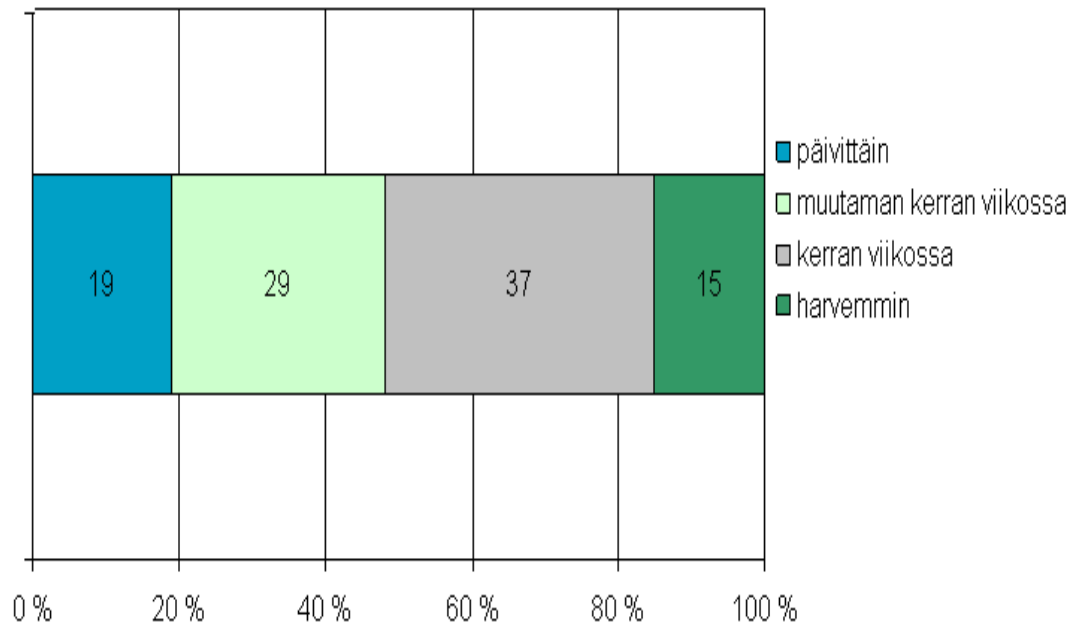
Kysymyksellä kartoitettiin vastaajien käytössä olevaa ruokalistaa, tämä ei vaikuta tutkimuksen tulokseen, vaan on informaationa tuotekehitykselle.



Kuvio 7: Lounaslistan tyyppi

Yli kolmannes kyselyyn vastaajista käyttää Lounaslista 1, neljännes Lounaslista 2 ja kuudennes Lounaslista 3.

1. Kuinka usein merkitset Aromin ruokalistallesi suunnitellut ja toteutuneet ateriamäärät?
Kysymyksellä kartoitetaan ruokalistan kustannusseurantaa ja Aromi käyttöä.

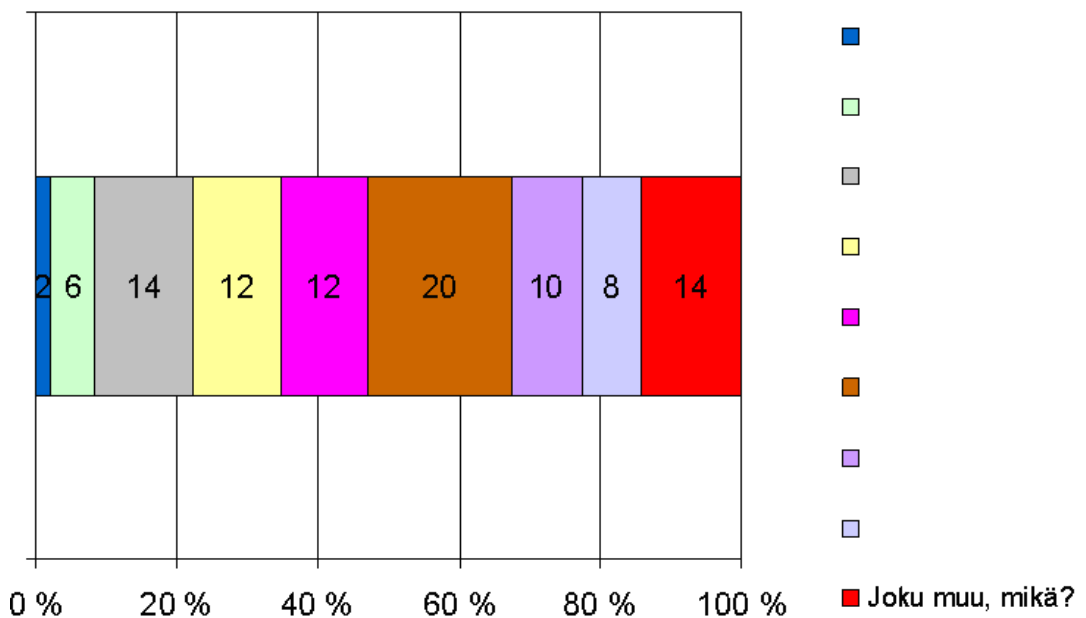


Kuvio 8: Suunnitellut ja toteutuneet ateriamäärät Aromissa

Tulos auttaa kehittämään Aromi-koulutusta. Tulos selventää kuinka usein toimipaikat merkitsevät Aromiin toteutuneet ja suunnitellut annosmäärät. Tutkimukseen vastanneista toimipaikoista 37 % merkitsee tuloksensa kerran viikossa Aromiin. 29 % vastaajista merkitsee muutaman kerran viikossa ja loput vastaajista harvemmin. Yritys A:n ohjeistus määrää suunnitellun ja toteutuneen merkinnän päivittäin Aromiin ja vain 15 % teki näin. Tämä on yksi tärkeimmistä tehtävistä kohti onnistunutta ketjuntoimintaa. Jos toimipaikka ei seuraa asiakasmäärää, he eivät pysty ennustamaan tulevaa. Ruokalista on neljän viikon kiertävä, joten on ehdottoman tärkeää merkitä toteutunut Aromiin, josta sen saa helposti esiin seuraavan kerran listaa suunnitellessa. Merkitty toteuma kertoo raaka-aineiden tilaajalle seuraavan kerran tilattavan määrän.

2. Mikä oli viimeisimmän 4 viikon listan keskimääräinen kustannus?

Kysymyksellä seulotaan toteutuneita ateriakustannuksia listalta ja näin pystymme kehittämään uuden listan hinta rakennetta oikeaan suuntaan.

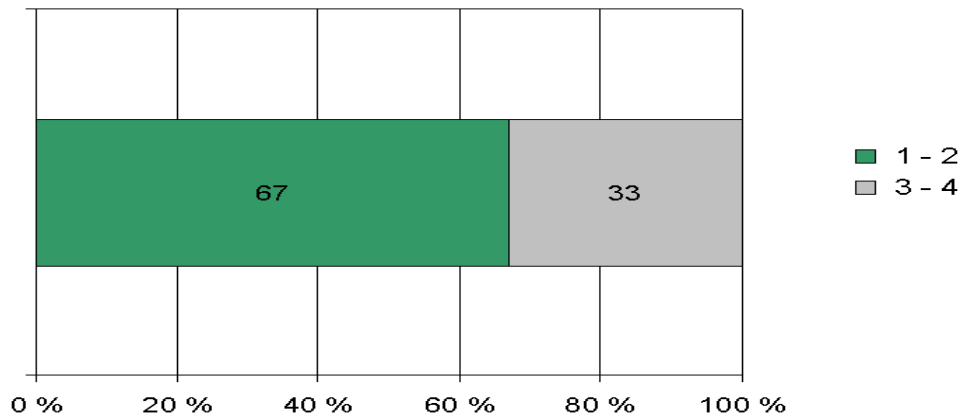


Kuvio 9: Keskimääräiset kustannukset

Viidenneksellä vastaajista keskimääräinen kustannus on 0€. Tulos auttaa tuotekehitystä jatkossa valitsemaan raaka-aineita. Toteutunut hinta on myös pohja tuotekehityksen seuraavalle kehitykselle. Ensimmäinen lähtökohta päivityksen suunnittelussa on hintarajojen suunnittelu. Tutkimustulos teki tämän meidän puolestamme.

3. Mikä olisi sopiva ruokaisan salaatin pääraaka-ainekomponentin määrä päivittäin?

Kysymys koskee ruokaisan salaatin uudistusta ja pääraaka-aine komponentin annostusta.

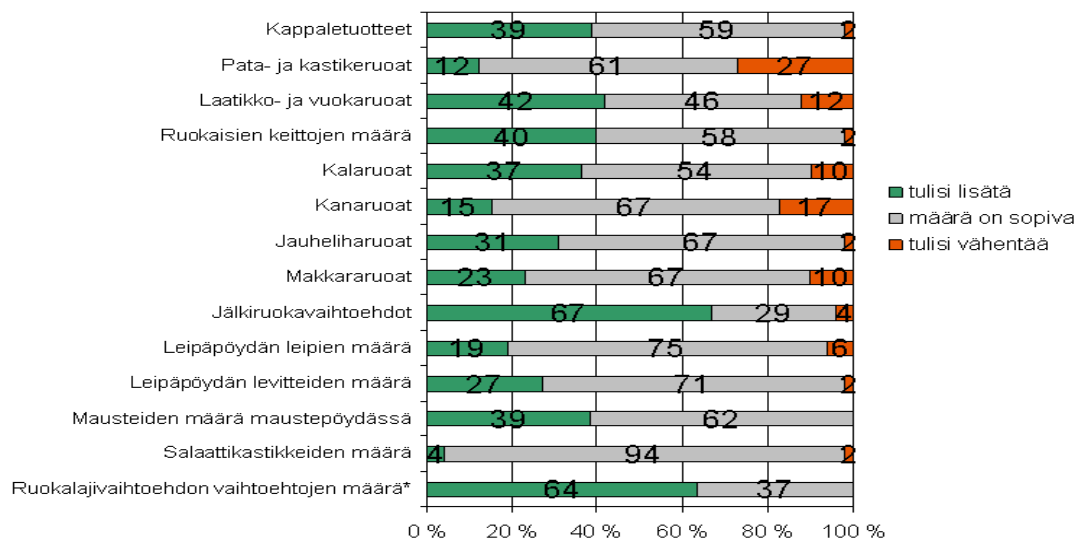


Kuvio 10: Pääraaka-ainekomponenttien määrä

Tutkimustulos osoittaa uudistuneen ruokaisan salaattikonseptin onnistuneen. 67 % vastaajista on samaa mieltä tuotekehityksen kanssa komponenttien määrästä. Tuotekehitys on määritellyt ohjeistukseen 1-2 pääraaka-ainekomponenttia. Tämä on selvä viesti toimipaikkojen asiakkailta tyytyväisyyteen. Pääraaka-aine on annosteltu asiakkaille valmiiksi annoksiksi, entisen yhden sekoitetun salaatin sijaan. Tämä on tuonut asiakkaille mahdollisuuden valita useampia pääraaka-aineita. Avoimissa kommentteissa on monesti mainittu myös laadun parantuneen ja houkuttelevuuden lisääntyneen.

4. Miten arvioisit seuraavien ruokalajien/ lisäkepytien määrää ruokalistalla?

Kysymyksellä kartoitetaan uuden listan rakennetta, esim. kappale ruokien riittävyttä listalla.

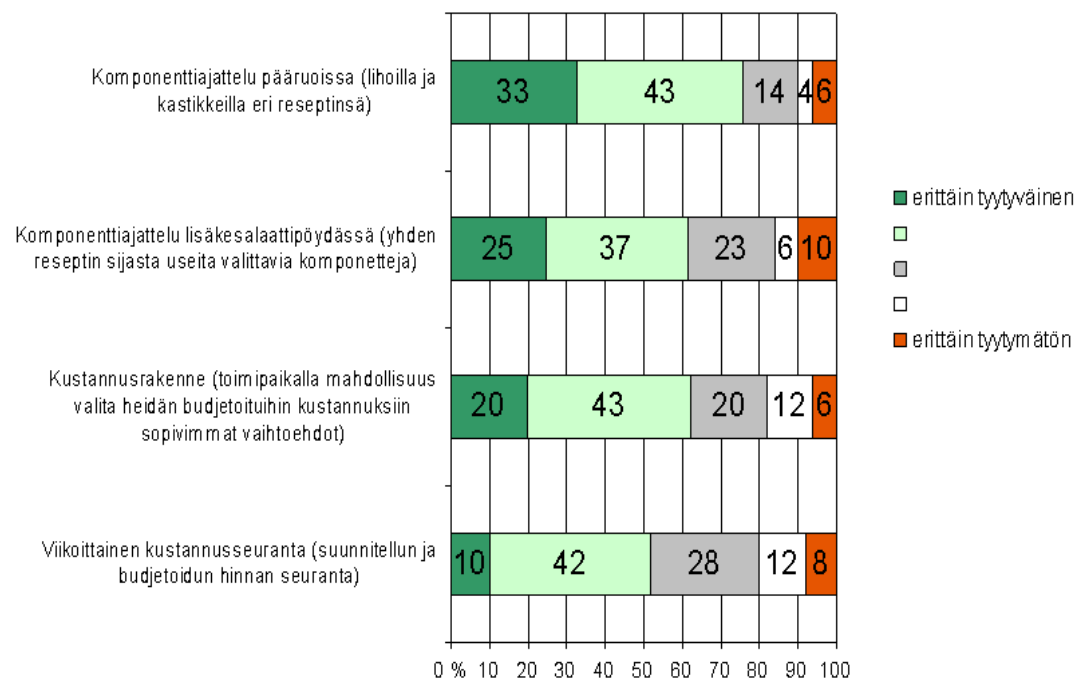


Kuvio 11: Ruokalajien määrä ruokalistalla

Kysymyksen tarkoitus on kerätä kehitysideaa seuraavaan listaan, joka julkaistaan puolen vuoden päästä. Kyseessä on päivitys, jolloin koko lista ei uudistu. Tarkoituksena kuitenkin on, että asiakas tulee näkemään eron. Päivityksessä on tarkoitus ottaa huomioon myös sesongit vuodenaikojen mukaan. Kesäaikaan on tuorekasviksia ja juureksia, talvella on pakasteita antamaan väriä ruokaan. Tuloksen perusteella toimipaikat ovat keskimäärin tyytyväisiä ruokalistan rakenteeseen. Erot johtuvat lähinnä laaja-alaisesta toimipaikkojen kirjosta. Toimipaikkoja on yli kaksisataa ja niiden asiakasmäärät vaihtelevat 20-1500 asiakkaaseen.

5. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin ruokalistamuutoksiin?

Kysymys auttaa ymmärtämään komponenttijaottelun toteutumisen onnistumisen ja kustannusmuutokset listalla.



Kuvio 12: Asiakastyytyväisyys

Tyytyväisempiä toimipaikat ovat lihojen ja kastikkeiden komponenttijaotteluun.

Tyytymättömmimpiä toimipaikat ovat viikoittaisen kustannusseurannan muutokseen.

Uudistuneen ruokalistan myötä myös kustannusseuranta muuttui tiukemmaksi. Ennen kustannuksia ei seurattu ohjatusti viikoittain, seuranta oli lähinnä toimipaikan vastuulla. Nyt kustannukset raportoidaan kerran viikossa aluepäällikölle. Näin myös tuotekehitys saa konkreettista ja ajanmukaista tietoa kustannuksen kuluista. Yksi suurimpia kysymyksiä työssäni olikin, miten toimipaikat reagoivat komponenttijaotteluun ja sen toimintaan. Kyselyn tulos osoittaa koulutuksemme onnistuneen olemme saaneet viestin hyvin perille.

6. Avoimet kommentit

Kirjallista vapaamuotoista palautetta tuotekehitykselle ruokalistasta

4vko kiertävä lista liian lyhyt, lokakuusta asti pyöritetty. Samat ruoat liian usein. Palalihoja liian usein. Tomaattisoseetta on liian usein ruoissa.

Asiakkaat haluavat syödä lähinnä kappaleruokia. Isoja pakastekaloja ei ole riittävästi listalla.

Broileriruokia on liian usein listalla

Jälkiruoka vaihtoehtoja lisää

Jauhelihapihvejä liian usein listalla

Komponentti valmistus fiksu ajatus

Tuoretta kalaa on vähän listoilla

Keitoissa on liian vähän perunaa

Suurimmaksi osaksi olen tyytyväinen listaan, raportoinnin määrä ihmetyttää

Tehdas puolelle enemmän makkaraa

Reseptit ovat parantuneet huomattavasti, hyvä juttu

Lihatoimittajan muutos oli hyvä asia, nyt tasalaatuista aina

Kuvio 13: Avoimet kommentit

7 Pohdinta ja yhteenveto

Työssäni käy selväksi kokonaisvaltaisesti, mitä tarkoitetaan ruokatuotteen kehitysprosessilla. Tuotekehitys ei ole ainoastaan uuden reseptin keksimistä ja keittiössä testaamista. Muutoksen tarpeeseen vaikuttaa moni asia, esimerkkinä asiakastyytymättömyys tai kilpailutilanne. Pitää pystyä olemaan koko ajan varuillaan, eritoten jos haluaa olla kilpailussa mukana.

Taloudellisuus esiintyy prosessin jokaisessa vaiheessa, jokaisen 5-askelen tuottamaa kustannussäästöä verrataan budjettiin. Samassa tilanteessa ovat Yritys A:n asiakasyritykset eli heidän asiakkaansa. Taloudellisia säästöjä tulee saada ja ruoka on helppo säästämisen kohde ensimmäiseksi yrityksen toiminnassa. Tämä näkyy selvästi uusissa yritysten tekemissä lounassopimuksissa työntekijöilleen pienentyneinä kompensointeina. Useat yritykset ovat vähentäneet työntekijöilleen tarjoaman lounasedun arvoa.

Työntekijän kustanteesta verotusarvo määrää osan mitä työntekijä maksaa lounaastaan, tämän lisäksi yritys saattaa kompensoida jollakin raha summalla työntekijän lounasta. Tällöin myös oletetaan saatavan mahdollisimman paljon vastinetta rahalle. Asiakkailta tosin unohtuvat välillä raaka-aineen kustannusnousut, jotka vaikeuttavat ruokapalvelun toimittajan arkea. Asiakkaat vertaavat monesti, että toimipaikkojen valmistama ja tarjoilema ruoka on kallista verrattuna kotiruokaan. Periaatteessa asiakas on oikeassa. Kotiin ostetun

einesmaksalaatikon kustannukset ovat murto-osa lounaan kustanteesta. Työpaikan lounaaseen kuuluu tarjoilu, salaattit, mausteet, juomat, leivät, jälkiruoat jne.

Itse kehitysprosessi onnistui. Haluttu lopputulos saavutettiin ja matkalla opittiin paljon. Ketjuuntuminen on nyt Yritys A:ssa vahvasti käynnissä, myös muissa segmenteissä. Yhtenä haasteena ketjuuntumisessa on henkilökunnan mukaan saanti ja kannustaminen. Omasta mielestäni tämä kohta oli vaikein asia prosessissa ja vaatii vielä pitkään työtä, tukea ja koulutusta. Tekemäni asiakaskyselytutkimus ja avoimet kommentit toimipaikkojen esimiehiltä vahvistavat myös tämän asian. Halutaan tarjota asiakkaille uutta, mutta ei olla valmiita tekemään enempää työtä sen eteen. Onneksi olemme kokeneet monia iloisia asioita työn edetessä. Näitä ovat esimerkiksi parantuneet ostosopimukset, jotka näkyvät toimipaikkojen alentuneina raaka-ainekuluina. Toimipaikan parantunut tulos motivoi taas paremmin yrittämään seuraavana kuukautena.

Opinnäytetyöni avasi myös ajatukset tulevaisuuteen, miten kehitämme toimintaa seuraavassa ruokalistauudistuksessa. Kentän palaute ja asiakkaiden palaute on erittäin tärkeää kehityksen kannalta. Avoimilla kommentteilla saadaan kerättyä palautetta raaka-aineista ja toimipaikkojen yleisestä toiminnasta. Useimmat kertovat vapaassa palautteessa kaiken mahdollisen maan ja taivaan väliltä. Tällöin on myös helppo aistia toimipaikan sisäistä tunnelmaa ja puuttua siihen mahdollisimman nopeasti ja aikaisessa vaiheessa. Yrityksen tahtotila on kuitenkin työolosuhteisiin tyytyväinen henkilökunta ja tietenkin tyytyväiset asiakkaat. Nämä asiat kulkevatkin useasti käsi kädessä.

Kyselytutkimuksen avulla saimme tehtyä seuraavan ruokalistapohja uudistuksen rungon. Ketjuuntuminen ja siihen liittyvät prosessit on kirjattu toimintaohjeistuksiksi. Työni avulla olemme saaneet tehtyä tuotekehitykselle yhteisen ohjeistuksen ruokatuotteen kehitysprosessille. Tähän oli pakottava tarve, koska uutta henkilökuntaa palkataan koko ajan lisää ja silloin on vaarana menettää yhteiset työtavat. Monesti uudet työntekijät tuovat uusia tuulia, hyvä niin. Konseptoidussa ja ketjumaisessa ruokapalvelujen kehityksessä pitääkin olla useampi näkemys asiasta, mutta yhteiset pelisäännöt kuinka toimitaan.

Yhteiset pelisäännöt helpottavat myös toimintaamme tavarantoimittajia kohtaan ja luovat meistä ammattimaisemman kuvan yhteistyökumppanina. Uudistuneissa ohjeistuksissa tuotekehityksessä on määritelty toimintatavat tavarantoimittaja yhteistyöhön mm. yhteydenotto. Tämä on tuonut meille mahdollisuuden laajentaa yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa esimerkiksi lisäämällä koulutuksia henkilökunnalle. Kiristyneessä taloudellisessa tilanteessa palkankorotuksiin ei ole mahdollisuutta, mutta lisääntyneet koulutukset kentällä ovat parantaneet työtyytyväisyys tutkimuksen tuloksia. Eli raha ei olekaan kaiken takana työssä viihtymisessä, vaan sitä voidaan myös piristää esimerkiksi

leipomokoulutuksella tavarantoimittajan koulutustiloissa. Näin ollen myös kustannukset menevät kokonaisuudessaan tavarantoimittajalta, eikä Yritys A:n koulutusbudjetista.

Lyhykäisyydessään työni tulokset voidaan kiteyttää seuraavasti: Suunnittele huolellisesti, testaa ohjeet, kouluta ja valvo. Ruokatuotteen kehitysprosessin hallinta ei ole vaikeaa isommassakaan yrityksessä huolellisesti laaditun ohjeistuksen avulla. Ensimmäistä kertaa, kun prosessi konseptoidaan tulee vaikeuksia vastaan. Niin kävi myös nyt. Tuntui mahdottomalta saada kuusi erilaista ruokalistaa supistettua kahteen.

Asiakastutkimukset, yhteistyö päivittäin asiakkaiden kanssa ja taloudellinen kiristynvä kilpailutilanne antoi sykäyksen Yritys A:n ruokatuotteen kehitykselle, ja juuri oikeaan aikaan. Asiakasyritykset ovat kiristyneessä taloustilanteessa aina vaan tarkempia rahoistaan, silloin ruokapalveluyrityksen pitää pystyä elämään nopeasti muuttuvassa kehityksessä mukana. Mikäli halutaan pysyä mukana kilpailussa ja saada uusia asiakkaita. Entinen tuotekehitysprosessi oli raskas hallinnaltaan, eikä organisoidusti johdettua.

Työni kuvaaman prosessin avulla olemme saaneet karsittua ja yhdistelemällä turhia työvaiheita pois. Työstä on tullut organisoidumpaa ja valvotumpaa. Tämä on näkynyt myös vahvasti ruokatuotteen laadun paranemisessa. Testattujen reseptien laatu ja käytettävyys ovat kohonneet prosessin kehityksen avulla ja tämä näkyy myös tyytyväisempinä asiakkaina sekä uusina asiakassopimuksina. Samalla saadaan toimenkuvia uudelleenjärjestettyä ja tehostettua. Kun prosessikaaviot on saatu viimeisteltyä, voidaan keskittyä henkilökuntaan ja laitteistoon.

Tulipa signaali ruokatuotannonkehitykseen mistä tahansa, se kannattaa ottaa vakavissaan. Tämä tarkoittaa heti projektin alusta lähtien johdonmukaista toimintaa ja valvontaa. Henkilökuntaa ei tule missään vaiheessa unohtaa prosessin aikana, koska he ovat kuitenkin loppukäyttäjiä tekemillemme työvälaineille ja ensimmäisenä asiakaspinnassa kuuntelemassa negatiiviset, kuten myös positiiviset palautteet.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Efeko Oy ja Mikkelin AMK. 2005. IT- järjestelmien hankintaopas ammattikeittiölle, Helsinki.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hukka, Matti 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu: Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita

Jokinen, P., Laine, H. & Lampi, R. 2002. Ammattikeittiön laitteet ja työvälineet. Porvoo:WS Bookwell Oy.

Koskinen, A.1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Espoo: Weilin+ Göös.

Kotler, P. 2000. Marketing Management: the millennium edition. New Jersey: Prentice Hall International.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 2.painos. Suomen Laatu keskus Oy. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.

Lehtinen, M., Peltonen, H. & Talvinen, P. 2005. Ruoanvalmistuksen käsikirja. Porvoo: WSOY

Mannermaa, Mika 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Sakki, J. Logistinen prosessi: ohjaus - yhteistyö - lisäarvo. 1997, Espoo, Jouni Sakki Oy

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Efeko Oy.

Suominen, M. 2002. Ruokalistasuunnittelun opas. Vanhustyön keskusliitto.

Verkkolähteet

Edu 2007. Luettu 12.3.2009.
<http://www.edu.fi/pageLast.asp?path=498,529,889,1065,11449>

Hiltunen 2006. Luettu 3.5.2009.
http://www.futurasociety.fi/seminaarit/heikot_signaalit.htm

Logica 2009. Luettu 3.5.2009.
<http://www.logica.fi/>

Sydänliitto 2004. Luettu 26.5.2009.
<http://www.sydanliitto.fi/suurkeittioraportti>

Julkaisettomat lähteet

Nieminen, A.2008. Keittiötoimenpäällikön haastattelu 19.3.2009. Yritys A. Helsinki.

Kurkinen, M 2009. Yrityspäällikön haastattelu 27.3.2009. Yritys A. Helsinki.

Sandell, T.2009. Assistentin haastattelu 19.3.2009. Yritys A. Helsinki.

Vainio, I.2009. Keittiömestarin haastattelu 5.4.2009. Yritys A. Helsinki.

Yritys A, toimintasuunnitelma 2009. Helsinki

Yritys A, osto-opas toimipaikoille 2009. Helsinki

Yritys A, yrityskuvatutkimus 2006. Helsinki

Yritys A, tutkimusmateriaali 2009, Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Ruokapalvelun ydinprosessit.....	12
Kuvio 2: Suunnitteluprosessin tiedonkulku.....	17
Kuvio 3: Yleinen logistinen järjestelmä	21
Kuvio 4: Ruokalistasuunnitteluun vaikuttavat asiat.....	23
Kuvio 5: Ruokalistapohja	27
Kuvio 6: 5-askelta	28
Kuvio 7: Suunnitellut ja toteutuneet määrät Aromissa	35
Kuvio 8: Keskimääräiset kustannukset	36
Kuvio 9: Pääraaka-ainekomponenttien määrä	37
Kuvio 10: Ruokalajien määrä ruokalistalla	37
Kuvio 12: Asiakastytyväisyys	38
Kuvio 13: Avoimet kommentit	39

14 Liite 1 Kyselytutkimus

RUOKALISTAKYSELY

Vastaa toimipaikassa käytössä olevien ruokalistojen osalta esitettyihin kysymyksiin.

1) Valitse käyttämäsi ruokalista *

- UUSILISTA 1
- UUSILISTA 2
- UUSILISTA 3
- UUSILISTA 4
- UUSILISTA 5
- UUSILISTA 6

2) Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin ruokalistamuutoksiin? *

Asteikolla 1-5, jossa 5=erittäin tyytyväinen ja 1=paljon parantamisen varaa

	5	4	3	2	1	En osaa sanoa
Komponenttijaottelu pääruoissa (lihoilla ja kastikkeilla eri reseptinsä) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komponenttijaottelu lisäkesalaattipöydässä (yhden reseptin sijasta useita valittavia komponentteja) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannusrakenne (toimipaikalla mahdollisuus valita heidän budjetoituihin kustannuksiin sopivimmat vaihtoehdot) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viikottainen kustannuseuranta (suunnitellun ja budjetoidun hinnan seuranta) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Miten arvioisit seuraavien ruokalajien / lisäkepytyien määrää ruokalistalla? *

	Tulisi lisätä	Määrä on sopiva	Tulisi vähentää
Kappaletuotteet (esim. jauhelihipihvi, kanankoipi) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pata- ja kastikeruoat (suikaleet, kuutiot) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatikko ja vuokaruokat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruokaisien keittojen määrä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalaruoat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kanaruokat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jauheliharuoat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makkaruokat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jälkiruokavaihtoehdot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leipäpöydän leipien määrä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leipäpöydän levitteiden määrä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mausteiden määrä maustepöydässä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salaattikastikkeiden määrä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruokalajivaihtoehdon vaihtoehtojen määrä (esim. ParhaitaHetkiä vaihtoehdossa lihapullat, mureke jne.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Mikä olisi sopiva ruokaisan salaatin pääraaka-ainekomponenttien (proteiinilisäke) määrä päivittäin?

- 1-2
- 3-4
- joku muu, mikä?

5) Kuinka usein merkitset Aromin ruokalistallesi suunnitellut ja toteutuneet määrät?

- Päivittäin
- Muutaman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Harvemmin

6) Mikä on viimeisimmän 4 viikon listan keskimääräinen kustannus (laskettuna jakamalla kaikkien vaihtoehtojen raaka-ainekustannus ruokailijamäärällä)?

-
-
-
-
-
-
-
-
-
- Joku muu, mikä?

7) Kerro vapaasti palautetta liittyen ruokalistoihin, pääraaka-aineisiin tai tuotteisiin.

Toimipaikan tiedot

Toimipaikan nimi *

Kustannuspaikkanumero (muotoa 123456) *

Lähetä

