

KEHITTÄMISEN KAHVAKUULA

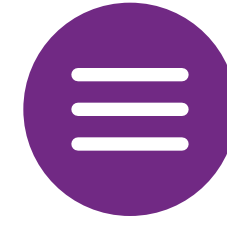
– Työkaluja ruokapalvelualan yrityksille

Riikka Neuvonen,
Elina Vauhkonen,
Teemu Pulkkinen &
Anna Puustinen



XAMK

Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu



← Pääset tästä napista
sisällysluetteloon.



**RUOKATUOTTEISTA BOOSTIA
– KEHITTÄMISEN VÄLINEITÄ
RUOKAPALVELUALAN MIKRO- JA
PK-YRITYKSILLE**

XAMK INSPIROI 75
KAAKKOIS-SUOMEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MIKKELI 2023

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Adobe Stock

Graafinen suunnittelu:
Vinkeä Design Oy

Ikonit: Microsoft

ISBN: 978-952-344-551-2 (PDF)

ISSN: 2489-6764 (PDF)

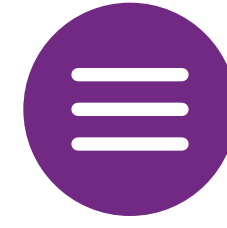
julkaisut@xamk.fi



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

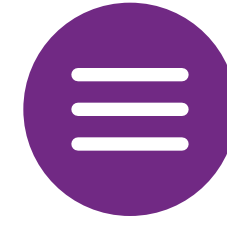


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



SISÄLLYS

LUKIJALLE.....	4
JOHDANTO	6
KEHITTÄMISEN KAHVAKUULA – TERVETULOA TREENEIHIN!	8
KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTIA – ALKULÄMMITTELY.....	30
KEHITTÄMISEN TYÖKALUJA – VARSINAINEN TREENI.....	42
ARVIOINTI JA JATKOKEHITTÄMINEN – LOPPUVERRYTTELY.....	77
LOPUKSI.....	90
LIITE 1: KYSYMYSPATTERISTOT NYKYTILAN ANALYSOINTIIN.....	95
LIITE 2: LEAN 5S	99
LIITE 3: LEAN 7+1 HUKKAA.....	103
LIITE 4: KYSYMYSPATTERISTOT ARVIOINTIIN	113



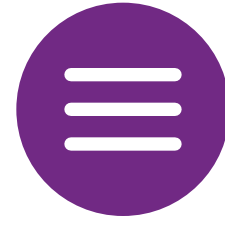
LUKIJALLE

Onko mielessäsi uusi idea tai tarvitsetko sparrausta ruokapalveluyrityksen kehittämiseen? Kehittämisen kahvakuulan avulla voit edetä ruokapalveluyritysten kehittämisessä käytännönläheisesti ja systemaattisesti. Malli on suunnattu erityisesti mikro- ja pk-yrittäjille sekä yrittäjien apuna toimiville asiantuntijoille.

Teoriapohjana mallissa on käytetty Lean-filosofian jatkuvan kehittämisen mallia (PDCA), Lean-ajattelua ja palvelumuotoilua soveltuvin osin. Käytännönläheisyyttä malliin on tuonut yritysten kanssa työskentely. Ruokatuotteista boostia -hankkeessa oli mukana 12

pilottiyritystä, jotka saivat valita yhden kehittämistehtävän omasta liiketoiminnastaan. Näitä kehittämistehtäviä työstettiin hankkeen aikana yhdessä yrittäjien kanssa, ja niiden pohjalta koottiin mallissa olevat työkalut, muistilistat ja vinkit.

Kehittämisen kahvakuulassa on tunnistettu ruokapalveluiden ydinprosessit. Hankkeessa käytettyjen työkalujen lisäksi Kahvakuulaan on kerätty sellaisia työkaluja, joille ilmeni tarvetta yrittäjien haastatteluiden perusteella. Vaikka materiaali on suunnattu ruokapalveluyrityksille, sitä voi helposti soveltaa myös



muilla aloilla. Pienin askelin etenevä kehittämistyö ja suunnitelmallisuus ovat avain jatkuvaan parantamiseen. [Koko materiaaliin pääset tutustumaan täältä.](#)

Toivomme, että tämä julkaisu sekä ThingLink-alustalle koottu materiaali antavat näkökulmia ja inspiroivat yrittäjiä kehittämään toimintaansa. Mikro- ja pk-yrittäjän arki on hektistä, mikä on huomioitu hankkeessa tuotetuissa materiaaleissa. Julkaisua voi lukea pienissä osissa ja valita itselleen ajankohtaiset aiheet tarkasteltavaksi. ThingLink-materiaali on lajiteltu teemoittain, joten kehittämisen eri vaiheissa tarvittavat työkalut ovat helposti saatavissa. Halutessaan voi syventyä koko materiaaliin ja löytää uusia ideoita ja näkökulmia oman yrityksen kehittämiseen.

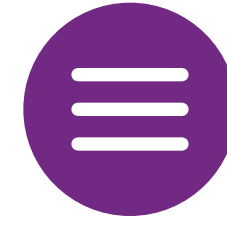
Ruokatuotteista boostia -hanketta on ollut antoisaa tehdä. Hankkeen kaareen sisältyy niin syvällistä pohdintaa kuin villiä ideoiden pallotteluakin, monenlaisia ruokaelämyksiä ja tiivistä työskentelyä tietokoneen ääressä. Hankkeen toteutusaika oli lyhyt, vain kymmenen kuukautta, joten matkasta kohti tavoitteiden saavuttamista tuli varsin intensiivinen. Lämpimät kiitokset mukana olleille yrityksille antoisista kehittämishetkestä, Annalle ja Teemulle työpanoksesta sekä kaikille taustajoukoillemme kannustuksesta!

Innostavia lukuhetkiä!

Riikka ja Elina
Mikkelissä 13.11.2023

Riikka Neuvonen
TKI-asiantuntija
Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu Oy

Elina Vauhkonen
projektipäällikkö
Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu Oy



JOHDANTO



Eteenpäin pääsemisen salaisuus on aloittaminen. Aloittamisen salaisuus on ylivoimaisten tehtävien pilkkominen pienemmiksi ja hallittaviksi tehtäviksi ja aloittaminen ensimmäisestä.

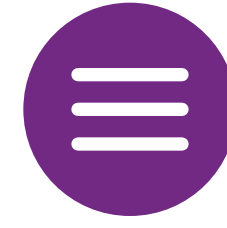
– Mark Twain

Kehittämisen kahvakuula on systemaattinen malli ruokapalveluyritysten kehittämiseen. Se on luotu Ruokatuotteista boostia – kehittämisen välineitä ruokapalvelualan mikro- ja pk-yrityksille-hankkeessa, jonka tavoitteena oli lisätä yritysten kehittämisosaamista ja saada aikaan helposti omaksuttava työkalu yrittäjien arkeen.

Idea Kehittämisen kahvakuulaan lähti huomiosta, että kehittämistyöllä, treenaamisella ja kahvakuulalla on oikeastaan paljon yhteisiä piirteitä. Kahvakuula on monipuolinen kuntoiluväline,

joka sopii kaikkien lihasryhmien treenaamiseen. Metaforana lihakset toimivat yritystoiminnan eri osa-alueina. Kehittämisen kahvakuula on siis työkalu yritystoiminnan monipuoliseen kehittämiseen. Lisäksi sen pyöreä muoto sopii hyvin symboloimaan jatkuvuutta, joka on systemaattisen kehittämisen ydin.

Kehittämisen kahvakuulan perusajatuksena on jatkuva parantaminen. Mikäli haluaa kehittyä, on treenattava säännöllisesti. Kehittämistyö kannattaa aloittaa pienin askelin laittamalla



ensin perusasiat kuntoon. Jatkuva parantaminen perustuu pieniin muutoksiin, joista tulee tapa. Kehittämisen ei tarvitse aina olla uuden keksimistä, vaan esimerkiksi prosessien tehostamisella voidaan saavuttaa hyviä tuloksia.

Kahvakuula on mukavan näköinen hyllyssä, mutta hyödytön, ellei sen käyttämiseen ole varattu aikaa. Jatkuva kehittämistyö vaatii aikaa ja resursseja, mutta tehdyn työn avulla yrityksen mahdollisuudet menestyä kasvavat. Luomalla selkeät rutiinit, laatimalla huolelliset suunnitelmat sekä kalenteroimalla aikaa ja resursseja kehittämistyölle mahdollistetaan onnistumiset, saadaan kehittämistehtävistä kaikki mahdollinen hyöty irti. Kehittämisen kahvakuula on parhaimmillaan systemaattisen

kehittämisen malli, jonka työkaluihin voi palata aina uudelleen.

Kahvakuulan materiaalit on koottu hankkeessa mukana olleiden pilottiyritysten kehittämistehtävien sekä yrittäjien haastatteluissa ilmenneiden tarpeiden perusteella. Teoriapohjana Kehittämisen kahvakuulassa on käytetty palvelumuotoilua ja Lean-filosofiaa. Kehittämisen kahvakuula sisältää työkalujen lisäksi käytännönläheisiä ideoita ja vinkkejä sekä case-esimerkkejä. Tässä julkaisussa Kehittämisen kahvakuula on esitetty tiivistettynä. Kaikki materiaalit on koottu [ThingLink-alustalle](#), jossa ne ovat saavutettavassa ja helposti omaksuttavassa muodossa esitettyinä.



KEHITTÄMISEN KAHVAKUULA – TERVETULOA TREENEIHIN!

”

Kaikessa tekemisessä
alku on tärkein.
– Platon

Kehittämisen kahvakuulassa on hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä. Ravintolaliiketoiminnan menestyksen ytimessä on kyky tarjota asiakkaille unohtumaton kokemus. Tämä edellyttää paitsi herkullista ruokaa, myös erinomaista palvelua sekä ympäristöä, joka houkuttelee asiakkaita takaisin. Palvelumuotoilu valittiin Kehittämisen kahvakuulan perustaksi, sillä se on asiakaslähtöinen lähestymistapa, joka auttaa parantamaan asiakaskokemusta, lisäämään kilpailukykyä ja luomaan innovatiivisia ratkaisuja.

Toinen Kehittämisen kahvakuulan perustana käytetty teoria on Lean-filosofia. Ravintolaliiketoiminnan menestys ei perustu pelkästään herkulliseen ruokaan tai hyvään palveluun, vaan myös toiminnan tehokkuuteen ja laadunvarmistukseen. Tehokkuutta, laatua ja asiakaslähtöisyyttä korostava Lean tarjoaa tehokkaan toimintafilosofian ja strategisen lähestymistavan. Leanin avulla ruokapalveluyritykset voivat vähentää hukkaa ja tarpeetonta resurssien käyttöä ja siten keskittyä kannattavuuden sekä asiakastyytyväisyyden parantamiseen.



Palvelumuotoilu – asiakaslähtöistä kehittämistä

Palvelumuotoilun tavoitteena on asiakaskokemuksen optimointi. Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on parantaa palveluiden suunnittelua, kehittämistä ja toteutusta asiakaslähtöisesti. Se keskittyy ymmärtämään käyttäjien tarpeita ja luomaan heille positiivisia kokemuksia palvelun käytöstä. Asiakaslähtöisen lähestymistavan vuoksi palvelumuotoilu soveltuu erinomaisesti ravintolatoiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilun hyödyntäminen

yrityksen kehittämisessä palvelee paitsi asiakasta, myös palvelun tuottajaa: palvelumuotoilun menetelmiä voidaan käyttää myös yrityksen sisäisen toiminnan tarkastelussa ja kehittämisessä.

Palvelumuotoilun kulmakiviä ovat ymmärtäminen, osallistaminen ja yhteensovittaminen. Yrityksen on ymmärrettävä käyttäjien tarpeita ja odotuksia, jotta se voi tarjota palveluja

asiakaslähtöisesti. Osallistaminen on toinen tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia. Ratkaisuvaihtoehtoja pyritään löytämään yhdessä, ja niitä testataan ja jatkokehitetään yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Ratkaisujen kehittämisessä oleellista on, että liiketoiminnalliset tavoitteet, käyttäjien tarpeet sekä tekninen toteutettavuus ovat yhteensovitettavissa.



Lähteet:

- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. (2019).
Palvelumuotoilun bisneskirja.
E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
[Viitattu 10.10.2023]
- Tuulaniemi, J. (2011).
Palvelumuotoilu. Helsinki:
Talentum Media Oy.

Palvelumuotoilun keskeisimmät kysymykset ovat

- 1. Kuka on asiakas?** On tärkeää ymmärtää asiakassegmentti ja sen tarpeet ja odotukset, jotta kehittämistyö osataan kohdentaa oikein. Kenelle palvelut on suunnattu? Millaisia toiveita, tarpeita ja odotuksia kohderyhmällä on?
- 2. Millainen asiakkaan polku yrityksessä on?** Asiakaspolkua kannattaa tarkastella kokonaisvaltaisesti ensikosketuksesta jälkitoimenpiteisiin. Miten asiakas löytää yrityksen? Miten toimitaan paikan päällä? Entä palvelutilanteen jälkeen?
- 3. Miten asiakaskokemusta voisi parantaa?** Palvelupolun ja asiakassegmentoinnin jälkeen käydään pohdinnan tulokset läpi vaihe vaiheelta ja kartoitetaan ne pisteet, joita kannattaa lähteä kehittämään. Miten asiakaskokemusta voisi parantaa? Miten asiakkaan voisi yllättää positiivisesti?



Lean-ajattelu virtaviivaistaa ravintolan toimintoja

Lean-ajattelu juontaa juurensa Japaniin, jossa se alun perin kehitettiin Toyotan tuotantojärjestelmien tehostamiseen ja virtaviivaistamiseen. Lean sopii erinomaisesti kaikkiin organisaatioihin ja toimialoihin. Lean ei ole vain kokoelma menetelmiä, vaan kaikkeen organisaation toimintaan vaikuttava kattava strategia. Lean tarjoaa kattavan valikoiman ravintolan kehittämiseen soveltuvia työkaluja. Työkalujen avulla voidaan tunnistaa pullonkauloja, vähentää hukkaa ja tehostaa toimintaa.

Leanin viisi pääperiaatetta:

1. **Asiakkaan arvon määrittäminen** on ensisijaisen tärkeää liiketoiminnassa. Jokaisen tuotteen ja palvelun arvo määräytyy asiakkaan näkökulmasta. Organisaation on välttämätöntä ymmärtää, mitä asiakkaat haluavat ja mitkä tuotteen tai palvelun ominaisuudet he ovat valmiita maksamaan. Asiakasarvon tulee toimia ohjavana periaatteena koko kehitystyölle.
2. **Arvoketjulla** tarkoitetaan yrityksen toimintojen kuvaamista siten, että voidaan selvittää, mitkä toiminnot todella luovat arvoa asiakkaalle. Arvoa tuottamattomista toiminnoista tulisi luopua kokonaan. Arvoketjua tulee arvioida kokonaisuutena aina raaka-aineiden hankinnasta tuotteen toimittamiseen saakka.



3. **Tuotannon virtauksen optimointi** eli tuotantoprosessin sujuvuus ja tehokkuus ovat tärkeä osa Lean-ajattelua. Tuotannon tulisi soljua eteenpäin pysähtymättä. Pitämällä prosessit selkeinä ja välttämällä kaikkia tarpeettomia toimia ja odottelua voidaan varmistaa tuotteiden virtaaminen sujuvasti prosessin kaikissa vaiheissa. Konkreettisten tuotteiden lisäksi myös informaatiovirtojen tulisi virrata sujuvasti eri osapuolten välillä. Kun kaikki osapuolet ovat aina ajan tasalla ja toimivat tehokkaasti yhdessä, voidaan välttää virheitä ja turhaa resurssien kulutusta.

4. **Imuohjauksella** tarkoitetaan tuotteiden valmistamista tilausten perusteella eli tuotanto käynnistyy vasta, kun asiakas tekee tilauksen. Imuohjauksella pyritään vähentämään varastoja ja pienentämään arvoa tuottamattomia toimintoja. Imuohjauksen tulisi kulkea koko tuotantoketjun läpi alkutuottajasta toimittajayrityksiin asti.

5. **Täydellisyyden tavoittelussa** on tärkeää koko henkilökunnan osallistaminen. Lisäksi prosessien kehittämisen tulee olla systemaattista ja jatkuvaa. Tavoitteena on kaikkien yrityksen toimintojen toteuttaminen laadukkaasti ja tehokkaasti. Päävastuu laadun ja tuottavuuden parantamisesta on työntekijöillä, sillä heillä on keskeinen asema tuotantoketjussa.



Leanin työkalut soveltuvat erinomaisesti ravintolayrityksen kehittämiseen. Niiden avulla voidaan säästää sekä aikaa että resursseja sekä tehostaa prosessien kulkua. Toimivampi arki vaikuttaa niin työntekijöihin kuin asiakkaisiin. Edellä mainittuja Leanin periaatteita voidaan tiivistää ja soveltaa ruokapalveluihin esimerkiksi seuraavasti:

- ▶ **Asiakslähtöisyys:** Asiakkaiden tarpeiden ja arvoketjun ymmärtäminen auttaa ravintoloita tarjoamaan asiakaslähtöistä palvelua ja ruokaa.
- ▶ **Kustannustehokkuus:** Leanin menetelmät auttavat vähentämään tarpeettomia kustannuksia ja optimoimaan resurssien käyttöä, mikä puolestaan parantaa kannattavuutta.
- ▶ **Jatkuva parantaminen:** Kannustaa ravintoloita etsimään jatkuvasti keinoja parantaa prosessejaan ja vähentää hukkaa. Esimerkiksi kehittämällä ruoanvalmistuksen prosesseja voidaan tehostaa keittiön toimintaa ja samalla saavuttaa parempaa ja nopeampaa palvelua.
- ▶ **Työntekijöiden osallistaminen:** Kannustaa henkilökuntaa osallistumaan kehitysprosessiin ja jakamaan ideoitaan. Osallistamalla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota.

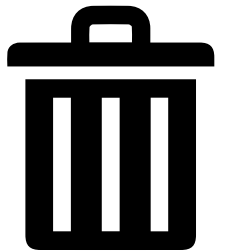


Lean 5S -työkalu toiminnan tehostamiseen

Leanin 5S-malli on organisaation toiminnan tehostamiseen ja työympäristön järjestämiseen kehitetty menetelmä. 5S-malli auttaa organisaatioita parantamaan tehokkuuttaan, vähentämään hukkaa ja luomaan paremman työympäristön. Mallin avulla organisaatiot voivat luoda perustan Lean-periaatteiden soveltamiselle ja jatkuvan parantamisen kulttuurille. Se edistää myös tiimityötä, vastuullisuutta ja

turvallisuutta työpaikalla. 5S perustuu viiteen japanilaiseen termiin, jotka alkavat s-kirjaimella ja kuvaavat eri vaiheita järjestelmän toteuttamisessa. Jokaisessa vaiheessa tarkastellaan prosessia ja tuodaan ilmi kehitettäviä asioita. Prosessin jakaminen pienempiin paloihin tekee puutteiden ja väärin toimintatapojen korjaamisesta helpompaa. [Lean 5S-työkalu liitteessä 2.](#)

Leanin 7+1 hukkaa -työkalu tuottamattomien toimintojen löytämiseen

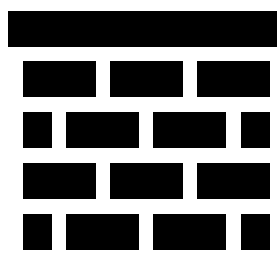


Leanin 7+1 hukkaa -menetelmä pyrkii parantamaan organisaation tehokkuutta ja laadukkuutta. Tavoitteena on korjata ne asiat, jotka hidastavat tai heikentävät prosesseja. Hukkaa tuottaviksi toiminnoiksi on tunnistettu ylituotanto, odottaminen, kuljettaminen, yli-prosessointi, varastot, liikkuminen, virheet, hyödyntämätön potentiaali sekä yrittäjien aikavarkaat. Poistamalla hukkaa voidaan parantaa tehokkuutta, laadukkuutta ja asiakastyytyväisyyttä. [7+1 hukkaa -työkalu liitteessä 3.](#)



Lean PDCA – treeniohjelman perusta

Lean on vahvasti esillä Kehittämisen kahva-kuulassa, sillä koko treeniohjelma perustuu PDCA-kehittämismenetelmään. PDCA on keskeinen tapa ratkaista ongelmia ja kehittää toimintaa. Kehämällinsä takia se on erinomainen työkalu jatkuvaan parantamiseen. PDCA-sykli toimii seuraavasti:



1. **Ensimmäinen vaihe on "Plan" (suunnittele)**, jossa asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Tämä vaihe sisältää myös ongelman tunnistamisen ja juurisyiden analysoinnin.
2. **Toinen vaihe on "Do" (toteuta)**, jossa toteutetaan suunnitelma ja kerätään tietoa sen tehokkuudesta ja tuloksista. Tämä vaihe sisältää toimenpiteiden toteuttamisen ja kerätyn tiedon analysoinnin.
3. **Kolmas vaihe on "Check" (tarkista)**, jossa arvioidaan suorituskkyä ja vertailaan sitä asetettuihin tavoitteisiin. Tämä vaihe sisältää tulosten analysoinnin ja vertailun suunniteltuihin tavoitteisiin.
4. **Neljäs vaihe on "Act" (toimi, standardisoi)**, jossa tehdään tarvittavat muutokset ja parannukset saadun tiedon perusteella. Tämä vaihe sisältää toimenpiteiden jalkauttamisen ja tarvittaessa uudelleensuunnittelun.



Kuva 1. Lean PDCA (Mukail-
len Mikkonen 2022, 52).

Lähteet:

Mikkonen, T. 2022. Lean
käytäntöön: Opas tieto- ja
palvelutyön kehittämiseen.
Helsinki: Kauppakamari.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20
työkalua. Helsinki: Talentum.



Kehittämisen kahvakuula

Kehittämisen kahvakuulassa on otettu huomioon ruoka- ja ravitsemispuolelta yritysten erityispiirteet. Teoriaosuudet perustuvat alalle sovitettuihin työkaluihin. *Kehittämisen kahvakuula* -malli on suunniteltu siten, että jokainen vaihe toimii myös itsenäisenä tietopankkina ja työkalupakkina. Kahvakuulan vaiheet on värikoodattu liikennevalojen mukaan:



Punainen, pysähdy! Pysähdy pohtimaan yrityksen nykytilaa: Mihin kehittämisen resursseja kannattaa käyttää? Punainen osio tarkemmin luvussa 3.



Keltainen, odota! Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Malta tehdä huolellinen suunnitelma ja jaa kehittämisprosessi pieniin kokonaisuuksiin. Keltainen osio tarkemmin luvussa 4.



Vihreä, saa mennä! Varsinainen kehittäminen on tehty ja on aika jatkaa eteenpäin. Missä onnistuttiin? Mitä pitää vielä kehittää? Vihreä osio tarkemmin luvussa 5.



Kuva 2.
Treeniohjelma.

TREENIOHJELMA

1. Alkulämmittely: Nykytila – tunne yrityksesi

Nykytilan kartoitus, lähtökohtien määrittely, kehittämiskohteen valinta → **valmiudet varsinaiseen kehittämistyöhön**



2. Varsinainen Treeni: Kehittäminen

- ▶ Ideointi, toteuttaminen, konseptointi
- ▶ Suunnitelma: tavoitteet, menetelmät, mittarit
- ▶ Toteutus → **avaimet onnistuneeseen lopputulokseen**

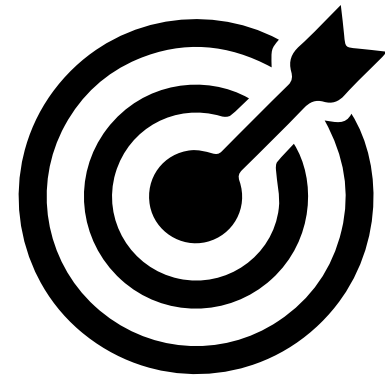


3. Loppuverryttely

Palaute, itsearviointi, jatkokehittäminen → **jatkuva kehittäminen**



Kehittämisen kahvakuula perustuu säännöllisesti toteuttettavaan treeniohjelmaan. Treeniohjelman eri vaiheet ovat tarkemmin selostettuna kunkin vaiheen alussa.



Kehittämisen napakymppi – tulostettava kehittämissuunnitelma

Huolellisesti laadittu kehittämissuunnitelma auttaa parantamaan tehokkuutta, laadunhallintaa, asiakaskokemusta ja liiketoiminnan kasvua. Kun suunnitelma laaditaan yhdessä henkilökunnan ja muiden avainhenkilöiden kanssa, saadaan suunnitelmaan arvokkaita näkökulmia. Henkilöstö myös sitoutuu suunnitelmaan paremmin, kun se saa olla prosessissa mukana alusta alkaen.

Kehittämisen napakymppi auttaa pitämään mielessä kaikki kehittämisen vaiheet. Kaiken keskiössä on kehittämisen kohde, jonka ympärille kehittämistehtävä rakentuu. Tavoitteet toimivat kehittämistehtävän suunnannäyttäjänä ja edistävät toimintaa päämäärätietoisesti. Kun tavoitteet jaetaan pienempiin osiin, saavutetaan onnistumisen kokemuksia useammin, mikä lisää motivaatiota työskennellä tavoitteiden eteen. Toimenpiteet kattavat kaiken

konkreettisen tekemisen, jota suunnitelman onnistunut toteuttaminen vaatii. Toimenpiteitä tulee seurata koko prosessin ajan. Systemaattinen seuranta on oleellinen osa kehittämistyötä, sillä se antaa mahdollisuuden muokata suunnitelmaa pitkin matkaa onnistumisen varmistamiseksi. Jatkuvalle parantamiselle saavutetaan parempia asiakaskokemuksia ja sitä kautta voidaan parantaa kannattavuutta.

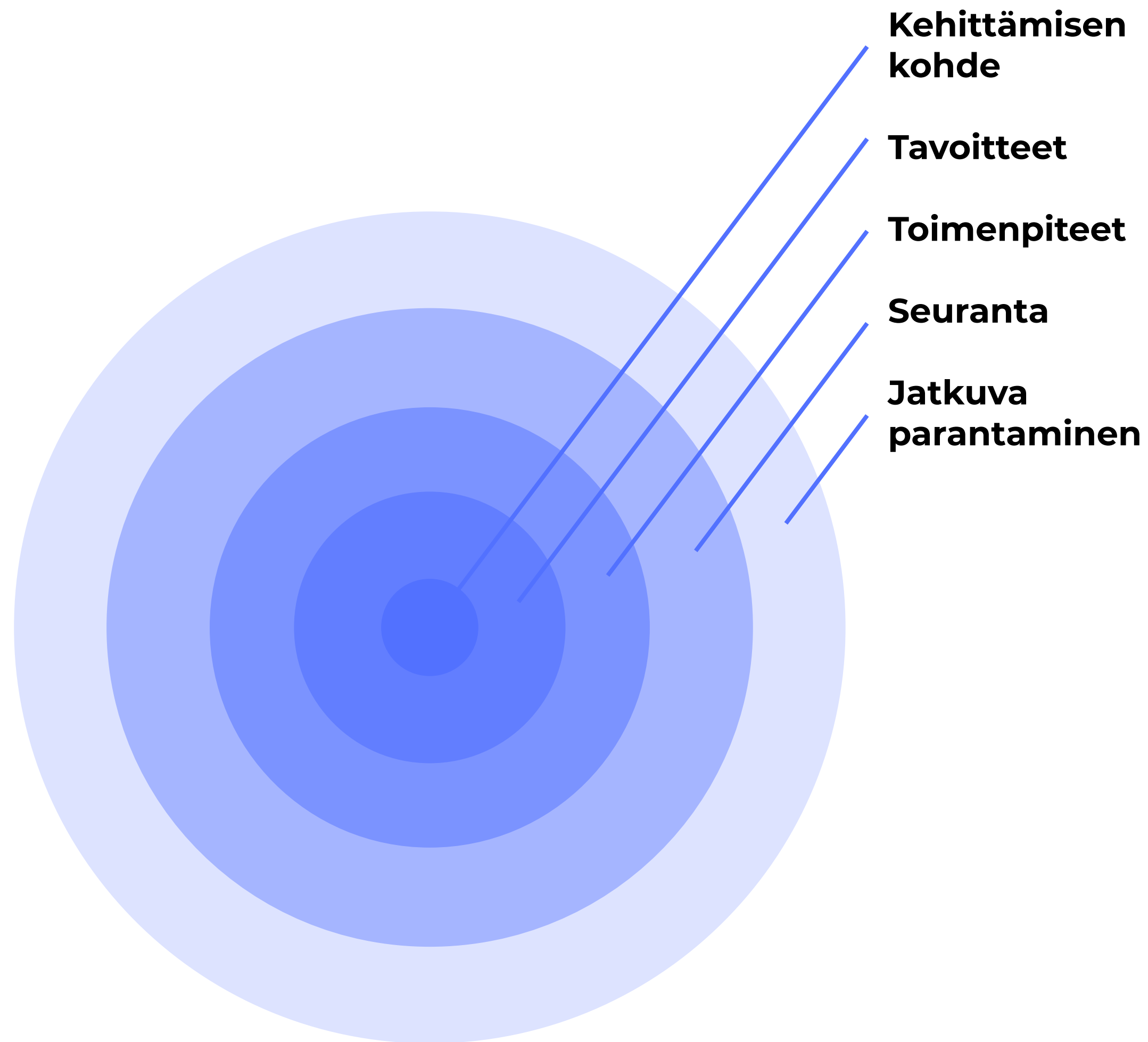


Tulosta täältä:

[kehittämisen napakymppi](#)

[– KEHITTÄMIS-](#)

[SUUNNITELMA](#)



Kuva 3. Kehittämisen napakymppi.

”

Hyvin suunniteltu on
laadukkaasti tehty

TOIMI NÄIN:

Ennen kuin ryhdyt suunnittelemaan, tee perusteellinen analyysi nykyisestä tilanteestasi. Tarkastele ravintolasi vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Työkaluksi tähän sopivat mm. SWOT- ja Pestel-analyysit sekä Kehittämisen kahvakuulan punaisesta osiosta löytyvät, teemoittaiset kysymyspatteristot.



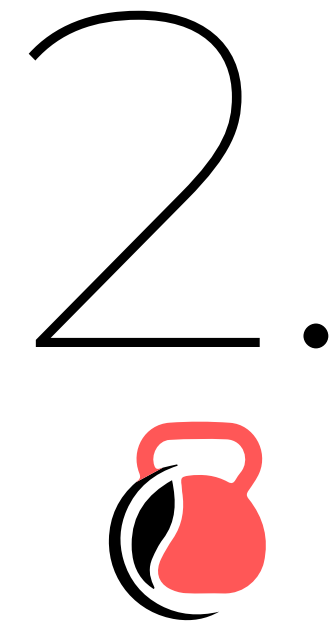
KEHITTÄMISSUUNNITELMA



Kehittämisen kohde:

- Valitse kehittämisen kohde ja rajaa se mahdollisimman tarkasti. Miksi juuri tämä valittiin kehittämisen kohteeksi?

Voit kirjoittaa viereisiin laatikoihin.



Tavoitteet:

Määritä selkeät ja mitattavat tavoitteet. Mitä kehittämisellä halutaan saavuttaa? Onko tavoitteena kasvattaa myyntiä, parantaa asiakastyytyväisyyttä, laajentua uusille markkinoille tai tehostaa prosesseja? Kirjaa tavoitteet muistiin.

Tavoite	Mitä saavutetaan?
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



3.

Kohderyhmä

Määrittele kohderyhmä, jota kehittämistoimenpiteellä tavoitellaan. Kenelle kehittämistehtävä on suunnattu? Miten kohderyhmä tavoitetaan? Mitä kohderyhmä odottaa? Miksi juuri tämä kohderyhmä valittiin? Työkaluksi tähän sopii esim. Kehittämisen kahvakuulan kysymyspatteristot ja -työkalut asiakassegmentointiin.





4.



Kehitystoimenpiteet ja aikataulu:

Jaa kokonaisuus pienempiin etappeihin. Listaa toimenpiteet, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi uusien ruokalajien lisääminen, asiakaspalvelun parantaminen, markkinoinnin tehostaminen tai uuden teknologian käyttöönotto. Kirjaa jokaiselle toimenpiteelle vastuuhenkilö ja työnjako. Työkaluja erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin löytyy Kehittämisen kahvakuulan keltaisesta osiosta.

Määritä aikataulu kullekin kehitystoimenpiteelle erikseen. Selvitä, mikä on realistinen aika saavuttaa tavoitteesi. Huomioi, että jotkut toimenpiteet voivat olla jatkuvia prosesseja. Tällöin määritä niille säännölliset tarkistuspisteet ja aikatauluta ne.



5.

Resurssit:

Arvioi tarvittavat rahalliset, henkilöstö- ja materiaaliresurssit. Huomioi myös markkinointi, Miten tarvittavat resurssit saavutetaan? Millaisia toimenpiteitä tarvitaan?





6.

Markkinointi:

Kattava suunnitelma sisältää myös markkinointisuunnitelman. Missä kanavissa markkinoidaan? Miten? Markkinointisuunnitelmana voit käyttää esimerkiksi Kehittämisen kahvakuulan keltaisesta osiosta (myynti ja markkinointi) löytyvää markkinointisuunnitelman runkoa. Liitä markkinointisuunnitelma toimenpiteisiin!

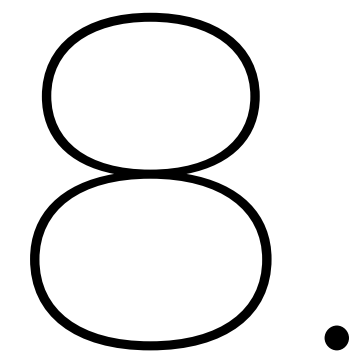


7.

Seuranta ja mittarit:

Kun tavoitteet on kirjattu, pohdi, miten niiden saavuttamista voidaan mitata. Kirjaa mittarit suunnitelmaan. Määritä myös eri toimenpiteille mittarit, joiden avulla voit seurata kehityksen edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Mittareita voivat olla esimerkiksi myyntiluvut, kävijämäärät, asiakkailta saatu palaute tai henkilökunnan työtyytyväisyyden kasvu. Kuinka usein etenemistä seurataan? Kuka seuraa? Miten? Millaisia jatkotoimenpiteitä tarvitaan?





Jatkuva arviointi:

Suunnittele järjestelmä, joka mahdollistaa kehityssuunnitelman jatkuvan arvioinnin ja muokkaamisen tarvittaessa. Saavutettiinko tavoitteet? Missä onnistuttiin? Mitä voitaisiin vielä parantaa? Työkaluja arviointiin löytyy Kehittämisen kahvakuulan vihreästä osiosta.





KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTIA –ALKULÄMMITTELY



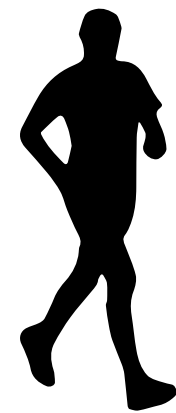
Kuva 4. Alkulämmittelyvaiheen värikoodi on punainen.

Alkulämmittelyn tehtävänä on valmistella keho varsinaiseen treeniosuuteen. Kehittämisen kahvakuulatreenissä alkulämmittely sisältää nykytilan kartoituksen, lähtökohtien määrittelyn ja kehittämiskohteen valinnan eli se antaa valmiudet varsinaisen kehittämistyön aloittamiselle. Kehittämistyössä on tärkeää, että perusasiat ovat hallussa ennen varsinaista kehittämistyötä.

Kehittämisen kahvakuulassa alkulämmittely on koodattu punaisella värillä. Väri tulee liikennevalojen punaisesta väristä, joka käskää pysähtymään. Tämän osion ideana on pysähtyä pohtimaan yrityksen nykytilaa. Alkulämmittelyosioista löytyy materiaalia tilannekartoituksen tekemiseen. Missä ollaan nyt, missä halutaan olla tulevaisuudessa? Lopputuloksena löydetään vastaus kysymykseen siitä, mihin kehittämisen resursseja kannattaa käyttää.

”

Usko, että pystyt,
niin olet jo puolimatassa.
– Theodore
Roosevelt

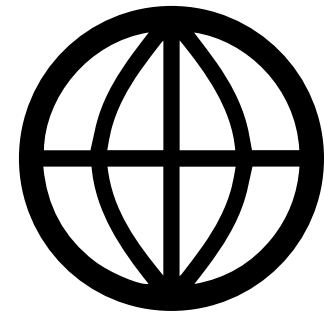


Nykytilan kartoittaminen on kehittämisen kivijalka

Ravintola-alalla menestyminen edellyttää sekä intohimoa ruokaan ja palveluun että taitoa yritystoiminnan hallintaan. Ala on haastava ja kilpailu kovaa, joten yrityksiltä edellytetään jatkuvaa mukautumista muuttuviin trendeihin ja asiakkaiden odotuksiin. Jotta kehittämistyötä osataan ohjata oikeaan suuntaan, on tärkeä tunnistaa yrityksen ja toimintaympäristön nykytila. Hyvällä ja perusteellisella analysoinnilla säästetään aikaa ja resursseja sekä vältetään turhaa työtä.

Nykytilan kartoittaminen on yksi keskeisimmistä askelista yrityksen kehittämistyössä. Se on avain menestykselle, kehittämistyön kivijalka. Huolellisesti suoritettu kartoitustyö auttaa tunnistamaan kehitystarpeet ja asettamaan tavoitteet. Samalla voidaan välttää virheitä ja turhaa työtä. Kattava nykytilan ymmärtäminen mahdollistaa tehokkaiden kehitystoimenpiteiden suunnittelun ja toteuttamisen. Kehittämisen kannalta on olennaista tarkastella tilannetta eri näkökulmista ja laittaa perusasiat kuntoon ennen suurempia muutoksia. Huolellisella nykytilan kartoittamisella luodaan

pohja kehityssuunnitelmille ja voidaan tunnistaa alueet, joilla parannuksia tarvitaan. Analysoinnin tulisi olla jatkuva prosessi, joka auttaa yritystä pysymään kilpailukykyisenä ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Jatkuva analysointi tarjoaa perustan järkevälle ja tehokkaalle kehitystyölle ja auttaa varmistamaan yrityksen pitkäaikaisen menestyksen. Etenkin alati muuttuvassa ravintolamaailmassa jatkuva kehittäminen on erityisen tärkeää kilpailukyvyllä ylläpitämiseksi ja kasvun mahdollistamiseksi. Kysymyspatteristot nykytilan analysointiin löytyvät [liitteestä 1](#).



Kehittämisen lähtökohtien pikakartoitus – työkalu nopeaan analysointiin

1. Onnistumiset

Analysoi onnistumisia seuraavien kysymysten avulla. Sen jälkeen rastita alla olevasta taulukosta ne toiminnot, jotka ovat yrityksesi vahvuuksia.

- ▶ Missä olette onnistuneet?
- ▶ Mitkä asiat ovat johtaneet onnistumisiin valituilla osa-alueilla?
- ▶ Mikä on yrityksen bravuuri?
- ▶ Millaisia vahvuuksia yrityksestä löytyy?
- ▶ Miten niitä voisi hyödyntää kehitystyössä?
- ▶ Mitkä asiat kannattaa ehdottomasti säilyttää?

Taulukko 1. Onnistumiset

Sisäiset onnistumiset	Ulkoiset onnistumiset
Prosessit	Tuotteet
Kannattavuus	Palvelut
Johtaminen ja esihenkilötyö	Markkinointi
Verkostoituminen	Myynti
Vastuullisuus	Asiakaslähtöisyys
Yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisössä	Asiakaspalvelu
Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen	Asiakaspalautteet
Henkilöstön ammatillinen kehittäminen	Elämyksellisyys
Henkilöstön rekrytointi	



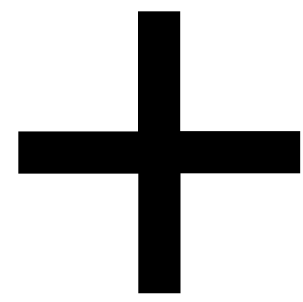
2. Kehittämisen kohteet

Analysoi kehittämisen kohteita seuraavien kysymysten avulla. Sen jälkeen rastita taulukosta ne osa-alueet, joita täytyy kehittää.

- ▶ Mitkä tekijät asettavat haasteita kehitystyölle?
- ▶ Mikä estää arvon tuotantoa, hidastaa toimintaa tai torppaa tehokkuuden kehittämistä?
- ▶ Miten edellä mainittuja haasteita voitaisiin selättää?
- ▶ Mikä on yrityksen tärkein kehityshaaste?
- ▶ Miten se ratkaistaan?
- ▶ Onko kehittämiselle varattu aikaa ja tilaa?
- ▶ Ovatko asetetut tavoitteet selkeitä ja realistisia?
- ▶ Millä osa-alueilla tarvitaan kehittämistä?

Taulukko 2. Kehittämisen kohteet

Sisäiset kehittämisen kohteet	Ulkoiset kehittämisen kohteet
Prosessit	Tuotteet
Kannattavuus	Palvelut
Johtaminen ja esihenkilötyö	Markkinointi
Verkostoituminen	Myynti
Vastuullisuus	Asiakaslähtöisyys
Yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisössä	Asiakaspalvelu
Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen	Asiakaspalautteet
Henkilöstön ammatillinen kehittäminen	Elämyksellisyys
Henkilöstön rekrytointi	



SWOT – monipuolinen analysointityökalu

SWOT-analyysi on tehokas työkalu monipuoliseen analysointiin. Sen tarkoitus on auttaa yritystä arvioimaan sekä sisäisiä tekijöitä, kuten osaamista, resursseja ja prosesseja, että ulkoisia tekijöitä, kuten markkinatrendejä, kilpailua ja lainsäädäntöä. SWOT-analyysi auttaa ymmärtämään, missä yritys on vahva ja missä se tarvitsee parannuksia. Perusteellisesti laadittu SWOT-analyysi tarvitsee kuitenkin tuekseen muita yrityksen toimintaympäristöön ja yrityksen resursseihin liittyviä osa-analyysyjä.

SWOT-analyysin avulla yrityksen tilanteesta voidaan saada kokonaiskuva strategisten

valintojen tueksi. Sen idea on yksinkertainen: listataan vahvuudet, heikkoudet mahdollisuudet ja uhat nelikenttään. SWOT auttaa strategisten päätösten teossa ja liiketoiminnan kehittämisen suunnittelussa. SWOT muodostuu englannin kielen sanoista

Strengths – vahvuudet

Weaknesses – heikkoudet

Opportunities – mahdollisuudet

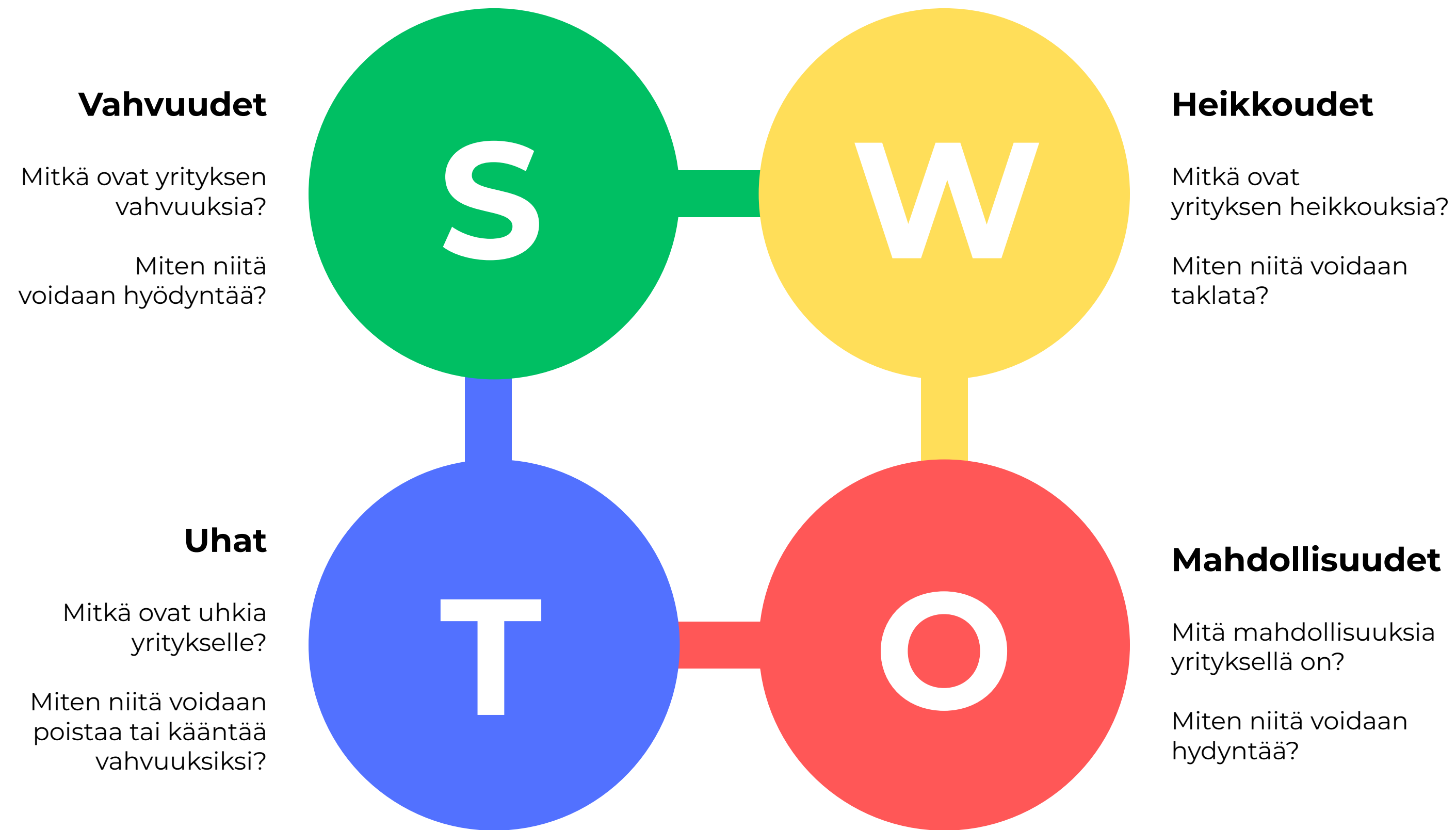
Threats – uhat

Pelkkä SWOT-analyysin kokoaminen ei riitä kehittämistoimenpiteeksi, mutta se antaa hyvän pohjan toimenpidesuunnitelmien laatimiseksi. SWOT-analyysi tulisi laatia jokaiselle liiketoiminnan kannalta merkittävälle palvelulle ja tuotteelle erikseen. SWOT-analyysin laadinnassa on tärkeää olla rehellinen sekä vahvuuksien että heikkouksien kuvaamisessa ja osata erottaa todellinen nykytilanne tavoitellusta tilanteesta. Analyysi tulee laatia riittävän tarkasti, jotta erilaisille tulkinnoille ei jää varaa.



SWOT

Kuva 5. SWOT-analyysin nelikenttä (mukaihen Vuorinen ja Huikkola 2023, 97–98).





Esimerkkejä SWOT-analyysin hyödyntämisestä ravintolatoiminnassa:

Liiketoimintastrategia:

- ▶ Löytämällä vahvuudet niitä voidaan hyödyntää kilpailuetuna.
- ▶ Analyysi tukee strategisia päätöksiä, joita ovat esimerkiksi ruokalistan uudistaminen tai laajentumissuunnitelmat.
- ▶ Tunnistamalla heikkoudet voidaan keskittyä liiketoiminnan kannalta oleellisimpiin kehitettäviin kohteisiin, esimerkiksi palvelun laatuun tai kustannusten hallintaan.

Asiakaskokemus:

- ▶ SWOT auttaa parantamaan asiakaskokemusta, kun vahvuuksien ja heikkouksien perusteella tehdään muutoksia palveluprosesseihin ja laatuun.
- ▶ Listaamalla mahdollisuuksia voidaan löytää uusia tapoja tarjota asiakkaille elämyksiä ja parempaa ja monipuolisempaa palvelua.

Markkinointi ja mainonta:

- ▶ Mahdollisuuksien kartoittamisen avulla voidaan tunnistaa uusia markkinointikanavia tai kohderyhmiä.
- ▶ Uhkia tarkastelemalla voidaan varautua markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja kilpailun lisääntymiseen.



Lähteet:

Vuorinen T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja. 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. E-kirja. Helsinki: Alma. [Viitattu 10.10.2023]

Henkilöstöhallinto:

- ▶ Vahvuudet liittyvät usein osaavaan henkilöstöön ja hyvään tiimityöhön, joten niitä voidaan hyödyntää työntekijöiden motivoimisessa ja kehittämisessä.
- ▶ Uhkia tarkastelemalla voidaan varautua henkilöstöön liittyviin haasteisiin, esimerkiksi työvoimapulaa aiheuttamiin ongelmiin.

Talous:

- ▶ SWOT-analyysi auttaa ymmärtämään taloudellisia riskejä ja mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat kannattavuuteen.
- ▶ Riskeihin ja mahdollisuuksiin on helpompi varautua ja toimintaa voidaan ohjata niiden mukaan, kun ne ovat tiedossa.



Porterin malli – työkalu liiketoiminnan analysointiin



Porterin malli tunnetaan myös viiden kilpailuvoiman mallina. Se on Michael E. Porterin vuonna 1979 kehittämä liiketoiminnan analyysimalli, joka auttaa ymmärtämään yrityksen kilpailuympäristöä ja sen vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen ja kilpailuedun saavuttamiseen. Tavoitteena on auttaa yritystä tarkastelemaan liiketoiminnan mielekkyyttä ja analysoimaan omaa toimialaansa. Porterin mallissa käsitellään viittä keskeistä voimaa, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailulliseen asemaan:



Kuva 6. Porterin malli (Vuorinen & Huikkola 2023, 277–282).



Lähde:

Vuorinen T. & Huikkola, T. 2023.
Strategiakirja. 25 työkalua.
Helsinki: Alma Talent.

1. Toimittajien neuvotteluvoima

- ▶ Vaikuttaa kustannuksiin tai tuotteiden laatuun.
- ▶ Riskinä kustannusten nousu tai laadun heikkeneminen.

2. Asiakkaiden neuvotteluvoima

- ▶ Vaikuttaa tuotteiden hintoihin ja tuotteiden tai palveluiden laatuun.
- ▶ Painostaa yritystä alentamaan hintojaan tai parantamaan tuotteiden ja palveluiden laatua.

3. Kilpailu toimialalla

- ▶ Vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja markkinaosuuteen.
- ▶ Kilpailijan toimet asettavat paineen vastatoimille.

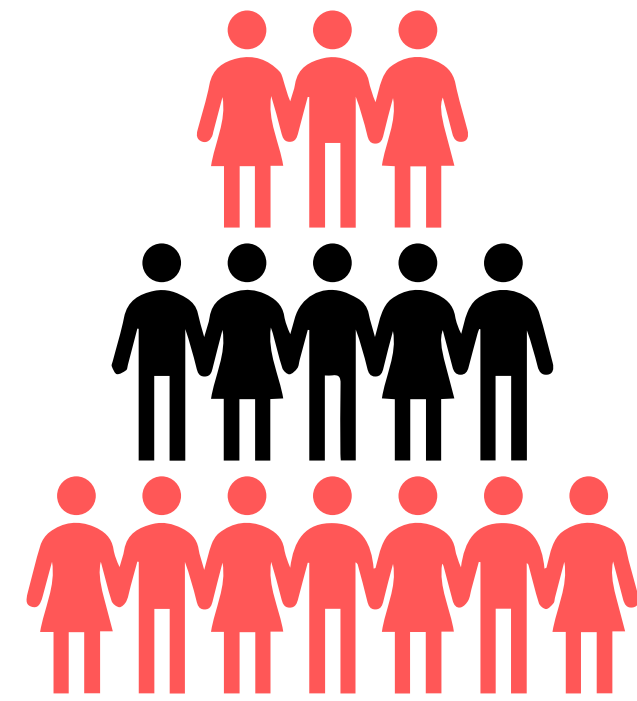
4. Uusien kilpailijoiden uhka

- ▶ Vaikuttaa kilpailuun kiristävästi ja asettaa painetta esim. hinnanmuutoksille ja tuotekehittelylle.
- ▶ Riskinä asiakkaiden menettäminen ja kannattavuuden lasku.

5. Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka

- ▶ Vaikuttaa kysyntään ja yrityksen kannattavuuteen.
- ▶ Asettaa paineita tuotekehittelylle ja asiakassuhteiden säilymiselle.

Porterin mallin avulla voidaan selvittää, miten yritys voi suojata asemaansa omalla toimialallaan, mille toimialalle kannattaisi laajentaa ja miltä toimialalta tulisi poistua. Se auttaa myös arvioimaan alalla tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia yrityksiin ja julkiseen päätöksentekoon.



Asiakassegmentointi prosessina

Asiakassegmentoinnin tavoitteena on löytää omalle liiketoiminnalle sopivimmat kohderyhmät, joille markkinointi ja palvelut kohdistetaan. Tavoitteena on ymmärtää paremmin kohdeyleisöä ja tarjota palveluita ja markkinointia, jotka vastaavat näiden segmenttien tarpeisiin ja odotuksiin. Huolellisesti tehty segmentointi maksaa itsensä takaisin, kun asiakkaat ja tarjonta kohtaavat.

Yrityksen ei kannata tarjota kaikkea kaikille. On valittava omaan toimintaansa parhaiten sopivat asiakassegmentit ja keskitettävä resurssit heidän palvelemiseensa mahdollisimman hyvin. Jos segmentointia ei ole tehty riittävän tarkasti, tuotekehitys ja markkinointi eivät onnistu tyydyttävästi.



Segmentointiprosessi toimii yksinkertaisimmillaan näin:

1. Segmenttien määrittely ja valinta

Asiakasryhmät erotellaan haluttujen ominaisuuksien perusteella, esimerkiksi perheet, liikematkustajat, nuoret aikuiset ja ruoan harrastajat. Erilaisilla asiakkailla on erilaiset odotukset ja tarpeet, joten kysyntä ja ostokäyttäytyminen vaihtelevat merkittävästi eri asiakassegmenttien välillä. Yrityksen tulee valita oman toimintansa kannalta olennaisimmat segmentit ja keskittyä niihin.

Valittuja segmenttejä voi olla yksi tai useampi. Yhden segmentin valitseminen useamman sijaan olla hedelmällisempää ja kustannustehokkaampaa. Tällöin markkina-asema vahvistuu entisestään.

2. Segmenttien analysointi

Kohderyhmiksi valitut segmentit analysoidaan tarkemmin, jotta voidaan ymmärtää mitä he odottavat ravintolalta. Selvitetään esimerkiksi, kuinka usein he vierailevat, mitä he ostavat ja kuinka paljon he käyttävät rahaa.

3. Markkinointi-strategian suunnittelu

Suunnitellaan markkinointistrategia kullekin kohteena olevalle segmentille erikseen. Mukautetaan ravintolan markkinointia ja palveluita vastaamaan paremmin segmenttien tarpeita ja odotuksia.

4. Toteutus ja seuranta

Valittu markkinointistrategia toteutetaan käytännössä. Tehokkuutta seurataan eri mittareiden avulla: mm. asiakasuskollisuus, myyntiluvut ja asiakaspalaute.

5. Jatkuva parantaminen

Prosessi ei pääty tähän, vaan seuraamista jatketaan ja strategiaa mukautetaan tarpeen mukaan.

Lähteet:

Alma Talent 2023. Asiakkaiden segmentointi: myynnin ja markkinoinnin välttämätön työkalu. Blogiteksti. Julkaistu 4.8.2023. Saatavissa [Asiakkaiden segmentointi myynnille ja markkinoinnille \(almatalent.fi\)](https://almatalent.fi/asiakkaiden-segmentointi-myynnille-ja-markkinoinnille)

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Rope, T. 1998. Business to business -markkinointi. Helsinki: WSOY.



KEHITTÄMISEN TYÖKALUJA – VARSINAINEN TREENI



Kuva 7. Varsinainen treeni -vaiheen tunnistaa keltaisesta kahvakuulasta

Varsinainen treeni -osuus sisältää työkaluja, joiden avulla voidaan parantaa yrityksen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä. Välillä on hyvä hilljittää tahtia ja resursoida aikaa suunnittelulle, analysoinnille ja arvioinnille. Vaativuusasteen nostaminen porrastetusti eli progressio johtaa jatkuvaan kehittymiseen ja tulosten paranemiseen. Toiminnan systemaattinen kehittäminen parantaa mahdollisuuksia saavuttaa kannattavaa liiketoimintaa.

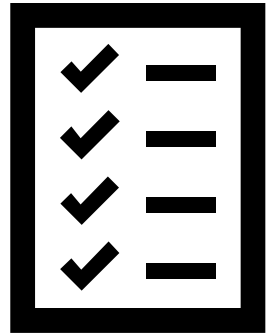
Kehittämisaskeleita kannattaa ottaa vähän kerrallaan ja aloittaa pienistä asioista. Liian nopeat ja radikaalit muutokset voivat hämmentää asiakkaita. Myös henkilökunnan innostus ja

mielenkiinto pysyy yllä, kun toimintaa kehitetään jatkuvasti eteenpäin. Yritysten on helpompaa kehittää toimintaansa, kun arki rullaa sujuvasti. Varsinaisen treenin avulla voidaan löytää avaimet onnistuneeseen lopputulokseen.

Liikennevalojen keltainen valo kertoo kuljettajille, että vihreä valo on tulossa ja että heidän tulisi valmistautua lähtemään liikkeelle. Keltaisella värillä koodattu Varsinainen treeni -osio valmistaa siis yrityksiä lähtemään liikkeelle, etenemään liiketoiminnassa seuraavalle tasolle. Tässä vaiheessa otetaan käyttöön kehittämisen työkaluja, tehdään suunnitelmia ja toteutetaan niitä.

”

Ajatukset eivät säily.
Niistä pitää tehdä jotakin.
– Alfred North Whitehead



Huolellinen suunnitelma on onnistuneen lopputuloksen perusta

Kun kehittämisen kohde on valittu, kannattaa laatia huolellinen projektisuunnitelma sen toteuttamiseksi. Suunnitelman laatiminen aloitetaan määrittelemällä projektin tarkoitus ja realistiset tavoitteet. Suunnitelman laatimiseen kannattaa ottaa mukaan kaikki, jotka tulevat osallistumaan projektin toteuttamiseen. Tämä sitouttaa tiimiä tavoitteiden saavuttamisen. Suunnitelmassa tulee huomioida myös projektin rajoitukset, esimerkiksi budjetti, resurssit ja aikataulu.

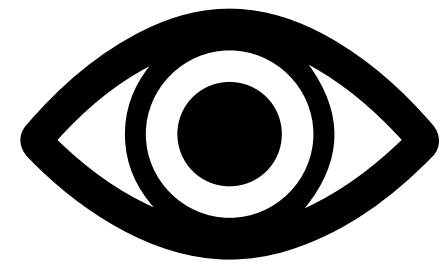
Hyvä suunnitelma säästää aikaa ja rahaa, koordinoi resursseja, arvioi aikatauluja ja varmistaa niiden noudattamisen. Suunnitelma lisää tehokkuutta ja vähentää tavoitteista poikkeamista sekä toimii samalla projektin tärkeimpänä ohjauskeinona. Mitä huolellisemmin suunnitelma on laadittu, sitä helpompaa ja nopeampaa sen toteuttaminen on. **Esimerkki suunnitelmasta kappaleessa 2.5**

Suunnitelmallisuus on erittäin tärkeä tekijä ravintolan kehittämistyössä. Se auttaa varmistamaan,

että ravintola saavuttaa tavoitteensa ja pysyy kilpailukykyisenä alati muuttuvassa ravintola-alan ympäristössä. Suunnitelman näkyväksi tekeminen on tehokas tapa parantaa organisaation toimintaa ja varmistaa, että kaikki tietävät, mitä tehdä ja miksi. Se edistää avoimuutta, yhteistyötä ja tehokkuutta kaikilla tasoilla. Työkaluksi tähän soveltuu hyvin **Leanin Kanban-taulu** (kts. luku 4.3).

Lähde:

Löow, M. & Tillman, M.
2002. Onnistunut projekti:
Projektijohtamisen ja
-suunnittelun käsikirja. Helsinki:
Tietosanoma.



Kanban – monipuolinen työkalu visualisoimiseen

Kanban on alun perin kehitetty vastaamaan tuotannon optimoinnin tarpeisiin. Japaninkielinen termi kanban tarkoittaa tietotaulua. Sen perusajatus on työn visualisoiminen. Kanbanin tarkoitus on suunnitelmien tai prosessien näkyviksi tekeminen ja selkeän tilannekuvan antaminen meneillään olevasta projektista. Se auttaa sujuvoittamaan projektityötä jakamalla kokonaisuuden pieniin osiin ja visualisoimalla

niiden etenemisen. Kanban soveltuu sekä yrityksen toiminnanohjaukseen että kommunikointiin, sillä se selkiyttää ja auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta, tehtävistä sekä projektien etenemisestä. Kanban helpottaa tehtävien priorisointia, tiimin sisäistä keskustelua ja ongelmakohtien tunnistamista.



Kanbanin perusidea

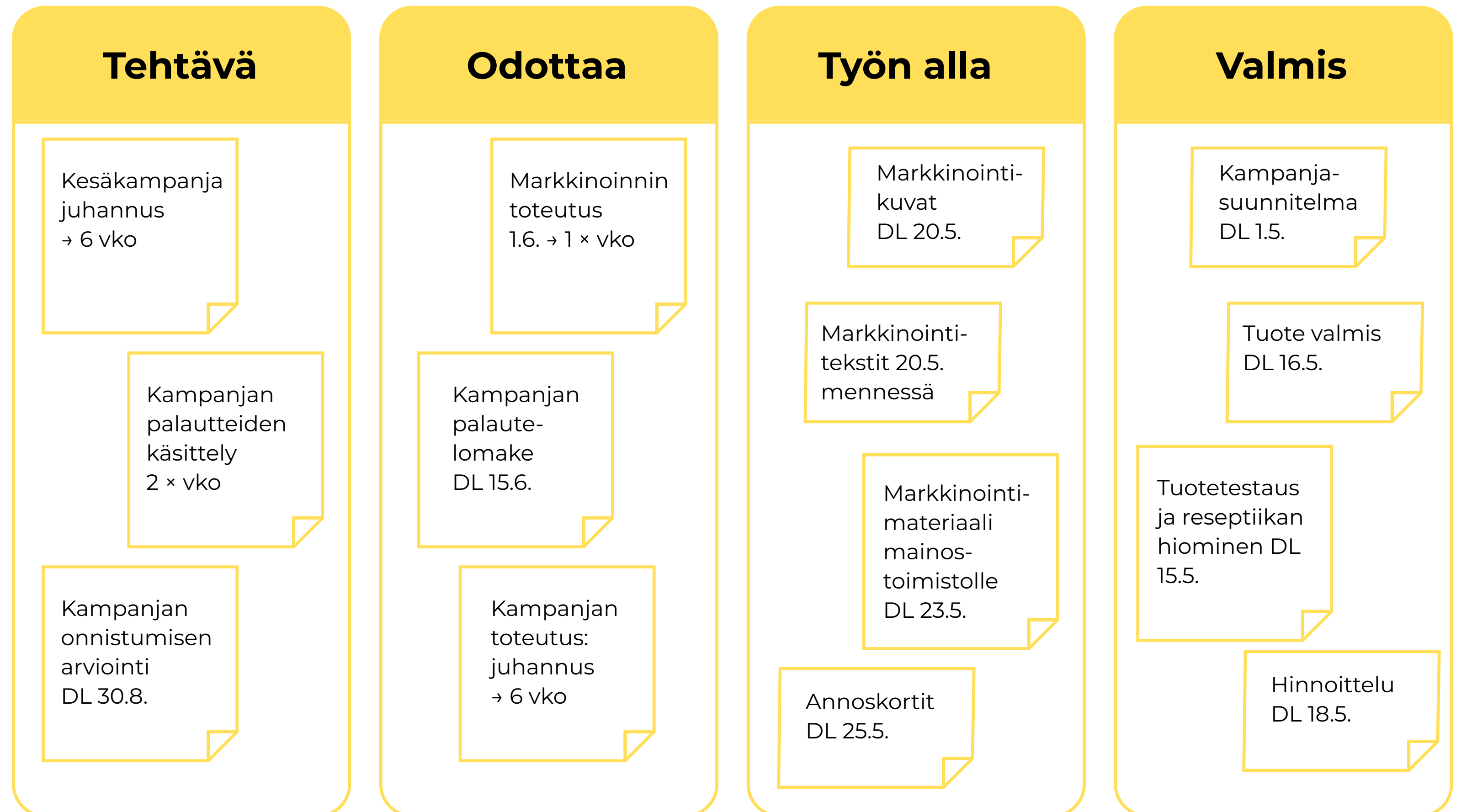
- 1. Työn visualisointi.** Kanban perustuu visuaaliseen hallintapaneeliin, jossa työtehtävät kuvataan kortteina tai lappuina. Yksinkertaisimmillaan kanban on taulu, jossa on sarakkeet eri työvaiheille, kuten "odottaa", "työn alla" ja "valmis". Ideana on siirtää tehtäväkorttia sarakkeesta toiseen työn edistyessä.
- 2. Työn määrän rajoittaminen.** Kanbanissa työtä rajoitetaan jokaisessa työvaiheessa. Tämä auttaa välttämään ruuhkautumista ja työn pysähtymistä. Jokaiselle työvaiheelle määritellään enimmäismäärä tehtäväkortteja, jotta työt eivät pääse kasautumaan.
- 3. Selkeät säännöt.** Jokaiselle työvaiheelle määritellään selkeät säännöt siitä, milloin tehtäväkortti voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Eri työvaiheet tulee myös priorisoida tilanteen ja tarpeiden mukaan. Tämä auttaa välttämään epäselvyyksiä ja sujuvoittaa tehtävän etenemistä.
- 4. Mittaaminen.** Kanban perustuu jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Seuraamalla työn edistymistä ja keräämällä tietoa siitä, kuinka kauan tehtäväkortit viipyvät kussakin vaiheessa, voidaan tunnistaa pullonkauloja ja löytää keinoja tehostaa työnkulkuja.
- 5. Kommunikaatio.** Kanban kannustaa jatkuvaan kommunikointiin tiimin jäsenten välillä. Kommunikointi auttaa jakamaan tietoa, tunnistamaan esteitä ja parantamaan yhteistyötä. Säännöllinen keskustelu tiimin kanssa työn tilasta on tärkeää ja auttaa koko tiimiä pysymään ajan tasalla.



Kuva 8. Esimerkki kanban-
taulusta: prosessin etenemi-
nen. Kesäkampanja (Mukaillen
Mikkonen 2022, 135–136).

Kanbanin voi rakentaa joko fyysisenä tai virtuaalisena versiona. Fyysisen taulun etu on siinä, että se on helposti ja nopeasti kaikkien saatavilla. Fyysinen taulu toimii parhaiten, kun kaikki tiimin jäsenet ovat samassa paikassa. Virtuaalinen kanban puolustaa paikkaansa silloin, kun tiimi on hajautunut eri paikkoihin. Kanbanin avulla voidaan korvata mm. yrityksen sisäisiä sähköposteja, kokouksia ja tiimityökalujen käyttöä.

Kanban-menetelmä soveltuu hyvin ravintolan kehittämistyöhön ja jatkuvan parantamisen prosesseihin. Se auttaa tiimiä pitämään ideat ja kehitystoimenpiteet hallinnassa, seuraamaan hankkeiden edistymistä, seuraamaan mittareita ja tuloksia sekä hallitsemaan kokeiluja ja testauksia.





Näiden avulla ravintola voi jatkuvasti parantaa toimintaansa, tarjota parempaa palvelua ja vastata asiakkaiden tarpeisiin entistä tehokkaammin.

Ravintolassa kanbania voi soveltaa esimerkiksi:

► **Ideoiden hallinta**

- » Kerätään kaikki kehittämisideat, parannusehdotukset ja kehitystoimenpiteet kanban-työkalulle.

- » Kukin kortti sisältää kuvauksen, vastuuhenkilön ja aikataulun, jotta varmistetaan ideoiden eteneminen.

► **Kehittämistehtävien tai prosessien seuranta**

- » Edistymisen seuranta eri vaiheissa (suunnittelu, toteutus, testaus, käyttöönotto).

► **Mittausten ja tulosten seuranta**

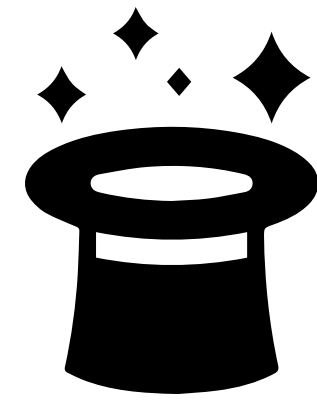
- » Tärkeiden suorituskykymittareiden (esim. myynti, asiakastyytyväisyys, henkilöstön suorituskyky) seuranta.

► **Kokeilujen ja testauksen hallinta**

- » Kokeilujen etenemisen hallinta vaiheittain (suunnittelu, toteutus, arviointi, päätöksenteko).

Lähde:

Mikkonen, T. 2022. Lean käytäntöön: Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari.



Idealaari – työkalu käyttämättömien ideoiden säilyttämiseen

On tärkeää valita huolellisesti, mitkä ideat toteutetaan ja millä aikataululla. Usein on järkevää priorisoida ideat niiden vaikutuksen, toteutettavuuden ja ajoituksen perusteella. Uusia ideoita kannattaa testata pienimuotoisesti ennen laajempaa käyttöönottoa, jotta voidaan arvioida niiden toimivuutta ja asiakkaiden reaktioita ennen suurempaa satsausta. Priorisoinnin jälkeen jäljelle jääneitä, toteuttamiskelpoisia ideoita ei kuitenkaan kannata heittää hukkaan vaan tallettaa idealaariin myöhempää tarvetta varten. Idealaari voi olla joko fyysinen laatikko, kansio tai muu paikka, jonne käyttämättömät ideat konkreettisesti talletetaan, tai sähköinen versio, joka kulkee helposti mukana.

Yrityksen menestyksen avaimet piilevät usein uusissa ideoissa, mutta kaikkien ideoiden toteuttaminen ei aina ole järkevää. Resurssien tehokas hallinta on keskeistä, sillä yrityksellä on aina rajalliset voimavarat käytettävissään. Ylimääräinen kiire ja sekava viestintä voivat vaikuttaa haitallisesti uusien ideoiden laatuun ja vaarantaa ruoan ja palvelun laadun. Liian monta yhtäaikaista ideaprojektia tai liian suuri tarjonta hämmentävät asiakkaita ja heikentävät yrityksen kilpailuetua. Siksi on tärkeää valita tarkasti, mihin ideoihin keskitytään. Ideoiden valinnassa on otettava huomioon asiakasryhmien tarpeet, ja kohderyhmä on rajattava selkeästi.

Uusien ideoiden käyttöönotto vaatii usein henkilöstön kouluttamista ja vaikuttaa hetkellisesti tehokkuuteen. Tämä on otettava huomioon aikataulussa ja suunniteltaessa resurssien käyttöä. Myös sesonki ja raaka-aineiden saatavuus on huomioitava ideoiden toteuttamista suunnitellessa. Yrityksen menestyksekkäs innovointi edellyttää pitkäjänteistä suunnittelua. Liian monta kerralla toteutettavaa ideaa kuluttavat resursseja nopeasti ja pahimmassa tapauksessa johtavat uupumiseen. Uudet ideat tuovat mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta ne vaativat myös investointeja: aikaa, rahaa ja uudenlaista osaamista.



PESTEL

Ulkoisten toimintaympäristön analysointi



Pestel-analyysi ulkoisen toimintaympäristön analysointiin

Kuva 9. Pestel-analyysi, mukailen Vuorinen (2013).





Lähde:

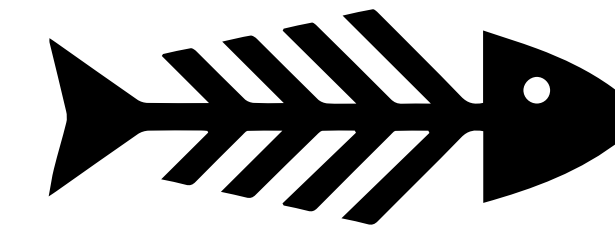
Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. [Viitattu 11.10.2023]

Pestel-analyysi on työkalu, jota käytetään yrityksen ulkoisen toimintaympäristön arvioimiseen. Se auttaa tunnistamaan ulkoisia, itsestä riippumattomia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Pestel-analyysi auttaa ymmärtämään ulkoista toimintaympäristöä, havaitsemaan mahdollisuuksia ja uhkia, kehittämään strategioita ja päätöksiä sekä sopeuttamaan toimintaa vallitseviin olosuhteisiin. Pestel-analyysia kannattaa päivittää

säännöllisesti, sillä monet muutokset ulkoisissa tekijöissä vaikuttavat oleellisesti ravintolan toimintaan. Pestel-analyysiin ei kannata listata kaikkea mahdollista, vaan ainoastaan niitä asioita, joiden tiedetään olevan muuttumassa tai joilla on keskeinen vaikutus organisaation toimintaan. Vaikka ulkoisiin tekijöihin yksittäinen yritys ei pystykään vaikuttamaan, Pestel-analyysistä on hyötyä strategisten suunnitelmien perustana.



Ishikawa-kalanruotokaavio – työkalu sisäisen toimintaympäristön kehittämiseen



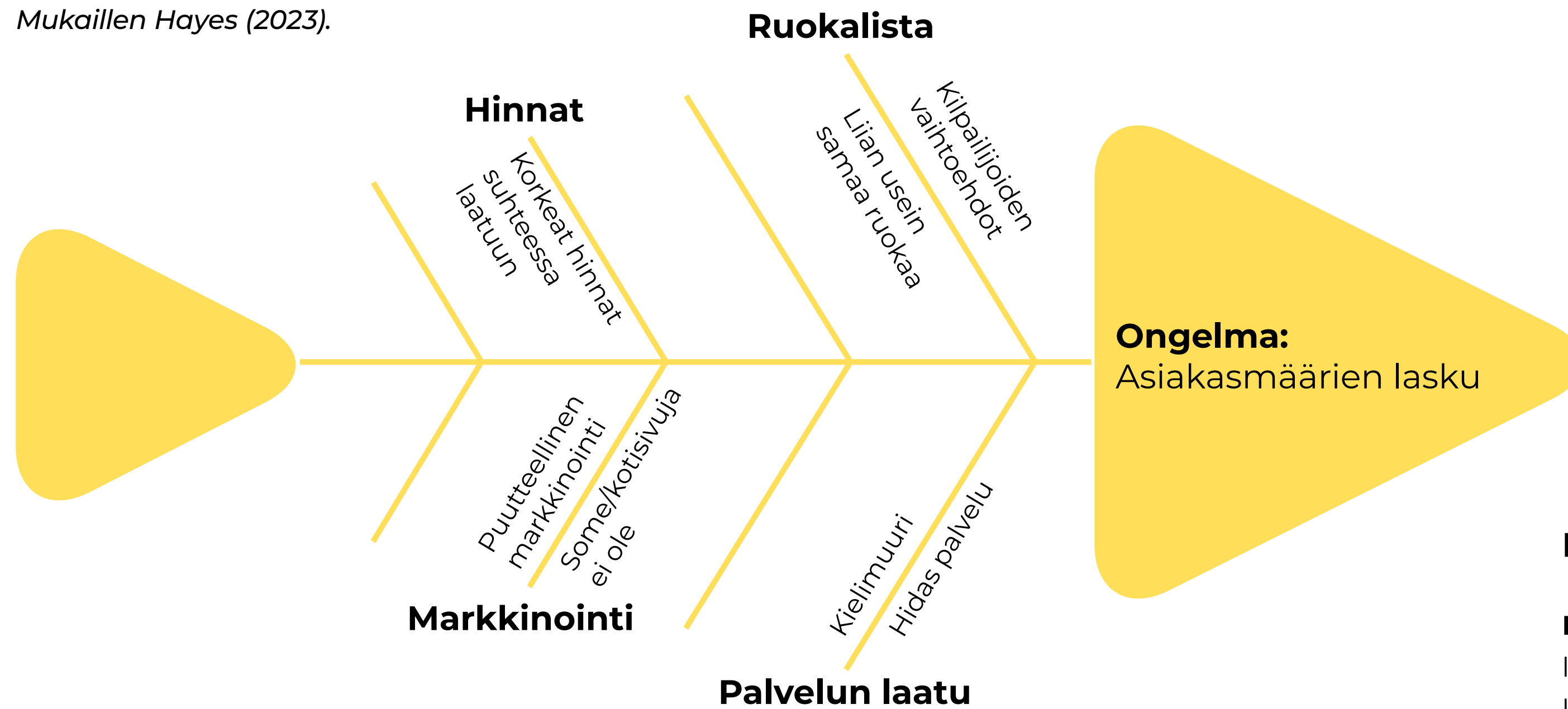
Kalanruotokaavio on laatujohtamisen ja prosessikehittämisen työkaluna käytettävä, yksinkertainen syy-seuraussuhteita kuvaileva diagrammi. Kalanruotokaavio toimii erinomaisesti ongelmien syy- ja seuraussuhteiden analysointimenetelmänä. Sen avulla voidaan etsiä ongelman perimmäisiä aiheuttajia ja syitä sekä hahmottaa niitä visuaalisesti. Menetelmää voidaan hyödyntää virheiden ehkäisemiseen ja ennakointiin sekä ongelmien syiden selvittelyyn ja luokitteluun erilaisissa tilanteissa.

Kalanruotokaavio on erityisen hedelmällinen ryhmissä, joissa tarkoituksena on kuvata ongelmaan liittyviä ilmiöitä ja ryhmitellä niitä vaikutussuhteiden perusteella.

Kalanruotodiagrammissa käytettävät kategoriat voidaan määritellä tarpeen mukaan. Kategorioiksi voidaan määritellä esimerkiksi työtavat, ihmiset, mittaaminen, sisällöt, ympäristö ja työvälineet. Käytännössä kalanruotokaavio toimii seuraavasti:



Kuva 10. Esimerkki ravintolan kalanruotokaaviosta. Mukailten Hayes (2023).



Ratkaisuideoita:

Ruokalista: Päivitetään ruokalista ja lisätään sinne uusia tuotteita, joita kilpailijoilla ei ole tarjolla.

Hinnat: Nostetaan raaka-aineiden laatua vastaamaan hintatasoa

Palvelun laatu: Henkilökunnan kouluttaminen, viestinnän parantaminen

Markkinointi: Teetetään koti- ja somesivut. Lisätään markkinointia kampanjoiden muodossa



1. **Pää.** Määrittele ongelma, jonka haluat analysoida ja ratkaista. Määrittelyn tulisi olla selkeä ja rajattu. Kirjoita ongelma kalanruodon päähän.
2. **Selkäruoto.** Kirjaa selkäruodosta lähteviin päähaaroihin aiheuttajia ja syitä. Laadi luettelo asioista, jotka vaikuttavat ongelmaan. Nämä voivat olla laitteita, materiaaleja, ihmisiä, toimintatapoja tai muita tekijöitä. Jokainen tekijä liitetään selkäruotoon erillisinä päähaaroina.
3. **Kylkiruodot.** Kirjaa kylkiruotoihin ensi- ja toissijaisia syitä. Jokaiseen päähaaraan liitetään sivuharoja, joiden avulla selvitetään, miksi tämä ongelma syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Jatka prosessia, kunnes olet saanut esiin ensisijaiset ja toissijaiset syyt ongelmalle.

Lähde:

Hayes, A. 2023. Ishikawa Diagram. Investopedia. Päivitetty 1.1.2023. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/i/ishikawa-diagram.asp>. [Viitattu 12.10.2023]



Benchmarking – työkalu toisilta oppimiseen

Benchmarking on tehokas työkalu, joka parantaa suorituskykyä ja kilpailukykyä. Se auttaa oppimaan muiden menestyksestä, vähentämään virheitä ja löytämään uusia mahdollisuuksia. Benchmarkkauksessa hyödynnetään toimiviksi todettuja käytäntöjä ja samalla säästetään aikaa ja resursseja. Benchmarkkaus ei rajoitu ainoastaan omaan toimialaan, vaan muiden alojen menetelmiä voidaan soveltaa omassa toiminnassa. Tämä

lisää innovatiivisuutta ja auttaa strategisten päätösten tekemisessä sekä mahdollistaa kilpailuedun luomisen syvällisen markkinatuntemuksen avulla. Kilpailijoiden toiminnan tunteminen auttaa tarjoamaan houkuttelevampia tuotteita ja palveluita. Benchmarking on systemaattinen prosessi, joka vertausta muihin saman alan toimijoihin ja tukee parempaa asiakaskokemusta ja kilpailukykyä.



Benchmarkingin neljä tasoa

1. **Sisäinen benchmarking**

- » Vertaillaan organisaation sisäisten osastojen tai yksiköiden suoritusta tunnuslukujen perusteella.
- » Tavoitteena löytää parhaat käytännöt ja jakaa ne organisaation sisällä.

2. **Kilpailijoiden benchmarking**

- » Vertaillaan omaa yritystä kilpailijoihin tunnuslukujen ja toimintakäytäntöjen avulla.
- » Tavoitteena tunnistaa kilpailuetuja ja luoda yhteistyömahdollisuuksia.

3. **Toiminnallinen benchmarking**

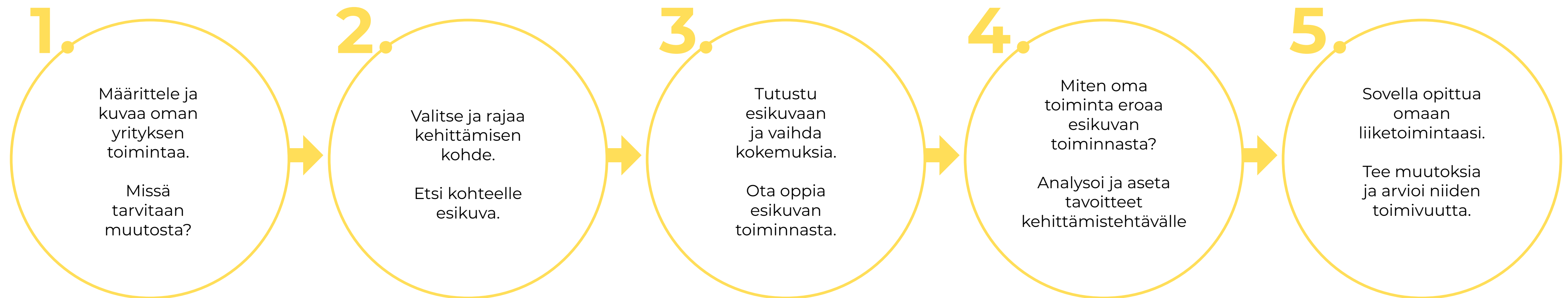
- » Vertaillaan yrityksen toimintaa organisaatioihin, jotka eivät ole suorassa kilpailuasetelmassa.
- » Pyritään löytämään parhaita käytäntöjä muilta toimialoilta tai alueilta ja soveltamaan niitä omaan toimintaan.

4. **Toimialan benchmarking**

- » Vertaillaan yrityksen suoritusta muihin saman toimialan yrityksiin.
- » Tavoitteena ymmärtää oma suorituskky suhteessa kilpailijoihin, tunnistaa toimialakohtaisia trendejä ja parhaita käytäntöjä. Tarjoaa laajan kuvan toimialasta.



Kuva 11. Benchmarking prosessina. Mukailten Vuorinen & Huikkola 2023 (188).





Lähde:

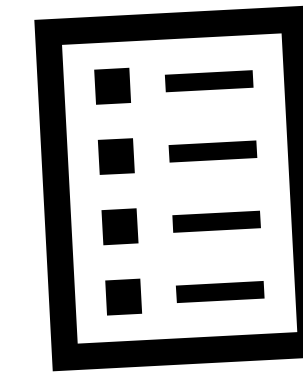
Vuorinen T. & Huikkola, T. 2023.
Strategiakirja. 25 työkalua.
Helsinki: Alma Talent.

Ennen benchmarkkausprosessin alkamista on määriteltävä selkeät tavoitteet ja kohderyhmä, johon benchmarkkaus kohdistuu. Tavoitteiden asettaminen auttaa suuntaamaan benchmarkkaustyötä tehokkaasti. Seuraavaksi valitaan vertailukohteet, eli ne organisaatiot, joihin toimintaa halutaan verrata. Vertailukohteet voivat olla saman tai muiden toimialojen yrityksiä, joilta voidaan oppia hyödyllisiä käytäntöjä. Benchmarkkausprosessi vaatii tietojen keruuta valituilta vertailukohteilta. Tiedot voivat kattaa erilaisia osa-alueita, esimerkiksi toimintaprosessit, kustannusrakenteen tai asiakastytyväisyyden. Tiedonkeruu voi tapahtua eri tavoin, esimerkiksi kyselyjen, haastattelujen tai dokumenttien tarkastelun avulla. Benchmarkkauksen avulla kerättyä tietoa verrataan

omiin suorituskvyn mittareihin ja tavoitteisiin. Analyysi paljastaa vahvuudet, heikkoudet ja kehityskohteet sekä auttaa tunnistamaan parhaat käytännöt, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa. Tulosten perusteella tehdään suunnitelmia ja määritellään tarvittavat konkreettiset toimenpiteet suorituskvyn ja kilpailukvyn parantamiseksi. Näihin toimenpiteisiin voi kuulua prosessien uudistaminen, koulutusohjelmat, laadun parantaminen ja strategisten päätösten muokkaaminen. Lopuksi toimenpiteet pannaan täytäntöön ja seurataan vaikutuksia. Benchmarkkaus on prosessi, joka tulisi ottaa osaksi organisaation jatkuvaa parantamista ja oppimista, jotta organisaatio pysyy kilpailukyisenä muuttuvassa toimintaympäristössä.



Markkinointisuunnitelma – ruokapalvelualan tärkein työkalu



Markkinointisuunnitelma on yksi tärkeimmistä työkaluista ruokapalvelualalla, sillä sen avulla saavutetaan asiakkaat ja voidaan varmistaa markkinoinnin kohdistuminen oikealle kohderyhmälle, toimenpiteiden tehokkuus sekä seurata tavoitteiden toteutumista. Se auttaa houkuttelemaan asiakkaita, lisäämään myyntiä ja luomaan vahvaa brändiä. Hyvin laadittu markkinointisuunnitelma palvelee koko yritystä, ei ainoastaan markkinointia, sillä se sisältää paljon tietoa, jota voi hyödyntää muillakin liiketoiminnan osa-alueilla. Markkinointisuunnitelma tulisi

aina räätälöidä tilanteeseen sopivaksi, jotta se palvelee parhaiten lähitulevaisuuden tarpeita. Asiakkaiden ostokäytös, odotukset ja toiveet muuttuvat nopeasti, joten fokus kannattaa pitää lähitulevaisuudessa.

Suunnitelman laatiminen auttaa tavoitteiden määrittelemisessä ja selkeyttää käytännön tekemistä. Suunnitelman avulla voidaan luoda strategioita, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa.



- ▶ Yritys voi laatia yrityskohtaisen markkinointisuunnitelman, jossa määritellään kokonaisvaltainen markkinoinnin yleisilme.
- ▶ Jokaiselle markkinoitavalle tuotteelle, palvelulle tai tapahtumalle kannattaa tehdä oma, erillinen markkinointisuunnitelma, jotta markkinoinnista saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti.
- ▶ Markkinoinnin suunnittelussa kannattaa käyttää kalenteria, markkinoinnin vuosikelloa tai ideakarttaa.
- ▶ Markkinoinnille asetetut resurssit on otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa, jotta ei synny hukkaa tai ylimääräistä työtä.
- ▶ Suunnitelman on hyvä olla mahdollisimman yksinkertainen, jotta toimenpiteet ovat selkeitä kaikille osallisille. Suunnitelma kannattaa tehdä näkyväksi.



Hankkeen kehittämistehtävissä sovellettiin seuraavaa markkinointisuunnitelman runkoa:

MARKKINOINTISUUNNITELMA

Rajaaminen

- ▶ Valitse liiketoiminnasta yksi asia kerrallaan markkinoinnin kohteeksi.
- ▶ Rajaa kohderyhmä huolellisesti ja tarkasti. Huom.! Eri tuotteilla voi olla eri kohderyhmä!
- ▶ Hyödynnä apukysymyksiä:
 - » Mitä markkinoidaan?
 - » Kenelle markkinoidaan?
 - » Miten kohderyhmä tavoitetaan?
 - » Kuinka laajalla alueella markkinoidaan?
 - » Mitä markkinoinnilla halutaan saavuttaa?

Kanavat

- ▶ Määrittele markkinoinnissa käytettävät kanavat. Kanavia voivat olla esimerkiksi:
 - » yrityksen verkkosivut
 - » sosiaalinen media
 - » lehdet
 - » painetut mainokset
 - » radio ja tv.

Markkinointi kannattaa suunnitella siten, että sama pohja toimii eri kanavissa!

Muoto

- ▶ Pohdi missä muodossa markkinointi tavoittaa kohderyhmän parhaiten. Erilaisia markkinoinnin muotoja ovat esimerkiksi
 - » painetut mainokset: mm. flajjerit, lehtimainokset ja julisteet
 - » digitaalinen markkinointi: esim. verkkosivut, somemainokset, bannerit, sähköpostimarkkinointi
 - » videot, podcastit
 - » tapahtumiin osallistuminen.



Visuaalinen ilme

- ▶ Hyvin suunniteltu visuaalinen ilme auttaa luomaan tunnistettavan ja houkuttelevan brändin. Visuaalinen ilme on markkinoitavan tuotteen käyntikortti!
- ▶ Visuaalinen ilme kattaa kaiken, mitä asiakkaat näkevät ja kokevat yrityksestäsi visuaalisesti: logo, värimaailma, fontit, graafiset elementit, kuvat...
- ▶ Käytä suunnittelussa apukysymyksiä:
 - » Kuka on vastuussa?
 - » Minkälaisia värejä ja fontteja käytetään?
 - » Millaista tunnelmaa markkinoinnissa tavoitellaan?
 - » Minkälainen tyyli sopii yrityksen imagoon?

Tekstit

- ▶ Suunnittele tekstit huolella. Kirjaa suunnitelmaan kuka on vastuussa markkinoinnissa tuotetuista teksteistä ja sisällöistä. Tekstiosuudesta tulisi selvittää mm. seuraavat asiat:
 - » Mitä tapahtuu, missä ja milloin
 - » Tapahtuman sisältö ja hinta
 - » Tarvittavat varusteet
 - » Muita tärkeitä tietoja
 - » Yhteystiedot
 - » Ilmoittautumisohjeet
 - » Tapahtuman järjestäjät

Kuvat

- ▶ Määritä millaisia kuvia markkinoinnissa käytetään.
- ▶ Kuka on vastuussa markkinoinnissa käytettävästä kuvamateriaalista?
- ▶ Otetaanko uusia kuvia vai hyödynnetäänkö olemassa olevia kuvia?

Budjetti ja resurssit

- ▶ Määrittele markkinoinnille budjetti ja jaa se eri toimenpiteiden kesken.
- ▶ Laadi myös "resurssibudjetti". Kuinka paljon aikaa eri toimenpiteiden toteuttamiseen tarvitaan?



Seuranta ja analyysi

- ▶ Aseta jokaiselle tavoitteelle sille soveltuva mittari.
- ▶ Luo seurantajärjestelmä, jolla voit arvioida markkinointikampanjoiden tehokkuutta. Seurantajärjestelmänä toimii esimerkiksi markkinoitavan tuotteen myyntimäärät ennen ja jälkeen markkinoinnin.
- ▶ Analysoi tuloksia säännöllisesti ja tee tarvittaessa muutoksia suunnitelmaan.
- ▶ Seuraa myös budjettia jatkoa ajatellen. Oliko asetettu budjetti realistinen? Riittivätkö aikaresurssit?

Aikataulu

- ▶ Jaa suunnitelma pienempiin kokonaisuuksiin ja määrittele jokaiselle toimenpiteelle aikataulu.
- ▶ Tee aikataulu ja vastuualueet näkyväksi esimerkiksi kanbanin avulla.

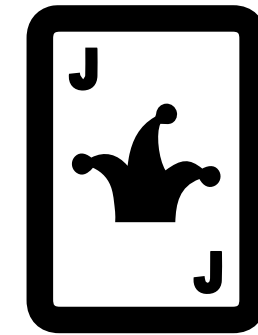
Lähteet:

Ahola, S., Badur, J., Tanskanen, G. & Mikkola, K. 2019. Matkailuyrittäjän kansainvälistymisopas. Helsinki: Visit Finland.

Yliselä, A. 2022. Mitä markkinointisuunnitelma sisältää? – Huomioi ainakin nämä! Blogikirjoitus. Myynnin maailma. Päivitetty 12.10.2022. Muokattu 2.1.2023. Saatavissa [Mitä markkinointisuunnitelma sisältää? – Huomioi ainakin nämä! - Myynninmaailma](#). [Viitattu 12.10.2023]



Annoskortti – työkalu hinnoitteluun ja sujuvaan arkeen



Tasalaatuinen ruoka ja oikea valmistusmäärien arviointi ovat oleellinen osa kannattavaa keittiötoimintaa. Annoskortit auttavat keittiön toiminnan suunnittelussa ja kannattavuuden seuraamisessa. Annoskorttien tarkoitus on helpottaa hinnoittelua ja kannattavuuslaskelmia. Yleensä kortit luodaan tietokoneohjelmilla, esimerkiksi Excelillä, jotta niitä on helppo päivittää muuttuvissa olosuhteissa. Ne auttavat erityisesti raaka-ainekustannusten selvittämisessä, koska niissä voidaan huomioida valmistushävikki annoksen hinnan laskemisessa. Annoskortit ovat hyödyllisiä myös tuotteiden ja

kampanjoiden suunnittelussa sekä talouden seurannassa. Niiden avulla voidaan varmistaa tuotteiden kannattava hinnoittelu. Annoskoko vaikuttaa merkittävästi tuotteen katteeseen. Annoskorttien avulla annoskoot voidaan standardisoida ja ottaa ne huomioon hinnoittelussa. Annoskortit on tarkoitettu henkilökunnan käyttöön, mutta niistä hyötyy myös asiakas, kun annokset ovat tasalaatuisia ja tarvittavat tiedot ovat löydettävissä helposti ja nopeasti. Mitä yksityiskohtaisemmin annoskortti on laadittu, sitä paremmin se palvelee ja säästää henkilökunnan aikaa.

Annoskorttien sisältö voi vaihdella eri ravintoloissa. Joissain ravintoloissa annoskortit ovat yksinkertaisia, toisissa ne voivat olla hyvinkin yksityiskohtaisia riippuen ravintolan asiakaskunnasta ja konseptista. Joka tapauksessa annoskorttien tarkoituksena on hinnoittelun lisäksi auttaa keittiötä valmistamaan annoksia yhdenmukaisesti ja varmistaa, että asiakkaille tarjottavat ruoat ovat tasalaatuisia ja maistuvia.



Esimerkki annoskortista:

Annoksen nimi

- ▶ Annoksen nimi.
- ▶ Voit lisätä myös lyhyen kuvauksen tai tarinan, joka liittyy annokseen. Tämä voi kiinnostaa asiakkaita!

Ainesosat

- ▶ Kaikki annoksessa käytetyt raaka-aineet ja niiden määrät: pääraaka-aineet, mausteet, kastikkeet ja lisukkeet.
- ▶ Lisäämällä ostohinnat kunkin ainesosan perään voidaan annoskortteja hyödyntää kustannuslaskennassa ja hinnoittelussa suoraan.

Valmistusohjeet

- ▶ Vaiheittaiset ohjeet siitä, miten annos valmistetaan, mm. valmistusmenetelmät, lämpötila, kypsennysaika.



Lähde:

Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M. 2009. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Annoskoko

- ▶ Määritellään, kuinka monta annosta reseptistä tulee, **tai** minkä verran kutakin komponenttia annokseen kuuluu, riippuen onko annoskortti annoksen vai valmistuserän annoskortti.
- ▶ Määriteltyjä mittoja tulee noudattaa, jotta annoksesta tavoiteltava kate saadaan säilytettyä.

Hinnoittelu

- ▶ Annoksen myyntihinta
- ▶ Annoskorttiin kannattaa merkitä raaka-aineiden ostohinnat hinnoittelua ja suunnittelua varten. Tämä auttaa myös hahmottamaan taloudellista hukkaa ja hävikkiä laskettaessa.

Allergiatiedot

- ▶ Allergioita aiheuttavista ainesosat kannattaa merkitä annoskorttiin, jotta henkilökunta löytää tiedot tarvittaessa helposti ja nopeasti.

Ravitsemustiedot

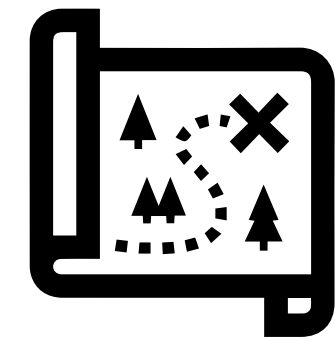
- ▶ Riippuen asiakaskunnasta annoskortteihin voidaan merkitä myös ravitsemustiedot.
- ▶ Ravitsemustietojen saatavuus palvelee asiakkaita, jotka noudattavat jotakin tiettyä ruokavaliota tai pyrkivät terveelliseen syömiseen.

Annoskuvat

- ▶ Visuaaliset kuvat annoksista parantavat annoksen toistettavuutta.
- ▶ Samoja kuvia voi käyttää myös markkinoinnissa, jos ne ovat riittävän laadukkaita!



Viestintäkartta – työkalu monipuoliseen viestintään



Viestintä voi olla joskus haasteellista ja aiheiden keksiminen hankalaa. Varsinkin someviestinnässä on tärkeää pitää sisältö monipuolisena ja vuorovaikutteisena sekä reagoida seuraajien kysymyksiin ja kommentteihin aktiivisesti, jotta voidaan luoda vahva yhteys asiakkaisiin ja sitouttaa heitä brändiin. Auttaaksemme yrittäjiä tässä haasteessa laadimme hankkeessa oman, käytännönläheisen version viestintäkartasta. Viestintäkartta auttaa tekemään viestinnästä johdonmukaista. Viestintäkartta toimii sekä uusien työntekijöiden perehdytysvälineenä että henkilökunnan työkaluna.

Kokoamalla viestintäkartan ideoista, joita voit käyttää viestinnässä, teet someviestinnästä monipuolista ja kiinnostavaa. Viestintäkarttaa voi täydentää sitä mukaa kun sopivia ideoita sattuu kohdalle. Viestintäkartta kannattaa rakentaa näkyväksi esimerkiksi keittiön tai kahvihuoneen seinälle. Visuaalisessa muodossa voi käyttää luovuutta: kartta voi olla taulukko, lista tai vaikka "aarrekartta". Viestintäkarttaan kannattaa idean lisäksi kirjata myös

- ▶ kuka?
- ▶ milloin?
- ▶ miten? (kuva, video, teksti...)
- ▶ mihin kanavaan?

Viestintäkartan aiheet voivat vaihdella mm. vuodenaikojen, tilanteiden tai kohderyhmien mukaan.



Lähde:

Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Kuva 12. Esimerkki ravintolan viestintäkartasta.

Ruoka

- ▶ Ruokakuvat ja videot
- ▶ Päivän erikoisuudet
- ▶ Arvostelut ja suositukset
- ▶ Viini- ja ruokaparit
- ▶ Kauden raaka-aineet
- ▶ Ruokatrendit ja uutiset

Ravintolan tarina

- ▶ Ravintolan taustatarina
- ▶ Henkilökunnan esittely
- ▶ Ravintolan historia
- ▶ Sisustus ja elämyksellisyys
- ▶ Vilkaistu kulissien taakse
- ▶ Onnistumiset

Tapahtumat

- ▶ Tapahtumat
- ▶ Kampanjat
- ▶ Erikoistarjoukset
- ▶ Kilpailut
- ▶ Arvonnat
- ▶ Juhlapyhät

Muut

- ▶ Asiakaskokemukset
- ▶ Paikalliset yhteisöt
- ▶ Paikalliset tuottajat
- ▶ Vastuullisuus
- ▶ Keittiö vinkkaa
- ▶ Esimakua tulevasta



Henkilöjohtamisen työkalu Hlö10



Hlö10-työkalu perustuu osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen on strateginen lähestymistapa, joka keskittyy organisaation inhimillisen pääoman hallintaan ja kehittämiseen. Tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on oikeaa osaamista oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Osaamisen johtaminen kattaa osaamisen tunnistamisen, kehittämisen, jakamisen ja hyödyntämisen. Se edellyttää yhteistyötä kaikkien organisaation jäsenten välillä, ei ainoastaan johdon ja esihenkilöiden kesken vaan yös työntekijöiden on otettava vastuuta omasta ammatillisesta kehittämisestään. Osaamisen johtaminen on keskeinen

tekijä organisaation menestyksessä ja kilpailukyvyssä nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Yrityksen kehittäminen vaatii sujuvaa kommunikointia yrityksen sisällä. Hlö10-työkalun tarkoituksena on lisätä jäsenneltyä informaatiota sekä antaa mahdollisuuksia keskustelulle yksiköissä. Ideana on saattaa tulevan viikon tapahtumat ja tavoitteet sekä edellisen viikon tulokset henkilöstön tietoon yhdellä kertaa. Hlö10 on viikkotiedotteenomainen käytäntö, jota on alun perin testattu moniyksikköisessä matkailu- ja ravitsemistoimialalla toimivassa yrityksessä. Hlö10-toimintaperiaatteet toimivat seuraavasti:

- ▶ Julkaisutilanteessa varataan henkilöstölle mahdollisuus osallistua keskusteluun viikoittain samaan aikaan, kymmenen minuutin ajan.
- ▶ Suunnitelman laatija toimii tapaamisen vetäjänä.
- ▶ Tarkoituksena on, että vastuussa oleva henkilö on viikoittain henkilöstön saatavissa aina samana ajankohtana.
- ▶ Tavoitteena on, että koko henkilöstö saa samat tiedot samaan aikaan, jolloin varmistetaan yhtenevä tiedonkulku.



Kuva 13. Hlö10 pitää henkilökunnan ajan tasalla.

Mennyt

Kolme avainasiaa edellisen viikon tapahtumista

Edellisen viikon myynnin koonti

	Myynti €	Myynti € budj.
Yhteensä	700	700
Ma + pvm.	100	100
Ti + pvm.	100	100
Ke + pvm.	100	100
To + pvm.	100	100
Pe + pvm.	100	100
La + pvm.	100	100
Su + pvm.	100	100

Esihenkilöiden terveiset tulevalle viikolle

Viikon tavoite: iso kuva

Kampanja sekä kärkimyyntituotteet

Hlö 10

(Tähän lisätään päivämäärä)

Tuleva

Kolme avainasiaa tulevan viikon tapahtumista

Tulevan viikon myynnin koonti

	Myynti €	Myynti € budj.
Yhteensä	0	700
Ma + pvm.	0	100
Ti + pvm.	0	100
Ke + pvm.	0	100
To + pvm.	0	100
Pe + pvm.	0	100
La + pvm.	0	100
Su + pvm.	0	100

- ▶ Hlö10 julkaistaan käytössä olevissa sähköisissä kanavissa sekä fyysisenä versiona toimipaikassa.
- ▶ Julkaisun koko maksimissaan yhtä A4:ää vastaava koko, jolloin informaatiota ei tule liikaa.
- ▶ Yhdellä sivulla esitetty informaatio on helposti löydettävissä myös työnteen ohessa!

Lähde:

Hyppänen, R. 2013.
Esimiesosaaminen.
Liiketoiminnan menestystekijä.
Edita.



Yrittäjien aikavarkaat – kuinka löytää aikavarkaat

Ongelma:

Yrittäjän omassa ajankäytössä voidaan havaita hukkaa aikavarkaiden muodossa, jolloin fokus, asiat, suunnitelmallisuus, aloitteellisuus tai itsestä huolehtiminen voivat olla hukassa. Aikavarkaiden tunnistamisessa on oleellista huomata omat päivittäiset toimintatapansa ja tarkastella niitä kriittisesti. Tätä on hankala tehdä, ellei seuraa omaa toimintaansa ja mihin omaa työaikaansa käyttää.

Pohdittavaa:

Onko fokus tai asiat usein hukassa?

Onko toiminta suunnitelmalista ja systemaattista?

Mitä asioita liiketoiminnassa voisi muuttaa ajan säästämiseksi?

Delegoidaanko tehtäviä?

Onko toiminta aloitteellista?

Jäävätkö asiat usein puolitiehen?

Onko yrittäjällä aikaa omiin harrastuksiin ja mielenkiinnonkohteisiin?



Ratkaisuideoita:

Aikavarkaita voidaan saada kiinni

- ▶ seuraamalla omaa ajankäyttöä ja systematisoimalla toimintaa
- ▶ kalenteroimalla pienetkin asiat
- ▶ palastelemalla isommat kokonaisuudet pienempiin osiin
- ▶ ulkoistamalla tai delegoimalla tehtäviä henkilökunnalle
- ▶ varaamalla aikaa myös itselle ja omalle hyvinvoinnille
- ▶ hyödyntämällä teknologiaa tehokkaammin
- ▶ luopumalla turhista ja kannattamattomista tehtävistä.huolehtimalla riittävästä tauoista.

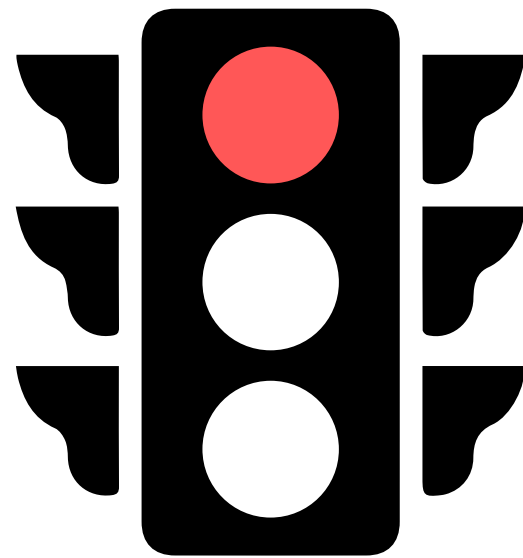
Lähde:

Hannonen H. ym. 2022. Yrittäjän työkirja hyvään elämään, Työterveyslaitos, Oulun yliopisto, 20–21 Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-028-7> (julkari.fi) [Viitattu 9.10.2023]



Liikennevalovinkit yrittäjän ajankäyttöön – pysähdy, odota, toimi!

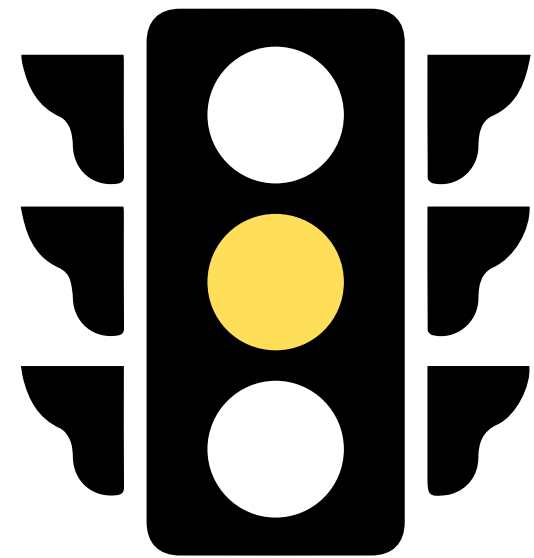
Pysähdy – varaa aikaa näille:



Varaa aikaa kalenteroinnille ja suunnittelulle. Suunnitelmallisuutta oppii vain tekemällä.

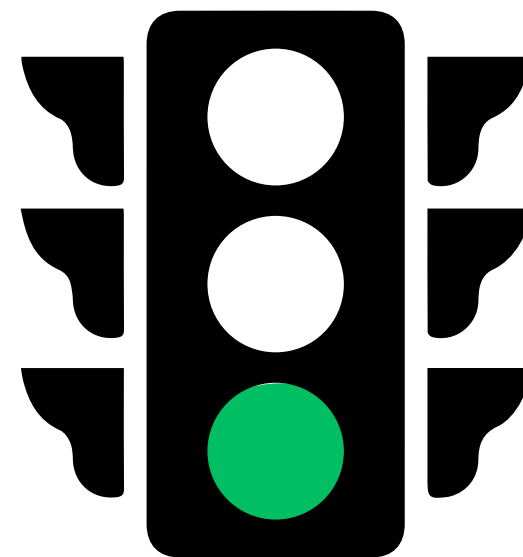
- ▶ Luo itsellesi keskeytyksetöntä työaikaa ja kerro toisille, milloin haluat työskennellä rauhassa.
- ▶ Hyödynnä päivän tehokkain työskentelyaika keskittymällä tärkeimpiin tehtäviin. Pienet silpputyöt tai helposti sujuvat tehtävät eivät kuulu tähän. Ne voi niputtaa yhdeksi kokonaisuudeksi ja siirtää myöhemmäksi.

- ▶ Varaa viikoittainen kalenterihetki ja suunnittelu-aika esimerkiksi perjantaisin, jolloin tarkistat menneiden ja tulevien töiden tilanteen.
- ▶ Älä huijaa itseäsi. Todennäköisesti yrittäjänä tarvitset enemmän aikaa palautumiselle, joten nuku ja liiku riittävästi.



Odota – mieti näitä:

- ▶ 10 minuutin sääntö: kun mieli harhailee, ajatukset aaltoilevat. Odota 10 minuuttia, ennen kuin päästät itsesi tekemään tehtäviä.
- ▶ Älä selaa viestejä ja tiedotteita jatkuvasti, vaan varaa niille tietty aika kalenterissasi. Kaikki tuleva tieto ei välttämättä palvele päivän suunnitelmia.
- ▶ Älä välttele töitäsi. Päätä, mitä teet.
- ▶ Priorisoi tehtävät kiireellisyyden ja tärkeyden perusteella.
- ▶ Opettele sanomaan ei sellaisille tehtäville ja yhteistöille, jotka eivät ole sinua varten.

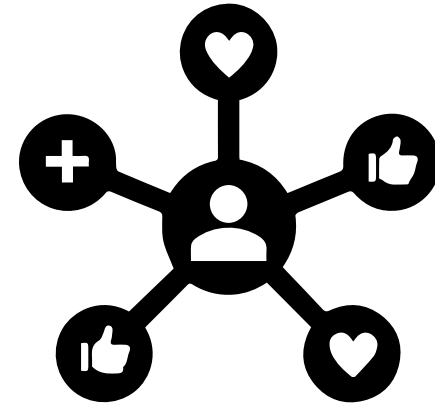


Toimi:

- ▶ Tee päivän rasittavin tai hankalin tehtävä heti ensimmäisenä.
- ▶ Jos asiaan menee enintään 2 minuuttia, tee se heti.
- ▶ Toimi oman suunnitelmasi mukaan. Mikäli et tee näin, tarkista, että onko suunnitelmasi realistinen tai epätarkka.
- ▶ Kaikkea ei tarvitse osata tai tietää yksin. Verkostolta voi kysyä apua.
- ▶ Mikäli kalenterissasi on tyhjä aukko, tarkista tehtävällystasta edistettävät asiat.

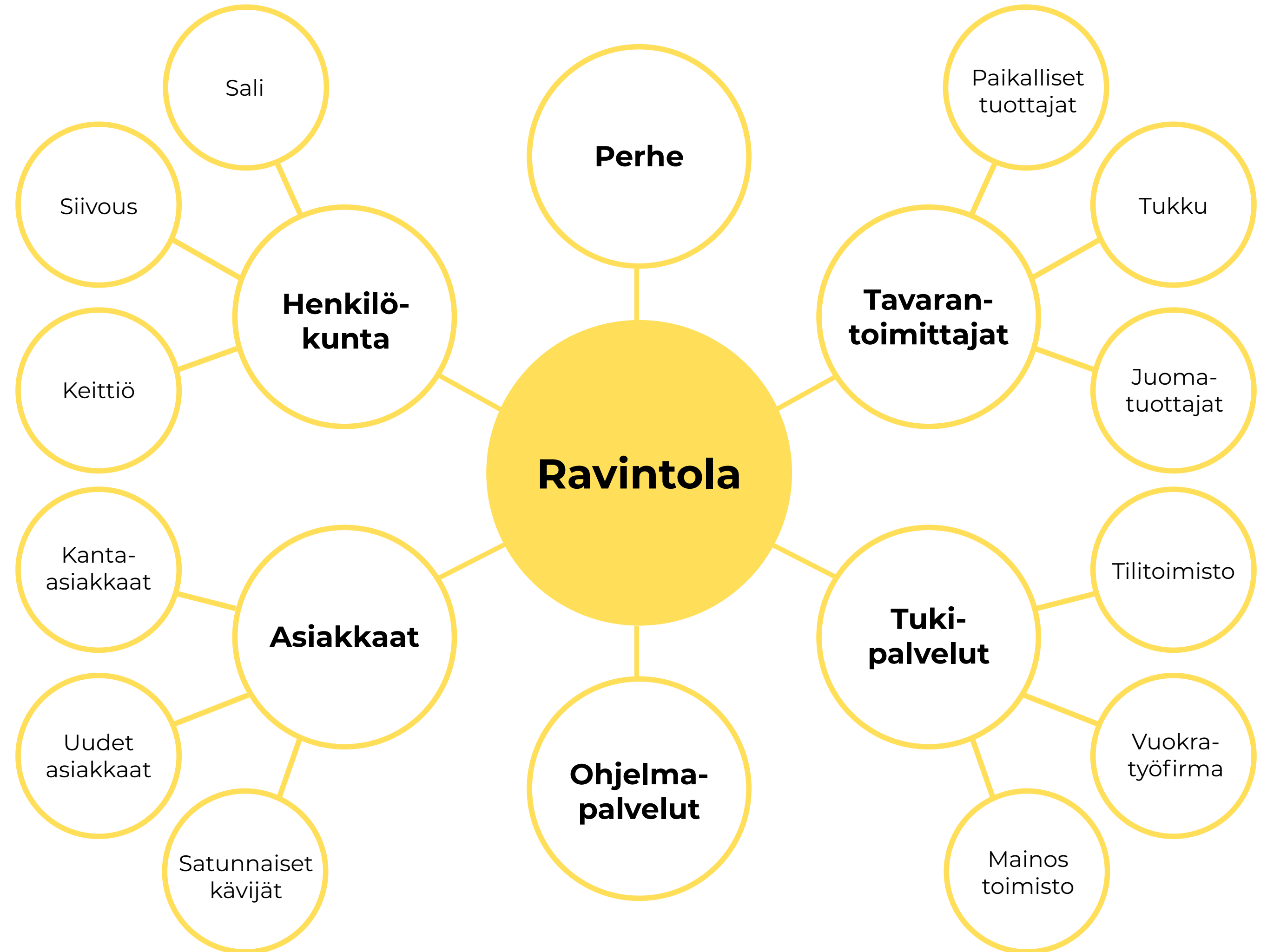
Lähteet:

- Allen, David. 2008. Kerralla valmista. Opi tehokkaaksi ilman stressiä. Bazar kustannus Oy.
- Eyal, N. 2020. Indistractable. How to control your attention and choose your life. Bloomsbury Publishing PLC
- Pastoor, Rick. 2021. GRIP: Näin hallitset viikkoasi, vuottasi, elämääsi. Otava.
- Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2008. Aikavarkaat kuriin. Heurix-työkirja. Yrityskirjat Oy.



Verkostokartta

Verkostokartta on visuaalinen esitys, joka kuvaa ihmisten, organisaatioiden tai asioiden välisiä suhteita ja yhteyksiä. Visuaalinen kartta auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään monimutkaisia verkostoja. Verkostokartan voi laatia mihin muotoon tahansa: taulukoksi, ajatuskartaksi tai perinteiseksi listaksi. Visualisoimalla yrityksen omat verkostot voidaan hahmottaa ja ymmärtää yrityksen toimintaa paremmin. Millaisia vahvuuksia verkosto tuottaa yritystoiminnalle? Millaisia verkostoja on jo riittävästi? Millaisia tarvitaan lisää?



Kuva 14. Esimerkki: Ravintolan verkostokartta.



Lähde:

Innokylä. Verkostokartta. Ei päivytystietoa. Saatavissa: [Verkostokartta | Innokylä \(innokyla.fi\)](#) [Viitattu 12.10.2023]

Näin teet verkostokartan

1. Kirjaa tai piirrä teemoittain omat verkostot, esim. paperille, Exceeliin jne.
2. Piirrä keskelle oma yrityksesi ja sen ympärille verkostot, esim. yhteistyökumppanit, sidosryhmät, aiemmat kumppanit.
3. Tarkastele karttaa ja pohdi mm. seuraavia kysymyksiä:
 - » Miten voisin laajentaa verkostoja?
 - » Millaisia verkostoja tarvitaan lisää?
 - » Ketkä olisivat uusia mahdollisia kumppaneita?
 - » Miten ja mistä kumppaneita voidaan löytää?
 - » Mitä keinoja voisin käyttää?

Onko mikään verkosto turha?



ARVIOINTI JA JATKOKEHITTÄMINEN – LOPPUVERRYTTELY



Kuva 15. Loppuverryttelyssä kahvakuulan vihreä väri antaa luvan jatkaa matkaa kohti seuraavaa kehittämistehtävää.

Loppuverryttely on treeniohjelman viimeinen vaihe. Loppuverryttely on kehittymisen kannalta erittäin tärkeä osa treeniä siitäkin huolimatta, että se jää usein liian vähälle huomiolle tai jopa kokonaan tekemättä. Kehittämisen kahvakuulan loppuverryttelyosiossa kerätään ja käsitellään palautetta, arvioidaan onnistumista ja suunnitellaan jatkokehittämistä. Tämä vaihe jää usein ruokapalveluyrityksissä liian vähälle huomiolle, kun kiirehditään kehittämään uutta. Kun palautteen keräämiseen, itsearviointiin ja jatkokehittelyyn jaksetaan panostaa, saavutetaan parempaa asiakastytyväisyyttä ja lisätään asiakasuskollisuutta. Kuuntelemalla

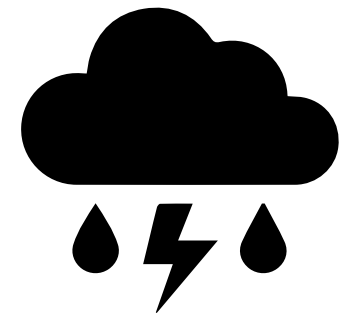
asiakkaita ja vastaamalla heidän odotuksiinsa voidaan saavuttaa kustannussäästöjä ja parantaa kannattavuutta.

Loppuverryttelyn väri on vihreä, sillä sen jälkeen olet valmis jatkamaan matkaa kohti uusia liikennevaloja ja uusia treenejä. Tähän osioon on kerätty materiaalia arviointiin, palautteen käsittelyyn ja jatkokehittelyyn. On suositeltavaa varata riittävästi aikaa loppuverryttelyyn jokaisen harjoittelukerran päätteeksi, jotta sen vaikutuksia voidaan hyödyntää tehokkaasti. [Kysymyspatteristot analysointiin liitteessä 4.](#)

”

Paras tapa valmistautua

*hyvään työhön
huomenna on tehdä
hyvää työtä tänään.
– Elbert Hubbard*



Kehittämisen jumit

Muuttuiko hyvä idea ja kehittämisen kohde kivireen vetämiseksi? Mitä tapahtui?

Pysähdy tarkastelemaan kehittämisen jumeja ja vastoinkäymisiä, sillä ne ovat parhaita oppimisen paikkoja – ole itsellesi armollinen, mutta rehellinen pohdinnassasi.

Seuraavaksi on esitelty tyypilliset kehittämisen jumit sekä huomioita niiden selättämiseen.

1. On vaikeaa saada koko yritys mukaan.
→ Kehittäminen vie jokaisen yksilön vastuulle yrityksessä.
2. Henkilöstö väsy suuriin muutoksiin.
→ Lopetetaan suurten projektien ihanointi ja edetään pienillä samansuuntaisilla muutoksilla.
3. Kärsimättömyys iskee, usko loppuu.
→ Kasvatetaan pitkäjänteisyyttä, sillä jatkuvan parantamisen työkalujen sisällyttäminen omaan tekemiseen työkalu kerrallaan on aikaa vievää puuhaa.
4. Liikaa paineita tuloksellisuudesta.
→ Keskitytään omaan tekemiseen ja seuraavaan suoritukseen. Luotetaan siihen, että hyvästä tekemisestä seuraa hyviä tuloksia.
5. Harjoittelun merkitys unohtuu, kun asiat rullaavat.
→ Huomataan jo tehty työ ja ymmärretään, mistä tulokset johtuvat. Huomataan myös tekemätön työ ja työn jäljen heikkeneminen.

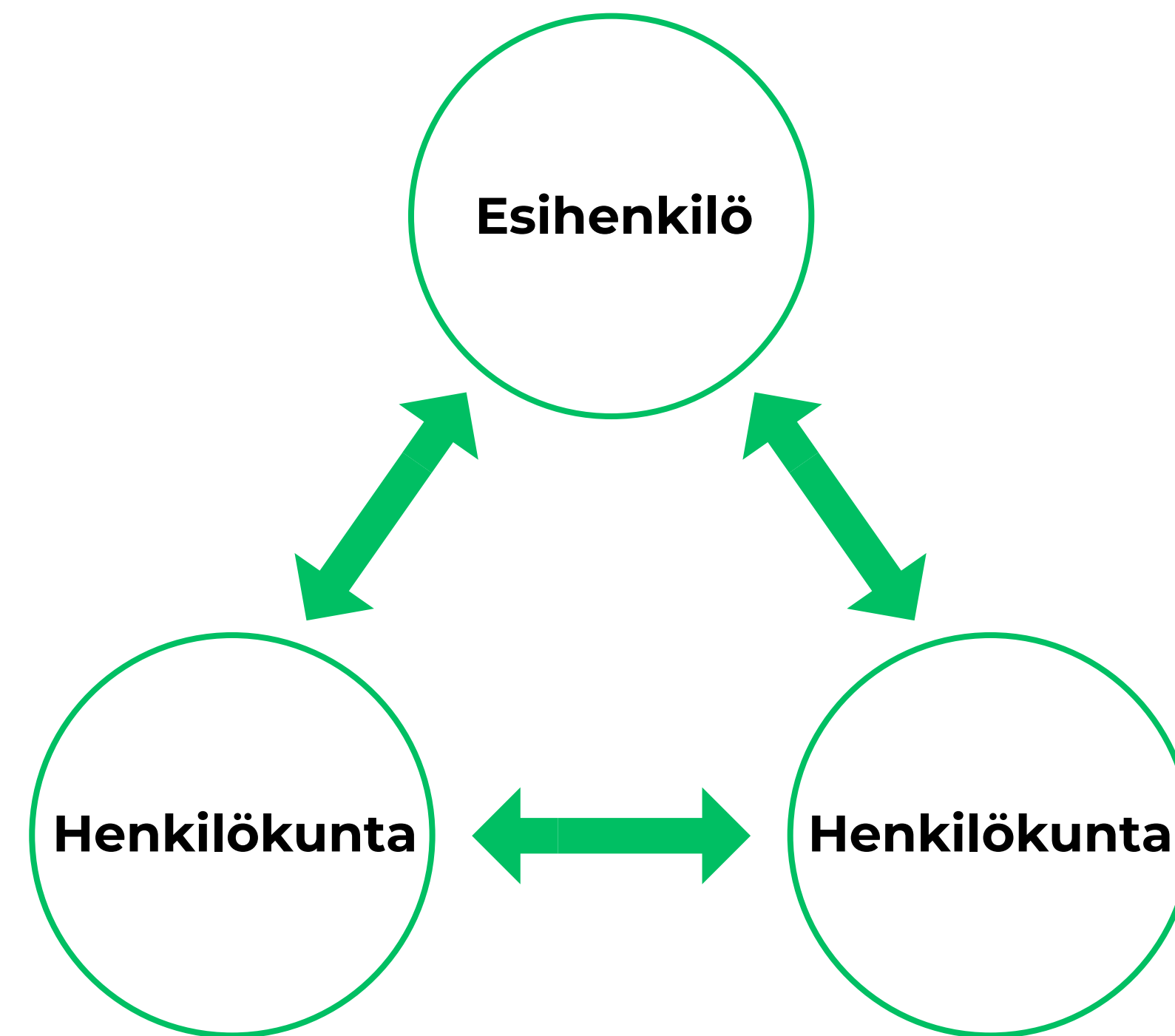
Lähde:

Känsälä, A. 2023. Johtajasta mestariksi. Tammi.



Organisaation sisäinen palaute kehittämisen välineenä

Palautteella on valtava merkitys yrityksen kehitykselle ja onnistumiselle. Toimiva palautejärjestelmä mahdollistaa kaikille osallistumisen ja vaikuttamisen. Yrityksen sisäisen palautteen tulisi liikkua kolmeen suuntaan: esihenkilöltä henkilökunnalle, henkilökunnalta esihenkilölle ja myös henkilökunnan kesken avoimesti. Yrityksen sisäinen palautekulttuuri on toimivaa silloin, kun kaikki osapuolet osallistuvat palautteen antamiseen säännöllisesti. Palautekäytännön tulisi koskea kaikkia työyhteisön jäseniä, ei pelkästään esihenkilöiden ja asiakkaiden



Kuva 16. Yrityksen sisäinen palautekulttuuri. Mukailten Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 2014).



välistä palauteviestintää. Toimiva palautekäytäntö tukee kaikkia työyhteisön jäseniä ja auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa.

Palautteen kerääminen ei ainoastaan korjaa virheitä ja mahdollista tarvittavia muutoksia, vaan myös osoittaa huolenpitoa ja kiinnostusta. Palauteen avulla korjauksia on mahdollista tehdä ennen kuin ongelmat paisuvat liian suuriksi. Pienet korjausliikkeet ovat myös

helpommin hallittavissa ja ennakoitavissa kuin suuret muutokset. Palautteen rooli korostuu organisaation, tiimin ja yksilöiden oppimisprosessissa. Palautetta tulisi kerätä systemaattisesti ja jatkuvasti, jotta sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Toimiva palautejärjestelmä tukee organisaation oppimista, auttaa sopeutumaan muutoksiin ja valmisteleo organisaation tuleviin haasteisiin.

Lähteet:

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä. Talentum Media Oy.



Asiakaspalaute on avain asiakaslähtöiseen kehittämiseen



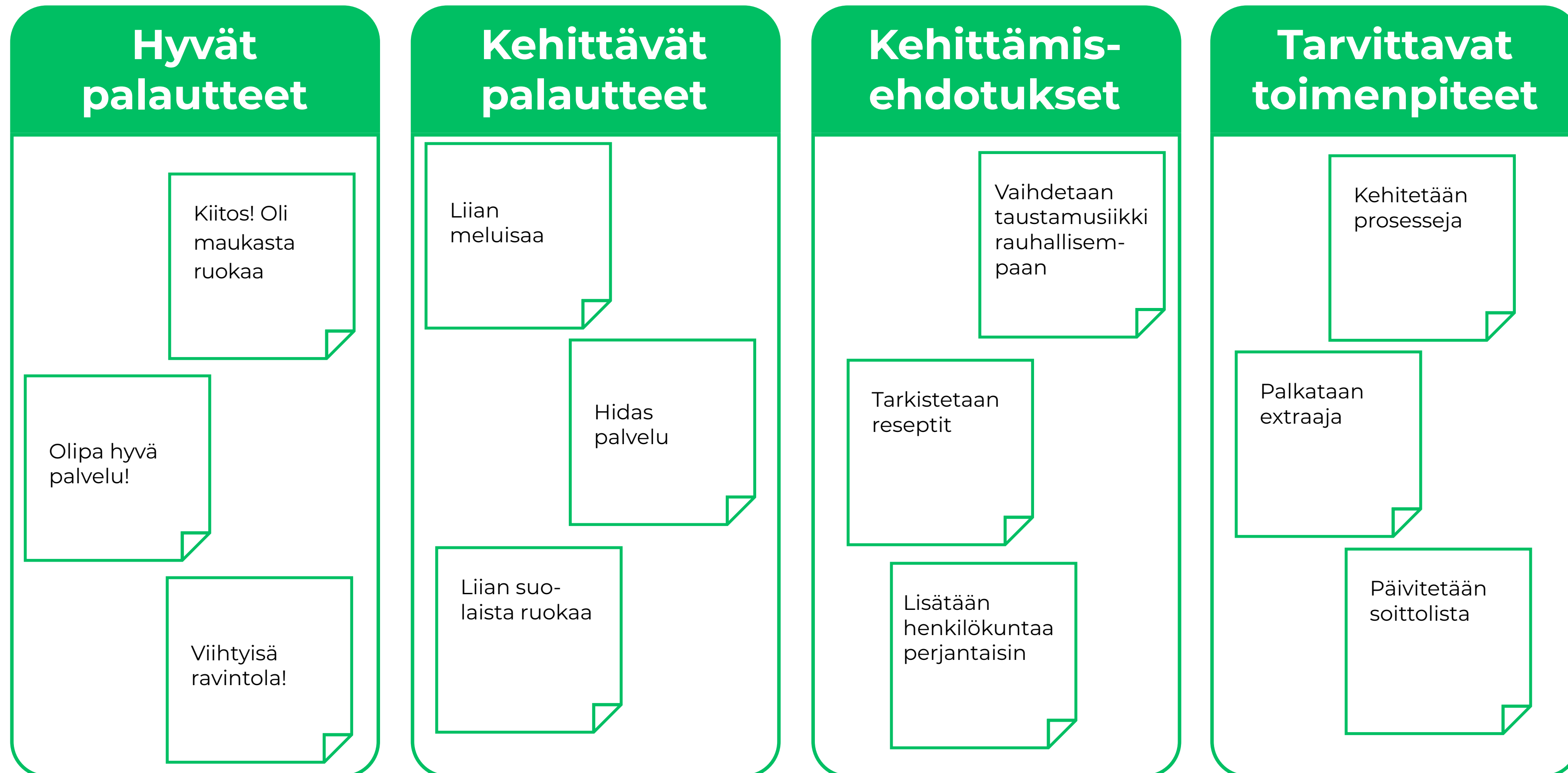
Asiakaspalautteen keräämisen tavoitteena on organisaation vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä keskeisten kehityskohteiden määrittäminen. Erityisen oleellista on keskittyä yrityksen menestystekijöihin sekä tärkeimpiin toimintoihin ja prosesseihin liittyvään palautteeseen. Jatkuva kehittäminen edellyttää palautteen systemaattista keräämistä ja sen tehokasta hyödyntämistä.

Asiakaspalaute tuottaa korvaamatonta arvoa yrityksille. Asiakkaiden antama palaute auttaa ymmärtämään heidän tarpeitaan. Taitavalla asiakaspalvelulla ja palautteen käsittelyllä voidaan muuttaa negatiivinen kokemus positiiviseksi. Asiakkailta saatua palautetta kannattaa hyödyntää henkilökunnan koulutuksessa ja motivoinnissa sekä markkinoinnissa yrityksen asiakaslähtöisyydestä viestimiseen.

Asiakastyytyväisyyskyselyt saattavat usein tuntua velvollisuudelta, mutta ne ovat tehokas työkalu prosessien parantamiseen ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Ne tuottavat lisäarvoa etenkin silloin, kun ne perustuvat vuoropuheluun asiakkaiden kanssa. On kuitenkin tärkeää, että kyselyt johtavat toimenpiteisiin, sillä muuten ne jäävät hyödyttömiksi.



Kanban palautteet



Kuva 17. Esimerkki Kanban-taulun hyödyntämisestä palautteen käsittelyssä.

Palautteen käsittelyssä on apua [kanban-työkalusta](#). Sen avulla palautetta on helppo jäsenellä ja määrittää tulevia toimenpiteitä.



Miksi?

- ▶ **Laadun parantaminen.** Palautteiden perusteella voidaan tunnistaa vahvuuksia ja heikkouksia. Kun nämä on tunnistettu, voidaan keskittyä parantamaan palveluita, tuotteita ja prosesseja ja täsmätä kehittämistehtävät todellisiin tarpeisiin.
- ▶ **Asiakastyytyväisyys.** Palautteen avulla voidaan arvioida asiakastyytyväisyyttä ja varmistaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita. Tyytyväinen asiakas palaa helposti takaisin!
- ▶ **Tuotekehitys.** Uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä palautteet ovat korvaamattomia, koska ne auttavat ymmärtämään, mitä asiakkaat haluavat ja miten heidän tarpeitaan voi paremmin palvella.
- ▶ **Ongelmanratkaisu.** Asiakkailta saatu palaute auttaa tunnistamaan ongelmia ja tarjoaa asiakaslähtöisiä ratkaisu- ja kehittämisvaihtoehtoja.
- ▶ **Markkinointi.** Palautteet tarjoavat arvokasta tietoa markkinointistrategioiden parantamiseksi ja kohderyhmän ymmärtämiseksi.



Miten?

- ▶ Kyselyt ja kyselylomakkeet. Sähköisesti täytettävät ja/tai lähetettävät kyselyt ovat helppo tapa kerätä palautetta suurelta määrältä ihmisiä.
- ▶ Haastattelut. Kasvotusten tai puhelimitse tehtävät haastattelut tuottavat syvällisempää tietoa ja mahdollistavat lisäkysymysten esittämisen.
- ▶ Verkkosivustojen tai sovellusten palautteominaisuudet. Monilla verkkosivustoilla ja sovelluksissa on mahdollisuus jättää palautetta suoraan niiden kautta.
- ▶ Palautekaavakkeet. Asiakkaille voidaan tarjota fyysisiä palautelomakkeita, jotka he voivat täyttää käydessään liikkeessä tai tapahtumassa.
- ▶ Sosiaalinen media. Sosiaalisen median kanavia, kuten Twitteriä, Facebookia tai Instagramia, voidaan käyttää palautteen keräämiseen ja suoran palautteen vastaanottamiseen.



Palautteen käsittely

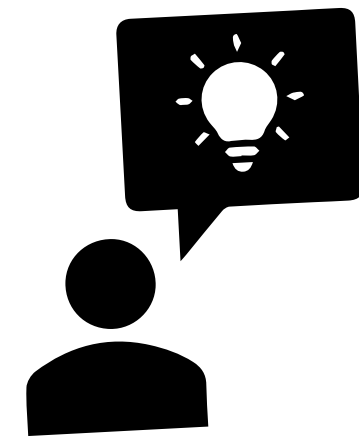
- ▶ Analysointi. Palaute analysoidaan huolellisesti, jotta saadaan selville yleisimmät ongelmat ja toiveet. Mitä aikaisemmassa vaiheessa ne tunnistetaan, sitä helpommin ne voidaan ratkaista.
- ▶ Priorisointi. Tärkeimmät ja toistuvimmat kohdat priorisoidaan, jotta organisaatio voi keskittyä korjaamaan suurimmat ongelmat tai parantamaan tärkeimpiä palveluita.
- ▶ Raportointi. Palautteiden tulokset raportoidaan organisaation sisällä asianomaisille tahoille ja päätöksentekijöille.
- ▶ Toimenpiteet. Saadun palautteen perusteella organisaatio voi ryhtyä konkreettisiin toimenpiteisiin ja parannuksiin vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin.
- ▶ Seuranta. Palautteen keräämistä jatketaan ja seurataan jatkuvasti, jotta varmistetaan, että tehdyt muutokset ovat olleet tehokkaita ja että asiakastyytyväisyys paranee.

Lähteet:

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu Asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY Pro Oy
- Laine-Alonen, P. (2016). Asiakaspalaute ja sen prosessointi: henkilöstön näkökulma.
- Niskanen, A. 2014. Asiakaspalautteen hyödyntäminen osana asiakastiedon hallintaa, case pankki. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Pro Gradu- tutkielma. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201402061384>
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta!: Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent



Itsearviointi organisaation kehityksen käynnistäjänä



Itsearviointi eli reflektointi on monipuolinen arvioinnin muoto, jossa pääkohde on oman toiminnan, tavoitteiden, toimintaedellytyksien ja tulosten arviointi. Yrityksissä itsearviointi on lähtökohtana laatutyölle, sillä se syventää tietoisuutta. Siksi itsearvioinnin tulisi olla osa yrityksen jatkuvaa suunnittelu- ja kehittämistoimintaa. Organisaation itsearvioinnissa arvioidaan oman työn, työtehtävien ja työyhteisön toimintaa ja työtapoja niin, että on mahdollista

kehittää uusia ratkaisuja ja löytää kehittämiskohteita. Motiiveja itsearvioinnissa voivat olla suorituskyvyn tunnistaminen ja oman toiminnan vertaaminen muihin yrityksiin.

Itsearvioinnin tavoitteena on saada realistinen näkemys omasta toiminnasta, kehittämisestä ja kasvun tarpeista. Olennaista on tunnistaa vahvuudet, osaaminen ja kehittämistä vaativat asiat. Tunnistamalla nämä asiat on helppo

määritellä ja priorisoida kehittämisen kohteita. Itsearvioinnille ominaista on kriittinen pohdinta ja asioiden uusi näkökulma. Tämä prosessi liittyy oman ajattelun ja toiminnan ymmärtämiseen. Itsearvioinnin avulla voit määritellä, milloin ja miten olet oppinut sekä mitä tietoja ja taitoja olet jo omaksunut. Tietoinen ajattelu pyrkii uuden ymmärryksen ja ajattelun luomiseen. Tämä prosessi auttaa tutkimaan ja analysoimaan kokemuksia tietoisesti.



Itsearviointi työelämässä

Itsearviointi työelämässä on prosessi, jossa yksilöt arvioivat omaa toimintaansa, taitojaan ja kehitystarpeitaan työympäristössään. Itsearvioinnilla on suuri merkitys ammatillisessa kasvussa ja organisaation kehittämisessä. Itsearvioinnin avulla työntekijät voivat oppia tunnistamaan vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja oppimistarpeitaan, mikä puolestaan tukee parempaa suoritusta ja tehokkuutta työtehtävissä. Säännöllinen itsearviointiprosessi auttaa organisaatioita säilyttämään kilpailukykynsä ja sopeutumaan työympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Esihenkilön rooli

Esihenkilöt ovat avainasemassa edistämässä organisaation oppimista ja kehittymistä. Heillä on keskeinen rooli itsearvioinnissa, sen onnistumisessa ja hyödyntämisessä työyhteisössä. Esihenkilöiden tehtävänä on kannustaa ja ohjata alaisiaan itsearvioinnissa, tarjota tukea ja luoda avoin ympäristö oppimiselle. Tehtävänä on auttaa yksilöitä tunnistamaan omia vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja kehityskohteitaan. Esihenkilö voi lisäksi edistää itsearvioinnin hyödyntämistä erilaisissa tilanteissa, kuten perehdytyksessä ja muutoksissa.



Itsearviointi ja oppiminen

Itsearviointi ja oppiminen ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Itsearviointi on prosessi, jossa yksilö tarkastelee omia ajatuksiaan, tunteitaan, kokemuksiaan ja toimintaansa. Prosessi mahdollistaa oppimisen jokaisesta tilanteesta, olipa kyseessä onnistuminen, epäonnistuminen tai neutraali kokemus. Itsearvioinnin avulla yksilö voi tunnistaa omat vahvuutensa, heikkoutensa ja kehitystarpeensa, mikä puolestaan tukee jatkuvaa oppimista ja kasvua. Oppiminen itsearvioinnin kautta auttaa yksilöitä ja organisaatioita parantamaan toimintaansa ja tehokkuuttaan ja saavuttamaan strategisia tavoitteitaan työelämässä.

Itsearviointi ja organisaation kehittäminen

Itsearviointi on keskeinen työkalu organisaation kehittämiseksi ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi työelämässä. Itsearviointi on merkittävä osa organisaation kehittämistä. Se mahdollistaa yksilöiden ja organisaation kokonaisvaltaisen tarkastelun, joka edistää oppimista, parantaa toimintaa ja tehostaa resurssien käyttöä. Itsearvioinnin avulla organisaatio voi tunnistaa vahvuutensa, heikkoutensa ja kehityskohteensa. Lisäksi se auttaa juurisyiden etsimisessä ja tarjoaa mahdollisuuden oppia jokaisesta tilanteesta, oli se sitten onnistuminen, epäonnistuminen tai neutraali kokemus.



Itsearviointin toteuttaminen

- ▶ **Itsearviointi itsenäisesti.** Yksilöt arvioivat säännöllisesti omia työsuorituksiaan, asettavat tavoitteita ja pyrkivät aktiivisesti kehittämään osaamistaan. Itsenäisessä itsearvioinnissa tarkastellaan myös omaa ajattelua ja tuntemuksia. On tärkeää tunnistaa sekä onnistumiset että kehittämisen kohteet.
- ▶ **Päiväkirjan pitäminen.** Päiväkirjan kirjoittaminen työpäivän aikana tai sen jälkeen auttaa refleктоimaan päivän tapahtumia, edistämään oppimista, tuottamaan oivalluksia ja asettamaan tavoitteita. Kirjoitettuna ajatukset säilyvät tallessa ja auttavat seuraamaan oppimista ja kehittymistä.
- ▶ **Työyhteisön tuki.** Säännölliset tapaamiset mahdollistavat kokemusten ja oppimisen jakamisen sekä palautteen antamisen toisille. Työkavereiden tuki ja erilaisista tilanteista keskustelu auttavat näkemään asioita monipuolisemmin.
- ▶ **Mentorointi.** Mentorointisuhteessa kokenempi henkilö ohjaa, tukee ja jakaa tietoa sekä tarjoaa ohjausta ja tukea oppimisprosessissa. Mentori auttaa oppijaa kehittymään itsearviointin kautta.
- ▶ **Valmennus** Valmentaja ohjaa valmennettavaa arvioimaan omia ajatuksiaan, tunteitaan ja toimintaansa kysymysten avulla. Tämä auttaa valmennettavaa ymmärtämään taustoja, nykytilanetta ja löytämään ratkaisuja.

Lähteet:

Klinga, T. Itsearviointi oppimisen supervoimana. Johtakee-blogin blogikirjoitus. Ei päivitystietoa. Saatavilla: <https://johtakee.fi/itsearviointi-oppimisen-supervoimana/> [Viitattu 13.10.2023]

Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen: ohjausteorian kehittäminen. Helsinki: Palmenia.

Parvinen, A. & Tuominen, K. 2013. Työhyvinvoinnin johtaminen: Itsearviointin työkirja: 43 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Benchmarking.



LOPUKSI

Jatkuvan kehittämisen mallin omaksuminen käytäntöön

Yrityksen kehittäminen on jatkuva prosessi. Yrityksen pitkäjänteinen ja jatkuva kehitys rakentuu yrityskulttuurille, jossa henkilöstö on mukana. Hyvän yrityskulttuurin rakentamisessa on kyse systemaattisesta ja pitkäjänteisestä työstä. Kuinka siis omaksua jatkuvan kehittämisen toimintatapa?

Kehittämisen kahvakuula perustuu Lean-ajattelun systemaattisen kehittämisen malliin (PDCA),

jossa viimeisessä standardisoinnin vaiheessa (Act) tehdään tarvittavia muutoksia ja viedään suunniteltuja asioita yrityksen toimintaan käytännöiksi ja standardeiksi. Yrityksen jatkuvassa kehittämisessä on tärkeää pitää kiinnostusta yllä silloinkin, kun alkuinnostus ideasta alkaa hiipua. Kehittämisen jumit ja vastoinkäymiset ovat parhaita oppimisen paikkoja, jotka paljastavat yrityksestä, sen johtamisesta ja toiminoista olennaisia kehittymisen kohteita.



Suunnitelmallisuutta yrittäjän kalenteriin

Ruokapalvelualan hektisyys ja yrittäjän ajan puute ovat olennaisia yrityksen kehittämistyön esteitä. Uuden tavan omaksuminen ei välttämättä istu yrittäjän arkeen, ellei sitä ole tehty tietoisesti. Hyllyssä pölyttyvä kahvakuula on hyödytön, kun sen käyttämiseen ei ole varattu aikaa. Itse asiassa se on vain henkisenä painona tekemättömien töiden listassa.

Systemaattinen kehittämistyö vaatii aikaresursseja. Tästä syystä myös Kehittämisen kahvakuulassa tarkasteltiin mikro- ja pk-yrittäjien ajankäyttöä ja jatkuvan kiireen selättämiseen käytännönläheisiä ratkaisuja. Mikro- ja pk-yrittäjien ajankäytössä kalenteroinnin merkitys

korostuu, kun työn ja vapaa-ajan välinen raja häilyy. Työ saatetaan nähdä 24/7-elämäntapana, johon muun perheen on kenties mukaututtava. Samaan aikaan yrittäjällä on monia henkilöitä ja tahoja sekä toimintoja, jotka vievät huomiota ja vetävät yrittäjän aikaa puoleensa.

Teknologian kehittyminen on tuonut paljon hyötyjä ravintola-alan toimintaan, mutta samalla siitä on tullut yksi suurimmista aikavarkaista. Älypuhelin jatkuva seuranta ja päivittäminen häiritsee keskittymistä. Työn imua ei koeta samalla tavalla, koska keskittyminen työhön on katkeilevaa. Olemme opettaneet aivomme jatkuvaan tietotulvaan ja keskeytyksiin. Aivoilla kestää yli 20 minuuttia palata keskittymisen

tilaan keskeytyksen jälkeen, joten keskeytykset ovat suuri aikavaras ja hukan lähde.

Mikäli henkilö ei itse suunnittele elämäänsä ja tehtäviään, joku muu sen tekee hänen puolestaan eli omalle ajattelulle ja oman ajankäytön suunnittelulle on raivattava tilaa, ellei halua olla jatkuvasti vietävänä ja alttiina muiden ehdotuksille ja vaatimuksille ajankäytöstä. Yksinkertaiselta kuulostava neuvoa ei ole käytännössä helppoa noudattaa, kun työn keskeytyksistä on tullut arkipäivää. Pahin töiden keskeyttäjä voi olla jopa yrittäjä itse. Tehtävistä toiseen poukkoilu voi johtua omasta toiminnasta – tai toiminnan suunnittelemattomuudesta.



Fiksu treenaajakin aloittaa pienillä painoilla

Pienillä muutoksilla on usein suurempi merkitys kuin isoilla, koska pieniä muutoksia on helppo tehdä ja oppiminen ja tapojen muuttaminen on nopeaa. Asiat viedään tällöin käytäntöön ja tulokset ja eteneminen näkyvät nopeasti. Kuten treenaamisessa, pienillä muutoksilla saadaan aikaan suuria asioita tavoitteellisesti, kun kehittämistyöstä tulee rutiini.

Pienten parannusten voima on jatkuvan parantamisen ydin. Rutiinien luomisessa on tärkeää

ottaa riittävän pienet askeleet ja toimia pitkäjänteisesti. Ajattelu muuttuu tavoitekeskeisyydestä toimintaan, jossa hyvä tulos on seurausta hyvästä tekemisestä. Tavoitteet on siis purettava konkreettiseksi tekemiseksi. Kehittämisen tulokset saattavat tulla viiveellä, jolloin on varmistettava, ettei kärsivällisyys petä eikä tekemistä lopeteta juuri ennen kiihtyvän kasvun alkua toiminnassa.



Yrittäjä hyötyy sparraajasta kehittämistyössä

Ruokapalvelu- ja ravitsemisalan yrittäjä on usein mikroyrittäjä, jolla on niukat resurssit kehittämiseen. Yrittäjän fokus on käytännön työssä, eikä alaa vaivaava henkilöstöpula anna helpotusta tähän. Parhaassa tapauksessa henkilöstö on yrityksen kehittämisessä mukana, mutta pienissä yrityksissä taloudellisen onnistumisen paine asettaa tässä yrittäjälle haasteita.

Oman itsensä johtamista voi koko ajan harjoitella ja omista virheistään voi oppia ja niiden avulla voi luoda itselle paremmat edellytykset tasapainoiseen elämään, kehittymiseen ja oppimiseen. Harjoitus tekee tässäkin asiassa mestarin ja jatkuva tulosten tuijottaminen voi viedä huomiota toiminnan kehittämisestä. On

huomattava myös tehty hyvä työ ja onnistumiset. Yrittäjä on moniottelija, joka vie useita prosesseja eteenpäin yhtä aikaa, usein ilman mahdollisuutta pysähtyä peilaamaan omia ajatuksiaan ja kehittämisen suuntaa. Avoin ja kannustava osaamisen ja tiedon vaihto ilman oman suorituksen vertailua muihin auttaa jatkuvassa kehittämisessä.

Kehittämisen kahvakuulan ThingLink-mallissa toiminnan säännöllinen sparraaja on personal trainer. Yrittäjä voi löytää vertaistukea toisista yrittäjistä, mentorista tai yrityskummista. Olipa sparrausapu TKI-toimintaa tai vertaistukea, yrittäjä hyötyy oman toimintansa kehittämistyöstä, kun se tapahtuu luottamuksen ilmapiirissä.



Lähteet

Eyal, N. 2020. Indistractable. How to control your attention and choose your life. Bloomsbury Publishing PLC

Huotilainen, M. & Moisala, M. 2018 Keskittymiskyvyn elvytysopas. Tuuma-kustannus.

Jaatinen, H. Digiportaati 2.0 Tehosta työntekoasi fiksuilla ja helpoilla menetelmillä -digi-info. Päivitetty 26.1.2023 Saatavilla <https://www.youtube.com/watch?v=9sv9fCn7cdA>. [Viitattu 11.10.2023]

Känsälä, A. 2023. Johtajasta mestariksi. Tammi.

Lampikoski, T. 2021. Luurikuuri -keskittymistä, tasapainoa ja onnistumisia. Haaga-Helia julkaisut. Ei päivytystietoa. Saatavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/luurikuuri-keskittymista-tasapainoa-ja-onnistumia/> [Viitattu 12.10.2023]

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2008. Aikavarkaat kuriin. Heurix-työkirja. Yrityskirjat Oy.

Lainausten lähteet:

Alastalo, K. 2019. Mietelauseita oppimisesta ja tekemisestä. Ei päivytystietoa. Saatavissa: https://ryhmarenki.fi/wp-content/uploads/2019/09/Mietelauseita_oppimisesta_ja_tekemisesta.pdf. Viitattu 14.11.2023.

Hyveet. Luonne on voimaa. Aika ja kiire. Ei päivytystietoa. Saatavissa: <https://www.hyveet.fi/aforismit-mietelauseet/aika-kiire/> Viitattu 14.11.2023.

Hyveet. Luonne on voimaa. Ajattelu ja ajatukset. Ei päivytystietoa. Saatavissa: [Aforismeja ja lainauksia: Ajattelu ja ajatukset — Hyveet](#) Viitattu 14.11.2023.

Anna.fi. Työmotivaatio hukassa? Lue 16 motivoivaa voimalausetta. Päivitetty 13.8.2015. Saatavissa: <https://anna.fi/lifestyle/tyo-ja-rahya/tyomotivaatio-hukassa-lue-16-motivoivaa-voimalausetta>. Viitattu 14.11.2023



LIITE 1: KYSYMYSPATTERISTOT NYKYTILAN ANALYSOINTIIN

Ulkoisen toimintaympäristö

- ▶ Millaisia ruokapalveluita alueella on tarjolla?
- ▶ Millaisia ruokapalveluita alueella tarvittaisiin lisää?
- ▶ Keitä kilpailijat ovat?
- ▶ Miten yritys erottuu kilpailijoista?
- ▶ Millaisia vahvuuksia ulkoiseen toimintaympäristöön liittyy? Onko niitä hyödynnetty?
- ▶ Millaisia mahdollisuuksia toimintaympäristö tarjoaa? Miten niitä voitaisiin hyödyntää paremmin?

- ▶ Millaisia haasteita toimintaympäristöstä löytyy? Miten niitä voitaisiin ratkaista?
- ▶ Millaisia uhkia toimintaympäristöön liittyy? Miten niitä voitaisiin välttää?

Sisäinen toimintaympäristö

- ▶ Mikä on yrityksen liikeidea?
- ▶ Mille kohderyhmälle yrityksen toiminta on suunnattu?
- ▶ Millaisia visioita yrityksellä on pitkällä (esim. 5 vuotta) ja lyhyellä (esim. kesäsesonki) aikavälillä?
- ▶ Millaisia arvoja yrityksessä halutaan noudattaa?
- ▶ Millaisella kapasiteetilla yritys toimii? Onko kapasiteetti riittävä?
- ▶ Millainen yrityksen toimintakulttuuri on? Miten se toimii?



Asiakassegmentointi

- ▶ Millaisia vahvuuksia ravintolalla on? Miten niitä voitaisiin hyödyntää paremmin?
- ▶ Mitkä ovat heikkouksia? Miten niitä voitaisiin korjata?
- ▶ Millaisia mahdollisuuksia ravintolalla on? Miten niitä voitaisiin hyödyntää?
- ▶ Millaisia riskejä toimintaan liittyy? Miten niiden syntymistä voidaan estää?

- ▶ Keitä nykyiset asiakkaat ovat?
- ▶ Miten nykyiset asiakkaat on saavutettu?
- ▶ Kenelle palvelut ovat suunnattu?
- ▶ Onko haluttu kohderyhmä saavutettu?
- ▶ Mitä asiakaskohderyhmiä halutaan kasvattaa?
- ▶ Miten uusia asiakaskohderyhmiä voidaan tavoittaa?
- ▶ Onko asiakaskohderyhmissä tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana? Millaisia?

Asiakaslähtöisyys

- ▶ Miten asiakkaiden tyytyväisyyttä on painotettu toiminnassa?
- ▶ Millaisia arvoja halutaan välittää asiakkaille? Miten?
- ▶ Miten palveluun voitaisiin saada lisäarvoa?
- ▶ Millainen asiakaskokemus halutaan tarjota?
- ▶ Mistä asiakas on valmis maksamaan?
- ▶ Miksi asiakas tulee uudestaan?

Tuotteet ja palvelut

- ▶ Millaisia tuotteita/ palveluita yritys tarjoaa?
- ▶ Miten tuotteet istuvat paikkakunnan muuhun tarjontaan?
- ▶ Kenelle tuotteet/palvelut ovat suunnattu?
- ▶ Millaisille tuotteille/ palveluille paikkakunnalla olisi kysyntää?
- ▶ Mitkä tuotteet/palvelut myyvät hyvin? Miksi?
- ▶ Mitkä tuotteet/palvelut ovat kannattavia valmistaa?

- ▶ Mistä tuotteista/ palveluista voitaisiin luopua?
- ▶ Mitkä tuotteet/palvelut vaatisivat kehittämistä?
- ▶ Onko yritykselle myönnetty jokin sertifikaatti? Mikä?
- ▶ Mikä on yrityksen erikoisuus?



Myynti ja markkinointi

- ▶ Millaisia myyntitavoitteita on asetettu? Ovatko ne toteutuneet?
- ▶ Millaisia myyntikanavia yrityksellä on käytössä paikan päällä tehtävän myynnin lisäksi? Onko käytössä ulkopuolisia myyntikanavia (esim. Wolt, Foodora, verkkokauppa...)?
- ▶ Tehdäänkö lisämyyntiä aktiivisesti?
- ▶ Millaisia lisämyyntituotteita tai -palveluita on tarjolla?
- ▶ Miten markkinoidaan? Onko markkinointi suunnitelmallista?
- ▶ Mille kohderyhmälle markkinointi on suunnattu?
- ▶ Mitä markkinoinnin kanavia yrityksellä on käytössä?
- ▶ Millaisia resursseja markkinointiin on varattu?
- ▶ Miten yrityksen profiloituminen näkyy asiakkaalle?

Henkilöstöjohtaminen

- ▶ Millaista osaamista henkilökunnalla on? Miten osaamista hyödynnetään?
- ▶ Millaista osaamista yrityksessä tarvitaan lisää?
- ▶ Millainen rekrytoinnin prosessi on? Onko rekrytointi suunnitelmallista?
- ▶ Miten henkilökunta osallistuu yrityksen kehittämiseen?
- ▶ Miten yritys pitää huolta henkilöstön kouluttamisesta?
- ▶ Mikä henkilöstöä motivoi?
- ▶ Millaista palautetta henkilökunnalta on tullut?
- ▶ Millaista palautetta henkilökunnalle on annettu?
- ▶ Millainen työpaikan ilmapiiri on?



Itsensä johtaminen

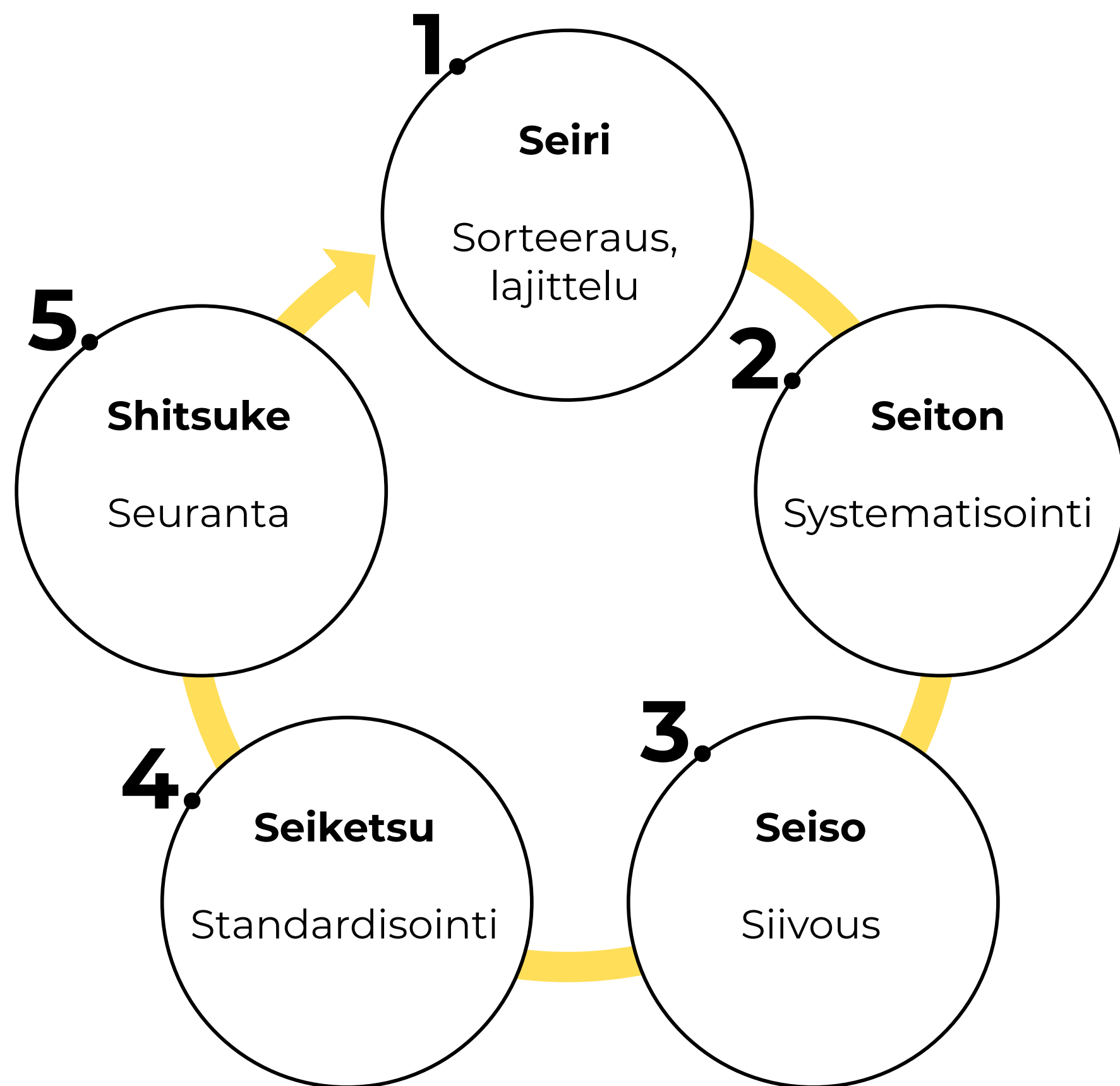
- ▶ Millainen unelma yrittäjällä on omasta yrityksestään?
- ▶ Miten unelma voitaisiin tulevaisuudessa saavuttaa?
- ▶ Millaista osaamista yrittäjällä on? Miten osaamista voisi kehittää?
- ▶ Mikä yrittäjyydessä/omassa yrityksessä motivoi?
- ▶ Mikä tuntuu kuormittavalta? Miten kuormaa voisi helpottaa?
- ▶ Onko ajankäyttö suunnitelmallista/hallinnassa? Miten ajankäyttöä voisi hallita paremmin?
- ▶ Mitä tehtäviä yrittäjä delegoi henkilökunnalle? Voisiko delegointia tapahtua enemmän?
- ▶ Mitä tehtäviä voisi ulkoistaa?
- ▶ Miten yrittäjä huolehtii omasta jaksamisestaan?

Verkostot

- ▶ Millaisia yhteistyöverkostoja yrityksellä/yrittäjällä on?
- ▶ Millaisia tukiverkostoja on käytettävissä?
- ▶ Missä asioissa tehdään verkostoyhteistyötä?
- ▶ Missä asioissa hyödynnetään ostopalveluja?
- ▶ Miten eri verkostoja voisi hyödyntää paremmin?
- ▶ Millaisia verkostoja on riittävästi?
- ▶ Millaisia verkostoja tarvitaan lisää?
- ▶ Miten uusia verkostoja voitaisiin saavuttaa?



LIITE 2: LEAN 5S



Lean 5S: Seiri

Ensimmäinen vaihe kannustaa organisaatiota käymään läpi työtilat ja poistamaan kaikki tarpeettomat esineet, varastot ja tiedostot.

Idea: tunnistetaan ja poistetaan kaikki tarpeeton työtilasta ja prosesseista.

Tavoitteet: järjestyksen luominen työtilaan:

- ▶ Vähentää hukkaa, ajanhukkaa ja häiriötekijöitä
- ▶ Parantaa turvallisuutta ja tehokkuutta.

Tarkoitus: helpottaa työskentelyä, luo viihtyisyyttä ja vähentää tapaturmia.

Käytännön toimet: Tavaroiden luokittelu kategorioihin

1. Hyödyllinen: säilytetään
2. Ehkä hyödyllinen: säilytetään tietyssä paikassa ja poistetaan määritellyn ajan kuluttua, mikäli niille ei ole ollut käyttöä
3. Turha: turhat tavarat ja tiedostot poistetaan heti.

Vinkki: valokuvaa nykytilanne, jotta muutos konkretisoituu kaikille!



Lean 5S: Seiton

Toinen vaihe keskittyy työtilan järjestämiseen ja organisointiin.

Idea: Selkeän järjestyksen luominen työvälineiden, varastojen ja dokumenttien sijoittamiselle.

Tavoitteet: Helpottaa työn suorittamista selkeä ja tehokas työympäristö vähentää tarpeetonta liikkumista, ajanhukkaa ja etsimiseen käytettyä aikaa.

Tarkoitus: Kaikelle on oma paikkansa ja selkeät ohjeet.

Käytännön toimet:

- ▶ Sijoituspaikkojen optimointi: helposti saatavilla, selkeästi merkitty
- ▶ Säilytyspaikkojen visualisointi: Teippaukset, nimet, värikoodit, merkinnät, työkaluseinät...
- ▶ Palauttaminen omille paikoille → järjestyksen ylläpito
- ▶ Henkilöstön ohjeistaminen: Kaikilla työntekijöillä tulee olla yhteinen ymmärrys siitä, minne mikäkin asia kuuluu.

Vinkki: Kuvat tavaroiden säilytyspaikoista: Esimerkiksi keittiön pienet työvälineet: Laatikossa kuvat niistä työvälineistä, jotka sinne kuuluvat.

Lean 5S: Seiso

Kolmas vaihe tarkoittaa puhdistamista. Tässä vaiheessa keskitytään pitämään työympäristönsä puhtaana ja järjestyksessä.

Idea: Työtilan ja työvälineiden puhdistaminen, korkean laadun ylläpitäminen sekä tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen.

Tavoitteet: Puhdas, turvallinen ja toimiva työympäristö:

- ▶ Hygieniariskien minimointi
- ▶ Turvallisen työympäristön luominen
- ▶ Työkalujen ja laitteiden toimivuuden parantaminen.



Lean 5S: Seiketsu

Tarkoitus: Edistää työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia, parantaa työkalujen ja laitteiden luotettavuutta ja toimivuutta sekä tehostaa työprosesseja. Säännöllinen puhdistaminen auttaa tunnistamaan mahdolliset ongelmat ja ylläpitämään turvallista ja tehokasta työympäristöä.

Käytännön toimet:

1. Työpaikan päivittäinen siivous systemaattisen siivouslistan mukaisesti.
2. Vastuualueiden jakaminen joko henkilöittäin tai työvuoroittain.

Vinkki: Kalenteroidaan siivoustehtävät ja laaditaan visuaalinen tehtävälista näkyvälle paikalle.

Neljäs vaihe on seiketsu, joka tarkoittaa standardisointia ja säännönmukaisamista. Seiketsu auttaa organisaatiota saavuttamaan pysyvän muutoksen ja pitkäaikaisen tehokkuuden.

Idea: varmistetaan, että kaikki työntekijät noudattavat samoja käytäntöjä.

Tavoitteet:

- ▶ toimintatapojen ja prosessien vakiointi
- ▶ Yhtenäiset käytännöt
- ▶ Jatkuvan parantamisen edistäminen

Tarkoitus: Turvallisuuden, tuottavuuden ja yleisen työhyvinvoinnin edistäminen, mahdollisten ongelmien tunnistaminen sekä epäjärjestykseen ja hukkaan liittyvien teki-
joiden poistaminen työprosesseista.

Käytännön toimet:

1. Luodaan yhteiset standardit ja ohjeistukset työympäristön järjestykseen ja puhdistukseen.
2. Laaditaan näkyvät ohjeet, joita voidaan yhdessä päivittää.

Vinkki: *Listataan yhdessä työntekijöiden kanssa parhaat käytänteet, kuten siivousaikataulu ja työpisteen keskeisimmät työkalut.*



Lean 5S: Shitsuke

Viides vaihe shitsuke tarkoittaa jatkuvaa sitoutumista ja kurinalaisuutta ylläpitää saavutettuja parannuksia ja standardeja. Se kannustaa jatkuvan parantamisen kulttuuriin ja pysyvien muutosten vakiinnuttamiseen organisaatiokulttuurissa.

Idea: Sitoutuminen hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen ylläpitämiseen pitkällä aikavälillä.

Tavoitteet: Hyvien käytäntöjen vakiinnuttaminen osaksi organisaatiokulttuuria

Tarkoitus: Työntekijöiden kannustaminen ja sitouttaminen järjestelmän noudattamiseen ja jatkuvan parantamisen kulttuurin luomiseen.

Käytännön toimet:

1. Seurataan standardien noudattamista säännöllisesti ja systemaattisesti. Hallitaan poikkeamia, kun niitä ilmenee.
2. Luodaan palautejärjestelmä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus antaa palautetta ja parannusehdotuksia
3. Huolehditaan henkilökunnan kouluttamisesta, motivoinnista ja tarjotaan heille tukea

Vinkki: *Kannusta ja palkitse työntekijöitä, jotka ovat erityisen sitoutuneita uusiin toimintatapoihin ja standardien noudattamiseen!*

LÄHTEET:

Mikkonen, T. 2022: LEAN Käytäntöön. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Kauppakamari.

Pinja blogi 21.6.2016:
5s-menetelmällä siisteyttä ja järjestystä tuotantotiloihin. Luettu 21.7.2023. Saatavissa <https://blog.pinja.com/5s-menetelmalla-siisteytta-ja-jarjestysta-tuotantotiloihin>.



Hyödyllinen linkki:

[ravintolan hävikki hyödyksi
opas \(saasyoda.fi\)](https://saasyoda.fi/rauhon-havikki-hyodyksi-opas)

LIITE 3: LEAN 7+1 HUKKAA

7+1 hukkaa: ylituotanto

Ongelma:

Ylituotanto ravintolassa tarkoittaa tilannetta, jossa ravintola valmistaa tai hankkii enemmän ruokaa kuin mitä asiakkaat todellisuudessa tilaavat tai kuluttavat. Tämä johtaa ruokahävikkiin ja resurssien tuhlaamiseen.

Ylituotantoa ravintolassa tapahtuu esimerkiksi silloin, kun arvioidaan ruoan tarvetta väärin, ruokaa valmistetaan liian paljon ennakkoon tai tilauksia peruuntuu tai vähenee odottamatta.

Ylituotannon vähentäminen ravintolassa on kannattavaa sekä taloudellisesti että ympäristön kannalta.

Pohdittavaa:

- ▶ Valmistetaanko tuotteita liikaa?
- ▶ Missä tilanteissa syntyy ylituotantoa?
- ▶ Seurataanko tuotteiden menekkiä systemaattisesti?
- ▶ Arvioidaanko menekki realistisesti?
- ▶ Perustuuko arviointi seurantaan?
- ▶ Onko menu sopivan pituinen?
- ▶ Onko käytössä reseptiikka ja annoskortit, joita noudatetaan?
- ▶ Seurataanko hävikkiä?

Ratkaisuideoita:

Ravintolat voivat välttää ylituotantoa ja sen aiheuttamaa hukkaa esimerkiksi

- ▶ Seuraamalla kävijämääriä ja tuotekohtaista myyntiä.
- ▶ Hyödyntämällä saatua tietoa toiminnassa.
- ▶ Valmistamalla mieluummin pieniä määriä useammin kuin suuria määriä kerralla.
- ▶ Hyödyntämällä ylijääneitä tuotteita
- ▶ Mittaamalla raaka-aineet ja noudattamalla reseptejä ja annoskortteja
 - » Menun rajaamisella. Mitä enemmän vaihtoehtoja, sitä enemmän valmistettavia tuotteita → ylituotanto kasvaa.



7+1 hukkaa: odottaminen

Ongelma:

Odottaminen ravintolassa liittyy usein tilanteeseen, jossa asiakkaat joutuvat odottamaan pääsyä ravintolaan, ruoan valmistumista tai palvelun saamista. Odottamista voi tapahtua myös ravintolan muissa toiminnoissa, kuten raaka-aineiden saamisessa, sähköpostivastausten odottelussa tai tuotannon eri vaiheissa.

Odottaminen ravintolassa voi johtua erilaisista tekijöistä, kuten ruuhkaisesta aikataulusta, ruoan valmistusajasta tai henkilökunnan resurssien puutteesta. Odottaminen on turhauttavaa asiakkaille ja vaikuttaa heidän kokemukseensa ravintolasta.

Pohdittavaa:

- ▶ Tilataanko raaka-aineet tarpeeksi ajoissa?
- ▶ Esivalmistellaanko raaka-aineet huolellisesti?
- ▶ Sisältäväkö menu hitaasti valmistuvia tuotteita?
- ▶ Ovatko tuotteiden sisällöt selkeästi esillä?
- ▶ Odotetaanko asiakkailta pöytävarausta tai ennakkotilasta?
- ▶ Toimiiko tarjoilu riittävän tehokkaasti?
- ▶ Onko henkilökuntaa riittävästi?

Ratkaisuideoita:

Ravintolat voivat pyrkiä vähentämään odottamista parantamalla toimintaansa esimerkiksi

- ▶ Tehokkaammalla ajanhallinnalla
- ▶ Optimoimalla ruoan valmistusprosessi, jotta tilaukset valmistuvat nopeasti.
- ▶ Pöytävaraukset ja tilaukset hyvissä ajoin etukäteen
- ▶ Selkeät ja riittävän informatiiviset ruokalistat → asiakas voi valita ruokansa jo ennen tarjoilijan tuloa. → asiakkaan ei tarvitse odottaa lisäinformaatiota henkilökunnalta.



7+1 hukkaa: kuljettaminen

Ongelma:

Kuljettaminen ajatellaan usein tilanteena, jossa asiakas tilaa haluamansa ruoat kotiin toimitettuna. Kuljettaminen voi tapahtua ravintolan omalla kuljetuspalvelulla tai yhteistyössä jonkin ruoan kuljetuspalvelun kanssa. Ravintolat voivat hyödyntää kuljetamista laajentaakseen asiakaskuntaansa ja tarjotakseen lisäarvoa palveluilleen.

Ruokia ja raaka-aineita kuljetetaan myös ravintolan sisällä. Esimerkiksi varastojen sijainnilla ja saavutettavuudella on iso merkitys keittiön toimivuuteen.

- ▶ Nopeampi tilausten vastaanottaminen
- ▶ Tarjottavien ruokien huolellinen esivalmistus
- ▶ Ruokien valmistusajan huomioiminen menu suunnittelussa
- ▶ Henkilökunnan riittävä määrä
- ▶ Henkilökunnan koulutus
- ▶ Viihdykkeet ja mukavuudet odotusaikana, esim. lehdet, musiikki, tarinat...

Pohdittavaa:

- ▶ Sijaitsevatko varastot helposti saavutettavissa paikoissa?
- ▶ Ovatko varastot siistit ja toimivat?
- ▶ Onko keittiössä riittävästi säilytystilaa?
- ▶ Onko kuljetuksessa turhia vaiheita?
- ▶ Pysyykö ruoka lämpimänä asiakkaalle asti?
- ▶ Onko kotiin kuljetettava ruoka pakattu asianmukaisesti?



Ratkaisuideoita:

Ravintolat voivat parantaa kuljettamiseen liittyviä haasteita esimerkiksi

- ▶ Pitämällä ympäristö siistinä ja järjestyksessä. Kuljettaminen sujuvoituu, jos ympäristö on siisti ja tavarat saa laitettua suoraan paikalleen.
- ▶ Huolehtimalla, että keittiössä on riittävästi säilytystilaa.
- ▶ Investoimalla lämpölamppuihin, jotta ruoka säilyy kuumana pöytään asti.
- ▶ Keittiökutsukello kertoo tarjoiluhenkilökunnalle milloin annokset ovat valmiit.
- ▶ Pakkaamalla take away -ruoat asianmukaisesti pakkauksiin ja hyödyntämällä mm. lämpölaukkuja asiakas saa ruoan lämpimänä myös kotiin.
- ▶ Kouluttamalla henkilökuntaa kuljetusprosesseihin ja huolehtimalla tarvittavista resursseista.
- ▶ Keräämällä aktiivisesti palautetta ja kehittämällä kuljetusprosesseja saadun palautteen perusteella.

7+1 hukkaa: yliprosessointi

Ongelma:

Yliprosessointi ravintolassa tarkoittaa, että ruoan valmistusprosessi on liian monimutkainen ja resursseja tuhlaava verrattuna asiakkaiden tarpeisiin. Se ilmenee esimerkiksi liiallisena raaka-aineiden käsittelynä, monimutkaisina valmistusvaiheina ja tarpeettomina lisäkkeinä. Yliprosessointi aiheuttaa hidastumista, kustannusten kasvua ja ruokahävikkiä. Ravintoloiden tulisi pyrkiä vähentämään yliprosessointia parantaakseen tehokkuuttaan ja taloudellista kannattavuuttaan.



Pohdittavaa:

- ▶ Onko ruokalistalla liikaa tuotteita?
- ▶ Onko työprosesseissa turhia vaiheita?
- ▶ Ovatko annoskoot tarkoituksenmukaiset?
- ▶ Onko ravintolassa käytössä misalista?
- ▶ Seurataanko eri tuotteiden menekkiä systemaattisesti?
- ▶ Kerätäänkö asiakkailta palautetta?
- ▶ Reagoidaanko palautteeseen?

Ratkaisuideoita:

Yliprosessointia voi välttää esimerkiksi

- ▶ Yksinkertaistamalla ruokalistaa ja vähentämällä vaihtoehtoja.
- ▶ Tehostamalla valmistusprosessia poistamalla tarpeettomat vaiheet.
- ▶ Ostamalla esikäsiteltyjä raaka-aineita, esim. valmiiksi kuoritut juurekset.
- ▶ Säättämällä annoskokoja vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

- ▶ Pitämällä yllä ”misalista”: esivalmistellaan vain niitä tuotteita, joita todella tarvitaan.
- ▶ Hyödyntämällä aikaisempaa tilaushistoriaa valmistuksen suunnittelussa.
- ▶ Keräämällä palautetta asiakkailta ja tekemällä saadun palautteen pohjalta tarvittavia muutoksia.



7+1 hukkaa: varastot

Ongelma:

Varasto-ongelmat voivat aiheuttaa haasteita ravintolan liiketoiminnalle. Yleisimpiä varasto-ongelmia ovat liian suuret varastot, jotka aiheuttavat ruokahävikkiä ja ylimääräisiä kustannuksia sekä puutteellinen varastoseuranta ja -hallinta, joka johtaa tuotteiden puutteeseen ja toimitusongelmiin. Lisäksi huono varastojen organisointi aiheuttaa tehottomuutta ja ajanhukkaa ja voi johtaa laatuongelmiin, jotka vaikuttavat yrityksen maineeseen.

Pohdittavaa:

- ▶ Onko ravintolassa toimiva varastohallintajärjestelmä?
- ▶ Seurataanko menekkiä tuotekohtaisesti?
- ▶ Käydäänkö varastot läpi säännöllisesti?
- ▶ Ovatko varastot siistit ja järjestyksessä?
- ▶ Tarkistetaanko tuotteet ennen varastointia?
- ▶ Seurataanko hävikkiä?
- ▶ Säilytetäänkö varastoissa tarpeettomia tuotteita tai tavaroita?

Ratkaisuideoita:

Ravintolan varastoihin liittyviä ongelmia voisi ratkaista esimerkiksi

- ▶ Välttämällä ylisuuria varastoja: Systemaattisen menekinseurannan ja varastohallinnan avulla tilausmäärät pysyvät kohtuullisina ja vastaavat tuotteiden menekkiä.
- ▶ Poistamalla turhat tuotteet/ tavarat varastoista
- ▶ Järjestämällä varastotila tehokkaasti ja käyttämällä FIFO-periaatetta.
- ▶ Tarkistamalla saapuvat tuotteet voi välttää huonolaatuisten tuotteiden päätymistä varastoon tai käyttöön.



7+1 HUKKAA: LIIKKUMINEN

Ongelma:

Liikkuminen ravintolassa voi olla haasteellista ja haitata sekä asiakkaiden liikkumista että henkilökunnan tehokkuutta. Ylimääräinen liikkuminen vie aikaa ja heikentää palvelua. Esimerkiksi tuotteiden tai tavaroiden etsiminen, huonosti järjestetyt työtilat ja esteelliset kulkureitit johtavat tarpeettomaan liikkumiseen ja vähentää tehokasta työskentelyä. Asiakkaan näkökulmasta toimimaton pohjaratkaisu, epäselvät opasteet ja esteettömyysongelmat vaikeuttavat liikkumista ja ravintolan löytämistä.

- ▶ Osallistamalla tilausten tekeminen: lista lopussa olevista tuotteista kaikkien täytettäväksi sitä mukaa kun tarvetta ilmenee.
- ▶ Seuraamalla ja analysoimalla ruokahävikkiä voi parantaa tilausten suunnittelua ja valmistuksen tehokkuutta sekä välttää ylimääräisten tuotteiden varastointia.

Pohdittavaa:

- ▶ Onko ravintolasalissa ahdasta?
- ▶ Onko liikkuminen kaikkialla esteetöntä?
- ▶ Onko ravintolassa käytössä henkilökunnan sisäiseen yhteydenpitoon käytettävää teknologiaa?
- ▶ Ovatko opasteet ajan tasalla ja riittävän selkeitä?



Ratkaisuideoita:

Liikkumiseen liittyviä ongelmia voi ravintolassa ratkaista esimerkiksi

- ▶ Optimoimalla tilat niin, että sekä henkilökunnan että asiakkaan on helppo liikkua salissa.
- ▶ Huolehtimalla riittävästä ja selkeistä opasteista sekä niiden näkyvyydestä
- ▶ Järjestämällä niin, että välimatkat keittiön ja salin välillä ovat mahdollisimman lyhyet. Tarvittaessa voi hyödyntää teknologiaa esimerkiksi yhteydenpitoon keittiön kanssa.
- ▶ Huolehtimalla esteettömyydestä: Pitämällä käytävätilat tyhjänä tavaroista, asentamalla ramppeja tai hissejä, madaltamalla kynnyksiä...
- ▶ Ottamalla kärryt avuksi voit siivota suuremman määrän astioita nopeammalla aikataululla.

7+1 hukkaa: virheet

Ongelma:

Ravintolassa esiintyy erilaisia virheitä, jotka vaikuttavat sekä asiakaskokemukseen että ravintolan toimintaan. Tilauksiin liittyvät virheet aiheuttavat hukkaa ja laskutus- ja palveluvirheet, kuten epäasiallinen käytös tai pitkät odotusajat, vaikuttavat asiakaskokemukseen. Väärin valmistetut tai puutteelliset annokset sekä virheelliset laskut tai väärät hinnat aiheuttavat pettymyksiä asiakkaille. Hygieniaan liittyvät virheet ovat erityisen vakavia, koska ne aiheuttavat terveysriskejä ja heikentävät ravintolan mainetta. Virheitä aiheuttavat usein keskeytykset, häiriöt ja väärinymmärrykset.



Pohdittavaa:

- ▶ Onko tilausjärjestelmä toimiva?
- ▶ Tarkistetaanko tuotteet ja hinnat säännöllisesti?
- ▶ Noudatetaanko hygieniaohjeistusta?
- ▶ Tuleeko palautetta virheellisistä tuotteista?
- ▶ Tuleeko palautetta palvelusta?
- ▶ Tuleeko palautetta odottelusta?
- ▶ Millaista palautetta henkilökunnalta tulee?

Ratkaisuideoita:

Virheitä voi välttää ravintolassa

- ▶ Keskittymällä kuuntelemaan asiakasta ja olemalla huolellinen tilauksia tehdessä.
- ▶ Panostamalla henkilökunnan asiakaspalvelutaitoihin ja huolehtimalla riittävästä henkilöstöresursseista.
- ▶ Panostamalla toimivaan tilausjärjestelmään ja henkilökunnan sisäiseen kommunikointiin.
- ▶ Tarkistamalla säännöllisesti ruoanvalmistusprosessit ja huolehtimalla henkilökunnan asianmukaisesta koulutuksesta.
- ▶ Tarkistamalla säännöllisesti tuotteiden hinnat sekä laskutusprosessit.
- ▶ Varmistamalla että henkilökunta noudattaa hygieniastandardeja huolellisesti.
- ▶ Tarkistamalla tuotteiden päiväykset päivittäin.
- ▶ Käymällä asiakaspalautteet systemaattisesti läpi.
- ▶ Kehittämällä toimintaa saadun palautteen perusteella.



7+1 hukkaa: hyödyntämätön potentiaali

Ongelma:

Ravintolatyössä tarvitaan monenlaisia taitoja ja erilaista osaamista. Henkilökunnalla on usein paljon potentiaalia, joka ei pääse esiin omassa työssä, jolloin osaaminen jää hyödyntämättä. Tämä laskee yrityksen tehokkuutta ja hidastaa kehittymistä. Ravintolasta voi löytyä myös muunlaista potentiaalia: laadukasta, paikallista ruokaa, loistavaa asiakaspalvelua, erinomainen sijainti... Tämä potentiaali menee hukkaan, jos siitä ei osata kertoa.

Pohdittavaa:

- ▶ Kuinka hyvin henkilökunta ja heidän osaamisensa tunnetaan?
- ▶ Osallistuuko henkilökunta kehittämistyöhön?
- ▶ Onko henkilökunnalle jaettu vastuualueita?
- ▶ Kuunnellaanko henkilökunnan huomioita ja ideoita?
- ▶ Käsitelläänkö palautteet yhdessä?
- ▶ Tuodaanko ravintolan hyviä puolia riittävästi esille?

LÄHTEET:

Mikkonen, Tuomas. 2022. Lean käytäntöön. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Kauppakamari.

Petersson, P. ym. 2018. Lean –muuta poikkeamat menestykseksi! Part Media, Bromma, Ruotsi.

Ratkaisuideoita:

Potentiaalia voi hyödyntää maksimaalisesti

- ▶ Tunnistamalla työntekijöiden osaamista ja mielenkiinnon kohteita.
- ▶ Jakamalla vastuuta edellisten vastausten perusteella.
- ▶ Ottamalla henkilökunta mukaan suunnitteluun ja kehittämistyöhön.
- ▶ Kuuntelemalla henkilökunnan huomioita ja ideoita sekä kehittämällä toimintaa näiden perusteella.
- ▶ Kertomalla asiakkaalle säännöllisesti ravintolan hyvistä puolista.
- ▶ Tukemalla henkilökunnan koulutusta.



LIITE 4: KYSYMYSPATTERISTOT ARVIOINTIIN

Ulkoinen toimintaympäristö

- ▶ Miten kilpailu on muuttunut
 - » viimeisen vuoden aikana
 - » kuluvan kauden aikana
 - » kehittämistehtävän aikana?
- ▶ Miten muutokseen vastataan?
- ▶ Onko onnistuttu erottumaan kilpailijoista?
- ▶ Miten analysoidaan asioita, joihin ei itse voi vaikuttaa?

Sisäinen toimintaympäristö

- ▶ Millaisia muutoksia sisäisessä toimintaympäristössä on tapahtunut?
- ▶ Mitä riskejä on tunnistettu?
- ▶ Miten niihin on reagoitu?
- ▶ Onko kapasiteetti ollut riittävä?
- ▶ Tuliko kehittämistehtävään muutoksia matkan varrella? Millaisia? Miksi?
- ▶ Vahvistaako kehittämistehtävä yrityksen visiota?
- ▶ Onko visio muuttunut?
- ▶ Onko visio realistinen?



Asiakkaat

- ▶ Millaista positiivista palautetta asiakkailta on saatu?
- ▶ Millaista kehittävää palautetta asiakkailta on saatu?
- ▶ Miten saatua palautetta voidaan hyödyntää jatkossa?
- ▶ Millaisia toimenpiteitä tarvitaan jatkossa?
- ▶ Myikö tuote/palvelu odotetusti?
- ▶ Saavutettiin tavoitteet?
- ▶ Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen/ epäonnistumiseen tavoitteiden saavuttamisessa?
- ▶ Millaista palautetta on saatu?
- ▶ Missä on onnistuttu? Miten onnistumisia pidetään yllä jatkossa?
- ▶ Mistä asioista on tullut kehittävää palautetta? Miten niihin on reagoitu?
- ▶ Miten saatuja palautteita on käsitelty?
- ▶ Ovatko palautekanavat olleet toimivia?
- ▶ Miten saatua palautetta hyödynnetään jatkossa?
- ▶ Millaisia toimenpiteitä tarvitaan?
- ▶ Onko asiakasmäärissä tai -segmentissä tapahtunut muutoksia? Millaisia? Miten muutokseen vastataan?



Henkilöstöjohtaminen

- ▶ Millaista palautetta henkilöstöltä on saatu? Miten sitä voidaan hyödyntää jatkossa?
- ▶ Millaisia kehittämisideoita henkilöstöltä on saatu? Miten niihin on reagoitu?
- ▶ Miten henkilöstöä on kannustettu oman työnsä kehittämiseen?
- ▶ Osallistuiko henkilöstö kehittämistehtävään? Miten?
- ▶ Onnistuttiinko sisäisessä viestinnässä?

Itsensä johtaminen

- ▶ Kuinka hyvin suunnitelmallisuudessa onnistuttiin?
- ▶ Millaisia tehtäviä delegoitiin henkilöstölle tai sidosryhmille? Miten siinä onnistuttiin? Mitä asioita jatkossa voitaisiin delegoida/ulkoistaa?
- ▶ Oliko suunnitelma realistinen?
- ▶ Onnistuiko aikatauluttaminen?
- ▶ Jäikö asioita hoitamatta? Miksi?
- ▶ Oletko muuttanut työtapaasi kehittämistehtävän aikana?

Verkostot

- ▶ Syntyikö kehittämistehtävän aikana uusia verkostoja? Millaisia?
- ▶ Mitkä olemassa olevista yhteistyöverkostoista ovat hedelmällisiä? Mistä kannattaisi luopua?
- ▶ Millaista palautetta ja ideoita yhteistyökumppaneilta on saatu?
- ▶ Miten yhteistyötarjouksiin suhtaudutaan?
- ▶ Millaisia verkostoja tarvitaan tulevaisuudessa?