



Juhla- ja pitopalvelutoiminnan tuotekehitys Maaseutuhotelli X:ssä

Jaakola Jarkko

OPINNÄYTETYÖ
Elokuu 2019

Palveluliiketoiminta
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta
Restonomi

Jaakola, Jarkko
Juhla- ja pitopalvelutoiminnan tuotekehitys Maaseutuhotelli X:ssä

Opinnäytetyö 43 sivua
Marraskuu 2019

Tämä opinnäytetyö tehtiin Maaseutuhotelli X:ään. Työn tarkoituksena oli kehittää Maaseutuhotelli X:n juhla- ja pitopalvelutoimintaa. Työn tavoitteena oli tuottaa yritykselle kannattavia ja tuottavia menupaketteja, joita yritys voisi käyttää apunaan juhla- ja pitopalvelupakettien myymisessä asiakkaille, sekä luoda tapoja, joilla yritys voisi sitouttaa henkilökunta muutokseen ja kehitystoimintaan. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisen tutkimuksen metodeja, kuten havainnointia yrityksessä ja haastatteluja.

Tutkimuksessa selvisi, että kannattavan ja tuottavan toiminnan kehittämiseen tarvitaan suunnitelmallisuutta ja jatkuvuutta. On myös yhtä tärkeää laskea myytävien tuotteiden hinta ja raaka-ainekulut kohdalleen, jotta yritystoiminnasta saataisiin kannattavaa ja tuottavaa. Myös markkinoinnilla on suuri merkitys yritykselle, tuottavan ja kannattavan toiminnan varmistamiseksi. Markkinointia kehittäessä tulisi käyttää erilaisia kanavia, sen tehostamiseksi. Jotta kehittämistoimia voitaisiin harjoittaa yrityksessä, on henkilökunta osattava sitouttaa toimintaan ja luotava yrityksen sisälle positiivista keskustelukulttuuria. Kehitystoiminta lähtee yrityksen sisältä.

Työn aikana yritykselle saatiin luotua: muokattava menupaketti, keinoja, joilla kannattavuutta voidaan seurata, laskea ja ennakoida, ohjeistusta markkinoinnin tehostamiseen, sekä neuvoja työntekijöiden perehdytykseen ja sitouttamiseen. Jatkossa voitaisiin tutkia, kuinka kehitystoimet ovat tehonneet ja onko niitä otettu käyttöön.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

JAAKOLA, JARKKO:
Product Development of Catering Services for the Countryside Hotel X

Bachelor's thesis 43 pages
November 2019

This thesis was conducted for the countryside hotel X. The purpose of this thesis was to develop catering services for the countryside hotel X. The idea of this thesis was to productize profiting and productive catering menu packages for the hotel, which the company can use to help in the sale of catering packages to clients, along with creating ways for committing staff to changes and development activities. The research methods of this thesis are qualitative such as observation and interviews.

The study reveals that to develop productive and profitable activity, orderly behavior and continuity is needed. It is also equally important to fix prices and to reduce the raw material costs of the products sold, for the business to be profitable and productive. Marketing is also of great importance for companies to operate productively and profitably. Marketing should be developed by using different marketing channels to be efficient. In order to be able to carry out the development activity in the company, the company must know how to make the personnel commit to the changes and how to create positive conversation culture inside the company. The development of activities starts from inside of the company.

During this thesis, a customizable menu package was created as well as ways to calculate and predict profitability of the business, guidance on marketing techniques, advice to show the ropes for new workers and advice to make the workers to commit to work. In the future, it could be explored how development efforts have worked and whether they have been used since this thesis.

Key words: development, profitability, catering

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	RUOKATUOTANTOPROSESSI	6
	2.1 Ruokatuotantoprosessin vaiheet	6
	2.2 Tuloksellinen ja kannattava ruokatuotanto	8
	2.3 Hinnoittelu	10
3	JUHLA- JA PITOPALVELUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN	12
	3.1 Tuotekehitys.....	12
	3.2 Ruokaohjeen vakiointi osana tuotekehitystä	14
	3.3 Toiminnan kehittäminen	15
	3.4 Tuotteistaminen.....	18
	3.5 Perehdyttäminen	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	22
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	27
	5.1 Havainnointi	27
	5.2 Teemahaastattelu	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	31
	LÄHTEET.....	36
	LIITTEET	38
	Liite 1. Haastattelulomake.....	38
	Liite 2. Muokattava menupohja	39

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on Maaseutuhotelli X:n juhla- ja pitopalvelutoiminnan kehittäminen. Työn tavoitteena on tuotteistaa Maaseutuhotelli X:lle myytäviä pitopalvelupaketteja, joita yritys voisi käyttää apunaan juhla- ja pitopalvelupakettien myymisessä asiakkaille ja löytää keinot, miten sitouttaa henkilökunta kannattavan pitopalvelutoiminnan toteuttamiseen. Yritykseen viitataan Maaseutuhotelli X:nä yksityisyyden suojaamiseksi.

Maaseutuhotelli X on yritys, joka tarjoaa majoituspalvelua, ruokatarjontaa, juhla- ja pitopalvelutoimintaa, erilaisia tapahtumia sekä kokoustilavuokraa. Yrityksen päätoimena on maaseutuhotellin majoitustoiminnan pyörittäminen, mutta yrityksellä on myös halu kehittää juhla- ja pitopalvelutoimintaa. Yrityksen on pari vuotta sitten ostanut kehitysyhtiö, jonka aikomuksena on ollut kehittää yrityksen toimintaa kannattavaksi, jotta se voitaisiin ostajan ilmaantuessa myydä pois. Kehitystoimille on siis kysyntää.

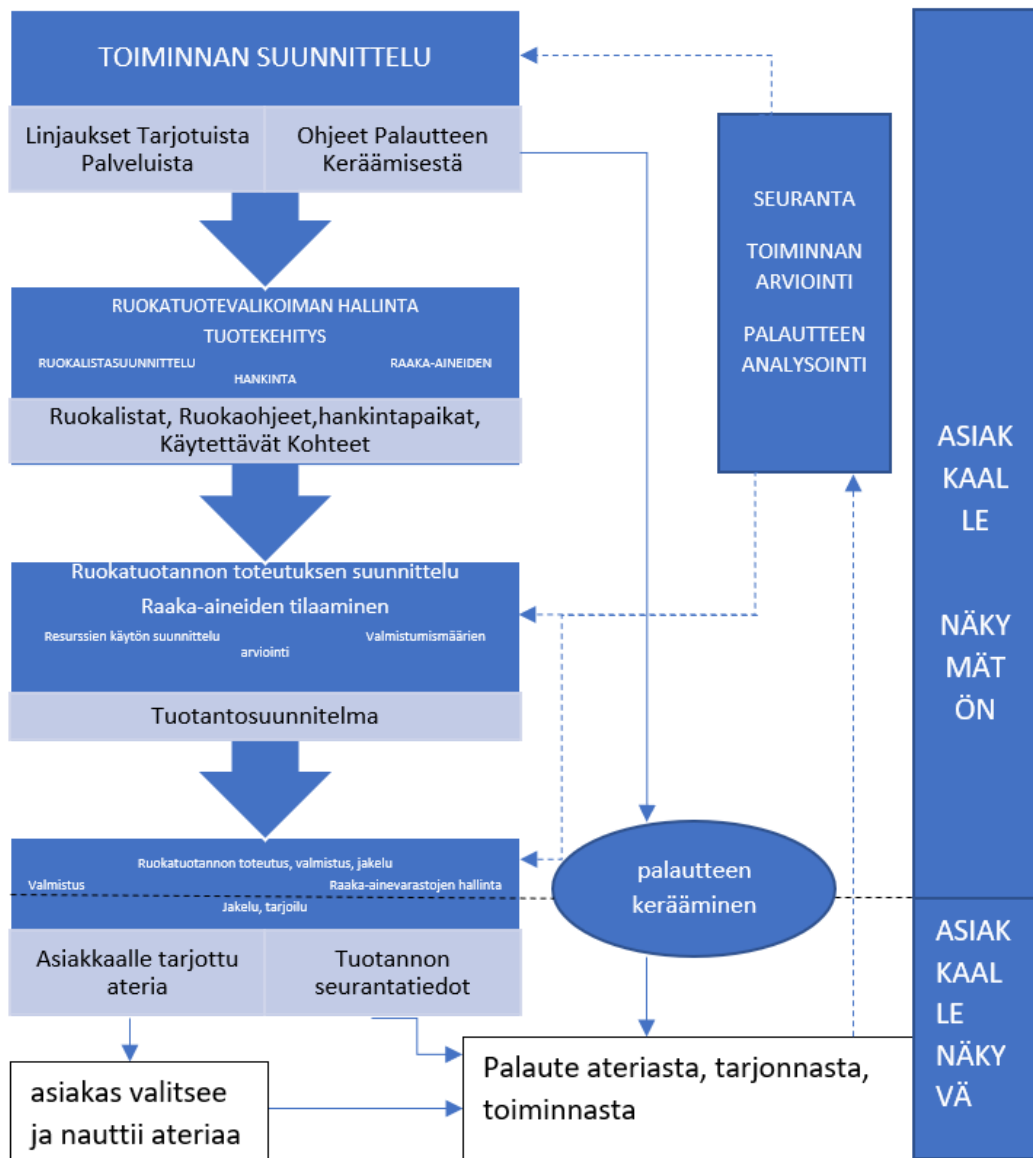
Opinnäytetyössä tarkastellaan yrityksen henkilökunnan toimintatapoja tutustumalla niihin havainnoiden ja pohtimalla kehittämiskohteita ja esittämällä uudenlaisia tehokkaita ja kannattavia työskentelytapoja. Työn tarkoituksena on siis luoda yritykselle työkaluja sekä toiminnan tuottavuuden parantamiseksi, että pitopalvelun järjestämisen helpottamiseksi. Tutkimuksen lähestymistapana on toiminnallinen opinnäytetyö. Tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivisia eli laadullisen tutkimuksen metodeja, kuten havainnointia yrityksessä ja haastatteluja. Tutkimuksen avulla lähdetään etsimään yrityksen keittiötoiminnan, ruokatuotteen ja henkilöstön osaamisen kehittämiskohteet. Tässä tutkimuksessa tutkittavat eli henkilöstö osallistetaan mukaan osaksi tutkimusprosessia. Tässä työssä keskitytään muutamaankohdeyrityksen kannalta merkittävään aiheeseen, kuten keittiötyöskentelyn tuloksellisuuteen ja ruuan laatuun. Työssä lähdetään pääsääntöisesti kehittämään henkilöstön työskentelyä laadukkaaksi ja tuottavan ruokatuotteen valmistamiseksi, pohtimalla erilaisia konkreettisia vaihtoehtoja kehittämistoimenpiteiksi.

2 RUOKATUOTANTOPROSESSI

2.1 Ruokatuotantoprosessin vaiheet

Ruokapalvelutuotanto ammattikeittiöissä on monitahoinen prosessi, joka itsessään koostuu ruokatuotannon prosesseista ja asiakaspalvelun prosesseista. Näiden prosessien vaiheita kehittämällä ja toteuttamalla yritys voi tuottaa asiakkailleen aina vain parempaa tuotetta ja palvelua. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 18.)

Ruokatuotantoprosessi (kuvio 1) alkaa toiminnan suunnittelulla. Linjataan mitä palveluita tarjotaan, esimerkiksi ruoka- ja juhlapalvelut. Selvitetään, mitä voidaan resurssien pohjalta tehdä vai lähdetäänkö luomaan uutta toimintaa uudelle pohjalle. Tämän jälkeen seuraa tuotevalikoiman hallinta ja tuotekehitys. Tuotevalikoiman hallintaan kuuluvat raaka-aineiden hankintapaikkojen selvittäminen, ruokalistasuunnittelu ja reseptiikan kehittäminen. Seuraavaksi suunnitellaan tuotantotavat resurssien mukaan ja arvioidaan valmistusmäärät liikeidean mukaisesti. Tuotantoon tarvittavat raaka-aineet tilataan, jonka jälkeen voidaan ruokatuotanto aloittaa, aiemmin suunnitellun reseptiikan ja toimintasuunnitelmien mukaan. Tarjoilun jälkeen asiakkaalta saadaan arvokasta palautetta, jota on syytä myös aktiivisesti kerätä. Näitä osioita ja asiakaspalautteita arvioidaan ja tuotantoa voidaan kehittää kiertämällä takaisin prosessin alkuun, kehittämisen spiraalisuuden periaatteen mukaisesti. (Lampi ym. 2009, 18.)



KUVIO 1. Ruokatuotantoprosessikuviokuva. ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit (Taskinen 2007, Lampi ym. 2009, 18 mukaan, muokattu)

2.2 Tuloksellinen ja kannattava ruokatuotanto

Lampin ym. (2009) mukaan ruokapalveluja tuottaessa on toiminnan oltava tuloksellista ja kannattavaa. Tuloksellisuudella tarkoitetaan sitä, että toiminta on tuottavaa ja taloudellista (Lampi ym. 2009, 14–15.) Jukka Pellisen (2019) mukaan yrityksen toiminta on tuloksellista silloin, kun organisaatio saavuttaa sille määritellyt voittotavoitteet. Voittoa tavoittelematon järjestö siis on tuloksellinen silloin, kun se ei tuota tappiota. Yrityksen arvon määrittää lähinnä kasvu, kannattavuus ja vakavaraisuus, jotka taasen määrittävätkin yleensä yrityksen tavoitteet. (Pellinen 2019, 20.)

Jotta toiminta olisi tuottavaa, tuotteeseen käytettävän ajan on oltava tehokasta, eli työskentelyn tuntitehot oltava kohdallaan. Kuvion 2 mukaan tuottavuus koostuu tuotteen suhteesta työpanokseen. (Lampi ym. 2009, 15.)

Toiminnan tuottavuus		
Tuottavuus =	Tuotos, tuotteet ja palvelut (aterioiden määrä) Panokset (työaika)	=tuottavuuden mittari ateriat/työtunnit

KUVIO 2. Tuottavuus (Lampi ym. 2009, 15, muokattu)

Tuotannon tuottavuuden varmistaminen voi olla palvelualoilla hankalaa, sillä palvelu kulutetaan samaan aikaan kuin se tuotetaan. Työskentelyä voidaan tehostaa vain tiettyyn pisteeseen asti, ennen kuin myyntituotto ja palvelun laatu kärsii. Työpanokseen vaaditaan siis joustavuutta sen tehostamiseksi. Määräaikaisten työntekijöiden lisäksi tarvitaan osa-aikaisia työntekijöitä, joita voidaan kutsua tarvittaessa sesonki- ja kiireaikaan töihin asiakaspiikkejä tasaamaan. (Pellinen 2019, 29.)

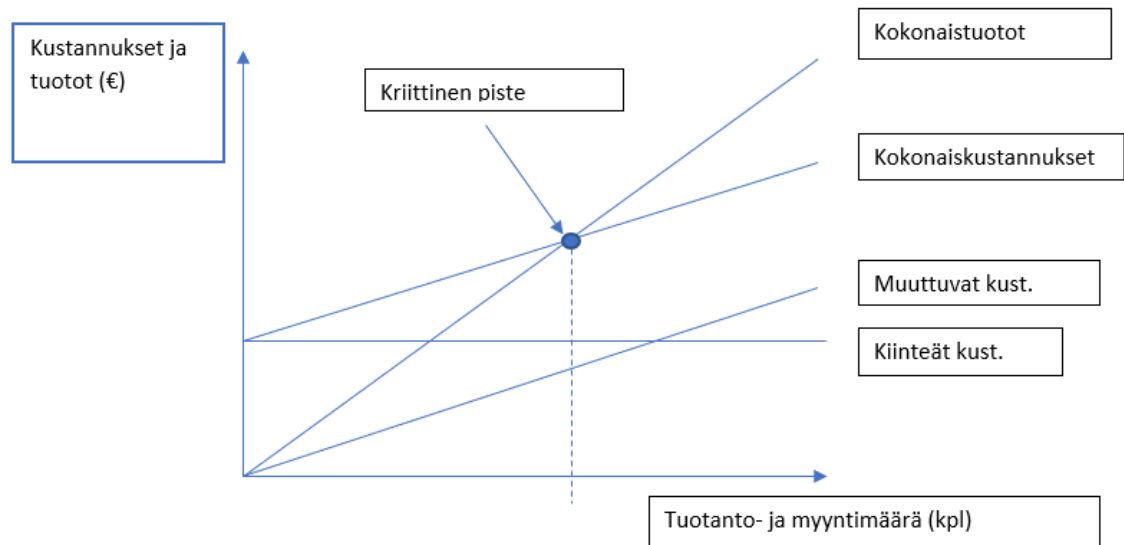
Taloudellista eli kustannustehokasta toimintaa hakiessa, pyritään minimoimaan tuotteen tuottamiseen vaadittavat kustannukset eli työtunnit, raaka-ainekustannukset ynnä muut kulut (Lampi ym. 2009, 15). Pellisen (2019) mukaan kustannustehokas yritys hakee kilpailuetua tuotteen hinnalla, kilpailijoihin nähden. On-

kin siis tärkeää tuottaa tuotteet ja palvelut kustannustehokkaasti, ettei jäätäisi kilpaillevien yritysten jalkoihin markkinoilla, liian kalliin hinnan vuoksi. Taloudellisuuden mittari (kuvio 3) lasketaan jakamalla työn panokset työn tuotoksella. Näin saadaan selville paljonko yksi annos kustantaa. (Pellinen 2019, 124.)

Toiminnan taloudellisuus		
taloudellisuus =	$\frac{\text{Panokset (esim. raaka-aine ja työkustannukset)}}{\text{Tuotos (aterioiden lukumäärä)}}$	=taloudellisuuden mittari euroa/ateria

KUVIO 3. Taloudellisuus (Lampi ym. 2009, 15, muokattu)

Jokaisen voittoa tavoittelevan yrityksen tavoite on tuottaa voittoa. Kun toiminta tuottaa voittoa, on se myös kannattavaa. Tällöin siis toiminnan tuotto ylittää sen kaikki kustannukset. (Lampi ym. 2009, 15.) Myynnin kannattavuuden ennakkoinnin avuksi voidaan laskea sen katetuottoprosentti. Katetuottoprosentti on katteen osuus myynnistä prosentteina. Se saadaan kaavalla (katetuotto-% = (katetuotto/myyntituotto) x 100 %). Testailemalla eri muutoksia muuttuvissa kuluissa ja kiinteissä kuluissa, voidaan parantaa tuotteen katetuottoprosenttia, joka puolestaan auttaa toiminnan ja tuotteen kehittämisessä. (Pellinen 2019, 106–107.)



KUVIO 4. Kannattavuusraja eli kriittinen piste (Pellinen 2019, 104, muokattu)

Kriittinen piste eli ”break-even point” kertoo, kuinka paljon myynnin tulee olla vähintään, jotta yritys ei tuota tappiota. Siinä tutkitaan kustannuksia ja tuottoja, näiden leikkauspiste kaaviossa on kriittinen piste. Tämän avulla voidaan päätellä kuinka paljon tuotetta tulisi myydä tietyllä hinnalla, jotta toiminta olisi tuottavaa ja verrata kuinka paljon tuotetta tulisi myydä, että päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin. Sitä voidaan käyttää myös apuna vertaillessa esimerkiksi valittavia raaka-aineita ja valmistusmenetelmiä. (Pellinen 2019, 104.)

2.3 Hinnoittelu

Tuotteen hinnoittelua voidaan lähteä suunnittelemaan monesta eri näkökulmasta. Kilpaillulla ravintola-alalla hinnoittelu on kuitenkin monesti markkinalähtöistä, sillä ei haluta hinnoitella itseään ulos markkinoilta. Jos yrityksellä on kuitenkin jokin kilpailuetu muihin yrityksiin, kuten laatu tai rajoitettu asiakasryhmä, voidaan tuotteet hinnoitella paremmin yrityksen tavoitteiden mukaan. Kun käytetään markkinalähtöistä hinnoittelua, halutaan selvittää tavoitekustannukset. Tavoitekustannusten selvittämiseksi markkinahinnasta vähennetään tavoitevoitto. Tavoitekustannuksia voidaan vertailla nykyisiin kustannuksiin ja tehdä toimintaan muutoksia tämän eron perusteella. (Pellinen 2019, 134–137.)

Hinta voidaan laskea myös tavoitekateprosentin mukaan. Tätä menetelmää käytettäessä hinnoittelu aloitetaan niin sanotusti takakautta. Tätä tavoitekateprosenttia tavoitellessa, on tärkeä muistaa, ettei kateprosenttia käytetä kertoimena. 70 % katetta ei siis saada kertomalla tuotteen raaka-ainekustannuksia 1,7:llä. Tavoitekateprosentti kertoo, kuinka paljon tuotteesta on katetta, eli loppu osa on siis kustannuksia, edellisessä esimerkissä siis 30 %. Siispä oikea hinta 70 % katteella saadaan laskemalla hinta, joista muuttuvat kulut ovat 30 %. Esimerkiksi: Mukut eli $100 \text{ €} / 30 \% = 333,33 \text{ €}$. Samalla tavalla saadaan myös katekerroin: $1/30 \% = 3,33$. Tätä lukua käyttämällä voidaan laskea suoraan tuotteelle hinta raaka-ainekustannuksista 70 % katteella. Pelkkää myyntikateprosenttia ei kannata kuitenkaan tuijottaa, sillä jotkin tuotteet voivat olla katteeltaan, eli tuotoiltaan suurempia parempi katteiseen tuotteeseen verrattaessa (Pellinen 2019, 106,137.)

3 JUHLA- JA PITOPALVELUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

3.1 Tuotekehitys

Tuotekehityksen perustana eli juurena toimii yrityksen tai organisaation minäkuva. Minkä takia yritys on olemassa, mikä on sen missio? Kun tämä kuva on kirkkaana henkilöstön, johdon ja asiakkaidenkin silmissä on se hyvä pohja tuotekehityksen toteuttamiselle. Näin visio tulevaisuudesta ja siitä, mitä yritys tavoittelee, on kehitystiimillä eli koko henkilöstöllä kirkkaana mielessä. (Villanen 2016.)

Villasen (2016) mukaan myös yrityksen arvomaailma toimii ohjenuorina toiminnalle yrityksessä. Yrityksen arvojen tulisi olla jokaisen organisaation henkilön tiedossa, jotta yksilö ja koko organisaatio voi käyttää niitä tukena päätöksenteossa. Nämä kaikki yhdessä antavat suuntaviivat toiminnan päämäärälle (kuvio 5).



KUVIO 5. Visio, missio ja arvot (Lahtinen 2016, muokattu)

Villasen (2016) mukaan yrityksen tuotekehityksen ei tulisi olla ainoastaan yhdenmiehenprojekti vaan siihen tulisi osallistuttaa ja sitouttaa koko työorganisaatio. Näin siitä saadaan jatkuva prosessi. Earle, Earle ja Anderson (2001) kirjoittavat kuitenkin, että kehitysprojektin laajuus riippuu myös siitä, kuinka suuren riskin yri-

tys on valmis ottamaan kehitysprojektin kanssa. Suuremmat ja aikaa vievät projektit vievät yritykseltä enemmän resursseja ja suurten kehitysprojektien aikana voi olla mahdollista, että kilpaileva yritys on kerennyt askeleen edemmäs omissa tuotekehityksissään. Onkin siis tärkeää, että kehitysprojektilla olisi selkeä aikataulu. (Earle ym. 2001.)

Tuotekehitystä vie eteenpäin myös asetetut tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla ajankohtaisia ja realistisia, jotka motivoivat koko yritystä. On siis tarkoin tiedettävä, mitä ongelmaa ollaan lähdössä selvittämään. Ilman tavoitteiden tarkkaa määrittelyä, tuotekehityksen tekeminen voi olla epämotivoivaa ja kehittämisen huomio saattaa kiinnittyä epäolennaisiin asioihin. (Villanen 2016.)

Ratkaisukeskeisyyden avulla ongelmista päästään nopeammin ratkaisuihin. Se on käytännönläheinen ja osallistava toimintatapa, joka luo myönteistä henkeä kehitystiimiin. Ratkaisukeskeisen lähestymistavan periaatteisiin kuuluu: tavoitteisiin keskittyminen ongelmien sijaan, Keskitytään tähänhetkisiin voimavaroihin, ei puutoksiin, pienet askeleet ovat merkittäviä lopputuloksen kannalta, yhdessä saavutetaan enemmän kuin yksin, täytyy antaa luovuuden luoda tulosta positiivisessa ympäristössä, sekä yhteen ongelmaan voi olla useita erilaisia ratkaisuja. Pitämällä näitä periaatteita mielessä tuotekehitys ottaa itselleen kuin siivet alleen, luoden kehittyvän organisaation. (Villanen 2016.)

Kommunikaatio ja organisaation sisäinen luottamus on yksi kehitystoiminnan lähtökohdista. Jotta kehitystoimintaa voidaan tehokkaasti luoda ja tuottaa on yrityksen kommunikointikanavat oltava auki joka suuntaan. Näin kehityskohteet ovat helpommin paikannettavissa, kun niitä lähdetään etsimään. Myös luottamus yrityksen sisällä on tärkeää kehittymisen kannalta, kun henkilöstön ei tarvitse peitellä ja pelätä epäonnistumisia. (Länsisalmi 2013.)

3.2 Ruokaohjeen vakiointi osana tuotekehitystä

Kun asiakas on edellisellä kerralla saanut jotain tiettyä ruokaa ja on tykästynyt siihen, odottaa hän myös sen olevan samanlaista seuraavalla kerralla ruokaillessaan ravintolassa. Tästä syystä on tärkeää, että ruokaohjeet on vakioitu tasalaatuisuuden varmistamiseksi. (McVety, Bradley & Lévesque 2009, 112.) Ruokaohjeiden yhdenmukaistaminen eli vakioiminen on myös tärkeä osa tuotekehitystä. Sen avulla voidaan varmistaa, että tuotteella säilyy halutut laatumääreet. Kun tuotteen ohje on vakioitu, voidaan myös varmistua siitä, että yrityksen jokainen henkilöstön jäsen osaa valmistaa tuotteen samalla tavalla kuin kaikki muutkin yrityksen jäsenet ja ohjeen suurentaminen halutulle henkilömäärälle on helppoa. (Lampi ym. 2009, 125–126.)

Ravintolan jo valmiita ruokaohjeita vakioitaessa, kirjataan ylös vain tarkasti tuotteen raaka-ainemäärät, kuinka monelle henkilölle ohje on tarkoitettu sekä valmistustapa. Uusia ohjeita vakioidessa pyritään suurentamaan valmistettava määrä ravintolassa yleensä ruokailevien määrälle annoskoon mukaisesti (esimerkiksi 4:n henkilön kattaus suurennetaan 40:lle hengelle), muutetaan valmistusmenetelmät keittiön laitteistoon sopiviksi ja tehostetaan ohjetta tarvittaessa, esimerkiksi esikypsennetyillä tuotteilla niin, että se sopii yrityksessä valmistettavaksi. Ohjeen testaaminen ja kehittäminen on myös tärkeä osa tuotekehitystä. Ohjetta testataan käytännössä ja sitä kehitetään testien perusteella, kunnes ollaan saavutettu yrityksen toivomat laatuksiteerit. (Lampi ym. 2009, 126.)

Ravintola-alalla vakioituja ruokaohjeita kutsutaan myös annoskorteiksi. Annoskortit sisältävät kaiken tarpeellisen tiedon ruokaohjeesta ruoan valmistamiseksi. Annoskorttiin on hyvä lisätä aina myös lopullisen tuotteen kuva, sillä se helpottaa työntekijää hahmottamaan minkälainen tuotteesta tulisi tulla ulkonäöltään. Kuva kertoo niin sanotusti enemmän kuin tuhat sanaa. (McVety ym. 2009, 114.)

3.3 Toiminnan kehittäminen

Keittiötyöskentelyä kehittäessä voidaan työskentelyyn kehittää kokonaan uusia parempia toimintatapoja tai voidaan keskittyä jo olemassa olevan työskentelyn eri työvaiheisiin, niitä kehittämällä ja tehostaen. Työvaiheita tutkimalla ja arvioimalla saadaan selville, mitä ja minkälaista mahdollista kehitettävää toiminnassa on. (Lampi ym. 2009, 82–84.) Eräsalo (2008, 146) toteaa, että yrityksen jatkuvaa kehitystä ohjaa kysymys, ”Voitaisiinko asiat tehdä vielä paremmin?”.

Villasen (2016) mukaan kehityskohteita voidaan etsiä myös tutkimalla mitä tarpeita ihmisen arkielämästä kumpuaa. Näiden tarpeiden pohjalta tuotteeseen luodaan sellaista lisäarvoa, josta asiakas olisi valmis maksamaan. Tuotekehitystä kehittäessä on myös tiedettävä mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka täytyy selvittää, oppia ja hallita juuri sillä toimialalla mille kehitystyö tehdään. (Villanen 2016.)

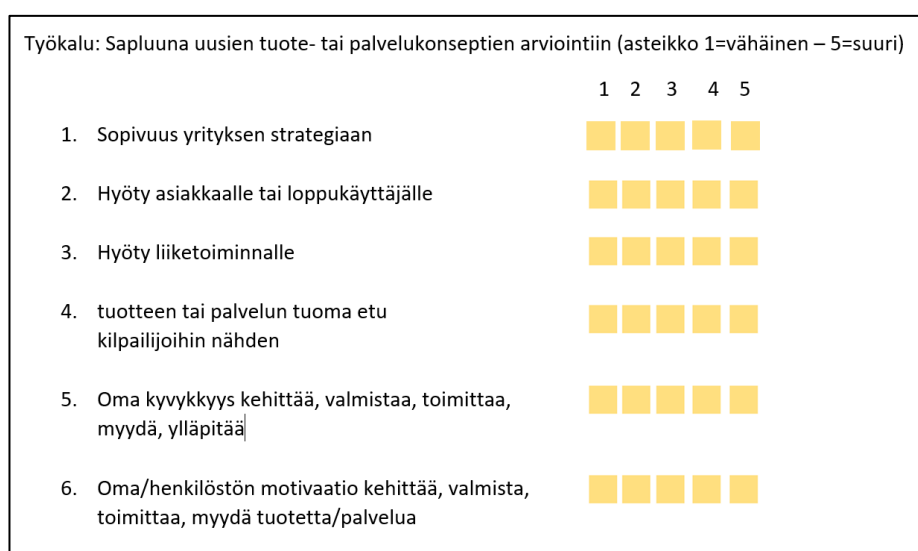
Psykologian tohtori Hannakaisa Länsisalmen (2013) mukaan kehitysprojekti on jo puoleksi tehty, kun prosessin ongelma on määritelty. Ongelmakohtien määrittely ja löytäminen on kehittämistyössä tärkeää myös siksi, ettei lähdetä kehittämään väärä kohtia toiminnassa ja tuhata turhaan kehitysresursseja niihin. (Länsisalmi 2013.)

Kehitystyön aikana kannattaakin huomio kiinnittää juuri niihin työvaiheisiin, jotka vievät paljon aikaa, ovat toistuvia, tuottavat ei-toivotun lopputuloksen tai tuottavat muilla tavoin ongelmia. (Lampi ym. 2009, 82.) Eräsalon (2008) mukaan yrityksen sisällä oleva hiljainen tieto on myös tärkeää saada esiin, yrityksen yhteiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on kokemuksen ja ammattitaidon luomaa tietoa ja taitoa, joka voi olla yritykselle mittaamattoman arvokasta (Eräsalo 2008, 146.)

Tutkiessa ja arvioidessa työvaiheita, kannattaa koko ajan kysyä seuraavia kysymyksiä mielessään: Mitä tehdään (työn tarpeellisuus), mitä käsitellään (raaka-aineen valmistusaste), millä tehdään (työvälineen sopivuus ja tehokkuus), miten työ tehdään (tehokkuus, ergonomisuus), missä työ tehdään (soveltuvuus, järkevyyt), milloin työ tehdään? (ajoitus, työvaiheiden kasaantuminen), kuka työn tekee? (alihankkija, puolivalmistuotteet, valmistuotteet) ja miksi työ tehdään (vastaako työn tulos panosta?). (Lampi ym. 2009 84–85.)

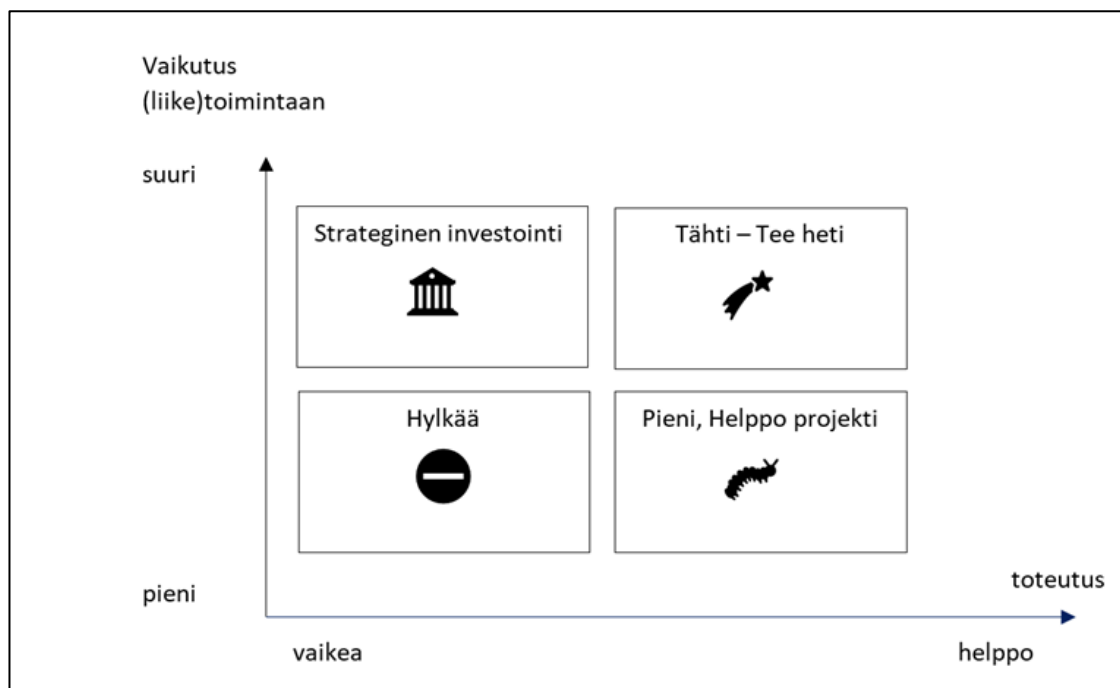
Kehittämiseen käytettävät resurssit on hyvä suunnata vain tärkeiden ongelmien ratkomiseen. Resurssien käyttäminen kehitysprojektiin, joka ei luo merkittävää arvoa yritykselle tai asiakkaalle kannattaa jättää tekemättä, tai ainakin sitä kannattaa muuttaa merkittävästi, niin että se nostaa kehitysarvoaan. (Länsisalmi 2013.)

Kuvio 6:ssä on Länsisalmen (2013) työkalu uusien tuote- tai palvelukonseptien arviointiin. Pienimpiä pisteitä saaneiden tuotteiden heittämistä romukoppaan kannattaa harkita ja suuremmat pisteet saaneet ovat yritykselle kehityskelpoisia tuotteita. (Länsisalmi 2013.)



KUVIO 6. Työkalu uusien tuote- tai palvelukonseptien arviointiin (Länsisalmi, 2013)

Kun tuotteet ovat läpäisseet kuvio 6:n sapluunan, voidaan ne arvioida kuvio 7:n työkalulla, joka myös helpottaa uusien kehystoimien valinnassa. Pienet ja helpot projektit voivat olla helpompia toteuttaa, mutta niiden vaikutus liiketoimintaan saattaa jäädä pieneksi. Tällöin kannattaa miettiä onko projektia järkevää edes aloittaa. Kun pienen ja helpon projektin vaikutus liiketoimintaan on suuri ja positiivinen, puhutaan tähti-ideasta, joka tulisi toteuttaa välittömästi. Suuret projektit jotka vaikuttavat suuresti liiketoimintaan, mutta vaativat paljon resursseja ovat yritykselle strategisia investointeja. Tällaisia projekteja tulee suunnitella tarkkaan, että tulos olisi positiivinen. (Länsisalmi 2013.)



KUVIO 7. Työkalu alustavien konseptien arviointiin (Länsisalmi 2013, muokattu)

Kehityskohteiden löydyttyä mietitään kehityskkeinot. Eräsalon (2008, 146.) mukaan kehittämistoimenpiteet muuttuvat toiminnaksi yleensä viiveellä, joten mahdollisia kehitystoiminnan tuloksia ei välttämättä voida heti mitata. Sen takia onkin tärkeää, että työntekijät sitoutetaan muutokseen alusta asti, ottamalla heidät mukaan toiminnan kehittämisen joka vaiheeseen. Kun työntekijät sitoutetaan muutokseen, mahdollinen muutosvastarinta saadaan minimoitua. (Länsisalmi 2013.) Lisäksi Lampin ym. (2009) mukaan jo työvaiheiden listaaminen voi tuoda työntekijälle vastauksen ongelmaan, kun työntekijä itse huomaa turhan työn. Tällöin kehittäminen ja oppiminen tapahtuvat yhtä aikaa ja työntekijä on mukana kehittämässä kehityskkeinoja, jolloin työntekijän on myös tällöin helpompi omaksua ne omaan työhön. (Lampi ym. 2009, 85.)

Kehityskkeinoja ei kannata lähteä kehittämään tyhjältä pöydältä vaan ideoidessa kannattaa tuoda esille myös kaikki ne vanhat hyviksi ja jopa huonoiksi koetut toimintatavat/tuotteet ja niitä parantamalla tai yhdistelemällä, niistä voidaan luoda uutta toimintatapaa/tuotetta, niin sanotulla ”ruinaa ja lainaa”-periaatteella. Näin saadaan myös tuotua esille henkilöstön hiljaista tietoa, jota voidaan sitten kehitystyössä käyttää hyväksi. (Länsisalmi 2013.)

Kehityskeinoja miettiessä asiaa on myös katsottava asiakkaan näkökulmasta. Minkälainen toiminta lisäisi tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaan silmissä. Organisaation sisäistä toimintaa voidaan kehittää loputtomiin, mutta jos asiakas ei siitä huolimatta ole kiinnostunut tuotteesta, on kehitystyö tehty turhaan. (Länsisalmi 2013.)

Kehityskeinoja valitessa on nekin hyvä arvioida esimerkiksi KUVA 2. työkalun tapaisella menetelmällä. Näin saadaan karsittua parhaat kehityskeinot huonoista ja työntekijöiden oma mielipide kehityskeinoihin saadaan otettua talteen, jolloin päästään taas sitouttamaan heitä muutokseen. Länsisalmi (2013) ohjeistaa tuotekehittäjää miettimään kehitysratkaisuja asiakkaan näkökulmasta kysymyksillä:

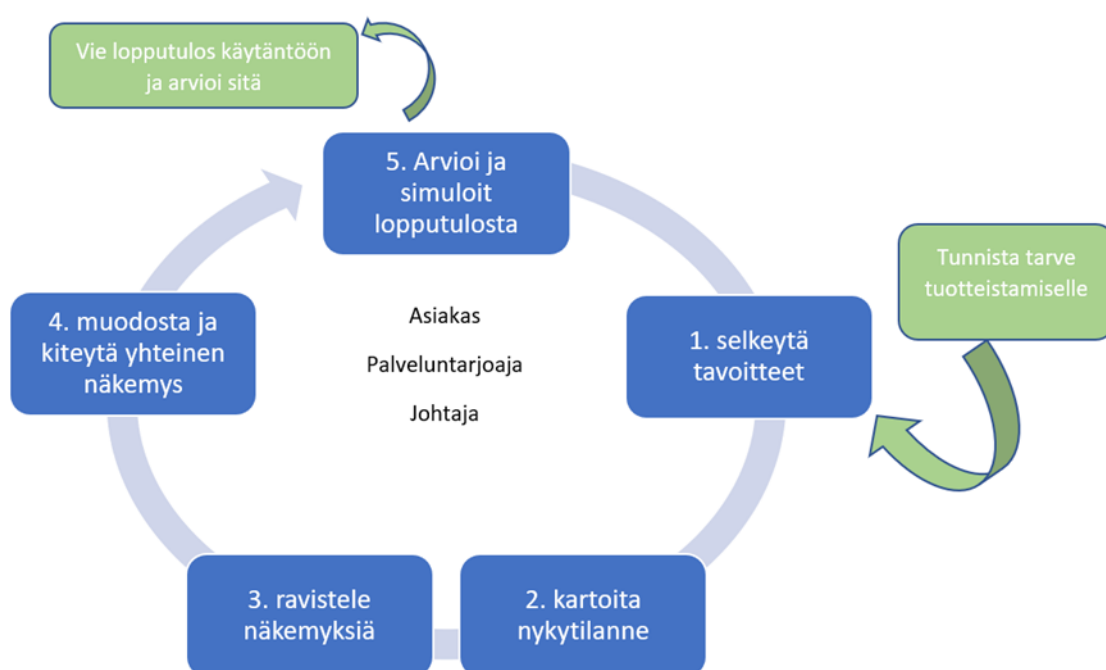
Onko ratkaistava ongelma sellainen, jonka myös asiakkaat kokevat ongelmaksi?
Jos ratkaisu löytyy, olisivatko asiakkaat valmiita maksamaan siitä?
Osaatko rakentaa ratkaisun ongelmaan? (Länsisalmi 2013.)

3.4 Tuotteistaminen

Palvelualalla on tärkeä tarjota asiakkailleen tasalaatuista ja uniikkia tuotetta. Tämän varmistamiseksi yritysten olisi hyvä tuotteistaa palveluita ja tuotteitaan fiksumusti, jotta niitä voitaisiin helposti räätälöidä asiakkaan toiveiden mukaan ja että tuotteen tai palvelun laatu pysyisi mahdollisimman korkealla. (LEAPS-Projekti 2012–2014.)

Tuotteistaminen tarkoittaa sitä, että yrityksen tarjoama palvelu/tuote vakioidaan tiettyjen raamien mukaan, joiden sisältämät prosessit ovat hiottu organisaation sisällä huippuunsa. Näitä tuotteistettuja palveluja tai tuotteita voidaan sitten muokata asiakkaan mieltymysten ja toiveiden mukaan, ilman huolta siitä, että myyty tuote olisi laadultaan heikompi kuin yrityksen muut tuotteet. Tuotteistaminen mahdollistaa myös sen, ettei joka kerta tuotetta myytäessä, tarvitse keksiä niin sanotusti pyörää uudelleen, joka on tehotonta toimintaa yritykselle. Näin tuotteistetun tuotteen markkinointi on myös tehokasta. (LEAPS-Projekti 2012–2014.)

Kaikkia yrityksen palveluita ja tuotteita ei kannata kuitenkaan tuotteistaa, sillä se voi jäykistää toimintaa ja syödä motivaation innovoinnille. Tuotteet ja palvelut joihin asiakkailta on toistuva tarve kannattaa tuotteistaa. On tärkeää myös pitää mielessä tuotteistamisessa tehdessä, että tuotteistamisen toteuttamiselle löytyy osaamista ja kokemusta ja tuotteistamisen tuotos on loppujen lopuksi tuottavaa. Jotta voitaisiin löytää tuotteet ja palvelut, jotka kannattaa tuotteistaa, täytyy selvittää tuotteistamisen tarve, josta tuotteistamisprosessi (kuvio 8) jatkuu (LEAPS-Projekti 2012–2014.)



KUVIO 8. Tuotteistamisprosessi (LEAPS-Projekti 2012–2014, muokattu)

Ensimmäisessä vaiheessa (KUVIO 8, selkeytä tavoitteet) pyritään selvittämään mitä, ollaan käytännössä tavoittelemassa ja selkeytetään tämä koko tiimille, ettei jollain tiimin jäsenellä ole erilaiset näkemykset tavoitteista. Kun tuotteistamisen tavoite on koko tiimillä selvänä, voidaankin mennä tuotteistamisen seuraavaan vaiheeseen, nykytilan kartoittamiseen ja selvitetään, missä mennään tällä hetkellä, mitä voisi tehdä toisin, onko toiminnassa jotain hyvää, vai onko jotain väärin, asiakkaiden tarpeet, tai yrityksen tilanne. Analysoidaan ja kerätään siis tietoa, joka toimii pohjana tuotteistamiselle. Kolmannessa vaiheessa ravistellaan tuotteistajien vakiintuneita näkemyksiä. Tällä tavoin saadaan uutta ajattelua tuotekehitykseen ja voidaan luoda uutta. Seuraavaksi tuotteesta luodaan yhteinen näke-

mys, yhdistelemällä eri näkökulmia ja oletuksia kehitystiimin jäseniltä. Näin kiitetään tuote omille juurilleen ja päästään tuotteistamisen viimeiseen vaiheeseen, eli arvioimaan ja testaamaan lopputulosta. Arvioinnin perusteella päätellään jatkokehittämistarpeet ja voidaan vielä avata näkemyksiä prosessista. (LEAPS-Projekti 2012–2014.)

Jotta yritys voisi myydä tuotteitaan asiakkaalle, on asiakkaan ensin tiedettävä myytävistä tuotteista. Yrityksen onkin siis pystyttävä markkinoimaan tuotteensa ja palvelunsa asiakkaiden nähtäväksi ja helposti saatavaksi. Markkinoinnin avulla voidaan myös luoda asiakkaille tietynlaista positiivista kuvaa yrityksestä, joka voi parantaa yrityksen asemaa markkinoilla. Erilaisia markkinointi muotoja on monia ja yrityksen on löydettävä omaan toimintaan tehokkaimmat ja parhaiten sopivat tavat. (Bergström & Leppänen 2015.)

3.5 Perehdyttäminen

Jotta ammattimainen yritystoiminta sujuisi ongelmitta, on tiimin jokaisen jäsenen annettava oma panoksensa organisaatiolle. Sovittuja sääntöjä on jokaisen noudatettava ja niiden noudattamatta jättämissiin on puututtava jämäkästi. Tehokkaan perehdyttämisen tavoitteena onkin, että mahdollisilta virheiltiltä vältyttäisiin, työntekijä oppisi yrityksen säännöt ja toimintatavat, ja työntekijä saataisiin itsenäiseksi tehokkaaksi työntekijäksi mahdollisimman nopeasti. (Maritta 2018.) Perehdytyksen aikana on myös tärkeää tuoda työntekijälle ilmi työn tavoitteet ja tavoitteiden merkitys. Vahvan motivaation luominen työn teolle, on esimiehen tärkeä tehtävä ja sitä voidaan luoda juuri tuomalla esiin työn merkityksellisyyttä esiin koko tiimille. (Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen 2014.)

Perehdyttävän itseluottamus ja turvallisuudentunne työnteossa vahvistuu myös hyvän perehdytyksen myötä, sillä hänen ei tarvitse pelätä outoa tai tuntematonta työtä. Hyvä perehdyttäminen voi edetä esimerkiksi seuraavalla tavalla. Otetaan työntekijä vastaan yritykseen ja pyritään tutustumaan hieman ja esitellään perehdyttämisohjelma. Kerrotaan perehdyttävälle hänen roolinsa organisaatiossa, hänen toimenkuvansa ja sen merkityksen selkeyttäminen. Työt aloitetaan ensin sivusta seuraamalla oppimisesta, josta siirrytään ohjattavana oppimiseen,

jonka jälkeen työ hoidetaan itsenäisesti valvonnan alla ja sitten työntekijän tulisi olla valmis täysin itsenäiseen työhön. Näin työntekijälle jäisi aikaa seurata, oppia, miettiä ja kysellä. Perehdytyksen jälkeen seurataan, kuinka perehdytys on toiminut ja perehdytettävälle järjestetään seurantakeskustelu, jonka avulla voidaan selvittää, onko kaikki sujunut toivotulla tavalla. (Maritta 2018.)

Perehdytysjakson laajuus vaihtelee yksilöittäin jokaisen tulokkaan kohdalla. Perehdytyksen laajuutta arvioidessa keskitytään työntekijän tarpeisiin, aiempaan kokemukseen, tulevan työtehtävän haastavuuteen ja työsuhteen pituuteen. Esimerkiksi viikon sijaiselle ei tarvitse tehdä niin kattavaa perehdytystä kuin taloon tulevalle uudelle vuorovastaavalle. (Maritta 2018.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön yhteistyötahona toimi Maaseutuhotelli X. Yhteistyöhenkilönä yrityksestä toimi keittiön toiminnasta vastaava henkilö. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yritykselle nykyaikaistettuja helposti muokattavia juhla- ja pitopalvelumenuja/paketteja, ja luoda keinoja, joilla kehitysprosessi voitaisiin saada pyörimään yrityksen sisällä itsenäisesti. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat seuraavat kysymykset:

Millaisia pitopalvelutuotteita maaseutuhotelli voisi kehittää?

Miten henkilökunta sitoutetaan kannattavan pitopalvelutoiminnan toteuttamiseen?

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmiksi valikoitui laadullisina tutkimusmenetelminä yksilöteemahaastattelut (liite 1) ja havainnointi. Haastattelun runkona käytettiin teemoihin jaettuja haastattelukysymyksiä. Haastattelukysymykset valikoituivat kehitystyölle olennaisten teemojen mukaan, joiden pohjana toimii opinnäytetyön teoriaosuus. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä yrityksen sisältä kolme henkilöä ja yrityksen ulkopuolelta yksi henkilö, koska yrityksen sisältä ei enempää haastateltavia saatu. Yrityksen ulkopuolelta haastateltu henkilö, harjoitti vastaavaa toimintaa, joten häneltä saatiin tärkeää tietoa työlle. Kolme henkilöä haastateltiin kasvotusten ja neljäs henkilö haastateltiin puhelimitse. Haastattelut tehtiin viikonlopun aikana 8.–11.11.2019 ja ne nauhoitettiin analysointia varten. Haastattelujen analysointi aloitettiin suoraan tekemällä havainnointia nauhoituksista ja luomalla niistä pohdintoja, joita sitten vertailtiin ja yhdisteltiin analyysin aikana. Havainnot tehtiin teemoittain, teemahaastattelun teemojen mukaan. Tämä oli mahdollista haastateltavien vähäisen määrän ansiosta. Yhden haastattelun pituus oli noin 20 minuuttia.

Havainnointia hyödynnettiin työn aikana, etsittäessä kehityskohteita työskentelystä, toimintatavoista ja työskentely-ympäristöstä. Havainnointi suoritettiin yrityksessä paikan päällä havainnoimalla. Laadullista tutkimusta tehdessä tutkimuksen kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Näin ollen esimerkiksi haastattelunkin tulos on tutkijan ja tutkittavan yhteistuotos, jossa yksilön ääni tulee näkyviin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 24.)

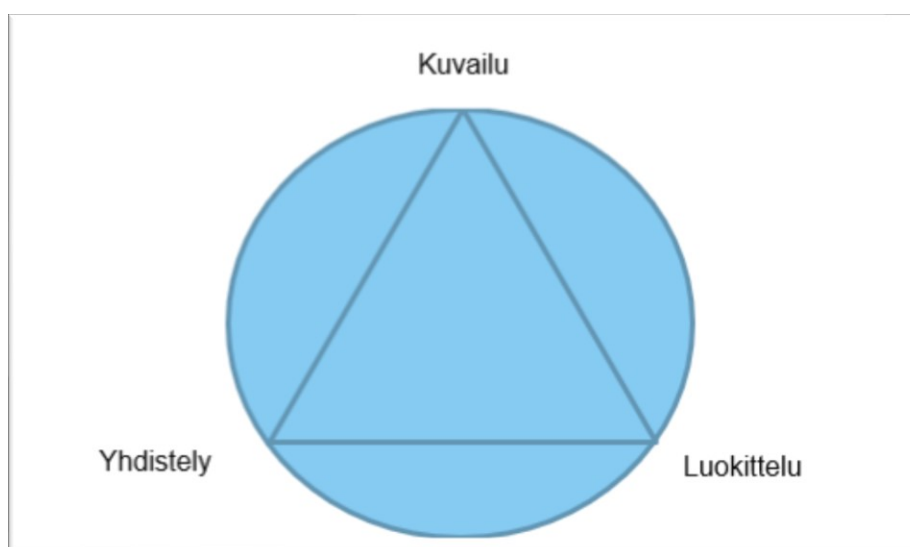
Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suurin ero onkin siinä, että määrällisessä tutkimuksessa tutkijan ääntä ja kynänjälkeä ei näy. Vaikka määrällinen tutkimus erotetaan yleensä laadullisesta tutkimuksesta, eivät ne tosiasiasa ole niin kaukana toisista kuin on annettu ymmärtää, sille laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida numeroin, kuten määrällistäkin tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa voidaan käyttää myös muotoja, kuten ”enemmistö”, ”suurin osa” ja ”lähes kaikki”. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 24,172.)

Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä tulee esille sen jokaisessa vaiheessa ja ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa onkin tärkeää noudattaa eettisiä periaatteita. Tärkeimpinä mainittakoon luottamuksellisuus, seuraukset, yksityisyys, informointiin perustuva suostumus. ”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita”, Robson (1995, 227) kuvailee haastattelun etuja osuvasti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Haastattelu onkin käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja ja sen käytölle on monia positiivisia perusteita. Tutkimustyötä tehdessä on kuitenkin selvitettävä, miksi se sopisi juuri siihen työhön. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20, 34.)

Haastattelua käytettäessä voidaan kerättävään tietoon vaikuttaa itse haastattelutilanteessa, ohjaamalla ja suuntaamalla tiedonhankintaa haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteessa ollaan kuitenkin vuorovaikutuksessa ihmisen kanssa, joten haastattelijalla on aina vaikutus haastattelutilanteeseen. Tämä voidaan kokea negatiivisena tutkimuksellisista syistä, mutta sen avulla voidaan myös ohjata haastattelutilannetta oikeille raiteille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Nimensä mukaisesti teemahaastattelu etenee aina tiettyjen teemojen mukaan, jotka ovat valittu sen mukaan, kuinka olennaisia ne ovat tutkimukselle. Sen avulla saadaan tutkittavan ääni kuuluviin ja mielipide esille ja samalla tiedostetaan se, että haastattelun tuotos syntyy vuorovaikutuksesta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, joten se ei seuraa tarkkaa kaavaa vaan nimenomaan kulkee vapaasti teemojen sisällä. Tämän johdosta onkin tärkeää, että haastattelija on perillä haastattelun aiheesta, jotta hän voi johdattaa haastattelua haluttuun suuntaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Haastattelun taltiointiin voidaan käyttää esimerkiksi nauhuria, tai haastattelun voi nauhoittaa suoraan tietokoneelle. On tärkeää selvittää ennen haastattelua, mitä taltiointitapaa haastatteluun käyttää, jotta voidaan miettiä, miten aineisto käsitellään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 76.) Haastattelun aineistoa analysoidessa, on tärkeää tunnistaa haastateltavan tarkoitusperät, mitä haastateltava vastauksillaan oikeasti on tarkoittanut. Tämän analyysin voi aloittaa jo itse haastattelutilanteessa. Voidaan kysyä myös tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana, jotta välttyttäisiin väärinkäsityksiltä. Jotta haastattelut voitaisiin analysoida, täytyy ne ensin purkaa. Haastattelun voidaan purkaa esimerkiksi litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla tai jos haastateltavia on vain muutama, voidaan päätelmiä myös tehdä suoraan nauhoituksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135–158.) Kvalitatiivinen analyysi (kuvio 9) on kolmivaiheinen prosessi (Dey 1993, 31, Hirsjärvi & Hurmeen 2008 mukaan, 145).



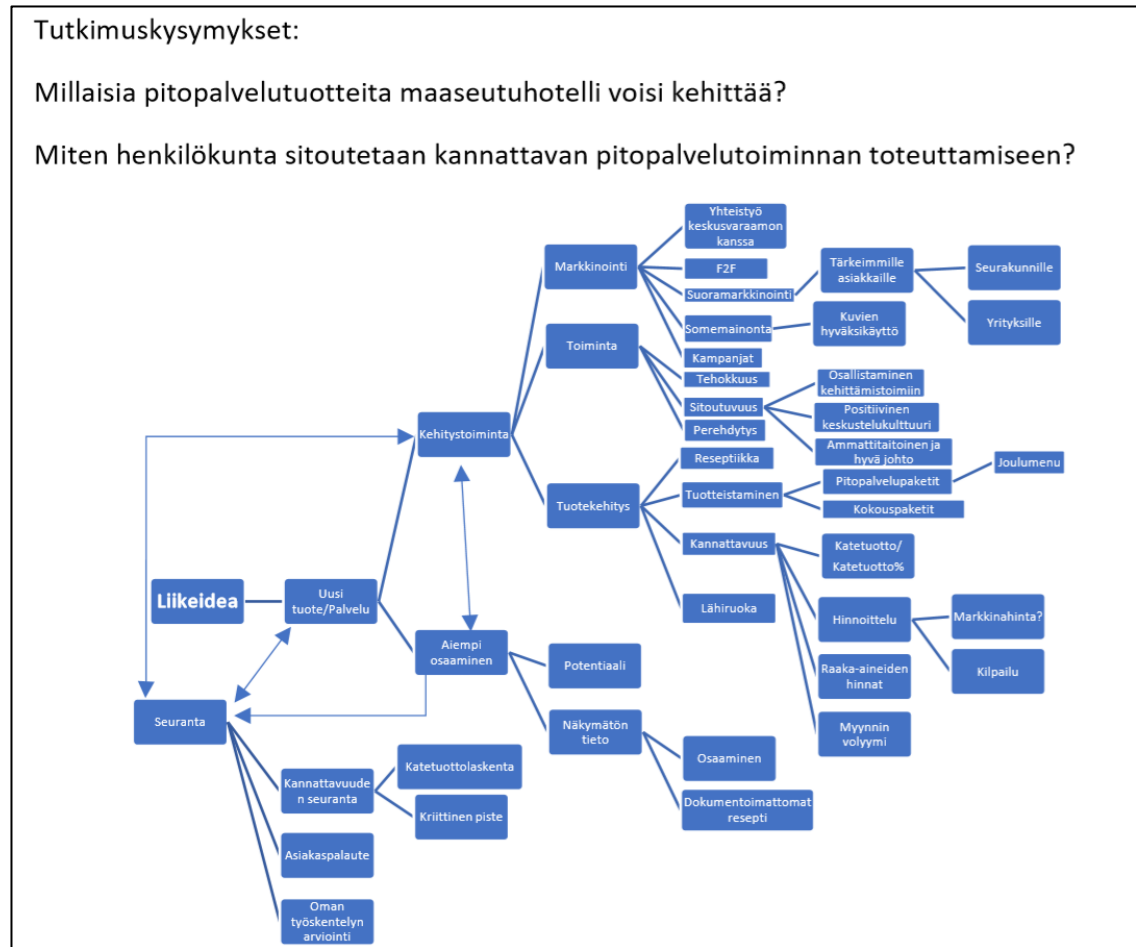
KUVIO 9. Kvalitatiivinen analyysi kolmivaiheisena prosessina (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145.)

Toimintojen havainnointia voidaan käyttää vain nykyisyyden tarkkailuun, ellei havainnoinnin apuna sitten käytetä esimerkiksi videokameroita tilanteiden taltiointiin. Tarkkailijan onkin siis omattava asiantuntijuutta havainnoitavasta ilmiöstä ja oltava täten tietoinen, mihin asioihin tapahtumatulvan joukosta olisi kiinnitettävä huomiota. Kokemattomalta havainnoijalta voi jäädä huomaamatta olennaisia asioita, joita aiheeseen perehtynyt asiantuntija olisi saattanut huomata. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37–38.)

Havainnointia voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan käyttää rinnakkain muiden menetelmien kanssa, kuten muitakin tiedonkeruutapoja voidaan. Kun havainnointi yhdistetään haastattelun kanssa, täydentävät ne toisiaan menetelmätriangulaation periaatteen mukaan, joka voi tarkoittaa kahta eri asiaa. Yhtä menetelmää käytetään eri tilanteissa tai eri menetelmiä käytetään samassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37–39.)

Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, jotta voitaisiin herätellä ajatuksia kehitystyöhön yrityksen sisälle työn alkuvaiheessa. Kun työntekijät osallistetaan kehitystyöhön jo varhaisessa vaiheessa, saadaan mahdollinen muutosvastarinta havaittua prosessin alussa. Näin siihen voidaan paneutua kehitystyön aikana. Haastattelu valittiin myös siksi, että saataisiin erilaisia syventäviä näkemyksiä yrityksen toimintaan, kehitystoimintaan ja luotua olemassa olevasta tiedosta uutta ja tuotteistettua sitä, mitä jo osataan. Saadaan esille ja hyötykäyttöön organisaation hiljainen tieto. Yrityksen ulkopuolelta haastateltavalta saadaan tuotua yrityksen kehitystyölle arvokasta informaatiota. Näillä haastatteluilla päästään Eräsalon (2008, 146) mukaan kehitystyön peruskysymyksen äärelle, joka ohjaa kehitystyötä, ”Voitaisiinko asiat tehdä vielä paremmin?” ja paikannettua ongelmakohtia joihin kehitystyössä voidaan tarttua.

Haastatteluiden analysointi alkoi jo itse haastattelutilanteessa, kun haastattelutilannetta tulkittiin ja tehtiin erilaisia havaintoja. Nämä havainnot pyrittiin kirjoittamaan haastattelun aikana muistiin. Kaikkia havaintoja ei kuitenkaan kerennyt kirjaamaan muistiin, joten haastattelut oli syytä analysoida tuoreeltaan, kun haastattelutilanne oli vielä kirkkaassa muistissa. Haastattelujen analysointi jatkui samana viikonloppuna, kun ne tehtiin. Analysointia jatkettiin vielä seuraavalla viikolla, haastattelunauhoituksia kuunnellen ja niistä havaintoja luoden. Haastatteluista saadut havainnot kirjattiin ylös teemoittain, joita myöhemmin käytettiin haastatteluiden kokonaiskuvan hahmottamisessa ja analysoinnin työkaluna (Kuvio 10). Kun haastattelujen ja havainnoinnin tuottamat havainnot saatiin kirjattua ylös ja kaavioon, lähdettiin yhdistelemään havainnoinnin kohteiden välisiä merkityksiä, joista yritettiin löytää vastausta tutkimuskysymyksiin. Analyysiä jouduttiin katsomaan eri näkökulmista, jotta voitiin löytää tutkimuskysymyksiin nähden olennaista aineistoa.



Kuvio 10. Haastattelujen analyysikaavio

Kun tutkimustyö on tehty ja analysoitu, voidaan yritykselle tehdä kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Havainnointi

Havainnoinnilla selvisi, että yrityksen nettisivuissa olisi kehitettävää. Sivujen ulkoasu on hieman vanhentuneen näköinen ja sivulla ei ole kovin paljon kuvia tarjoiuista ja tarjonnasta. Googella haettaessa sivun nettisivut eivät tulleet esille ”pitopalvelua” etsiessä, vaikka kilpailevan yrityksen nimi tuli esille. Havainnoinnilla selvisi myös, että yrityksen markkinointi ei ole kovin tehokasta. Paikallislehden laitettut mainokset tapahtumaviikoista, ei ole tavoittanut tarpeeksi asiakkaita. Yrityksellä ei myöskään ole sosiaalisen median tiliä, jolla olisi helppo tavoittaa asiakkaita.

Yritykseen oli tehty hieman pintaremonttia viime aikoina, joten uudistuksen halua näyttäisi olevan. Esimerkiksi kattoa sekä pubin puolta oli remontoitu. Yrityksen varastoarvot olivat turhan korkeat menekkiin nähden, sillä yrityksellä oli neljä pakastinta täynnä ruokaa. Näissä varastoissa oli paljon rahaa kiinni, vaikka tuotteet eivät pakkasessa säilyttämällä parane.

Keittiössä kaikki tehdään lähestulkoon alusta alkaen itse, mutta tuotteita pakastetaan etukäteen varastoon mahdollisia tilaisuuksia ja asiakkaita varten. Varastojen hygieenisyydessä ja tuotteiden varastoinnissa olisi kehittämisen varaa. Osa varastoiduista tuotteista oli suojaamatta ja tuotteita oli myös pakastettu isoihin sankoihin, joista niiden sulattaminen on hankalaa ja hidasta. Keittiön ruokatilat vaatisivat myös järjestelyä ja siivousta. Keittiöstä löytyi sinne kuulumattomia tavaroita ja osa pinnoista oli pinttyneitä. Tuotteiden maku oli hyvä, joskaan uusia tuotteita ei ole tuotettu, vaan tarjonta on koostunut vuosia samoista tuotteista. Tarjotut tuotteet ovat olleet lähinnä perinteisiä ruokia, esimerkiksi karjalanpaisti, possun uunifilee ja uunilohi.

Tuotteiden hinnoittelu oli, nykyisiin markkinahintoihin verrattaessa, hieman matala tarjontaan nähden. Esimerkiksi hotellin viikon kestävää tapahtumaviikon hintaa analysoidessa, tapahtumapaketin hinta kattaisi ainoastaan lähinnä tapahtuman ruokailut alalle normaalin kateprosentin mukaan.

5.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksellä ei tällä hetkellä ole kirkasta kuvaa liikeideasta eikä tarkoituksesta. Yritys tarjoaa majoitustoimintaa, ruokatarjoilua ja pitopalvelua, mutta asiakaskuntaa on liian vähänlaisesti, eikä mahdolliset asiakkaat välttämättä tiedä, että yritys edes tarjoaa juhla- ja pitopalvelutoimintaa. Yrityksen tiloissa on myös pubi, joka myös jää liian vähäiselle käytölle. Kehittämisen kohteina nähdään siis markkinointi, yritysmarkkinointi, sekä markkinointi seurakunnille, sillä monet lähialueen seurakuntatiloista on homeessa. Yrityksen toiveena on myös yrittää pitää niin sanotusti ”pää pinnalla”, kunnes alueella alkaa tuulivoimaloiden rakennus, josta mahdollisia työmaa-asiakkaita voitaisiin saada.

Ruokatuotanto toimii käytännössä ”mutu-tuntumalla”. Keittiössä työskentelee toimitusjohtajan ja hänen vaimonsa lisäksi yksi vakituinen työntekijä ja yksi extra-työntekijä. Raaka-aineet haetaan itse tukusta, tunnin ajomatkan päästä, aina tarpeen vaatiessa ja raaka-aineita haetaan yleensä asiakasmäärään nähden liikaa. Ruuan omavalmistusaste on korkea ja ruokaa tehdään usein etukäteen pakkaseen varastoon, usein liikaakin. Mieluummin haluttaisiin tarjota tuoretta ruokaa, pakastettujen tuotteiden sijaan. Yritys käyttää lähituottajien raaka-aineita, mitä on saatavilla. Esimerkiksi läheltä saadaan perunaa, vihanneksia sekä porsaan lihaa. Mahdollisia muita lähituottajia ei oikeastaan ole etsitty. Kuvioissa mukana olleen lampaanlihan tuottajan tilat paloivat, joten sitä ei voida enää hyödyntää.

Tutkimuksesta selvisi, että nykyistä kehitystoimintaa ei oikeastaan ole ollenkaan ja kehitettävää olisi laajalti. Henkilökunnan ehdottamat kehitysideat on tyrmätty ja uusia tuotteita ei ole kehitetty. Toiminnan jatkuvuuden kannalta markkinointiin tulisi panostaa nykyistä enemmän uusien asiakkaiden saamiseksi. Hotellin majoittuvat aamiaisasiakkaat koituivat yrityksen tärkeimmiksi asiakkaiksi. Myös erilaiset tapahtumat koettiin tärkeiksi, mutta näiden markkinointia tulisi myös tehostaa, asiakkaiden herättelemiseksi. Ruokatuotannon kehitys nähdään tärkeänä, jotta toiminta saataisiin tuottavaksi. Nähtiin kuitenkin, että tuotteiden kehittäminen on hankalaa, sillä johto ei ole tukenut kehitystoimintaa.

Haastatteluissa selvisi, että yrityksen kannattavuutta ei ole seurattu laisinkaan. Toiminta on mennyt mutu-tuntumalla ja esimerkiksi myyntipakettien kannattavuutta ei ole tarkkailtu millään tapaa. On tuudittauduttu siihen, että ”kyllä siitä jostain jää käteen”. Paketeilla on ollut sama hinta vuosia, vaikka raaka-ainekustannukset ja muut kustannukset ovat nousseet. Jotta ruokatuote olisi kannattavaa, olisi raaka-aineiden oltava edullisia ja ruoka olisi valmistettava tehokkaasti ja kannattavasti. Toiminnan tulisi olla suunnitelmallista. Ruokaa tulisi valmistaa asiakasmäärien mukaan ja raaka-ainekustannuksia tulisi kilpailuttaa eri tuottajien välillä. Olemassa olevia varastoja tulisi myös hyödyntää. Olisi laskettava kannattaako käyttää mahdollisesti valmisruokia, puolivalmisteita vai kannattaako kaikki tehdä itse alusta asti, jotta toiminta olisi tuottavinta. Myytävän tuotteen hinnan olisi oltava kohdillaan ja tämän tulisi olla kutakuinkin tämän hetkisen markkinahinnan mukainen. Myynnin kate saataisiin näin ollen raaka-aine- ja työkuiluista säästään.

Haastatteluissa selvisi myös, että kannattavuutta voitaisiin kehittää varmistamalla edellä mainittuja asioita. Suunnitelmallisuudella tapahtumia ja ruokatarjoiluja järjestettäessä toiminta saataisiin tehokkaaksi ja kannattavaksi. Hinnoittelun olisi oltava kohdillaan, katteiden oltava kohdillaan ja seurata tämänhetkistä markkinahintaa. Tilojen ja tarjonnan laadun olisi oltava myös kohdillaan, jotta voitaisiin pyytää tuotteelta markkinahintaa. Vuosittaisten raaka-aineiden ja kustannusten hinnannousujen mukaan tulisi myös nostaa myyntihintaa, tai karsittava kuluja. Asiakkailta saatu palaute tuotteista ja palvelusta on ollut hyvää, joten olemassa oleva tarjonta on asiakkaan näkökulmasta koettu hyväksi.

Haastattelussa selvisi, että keskustelukulttuurilla on suuri vaikutus, kun halutaan sitouttaa henkilökuntaa. Esille nousi, että yrityksen sisäisessä kommunikoinnissa olisi kehittämiskohteita. Kommunikointia parantamalla voitaisiin saada yhteistyötä parannettua ja asiat hoidettua keskustelemalla ja sopimalla riitelemisen sijaan. Päivittäisellä keskustelulla ”mitä meidän kannattaisiin tehdä” avulla, voitaisiin yhdessä luoda hyötyä koko organisaatiolle. Myös kannustamisen ja kehumisen merkitys korostui, jotta saataisiin luotua positiivista työskentelykulttuuria yrityksen sisään, joka helpottaisi myös työntekijöiden motivoimista. Yrityksellä ei ole käytännössä ollut minkäänlaisia perehdyttämistoimia. Henkilökunta on itse pe-

rehdyttänyt itsensä. Toiminnan kehittämisen nähdään olevan pakollista tässä tilanteessa, jotta saataisiin yritys pysymään pystyssä ja toiminta muutettua kannattavaksi.

Haastatteluissa ilmeni myös, ettei nykyinen markkinointi ole tehokasta ja sitä tulisi tehostaa erilaisia markkinointikanavia hyödyksi käyttämällä. Sosiaalisen median merkitys korostui ja yrityksille suoramarkkinointi nähtiin tärkeänä keinona luoda lisämyyntiä. Yritys aikoo aloittaa yhteistyön suomen keskusvaraamon kanssa, jonka kautta uusia asiakkaita olisi mahdollista saada. Kävi myös ilmi, että maaseutuhotelli olisi idyllinen matkustuskohde pääkaupunkialueen asiakkaille, sillä yritys on saanut hyvää palautetta maaseutumaisuudestaan. Markkinointia tulisi myös kohdistaa tähän kohderyhmään.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä osiossa paneudutaan kehittämistoimenpiteiden ideointiin. Kehittämistoimien ideoiminen aloitettiin havainnoinnin ja haastattelujen jälkeen, jotta kehitystyölle olisi pohjaa ja osattaisiin paneutua oikeisiin asioihin toiminnassa ja tarjonnassa. Kehittämistoimien ideoimisen pohjana käytettiin työn teoriaosuutta sekä teoriaosuuden työkaluja niiden valintaan ja arviointiin. Kehittämistoimenpiteisiin osallistettiin mukaan henkilökunta, jotta saataisiin henkilökunta sitoutettua kehitysprosessiin ja saatua henkilökunnan oma tieto ja taito mukaan työhön, jolloin kehitystoimenpiteetkin olisivat mahdollisimman käyttökelpoisia yrityksen toimintaan.

Kehittämistoimenpiteiden kehittäminen aloitettiin yrityksen vision, mission ja arvojen kirkastamisella henkilökunnalle. Tämä toimii tuotannon perustana ja sen on oltava kirkkaana koko henkilökunnalla. Toimintaa voidaan lähteä kehittämään, kun suuntaviivat toiminnalle ovat selvillä. Tämä tehtävä annettiin yritykselle koti-tehtäväksi selvitettäväksi ja kirkastettavaksi organisaatiolle. Yrityksen henkilöstössä ei ole alan koulutusta käyneitä henkilöitä, joten nähtiin myös tärkeänä selvittää henkilökunnalle Taskisen (2007) luomat ruokatuotantoprosessin vaiheet ja kertoa kuinka toimintaa arvioidaan sen eri vaiheissa.

Toiminnan suunnitelmallisuuden tärkeyttä korostettiin, jotta toiminnasta saataisiin tuottavaa ja kannattavaa. Raaka-aineiden hintoja tulisi vertailla ja ruokapakettien hintoja tulisi päivittää aina tarpeen vaatiessa. Jotta yrityksessä voitaisiin itse laskea ja arvioida tapahtumien kannattavuutta, käytiin läpi myös katetuottolaskennan perusteet ja kehoitettiin laskemaan tulevaisuudessa tapahtumien katetuotto prosentit, sekä katetuotto. Näin saadaan myös löydettyä ne kaikkein tuottavimmat tuotteet ja palvelut, joiden markkinointiinkin voitaisiin panostaa enemmän. Yritykseltä ei saatu pyydettäessä edellisten tapahtumien myyntejä ja kuluja analysoitavaksi, joten nykyisen tuotannon kannattavuutta ei voitu arvioida. Käytiin myös läpi, mitä tarkoittaa yrityksen kriittinen piste ja kuinka sitä voidaan käyttää apuna myynnin kannattavuuden arvioinnissa.

Kun saatiin heräteltyä ajatuksia kannattavuuden ja katelaskennan saralta, voitiin aloittaa tuotteiden kehittäminen. Mahdollisia kehityskohteita on useita, joten on ensin arvioitava ja valittava merkityksellisimmät alueet. Kehityskohteita valittaessa ne arvioitiin Länsisalmen (2013) työkalun avulla. Pienet ja helpot projektit annettiin henkilökunnan itsensä kehitettäviksi. Strategiset investoinnit jätettiin tällä kertaa arkistoon odottamaan parempia hetkiä ja tähtituotteiksi saatuja tuotteita lähdettiin taasen jatkokehittämään ja valitsemaan sieltä tuotteistettavat tuotteet Länsisalmen (2013) työkalun avulla.

Pieniksi ja helpoiksi projekteiksi osoittautui esimerkkinä aamiaisen kehittäminen kannattavammaksi. Sen kehittämiseksi nähtiin tärkeänä raaka-aineiden kustannusten kilpailutus ja kulurakenteen minimointi. Lisäksi yrityksen sisällä voitaisiin laskea aamiaisen kriittinen piste, jotta saataisiin selville, kuinka paljon aamiaisia tulisi myydä kannattavan toiminnan takaamiseksi ja voitaisiin vertailla etukäteen, kuinka raaka-aineiden hinta vaikuttaa tähän.

Tähtituotteiksi valikoitui tapahtumaviikkojen tarjonta ja juhla- ja pitopalvelutoiminnan tuotteet. Näiden vaikutus liiketoimintaan nähtiin korkeana, varsinkin joulukauden alkaessa ja näiden toteuttaminen koettiin myös helpoksi, sillä yrityksessä on kaikki resurssit tapahtumien järjestämiselle ja näitä on järjestetty yrityksessä ennenkin. Myös yrityksille myytävät kokouspaketit koettiin tähtituotteiksi. Näitä lähdettiin yritykselle jatkokehittämään.

Kokouspaketteja ja tapahtumaviikkojen tarjontaa sekä juhla- ja pitopalvelutoiminnan tuotteita arvioidessa, selvitettiin ensin tuotteiden tuotteistamisen tarve LEAPS-projektin (2012–2014) tuotteistamisprosessin mukaan. Tapahtumaviikkojen tarjontaa ei nähty tarpeellisena tuotteistaa, sillä tapahtumaviikkoja on vielä niin harvoin. Juhla- ja pitopalvelutoiminnan menupohjat kuitenkin koettiin tärkeänä tuotteistaa muokattaviksi pohjiksi, jotta niitä olisi helppo myydä ja ne saataisiin tuotettua kannattavasti ja tehokkaasti.

Menupakettiin (liite 2) laskettiin raaka-aineiden sallitut kustannukset henkilöä kohden ja niissä on huomioitu valmistushävikin vaikutus raaka-ainekustannuksiin. Sallittujen kustannusten hinnat laskettiin erikseen alkuruuille, pääruuille ja

jälkiruuille. Lisäksi laskettiin oma lisähintansa, jos menupakettia haluttaisiin laajentaa lisäruuilla. Tässä huomioitiin se, että vaikka mahdollinen katetuottoprosentti saattaisi laskea niin kokonaiskate kuitenkin tilaisuudesta kasvaa lisämyynnin avulla, vaikkei työn määrä kasvaisikaan huomattavasti. Lisäksi annettiin ohjeistusta, kuinka menupaketin kustannuksia ja kateprosenttia voitaisiin tarkkailla annoskorttia käyttämällä. Tämä helpottaa tilaisuuksien myymistä tulevaisuudessa. Menupaketti on tehty yhteissuunnittelulla henkilöstön kanssa, jotta saataisiin henkilöstö sitoutettua muutokseen. Tarkoituksena menussa oli käyttää ja kehittää yrityksen reseptiikkaa, mutta näitä ei työhön saatu, joten tehtiin menupohja, johon yritys voi omat tuotteensa sisällyttää.

Tämän lisäksi tutkittiin myytäviä kokouspaketteja ja niiden hintoja. Päätettiin ehdottaa sellaista hinnoittelua, joka kannustaisi asiakasta tilaamaan esimerkiksi lounaan, tai muita tarjoiluja kokoustilaa vuokratessa. Tämä toteutettaisiin niin, että esimerkiksi pelkän kokoustilan ja pullakahvin tilatessa kokoustilan vuokra ei kuuluisi paketin hintaan, mutta lounaan ottamalla lisäksi vuokraan, hintaan sisältyisi myös tilavuokra. Tällä saataisiin tuotettua kaivattua lisämyyntiä yritykselle, kun kokousasiakkaat valitsisivat ennemmin tilavuokrattoman, mutta loppujen lopuksi kalliimman kokouspaketin. Tässä tulee tosin huomioida se, että lounas on helppo valmistaa, eikä sitä varten tarvita palkata ylimääräistä henkilökuntaa, jotta kokonaiskustannukset saadaan pidettyä kurissa. Suuremmissa tilaisuuksissa, joissa saatu kate korvaa ylimääräisen työntekijän, voidaan jo lisätyön hankkimista miettiä.

Kehittämistoimenpiteissä tuotiin myös esille henkilökunnan sitoutuvuuden merkitys muutokseen. Positiivisen keskustelukulttuurin ja palautteen antamisen ja merkitystä korostettiin henkilökunnan sitoutumiseen. Kerrottiin myös, kuinka tärkeää on ottaa työntekijät mukaan kehitystoimintaan. Neuvottiin myös, että yrityksen tulisi tehdä perehdyttämissuunnitelma, jotta yrityksen tehtäviin pääsisi nopeasti ja tehokkaasti kiinni.

Markkinoinnin osalta päätettiin, että yrityksen kannattaisi tehdä facebook-sivut, johon on helppo laittaa kuvia tarjoiluista ja tiloista ja tietoa tulevista tapahtumista ja yrityksen tarjonnasta. Myös yrityksille markkinoinnin koettiin olevan tärkeää. Yritysmyyntiä tulisi harjoittaa suoramarkkinointina face to face ja sähköpostein.

Yritysassiakailta odotetaan kokouspalvelujen käyttöä ja juhlaruokien käyttöä esimerkiksi jouluruokailua, joten näitä painotetaan yritysmarkkinoinnissa. Kehotettiin myös, että yritys päivittäisi nettisivujaan niiden vanhentuneen ulkoasun ja huonon löydettävyyden takia.

Kehittämisprojektin toteuttaminen opinnäytetyönä yrityksen ulkopuolisena henkilönä on hankalaa. Organisaatioissa on paljon liikkuvia osasia ja nämä saattavat yllättää tutkijan kesken tutkimusprosessin. Tässä työssä lähdettiin kehittämään maaseutuhotellin toimintaa ja tuotteita. Kehitystoiminnan edellytyksenä on kuitenkin se, että yrityksen sisällä halutaan muutosta ja kehitystä. Tämän työn aikana työn tilaajilta tuli kuitenkin kahta eri mielipidettä tähän asiaan ja tutkijana näihin yrityksen sisäisiin pyörremyrskyihin on lähes mahdotonta vaikuttaa.

Kehitysprojektin tuottaminen yritykselle oli työn alussa itselleni kirkkaana mielessä, mutta tutkimukseen käytettävät resurssit olivat rajalliset ja niiden vähyyks muutti lopullista kehitystoimintaa hieman alkuperäisestä suunnitelmasta. Myös yrityksen sijainti hankaloitti kehityskohteiden havainnointia, sillä en päässyt paikalle tarpeeksi usein havainnoimaan työskentelyä.

Työ muokkaantuikin kehitysprojektin tuottamisesta yritykselle, kehitystoimenpiteiden ehdottamiseen yritykselle. Työssä siis tehtiin kehitysehdotuksia yritykselle, joiden avulla yritys voisi lisätä myyntiään, tuottaa kannattavia ja tuottavia palvelukokonaisuuksia ja tuotteita, sitouttaa henkilökuntaa tähän muutokseen ja suunnata yritys kehitysprosessin kierteeseen, jossa yritys pystyisi itsenäisesti kehittämään itseään ja tuotetta/palveluaan.

Työn aikana yritykselle saatiin luotua muokattava menupaketti (liite 2), keinoja, joilla kannattavuutta voidaan seurata, laskea ja ennakoida. (katelaskenta, kriittinen piste), ohjeistusta markkinoinnin tehostamiseen. (mm. Facebook-sivut ja suoramarkkinointi) ja neuvoja työntekijöiden perehdytykseen ja sitouttamiseen. (Positiivinen keskusteluilmapiiri, osallistaminen kehitystyöhön, perehdytyksen periaatteet)

Nyt on yrityksen aika tuoda nämä kehitystoimet yrityksen käyttöön ja ottaa näistä hyöty irti. Jotta oltaisiin saatu tuotettua kokonaisia menupaketteja tuotteistettuine

tuotteineen, oltaisiin vaadittu enemmän resursseja työn tekemiseen. Ajalliset ja yhteistyölliset haasteet yrityksen kanssa vaikuttivat tuotoksen lopputulokseen. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua jossain määrin. Henkilökuntaa voidaan sitouttaa luomalla yritykseen positiivista keskusteluilmapiiriä ja osallistamalla henkilökuntaa kehitystoimintaan. Maaseutuhotelli voisi kehittää kannattavia pitopalvelutuotteita hyödyntämällä lähituottajien raaka-aineita. Lisäksi selvisi paljon muutakin tärkeää tietoa. Jotta oltaisiin saatu täydentäviä vastauksia itse tutkimuskysymyksiin, olisi teemahaastattelun kysymyksiä voitu miettiä hieman tarkemmin. Haastattelusta saatiin ehkä tutkimukselle tarpeetonta aineistoa. Myös opinnäytetyön suunniteltu laajuus oli liian suuri, huomioiden tutkimukseen käytettävät resurssit.

Opinnäytetyön aikana tutkimukselta meinasi lähteä ”kontrolli/pohja” alta, sillä työn yhteyshenkilö oli irtisanoutunut työstään, viimeisten viikkojen aikana. Opinnäytetyö saatiin kuitenkin vedettyä loppuun, vaikka motiivi kehitystoimiin laskikin. Työn tulokset pohjautuvat työn teorian ja tutkimustulosten pohjalle. Työn luotettavuutta voidaan arvioida sen todeksi vahvistettavuudella, sillä tutkimustulokset perustuvat aineistoon ja empiriaan. Työn luotettavuus voidaan myös arvioida sen uskotavuudella. Tutkimusaineisto on hankittu haastatteluilla, siten ettei ulkoiset tekijät ole vaikuttaneet haastattelun tuloksiin. Työn luotettavuutta voitaisiin parantaa esimerkiksi parantamalla työn kyllästeisyyttä, saamalla ilmiöstä kaikki olennainen esille. Työn luotettavuus ollaan myös vahvistettu työn tilaajalla. Jatkossa voitaisiin seurata kehittämistoimien tehokkuutta yrityksessä. Kuinka kehitystoimet ovat tepsineet ja onko henkilökuntaa saatu sitoutettua muutokseen.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 18. painos. E-Kirja. Helsinki: Edita 2015. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513766894>
- Earle, M., Earle, R. & Anderson, A. 2001. Food product development. USA: Woodhead Publishing Oy. E-kirja. <https://app-knovel-com.libproxy.tuni.fi/hot-link/toc/id:kpFPD00018/food-product-development?kpromoter=marc>
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Heikkilä, P. Ja Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskenta-toimi. Helsinki: Restamark.
- Hirsjärvi, S ja Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Alma Talent Oy. E-kirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA\(\(20\)SUORITUSTA\(\(20\)piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA((20)SUORITUSTA((20)piste:b4)
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Finva.
- Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala M. 2009. Ruokapalvelut työssä. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- LEAPS-Projekti 2012–2014. Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksen Innovation Research in Services (IRIS) -tutkimusryhmä ja Tampereen teknillisen yliopiston Teollisuustalouden laitoksen Teollisten operaatioiden johtamisen tutkimusryhmä (CROPS). Luettu 17.10.2019. <http://palveluntuotteistaminen.fi/>
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. 1. painos. Alma Talent Oy. E-kirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/CAJ-BIXGTFF#/kohta:\(\(20\)5.\(\(20\)Mink\(\(e4\)lainen\(\(20\)organisaatio\(\(20\)tarvi-taan?\(\(20\):Erikoistunut\(\(20\)kullankaivaja\(\(20\)piste:b522](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/CAJ-BIXGTFF#/kohta:((20)5.((20)Mink((e4)lainen((20)organisaatio((20)tarvi-taan?((20):Erikoistunut((20)kullankaivaja((20)piste:b522)
- Maritta, J. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Vantaa. Helsingin Kamari Oy ja tekijä. E-kirja. <https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018/?coll=2>
- McVety, P., Bradley J. & Lévesque, C. 2009. Fundamentals of menu planning. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. E-kirja. <https://www-dawsonera-com.libproxy.tuni.fi/readonline/9780470190326>
- Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum. E-kirja. <https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAIBFXDTEB#piste:b4/kohta:5\(\(20\)\(\(a0\)\(\(20\)Ly-hyen\(\(20\)t\(\(e4\)ht\(\(e4\)imen\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)t\(\(f6\)ksenteko\(\(20\)\(:5.1\(\(20\)Katetuot-tolaskenta\(\(20\)\(:Esimerkki\(\(20\)43.\(\(20\)Balettiesityksen\(\(20\)kannattavuuden\(\(20\)suunnittelulaskelmia.\(\(20\)](https://fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAIBFXDTEB#piste:b4/kohta:5((20)((a0)((20)Ly-hyen((20)t((e4)ht((e4)imen((20)p((e4)((e4)t((f6)ksenteko((20)(:5.1((20)Katetuot-tolaskenta((20)(:Esimerkki((20)43.((20)Balettiesityksen((20)kannattavuuden((20)suunnittelulaskelmia.((20)

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. E-kirja <https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/fi/s/ak/kirjat/tuotteista-tahtituotteita-2016/?coll=6>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

HAASTATTELULOMAKE

Toiminta

Miten kuvailisit yrityksenne liikeideaa ja missiota, eli tarkoitusta?

Miten raaka-aineet hankitaan?

Miten ruokatuotanto toteutetaan?

Miten paljon käytätte lähialueen tuottajien raaka-aineita?

Mitä lähituottajien raaka-aineita käytetään/voitaisiin käyttää?

Kuinka yrityksessä valmistaudutaan juhla- ja pitopalvelutapahtumiin?

Kehittäminen

Miten yrityksen toimintaa voidaan mielestäsi kehittää?

Miten ruokatuotteet ja menut suunnitellaan yrityksessänne?

Kuinka tuotteita ollaan kehitetty?

Onko yrityksellä hittituotteita?

Millaisille tuotteille olisi kysyntää?

Minkälaisia hittituotteita yritykselle voitaisiin kehittää?

Miten kiinnostunut olisit kehittämään ruokatuotetta?

Seuranta

Miten määrittelisit kannattavan ruokatuotannon?

Millaista palautetta asiakkailta saadaan?

Kuinka hyvin olet selvillä yrityksenne taloudellisista tavoitteista (esim. myyntikatetavoite)?

Miten kannattavuutta seurataan?

Millä tavoin kannattavuutta voitaisiin kehittää?

Sitoutuvuus

Kuinka koet muutoksen työssäsi?

Kuinka kaikki voitaisiin sitouttaa kehitystoimiin?

Kuinka sinut on perehdytetty yrityksen toimintaan?

Mikä sinua motivoi omassa työssäsi?

Miten tärkeänä koet, että saat vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen?

Markkinointi

Kuinka markkinointi toteutetaan yrityksessä?

Kuinka uusia tuotteita voitaisiin markkinoida tehokkaasti?

Liite 2. Muokattava menupohja

Juhla- ja pitopalvelumenu / muokattava

Paketin hinta 29€/hlö.

Raaka-ainekustannukset saa olla yhteensä 8,7€/hlö, jos halutaan myydä tuote 70% katteella. Tähän menuun alkuruoalle on laskettu n. 2,2€, pääruualle 5€, jälkiruualle 1€ ja juomille ja leivälle 0,5€/hlö. Nämä voivat kuitenkin vaihdella eri menujen mukaisesti.

Alkuruoka, (Kustannukset saa olla n. 2,2€/hlö) 3-4 laadukasta alkuruokaa (lisähinnasta lisää alkuruokia) Lisä alkuruoka n. 0,5€/kpl

Kasvispohjaisia keittoja, kylmiä/kuumia (Vähentää pääruuan menekkiä)

Salaattipöytä

-Vihersalaatti

-Riisi, makaroni, couscous-salaatti.... vuodenajat huomioiden

-Paahdettuja kauden kasviksia

Pääruoka, (Kustannukset saa olla n. 5€/hlö, lisäksi 5€ lisähinta jos halutaan esimerkiksi lihapadan lisäksi toista lämmintä ruokaa lohta tai paistia)

Pataruokia, höysteitä. 26€/hlö

Kalaruokia, Erilaisesti tuunattuina. 29€/hlö

Tuunattuja leikkeitä? 29€/hlö

Fileetä/paistia kastikkeilla Punaviinikastike, pippuri, kerma, sienikastike? 29€/hlö

Kasviksia sesongin mukaan. Uunijuureksia erilaisia, kesällä kevyempiä.

Perunat (kermaperunat, lohkopperunat, uuniperunat täytteellä), Riisi, Bataatti

Yksi energia lisäke, yksi kasvislisäke, Max kaksi proteiinilisäketä. (kastike)

Jälkiruuaksi 1€/hlö

Moussekakut, mousset, kiisselit, panna cotta, kermavanukkaat

Paikallista tyrniä moneen makuun.

Juomat ja leipä n. 0,5€/hlö