

Satu Mäkelä

**Ravintola Marttilan tallin
ydinprosessikuvauksilla laadunhallintaan**

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Satu Mäkelä

Työn nimi: Ravintola Marttilan tallin ydinprosessikuvauksilla laadunhallintaan

Ohjaaja: Kirta Nieminen

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 83

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön aiheena oli ravintola Marttilan tallin lounasprosessin ja tilausravintolan asiakkaiden hankintaproessin kuvaukset. Ravintolan kahden ydinprosessin kehittämisen ja uudistamisen päämääränä on parantaa suorituskykyä ja laadunhallintaa. Samalla pyritään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa sisältöä ja minimoimaan arvoa tuottamattomat työt. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa prosessien johtamista, lisätä asiakas- ja työtyytyväisyyttä sekä kustannustehokkuutta.

Kehittämisprojektin laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselyä ja teemahaastattelua. Kyselyn ja teemahaastattelun lisäksi on käytetty piilohavainnointia ryhmän sisällä jo ennen tutkimusta. Osallistuva havainnointi on auttanut tutkimusaineiston keräämisessä tuomalla esille hiljaista tietoa. Tutkimukseen osallistui ravintolan kahdeksan työntekijää huhtikuussa 2011.

Työn tuloksena saatiin kaksi ydinprosessikuvausta ravintolan toiminnan kehittämisen välineeksi. Ydinprosessikuvaukset sisältävät useita toiminnan kannalta kriittisiä tekijöitä ja toiminnan kehittäminen on selkiytynyt niiden avulla. Työn avulla saatiin siirrettyä ravintolan tärkeää hiljaista tietoa näkyväksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ravintolapäällikkö sai lounasprosessin ja tilausravintolan asiakkaiden hankintaproessin avulla paljon ideoita päätöksentekoon ja suunnitteluun. Ideoiden ja kehittämisen avulla tulee asiakaspalvelun laatu ja työtyytyväisyys paranemaan. Lounasprosessin johtamiseen ja ohjaukseen löytyi työvälineitä. Tilausravintolan asiakkaiden hankintaproessin kuvaus toi esiin esimiehen oman tehtäväkentän kehittämisen tarkeysjärjestyksen. Lounasprosessi ja tilausravintolan asiakkaiden hankintaproessi ovat vasta osa toiminnan kehittämistä. Kehittymisen tuloksia voidaan aidosti mitata vasta kaikkien yrityksen neljän erillisen prosessin ja niiden neljän ydinprosessin mallintamisen ja käyttöönoton jälkeen. Prosessikuvaus tulee jatkumaan ainakin tärkeimpien kilpailukykyä tuottavien prosessien osalta. Kehittämisessä tulee huomioida se, että keskittyminen ja satsaaminen yhden prosessin uudistamiseen, saattaa vastaavasti heikentää toisia prosesseja.

Avainsanat: prosessijohtaminen, ydinprosessi, suorituskyky, prosessin kuvaus, toimintojen tehostaminen, muutosjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School, School of Hospitality Management

Degree programme: Hospitality Management

Author: Satu Mäkelä

Title of thesis: Through core process descriptions to quality management – Case Marttilan Talli

Supervisor: Kirta Nieminen

Year: 2011

Number of pages: 83

Number of appendices: 2

The subject of the thesis was the description of lunch restaurant Marttilan Talli's lunch process and customer acquisition process. The aim of the development of the two core processes of the restaurant is to improve the performance and quality management. The aim is also to produce customer value added content and to minimize the amount of unproductive work. The aim of the thesis was to improve process management and to increase customer and employee satisfaction as well as cost effectiveness.

The qualitative research method of the thesis was a structured enquiry and theme interview. In addition to the enquiry and the interview the researcher used hidden observation within the group before the study. Participatory observation has helped in collecting the research material by bringing up tacit knowledge. Eight restaurant employees participated in the study in April 2011.

The result was two core process descriptions to use as a tool in the development of the restaurant operations. The core process descriptions contain a large number of critical factors and have clarified the operational development. Through the results the important tacit knowledge of the restaurant was made visible.

It can be concluded, that the restaurant manager obtained many ideas for decision-making and planning through the study. These ideas will improve the quality of customer service and enhance job satisfaction. Also, tools for management and control of the lunch process were found. The description of the customer acquisition process brought up the priority order of the development of managers duties. The lunch process and customer acquisition process is only one part of the development work. The development results can truly be measured first after four separate processes and their core process modellings and implementation. The process description will continue at least for the major competitiveness producing processes. It should be taken into account in the development work, that focusing and investing in one process may weaken the other processes.

Keywords: process management, core process, performance, process description, improvement of operational efficiency, change management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 RAVINTOLA MARTTILAN TALLI OY.....	9
2.1 Ravintolatoiminnan kehittämisen lähtökohta.....	10
2.2 Ravintola Marttilan tallin toiminnan seurantamittarit.....	11
3 PROSESSIEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN.....	13
3.1 Prosessin käsite.....	13
3.2 Prosessien tunnistaminen.....	14
3.3 Prosessien kehittäminen.....	16
3.4 Prosessien kuvaaminen.....	18
4 PROSESSIN JOHTAMINEN.....	23
4.1 Prosessijohtaminen.....	23
4.2 Uusien toimintamallien suunnittelu.....	25
4.3 Muutoksen johtaminen.....	27
4.4 Tulosten mittaaminen.....	30
5 RAVINTOLA MARTTILAN TALLIN YDINPROSESSIEN KUVAAMINEN.....	34
5.1 Kehittämistyön tavoitteet.....	34
5.2 Kehittämistyön lähtökohdat.....	35
5.2.1 Kehittämistyön merkitys ravintola Marttilan tallille.....	35
5.2.2 Tulevaisuuden ammattikeittiö.....	36
5.3 Kehittämistyön toteutus.....	38
5.4 Nykyisten toimintojen analysointi.....	39
5.5 Lounaan tilauksesta toimitukseen prosessi.....	42
5.5.1 Lounasprosessin perustiedot ja kriittiset pisteet.....	42
5.5.2 Lounaan tilauksesta toimitukseen -prosessin toimintokaavio.....	46

5.6	Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessi	50
5.6.1	Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin perustiedot ja kriittiset pisteet	51
5.6.2	Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin toimintokaavio	55
5.7	Ravintola Marttilan tallin ydinprosessien kehittäminen	61
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	63
6.1	Kehittämistyön tulokset	63
6.2	Ydinprosessien kehittämisen mittaaminen	71
6.3	Johtopäätökset.....	72
7	POHDINTA	74
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Ydinprosessien kehittämisen vaiheet (mukaillen Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 38).....	16
Kuvio 2. Prosessin kehittyminen (mukaillen Laamanen 2004, 44).....	17
Kuvio 3. Prosessien kuvauksella saavutetaan paljon hyötyä	20
Kuvio 4. Prosessikartan laatimisen vaiheet (mukaillen Sivonen & Työppönen 2005, 14–15).....	21
Kuvio 5. Prosessikartan perustietojen määrittely käynnistää kuvauksen (mukaillen Sivonen & Työppönen 2005, 15).....	22
Kuvio 6. Toiminnan tehokkuuden tunnuslukujen esimerkkejä (mukaillen Laamanen 2005, 139).....	32
Kuvio 7. Marttilan tallin ydinprosessikuvausten kehittämisen prosessikaavio.	41
Kuvio 8. Perustiedot Lounaan tilauksesta toimitukseen -prosessista (mukaillen Sivonen & Työppönen 2006, 16).....	43
Kuvio 9. Lounas tilauksesta toimitukseen prosessikuvaus.....	47
Kuvio 10. Perustiedot tilausravintolan asiakkaidenhankintaprosessista (mukaillen Sivonen & Työppönen 2006, 16).....	52
Kuvio 11. Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessi.	56
Kuvio 12. Aikajana muutosten toteuttamisen seuraamiseksi.	62

1 JOHDANTO

Tulevaisuudessa on parhaimmat mahdollisuudet menestyä niillä yrityksillä, jotka ovat kiinnostuneita luomaan aktiivisesti tulevaisuutta. Ennakoimalla tulevaisuuteen yritys ei missään olosuhteissa joudu paniikinomaisesti tilanteeseen, jota ei ole ennakoitu. Ydinkompetenssiajattelu on yksi menetelmä kehitettäessä yrityksen pitkän tähtäimen menestystekijöitä. (Tirkkonen 2008, 32; Aaltonen & Wilenius 2002, 76–77.)

Menestystekijöitä ovat kiristyvien tuottavuusvaatimusten ohella henkilöstön monipuolinen osaaminen, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus tulevaisuudessa. Toimintaa on jatkuvasti kehitettävä ja prosessien kuvaamisella kehittäminen on helppompaa. Kehittämistä pitää myös mitata ja se ei onnistu, ellei toimintaa ole ensin vakioitu. Toiminnan kehittämisen kannalta on välillä paikallaan pohtia henkilökunnan kanssa esivalmistuksen tarvetta, ruoanvalmistuksen jaksotusta ja ruokapalvelun vastaavuutta asiakkaiden odotuksiin nähden. Esimiehenä minulla on mahdollisuuksia saada prosessi onnistumaan, koska olen ollut alusta asti henkilökunnan kanssa mukana mallinnuksen ja toiminnan kehittämisessä. Prosessikuvauksessa ei ole kyse vain prosessikuvauksen aikaansaamisesta, vaan uudenlaisen ymmärryksen ja tuloksekkaamman toiminnan kehittämisestä. Opinnäytetyöllä halutaan saada selville ne toiminnot, joilla Marttilan tallin kuvatut ydinprosessit saadaan toimimaan. Mallintaminen selkeyttää käytännön työtehtäviä.

Kehittämistyön lähtökohtana on ravintolan toiminnan kehitystarve, kannattavuuden parannus ja tulevaisuuteen ennakointi. Työn avulla pyritään tulokselliseen ja tasa-laatuiseen toimintaan, laadun parantamiseen ja sen myötä asiakastyytyväisyyden sekä työn mielekkyyden parantamiseen ja ylläpitämiseen. Prosessoinnin avulla pyritään koko henkilöstölle kirkastamaan asiakaslähtöisyyden merkitys, niin että tuotteet ja palvelu vastaavat asiakkaiden odotuksiin. Prosessien kehittäminen auttaa ymmärtämään myös toiminnan ongelmakohtia. Tärkeää hyötyä mallintaminen tuottaa myös työn kuormittavuudessa, tehokkuudessa, rationalisoinnissa, työhön perehdytyksessä ja ohjauksessa.

Opinnäytetyön päätavoitteena on parantaa prosessien johtamista, lisätä asiakas- ja työtyytyväisyyttä sekä saada aikaan kustannussäästöjä. Prosessien parantami-

seen tähdätään mallinnuksen sekä kehitysideoiden pohjalta tehtyjen muutosten avulla. Lounasprosessin ja tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessien kuvauksien avulla pyritään löytämään ne toiminnot, joilla ydinprosessit saadaan toimimaan. Kehittäminen ja muutokset eivät tapahdu hetkessä ja siksi prosessien onnistumista mitataan ensimmäisen kerran vuoden 2012 maaliskuussa. Ydinprosessien kuvauksien tavoitteina on löytää prosessin kannalta kriittiset tekijät, selkiyttää työnkulkua ja vastuita. Asioiden välisiin riippuvuuksiin, oman roolin vaikutukseen ja kokonaisuuden ymmärtämiseen kiinnitetään huomiota tavoitteiden saavuttamisessa.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jolla toiminnallinen kehittämistyö tehtiin. Opinnäytetyö rajattiin ravintolan kahden ydinprosessin mallintamiseen, sillä ne ovat ravintola Marttilan tallin keskeisimmät asiakkaalle arvoa tuottavat toimintoketjut. Muiden prosessien kuvauksesta tulevaisuudessa tullaan päättämään myöhemmin. Kehittämistyö lähti käyntiin strukturoidulla haastattelulla, jolla selvitettiin henkilökunnalta prosessien kriittisiä toimintapisteitä. Kehittämistyö jatkui teemahaastattelulla ryhmähaastattelutilanteessa, jonka runkona olivat ravintolapäällikön kehittelemät kaksi prosessikaavio-hahmotelmaa. Tutkija käytti ydinprosessien tutkimisessa myös osallistuvaa havainnointia.

Luvussa 2 esitellään kehittämistyön kohde ja työn lähtökohta sekä mittarit, joilla tuloksia nykyisin mitataan. Luvussa 3–4 avataan prosessin käsitettä sekä uusien toimintatapojen suunnittelua ja pohditaan prosessijohtamisen merkitystä. Samalla perehdytään prosessien merkitykseen organisaatioiden kehittämisen välineenä. Lisäksi muutoksen johtamiseen ja tulosten mittaamiseen etsitään uusia näkökulmia. Luvussa 5 pohditaan ensin ammattikeittiöiden tulevaisuuden näkymiä ja avataan sitten vaiheittain ravintola Marttilan tallin kaksi ydinprosessikuvausta. Kehittämistyön osiossa kerrotaan työn taustat, tavoitteet ja lähtötilanne. Luvussa 6 esitetään yhteenvetona opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset sekä kehittämistarpeet. Opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa on pohdintaa, jossa arvioidaan ydinprosessikuvausten onnistumista ja tulevaisuuden näkymiä peilaten kehittämistarpeeseen.

2 RAVINTOLA MARTTILAN TALLI OY

Marttilan tallin toiminta-ajatuksena eli missiona on tuottaa asiakkaille asiakaslähtöisesti maukasta, kotoista, ravitsemuksellista ja monipuolista ruokaa. Ruoka on valmistettu mahdollisuuksien mukaan alusta saakka ensiluokkaisista, mielellään suomalaisista, lähellä tuotetuista raaka-aineista. Toiminnan tavoitteet saavutetaan seuraamalla jatkuvasti kuluttajien makutottumuksia. Sen avulla pyritään vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Tavoitteisiin pyritään myös hyvällä ammattitaidolla ja asiakaspalvelulla sekä kustannustehokkuudella.

Ravintolan toimintaa ohjaavat arvot koostuvat taloudellisista ja ammatillisista arvoista sekä ihmisarvoista. Taloudellisista arvoista kustannustehokkuus, kilpailukykyisyys ja suunnitelmallisuus ohjaavat ravintolan toimintaa. Ammatillisia arvoja ovat laatu ja vuorovaikutustaidot sekä yhteinen tavoite. Organisaation ihmisarvoja kuvaavat motivoitunut työntekijä, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, rehellisyys, suvaitsevaisuus ja hyvinvoinnin edistäminen. Keskeisenä strategiana on laadukkaiden ja kilpailukykyisten lounas-, kokous- ja juhlaruokailujen sekä palvelujen tuottaminen kustannustehokkaasti. Mittareina ja ohjeistuksina ovat asiakaspalautteet, erilaiset tulostulokset sekä omavalvontasuunnitelma. Henkilökunnan ammattitaitoa ylläpidetään ravintolan yhteisillä koulutuksilla tai henkilökunnan omakohtaisilla osallistumisilla täydennyskoulutuksiin sekä mahdollisuudella seurata ammattikirjallisuutta taloon tilattavien lehtien avulla. Toimintaa kehitetään yhteistyössä henkilökunnan kanssa päivittäin työn lomassa. Henkilökunnan hyvinvointia, yhteistyötä ja työyhteisön kehittämistä edistetään kuukausipalaverissa, joissa käsitellään säännöllisesti tuloksellisuutta ja työn kehittämistä. Erikseen järjestetyissä kehityspalaverissa perehdytään tarkemmin jonkin osa-alueen kehittämiseen noin kerran vuodessa. Omavalvonnan ylläpitäminen vaatii suunnitelman päivittämistä ja muutoksista sekä toteutumisesta keskustelua.

Marttilan tallin visiona on elämyksellisen kokemuksen tuottaminen asiakkaalle, joka palaa uudelleen tietäen saavansa varmasti erinomaisen palvelun ja erinomaisen tuotteen. Visio palvelee lounas-, kokous- ja juhlapalveluita, mutta erityisesti juhlapalveluissa ravintola haluaa saavuttaa suurempaa markkinaosuutta.

2.1 Ravintolatoiminnan kehittämisen lähtökohta

Tirkkosen (2008) mukaan ammattikeittiön menestymisen takana on tyytyväinen asiakas, omistaja ja henkilöstö. Tehokkuus, laadun varmistaminen, hyvä asiakaspalvelu ja hyvät työolosuhteet takaavat tyytyväisyyden. Tulevaisuuden turvaamiseksi toimintaa on kuitenkin jatkuvasti kehitettävä. Prosessien kuvaamisella eli kirjoittamalla toiminnot auki kehittäminen on helpompaa. Kehittämistä pitää myös mitata ja se ei onnistu, ellei toimintaa ole ensin vakioitu. (Tirkkonen 2008, 32.)

Liiketoimintaprosessin tarkoituksena on tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Ydinprosessi on liiketoiminnan ydin. Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ei nykyisin ole organisaatiota, jossa ei olisi tarvetta muutoksille. Radikaalin muutoksen tarve ilmenee usein toimialan rakennemuutoksen, kannattavuuden heikkene-
misen, yrityskaupan tai kilpailun vapautumisen myötä. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu ei välttämättä tarkoita nykyisen toimintatavan olevan tehoton, mutta suunnittelulla tähdätään tulevaan. Uudelleensuunnittelulla tähdätään useimmiten suorituskyvyn parantamiseen kriittisissä tuloksissa, kuten kustannuk-
sissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa. (Martola & Santala 1997, 25–27.)

Ammattikeittiöiden toiminta on kuin teollisuuden tuotantoprosessien toimintaa, mutta lisähaasteen siihen tuovat vaikeasti ennakoitavat asiakkaat ja tuotannossa käytettävät pilaantuvat komponentit. Lisäksi ammattikeittiöissä tehdään lähes kaikkia tuotantoprosessin osia samanaikaisesti. Ruokatuotannon hallitseminen vaatii tekijöiltään tietoa, taitoa ja ennen kaikkea kykyä käyttää osaamistaan luovasti ja tarkoituksenmukaisesti. Ruokatuotannon kehittäminen on strategisen tason prosessi, joka ohjaa toiminnan laadullisia ja määrällisiä tavoitteita sekä toimintaperiaatteita. Jokainen organisaatio päättää itselle sopivista käytännöistä ja omiin toimintaperiaatteisiin vaikuttavat mm. taloudelliset tavoitteet, asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset sekä olemassa olevat resurssit. Välillä on paikallaan pohtia henkilökunnan kanssa esivalmistuksen tarvetta, ruoanvalmistuksen jaksotusta ja ruokapalvelun vastaavuutta asiakkaiden odotuksiin nähden. Käytännön työssä avustava teknologia auttaa, mutta ajantasaisten sekä oikeiden tietojen tuottaminen, yhdisteleminen ja muokkaaminen vaativat ison työpanoksen koko henkilökunnalta päivittäin. Ruokatuotannon ja asiakaspalvelun samanaikaisuus vaatii prosesseilta ja

niiden tekijöiltä joustavuutta, mukautuvuutta, organisointikykyä ja vahvaa ammat-tiosaamista. (Taskinen 2008, 26–27.)

2.2 Ravintola Marttilan tallin toiminnan seurantamittarit

Talouden tunnuslukuja on seurattava jatkuvasti, sillä asiakkaan ravintolalle mak-samasta sadasta eurosta jää Suomessa vain kolme euroa puhdasta voittoa. Las-kentatoimi on ravintolapäällikön työkalu ja koko henkilöstön tulee ymmärtää tär-keimmät tunnusluvut taustoineen. Tulokselliseen liiketoimintaan pääsee tuotta-vuuden, taloudellisuuden ja kannattavuuden seuraamisella ja tunnuslukuihin no-peasti reagoimisella. Tärkein ravintola-alan tunnusluku on myynti/ tehty työtunti. (Heikkilä & Saranpää 2011, 19.)

Ravintola Marttilan tallin kannattavuutta seurataan useilla seurantamittareilla. Tu-losseurannassa tarkastellaan palkkojen ja raaka-aineiden suhdetta sekä tuloksen toteutumista budjettiin nähden. Työtunteja seurataan tarkasti ja tärkein mittari on myynti tehdyille työtunnille. Lounassyöjämäärät tilastoidaan päivittäin ja se auttaa myös tulevien vuosien vuodenaikavaihtelujen ennakoinnissa. Tulosseurannan re-aaliaikaisuutta tulisi kehittää, sillä tulosseuranta tulee noin kuukauden viiveellä. Viiveeseen vaikuttaa ostolaskureskontra sekä lounaslipuke-syöjien ja laskutettavi-en asiakkaiden runsas määrä. Seurantamittarien tulokset ovat henkilökunnan kuu-kausipalavereissa aina keskustelun aiheena, sillä jokainen haluaa tietää työnsä tulokset ja tilannekatsaus motivoi henkilökuntaa.

Ravintola Marttilan tallin laatua seurataan asiakastyytyväisyystutkimuksin, joita toteutetaan vuoden tai vähintään kahden välein. Ravintolan aulassa on palautelaa-tikko, johon asiakkaat saavat antaa palautetta päivittäin. Lisäksi satunnaisesti muutaman kerran vuodessa kysytään aulassa olevalla fläppitaululla päivän kysy-mys. Kysymys voi olla esimerkiksi: *miltä ruoka tänään maistui tai mitä haluaisitte ruokalistalle*. Fläppitaulukysymykset ovat tuottaneet paljon vastauksia ja päivän kysymykseen on ollut helppo reagoida nopeasti. Kaikista asiakaspalautteista kes-kustellaan henkilökunnan kuukausipalavereissa.

Henkilökunnan hyvinvointia mitataan ilmapiirikyselyllä ja henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla, jotka toteutetaan kolmen vuoden välein. Ilmapiirikyselyn toteutuksesta on kulunut jo kuusi vuotta, sillä ravintolapäällikkö on vaihtunut äitiyslomakierteen vuoksi. Ilmapiirikartoitus toteutettiin helmikuussa ja sen puitteissa järjestettiin keskustelupalaveri, joka auttoi ristiriitojen ja väärinymmärrysten käsittelyssä. Kehityskeskustelut ovat ohjelmassa alkusyksystä 2011. Pienessä työyhteisössä asioista keskustellaan avoimesti kahvitauoilla sekä kuukausipalavereissa. Lisäksi organisaatio järjestää muutaman vuoden välein kehittämispäiviä, viimeksi vuonna 2007 pohdittiin yrityksen ja henkilökunnan omia arvoja.

Omavalvonnan seurantamittareita ovat lämpötilamittaukset, puhtaus- ja ruokanäytteiden otot sekä terveystarkastajan käynnit.

3 PROSESSIEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN

3.1 Prosessin käsite

Prosessi voi olla mikä tahansa kehitys, esimerkiksi muutos-, kehitys-, oppimis- tai syömisprosessi. Prosessi tarkoittaa ilmiötä, jolloin kehittyvä tapa ymmärtää toimintaa. Yhtä tärkeää prosessissa on kuvata toteuttajat eli resurssit. Siten prosessin käsite muodostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Palveluprosessin etenemiseen vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Kehityshaasteena on saada palvelutilanne toimimaan asiakasystävällisesti, niin että asiakkaalle jää hyvä mieli ja hän kokee saavansa hyvää palvelua. (Laamanen 2004, 19–21.)

Prosesseissa on kyse arjen tehokkuudesta eli tapahtuuko työ ajallaan ja virheettömänä, sekä miten kauan toimitus kestää, miten paljon aikaa ja resursseja tarvitaan toimitukseen, hyväksyykö asiakas tarjouksen tai miten kauan asiakas joutuu odottamaan palvelua. Prosessien haltuunotto tarkoittaa arjen onnistumiseen liittyviä syy-seuraussuhteita. Prosessi koostuu useista tehtävistä ja sen toteuttamiseen tarvitaan resursseja, kuten osaamista, työaikaa, menetelmiä, rahaa, laitteita, koneita, tiloja sekä olosuhteet, joissa prosessia toteutetaan. Lopputuloksena prosesseissa syntyy aina käytännön hyötyä asiakkaalle. Prosessi on tavallaan kehityskulku tai toistuva tapahtumien ketju. (Laamanen 2005, 151–153.)

Lecklinin (2002) mukaan prosessilla tulee olla yrityksen ulkoinen ja sisäinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa. Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka pysytään määrittelemään ja mittaamaan. Prosessista kannattaa kuvata sanallisesti sen keskeiset asiat graafisen kuvauksen lisäksi. Prosessien toimintojen ja niiden välisten suhteiden graafista kuvausta nimitetään prosessikaavioksi. Yrityksen pääprosessien kokonaisuutta ja niiden graafisia kaavioita kutsutaan puolestaan prosessikartaksi. Taskisen (2007) mukaan mallintamisella tarkoitetaan esimerkiksi ilmiön ja sen piirteiden esittämistä kaavion tai järjestelmän avulla. Prosessien malli, kuten prosessikaavio on toiminnan ohjausväline. Prosessien mallintamisen avulla voidaan ohjata prosessin resursointia, määrittellä tuotteiden kustannuksia ja ar-

vioida sekä parantaa prosessia. (Lecklin 2002, 137 ja 152–156; Taskinen 2007, 14.)

Ydinprosessin tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita eli ydinprosessi on toiminnan ydin. Ydinprosessi alkaa asiakkaan tarpeista sekä loppuu asiakkaaseen. Tällöin johtaminen painottuu kokonaisvaltaisiin sekä asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin yksittäisten tehtävien sijasta. (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 28–30.)

3.2 Prosessien tunnistaminen

Laamasen (2004) mukaan toiminnan analysoinnin tavoitteena on tutkia organisaation toimintaa. Prosessien tunnistamisessa on helpointa käytännössä asiakkaiden prosessien analysointi, jonka tekeminen vaatii useimmiten kolme neljä tuntia työaikaa. Prosessit tulisi palvella mahdollisimman hyvin asiakkaiden toimintaa. Jacka & Keller (2002) ovat sitä mieltä, että yrityksen tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat yrityksen toimet itse prosesseissa. Prosessin analysoinnin avulla varmistetaan, että sen toimet tukevat liiketoiminnan päätavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi asiakaspalveluun, tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Prosessin kuvauksella yritys varmistaa riskien minimoinnin. (Laamanen 2004, 64–65; Jacka & Keller 2002, 8–10.)

Prosessien tunnistaminen alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen eli käytännössä prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee aina asiakas. Prosessien tunnistamiseen liittyy myös keskeisimpien prosessin asiakkaiden, tuotteiden (output), syötteiden (input) ja toimittajien tarkastelu. Näiden määrittely ja prosessien rajaaminen on tärkeää, sillä prosessit luovat parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. Rajauksessa tulee ottaa huomioon prosessin aloitus suunnittelusta ja prosessi tulee päättyä aina arviointiin, sillä näin päästään edistämään jatkuvaa kehittämistä. Tunnistaminen edellyttää myös prosessien luokittelua. Tekijän tulee ymmärtää prosessien alustan rakentamisvaiheessa, kehitetäänkö tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avain- tai ali-, johtamis- vai ohjausprosessia. Laamasen mukaan paras tapa on luokitella ydin- ja tukiprosessit ja niiden pohjalta valita organisaation avainprosessit. Ydinprosessien tunnistamisen avulla syntyy organi-

saatiolle jalostusarvoa ja silloin yritys on välittömässä yhteydessä asiakkaaseen. Organisaatio ei kykene toimimaan pelkkien ydinprosessien varassa, vaan tukiprosessit luovat edellytykset toiminnalle. Tukiprosesseja voivat olla henkilöstöhallinto, laadun kehittäminen, tietojärjestelmät, viestintä jne.. Toiminnan suunnittelu lyhyellä sekä pitkällä tähtäimellä on menestyksellisen toiminnan edellytys ja siten suunnitteluprosessi tulee toteuttaa onnistuneesti ja tukien ydinprosesseja. (Laamanen 2004, 52–57.)

Ennen kuin prosessia voi ymmärtää ja hyödyntää tehokkuudessa, tulee prosessi tunnistaa. Prosessiajatteluun tulee perehtyä, sitten tunnistaa ja rajata prosesseja ja lopuksi prosessit tulee hyväksyä sekä organisoida kehitystyö. Rajauksessa tärkeimpiä kuvattavia asioita ovat asiakkaat, tuotteet, prosessin vaiheet, syötteet ja toimittajat. Tunnistamisen yhteydessä ymmärrämme mitä hyötyä prosessin tarkastelun avulla voidaan saavuttaa. Mikäli prosessien tunnistaminen onnistuu, menestymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen helpottuu ja sen myötä johtaminen sekä toiminta tehostuvat. (Laamanen 2005, 157 & Laamanen 2004, 66.)

Prosessien nimeäminen ja kuvaukset ovat viestinnän välineitä. Nimien avulla voidaan ymmärtää toiminnan tavoitteita, tarkoitusta ja tuloksia. Prosessien nimeämisvaiheessa tulee kysyä, mikä on prosessin tarkoitus. Tarkoitus voi olla ratkaisun tuottaminen, asiakassuhteen lujittaminen tai osaamisen kehittäminen. Kun nimi on muotoiltu oikein, mittaaminen onnistuu hyödyllisesti. (Laamanen 2004, 58–59.)

Prosessikartan esityksessä funktiot kannattaa piirtää pystyyn ja prosessit vaakaan eräänlaisina nuolina. Prosessikartan kokoamisvaiheessa kannattaa muistaa, että karttaa voidaan hyödyntää viestinnän välineenä. Sen pitää auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Prosessikartan tulee olla yksinkertainen ja karkea jaottelultaan. 15–20 prosessia riittävät hyvän kehittämisoitteiden saavuttamiseen. Parhaimmillaan prosessikartan otsikossa näkyy organisaation toiminta-ajatus. (Laamanen 2004, 59–64.)

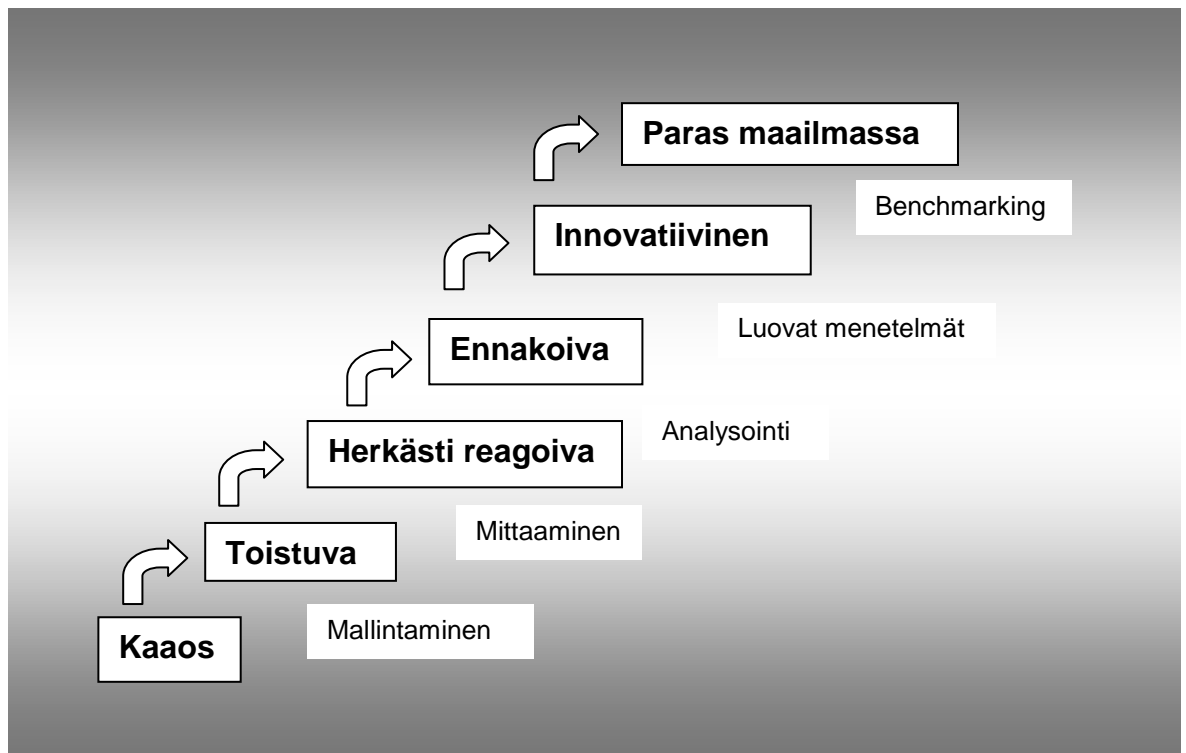
3.3 Prosessien kehittäminen

Ydinprosessien kehittäminen pohjautuu organisaation visioon ja siitä johdettuun strategiaan (Kuvio 1). Muutoksen onnistumista edesauttaa johdon visio siitä, mikä on muutoksen tavoite. Alussa kannattaa määrittellä nykyiset ja tulevat muutostarpeet. Johdon odotusten määrittämisellä saadaan tilannearvio ja kokonaissuunnitelma muutostoimenpiteitä varten. Nykytilan analyysissä määritellään nykyiset prosessit ja organisaation muutosvalmius sekä kilpailuanalyysi. Tällöin tulee aiheelliseksi täsmentää muutostarve ja -kohteet sekä vision täsmennys ja muutostarpeiden määrittäminen. Tässä vaiheessa punnitaan muutosmahdollisuuksia. Uusien toimintatapojen suunnittelu pakottaa konkretisoimaan muutostoimenpiteet. Muutosvastarinnan reaktioiden käsittelyllä ennakoidaan muutosvalmiutta. (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 37–39.)



Kuvio 1. Ydinprosessien kehittämisen vaiheet (mukaillen Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 38).

Prosessien kehittymistä voidaan kuvata moniportaisesti (Kuvio 2). Alussa toiminta on kaoottista, jolloin asioita tehdään, kun ne tulevat eteen. Pelisääntöjä on vähän ja ne useimmiten liittyvät rahankäyttöön. Kaoottinen toiminta voi olla joustavaa yksilön kannalta, mutta organisaatiossa tulokset vaativat yhteistyötä. Toisessa vaiheessa toimintamallit toistuvat ja niitä varten luodaan pelisääntöjä. Kuvauksia, pelisääntöjä sekä ohjeita luodaan ilman kytkentää tuloksiin ja näin sokeasti laadittuja sääntöjä noudatetaan. Kun herkkä reagoivavaihe on saavutettu, mitataan prosessin suorituskykyä ja näin saadaan selville mitä pitäisi parantaa. Mittaamalla saadaan ennakointi mahdolliseksi, kun kehityskulkua pystytään analysoimaan. Kehityksen edetessä hyödynnetään prosesseista saatua tietoa ja analyysitaidot kehittyvät. Tämän jälkeen voidaan puhua vasta menestystekijöistä, sillä runsasta mitattua informaatiota voidaan käyttää päätöksenteossa. Innovatiivisuusvaiheessa organisaatio tutkaillaan toimintaympäristöä, optimoidaan ja tunnustellaan mahdollisuuksia. Onnistuessaan prosessoinnilla päästään maailman parhaimmalle tason. (Laamanen 2005, 44–46.)



Kuvio 2. Prosessin kehittyminen (mukaiillen Laamanen 2004, 44).

Prosessien kehittämisellä tulee olla tavoite, joka liittyy tuloksiin ja suorituskykyyn. Tekeminen ei pelkästään riitä tavoitteeksi, sillä se ei ole tulos, ellei tekemistä voida

esittää numeroilla. Hyvä tavoite on esitetty numeroilla, tavoitteella on mittayksikkö ja tavoite on kiinnitetty aikaan. Mikäli edellä olevia kriteereitä ei ymmärretty tavoitetta muodostettaessa, kyse on paremminkin suunnasta, päämäärästä tai toivomuksesta. Prosessien kehittämisen tavoitteet liittyvät prosessin ydinsuorituskyvyn kehittämiseen, eikä prosessin tai toiminnan muuttamiseen jollain tavalla. Tavoitteen muodostamisessa kannattaa huomioida tavoitteen ilmaisu positiivisella tavalla ja kirjallisesti. Ryhmän tulee asettaa ja hyväksyä tavoite haastavan korkealle yhdessä. Tavoite tulee olla tarpeeksi kaukana tulevaisuudessa, sillä konkreettisia tuloksia on mahdollista saavuttaa vasta noin puolen vuoden kuluttua. (Laamanen 2004, 202–203.)

3.4 Prosessien kuvaaminen

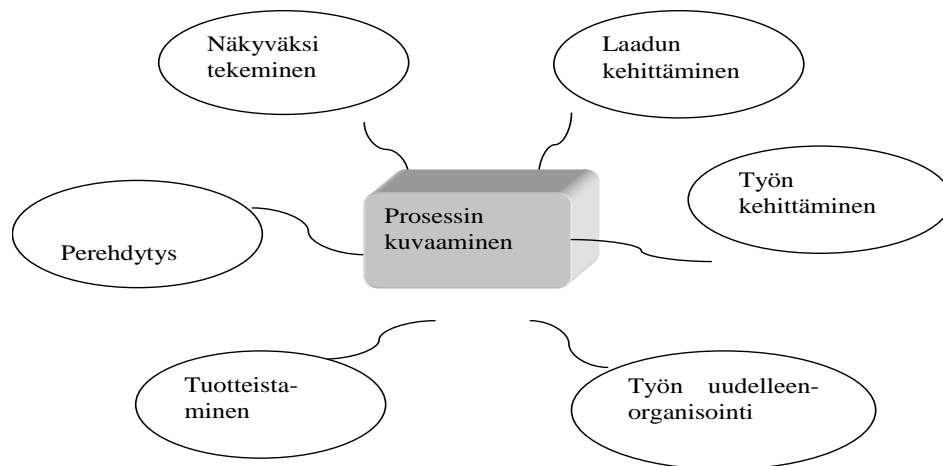
Asiakkaan kokemaa arvoa tulee lähestyä mallintamalla toiminta. Prosessin kuvauksella esitetään toiminnan ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot. Kun parempia tuloksia halutaan, täytyy muutoksia tehdä käytännön toimintaan. Mallintamalla pyritään ymmärtämään toiminnan kriittisiä kohteita arvonluonnin näkökulmasta. Onnistuneen mallinnuksen avulla asiakas saa parempaa laatua. Lisäksi kokonaisuus ja oma rooli ymmärretään siinä paremmin. Kuvauksessa asiakkaiden tarpeet ohjaavat kehittämispäätöksiä, minkä seurauksena syntyy parempia tuotteita, palvelua ja tehokkaampi toimitus. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10 & 123.)

Prosessin kuvauksen alussa tulee miettiä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset toimivat ohjenuorana kuvauksen etenemisessä. Tavoite tulee olla tekijällä kirkaana, esimerkiksi mikä merkitys prosessoinnilla on tai mitkä ovat prosessoinnin menestystekijät. Prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut tulee selkiintyä tekijälle sekä se, miten tietoa hallitaan. Kun prosessien rajaus, tarkoitus, asiakas, vaatimukset, tuote ja ydinsuorituskyky on ymmärretty, voidaan prosessikaavio laatia. Samalla tulee päättää, mikä on prosessin karkeavaiheistus ja millainen prosessikaavio on. Prosessin toiminnan kuvaus ei ole keskeistä, vaan kriittisten toimintojen esille nostaminen. Kuvauksen tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja kuvaamisen aikana nouseekin esiin pieniä parantamismahdollisuuksia, joihin kannattaa tarttua. (Laamanen 2004, 78 ja 92–94.)

Prosessin onnistumisen vuoksi kannattaa organisaation johtajan ottaa itse prosessin omistajuus, muutoin kuvaus saattaa jäädä vain ongelmien ratkaisuprojektiksi. Prosessien kuvaaminen auttaa kehittämään omaa ajatusta yrityksen toiminnasta. Prosessikuvauksessa ei ole kyse vain prosessikuvauksen aikaansaamisesta, vaan uudenlaisen ymmärryksen ja tuloksekkaamman toiminnan kehittämisestä. Toinen prosessin onnistumiseen vaikuttava tekijä on asiakkaiden merkityksen ymmärtäminen. Kuvauksen jälkeen prosessien pitäisi ohjata myös ajattelumalleja ja sitouttaa organisaation työntekijöitä. Kolmas prosessin onnistumiseen vaikuttava tekijä on muutosten läpiviennin ja erityisesti sen sitoutumisen aikaansaaminen. Mikäli organisaation tekijät pääsevät osallistumaan prosessin tekoon, prosessin käyttöönotossa on pienempi vastarinta. (Laamanen 2004, 82–83.)

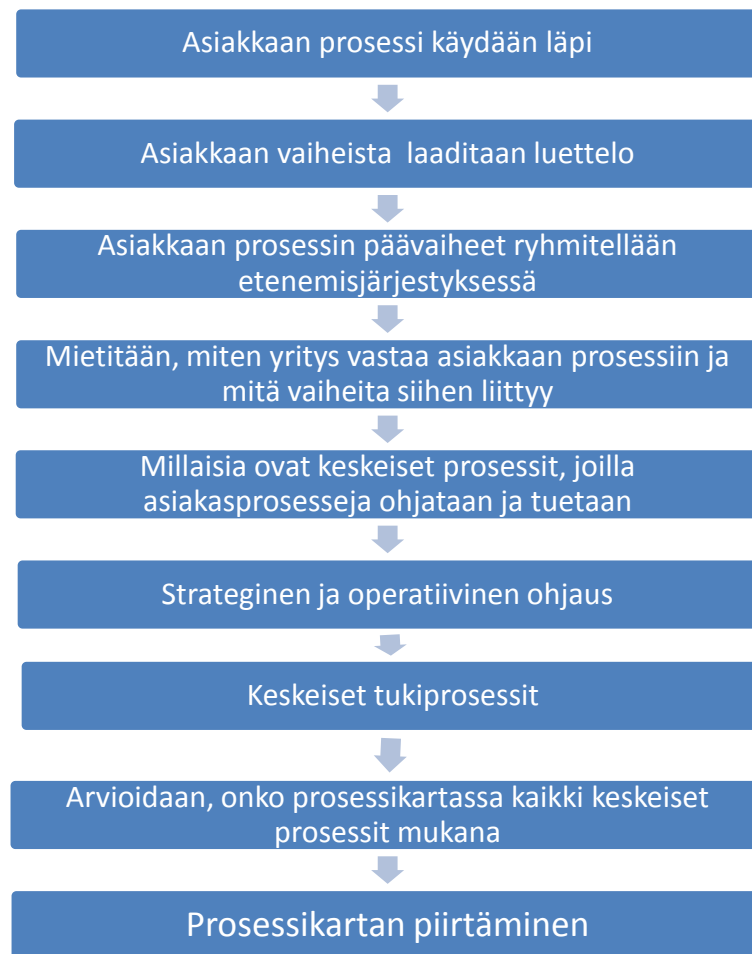
Laamasen (2004) mukaan kuvauksessa tulee esittää asioiden välisiä riippuvuuksia sekä edistää prosessissa toimivien työntekijöiden yhteistyötä. Kuvaus tulee olla hyvin rajattu, maksimissaan neljä sivua A4-tekstiä. Prosessin ymmärtämiseen riittää suhteellisen karkea kuvaus, kun taas toiminnan parantaminen vaatii yksityiskohtaisempaa kuvausta. Prosessikuvauksen yksityiskohtaisuuden tulee olla niin tarkkaa, että toimintalogiikka tulee helposti selville. Kuvauksen päätavoitteena on tunnistaa kriittiset toiminnot ja päätökset sekä edistää niiden hyvää suorittamista. Ihmisen hahmotuskyky toimii maksimissaan 15–20 toiminnon rajoilla, joten sen yli mennessä ymmärryskyky hämärtyy. Mahdollista on tehdä ensin helpommin hahmotettava, selkeä ja karkea 4-7 vaiheen kaavio ja mennä sitten yksityiskohtaisempaan, erilliseen kaavioon. Sivosen ja Työppösen (2004) mukaan organisaation prosessit tulee kuvata yksi kerrallaan, riittävällä, mutta kuitenkin karkealla tasolla. Kuvaamisella selvennetään prosessin kulku, ei kuitenkaan yksityiskohtia, jotka vain hämärtävät ja tekevät mallintamisesta vaikeaselkoisen. (Sivonen ja Työppönen 2006, 15; Laamanen 2004, 79–81.)

Prosessien kuvaaminen (Kuvio 3) auttaa yritystä laadun ja työn kehittämisessä. Työn uudelleenorganisointi selkeytyy, kun vaiheistus on tehty. Tuotteistaminen ja työn näkyväksi tekeminen onnistuu parhaiten prosessien mallinnuksen avulla. Prosessikaavio on nopea ja helppo työväline myös perehdytyksessä.



Kuvio 3. Prosessien kuvauksella saavutetaan paljon hyötyä

Prosessikartan laatimisessa on useita eri vaiheita (Kuvio 4). Ensin asiakkaan prosessi käydään läpi. Prosessin piirtäminen alkaa asiakkaan tarpeista ja eri vaiheista laaditaan luettelo ja prosessin päävaiheet ryhmitellään etenemisjärjestyksessä. Prosessikuvaamisessa mietitään, vastaako yritys asiakkaiden tarpeisiin ja mitä vaiheita siihen liittyy. Samoin pohditaan keskeisiä prosesseja, joilla asiakasprosesseja ohjataan ja tuetaan. Seuraavaksi mietitään strateginen ja operatiivinen ohjaus sekä keskeiset tukiprosessit. Edellä olevien ideointien jälkeen puntaroidaan, onko kaikki tarpeelliset prosessit huomioitu. Prosessikuvaus päättyy asiakkaan vastaanottaessa palvelua. Kuvaus tehdään prosesseittain yksi kerrallaan, riittävällä, mutta karkealla tasolla. Tarkoituksena on selventää prosessin kulkua, ei prosessin yksityiskohtia, jotka tekevät prosessikuvauksesta vaikeaselkoisen. (Sivonen & Työppönen 2005, 14–15).



Kuvio 4. Prosessikartan laatimisen vaiheet (mukaillen Sivonen & Työppönen 2005, 14–15).

Prosessin kuvauksen voi aloittaa pohtimalla prosessin oleellisia perustietoja (Kuvio 5). Perustietoja pohtiessa tulee selvittää prosessin tarkoitus, omistaja ja mistä prosessi alkaa ja mihin päättyy. Perustietoja pohdittaessa mietitään, ketkä ovat prosessin asiakkaita sekä heidän tarpeet ja vaatimukset. Prosessilla tulee olla myös tavoitteet sekä mittarit tuloksien mittaamisen onnistumiseksi. Myös prosessin resurssit ja kehittämismenettelyt on hyvä avata kirjallisesti. Perustietojen hahmottamisen jälkeen kuvataan prosessin kulku prosessikaavioon. Piirtämisen alussa prosessin toteuttamiseen osallistuvat tekijät kirjataan kaavion vasempaan reunaan ja prosessin eri vaiheet kirjataan eri tekijöiden kohdalle. Kaikki vaiheet kirjataan ja lopuksi niistä valitaan kriittiset kohdat muistaen, että ei ole liian yksityiskohtaista kuvausta, sillä niitä tarvitaan ongelmien ratkaisemiseen. Prosessikuvaamisessa tarkoitus on ymmärtää prosessin toimintaa ja siten tehtäviin kuuluu prosessin kuvaaminen liittyen mm. asiakkaisiin, tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, tuotteisiin, vaiheisiin ja vastuihin. Kaikkien prosessissa mukana olevien kannattaa olla

mukana arvioimassa prosessin kulkua ja erityisesti sitä, onko kuvaus totuuden mukainen. Tämän jälkeen kaikkien osallisten hyväksymä prosessikaavio piirretään. Tuloksena syntyy välittömiä parannuksia prosessiin. (Sivonen & Työppönen 2005, 15–17.)

The diagram consists of nine horizontal rows. Each row features a blue rounded rectangular box on the left containing a question, and a white rectangular box on the right for the answer. The questions are:

- Mikä on prosessin tarkoitus?
- Kuka on prosessin vastuhenkilö?
- Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?
- Ketkä ovat prosessin asiakkaita?
- Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset?
- Mitkä ovat meidän omat tavoitteet prosessille?
- Mitkä ovat prosessin mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista ja asiakkaiden vaatimuksien täyttymistä mitataan?
- Mitkä ovat prosessin keskeiset resurssit?
- Mitkä ovat prosessin kehittämismenettelyt?

Kuvio 5. Prosessikartan perustietojen määrittely käynnistää kuvauksen (mukaillen Sivonen & Työppönen 2005, 15).

4 PROSESSIN JOHTAMINEN

4.1 Prosessijohtaminen

Pitkäsen (2006) mukaan prosessijohtaminen on hyvien toimintamallien etsimistä, käyttöönottoa ja kehittämistä. Prosessi työkaluineen tulee nähdä organisaatiolle ja työntekijöille helpottavana ja hyödyllisenä apuvälineenä. Prosessien kehittämiseen palveluorganisaatiossa on erityisen tärkeää saada työntekijät osallistumaan, sillä silloin sitoutuminen muutoksiin on helpompaa. Myös hyvinvointi ja mielenkiinto työhön lisääntyvät, kun omaan työhön voidaan vaikuttaa. Lecklinin (2002) mukaan prosessijohtamisen avulla organisaatio toteuttaa toimintatapaansa ja sitä johdetaan prosessien avulla. Laadun johtaminen lähtee yrityksen perusarvoista, joiden ympärille koko toiminta rakennetaan. Perusarvot kertovat yrityksen näkemyksistä ja uskomuksista. Arvot täytyisi pystyä muuntamaan henkilöstön toiminnaksi, etteivät ne jäisi vain johdon kirjaamiksi tavoitteiksi. Kirjaamalla arvot jää henkilöstölle yhtenäinen käsitys toiminnan tärkeydestä ja siten kaikki voivat pyrkiä yhtenäiseen toimintaan. Prosessijohtamisen etuna on käytännön ja organisaation toiminnan kohtaaminen. Prosessin johtajalla on hyvät mahdollisuudet kehittää ja johtaa toimintaa kokonaisuutena. Kaikkiin toimintoihin ei puhtas prosessijohtaminenkaan luonnistu. Loogisesti etenevissä prosesseissa prosessijohtamisen soveltaminen onnistuu, silloin täytyy olla selkeä alkutapahtuma, tietty järjestys toimintaketjuissa ja selkeä lopputulos. Kaikki prosessit eivät etene loogisessa järjestyksessäkään, vaan tehtäviä voidaan suorittaa pieninä epäsäännöllisinä osina, rinnakkain tai jättää osa suorittamatta. (Pitkänen 2006, 177–180; Lecklin 2002, 37–39 ja 140–143.)

Laamasen (2004) mukaan prosessien johtamistapaan siirtyminen vaatii ensin prosessien tunnistamisen, sillä se luo pohjan organisaation kehittämiseksi. Kerrallaan kannattaa kehittää 2-4 prosessin mallinnusta. Haasteellisinta on ottaa kuvaukset käytännön ohjelmaan. Prosessien organisointi vaatii johdolta prosessikuvausten analysointia, viestintää, mittaamista, tiimien ja verkostojen perustamista, auditointia sekä osaamisen, suorituskyvyn ja työkalujen analysointia. Prosesseja tulee jatkuvasti kehittää, suunnitella strategisesti ja saada käytännön muutoksia aikaan. Grönroosin (2009) mielestä kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta yrityk-

sen tulee vain tehdä arvoa tuottavia toimintoja asiakkaille. Muut prosessit ja toiminnot tulisi siirtää prosessin ulkopuolelle. Tästä syystä nykyisessä johtamiskulttuurissa tarvitaan prosessiajattelua. Jos yritys haluaa tuottaa mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle, sen tulee ulottaa prosessijohtaminen yrityksen kaikkien toimintaan. (Laamanen 2004, 50; Grönroos 2009, 57–58.)

Prosessiajattelu eroaa muista johtamisen malleista, koska huomio kohdistetaan suoraan toimintaan. Prosessiajattelu ei aiheuta lisätyötä ihmisille, vaan työt tulee tehdä eri tavalla. Yrityksen kuluihin voi vaikuttaa resurssien käyttöä pienentämällä, mutta prosessiin liittyvää toimintaa on muutettava jotenkin. Prosessiajattelu liittyykin läheisesti laatujohtamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain. Tämän jälkeen johdetaan määriteltyjä organisaation ydin- ja tukiprosesseja. Prosessiorganisaatiossa johdetaan kokonaisvaltaisia prosesseja yksittäisten tehtävien sijasta. Tällöin prosessi vastaa koko prosessin toimivuudesta, kuten tilauksen vastaanottamisesta aina toimitukseen saakka. Prosessijohtaminen ja prosessien uudelleensuunnittelu painottuvat kokonaisvaltaisiin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Muutostyössä huomioidaan yksittäiset toiminnot ja muutoksen vaikutukset aina henkilökohtaiselle tasolle saakka. Prosessiorganisaation vahvuuksia ovat selkeät valta- ja vastuurajat. Ristiriitatilanteiden välttämiseksi johdon täytyy siirtää valta prosessin omistajille. Prosessien kehittäminen lähtee liiketoiminnan lähtökohdista. (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 29–35.)

Palvelujohtaminen perustuu palvelujen ominaispiirteisiin ja palvelukilpailun luonteeseen. Palvelujohtaminen tarkoittaa yrityksen tapaa johtaa liiketoimintaa kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu palveluista eikä pelkästään tuotteesta tai palvelusta. Asiakkaalle on tuotettava arvoa, kun he kuluttavat organisaation palveluja. Asiakassuhteessa tärkeää on kokonaislaatu ja huomioida täytyy, että se muuttuu ajan myötä. Sen vuoksi laadun on muututtava sen mukaisesti. Organisaatio pystyy tuottamaan laatua henkilöstön, tekniikan, fyysisten resurssien, järjestelmien sekä myös muiden asiakkaiden avulla. Tärkeää on kehittää ja johtaa koko organisaatiota, että haluttu laatu saavutetaan. Laadun kannalta avainasemassa on se, saadaanko organisaatio vielä toimimaan niin, että sekä organisaati-

on, asiakkaiden, muiden osapuolten, kuin yhteiskunnan luoma haluttu laatu saavutetaan. Organisaation tulee ymmärtää, miten yrityksen käytettävissä olevia resursseja hallitaan, jotta haluttua laatua pystytään tuottamaan. Merkittäviä muutoksia johtamisfilosofiassa on, kun johtamisessa herää mielenkiinto asiakkaille koituihin seurauksiin. Johtamisessa huomio siirtyy rakenteen sijasta prosessiin. Prosessien johtaminen on merkittävässä asemassa, sillä jos rakenteet ovat ykkösasemassa, toiminnan joustavuus ja asiakaskontaktien hoitaminen kärsivät. (Grönroos 2009, 269–271.)

4.2 Uusien toimintamallien suunnittelu

Nykytilan analysointi on välttämätöntä uuden prosessin arvioinnille. Analysoimalla tiedetään, mitkä asiat ovat vanhassa prosessissa kunnossa ja missä prosessin osissa ongelmat syntyvät. Mikäli organisaatiolla on tiedossa vanhan prosessin asiakastytyväisyys, läpimenoaika, kustannukset tai virheiden esiintymistiheys, on arviointi helpompaa ainakin prosessin suorituskyvyn osalta. Jatkossakin on oltava uudelleensuunnittelua ennen tieto nykyisestä laadukkuudesta. (Kvist, Arhoma, Järvelin, & Räikkönen 1995, 115)

Uuden toimintatavan kuvaus prosessikaavioin ja sanallisin selityksin edellyttää myös asioiden täsmennystä. Huomioida tulee uuden toimintatavan edellyttämiä tietojärjestelmiä, henkilöresursseja, toimintatapoja, organisaatorakennetta sekä johtamisjärjestelmiä koskevat toimenpiteet ja näiden kustannusvaikutukset. Lopuksi tulee tarkistaa, että asetetut muutostavoitteet pystytään saavuttamaan. (Martola & Santala 1997, 87.)

Uusien toimintamallien suunnittelun lähtökohtana on suunnitella toimintatapa, miten asetetut muutostavoitteet saavutetaan. Uutta toimintaa tulee suunnitella yhdessä koko tulosyksikön kanssa. Parhaiten uusia näkökulmia uusista toimintavoista saa ulkopuolisen asiantuntija avulla, sillä uuden toimintatavan ideointi vaatii aikaisempien toimintatapojen kyseenalaistamista, turhien vaiheiden ja toimintojen karsimista prosesseista. Uuden toimintatavan mukaiset osaamistarpeet ja resurssit suunnitellaan ratkaisulle. Uusi toimintamalli mallinnetaan prosessikaavioon. Lisäksi mietitään uuden toimintamallin mukaiset osaamistarpeet, fyysiset raken-

teet, päätöksentekorakenteet, ohjausmalli ja kustannusvaikutukset. Uusien toimintamallien käyttöönoton helpottamiseksi, muutos tulee tehdä mahdollisimman konkreettiseksi työntekijälle. Työntekijän tulee sisäistää muutos ja oivaltaa se omakseen, että henkilö aidosti muuttuu. Pelkkä tieto muutoksesta ei saa vielä aikaan muutosta. Konkreettisia, yksilöityjä tavoitteita on helpompi mitata. Työntekijän osallistuessa muutosprosessiin, saa hän jotain myös itselleen, kuten paremmat työskentelyolosuhteet, haasteellisemmat työtehtävät, itsenäisyyttä päätöksentekoon ja joustavammat työajat. Uudet toimintatavat tulee olla oikeudenmukaisia eli ne tulee sopia yhteen henkilökunnan eettisten näkemysten ja arvomaailman kanssa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 55–57.)

Uuden toimintamallin suunnittelussa ei saa antaa kriittisyydelle liikaa valtaa, sillä muutoksen hyötyjä kannattaa etsiä mahdollisimman paljon ja sitten vasta puntaroida prosessin mahdollisia heikkouksia. Prosessin omistajat saattavat kokea tunnetasolla riittämättömyyden sekä huonouden tunnetta ja siksi he saattavat hylätä prosessikuvauksen toimintatavan henkisellä tasolla. (Laamanen 2004, 97–99.)

Laamasen (2004, 97–99) mukaan kielteisten piirteiden ennakointiin kannattaa varautua seuraavin keinoin:

- Ensin prosessin kuvaus esitellään lyhyesti
- Seuraavaksi etsitään ja kirjataan prosessin vahvuudet ja hyvät ominaisuudet ja lopuksi parantamisalueet ja heikkoudet.
- Tämän jälkeen keskustellaan näkemyseroista, jolloin jokainen saa esittää omat näkemyseronsa.
- Seuraavaksi priorisoidaan parantamisalueet, jolloin yritetään löytää mahdolliset parannusideat.
- Lopuksi sovitaan jatkotoimenpiteistä ja hyväksytään yhdessä prosessi.

Tuotantoprosessin tehokkuus edellyttää toimivaa tiedonkulkua. Tuotteiden ja raaka-aineiden tiedot tulee olla oikeita ja helposti saatavilla olevia. Tiedonkulku tulee olla sujuvaa, virheetöntä ja oikea-aikaista, sillä se parantaa prosessin toimivuutta. Tiedonkulkua pystytään parantamaan tietojärjestelmien ja erilaisten menettelytapojen avulla sekä ammattitaitoon ja kokemukseen perustuvan hiljaisen tiedon hal-

linnalla. Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi auttaa organisaation kehittymistä sekä erikoistumista ja siksi siihen kannattaa satsata. (Taskinen 2007, 50.)

Konkreettiset muutostoimenpiteet kohdistuvat yksilöityyn toiminnan osa-alueeseen, organisaation osaan ja erityisesti henkilöihin sekä heidän osaamisensa kehittämiseen. Vanhoista työtehtävistä tulee luopua ja uusien toimintatapojen soveltaminen alkaa. Uusien toimintamallien tehokas käyttöönotto edellyttää tyytymättömyyttä vanhaan ja uuden houkuttelevuutta, muutosvision selkeyttä, käytännön toimenpiteitä ja uskoa muutoksen toteutumiseen. Organisaatiolla täytyy olla vahva usko muutoksen toteutumiseen. Mikäli se puuttuu, loppuu yrittäminen, esiintyy avuttomuutta ja lopulta luovutaan muutoksesta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 59–61.)

Prosessien kehittämisellä ja muutoksella tavoitellaan paljon hyvää, mutta huomioida täytyy, että yhden prosessin uudistaminen saattaa heikentää toisia prosesseja. Uudistettavaa prosessia kannattaa tarkastella osana siihen sidoksissa olevia prosessien kokonaisuutta. Uudistustyön hyödyt saadaan käytäntöön, mikäli prosessin ympäristön muutostarpeet otetaan suunnittelussa huomioon. Yrityksen tulee selvittää itselleen, onnistutaanko säilyttämään kilpailukykyisyys jatkuvalla ja systemaattisella prosessien parantamisella vai vaatiiko toiminta vanhojen mallien ja periaatteiden uudelleensuunnittelun. Joissakin tapauksissa muutoksia ei ole mahdollista toteuttaa pienin askelin. Uudelleensuunnittelu saattaa kestää useita vuosia, joten luja ja vaativa johtajuus auttavat projektin läpiviennissä. (Kvist, Arhoma, Järvelin, & Räikkönen 1995, 121–122, 166.)

4.3 Muutoksen johtaminen

Johtajien tehtävä on priorisoida eli asettaa tavoitteita ja luoda strategiaa. Johtajan on saatava muutoksia aikaan, muutoin organisaatio ei ole pitkäikäinen. Strategia ohjaa yrityksen menestymistä, sillä strategia tarkoittaa suunnitelmaa siitä, mitä nyt tehdään, että organisaatio menestyy tulevaisuudessa. Maailma muuttuu tekemällä, sillä muutos tarkoittaa, että toiminta prosessissa muuttuu. Muutoksen hitaus saattaa johtua siitä, että organisaatio ei tunne omia arvoja tuottavia prosessejaan

ja sen vuoksi puuttuu näkemys siitä, mikä käytännön työssä on kriittistä organisaation menestymiselle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13–15.)

Suuria muutoksia toteutettaessa kannattaa laatia käyttöönottosuunnitelma. Suunnitelma voi sisältää esim. prosessin dokumentointia, käyttöönoton kuvausta, vastuunjaon, aikataulun, välitavoitteet ja tarkistuspisteet, mittauksen ja palautteiden keräämisen, koulutuksen ja tukitoimenpiteet. Prosessin muutoksen ja sen onnistumisen kannalta prosessinomistaja tulee saada sitoutumaan uuteen menettelyyn, antamaan tukensa ja osallistumaan itse aktiivisesti muutosvaiheeseen mahdollisimman varhain. Muutosvastarintaan on valmistauduttava ja aktiiviset vastustajat tulee saada mukaan kuuntelemalla, yhteistyömuotoja hakemalla sekä antamalla vaikutusmahdollisuus prosessin kehittämiseen. Passiiviset vastustajat tulee paljastaa ja selvittää heidän vastustamisen syyt ja rohkaista heitä mukaan muutokseen. Muutoksen edut ja nykyisyyden epäkohdat tulee tuoda julki, sillä ne edistävät muutosta. Liian suuria muutoksia ei saa kerralla toteuttaa, sillä henkilöstölle on annettava aikaa muutoksen hyväksyntään. Koeprojekti tai vaiheittainen käyttöönotto helpottavat muutosvastarintaa. (Lecklin 2002, 220–222.)

Lecklinin (2002) mukaan uuden prosessin käyttöönotto onnistuu hyvin, jos siitä annetaan osallistujille tunnustus ja palkkio välittömästi. Vastaavasti, jos käyttöönotossa tapahtuu virheitä tai laiminlyöntejä, on niihin reagoitava heti. Kehitystyössä on oltava kärsivällinen, sillä tulokset syntyvät viiveellä. Uuden oppiminen ja tulosten parantuminen voivat kestää pitkään riippuen muutosten vaikeusasteesta. Kommunikointiin ja viestintään tulee kiinnittää entisestään enemmän huomiota. Riittävän valmennuksen sekä avoimen tiedonkulun on todettu parantavan prosessin muutoksen onnistumista. Tukea ja koulutusta on tarjottava prosessin suorittajille, mikäli uusien työtapojen oppiminen on vaikeaa. Muutoin esiintyy tyytymättömyyttä ja entisiin menetelmiin palataan välittömästi. Käyttöönoton jälkeen on seurattava uudistettua prosessia. Lisäksi tulee tutkia, toimiiko prosessi suunnitelmien mukaan ja ovatko tekijät omaksuneet uudet työtavat sekä vastaavatko tulokset tavoitteita. Mikäli laatu poikkeamia esiintyy, ne täytyy korjata heti. (Lecklin 2002, 220–222; Lecklin 2009, 44.)

Muutos herättää voimakkaita tunteita ja useimmat suhtautuvat muutokseen aluksi epäluuloisesti. Muutosvastarintaa esiintyy, vaikka muutos näyttäisikin lupaavalta ja

parannukselta aikaisempaan. Ihminen kokee muutokset osaksi uhkana ja se on normaali ilmiö. Mitä laajempi muutos on, sitä todennäköisempää muutosvastarinta on. Muutoksen johtamisessa on tärkeää ihmisten reaktioiden ennakoiminen ja hallitseminen. Muutosvastustuksen syntyyn ja määrään voi vaikuttaa johtamistavalla. Muutosvastarinta on vähäisintä, kun muutostoiminta aloitetaan heti tiedottamisen jälkeen tai kun niitä eniten odotetaan. Muutosvastarintaa voidaan ottaa etukäteen huomioon antamalla henkilöstön osallistua, tiedottamalla avoimesti ja riittävästi projektista, kouluttamalla henkilöstöä, vaikuttamalla asenteisiin, seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja palkitsemalla henkilöstöä. Johdon hidastelu ja epäsuora käyttäytyminen muutosten etenemisen suhteen pahentaa vastarintaa. Puolestaan määrätietoinen, mutta joustava, reilu ja avoin muutosprosessissa eteneminen vähentää epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Henkilöstön motivaatiota saa lisättyä, mikäli heitä palkitaan toteutuneista muutoksista ja lisääntyneistä työtehtävistä annetaan lisäkorvaus. Johdon tulee nähdä koulutuksen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen vaikuttamisen asenteisiin ja sen kautta muutokseenkin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 63–65.)

Esimiehen on valmistauduttava työntekijöiden testaukseen, sillä alaiset haluavat selvittää, onko johto muutosten kanssa tosissaan. Jokainen työntekijä vertailee vanhaa ja turvallista toimintatapaa uuteen. Monesti uusi tuntuu turhalta ja ylimääräiseltä vaivalta. Siksi käytännön muutosten kannalta esimiehen suhtautuminen muutokseen ja sen toteutumiseen on ratkaiseva. Poikkeamiin on heti puututtava, sopimuksista on pidettävä kiinni ja sormien välistä ei saa katsoa. Joskus prosessiajatteluun liittyvissä muutoksissa esimies joutuu tekemään myös ikäviä päätöksiä, mikäli työntekijät eivät pidä sopimuksista kiinni. Muutoin ote muutoksesta menetetään ja kukaan ei usko enää uuteen toimintatapaan, eikä myös esimieheen. (Laamanen 2004, 108–109, 140.)

Ihmiset suhtautuvat prosessiajatteluun ja muutokseen eri tavoin. Toiset ovat aivan innoissaan ja toiset yrittävät myrkyttää prosessin onnistumisen kaikin tavoin. Prosessista positiivisesti ajattelevat ymmärtävät prosessiajattelun tuovat muutosta heidän työnsä kaaokseen ja päätökset syntyvät tosiasioiden perusteella. Varautuneemmat pelkäävät heidän toimintavapautensa rajoittuvan ja ihmisten jäävän huonommalle huomiolle. Muutokset pohjautuvat tunteisiin ja siksi muutos on sosi-

aalinen ilmiö. Muutoksella on vaikutuksensa ryhmän tai tiimin jäsenten välisiin suhteisiin. Tärkeää on kuunnella vastustajia ja kunnioittaa heidän näkemyksiään, mutta parempi on työskennellä muutoksen kannattajien kanssa, kuin uhrata aikaa vastustajille. Tärkeää on analysoida muutosta omalta kannalta mahdollisimman monipuolisesti, että muutos hyväksyttäisiin. Pelkojen ja tunteiden pohtiminen yhdessä on tärkeää. Muutoksia ollessa liikaa suhteessa sulatuskykyyn, ihmiset kokevat sen ahdistavana ja stressaavana. Vastaavasti vähäiset muutokset tylsistyttävät ihmisiä. (Laamanen 2004, 144–145, 258, 270.)

4.4 Tulosten mittaaminen

Laamasen (2005) mukaan tuloksia voidaan mitata tyytymättömyyden osoituksilla, joita ovat reklamaatiot, palautetut tuotteet, menetetyt tilaisuuskaupat ja esitetyt kysymykset. Toinen tapa on seurata asiakastyytyväisyyttä tyypillisimmällä asiakastyytyväisyyskyselyllä tai vaihtoehtoisesti asiakaspaneelilla, asiakashaastatteluilla tai imagoselvityksillä. Kvistin & kumppanien (1995) mukaan prosessin asiakastyytyväisyyttä mitattaessa tulee mittarit johtaa asiakkaiden vaatimuksista, odotuksista ja tarpeista. Lisäksi kannattaa asettaa painoarvot mittareille niiden tärkeyden perusteella esimerkiksi prosentuaalisesti. Laamanen on sitä mieltä, että kilpailijaselvitykset ja markkinatutkimukset ovat myös tärkeitä mittareita, kuten tuotetestaukset, benchmarking tai asiakasrakenteen analyysi. Havainnointi voi olla arvoa tuottava mittari nauhoitettaessa tai videoitaessa asiakaskohtaamista. Helpoin tapa mitata asiakastyytyväisyyttä olisi asettua asiakkaan asemaan, jolloin henkilökunta olisi haamuostajana tai henkilökunta tekisi asiakkaan prosessin tai toimintaympäristön analysoinnin. (Laamanen 2005, 131; Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 87.)

Mittaristoa suunnitellessa on hyvä miettiä sellaisia prosessin tunnuslukuja, jotka kuvaavat prosessin uusien menetelmien, työkalujen ja -ohjeiden käyttöönottoa tai soveltamisen astetta. Tällöin tiedetään, jäävätkö suunnitelmat ja hyvät ideat vain paperille vai muuttuvatko toimintatavat käytännössä. Jossain organisaatiossa mittaristona voi olla henkilöstön kanssa tehtävät kehityskeskustelut, jolloin saadaan työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja osaamisen kehittämissuunnitelmat

esille. Tärkeintä prosessin käyttöönottossa on esimiesten aktiivinen huomio ja prosessin mittaaminen, että käytäntö juurtuu organisaatioon. Mittaaminen saattaa olla työlästä ja siksi se monesti jää toteuttamatta ja tyydytään seuraamaan vain taloudellista tulosta. Tällöin organisaatiota ohjataan vain intuition ja mielipiteiden perusteella. Mittaamalla saadaan kuitenkin selville mitä oikeasti on tapahtumassa. Mitata voidaan prosessin suorituskykyä, esimerkiksi aikaa, rahaa, määriä, fysikaalisia ominaisuuksia sekä sidosryhmien näkemyksiä. Jokainen organisaatio määrittelee itse toimintansa tunnusluvut. Niitä voivat olla virtaus, esimerkiksi myydyt tuotteet kuukaudessa tai ideat vuodessa sekä tehokkuus, kuten hyöty ja tuottavuus. Tunnuslukuina voi olla myös hävikki ja poikkeamat. (Laamanen 2004, 107, 149–152, 159.)

Laatua voidaan mitata hyvin monesta eri näkökulmasta. Taloudellisia mittareita yrityksellä voi olla esimerkiksi toiminnan laajuus ja kasvu (liikevaihdon kasvu - %) tai kannattavuus (myyntikate-% tai nettotulos -%). Asiakasnäkökulman mittareina toimivat hyvin asiakassuhdemittarit (asiakasfoorumit, asiakasauditoinnit), määrälliset eli kvantitatiiviset mittarit (asiakastyytyväisyys- tai asiakasuskollisuuskyselyt), laadulliset eli kvalitatiiviset mittarit (asiakashaastattelut tai vertaisauditointi/benchmarking) tai satunnaiset toimintaa ohjaavat mittarit (vuorovaikutuksen kautta tapahtuva havainnointi tai reklamaatio). Prosessinäkökulmaa pystyy mittaamaan erikseen läpimenoajalla (suoritus aika), tehokkuudella (tuottavuus, palvelutapahtumien määrä/ henkilökunnan määrä, työaika/ kokonaiskustannukset), menekillä (myytyjä tuotteita/ tunti) sekä hävikillä (ylivalmistaminen, odottaminen, tarpeeton liikuminen). Kehitysnäkökulmia voidaan mitata kehittämismittareilla (uusien palveluiden määrä ja myyntivolyymi, uudet kumppanit), henkilöstömittareilla (henkilöstön pysyvyys, tyytyväisyys, sairaspoissaolot). (Kaakinen & Kenner 2002.)

Mittaristoa suunnitellessa kannattaa kriteereiksi ottaa tuotteiden ja palveluiden sekä asiakkuuksien kannattavuuden ja uudelleenoston seuraamisen. Mittauskohteena kannattaa olla muutama tuote, palvelu tai asiakkaisiin liittyvä tekijä, joilla uskotaan olevan oleellista merkitystä. Tärkeät tiedot asiakkaista sekä tuotteiden ja palveluiden toimivuudesta auttavat usein toiminnan suunnittelua. Välillä on hyvä selvittää ja analysoida tyytymättömyyttä aiheuttavia ja ostamista estäviä tekijöitä. Asiakaskohtaamisista ja asiakkaan kokemuksista saattaa saada hyvää välitöntä

palautetta ja samalla voi seurata asiakkaiden käsityksiä organisaatiosta ja sen tuotteista ja palveluista (tyytyväisyys, tunnettuus, brändi, maine, imago). (Laamanen 2005, 134.)

Tehokkuutta voidaan mitata resurssien käyttöön ja palvelukykyyn peilaten menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen (Kuvio 6.). Resurssien käytöstä voidaan mitata esimerkiksi laskutettavan työn osuus, tuottavuus, palvelutapahtumat/myyjä, valmistuneet tuotteet/ työtunti, myynti/ työtunti, saanto. Palvelukyvyistä voi mitata virheettömien tuotteiden luovutus sovitussa ajassa, reklamaatioiden lukumäärä ja ajallaan tehdyt toimitukset. (Laamanen 2005, 138–139.)

MENNEISYYS	NYKYISYYS	TULEVAISUUS
Toteutuneet kustannukset	Asiakasrajapinnassa tehdyn strategian valinnanmukainen tehokkuus ja kriittiset tekijät	Kapasiteetin käytön suunnitelmat ja ennusteet
Tuotteet ja palvelut / kustannukset	Aikaan sidotut mittarit edistävät tehokkuutta ja joustavuutta	Prosessin toimivuuden arvioinnit
Jäte ja hävikki	Keskeneräinen tuotanto	Prosessin kehitysideoiden lukumäärä
Virheet ja korjauskustannukset	Prosessin läpimenoaika	Prosessin menestystekijöiden toteutuminen
Menetetty työtunnit	Toiminnan täsmällisyys	Auditoinnin havainnot
	Ylityöt	
	Prosessin kustannusten pitävyys	
	Kapasiteetin käyttöaste	
	Tunnista prosessin kriittiset vaiheet ja seuraa niiden toimivuutta.	

Kuvio 6. Toiminnan tehokkuuden tunnuslukujen esimerkkejä (mukailen Laamanen 2005, 139).

Menneisyydestä mittareiksi voi ottaa uusille ja vanhoille asiakkaille saadun myynnin sekä menetetyt asiakkaat ja kaupat. Menneisyyden pohjalta voi mitata myös asiakassuhteen kestoa. Nykyisyydessä voi tyytyväisyyttä mitata asiakastyytyväisyysseurannalla, valituksien avulla, palveluiden toimivuuden selvittelyllä, toimitusajan täsmällisyyden selvityksellä, asiakaan arviolla tuotteista ja palveluista, asiakaskontaktien lukumäärällä ja laadulla sekä havainnoilla asiakkaiden toiminnasta. Tulevaisuutta kannattaa mitata asiakkaiden suosituksin, mittaamalla osuutta asi-

akkaan hankinnoista, markkinaosuudella, asiakkaan uudelleenostoaikaeilla, asiakkaan oman liiketoiminnan kehittymisen ennusteilla ja asiakassuhteen laajuuden mittauksella. Lisäksi tulevaisuutta voi mitata organisaation maineen ja tunnettouden selvityksellä, menetettyjen asiakkaiden palaamisella ja uusien tuotteiden lukumäärällä ja myyntiennusteilla. (Laamanen 2005, 134.)

Suorituskyvyn mittarin tulee kertoa tuloksista, ei siitä mitä prosessin sisällä tapahtuu. Prosessia kehitettäessä tiedetään mittareiden avulla, onko uusi prosessi vanhaa parempi. Mittauskohteeksi kannattaa valita oikeita asioita. Tulosten vaikuttavuus on usein parempi mittari kuin suoritteiden mittaaminen. (Pitkänen 2010, 87.)

Ruokatuotannon omavalvonta on yksi laadunvalvontaa kokoava mittaristo. Omavalvontaan sisältyy kriittisten valvontapisteiden valvominen, hyvät hygieniakäytännöt sekä niiden tukijärjestelmät (siivoussuunnitelmat, näytteenottosuunnitelmat, jätehuoltosuunnitelma ja palo- ja pelastussuunnitelma). Omavalvontasuunnitelma määrittelee mm. lämpötilojen mittauksien ja niistä tehtävien kirjausten tiheyttä. Omavalvontaa kirjataan paperille ja säilytetään mapissa. (Taskinen 2007, 48–49.)

Tulosten arviointiin vaikuttavat toiminnan tarkoitus ja siitä johtuvat päämäärät sekä tavoitteet. Ellei asiakkaiden tarpeita ja toiminnan tarkoitusta ymmärretä syvällisesti, ei toiminnan laatua ja hyvyttä voida mitata. Parhaimmillaan prosessin onnistumista voidaan mitata yhdellä tunnusluvulla, ydinsuorituskyvyllä. Ydinsuorituskyky voi olla valmistusprosessissa tuotteiden valmistuskustannukset ja palveluprosessissa palveluiden käyttöaste. Yksinkertaistettuna organisaation ydinsuorituskyky löytyy tarkastelemalla, mikä on organisaation toimintajärjestelmä ja sen tarkoitus sekä mikä on tämän prosessin tarkoitus koko liiketoiminnassa. Prosessia ja tuotetta on helpompi mitata, kuin prosessin vaikutuksia ja hyötyä asiakkaalle. (Laamanen 2004, 174–175.)

5 RAVINTOLA MARTTILAN TALLIN YDINPROSESSIEN Kuvaaminen

Prosessinsa tunnistava organisaatio on hyvässä asemassa kilpailutilanteessa, sillä prosessijohtaminen tarkoittaa tärkeiden prosessien tunnistamista, kuvaamista, mittaamista, työkalujen ja osaamisen kehittämistä, arviointia ja parantamista.

Opinnäytetyössä kuvataan ravintola Marttilan tallin keskeisimmät asiakkaalle arvoa tuottavat toimintoketjut. Kehittämistyön ajatuksena on tuottaa kirjallinen selvitys ravintolan kahdesta ydinprosessista: lounasruokailun tilauksesta toimitukseen prosessista sekä tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessista. Opinnäytetyö rajattiin kahteen ydinprosessin kuvaukseen, sillä ydinprosesseja on neljä ja erillisiä prosesseja myös neljä. Yksi ydinprosessista, asiakkaan kokema arvoketju lounasruokailussa on mallinnettu vuonna 2002. Muiden prosessien kuvauksesta tulevaisuudessa tullaan päättämään myöhemmin.

5.1 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena on löytää väline prosessien johtamiseen, ohjaukseen, päätöksentekoon ja suunnitteluun. Työn päätavoitteina on parantaa prosesseja johtamista, lisätä asiakas- ja työtyytyväisyyttä sekä saada aikaan kustannussäästöjä. Prosessien parantamiseen tähdätään mallinnuksen avulla ja kehitysideoiden pohjalta tehtyjen muutosten avulla. Lounasprosessin ja tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessien kuvauksien avulla pyritään löytämään ne toiminnot, joilla ydinprosessit saadaan toimimaan. Kehittäminen ja muutokset eivät tapahdu hetkessä ja siksi prosessien onnistumista mitataan vuoden 2012 maaliskuussa.

Ydinprosessien kuvauksen tavoitteena on löytää prosessin kannalta kriittiset tekijät, selkiyttää työnkulkua ja vastuita. Huomiota kiinnitetään asioiden välisiin riippuvuuksiin sekä kokonaisuuden ymmärtämiseen ja oman roolin vaikutukseen tavoitteiden saavuttamisessa. Näiden tavoitteiden saavuttamisen avulla prosessikuvaukset synnyttävät uutta ajattelua ja auttavat uuden toiminnan suunnittelussa.

5.2 Kehittämistyön lähtökohdat

Kehittämistyön aihevalintaan vaikuttivat ravintolan toiminnan kehitystarve, kannattavuuden parannus ja tulevaisuuteen ennakointi. Työn avulla pyritään tulokselliseen ja tasalaatuisen toimintaan, laadun parantamiseen ja sen myötä asiakastyytyväisyyden sekä työn mielekkyyden parantamiseen ja ylläpitämiseen. Prosesoinnin avulla pyritään koko henkilöstölle kirkastamaan asiakaslähtöisyyden merkitys, niin että tuotteet ja palvelu vastaavat oikeasti asiakkaiden odotuksiin. Prosesien kehittäminen auttaa ymmärtämään toiminnan ongelmakohtia, eikä silloin mieti kuka teki virheen mahdolliseksi, vaan mikä teki virheen mahdolliseksi. Tärkeää hyötyä mallintaminen tuottaa myös työn kuormittavuudessa, tehokkuudessa, rationalisoinnissa, työhön perehdytyksessä ja ohjauksessa.

5.2.1 Kehittämistyön merkitys ravintola Marttilan tallille

Työllä tähdätään toiminnan tehostamiseen, laadun ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöihin. Työn tuloksena löytyy tutkittavista ydinprosesseista kriittisiä tekijöitä ja siten toiminnan kehittäminen voidaan viedä heti käytäntöön. Kun asioiden välisiä riippuvuuksia pohditaan, voidaan kehittää ajankäyttöä sekä osaamis- ja vuorovaikutustarpeita. Työn avulla koko henkilökunta näkee oman roolin vaikutuksen kokonaisuudessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Ravintolan johto voi käyttää prosessikuvauksia johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä. Esimies pystyy hyödyntämään prosessikuvauksia työn kuormittavuuden mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä, resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä, uuden työntekijän perehdyttämisessä ja työnohjauksessa. Mallintamisen avulla voidaan kerätä hiljaista tietoa ja laajentaa toiminnan arvioinnissa käytettäviä mittareita.

Työllä on merkitystä yrityksen kehittämisessä tulevaisuutta ajatellen. Kehittämistyö vie eteenpäin opinnäytetyön tekijän omaa ammatillista kehittymistä. Tuotos luottaa ja on siksi innovatiivinen. Työn tuotokset hyödynnetään heti käytäntöön.

5.2.2 Tulevaisuuden ammattikeittiö

Asiakkaan arvostuksen osoittaminen näkyy asiakkaan ja yrityksen hyötymisensä. Tulevaisuudessa asiakaskeskeisyys on edellytys selviytymiselle. Asiakkaan muuttuminen tuo muutospaineita yritysten toimintaan, sillä informaatioyhteiskunnan kehittyessä asiakas on yhä maksukykyisempi, vaativampi, kriittisempi ja uskottavampi kuin aiemmin. Asiakas vaatii laadukasta palvelua, mutta myös halpaa hintaa ja tämä luo haasteellisuutta yrityksen tavoitellessa voittoa. Tulevaisuudessa ostotapahtuma eli asiakkaalle ostotapahtumasta syntyvä lisäarvo vaikuttaa yhä enemmän asiakkaan kokemukseen ja mielikuvaan yrityksestä. Kalliimmalla myyvä yritys saattaa olla asiakkaalle kuitenkin houkuttelevampi. Ravintolan valitessa strategiakseen edullisen ostohinnan, silloin ravintola ei lupaa asiakkaalle käyntikerrasta paljoa elämyksiä ja hyvää palvelua. Asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen syvällinen ymmärtäminen onnistuu, mikäli kuluttajat otettaisiin yhteistyöhön tulevaisuuden suunnittelussa. (Aarnikoivu 2005, 14–15; Kilpinen 2011, 30; Moliis 2011, 29.)

Heinonen (2011) on sitä mieltä, että ravintola-ala on suurten kysymysten edessä, sillä yleisravintoloiden aika on ohi. Pääkaupunkiseudulla kuluttajat piipahtavat ravintoloissa impulsiivisesti ja välipalaistuminen sekä ns. 24/7 elämäntapa on tätä päivää. Toisaalta Suomessa suunnitellaan ravintolakäyntiä nykyisin enemmän ja käynnit painottuvat viikonloppuihin. Impulsiivisuus ravintolakäynteihin tulee leviämään pääkaupunkiseudulta muuallekin Suomeen. Nopea syöminen tulee kasvamaan edelleen, sillä kauppojen aukioloaikojen laajentuessa ihmiset liikkuvat yhä enemmän ja silloin he syövät ravintoloissa. Siten liikepaikka tulee olla siellä, missä asiakkaatkin. Erikoistuminen ja pienet segmentit lisäävät markkinaosuuttaan, mutta klassikot tulevat säilymään. Terveellisyystrendi näkyy työpaikkaruokailussa, mutta ravintolassa kuluttajat hakevat mielihyvää. Luomun ja lähiruoan kysyntä tulee kasvamaan hiljalleen. Nyt ja tulevaisuudessa ravitsemisala on kasvuala ja yhteistyöllä turvataan elinkeinon kehittymismahdollisuudet. (Heinonen 2011, 23–27.)

Ravintola- ja majoitusala tulee tulevaisuudessa globalisoitumaan ja matkailu tulee vaikuttamaan positiivisesti liiketoimintaan. Alalla menestyäkseen johtamisessa tulee keskittyä uusiin innovaatioihin, liikeideoihin ja kilpailukykyiseen hintalaatusuhteeseen. Johtamisessa tulee huomioida asiakkaiden muuttuminen yhä

vaativammiksi. Globalisaation myötä kansainvälinen yhteistyö lisääntyy ja ulkomaalaisten yritysten määrä hotelli- ja ravintolabisneksessä tulee lisääntymään. Globalisaatio saa aikaan verkostoitumisen yli alojen sekä kansainvälisesti ja tämä tulee näkymään mm. tavarantoimituksissa. Johtamisessa tulee muistaa henkilöstön kansainvälistyminen, mikä saattaa parhaimmillaan parantaa ammattiympäristöä ja hyvää palveluasennetta. (Palvelut 2020, 2006, 35–39.)

Ravintola- ala tulee vetämään uusia opiskelijoita ja majoitus- ja ravitsemisala tulee olemaan merkittävä työllistäjä. Itsensä johtaminen korostuu alan työntekijätehtävissä, toisaalta tärkeää on myynti- ja markkinointitaitojen osaaminen ja liiketoimintaprosessin ymmärtäminen. Yhteistyö, tiimityö ja muutosvalmius ovat keskeisiä taitoja kilpailussa. Tuotekehittelyssä täytyy ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet, jotka yhdenmukaistuvat, mutta toisaalta yksilöllistyvät. Myös asiakkaiden makutottumukset tulevat kansainvälistymään, samoin kulutuskäyttäytyminen. Trendit tulevat ja menevät yhä nopeammin. Paikallisuus tulee korostumaan ja suomalaiset raaka-aineet saavat yhä enemmän huomiota. Ympäristöystävällisyyden ja kestävä kehityksen kannattaa ottaa yhden johtamisen teemaksi, sillä yhä useammat asiakkaat pitävät näitä palvelun valintaperusteina. (Palvelut 2020, 2006, 35–39.)

Tulevaisuudessa palveluosaaminen tulee olemaan koko majoitus- ja ravitsemisalan ohjenuorana asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Myös johtamis- ja liiketoimintaosaaminen on hyvin merkittävä tekijä menestymiselle liike-elämässä. Johtotehtävissä täytyy tulevaisuudessa hallita yhä paremmin markkinatuntemus, muutosvalmius, ihmisten ja osaamisen johtaminen, yhteistyökyky, ennakointi, tiedon analysointi, ongelmanratkaisukyky ja erityisesti liiketoimintaprosessin ymmärtäminen. Esteettinen osaaminen tulee olemaan keskimääräistä merkittävämpi osa-alue ja tämä tulee huomioida toimitilapalvelujen hankkimisessa, elleivät omat valmiudet riitä. Näillä eväillä alan johtotehtävissä pärjää yhä kovenevassa kilpailussa. (Palvelut 2020, 2006, 40–41.)

Ikääntyminen tuo uusia haasteita ravintolapalvelujen järjestämiseen, sillä ikääntyneet ovat valmiita kuluttamaan, kunhan palvelut on räätälöity juuri heille sopiviksi. Ikääntyneet arvostavat myös asiakaspalvelijan palveluun käytettyä aikaa ja palvelussa lisäarvoa heille tuottavat erityisesti yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työkokemus ja osaaminen palvelussa. (Palvelut 2020, 2006, 37–38.)

5.3 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyö toteutetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä, koska sillä pystytään parhaiten selittämään ihmisten toimintaa koskevien päämäärien ymmärtämisen avulla. Merkityksien pohtiminen tuo esiin ihmisten halut, uskomukset, käsitykset, arvot ja ihanteet. Tekijän omat halut, ihanteet, uskomukset, arvot ja käsitykset tulevat näkyään tutkimuksessa tehdyissä valinnoissa, tulkinnoissa ja johtopäätöksissä. Laadun kriteerinä ei ole aineiston määrä, vaan laatu ja monipuolisuus. Aineiston tulee vastata työn sisällöllisiin tavoitteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin. (Vilka 2005, 50–51; Vilka & Airaksinen 2003, 63–64.)

Vilkan (2005) mukaan tutkimusaineiston keräämisen metodina osallistuva havainnointi sopii erinomaisesti tutkimukseen, sillä tietoa ilmenee paljon hiljaisena tietona. Hirsjärven & kumppanien (2007) mukaan havainnointi tukee kyselyä ja haastattelua, sillä ne eivät kerro, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla tiedetään, toimivatko ihmiset niin kuin kertovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi ei ole vain näkemistä vaan tarkkailua. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu ryhmän elämään, mutta hän tekee tutkittavilleen myös kysymyksiä. Tärkeää on muistaa pitää erillään havainnot ja omat tulkinnat näistä havainnoista. (Vilka 2005, 120; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 211–212.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä toiminnan kehittämiseen. Osallistuva havainnointi ryhmän sisällä on esimiehellä käynnistynyt jo kauan ennen kehittämistyön aloittamista ja nyt kehittämistyössä asiayhteyksiä kirjataan ja pohditaan yhä syvemmin. Piilohavainnointia ja suoraakin havainnointia tehdään edelleen, tosin nyt on ehkä ymmärrystä enemmän mukana.

Kehittämisprosessissa käytettiin laadullisena tutkimusmenetelmänä useita eri tutkimushaastatteluita. Tutkimus aloitettiin strukturoidulla haastattelulla. Työpaikan henkilökunnan tavoitteena oli löytää strukturoidun haastattelun eli lomakehaastattelun avulla prosessien kriittisiä toimintapisteitä. Ennakkoon täytetyn strukturoidun haastattelun ja kehittämistyön tekijän omien havaintojen perusteella ravintolapäällikkö teki kahdesta prosessikaaviosta hahmotelman. Hahmotelman pohjalta toteutettiin teemahaastattelu ryhmähaastattelutilanteessa kolmen tunnin kehittämispalaverissa 7.4.2011. Ryhmähaastatteluun osallistuivat kaikki kahdeksan tutkittavaa

yhtä aikaa. Esimiehellä oli listaus myös teema-alueen eli prosessien kehittämisen tavoitteista. Vastauksia haluttiin saada ydinprosessien pullonkauloihin, vastuualueisiin, työnkulun selkiytymiseen ja kustannustehokkuuteen. Lisäksi asiakkaiden odotusten ja vaatimusten täyttämisen eli asiakaskeskeisyyden haluttiin olevan ohjaamassa toimintaa enemmän kuin aikaisemmin.

Keskustelu ja ideointi käynnistyivät kysymysten avulla. Teemahaastattelun runkona toimivat ravintolapäällikön prosessikaaviokehitykset, joihin tehtiin vastuualuemuutoksia ja lisäyksiä haastateltavien osaamisen, ongelmakohtien sekä ideoiden perusteella. Kehittämispalaverin aikana kirkastettiin myös yrityksen arvoja ja visioita. Ryhmähaastattelutilanteita toteutettiin myös työn lomassa tai kahvitauoilla faktatietojen varmistamiseksi. Tutkija otti selvää ydinprosesseista käytännön työssä myös osallistuvalla havainnoinnilla eli katselemalla, kuuntelemalla ja tekemällä kysymyksiä.

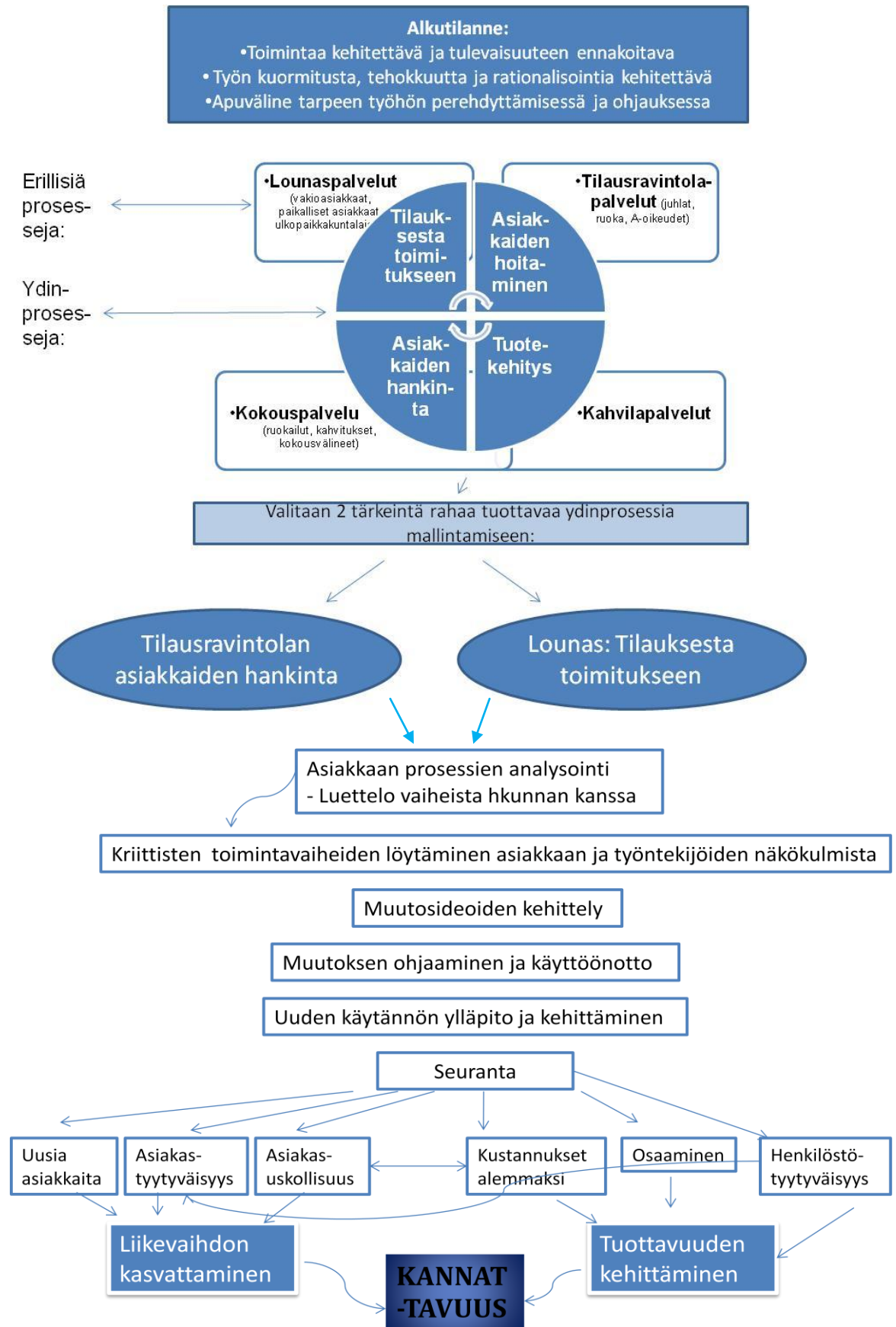
Laadullinen tutkimusmenetelmä on emansipatorinen eli tutkimus lisää tutkittavien ymmärrystä asiasta ja vaikuttaa myönteisesti tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. Tutkimushaastatteluun osallistujat saavat haastattelutilanteesta itsekin jotain, eikä haastattelutilanne ole vain tiedon hankkimisen välineitä. Ryhmähaastattelun aikana asiantuntijaryhmällä on mahdollisuus luoda yhteinen kanta keskusteltavista teemoista, vaikka se ei olisikaan keskustelun ensisijainen tavoite. (Vilkkä 2005, 103.)

5.4 Nykyisten toimintojen analysointi

Kulutusprosessin analysointia kannattaa käyttää apuna määrittäessä palvelun tuottamiseen tarvittavia resursseja. Palvelun prosessiin kuuluu erilaisia tekoja ja osaprosesseja. Osaa tuotantoprosesseista asiakas ei näe suoranaisesti, sillä ne tehdään taustalla ja asiakas kuluttaa vain työn tuloksen. Huomattava osa palvelun tuotantoprosessista tapahtuu samanaikaisesti kulutusprosessin kanssa ja siksi palvelun toiminnallinen laatu korostuu. Toiminnallinen laatu onkin palvelukilpailussa välttämättömyys. Mikäli palvelun tai ostotapahtuman tuotos koettaisiin hyväksi, huono toiminnallinen laatu mitätöi koko tapahtuman. Tämän vuoksi yrityksen tulee

selvittää itselleen yksityiskohtaisesti asiakassegmenttinsä ja ymmärrettävä, kuinka he päätöksensä tekevät. (Grönroos 2009, 418–419.)

Ravintolamaailma on suurten haasteiden edessä nyt ja tulevaisuudessa. Avain toiminnan kehittämiseksi saattaa olla prosessien tunnistamisessa ja kehittämisessä. Ravintola Marttilan tallissa pyritään tämän kehittämistyön eli prosessikuvausten avulla kehittämään liiketoimintaa sekä ennakoimaan tulevaisuuteen (Kuvio 7). Prosessikuvaus auttaa työn kuormituksen, tehokkuuden ja rationalisoinnin järjestyttämisessä. Samalla työ tulee palvelemaan työhön perehdyttämisessä ja ohjauksessa. Ravintolalla on neljä erillistä prosessia: lounas-, tilausravintola-, kahvila- ja kokouspalvelut. Ydinprosesseja jokaisella erillisellä prosessilla on neljä: tilauksesta toimitukseen, asiakkaiden hoitaminen, tuotekehitys ja asiakkaiden hankinta. Tässä vaiheessa valitaan kaksi tärkeintä, rahaa tuottavaa prosessia kehitettäväksi eli lounaan tilauksesta toimitukseen prosessi ja tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessi. Asiakkaiden vaiheet prosessoidaan yhdessä henkilökunnan kanssa. Kriittisiä toimintavaiheita pyritään löytämään niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Seuraavaksi kehitellään muutosideoita prosessikuvaukseen, jotka näkyvät lounasprosessikuvauksessa värjätyillä prosesseilla ja tilausravintolan asiakkaidenhankintaprosessissa vastaavasti valkoisella prosessilla. Tämän jälkeen on vuorossa muutoksen ohjaus ja testaus käytännössä. Uutta käytäntöä kehitetään ja noin puolen vuoden kuluttua seurataan ja mitataan sen tuloksia.



Kuvio 7. Marttilan tallin ydinprosessikuvausten kehittämisen prosessikaavio.

Muutostarpeen tiedostaminen kuvattavista prosesseista on ilmaantunut jo vuosia sitten, mutta kiireen keskellä systemaattinen kehittäminen on jäänyt toteuttamatta. Toiminta on laajaa ja sama henkilöstö työskentelee neljässä eri toimipisteessä, joissa jokaisessa on omat ominaispiirteensä. Kannattavuuden säilyttäminen on avainasemassa, samoin tulevaisuuden kilpailuun vastaaminen. Erityisesti tilausravintolan asiakkaiden hankinnan prosessoinnilta odotetaan vastauksia kehittämisskohteiden tärkeysjärjestyksen löytymiseen. Työ on ravintola-alalla kuluttavaa ja olisi hienoa, jos prosessoinnin avulla löydettäisiin ratkaisuja työn rationalisointiin.

5.5 Lounaan tilauksesta toimitukseen prosessi

Ravintolan henkilökunta on aina päässyt vaikuttamaan yksittäisiin kehittämiskohteisiin kertoen kehittämis ehdotuksiaan työn lomassa tai kuukausipalavereissa. Osa henkilökunnasta tuntui olevan erityisen kiinnostunut prosessien kuvaamisesta. He ymmärtävät, miten paljon hyötyä koko organisaatio saa, mikäli pullonkauloihin löydettäisiin ratkaisuja. Ydinprosessien kuvaus lähti liikkeelle prosessien perustietojen määrittämisestä, jonka jälkeen ydinprosessikuvauksista tehtiin koeversio. Koeversiota kehiteltiin ja toimintaa ideoitiin henkilökunnan kehittämispalaverissa 7.4.2011. Kehittämispalaveriin valmistauduttiin etukäteen kyselyllä, johon ravintolan henkilökunta etsi toiminnan kriittisiä pisteitä (Liite 1). Kriittisiä kohteita, asiakkaiden vaatimuksia ja toiminnan puutteita on löydetty myös asiakastytyväisyyskyselyn avulla, joka toteutettiin helmikuussa 2011 (Mäkelä 2011a). Kehittämispalaverissa tutkittiin asiakkaiden tyytyväisyysasteen muutosta kaksi vuotta aiemmin toteutettuun tutkimukseen ja näin yritettiin löytää syy-seuraussuhteita sekä toiminnan muutostarpeita. Henkilökunnan työnkulun ongelmatilanteita selvitettiin kyselyllä ja myös nämä vaikuttavat prosessikuvaukseen.

5.5.1 Lounasprosessin perustiedot ja kriittiset pisteet

Prosessin kehitys käynnistyi lounasprosessin perustietojen muodostamisesta (Kuvio 8). Tutkija kirjasi prosessin perustiedot, joita myöhemmin täydennettiin henkilökunnan kehitysideoiden ja prosessikaavion ymmärtämisen pohjalta. Perustietojen

kirjaaminen auttoi ymmärtämään kriittisten toimintapisteiden muutoksen tärkeyttä. Strukturoidussa henkilökunnan haastattelussa (Liite 1) kysyttiin lounaan tilauksesta toimitukseen -prosessin kriittisistä toimintapisteistä ja yhteenveto henkilöstön kommentteista on kerätty lounasprosessin perustietokuvion perään.

Prosessin nimi	LOUNAS TILAUKSESTA TOIMITUKSEEN
Tarkoitus	Tuottaa maittavaa ja terveellistä kotiruokaa asiakkaalle mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja kohtuuhintaisesti viihtyisässä ravintolassamme.
Omistaja	Ravintolapäällikkö
Alku	Asiakkaalla on tarve ruokailla
Loppu	Asiakas palauttaa astiat, tervehtii tai kiittää lähtiesään sekä antaa mahdollisesti palautetta
Asiakas	Kampusalueen toimipaikkojen työntekijät, kokousasiakkaamme sekä muut hyvän ruoan ystävät
Asiakastarpeet ja vaatimukset	Ruoka oltava maukasta, terveellistä, tuoretta, vaihtelevaa, monipuolista, kohtuuhintaista. Palvelun tulee olla ystävällistä ja nopeaa sekä joustavaa.
Prosessin tavoitteet	Tuottaa maittavaa ruokaa kustannustehokkaasti. Jokaisena päivänä tavoitellaan suuria lounassyöjämääriä työtunteihin suhteutettuna ja minimaalista ruoanhävikkiä.
Prosessin mittarit	Tavoitemittareita ovat palkkakustannukset/ tehty työtunti, tuloslaskelma (raaka-aine- ja henkilöstökulut liikevaihdosta) sekä lounassyöjämäärävertailut. Asiakasvaatimukset selvitetään vuosittain asiakastytyväisyyskyselyin sekä päivittäin näkyvillä olevalla palaute-lomakkeella suoran palautteen lisäksi.
Keskeiset resurssit	Lounasruokailu tuottaa noin yli puolet liikevaihdostamme ja henkilökuntaa on sidottuna lounasaikaan eniten työvuoroihin.
Prosessin kehittämisen menettely	Prosessikuvauksen avulla etsitään henkilökunnan kanssa yhdessä toiminnan pullonkaulat, ideoidaan ja luodaan toimivampi, asiakaslähtöisempi ja tehokkaampi lounas-prosessikaavio. Toimenpideohjelmat ohjaavat kehittämistä jatkossa.

Kuvio 8. Perustiedot Lounaan tilauksesta toimitukseen -prosessista (mukaillen Siivonen & Työppönen 2006, 16).

Lounasprosessin tarkoitus on tuottaa maittavaa ja terveellistä kotiruokaa asiakkaalle mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja kohtuuhintaisesti viihtyisässä ravinto-

lassa. Lounasprosessin omistaja on ravintolapäällikkö, tosin muu henkilöstö on avainasemassa lounasprosessin onnistumisessa. Lounasprosessin alussa täytyy asiakkaalla olla tarve lounastamiseen. Lounasprosessin lopussa asiakas palauttaa astiat, tervehtii ja useimmiten kiittää lähtiessään. Lisäksi asiakas antaa mahdollisesti suullista palautetta asiakaspalvelijalle. Lounasprosessin asiakas on Seinäjoen kampusalueen toimipaikkojen työntekijä, ravintolan kokousasiakas tai muu hyvän ruoan ystävä.

Lounasprosessin asiakkaan tarpeet ja vaatimukset ovat korkealla. Laatutietoisien asiakkaiden ruoka oltava maukasta, terveellistä, tuoretta, vaihtelevaa, monipuolista ja kohtuuhintaista. Palvelun tulee olla ystävällistä ja nopeaa sekä joustavaa. Salaattien ja astioiden loppuminen sekä odottaminen ja jonottaminen eivät henkilökunnan mielestä vastaa asiakkaiden odotuksiin. Mikäli ruoka loppuu kesken, pitäisi korvaava tuote olla tarjolla heti ja se pitäisi olla yhtä kiinnostava kuin alkuperäinen. Joskus asiakas lähtee pois, kun hän ei koe löytävänsä ruokalistalta mitään itselle sopivaa. Henkilökunnan lomakehaastattelussa kolme vastaajaa (n=8) koki kasvisruoat olevan liian usein heppoisia. Kasvisruoat pitää olla monipuolisempia ja ne tulee valmistaa useammin tuoreista raaka-aineista.

Lounasprosessin tavoitteena on tuottaa maittavaa ruokaa kustannustehokkaasti. Jokaisena päivänä tavoitellaan suuria lounassyöjämääriä työtunteihin suhteutettuna ja minimaalista ruoanhävikkiä. Vastaajien (n=8) mielestä lounasasiakkaat valittavat useimmiten lounaslistalla olevan ruoan loppumisesta ja korvaavan tuotteen odotuksien täyttämättömyydestä. Riittävä varautuminen ja etukäteissuunnittelu suositun ruoan kanssa auttaisi lounasprosessin kehittämisessä. Kustannustehokkuus tulee kuitenkin muistaa. Lomakehaastattelussa kävi ilmi, että laatu ei aina yksinkertaisesti täytä asiakkaan odotuksia ja siksi prosessi vaatii kehittämistä. Yksi vastaajista koki, ettei alan trendejä ja kilpailijoiden tyyliä seurata tarpeeksi. Lämpimistä energialisäkkeistä asiakkaat antavat usein kehittämiskelpoista palautetta. Asiakkaat kaipaavat lämpimiä energialisäkkeitä, kuten kasviksia, täysjyväviljatuotteita, pastaa ja riisiä vaihtoehdoksi perunalle. Ruokalistalle tuleekin jatkossa laittaa sellaisia ruokia, joita asiakkaat toivovat (täysjyvätuotteet, kasvislisäke). Muutostarvetta yhden vastaajan mielestä olisi ruokalistan suunnittelu asiakaslähtöisemmin.

Toisen vastaajan mielestä kiertävän lounaslistan toteutus parantaisi lounaan vaihtelevuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

Lounasprosessin mittarit ovat palkkakustannukset/ tehty työtunti, tuloslaskelma (raaka-aine- ja henkilöstökulut liikevaihdosta) sekä lounassyöjämäärävertailut. Asiakasvaatimukset selvitetään vuosittain asiakastyytyväisyyskyselyin sekä päivittäin näkyvillä olevalla palautelomakkeella suoran palautteen lisäksi.

Lounasprosessin keskeiset resurssit tuottavat noin yli puolet ravintolan liikevaihdosta ja lounasruokailu on hyvin työllistävää tuloihin nähden. Resursseja pohdittaessa henkilökunta näki kriittisenä pisteenä toiminnassa laitteiden, kuten uunien ja tiskikoneen tehottomuuden, sillä esimerkiksi tiskikone ei vedä riittävän nopeasti. Henkilökunta löysi ravintolan toimintatavoista liian paljon aikaa vieviä ja mahdollisesti turhia työvaiheita lounaan valmistuksessa. Niitä olivat lounasaikaan leipominen ja leipien paistaminen, kun uuneja tarvitaan lounasruoan valmistamiseen. Leivän leikkaaminen ja salaattien pesu sekä perkaaminen ja pilkkominen koettiin myös turhiksi ja aikaa vieviksi. Henkilökunta on kokenut valmiit, pilkotut amerikkansalaatit ja kiinankaalit viime aikoina hyviksi ja aikaa säästäviksi. Ongelmiakin valmiiksi paloitelluissa vihanneksien käytössä on. Yhden vastaajan mielestä pitäisi tilata myös käsittelemätöntä kiinankaalia tai amerikkansalaattia, ettei loppuneen tilalle tarvitse laittaa pelkkää säilykettä. Toisen vastaajan mielestä paloitelluissa vihanneksissa on lyhyet päiväykset, joten niiden tilauksen ja käytön kanssa on oltava tarkkana.

Lämpimän ruoan annostelu vie liikaa työtunteja ja siksi salityöskentelyyn tarvitaan toinen asiakaspalvelija eli lämpimän ruoan itsepalvelulinjastoon siirtäminen pitäisi ottaa kehittämisen kohteeksi tosissaan. Yhden vastaajan mielestä tulisi panostaa ennakoimattomien asiakasmäärien suhteen riittävään henkilökuntamiehitykseen.

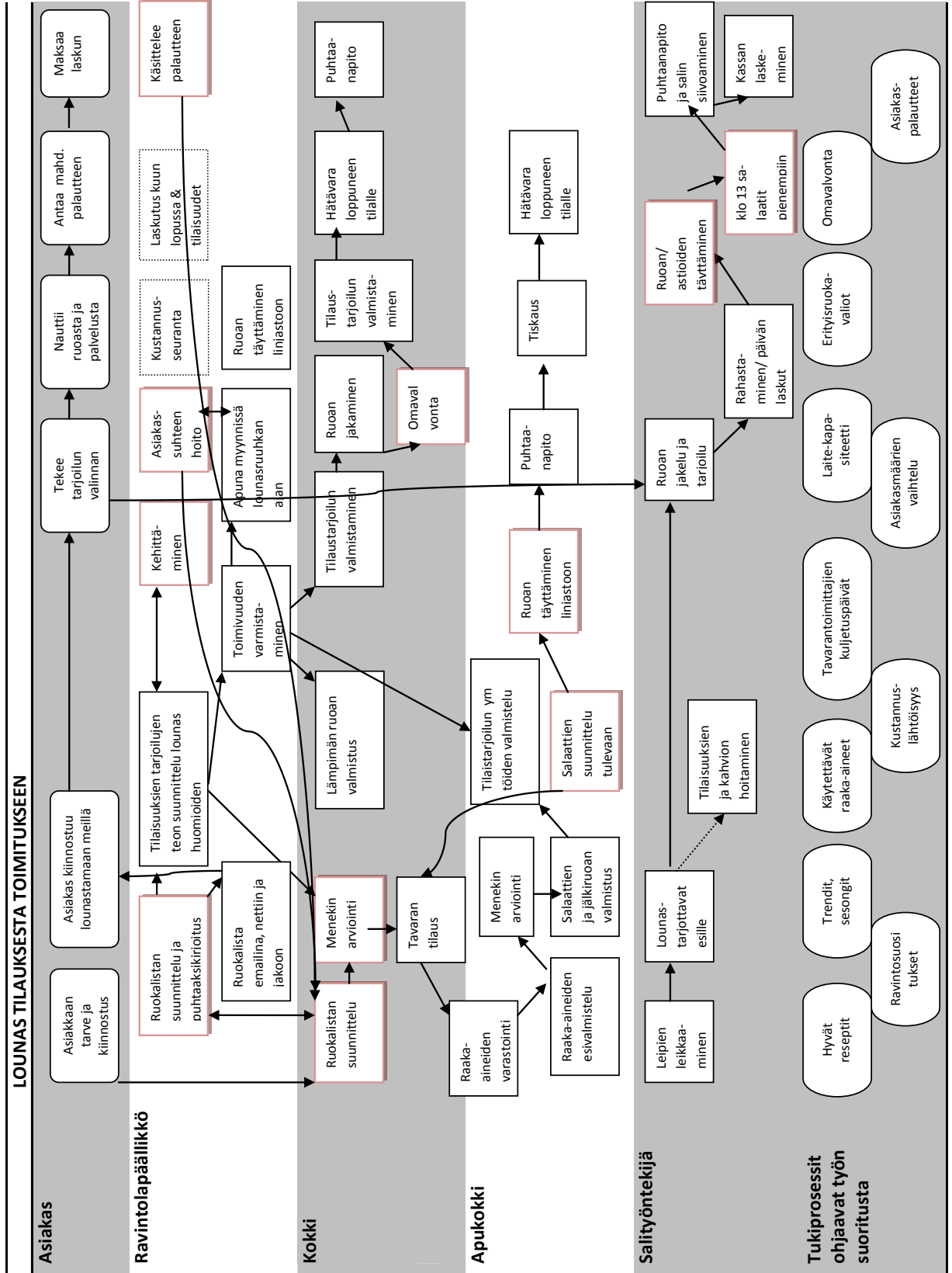
Lounasprosessin kehittämismenettelyn avulla etsitään henkilökunnan kanssa yhdessä toiminnan pullonkaulat, ideoidaan ja luodaan toimivampi, asiakaslähtöisempi sekä tehokkaampi lounasprosessikaavio. Kiire ja asioiden priorisointikyky aiheuttavat ongelmia prosessissa ja siksi näihin seikkoihin tulee erityisesti perehtyä lounasprosessia kehittämisessä. Yhden vastaajan mielestä ruokalistan suunnitteluun ei käytetä tarpeeksi aikaa. Yksi vastaajista näki muutostarvetta tilausten

keskittämisessä yhdelle vuorossa olevalle, että lounaan valmistusprosessia voitaisiin helpottaa. Tällöin yksi ihminen tekisi tilaukset ja virheet vähenisivät, kun välillä tilauksia on hoitanut se keittiötyöntekijä, joka on ensinnä ehtinyt. Tarkkuutta, aikaa ja keskittymisrauhaa täytyy löytää tavarantilauksiin, että tarvittavat raaka-aineet olisivat ajoissa tilattuna. Ennakoimattomat asiakasmäärät ja tilanneherkkyyden puute ovat toiminnan pullonkauloja ja vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemaan laatuun. Puutteena yksi lomakehaastatteluun vastaajista koki olevan uusasiakashankinnan vähäisyyden. Toinen vastaajista halusi markkinointia lisää, koska sen avulla ravintola saadaan paremmin asiakkaiden tietoisuuteen.

5.5.2 Lounaan tilauksesta toimitukseen -prosessin toimintokaavio

Lounaan tilauksesta toimitukseen prosessi on yksi yrityksen tärkeimmistä rahaa tuottavista ydinprosesseista (Kuvio 9). Ajallisesti etenevässä kaaviossa on kuvattu toiminnon kriittiset pisteet vaaleanpunaisilla laatikoilla. Näiden kriittisten toimintojen muutoksien kehittäminen on jo aloitettu tai aloitetaan mahdollisimman pian. Kehittämistä on esimerkiksi se, kun toiminto on siirretty toisen työntekijän vastuualueelle. Monet kriittiset toimenpiteet vaativat enemmän työaikaa kehittämistoimenpiteiden onnistumisen varmistamiseksi.

Lounaan valmistuksessa on ydinprosessin lisäksi useita tukiprosesseja, jotka ohjaavat työn suoritusta. Hyvät reseptit kiertävät lounaslistalla, mutta myös trendit ja sesongit näkyvät ruokalistasuunnittelussa, kuten myös asiakkaiden toiveet ja palautteet. Ruokalistasuunnitteluun vaikuttaa tavarantoimittajilta saatavat ja lounasruokailuun hinnaltaan soveltuvat raaka-aineet sekä tavarantoimittajien kuljetuspäivät. Lounasruokailua ohjaa laitekapasiteetti, kustannuslähtöisyys sekä omavalvonta. Oman haasteensa lounasruokailulle aiheuttaa asiakasmäärien vaihtelun ennakointi, vaikka suosikkiruokapäivien syöjämäärän lisäys onkin opittu huomioimaan. Erityisruokavaliot on otettava myös jokainen päivä huomioon, että jokaisena päivänä on vähintään yhtä lämmintä ruokaa ja jälkiruokaa tarjolla gluteenittomille sekä maidottomille asiakkaille.



Kuvio 9. Lounas tilauksesta toimitukseen prosessikuvaus.

Asiakstarpeet. Lounaan tilauksesta toimitukseen toimintokaavio alkaa asiakkaan tarpeesta sekä kiinnostuksesta ja päättyy asiakkaan palautteeseen tai laskun maksuun. Kokin ja ravintolapäällikön yhteistyöllä suunniteltu ruokalista kirjoitetaan puhtaaksi ravintolapäällikön toimesta. Ravintolan kehittämispalaverissa 7.4.2011 todettiin, että ruokalistan suunnittelua tulee kehittää, että ruoat vastaisivat asiakkaiden odotuksiin. Lisäksi laitekapasiteetti ja aikataulutus tulee ottaa paremmin huomioon. Ravintolassa on ollut vuonna 2009 käytössä kuuden viikon kiertävä lounaslista, mutta se on jätetty pois käytöstä käytännön ongelmista ja uuden kehittämiseen varattavan ajan puutteesta johtuen. 7.4.2011 toteutetussa ryhmäkeskustelussa Ojala (2011) totesi, että kiertävä ruokalista pitäisi päivittää vastaamaan nykyisiä asiakkaiden odotuksia ja ottaa käyttöön uudelleen (Ojala 2011). Asiakas-tyytyväisyyskyselyn perusteella muutamilta asiakkailta tuli sellaista palautetta, että vuosi sitten ruokalista on ollut vaihtelevampi ja houkuttelevampi (Mäkelä 2011a).

Lounaan ennakkovalmistelut. Ruokalistan valmistuttua ravintolapäällikkö lähettää ruokalistan vakioasiakkaille sähköpostina. Lisäksi ravintolapäällikkö tulostaa ruokalistoja asiakkaille ravintolasta mukaan otettavaksi. Ravintolapäällikkö kirjoittaa ruokalistan myös ravintolan nettisivuille. Kokin tulee hyvissä ajoin tehdä raaka-ainetilaukset ennakkovarausten perusteella, jotka ravintolapäällikkö on puhtaaksi kirjoittanut kaikille työntekijöille tiedoksi. Kokki arvioi menekin ennakkovarausten, ruokailijatilastojen ja kokemuksen perusteella, sillä kausivaihtelut vaikuttavat ruokailijamääriin. Menekin arvioinnissa tulee olla tarkka, sillä tietyt ruoat ovat loppuneet useasti suosionsa vuoksi. Toisaalta ennustavan kokin tulee ottaa huomioon menekin arvioinnissa mahdollinen hävikki.

Lounaan valmistuksen toiminnot. Raaka-aineet saapuvat ravintolaan eri tavaran toimittajien toimesta ja apukokki tai kokki varastoi ne. Samalla varastoija tekee raaka-aineista tarvittavat lämpötilamittaukset omavalvontaan. Omavalvontavastuu selkeytyy uudella prosessikaaviolla, sillä aiemmin mittauksia ovat tehneet ne, jotka ovat ehtineet ja siitä johtuen mittauksia on jäänyt tekemättä joillakin viikoilla. Apukokki arvioi raaka-aineiden menekin salaatteihin ja esivalmistelelee niitä. Salaattien valmistuksen lisäksi apukokki tekee jälkiruoan tai tarjoiluja kokous- tai yksityistilaisuuksiin. Lahtisen (2011) mielestä jatkossa tulisi apukokin yksin tai kokin kanssa yhteistyössä suunnitella salaatteja tuleville päiville helpottamaan tavarantilausta ja

tuomaan vaihtelua salaattipöytään (Lahtinen 2011). Tähän saakka salaattit on valmistettu varastossa olevista raaka-aineista, mutta nyt salaattipöydän tasoa halutaan nostaa vastaamaan asiakastytyväisyyskyselyssä esiintyneitä toiveita vastaaviksi (Mäkelä 2011b). Kokki aloittaa työpäivän valmistelemalla kolmea pääruokaa. Useimmiten samalla täytyy valmistaa tarjoiluja yksityistilaisuuksiin tai tehdä tavarantilauksia. Ruoan valmistuessa kokki jakaa pääruoat linjastoon sekä ulos lähteviin yrityksiin. Lahtinen ehdotti ruoan omavalvonta-näytteiden ottamisen siirtämistä apukokilta kokille, sillä se sujuu luontevimmin ruoanjakelun yhteydessä (Lahtinen 2011). Ryhmäkeskustelussa mukana olleet työntekijät kannattivat Lahtisen hyvää ideaa. Mikäli jokin lounas alkaa loppua, täytyy kokin olla tiiviissä yhteistyössä salityöntekijän kanssa ja valmistaa jotain korvaavaa tilalle hyvissä ajoin. Ravintolapäällikkö on jatkuvassa yhteistyössä keittiöhenkilökunnan kanssa varmistuen toiminnan toimivuuden, kehittämisen ruokalistaa sekä ilmoittaen lisätilauksista tai asiakkaiden varauksien muutoksista.

Asiakaspalvelu. Salityöntekijä tulee työvuoroon kello 8.30 tai 8.45, elleivät yksityistilaisuudet ole alkaneet aiemmin. Latosaari toivoi, että salityöntekijä voisi tulla joka päivä puolta tuntia ennen ravintolan avausta työvuoroon, ettei ravintolapäällikön tai keittiöhenkilöstön tarvitsisi tehdä muutamia työvaiheita tarjoilijalle valmiiksi, vaan he saisivat keskittyä omiin töihinsä (Latosaari 2011). Kun salityöntekijä on laittanut myyntilinjaston kuntoon, hän aloittaa lounaan esivalmistelut leipien leikkauksesta ja juomien ym. tarjottavien keräämisestä lounaspöytään. Työn lomassa salityöntekijä palvelee kahvila-asiakkaita tai hoitaa tilaisuuksia Marttilan tallin yläkerrassa sekä Kivirikon juhlahuoneistossa. Kun asiakas on saanut ruokalistan tai kiinnostuu muuten lounasruokailusta, hän lähtee lounastamaan ravintolaan. Ravintolan linjastossa asiakas tekee ruoan valinnan ja salityöntekijä annostelee sen hänelle sekä rahastaa sen jälkeen. Lämpimän ruoan siirtämistä itsepalvelulinjastoon pyysi Latosaari harkittavan uudelleen, sillä ruoan jakelu vie suhteellisen paljon salityöntekijän työaika (Latosaari 2011). Ravintolapäällikkö auttaa ruuhka-aikana salityöntekijää rahastamisessa sekä itsepalvelulinjastossa olevien salaattien, leipien, juomien, jälkiruoan ja kahvin täyttämässä. Samalla ravintolapäällikkö voi hoitaa asiakassuhteita.

Asiakas nauttii lounaan ja monet asiakkaat antavat palautteen lähtiessään. Ojala totesi, että lounasajan loppupuolella noin kello 13 olisi salityöntekijän hyvä siirtää salaattit pienempiin lasikulhoihin, että viimeisille asiakkaille lounastarjottavat olisivat houkuttelevasti esillä (Ojala 2011). Salityöntekijä suorittaa puhtaanapitoa lounaan päätyttyä ja salityöntekijälle kuuluu pöytien siivous lounaan päätyttyä. Työvuoron päätteeksi salityöntekijä laskee kassan ja sulkee ravintolan, elleivät yksityistilaisuudet jatku myöhempään.

Lounasprosessin jälkityöt. Ravintolapäällikkö suorittaa lounassyöjävertailua päivittäin sekä lounaan kustannusseuranta kuukausitasolla. Kuukauden lopussa ravintolapäällikkö laskuttaa yritysasiakkaiden kuukauden aikana nauttimat sopimusruokailut. Ravintolapäällikkö käsittelee suorat ja kirjalliset palautteet sekä tekee niistä yhteenvedon viimeistään kuukausipalaveriin toimenpiteitä varten. Kokki jatkaa tilausravintolatarjoilujen tai seuraavan päivän lounasruokailun esivalmistelua, kun lounas on valmistettu. Kaikki ravintolan työntekijät vastaavat asiakkaiden puheluihin tai ravintolassa asioivien asiakkaiden kysymyksiin ellei ravintolapäällikkö ole paikalla. Kokki siivoaa työpisteet työvuoronsa päätteeksi. Apukokin tehtäviin kuuluu asiakkaan lounaan nauttimisen jälkeen tiskaus ja tarpeen mukaan lisäruoan valmistaminen, jolloin tiskaus joutuu odottamaan. Apukokki päättää työvuoronsa työpisteiden puhtaanapitoon.

5.6 Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessi

Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin ymmärtämiseksi tulee tiedostaa, että palvelun kuluttaminen on prosessin kuluttamista, ei niinkään lopputuloksen kuluttamista. Ostaja kokee palveluprosessin osaksi palvelun kulutusta. Kun asiakkaat hankkivat palveluja, he kokevat ainakin jossain määrin myös palvelun tuottamisen prosessin ja osallistuvat siihen. Palvelujen kulutusprosessi johtaa asiakkaan saamaan lopputulokseen, joka syntyy palveluprosessin tuloksena. Palveluprosessi ei etene niin kuin tuotteiden perinteisessä markkinoinnissa on totuttu ajattelemaan. Tästä syystä palveluprosessi on tärkeä osa palvelukokemusta. Prosessin kokeminen vaikuttaa merkittävästi palvelun kokonaislaadun kokemiseen. Palvelut erottuvat toisistaan nimenomaan prosessiltaan, sillä palveluprosessia ja palvelun kulu-

tusta on hankala erottaa toisistaan. Palvelujen markkinoinnissa palvelun tuotantoprosessi ja kulutusprosessi tulee vastata toisiaan niin hyvin, että asiakas kokee hyvän palvelun laadun sekä arvon ja hän haluaa jatkaa suhdettaan palveluntarjoajaan. Palvelujen tuotannon ja kulutuksen osuudet, jotka ovat asiakkaan näkyvissä, vaikuttavat ratkaisevasti asiakkaiden palvelusta saamaan kokemukseen ja heidän pitkäaikaiseen ostokäyttäytymiseen. Palveluyrityksen menestys edellyttääkin asiakaskeskeisiä palveluprosesseja. Jos prosessi on asiakkaan näkökulmasta puutteellinen, eivät markkinointitoimenpiteet ja palveluprosessin laadukkaat lopputulokset tuota yritykselle kanta-asiakasta. (Grönroos 2009, 86–88.)

Markkinointi ei toimi palvelutilanteessa välikätenä tuotannon ja kulutuksen välillä, vaan markkinointi on olennainen osa kulutus- tai käyttöprosessia. Ostajan ja myyjän vuorovaikutuksen totuuden hetkien hallinta on sekä markkinointitehtävä että tuotannon ja henkilöstöhallinnon tehtävä. Markkinoinnin tehostamiseksi tulee henkilökuntaa kouluttaa ensin sisäiseen asiakaskeskeisyyteen ja vasta sen jälkeen markkinointia tulee laajentaa ulkoiseen markkinointiin. Tällöin henkilöstö ymmärtää, miksi tietyllä tavalla toimitaan. Henkilökunnan osuus on huomattava palvelualan markkinoinnissa, sillä markkinoitava tuote ei ole näkyvässä tai käsin kosketeltavissa. Markkinointiajatus tulee kirkastaa koko organisaation työntekijöille, että annetut lupaukset pystytään toteuttamaan. Myyjä on markkinoija ja talon käyntikortti, sillä hän pystyy vaikuttamaan asiakkaan mahdolliseen tulevaankin ostokäyttäytymiseen ja asiakkaan levittämiin puheisiin. (Mäkelä 2002, 29.)

5.6.1 Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin perustiedot ja kriittiset pisteet

Prosessin kehitys käynnistyi tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin perustietojen muodostamisesta (Kuvio 11). Tutkija kirjasi ensin prosessin perustiedot, joita myöhemmin täydennettiin henkilökunnan kehitysideoiden ja prosessikaavion ymmärtämisen pohjalta. Strukturoidussa henkilökunnan haastattelussa (Liite 2) kysyttiin tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin kriittisistä toimintapisteistä ja yhteenveto henkilöstön kommentteista on kerätty lounasprosessin perustietokuvion perään.

Prosessin nimi	TILAUSRAVINTOLAN ASIAKKAIDEN HANKINTA
Tarkoitus	Hankkia mahdollisimman paljon yksityistilaisuuksia ravintolan normaaleina aukioloaikoina sekä varsinkin iltaisin ja viikonloppuisin.
Omistaja	Ravintolapäällikkö
Alku	Asiakkaalla on tarve järjestää tilaisuus; juhla tai kokous.
Loppu	Tilaaja antaa palautetta sanallisesti tarjoilijalle tai sähköpostitse tai soittamalla ravintolapäällikölle.
Asiakas	Seinäjokelainen tai ulkopaikkakuntalainen yrityksen tai yhdistyksen edustaja tai perhejuhlan järjestäjä.
Asiakastarpeet ja vaatimukset	Asiakkaan on saatava vastaukset ja tarjous nopeasti. Tarjoilu on saatava kohtuuhintaan ja laatu on vastattava odotuksia. Siten tarjouksiin on paneuduttava ja uutuusarvoa on tuotettava säännöllisesti. Tilaisuudessa palvelun tulee olla ystävällistä ja joustavaa sekä odotukset ylittävää huomioimista.
Prosessin tavoitteet	Tuottaa maittavaa ruokaa ja hyvää palvelua kustannustehokkaasti (jokainen tarjous pyritään laskemaan kannattavaksi).
Prosessin mittarit	Tavoitemittareita ovat ravintolan palkkakustannukset/ tehty työtunti. Lisäksi tarjouksen tehoketellä lasketaan tilaisuuden kannattavuus ja hinnoittelu määritellään tilauskohtaisesti henkilömäärän ja tilaisuuden keston mukaan. Liian pienet tilaisuudet karsitaan (minimihenkilömäärä yksityistilaisuuksissa 20 henkilöä). Yksityistilaisuusvarauksia seurataan päivittäin tilastollisesti sekä jälkikäteen verrataan aikaisempiin vuosiin kuukausitasolla. Asiakaspalaute on tärkeä ja sähköpostia voisi sen tarkastuksessa käyttää enemmän hyväksi, sillä suurin osa tarjouksista lähtee nykyisin sähköpostitse.
Keskeiset resurssit	Henkilökunta, välineet, laitteet, tilat
Prosessin kehittämisen menettely	Prosessikuvauksen avulla etsitään henkilökunnan kanssa yhdessä toiminnan pullonkaulat, ideoidaan ja luodaan toimivampi, asiakaslähtöisempi ja tehokkaampi tilausravintolan asiakkaan hankintaprosessikaavio. Toimenpideohjelmat ohjaavat kehittämistä jatkossa.

Kuvio 10. Perustiedot tilausravintolan asiakkaidenhankintaprosessista (mukaillen Sivonen & Työppönen 2006, 16).

Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin tarkoitus on hankkia mahdollisimman paljon yksityistilaisuuksia ravintolan normaaleina aukioloaikoina sekä varsinkin iltaisin ja viikonloppuisin. Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin omistaja on ravintolapäällikkö. Asiakkaiden hankintaprosessin alussa asiakkaalla on tarve järjestää tilaisuus, juhla tai kokous. Hankintaprosessin lopussa tilaaja antaa palautetta sanallisesti tarjoilijalle tai sähköpostitse tai soittamalla ravintolapäällikölle. Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin asiakas on Seinäjokelainen tai ulkopaikkakuntalainen yrityksen tai yhdistyksen edustaja tai perhejuhlan järjestäjä.

Tilausravintolan asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset kohdistuvat nopeaan palveluun, kohtuuhintaiseen tarjoiluun ja hyvään laatuun. Yrityksen on ylitettävä asiakkaan odotukset. Tarjouksiin on paneuduttava ja uutuusarvoa on tuotettava säännöllisesti. Tilaisuudessa palvelun tulee olla ystävällistä ja joustavaa sekä odotukset ylittävää huomioimista. Henkilökunnan lomakehaastattelussa tuli ilmi, että tarjouksen viipyminen hankaloittaa asiakkaan päätökseen valita ravintola juhlan viettopaikaksi. Syyksi viipymiseen löydettiin kyselyssä yksimielisesti vähäinen henkilökunta, asioiden priorisoimiskyky ja tulostavoitteet. Lisäksi sähköpostin läheyyksessä on esiintynyt ongelmia, jotka ovat myös hidastaneet tarjouksen lähettämistä.

Ongelmaksi henkilökunta koki myyntipalvelun perehdyttämisen vähäisyyden, sillä koko ravintolan henkilökunta vastaa puhelimeen ravintolapäällikön poissa ollessa. Useimmiten asiakas haluaa kysymyksiinsä, esimerkiksi hinnoitteluun tiedon heti. Henkilökunta olikin sitä mieltä, että kaikilla työntekijöillä tulee olla samat tiedot toimintatavoista, joka estää epävarmuutta ja helpottaa työntekoa.

Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin tavoitteena on tuottaa maittavaa ruokaa ja hyvää palvelua kustannustehokkaasti. Henkilökunta pohti myös sitä, vastaako tuotettu laatu nykypäivän vaativien asiakkaiden vaatimuksia. Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessia tulee henkilökunnan mielestä kehittää asiakaspalvelun ystävällisyyttä parantamalla sekä hinta- laatusuhdetta tarkastamalla. Satunnaiset huhupuheet ruoan loppumisesta ja ruoan vaihtumisesta ovat tilausravintolan asiakkaiden hankinnan kannalta pullonkauloja, vaikka näitä virheitä sattuu todella harvoin. Huhupuheet lähtevät kyselyssä tulleiden vastauksien mukaan

henkilökunnan kiire, tulostavoitteet ja tilannetajun käyttö. Valituksia esiintyy lisäksi, kun henkilökunta ei osaa suhtautua ennakoimattomaan tilanteeseen joustavasti ja ystävällisesti. Lisäksi koulutuksen ja perehtymisen määrä järjestelyihin sekä tavarantilauksiin on riittämätöntä.

Tilaustravintolan asiakkaiden hankintaprosessin mittarit ovat ravintolan palkkakustannukset/ tehty työtunti. Lisäksi tarjouksen tekohetkellä lasketaan tilaisuuden kannattavuus ja hinnoittelu määritellään tilauskohtaisesti henkilömäärän ja tilaisuuden keston mukaan. Liian pienet tilaisuudet karsitaan (minimihenkilömäärä yksityistilaisuuksissa 20 henkilöä). Yksityistilaisuusvarauksia seurataan päivittäin tilastollisesti ja verrataan aikaisempiin vuosiin kuukausitasolla. Asiakaspalaute on tärkeä ja sähköpostia voisi sen tarkastuksessa käyttää enemmän hyväksi, sillä suurin osa tarjouksista lähetetään nykyisin sähköpostitse.

Tilaustravintolan asiakkaiden hankintaprosessin keskeiset resurssit ovat henkilökunta, välineet, laitteet ja tilat. Ongelmalliseksi henkilökunta koki tilojen rajallisuuden, sillä tämän vuoksi aina ei pystytä vastaamaan asiakkaan odotuksiin.

Tilaustravintolan asiakkaiden hankintaprosessin kehittämismenettely auttaa löytämään toiminnan pullonkaulat. Sen avulla ideoidaan toimivampi, asiakaslähtöisempi ja tehokkaampi prosessi. Suurimpana ravintolan pullonkaulana henkilökunta totesi olevan ravintolan tunnetuksi tekemisen. Vaikka ravintola on toiminut jo 25 vuotta, paikka on silti vielä monille tuntematon. Kriittisiä toimintapisteitä analysoidessa henkilökunta mietti myös ravintolan imagoa ja puitteiden kilpailukykyisyyttä? Asiakkaiden hankintaan voisi henkilökunnan mielestä vaikuttaa tilavuokran sisällytys ruokien hinnoitteluun.

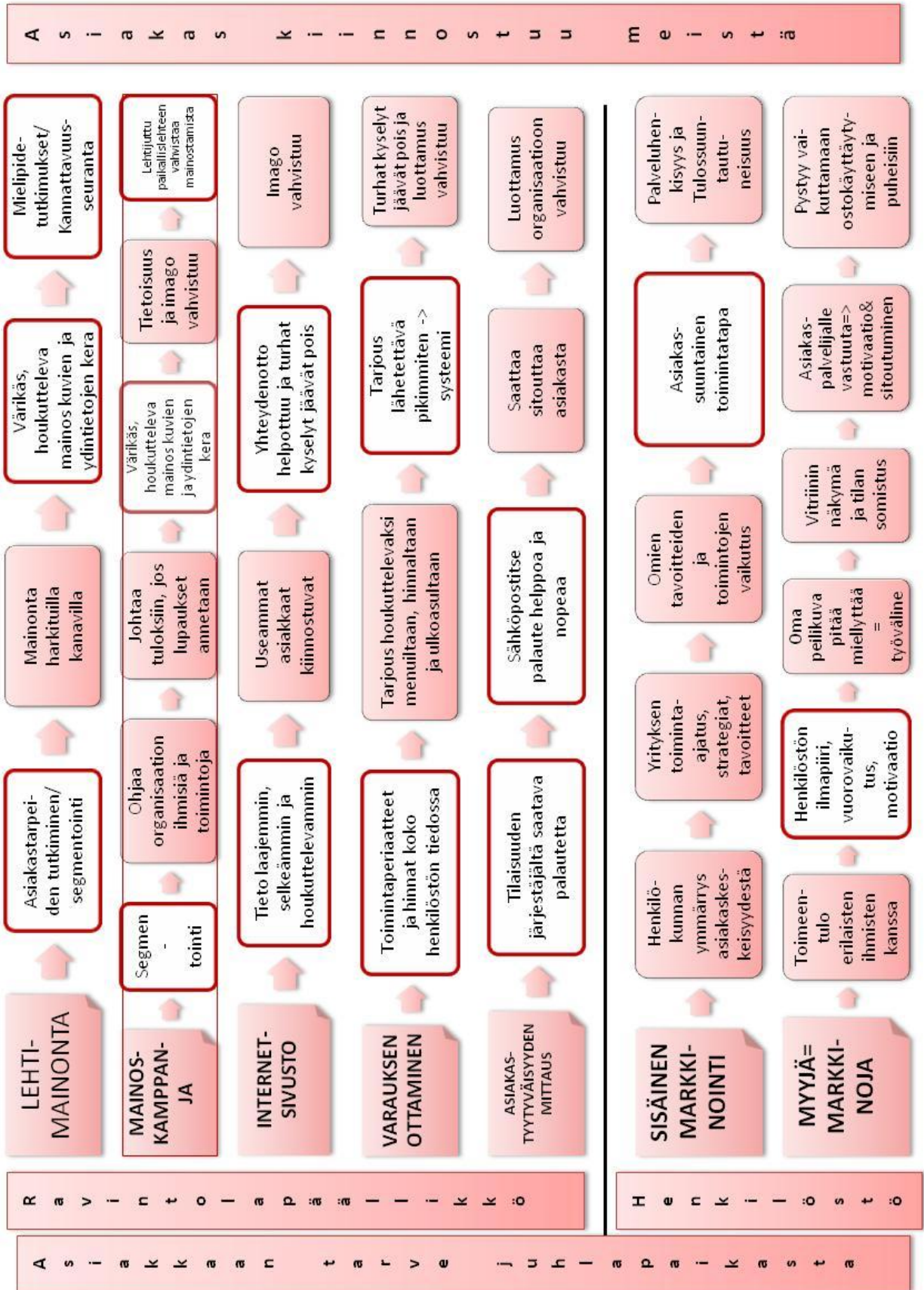
Ravintola pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin koko henkilökunnan ammattitaidon kehittämisellä. Ravintola-alan trendeihin pääseekin tutustumaan ravintolaan tilattavilla lehdillä, käymällä muissa ravintoloissa, tutkimalla muiden ravintoloiden nettisivuja ja osallistumalla messuille ja koulutuksiin. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että ravintolatoimintaa tulee muuttaa asiakkaiden odotusten mukaisiksi tai jopa niin että odotukset ylittyvät (lounas, juhlaillat, somistus, siisteys, kattaus ja astiat, omaleimaisuus). Toimenpideohjelmat ohjaavat kehittämistä jatkossa.

5.6.2 Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin toimintokaavio

Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessi (Kuvio 11) vaatii paljon kehittämistä, sillä tilausravintolan käyttöaste saisi olla suurempi. Kaaviossa on kuvattu toiminnon kriittiset pisteet valkoisilla laatikoilla, jotka on reunustettu punaisilla viivoilla. Näiden kriittisten toimintojen muutoksien kehittäminen on jo aloitettu tai aloitetaan mahdollisimman pian ravintolapäällikön toimesta. Monet kriittiset toimintopisteet vaativat resurssien satsausta kehittämistoimenpiteiden onnistumisen varmistamiseksi.

Tilausravintola-asiakkaan hankinnan toimintokaavio lähtee asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan palautteeseen sekä laskun maksuun. Tilausravintola-asiakkaan on nykyisin hieman hankala suunnitella juhliaan, sillä ravintolalla on nettisivuilla suppeasti tietoa ravintolasta kuvineen sekä menuineen. Nettisivujen perusteella tehdyt ravintolavaraukset ovat lisääntyneet todella paljon ja siksi sivujen kehittäminen on ensimmäinen kehitystyö opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Tilausravintolan asiakkaita on mahdollista kalastella usealla eri tavalla. Ravintolapäällikkö pyrkii lehtimainosten, mainoskampanjoiden, nettisivujen, varausten ottamisen tehostamisen sekä asiakastyytyvyyden mittaamisen avulla herättämään asiakkaiden kiinnostusta ravintolasta heidän suunnitellessa yksityistilaisuuksia. Ravintolan muu henkilöstö herättää kiinnostuksen tilausravintolassa pidettävien tilaisuuksien pitämiseen sisäisen markkinoinnin avulla sekä myyjän ollessa itse markkinoijana. Asiakkaalla on tilaisuutta suunnitellessa tarve tilaisuuden viettopaikan hankkimiselle ja siten asiakkaan tarve tulee ottaa huomioon koko prosessin suunnittelussa. Mikäli kaikki toiminnot pelaavat tilaisuuden asiakkaiden hankintaprosessissa, kiinnostuu asiakas ravintolasta ja sen palveluista. Tärkeää on löytää tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessista palvelun hankinnan esteet, sillä kuitenkin jokainen kontakti tai mahdollisuus vaikuttaa potentiaaliseen asiakkaaseen ei johda ostopäätökseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 19)



Kuvio 11. Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessi.

Lehtimainonta. Lehtimainontaa ja markkinointia tulee Sauna-ahon (2011) mielestä ravintolan tehdä enemmän. Ravintolapäällikön tulee tehdä markkinointisuunnitelma lehtimainoksista ja markkinointitoimenpiteistä, sillä monet seinäjokelaiset eivät tiedä koko paikan olemassaolosta, vaikka ravintola on toiminut jo 25 vuotta. Lehtimainontaa suunnitellessa tulee ensin selvittää asiakastarpeiden tutkiminen ja segmentointi. Mainostaa kannattaa sellaisella lehdellä, joka tavoittaa parhaiten tavoitellut asiakassegmentit. Mainonta on kallista ja siten värikkään ja houkuttelevan mainoksen ulkoasu tulee suunnitella hyvin mainostoimiston kanssa yhdessä, totesi kehittämisspalaverissa Mäkelä (Mäkelä 2011b). Mäkelä jatkoi, että omin taidoin tehty mainoskuvien kera ei välttämättä herätä huomiota. Markkinointisuunnitelmaa auttaisi mielipidetutkimus, joka olisi hyvä toteuttaa oman imagon tietämiseksi. Mielipidetutkimus tulisi toteuttaa uudelleen lehtimainoskampanjan jälkeen, jolloin mainoksien vaikutukset saataisiin selville. Kannattavuusseuranta ravintola toteuttaa jatkuvasti. Mäkelä ehdotti, että uutena kannattavuuden tutkimuskohteena voisi olla tilaisuuksien peruutuksien tilastointi, jolloin ravintolapäällikö voisi tarkemmin analysoida peruutuksien syysuhteita ja kehittää sen avulla toimintaa (Mäkelä 2011b).

Mainoskampanja. Mäkelän mukaan tulee mainoskampanjat ottaa huomioon markkinointisuunnitelmassa (Mäkelä 2011b). Mainoskampanja on samansuuntainen, kuin lehtimainos. Ensimmäinen tulee määrittellä segmentointi, jolle mainoskampanja toteutetaan. Mainoskampanja ohjaa organisaation ihmisiä sekä toimintoja ja siksi huolellinen ohjeistus henkilökunnalle on tärkeää toiminnan sujumisen ja kehittämisen kannalta. Mainoskampanja johtaa tuloksiin, jos pystytään toteuttamaan se mitä luvataan. Siksi suunnittelussa on tärkeää pohtia oman toiminnan lähtökohdat. Mainoskampanjan teossa tulee olla mainostoimiston kanssa tiiviissä yhteistyössä, toteaa Mäkelä (Mäkelä 2011b). Tällöin mainoksesta saadaan värikäs, houkutteleva ja huomiota herättävä, jossa ydintiedot ja kuvat kertovat enemmän kuin sata sanaa. Tehokkaalla mainoskampanjalla tietoisuus ja ravintolan imago vahvistuu. Viestin tietoisuuteen saattamista tehostaa vielä mainoskampanjan jälkeen paikallislehdessä oleva lehtijuttu jostain tilausravintolan toimintaan liittyvästä ajankohtaisesta aiheesta.

Internetsivusto. Henkilökunnan kehittämispalaverissa nettisivut herättivät paljon keskustelua. Mäkelä on kokenut nettisivujen olevan liian pelkistetyt, sillä nykyisin asiakkaat hankkivat tietonsa pääasiallisesti netistä yksityistilaisuuksia järjestäessään. Mäkelä toteaa, että sähköpostivaraukset ovat pikkuhiljaa syrjäyttämässä puhelinvarauksia ja osasyynä siihen on tiedonkulun kehitys ja nettisivut. Nettisivuilla tulisi olemaan vaikutuksia useampien asiakkaiden kiinnostukseen yritystä kohtaan, totesi Lahtinen. Nettisivut helpottaisivat myyntipalvelua, sillä asiakkaiden kysymykset vähenisivät ja he löytäisivät tarpeelliset tiedot tilaisuuteensa mihin vuorokauden aikaan tahansa, huomautti Latosaari. Pihlajamäki kertoi tämän kehityksen tulevan todella tarpeeseen, sillä monet asiakkaat ovat pyytäneet lisää tietoa ja kuvia nettiin. Sauna-aho kommentoi, että asiakkaat haluavat nykyisin heti vastaukset heitä askarruttaviin kysymyksiin ja parempien nettisivujen avulla he pääsisivät heti suunnittelemaan tilaisuuttansa. Mikäli nettisivut sisältävät enemmän tietoa, kuvia ja menuehdotelmia, asiakkaiden yhteydenotto helpottuu sekä samalla asiakkaiden kiinnostus yritystä kohtaan paranee ja imago vahvistuu, toteaa Mäkelä nettikeskustelun yhteenvedona (Mäkelä 2011b, Lahtinen 2011, Latosaari 2011, Pihlajamäki 2011 & Sauna-aho 2011.)

Varausten vastaanotto. Ravintolapäällikkö vastaa asiakkaan tekemiin kysymyksiin ja ellei ravintolapäällikkö ole itse paikalla, joku ravintolan henkilökunnasta vastaa asiakasta askaruuttaviin seikkoihin. Henkilökunta ottaa soittopyynnön tai kertoo ravintolapäällikön lähettävän tilaisuudesta tarjouksen menuvaihtoehtoineen.

Yksi syy prosessikuvauksen tekemiseen oli löytää työkalu uuden työntekijän perehdyttämiseen. Pohdittaessa ravintolan kriittisiä toimintapisteitä tilausravintola-asiakkaiden hankinnassa, todettiin välttämättömäksi, että kaikilla työntekijöillä on samat tiedot ravintolan toimintaperiaatteista. Sen vuoksi perehdyttämistä tulee tehostaa varausten ottamisen suhteen uusien työntekijöiden aloittaessa työt. Pihlajamäki toteaa, että jatkossa on helpointa, että puhelinvarauksen tekijältä otettaisiin ravintolapäällikölle soittopyyntö, mikäli asiakas haluaa lisätietoa ennen alustavan varauksen ja tarjouksen tekoa. Erityisesti hinnan määrittäminen on hankalaa kauan talossa olleellakin, sillä niin monta seikkaa tulee ottaa huomioon, toteaa Sauna-aho (Sauna-aho 2011). Hinnoittelusta on karkeat arviot varaustenottoepis-teessä. Ravintolapäällikkö tekee jokaisesta tilaisuudesta tarjouksen, koska hinnoit-

teluun vaikuttaa tilaisuuden kesto, henkilömäärä ja tilaisuuden luonne. Mäkelä totesi, että nettisivujen kehittäminen auttaisi varausten vastaanoton haasteita (Mäkelä 2011b). Ravintolapäällikkö kehittää vähintään kaksi kertaa vuodessa yksityistilaisuuksien tarjouksien menuja asiakkaiden toiveiden, benchmarkingin, trendien ja käytännön työn pohjalta. Tarjouksien houkuttelevuutta tulisi kehittää myös tarjousten ulkonäön parannuksella, sillä kuvia tarjottavista on vähän ja sähköpostilla lähetettävien tiedostojen koko on usein suuri. Tarjousten hinnoittelun houkuttelevuuteen tulee kiinnittää erityishuomio, muistaen kuitenkin kustannustehokkuus ja kilpailu. Sauna-aho pyysi harkitsemaan kehittämispalaverissa tilavuokran sisällyttämistä tarjoilujen summaan, sillä monesti asiakkaat paheksuvat tilavuokraa, mutta kokonaisuutta katsoessaan menun hinnassa tilavuokran osuus ei tunnukaan isolta (Sauna-aho 2011).

Tarjous tehdään heti, kun se on mahdollista, mutta monesti tarjouksen teko voi venyä viikon. Joskus tarjous voi viipyä useita viikkoja, mikäli tilaisuus on vasta vuoden kuluttua. Tarjouksen viipymistä asiakas ei ymmärrä, sillä hänen tilaisuutensa on aina ainutkertainen ja siksi hänen pitäisi saada tarjous heti. Asiakas saattaa soittaa muutaman päivän kuluttua tarjouksen perään ja ravintolapäällikkö tai muu henkilökunta joutuu selvittämään hänelle milloin ja miksi tarjous tulee. Tarjousten tekemiseen Mäkelä on kehittänyt systeemin, eli varauksen tullessa kirjataan ylös tarjouksen päivämäärä ravintolapäällikön työlistaan ja mikäli tarjous ei valmistu samana päivänä, merkataan seuraavan päivän työlistaan -1 (Mäkelä 2011). Näin ravintolapäällikkö joutuu priorisoimaan työt, jos näkee jonkin tarjouksen kohdalla -7, eli tarjous on seitsemän päivää jo myöhässä. Tällainen systeemi poistaa turhiin kyselyihin vastaamista ja luottamus vahvistuu. Mikäli asiakas saa tarjouksen mahdollisimman nopeasti, vaikuttaa nopeus useasti asiakkaan valintaan hänen kysyessä tarjouksia useasta eri paikasta.

Asiakkaiden tyytyväisyyden mittaus. Asiakkaiden tyytyväisyyden mittaus ravintolassa on ollut viime aikoina tilaisuuden jälkeen tarjoilijan kanssa käydyn sanallisen keskustelun varassa. Muutama vuosi sitten kysyttiin suurimpien juhlien jälkeen puhelimitse asiakkaiden tyytyväisyyttä, mutta puhelinkeskustelut koettiin liikaa työllistäviksi ja aikaa vieviksi. Mäkelä ehdotti kehittämispalaverissa, että sähköpostia voitaisiin hyödyntää palautteen keräämisessä, sillä tilaisuuden tarjoilut valitaan ja

kulusta keskustellaan useimmiten sähköpostin välityksellä (Mäkelä 2011b). Sauna-aho oli innoissaan tästä palautteenkeräämistavasta, sillä silloin palaute olisi rehellistä (Sauna-aho 2011). Latosaaren mielestä palautteen kysyminen sähköpostitse olisi parasta jälkimarkkinointia ja hänen mielestä pienet tilaisuudessa esiintyneet virheet asiakas saattaisi unohtaa, kun aito kiinnostus tilaisuuden onnistumisesta esitettäisiin (Latosaari 2011). Palautteen kysymiseksi tulee tehdä palauttekaavake, joka on helppo lähettää asiakkaalle sekä analysoida tilastointia varten. Palautteen systemaattisen kysymisen avulla saattaa ravintola sitouttaa kanta-asiakkaita ja siten luottamus yritykseen vahvistuu.

Sisäinen markkinointi. Koko henkilöstö toteuttaa markkinointia sisäisellä markkinoinnilla. Ravintolan henkilökunnalla on kehittynyt ymmärrys asiakaskeskeisyyden merkityksestä. Henkilökunnan kehittämispalaverissa 7.4.2011 kirkastettiin yrityksen toiminta-ajatusta, yrityksen tavoitearvoja, strategiaa ja visiota. Ne ovat pysyneet samoina useita vuosia ja ohjaavat toimintaa alitajunnassa. Koko henkilökunnalla on omalle työlleen tavoitteet ja he ymmärtävät niiden vaikutukset kokonaisuuteen. Erityisesti viime aikoina on ravintolassa tehostettu asiakaslähtöisyyden merkityksen ymmärtämistä, mikä näkyy asiakaspalvelussa ja tarjouksissa. Palveluhenkisyttä on pyritty parantamaan koulutuksilla ja keskusteluilla. Lisäksi tuloshakuisuutta on pyritty ymmärtämään koko henkilökunnalle annettavan tiedon avulla.

Myyjä= Markkinoija. Kaikki työntekijät organisaatiossa toimivat markkinoijina. Asiakaspalvelussa näkyy heti, kun työntekijät tulevat toimeen keskenään ja heillä on mukavaa työssään. Vastaavasti omat henkilökohtaiset ongelmat tai huono päivä ei saisi näkyä asiakaspalvelussa, sillä myyjä tekee koko ajan markkinointityötä. Tämän kehittämistyön aluksi ravintolapäällikkö teki henkilökunnan ilmapiirikartoituksen. Edellisen toteuttamisesta oli kulunut useita vuosia ja ilmapiirissä oli aistittavissa tyytymättömyyttä. Ilmapiirikartoituksen pohjalta henkilökunta järjesti ryhmäkeskustelun, jossa asioita ratkottiin ja tilaisuus koettiin tarpeelliseksi ja jatkossa toiminnassa säilytettäväksi. Ilmapiirin kartoitus on yksi toiminnan mittareista ja sen avulla pystytään ymmärtämään syy-seuraussuhteita ja puuttumaan itse ongelmiin ja väärinymmärryksiin. Useimmiten edullisinta ja helpointa markkinointia on onnistunut palvelutapahtuma.

Työntekijöiden pitää peiliin katsoessaan pitää näkemästään, sillä oma peilikuva on työväline. Palveluasennetta pyritään ylläpitämään ja parantamaan Terhi Muilun ja Satu Mäkelän suunnitteleamalla toiminnallisella asiakaspalvelukoulutuksessa syksyllä 2011 (Muilu & Mäkelä 2011). Peilikuvan parantamiseen on luvassa piristystä myös uusilla työvaatteilla, jotka hankitaan toukokuussa 2011.

Asiakaspalvelijalle on siirretty vastuuta ravintolassa, jotta motivaatio työssä säilyisi. Ravintolan työntekijöillä on hyvä kehittämisen meininki, sillä jokainen työntekijä miettii käytännön toimenpiteitä, miten toiminta olisi asiakasystävällisempää ja toimivampaa. Ojala totesi kehittämispalaverissa salityöntekijöiden sekä muun henkilökunnan tekevän tilausravintolan markkinointia palvellessaan lounasasiakkaita ja siksi ei ole yhdentekevää miltä esimerkiksi pulla- ja sämpylävitriini näyttää (Ojala 2011). Yhdentekevää ei ole myöskään ravintolan siisteys ja somistus, jota koko henkilöstö pystyy ylläpitämään ja kehittämään. Asiakaspalvelijat ovat oivaltaneet puheen ja palvelun merkityksen ostokäyttäytymiseen sekä ravintolan imagosta levitettäviin puheisiin.

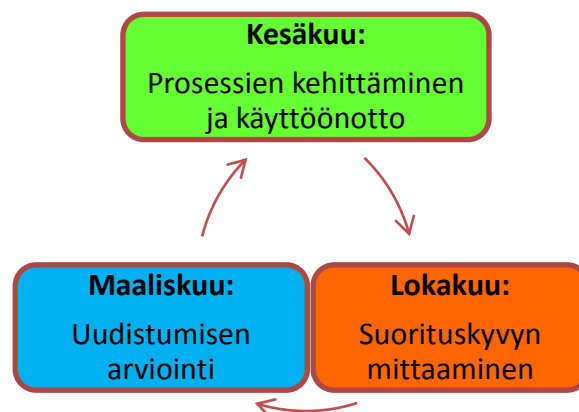
Henkilökunta löysi ravintolan toiminnasta kilpailuetua tilaisuuksien viettäjiensä keskuudessa mm. alusta loppuun hyvin onnistuneilla järjestelyillä, ystävällisellä ja mutkattomalla palvelulla. Tällöin asiakas tulee uudelleen ja kertoo hyvästä palvelusta myös muille. Useimmat vastaajista ajattelevat kilpailuetua syntyvän perinteikkäällä, viihtyisällä ja hyvämaineisella paikalla sekä ainutlaatuisella ympäristöllä. Hyvä ruoka, mutkaton, ihmissläheinen ja ystävällinen palvelu oli kolmen vastaajan näkemyksenä yrityksen kilpailueduista. Yksi vastaajista epäili hinnan ratkaisevan paljon nykyisin.

5.7 Ravintola Marttilan tallin ydinprosessien kehittäminen

Ravintolan ydinprosessien kehittäminen ei vaadi varsinaisesti suuria muutoksia työntekijätasolla. Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin kuvaus aiheuttaa enemmän muutoksia, mutta ne painottuvat opinnäytetyön tekijän omaan työnkuvaan ja hän on valmistautunut muutokseen ja toiminnan kehittämiseen. Koko henkilökunta on tiedostanut kuvattavien ydinprosessien kehittämistarpeen ja kaikki ovat kehittämisessä mielellään mukana eli koko henkilökunta on energisoitunut.

Muutoksen johtamisen haasteena on aika, joka kamppailee vanhojen rutiinien helppouden ja mukavuudenhalun kanssa. Muutoksen vieminen käytäntöön vaatii aikajanan kehittämisen (Kuva 12), että kaikki vaiheet tulee toteutettua. Kesäkuussa alkaa prosessien kehittäminen. Muutokset otetaan käyttöön vaiheittain ja samalla niitä testataan sekä hankitaan kokemuksia. Etukäteen jo on selvää, että kehitysideoit tulevat muuttumaan riippuen suunnitelmien toimivuudesta käytännössä.

Lokakuussa ennen pikkujouluseasonkia on mittaamisen aika, jolloin uudistettua prosessia puntaroidaan ja tulosten kehittymistä tutkitaan. Suorituskyvyn mittaamisen yhteydessä kerätään muutoksen myönteiset merkit ja palautteet hyödynnetään ja sovelletaan mahdollisina uusina muutoksina. Lokakuussa on aika palkita mahdollisista hyvistä suorituksista, koska se saattaa innostaa muutoksen jatkamiseen ja estää näin entiseen toimintatapaan palaamiseen. Lokakuussa on uusien tavoitteiden asettamisen aika, joiden toteutumista tarkastellaan maaliskuun uudistumisen arvioinnin yhteydessä. Maaliskuussa uudistumisen arviointia voidaan peilata myös vuosittain suoritettavan asiakastytytyväisyyskyselyn tuloksilla. Opittuja periaatteita ja toimintamalleja parannetaan vastaamaan työntekijöiden tarpeita, muistaen edelleen asiakaslähtöisyys. Kehittämisprosessi jatkuu ensimmäisen vuoden jälkeen kaksi kertaa vuodessa. Lokakuun ja maaliskuun palavereissa on aika tarkastella prosessien kehittymistä ja uusien muutosten käyttöönottoa. Palaverien jälkeen arvioinnit ja palautteet kirjataan ja esitetään yrityksen johdolle. Tällä tavalla pyritään kehittämään ydinprosesseja sekä tunnistamaan ja parantamaan kriittisiä toimintapisteitä ja syy-seuraussuhteita. Jatkuva ilmiöiden havainnointi ja henkilökunnan oletusten testaaminen säilyvät myös rutiineissa.



Kuvio 12. Aikajana muutosten toteuttamisen seuraamiseksi.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Kehittämistyön tulokset

Toiminnallisessa kehittämistyössä prosessien kehittäminen alkoi nykytilan arvioinnista ja tavoitteiden määrittelystä. Prosessikuvausten kehittämistä ohjasi koko suunnittelun ajan yrityksen toiminta-ajatus sekä visio, josta strategia on laadittu. Prosessikuvaus alkoi asiakkaan tarpeesta ja päättyi asiakkaan palautteeseen, sillä se edistää jatkuvaa kehittämistä. Asiakaskeskeisyys oli ohjaamassa prosessien mallintamisessa. Prosessikuvausten laatiminen oli aluksi haasteellista, sillä tavoitteena oli yksisivuinen karkea kuvaus, joka sisältää toimintalogiikan. Kuvauksen päätavoitteena oli tunnistaa kriittiset toiminnot ja siksi aineiston keruu aloitettiin prosessien kriittisistä tekijöistä. Tarkoituksena oli selventää prosessin kulkua.

Kehittämistyö tuo esiin ravintolan liiketoiminnan kannalta keskeisimmät, rahaa tuottavat toimintoketjut. Ravintolan lounaan tilauksesta toimitukseen prosessi sekä tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessit ovat monivaiheiset ja monen ravintolatyöntekijän työpanoksen sekä ammattitaidon näytön paikka. Prosessien toimitukset sisältävät valtavan määrän tietoa. Analysoinnin avulla löytyi useita lisäarvoa tuottavia työvaiheita. Ryhmähaastattelussa esimiestä ilahdutti aiempien toimintatapojen kyseenalaistaminen, jolloin päästiin suoraan kehittämiseen ja muutoksen parempaan hyväksyntään. Prosessien uudistamisessa työntekijä tulee sisäistämään muutoksen suhteellisen helposti, kun muutokset eivät ole uhkaavia ja liian radikaaleja.

Prosessikuvaukset laadittiin tavoitetilan perusteella ja tavoitetilan toteutumisen saavuttamiseksi on suunniteltu aikajana. Tavoitetilan kuvaus palvelee parhaiten prosessien kehittämistä. Kehittämistyön prosessikuvaukset auttavat esimiestä uuden työntekijän ohjauksessa ja se on yksi askel parempaan perehdyttämiseen. Perehdyttämisen tärkeys herätti innostuksen ”tervetuloa taloon” –pikaoppaan koamiseen. Oppaassa on käytännön asioita uudelle työntekijälle tiivistetysti.

Ravintola Marttilan tallin liiketoiminnan omistuspohjassa tulee luultavasti tapahtumaan muutoksia lähiaikoina, joten ydinprosessikuvaus tuo lisäarvoa yrityksen tai

sen osakkeiden myyntitilanteessa meille mahdollisille jatkajille tai/sekä uudelle yrittäjälle. Myös oman ammatillisen kehittymisen ja prosessien ymmärtämisen kannalta prosessien kuvaus on tarpeen yli kymmenen vuoden esimiestyön jälkeen. Lisäksi organisaation visioita ja strategisia päämääriä oli tarpeen pohtia ja kirkastaa. Työllä on merkitystä myös henkilöstön työtyytyväisyyden parantamisessa muutoksien ja epävarmuuden aikoina.

Lounaan tilauksesta toimitukseen prosessi on kehitetty käytännön kokemuksella niin, että henkilökunta löysi tutkijan lisäksi lounasprosessista yllättävän vähän muutoksia itse työvaiheissa ja vastuualueissa. Laamasen mukaan prosessien kehittämisen tavoitteet liittyvät prosessin ydinsuorituskyvyn kehittämiseen ja ryhmän tulee asettaa ja hyväksyä tavoite haastavan korkealle yhdessä (Laamanen 2004, 202). Nyt kehittäminen jäi ryhmähaastattelussa prosessin tai toiminnan ymmärtämiseen ja muuttamiseen jollain tavalla. Seuraavassa kehittämispalaverissa henkilökunnan tuleekin muodostaa tulevaisuuden tavoite riittävän korkealle yhdessä. Kun tavoite kirjataan, siihen sitoudutaan paremmin.

Toiminta on vakioitu jo vuosien kokemuksella ja kehittämistyöllä tuotettiin prosesseihin kehitysideoita. Toimintojen kriittisiä tekijöitä löytyi paljon ja niiden parantamisen avulla voidaan selkiyttää käytännön työnkulkua ja vastuita. Kriittisten toimintatapisteiden pohtiminen toi esiin ongelmatilanteita salin ja keittiön välillä ja niihin henkilöstö löysi yhdessä ratkaisuja. Tätä yhteistoiminnan lisäämistä tulee jatkossa lisätä, sillä työskentely ravintolassa on hyvin pitkälle tiimityötä. Henkilökunta koki palaverien säännöllisyyden tärkeänä, sillä he haluavat pysähtyä ja nähdä työnsä tulokset. Yhteiset palaverit antavat mahdollisuuden vaikuttamiselle ja yhteisten tavoitteiden luomiselle ja se motivoi työntekijöitä. Motivoituneen työntekijän asenne välittyy asiakaspalvelussa ja se näkyy suoraan asiakas- ja työtyytyväisyyden mittauksissa. Vuorovaikutuksen merkityksellisyyden lisäksi henkilökunta ymmärsi kuvaamisessa mukana ollessaan osaamisen kehitystarpeen. Osaamista täytyy vahvistaa asiantuntijuutta vahvistamalla ja aikaa seuraamalla.

Tirkkosen (2008, 32.) mukaan keittiötyöntekijöitä prosessien kuvaaminen auttaa työtehtävien ja tavoitteiden selkiyttämisessä. Työnteko on stressittömämpää, sillä jokainen työntekijä tietää mitä pitää tehdä sekä mitä heiltä odotetaan. Selkeä prosessikuvaus näyttää asiat konkreettisella tasolla, niin että jokainen ymmärtää mis-

tä on kysymys ja mihin prosessien kuvaamisella pyritään. Monimutkaisten kaavioiden laatiminen ei tuota välttämättä parasta lisäarvoa, vaan pohtia tulee, miten pieniin osiin prosessit kannattaa pilkkoa.

Prosessikuvauksen päätavoitteena oli parantaa lounasprosessin johtamista ja lisätä asiakas- ja työtyytyväisyyttä. Lounaan toimituksen pullonkaulojen ymmärtämiseksi ja kehittämisen helpottamiseksi pohdittiin strukturoidussa haastattelussa syitä ja ratkaisuja ongelmiin ennen prosessikuvauksen laatimista. Ennakointi sekä kiireen ja asioiden priorisointikyvyn arveltiin olevan ratkaisu ongelmien vähentämiseksi. Toisaalta ennakoimattomiin asiakasmääriin on hankala varautua minimoimalla hävikkiä, sillä kustannustehokkuus on muistettava. Ruokalista tulee rakentaa asiakaslähtöisemmin ja trendejä seuraten, että laatu täyttäisi asiakkaan odotukset. Asiakaslähtöisyys on ohjaava tekijä toiminnan kehittämisessä, sillä tuotteet ja palvelu on vastattava oikeasti asiakkaiden odotuksiin. Henkilökunta totesi kiertävän lounaslistan käyttöönoton olevan paikallaan pienen kehittelyn jälkeen. Prosessikuvauksen näytti toteen, että aikaa tulee varata enemmän ruokalistasuunnitteluun sekä tavaroiden tilaukseen. Johtamisessa lisäajan varaaminen täytyy huomioida, sillä kustannustehokkuuden täytyy pysyä hallinnassa kehittämisessä. Vastuualueet tulee olla selkeämmin määritelty silloinkin, kun toiminnon vastuuihminen on vapaalla. Erityisesti tarkkuutta peräänkuulutettiin, että tarvittavat raaka-aineet olisi tilattu ajoissa ja oikein.

Grönroosin (2009) mukaan asiakkaalle on tuotettava organisaation palveluiden kera arvoa ja asiakassuhteessa kokonaislaatu sekä sen muuttuminen ajan myötä on huomioitava kehittämisessä. Grönroos on sitä mieltä, että merkittäviä muutoksia johtamisfilosofiassa tapahtuu silloin, kun johtamisessa herää mielenkiinto asiakkaille koituihin seurauksiin. (Grönroos 2009, 269–271.)

Kehittämistyön avulla asiakkaalle tuotettavan arvonluonnin näkökulma on ymmärretty paremmin henkilökunnan keskuudessa. Tärkeää on saada johtamisfilosofia toimimaan käytännössä, niin että toimintojen lopputulosta mitattaisiin asiakkaalle koituvissa seurauksissa.

Prosessikuvauksen tavoitteena oli kustannussäästöjen aikaansaaminen, mutta valitettavasti lounasprosessin kehittäminen työajan säästämisnäkökulmasta ei ai-

nakaan kehittämisen alkuvaiheessa tuota säästöjä. Kustannustehokkuuden ja laadun suhteen on löydettävä oikea suhde. Työntekijöiden työtuntien vähentäminen ei ole voinut olla näkymättä ruokalistasuunnittelussa, asioiden priorisoimisessa ja ennakkoinnissa. Nyt ymmärrettiin palveluun ja tuotokseen satsattavan ajan merkityksen näkyvän asiakkaan kokemassa laadussa. Kustannussäästöjä odotetaan syntyvän paremman laadun avulla kasvaneissa asiakasmäärissä. Toimintaa täytyy radikaalisti muuttaa, mikäli palkkakustannuksia aiotaan vähentää lounaan tilauksesta toimitukseen prosessista. Kustannusten karsiminen työtunneista saattaisi onnistua lämpimän ruoan linjastoon siirtämisellä. Silloin kustannukset nousisivat raaka-aineiden menekien lisääntyessä. Itsepalvelulinjaston kehittäminen ja siirtopäätös jätetään myöhempään ajankohtaan ravintolatilojen huonon muuntautumiskyvyn vuoksi. Kokemusta henkilökunnalla on itsepalvelulinjaston käytöstä konsernin toisesta ravintolasta, joten kehittämisessä osataan huomioida itsepalvelulinjaston edut ja hyödyt.

Henkilökunta löysi muutamia ”turhia” työvaiheita lounaan valmistuksesta, kuten salaattien pesun ja pilkkomisen sekä lounasaikana leipomisen. Turhien työvaiheiden vaikutuksia tulee miettiä kriittisesti, sillä ”turhien työvaiheiden” ulkoistamista tulee verrata kustannuksien ja laadun muutoksien vaikutuksiin. Strategiaan pohjaten ravintolapäällikkö ei poistaisi tässä vaiheessa näitä työvaiheita, ellei toimintaa suunnitella aivan uudelleen. Ravintolan toiminta-ajatuksena ei ole jakelukeittiö, vaan toimintaa ohjaa asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen asiakkaalle. Arvon ja laadun tuottaminen ei onnistu valmiilla tuotteilla, sillä tuoreus, omaleimaisuus sekä vaihtelevuus täytyy näkyä asiakkaan lautasella. Toiminta-ajatusta tuleekin selkiyttää jatkossa, sillä toiminta-ajatus saisi näkyä myös markkinoinnissa. Ravintolalla on suuri vahvuus esivalmistettujen raaka-aineiden vähäinen käyttö ruoanvalmistuksessa. Vahvuuksia tuleekin tuoda markkinoinnissa enemmän näkyviin.

Prosessikuvaus vahvisti markkinoinnin lisäämisen tärkeyttä ja kanta-asiakasjärjestelmän kehittämistarvetta, sillä lisääntyvällä myynnillä ravintola pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Tärkeää tietoa mallintaminen tuotti esimiehelle työn kuormittavuudesta ja rationalisoinnista, sillä lounasprosessin tehokkuus on viety hyvin pitkälle. Lounasprosessia ei voi nykyisellä toimintatavalla enempää tehostaa. Tulevaisuudessa kannattaa ajatella lounasprosessin radikaalia uudel-

leensuunnittelua, ellei määrällisesti saada lounasmääriä kasvamaan ilman henkilöstökulujen lisäämistä. Laamasen ja Tinnilän (2009, 12.) mukaan prosessiajattelu ei aiheuta lisätyötä ihmisille, vaan työt tulee tehdä eri tavalla ja siten yrityksen menoja voi pienentää resurssien käyttöä pienentämällä ja prosessiin liittyvää toimintaa muuttamalla.

Prosessikuvaus auttaa esimiestä ja koko henkilöstöä uuden työntekijän perehdyttämisessä ja ohjauksessa. Erityisen tärkeää oli kerätä hiljaista tietoa ja laajentaa toiminnan arvioinnissa käytettäviä mittareita, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää huomattavasti tulevaisuudessa.

Tilausravintolan asiakkaiden hankinta-prosessin kuvaamisen ja muutostöiden avulla tulee olemaan vaikutusta kustannussäästöihin, sillä ravintolan käyttöastetta on mahdollista nostaa huomattavasti. Ravintolapäällikön työnkuvaa ja resursseja tulee selkiyttää ja jakaa vastuualueita, että kehittämistyö pääsee alkuun. Muutoksien toteutukset teettävät paljon kehittämistyötä erityisesti ravintolapäällikölle, sillä prosessikuvaamisen mukanaan tuomalla kehityksellä tähdätään toiminnan tehostamiseen ja laadun sekä palvelutason parantamiseen.

Markkinointi niin lehtimainosten kuin mainoskampanjoiden osalta vaativat resursseja ja niihin satsaamisesta tulee keskustella johdon kanssa strategiapalaverissa. Toteutuksen onnistumisen kannalta on markkinointisuunnitelman uudelleensuunnittelu ensiarvoisen tärkeää, sillä edellisen suunnittelusta on liian monta vuotta. Ennen markkinointisuunnitelman käyttöönottoa tulee selvittää asiakastarpeiden tutkiminen ja segmentointi. Imagotutkimus toisi tärkeää tietoa yrityksen kehittämisen tarpeesta ja mainostamisen jälkeen uudelleentoteutettu imagotutkimus toisi näkyviin kehittämisen jatkotoimenpiteet. Mainostoimiston kanssa tulee syventää yhteistyötä, sillä mainostoimiston antama asiantuntemus maksaa mainonnassa itsensä takaisin. Tehokkaalla mainonnalla ja markkinoinnilla tietoisuus ja ravintolan imago vahvistuu.

Grönroosin (2009, 269–270) mukaan asiakassuhteessa on kokonaislaatu tärkeää, koska se muuttuu ajan myötä ja sen vuoksi laadunkin on muututtava sen mukaisesti. *Palvelut 2020* (2006, 36) mukaan tulevaisuudessa palveluprosessi on tärkeä menestystekijä ja erityisesti internetin hyödyntäminen auttaa menestymisessä,

sillä suuri osa kaupankäynnistä tapahtuu internetin markkinoinnin, myynnin ja varaustoiminnan avulla. Tämän vuoksi johtamisessa tulee hyödyntää sähköisiä asiakastietoja asiakaslähtöisempien ja yksilöllisten ratkaisujen kehittämiseksi. Prosessikuvauksella pystytään minimoimaan tilausravintolan asiakkaiden hankinnan esteitä. Näitä esteitä on ilmaantunut muun muassa tekniikan kehittymisen myötä.

Nettisivut ovat nykyisin ehkä tärkein yksityistilaisuuksien järjestäjiä palveleva tietolähde. Laajempien, kattavampien ja ulkoasultaan houkuttelevampien nettisivujen avulla herättäisimme useampien asiakkaiden kiinnostuksen yritystä kohtaan. Lisäksi pystyisimme laajemmalla nettisivujen tietopakettilla vastaamaan asiakkaiden odotuksiin nopeasti, sillä asiakkaat haluavat tiedot juhlapaikasta nopeasti ja mihin vuorokauden aikaan tahansa. Nettisivut helpottaisivat asiakkaan lisäksi myös myyntipalvelua, sillä asiakkaiden kysymykset vähenisivät ja turhat varaamiset vähenisivät. Lisäarvoa kannattavuusseurantaan toisi tilaisuuksien peruutuksien tilastointi, jota olisi syytä toteuttaa jo nyt. Tämän mittarin avulla ravintolapäällikkö voisi tarkemmin analysoida peruutuksien syysuhteita ja kehittää sen avulla toimintaa.

Varausten ottamisessa tulee tehostaa perehdyttämistä, sillä koko henkilöstön on tiedettävä laajasti tietoa ravintolatoiminnasta vastatessaan puhelimeen ravintolapäällikön ollessa poissa. Yhteisesti sovittiin soittopyynnön ravintolapäällikölle olevan helpoin tapa viedä asiaa eteenpäin, mikäli se asiakkaalle käy. Joka tapauksessa asiakkaat haluavat jotain tietoa heti, joten perehdyttämistä tulee vielä tehostaa. Ravintolapäällikkö tekee jokaisesta tilaisuudesta tarjouksen, koska hinnoitteluun vaikuttaa tilaisuuden kesto, henkilömäärä ja tilaisuuden luonne.

Asiakkaiden odotuksiin pyritään vastaamaan vähintään kahdesti vuodessa kehitettävillä tarjouksilla. Ravintolapäällikön on hankittava tarjottavista lisää kuvia tai muuten kehitettävä tarjouspohjia houkuttelevammaksi. Ravintolapäällikön on pohdittava hinnoittelun houkuttelevuutta ja tilavuokran sisällyttämistä tarjoilujen summaan. Tarjousten viivästyminen on tuottanut välillä turhia selityksiä kiireen ohjattaessa ravintolapäällikön työaikaan. Asiakkaan tilaisuus on ainutkertainen ja siksi hänen pitäisi saada tarjous heti. Ravintolapäällikkö kokeilee systeemiä, jossa varauksen tullessa kirjataan ylös tarjouksen päivämäärä ravintolapäällikön työlistaan. Mikäli tarjous ei valmistu samana päivänä, merkataan seuraavan päivän työlistaan -1. Tällöin ravintolapäällikkö joutuu priorisoimaan työt, jos tarjous on jo seitsemän

päivää myöhässä. Parannus lisää luottamusta ja nopeus saattaa ratkaista asiakkaan valinnan tilaisuudenviettopaikasta.

Asiakkaiden tyytyväisyyden mittaus saa tilaisuuden jälkeen kysytyn sanallisen palautteen rinnalle sähköpostityytyväisyyskyselyn. Tämä palautteenkeräämiskokeilu on nopea toteuttaa ja lisää palautteen saamista. Mikäli se koetaan tarpeelliseksi, jatketaan palautteen keräämistä sähköpostitse, sillä silloin palaute on rehellistä ja se on parasta jälkimarkkinointia. Palautteen kysymisen avulla ravintola sitouttaa kanta-asiakkaita ja siten luottamus yritykseen vahvistuu.

Sisäistä markkinointia toteuttaa koko henkilöstö ja nykyisin henkilökunnan ymmärrys on parantunut asiakaskeskeisyyttä kohtaan. Palveluhenkisyttä pyritään parantamaan jatkossa koulutuksilla ja keskusteluilla. Alan kehittymistä kehoitetaan seuraamaan esimerkiksi ravintolaan tilatuilla alan lehdillä. Kaikki työntekijät organisaatiossa toimivat markkinoijina ja erityisesti myyjä tekee koko ajan markkinointityötä. Palveluhenkilöstön tulee muistaa, miten onnistunut palvelutapahtuma on edullisin ja helpoin tapa markkinoida. Ravintolan työntekijöillä on hyvä kehittämisen meininki, sillä jokainen työntekijä miettii käytännön toimenpiteiden muutosta asiakasystävällisemmiksi ja toimivammiksi.

Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessista löytyi kuvauksen avulla paljon kriittisiä tekijöitä. Työn avulla voidaan poistaa päällekkäisiä ja turhia työvaiheita, mikä vaikuttaa ajankäyttöön ja sen myötä kustannuksiin. Vuorovaikutus ei prosessikuvauksen avulla varsinaisesti lisääny ravintolapäällikön työalueella, mutta osaamisen kehittyminen tehostaa työtä. Koko henkilöstön ymmärrys tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessia kohtaan auttaa näkemään oman roolin merkityksen kokonaisuudessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Asiakkaiden hankintaprosessikuvaus auttaa ravintolapäällikköä suunnittelun kehittämisen etenemisessä ja tärkeysjärjestyksen laatimisessa. Etenemisen toteutumiseksi on laadittu aikajana, jonka avulla mitataan vähintään kaksi kertaa vuodessa kriittisten toimintapisteiden kehitystä ja uuden toiminnan toimivuutta ja tuloksia käytännössä. Mittaamisen jälkeen pystytään vakioimaan toiminta, sillä muutostarve on ilmeinen.

Prosessikuvauksella pystytään näyttämään ravintolan johdolle kehittämistarve sekä sen laajuus. Siksi kuvauksella on merkitystä päätöksenteossa. Kiiskisen ja

kumppanien (2002, 55–57) mukaan uusista toimintatavoista saadaan parhaiten näkemyksiä ulkopuolisen asiantuntija avulla, sillä uuden toimintatavan ideointi vaatii usein luovuutta, aiempien toimintatapojen kyseenalaistamista sekä turhien vaiheiden ja toimintojen karsimista prosessista. Kehittämisprosessi aloitetaan ensin organisaation oman henkilöstön kehittämisideoilla ja tarvittaessa pyydetään asiantuntijoilta myöhemmin konsultaatiota.

Prosessikuvaus auttaa myös uuden työntekijän perehdyttämisessä, sillä koko henkilöstö vastaa asiakkaiden kysymyksiin ravintolapäällikön ollessa poissa työpisteestä. Mallintamisen avulla saatiin kerättyä lisäksi hiljaista tietoa ja laajennettua toiminnan arvioinnissa käytettäviä mittareita.

Toiminnallisen kehittämistyön tulos. Prosessit tuottavat organisaation punaisen langan, joka pitää sisällään toimintaan kohdistuvat vaatimukset ja tukivälineet. Kehittäminen perustuu organisaation sekä asiakkaiden omista tarpeista ja kohdistuu hyödyllisellä tavalla toimintaan. Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen, sillä prosessien tunnistaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistaa työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Prosessien kuvaaminen tuottaa työkokonaisuuksien kasvattamista, monitaitoisuutta sekä työtovereiden osaamisen arvostusta. Prosessikuvauksissa pyritään ymmärtämään organisaation omaa toimintaa ja sen tuloksellisuutta. Mallintamisen avulla huomataan usein, että nykyiset taloudelliset ja määrälliset tavoitteet eivät riitä turvaamaan tulevaisuudessa menestymistä. Ymmärtäminen on kuin kasvuprosessi, ensin otetaan vastuuta itsestään, myöhemmin toisista ja lopulta ehkä ymmärretään yrityksen tarkoitusta. Yrityksen suorituskyky muodostuu asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee erikseen asettaa tavoitteita. (Laamanen 2005, 23, 39–41.)

Työn tuloksena syntyi lukuisia kehittämistoimenpiteitä ja hiljaisen tiedon näkyväksi siirtämistä. Taskisen (2007, 50.) mukaan hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi auttaa organisaation kehittymistä sekä erikoistumista ja siksi siihen kannattaa satsata. Hiljaisen tiedon näkyviin saaminen on tärkeää erityisesti pienessä työyhteisössä, sillä henkilöstön eläköityessä tai siirtyessä muihin tehtäviin, menee heidän mukanaan paljon yritykselle kuuluvaa tietotaitoa. Erityisesti tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin kehittäminen sai suunnan kehittämisen jatkamiselle. Tilausravintolan asiakkaiden hankinta on esimiehen vastuualueella ja hänen tulee-

kin saada kehittämisen toteuttamiseen lisää resursseja. Ravintolapäällikkö aloittaa välittömästi toimenpiteet prosessien käyttöönottamiseksi ja toimintojen kehittämiseksi. Toteutumista ja suorituskyvyn mittaamista seurataan lokakuussa. Maaliskuussa puntaroidaan uudistumista ja tavoitteiden toteutumista. Maaliskuussa on uusien tavoitteiden laadintaa ja toiminnan kehittämistä. Seuraavan vuoden 2012 lokakuussa mitataan suorituskykyä.

Työllä on merkitystä yrityksen kehittämisessä tulevaisuutta ajatellen. Kehittämistyö vie eteenpäin opinnäytetyön tekijän omaa ammatillista kehittymistä. Tuotos on innovatiivinen, vaikka se ei välttämättä luo uutta alan kehitystä ajatellen. Tutkijan mielestä prosessikuvaukseen satsattu aika auttaisi kaikkia ravitsemisalalan toimijoita laadun parantamisessa sekä ydinprosessien toimivuuden merkityksen ymmärtämisessä.

Toiminnan ydinprosessikuvaus on vasta yksi osa toiminnan kehittämistä, sillä useimmilla ravitsemisyriyksillä on useita ydinprosesseja. Ravintolan kehittymisen tuloksia voidaan arvioida vasta kaikkien yrityksen ydinprosessien mallintamisen ja käyttöönoton jälkeen. Siten prosessointia kannattaa jatkaa kaikkien yrityksen ydinprosessien kuvaamisella. (Rauhala, J. 2010, 42.)

6.2 Ydinprosessien kehittämisen mittaaminen

Veinin (2008) mukaan perinteisellä suorituskyvyn seurannalla, kuten taloudellisilla mittareilla ei pystytä mittaamaan kaikkia osa-alueita tai tulokset eivät ohjaa toimintaa aina oikeaan suuntaan. Mittareita kannattaa kehittää, etteivät ne olisi liian yksiuotteisia. Perinteisesti mittarit ovat olleet taloudellisia ja päätökset on tehty menneisyyden perusteella, mutta nyt uusien mittareiden tulee olla moniuotteisia ja päätökset tulee tehdä menneisyyden ja nykyisyyden perusteella. Perinteisesti mittareiden tarkoituksena on ollut valvonta ja raportointi, mutta nyt tulee ymmärtää resurssien allokointi ja arvontuotto. Tärkeintä uusilla mittareilla on asiakaskeskeisyys, kun toiminnan mittaamista on aiemmin ohjannut voittokeskeisyys. Aiemmin mittarit ovat olleet funktiokohtaisia, nykyisin tulee mittarit luoda prosesseihin liittyviksi. Mittarit tulee kehittää pitkän aikavälin suunnitteluun, kun perinteiset mittarit ovat auttaneet lyhyen aikavälin suunnittelua. Uusien mittareiden kehittämisessä

tulee tavoitteeksi ottaa tuotosarvon hallinta ja toiminnan kehittämisen seuranta, kun aiemmin on tavoitteena ollut panoskulujen hallinta ja vertailu vakioihin. (Veini 2008, 65–66.)

Prosessien mittaaminen aloitetaan määriteltyjen prosessien tavoitteiden toteutumisesta. Yrityksessä jatketaan edelleen perinteisten tunnuslukujen seuraamista, mutta syy-seuraussuhteita pyritään ymmärtämään paremmin. Päätöksiä pyritään tekemään menneisyyden ja nykyisyyden perusteella. Uusissa mittareissa tulee näkyä asiakaskeskeisyys pelkän voittokeskeisyyden sijaan. Hyvin suunnitellut mittarit auttavat pitkän tähtäimen suunnittelua ja siksi ydinprosessien kuvaaminen onkin pitkän tähtäimen suunnittelun työkalu.

Mittaamista on suunniteltujen toimenpiteiden käyttöönotto ja niiden vaikutusten ymmärtäminen. Erityisesti kriittisten toimintapisteiden kehitystä tulee lokakuun ja varsinkin maaliskuun arvioinneissa punnita. Tulevaisuudessa voisi harkita mitattavan lounasmäärien ja tilausravintolan asiakkaiden käyttöastetta ja ennustaa tulevaa, sillä ne ohjaisivat toiminnan kehitystä. Tulevaisuudessa olisi tärkeää mitata myös prosessien kehitysideoiden lukumäärää ja erityisesti prosessien toimivuutta.

Laamasen (2004, 175) mukaan prosessia ja tuotetta on helpompi mitata, kuin prosessin vaikutuksia ja hyötyä asiakkaalle. Ravintola Marttilan tallissa prosessien kehittämisen tuomat muutokset toivottavasti lisäävät kannattavuutta ja sen mittarit ovat kattavat. Varsinaista hyötyä asiakkaalle on hankala mitata. Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessia tullaan seuraamaan aikaisempaa tarkemmin. Ravintolassa on aiemmin tehty kirjanpitoa tulevista varauksista, mutta vielä kiintoisampaa on seurata toteutuneita varauksia ja löytää syy-seuraussuhteita tilaisuuksien peruutuslukuihin.

6.3 Johtopäätökset

Prosessikuvauksella parannetaan ravintolan palvelutasoa. Asiakkaan saadessa parempaa palvelua, hän haluaa ostaa vastaavia palveluja myös tulevaisuudessa. Prosessimainen lähestymistapa selvittää, miten työ tehdään ja missä laatu syntyy.

Prosessoimalla ymmärretään miten prosesseihin voidaan vaikuttaa sekä miten niitä voidaan parantaa.

Teemahaastattelu oli aineistonkeruumenetelmänä toimiva prosessikuvausten kriittisten toimintapisteiden kokoaja ennen prosessikuvausten hahmottamista. Ryhmähaastattelu vahvisti kriittisten toimintapisteiden kehittämistarvetta osallistujien keskuudessa. Ryhmä- sekä teemahaastattelun tuloksina syntyi useita toiminnalliseen kehittämiseen liittyviä kehitysehdotuksia. Osallistuvalla havainnoinnilla eli katselemalla, kuuntelemalla ja tekemällä kysymyksiä tutkija sai vahvistusta teema- ja ryhmähaastatteluille sekä omille ajatuksille ja kokemuksille.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ravintolapäällikkö sai hyvät välineet erityisesti lounasprosessin johtamiseen ja ohjaukseen. Tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessi oli pääsääntöisesti kehittämistyön tekijän omaa työaluetta, joten sen johtaminen ei tule varsinaisesti saamaan lisäarvoa. Tosin tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin kehittämistyömäärän hahmottaminen ohjaa johtamista ja töiden delegoimista jatkossa. Molempien prosessien kuvaamiset vaikuttavat päätöksentekoon ja suunnitteluun, sillä kuvaukset ja niiden analysoinnit toivat esiin kehittämisen todellisen tarpeen ja tärkeysjärjestyksen. Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että prosessikarttojen laatiminen oli työlästä ja sen laatiminen piti oppia itse tekemällä. Millään yrityksellä ei ole samanlaista karttaa kuin Marttilan tallissa, sillä jokainen kartta on erilainen. Tärkeää on jatkaa yrityksen muiden prosessien kuvaamista, kun näiden kahden kuvatun prosessin muutokset on saatu käyntiin. Johtopäätöksenä voidaan lisäksi todeta, että asiakastyytyväisyys sekä työtyytyväisyys tulevat nousemaan laadun parannuksen myötä. Kustannussäästöjen aikaansaaminen prosessin kehittämisen alkuvaiheessa ei tavoitteesta huolimatta onnistu, sillä laadun kehittäminen vaatii yrityksen taloudellista panostusta. Prosessien toimiessa voidaan tavoiteltuja kustannussäästöjä vasta odottaa.

7 POHDINTA

Prosessikuvauksella ravintola Marttilan talli haluaa parempia tuloksia ja se onnistuu tekemällä muutoksia käytännön toimintaan. Kuvauksen avulla koko henkilöstö ymmärtää, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta. Henkilöstön kanssa tehty kuvaus antaa jokaiselle osallistujalle vaikutusmahdollisuuksia mallinnukseen. Tällöin muutokset hyväksytään paremmin. Työntekijät ymmärtävät nyt kokonaisuuden paremmin ja oman roolin arvonluonnissa. Lisäksi työn kehittäminen ja itseohjautuvuus lisääntyvät, kun työntekijöiden omia vaatimuksia ja tavoitteita on huomioitu prosessin kehittämisessä. Oman roolin vaikutuksien ymmärrys motivoi ja parantaa yhteistyökykyä. Tärkeää on myös asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen. Asiakas ohjaa ravintolan kehittämispäätöksiä, jolloin tuotteet, palvelut ja tehokkaampi toimitus paranee. Kun alkuhankaluuksien jälkeen prosessien tunnistaminen onnistui, on menestymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen helpottunut ja sen myötä johtaminen sekä toiminta voivat tehostua.

Tulevaisuuden ammattikeittiössä työskentely tulee olemaan haastavaa toimintaa kehittävälle esimiehelle, sillä yleisravintoloiden aika on ohitse. Työntekijöiltäkin odotetaan yhä enemmän joustavuutta, ammattitaitoisuutta ja muuntautumiskykyä. Esimiehen on suunnittelussa huomioitava mm. asiakkaiden muuttuminen ja kriittisyys, nopeasti vaihtuvat odotukset, trendit, kustannustehokkuus, markkinatuntemus, tehokkuus ja sen myötä työntekijöiden kuormittavuus. Esimiesten haasteena on tavoitella voittoa ja samalla tuottaa asiakkaille laadukasta palvelua halpaan hintaan. Yrityksen toiminta tulee vastata kohderyhmien tarpeisiin ja se edellyttää nopeaa toimintojen kokonaisvaltaista kehittämistä. Esimiesten on oltava itse muutosvalmiita ja ihmisten muutosjohtamisessa korostuvat esimiesten kyvyt ja taidot. Haastetta tuo myös tulevaisuuden asiakkaiden odotukset palveluosaamisesta, mikä pitäisi näkyä jo nyt alan koulutuksessa.

Palveluprosessi on tärkeä prosessi, vaikka teknologiaa hyödynnetään mahdollisimman paljon. Yrityksen kehittämisessä internetin hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä suuri osa tulevaisuuden kaupankäynnistä tapahtuu internetin markkinoinnin, myynnin ja varaustoiminnan avulla. Johtamisessa kannattaa hyö-

dyntää sähköisiä asiakastietoja asiakaslähtöisempien ja yksilöllisten ratkaisujen kehittämiseksi.

Prosessikarttaa ravintola tulee käyttämään prosessin ymmärtämisen jälkeen prosessin muuttamiseksi mahdollisen käytännön toimimattomuuden vuoksi tai jos laadittu strategia ei toteudu. Prosessikuvauksella organisaatio saa myös dokumentoitua hiljaista tietoa sen säilyttämiseksi ja siirtämiseksi eteenpäin. Tällä seikalla tulee olemaan merkitystä, mikäli Ravintola Marttilan tallin liiketoiminnan omistuspohjassa tulee tapahtumaan muutoksia.

Ravintolan nykytilan arvioinnissa havaittiin käytännön ongelmia, joiden ratkaisuun haluttiin löytää työkaluja. Opinnäytetyön avulla pyrittiin löytämään ne toiminnot, joilla ydinprosessit saadaan toimimaan vuoden 2012 maaliskuuhun mennessä. Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa tavoiteltiin prosessikuvauksen tuovan väli- neen johtamiseen, ohjaukseen, päätöksentekoon ja suunnitteluun. Kehittämistyön arviointivaiheessa ennen tuloksien mittaamista voidaankin todeta prosessikuvauksen tuoneen todellisen työvälineen käytäntöön. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa prosessien johtamista, lisätä asiakas- ja työtyytyväisyyttä sekä saada aikaan kustannussäästöjä. Toiminnan tehostaminen koettiin toiminnallisen kehittämistyön päätavoitteeksi ja tehostuminen tulee onnistumaan erityisesti tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessissa prosessien käytäntöjen kehittämisen jälkeen. Ydinprosessien kuvauksen tavoitteena on löytää prosessin kannalta kriittiset tekijät, joita löytyi todella paljon kehitettäväksi, mutta ei yhtään prosessista poistettavaksi. Tavoitteena oli selkiyttää työnkulkua ja vastuita, joihin osaksi tuli työnkuvan selkiintymistä ja vastuualueiden muutoksia. Tavoitteena oli myös esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, jotka toivat esiin työntekijöille ja esimiehelle kokonaisuuden hahmottamista ja ymmärtämistä. Oman roolin vaikutus ymmärretään yrityksen toiminnassa ehkä prosessikuvauksen ja sen suunnittelun myötä paremmin, joka oli kirjattu kehittämistyön yhdeksi tavoitteeksikin. Prosessikuvaukset synnyttävät koko organisaatiossa uutta ajattelua ja auttavat uuden toiminnan suunnittelussa.

Kehittämistyöllä haluttiin löytää hyvä kuvaus. Hyvä kuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset tekijät ja siksi kehittämistyö aloitettiin prosessien kriittisten tekijöiden määrittämisestä. Kehittämistyössä suunnitellut kaksi kuvausta sisälsivät pääsääntöisesti prosessin kannalta kriittisiä tekijöitä ja ne kohdat kuvattiin mallinnuksessa

erivärisinä laatikkoina. Hyvä kuvaus esittää asioiden välisiä riippuvuuksia ja ne tulevat kuvauksissa ilmi, mutta radikaalisti prosessikuvaukset eivät niitä muuttaneet. Hyvä kuvaus auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta, että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Kuvatut prosessit auttavat erityisesti uutta työntekijää kokonaisuuden hahmottamisessa. Myös nykyinen henkilökunta pystyy kuvaukseen osallistumisen jälkeen ymmärtämään paremmin oman roolin vaikutuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvä kuvaus edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja se on pienessä työyhteisössä ollut aiemmin jo hyvällä tasolla. Kriittisten tekijöiden pohtiminen työn alussa tuotti rakentavaa keskustelua keittiöhenkilöstön ja salityöntekijöiden välillä ja kehitti siten näiden yhteistyötä.

Prosessien laatimisesta ja merkityksellisyydestä löytyy paljon tutkimuksia ja teorioita. Olemassa oleviin näkemyksiin en löytänyt kumoavia väitteitä, sillä prosessien kehittäminen ja tarpeellisuus eri vaiheineen on tärkeää laadun parantamisessa. Työn avulla ymmärsin, miten ravintolan kahden ydinprosessin kuvaus yhden aiemmin kuvatun lisäksi on vasta osa toiminnan kehittämistä. Ravintolalla on neljä erilaista prosessia (lounas-, tilausravintola-, kokous- ja kahvilapalvelut) ja jokaisella vielä neljä ydinprosessia. Kehittämisen tuloksia voidaan arvioida vasta kaikkien yrityksen ydinprosessien mallintamisen ja käyttöönoton jälkeen. Prosessikuvaus tulee jatkumaan ainakin tärkeimpien kilpailukykyä tuottavien prosessien osalta. Kehittämisessä tulee huomioida myös se, miten yhden prosessin uudistaminen ja siihen satsaaminen saattaa heikentää toisia prosesseja.

Prosessien mittaaminen aloitetaan määriteltyjen prosessien tavoitteiden toteutumisesta. Yrityksessä jatketaan edelleen perinteisten tunnuslukujen seuraamista, mutta syy-seuraussuhteita pyritään ymmärtämään paremmin. Tulosten vaikuttavuudella on tärkeämpi painoarvo, kuin suoritteilla. Prosessien onnistumista ja mittaamista tulee tehdä erityisesti kriittisten toimintapisteiden osalta. Tulevaisuudessa lounasmäärien ja tilausravintolan asiakkaiden käyttöasteen mittaaminen kertoisi kehittämisen onnistumisesta ja antaisi suuntaa jatkotoimenpiteille. Tulevaisuudessa prosessien kehitysideoiden lukumäärän ja erityisesti prosessien toimivuuden mittaaminen voisi motivoida kehittämistä eteenpäin. Prosessikuvausten tulosten arvioinnin jälkeen yrityksen johto päättää säilyykö kilpailukykyisyys jatkuvalla ja systemaattisella prosessien parantamisella vai vaatiiko toiminta vanhojen mallien ja

periaatteiden uudelleensuunnittelun. Kehittäminen vaatii aikaa, joten esimiehen ja johdon on priorisoitava työtehtäviä, jaettava selkeät vastualueet ja löydettävä resursseja toiminnan kehittämiseen.

Marja Leppäsen tuoreessa (2011) väitöskirjassa *"Kolmas pyörä: työ, oppiminen ja kiire"* tuodaan näkyviin ristiriita kehittymisen ja jatkuvan oppimisen vaatimuksista suhteessa kiireeseen. Leppäsen mukaan oppiminen vaatii aikaa, jota kiireessä on yhä vähemmän. Tutkimuksen tulosten mukaan sopiva kiire antaa rytmiä työskentelylle sekä oppimiselle. Vastaavasti riittämätön aika heikentävät oppimisen mahdollisuuksia. Liiallinen tiedon määrä kuormittaa muista ja ajattelua, jolloin yksilö rasittuu ja oppiminen rajoittuu. Oppimisen sijaan aikaa kuluukin kiireen herättämisen tunteiden, kuten kärsimättömyyden ja ahdistuksen käsittelemiseen.

Tuloksia pohtiessa tutkija ymmärsi kehittämiseen satsattavan ajan tärkeyden edellä olevan väitöskirjankin myötä. Työtehtäviä tulee priorisoida ja delegoida, että oppimiseen ja kehittämiseen jää aikaa. Tehdyillä prosessikuvauksilla pystytään näyttämään ravintolan johdolle kehittämistarpeet ja sen vuoksi kuvauksilla on merkitystä päätöksenteossa. Prosessien läpivieminen on pitkä projekti ja varsinainen kehitystyö alkaa vasta opinnäytetyön valmistumisen ja kehitysideoiden käyttöönoton jälkeen. Muutosten onnistuminen vaatii lujaa ja vaativaa johtajuutta.

LÄHTEET

- Aaltonen, M & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3 uud. p. WSOY.
- Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2011. Tärkeimmät tunnusluvut tutuiksi. Menu – Kespro Oy:n asiakaslehti (2), 19.
- Heinonen, J. 2011. Alalla edessään isoja kysymyksiä. Vitriini, matkailu- ja ravintolayritysten ammattilehti. (1), 23–27.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Kirjayhtymä Oy.
- Jacka, J.M. & Keller, P.J. 2002. Business Process Mapping. Improving Customer Satisfaction. Canada.
- Kaakinen, T. & Kenner K. 2002. Yritysvalmentajat. Balentor Oy. Laadun mittaus ja kehittäminen. Luento. Liikkeenjohdon erikoistumisopinnot. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. ja Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Kilpinen, K. 2011. Liiketoiminta kuntoon. Avec, erikoislehti anniskelualan ammattilaisille. (1), 30.
- Kvist, H-H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Sedecon Oy.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen laatu-keskus Oy.
- Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 5. uud.p. Helsinki: Suomen laatu-keskus Oy.
- Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. p. Espoo: Teknologiateollisuuden julkaisu 2/2009.

- Lahtinen, S. 2011. Kokki. Ravintola Marttilan talli Oy. Ryhmähaastattelu 7.4.2011.
- Latosaaari, H. 2011. Tarjoilija. Ravintola Marttilan talli Oy. Ryhmähaastattelu 7.4.2011.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uud. p. Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupalkki - Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talemum Media Oy.
- Leppänen, M. Päivitetty 26.4.2011. Kolmas pyörä: työ, oppiminen ja kiire. [Verkkajulkaisu]. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. [Viittaus 28.4.2011] Saatavana: <http://www.uwasa.fi/ajankohtaista/uutisia/leppanen/>
- Moliis, K. 2011. Ravintolamyynä nousuun yhteistyöllä. Avec, erikoislehti anniskelualan ammattilaisille. (1), 29.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Muilu, T. & Mäkelä, S. 2011. Parempaan palveluun toiminnallisella asiakaspalvelukoulutuksella. Kauhajoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusala. Kehittämisprojekti opinnot. Julkaisematon.
- Mäkelä, S. 2011a. Asiakastytyväisyyskysely. Ravintola Marttilan talli Oy. Julkaisematon.
- Mäkelä, S. 2002. Markkinoinnin kehittäminen Ravintola Marttilan tallissa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Opin näytetyö, liikkeenjohton erikoistumisopinnot. Julkaisematon.
- Mäkelä, S. 2011b. Ravintolapäällikkö. Ravintola Marttilan talli Oy. Ryhmähaastattelu 7.4.2011.
- Ojala, R. 2011. Kokki. Ravintola Marttilan talli Oy. Ryhmähaastattelu 7.4.2011.
- Palvelut 2020: Osaaminen osaavassa palveluyhteiskunnassa. 2006. Loppuraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto. 18.10.2006. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 24.11.2010]. Saatavana: http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisut/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf
- Pihlajamäki, M. 2011. Kokki/ Tarjoilija. Ravintola Marttilan talli Oy. Ryhmähaastattelu 7.4.2011.

- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys – esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Helsinki: Infor.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa?. Helsinki: WSOY.
- Rauhala, J. 2010. Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksen ydinprosessikuvaus – tilauksesta lautaselle. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Sauna-aho, L. 2011. Tarjoilija. Ravintola Marttilan talli Oy. Ryhmähaastattelu 7.4.2011.
- Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Efeko Oy.
- Taskinen, T. 2008. Ammattikeittiön ruokatuotantoprosessi on vaativa. Kehittyvä elintarvike 1 (08), 26–27.
- Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkeli: Mikkelin Ammattikorkeakoulun tutkimuksia ja raportteja 22.
- Tirkkonen, J. 2008. Prosessiajattelu valtaa alaa. Metos-utiset 3 (08), 32.
- Veini, M. 2008. Laadunhallintajärjestelmän prosessikuvausten ja –mittariston katselmointi ja päivittäminen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Liiketoiminnan logistiikka, Opinnäytetyö.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Henkilökunnan kokemukset lounaan tilauksesta toimitukseen prosessin kriittisistä kohteista?

Liite 2. Henkilökunnan kokemukset tilausravintolan asiakkaiden hankinta-prosessin kriittisistä kohteista?

LIITE 1. Henkilökunnan kokemukset lounaan tilauksesta toimitukseen prosessin kriittisistä kohteista?

	Mistä asioista lounasasiakkaat useimmiten valittavat?	
--	--	--

	Millainen puute keittiön toiminnassa saattaa aiheuttaa asiakkaiden valituksen?	
--	---	--

	Minkä muutoksen/ muutoksien epäilisit parantavan lounaan valmistusprosessia?	
--	---	--

	Mitkä työtehtävät koet olevan liian aikaavieviä ja turhia lounaan valmistuksessa?	
--	--	--

	Koetko jonkin suuren puutteen ravintolan toiminnassa?	
--	--	--

LIITE 2. Henkilökunnan kokemukset tilausravintolan asiakkaiden hankintaprosessin kriittisistä kohteista?

	Mistä asioista juhlien tai kokouksen järjestäjät useimmiten valittavat?	
--	--	--

	Millainen puute toiminnassa saattaa aiheuttaa tilausravintolan asiakkaiden valituksen?	
--	---	--

	Mitkä asiat hankaloittavat tilausravintolan asiakkaiden päätökseen valita ravintolamme tilaisuuksiensa pitämiseen?	
--	---	--

	Millaisia kykyjä tai taitoja ravintolamme pitäisi kehittää saadaksemme enemmän asiakkaita tilausravintolaan?	
--	---	--

	Millä keinoilla uskot ravintolamme saavuttavan kilpailuetua juhlien ja tilaisuuksien viettäjiä keskuudessa?	
--	--	--