

OPINNÄYTETYÖ
ANJA LINDROOS 2010

**TEHOKKAAN AAMIAISPROSESSIN
KEHITTÄMINEN**

CASE SOKOS HOTEL LEVI



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences

MATKAILUN KOULUTUSOHJELMA

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MATKAILU-, RAVITSEMIS-, JA TALOUSALA
Matkailun koulutusohjelma

Opinnäytetyö

TEHOKKAAN AAMIAISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

CASE SOKOS HOTEL LEVI

Anja Lindroos

2010

Toimeksiantaja: Sokos Hotel Levi

Ohjaaja: Teija Tekoniemi-Selkälä

Hyväksytty _____ 2010 _____

Tekijä	Anja Lindroos	Vuosi	2010
Toimeksiantaja	Sokos Hotel Levi		
Työn nimi	Tehokkaan aamiaispöytäprosessin kehittäminen Case Sokos Hotel Levi		
Sivu- ja liitemäärä	44 + 3		

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli kehittää Sokos Hotel Levin aamiaispöytäprosessi tehokkaammaksi. Kehittäminen kohdistettiin hävikkiin ja työtapoihin, mutta kuitenkin niin, että konseptin mukainen laatu säilyy. Tietoperusta kuvaa ruokatuotantoprosessia kokonaisuutena sekä erityisesti hävikkiin, työtapoihin ja laatuun vaikuttavia asioita. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, havainnointia ja olemassa olevien dokumenttien sisällönanalyysiä. Tutkimuksessa haastateltiin ja havainnoitiin keittiöhenkilökuntaa. Haastattelujen ja havainnointien avulla selvitettiin, mistä hävikit johtuvat ja miten niitä pienennetään sekä miten työtapoja voitaisiin kehittää ja mitkä tekijät vaikuttavat heikentävästi laatuun. Olemassa olevista dokumenteista tehtiin yhteenveto toteutuneista hävikeistä ja raaka-aineiden kulutuksista. Kerätyn aineiston pohjalta selvitettiin aamiaispöytäprosessin nykytila ja tehtiin kehittämissuhteet tehokkuuden parantamiseksi.

Haastattelujen ja hävikkiseurannan perusteella suurin aamiaispöytäprosessin hävikki on ylikuorintahävikkiä, joka aiheutui lämpiminä tarjottavista tuotteista. Lisäksi merkittäviä hävikkejä aiheutui hedelmistä, vihanneksista ja leivästä. Havainnointien mukaan eniten kokkien työaikaa kului pilkkomiseen ja noutopöytien täyttöön. Havainnointiaamuina aamiaispöytäprosessin tuotevalikoima ja laatu olivat konseptin mukaiset.

Sekä hävikkiin, työmäärään että laatuun vaikuttaa merkittävästi ylikuorinta. Keittiössä tilataan, esivalmistetaan ja valmistetaan sekä viedään noutopöytään enemmän tuotteita, kuin niitä kuluu. Yhtenä kehittämissuhteena on raaka-ainekulutustaulukko, jonka avulla kokit voisivat varmistaa kulutuksen mukaisen määrän tuotteita.

Avainsanat: ruokatuotantoprosessi, aamiaispöytä, hävikki, työtavat, laatu

Author	Anja Lindroos	Year	2010
Commissioned by	Sokos Hotel Levi		
Subject of thesis	Development of an effective breakfast process Case Sokos Hotel Levi		
Number of pages	44 + 3		

The aim of this thesis was to develop an effective breakfast process for Sokos Hotel Levi. The problems were wastage of raw material and work methods. The purpose of this work was to improve these items without decreasing the quality level. The whole food production process, wastage, work methods and food quality were described in the theory part. The research methods were interview, observation and content analyses of wastage and consumption documents. In the interview the kitchen employees were asked their opinions of raw material wastage, work methods and quality.

The results of interviews, observation and documents were analysed. As a result the current situation of wastage, work methods and food quality was clarified. The biggest wastage was from warm products, but wastage of fruit, vegetables and bread was also quite high. The most part of working hours the cook used cutting fruit and vegetables and filling the buffet. Food quality was good in every observation morning.

Overproduction was the main reason for wastage, long working hours and bad quality. The development recommendation for the breakfast process is to make a raw material list including consumption. It will help the employees in the kitchen to produce the right volume.

Key words: food production process, breakfast, wastage, working methods, quality

SISÄLTÖ

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO	1
1 JOHDANTO	2
2 RUOKATUOTANTOPROSESSIN KEHITTÄMINEN	3
2.1 PROSESSIAJATTELUN PERUSKÄSITTEITÄ	3
2.2 RUOKATUOTANTOPROSESSI	4
2.2.1 <i>Ruokatuotannon prosessimalleja</i>	<i>4</i>
2.2.2 <i>Ruokatuotantoprosessin kokonaissuunnittelu</i>	<i>6</i>
2.2.3 <i>Ruokatuotevalikoiman hallinta</i>	<i>7</i>
2.2.4 <i>Ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu.....</i>	<i>8</i>
2.2.5 <i>Ruokatuotannon toteutus.....</i>	<i>9</i>
2.2.6 <i>Ruokatuotannon toteutuksen seuranta</i>	<i>10</i>
2.3 RUOKATUOTANTOPROSESSIN TEHOKKUUS.....	11
2.3.1 <i>Hävikki.....</i>	<i>11</i>
2.3.2 <i>Työtavat.....</i>	<i>13</i>
2.3.3 <i>Laatu</i>	<i>14</i>
3 SOKOS HOTEL LEVIN AAMIAISPROSESSIN TEHOSTAMINEN	17
3.1 TOIMEKSIANTAJA.....	17
3.1.1 <i>Sokos Hotel Levi.....</i>	<i>17</i>
3.1.2 <i>Sokos Hotels -ketjun aamiaiskonsepti</i>	<i>18</i>
3.1.3 <i>Sokos Hotel Levin buffetaamiainen.....</i>	<i>19</i>
3.2 OPINNÄYTETYÖPROSESSI JA MENETELMÄT	20
3.2.1 <i>Opinnäytetyöprosessi</i>	<i>20</i>
3.2.2 <i>Teemahaastattelu</i>	<i>22</i>
3.2.3 <i>Havainnointi.....</i>	<i>23</i>
3.2.4 <i>Kulutus- ja hävikkitietojen sisällönanalyysi.....</i>	<i>25</i>
3.3 SOKOS HOTEL LEVIN AAMIAISPROSESSIN NYKYTILA	26
3.3.1 <i>Aamiaisprosessin aikana syntyvä hävikki</i>	<i>26</i>
3.3.2 <i>Aamiaisen toteutusprosessin työtavat</i>	<i>30</i>
3.3.3 <i>Aamiaiskonseptin mukaisen laadun toteutuminen.....</i>	<i>33</i>
3.4 SOKOS HOTEL LEVIN AAMIAISPROSESSIN KEHITTÄMISKOHTEET	34
3.4.1 <i>Hävikin pienentäminen.....</i>	<i>34</i>
3.4.2 <i>Resurssien tehokkaampi käyttö</i>	<i>35</i>
3.4.3 <i>Laatutason säilyttäminen</i>	<i>36</i>
3.5 YHTEENVETO TULOKSISTA	37
4 POHDINTA.....	39
LÄHTEET	42
LIITTEET.....	44

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

TAULUKKO 1. PÄÄTYÖVAIHEIDEN JAKAUTUMINEN	14
TAULUKKO 2. OPINNÄYTETYÖPROSESSIN VAIHEET	21
TAULUKKO 3. HÄVIKIN JAKAUTUMINEN ERI TUOTERYHMILLE.....	27
TAULUKKO 4. SOKOS HOTEL LEVIN AAMIAISPROSESSIN HÄVIKIN MINIMOINTI	35
TAULUKKO 5. SOKOS HOTEL LEVIN AAMIAISPROSESSIN TYÖTAPOJEN KEHITTÄMINEN	36
TAULUKKO 6. SOKOS HOTEL LEVIN AAMIAISPROSESSIN LAADUN KEHITTÄMINEN	37
TAULUKKO 7. SOKOS HOTEL LEVIN AAMIAISPROSESSIN KEHITYSEHDOTUKSET	38
KUVIO 1. PROSESSIN PERIAATE	3
KUVIO 2. RUOKATUOTANTOPROSESSIMALLI	5
KUVIO 3. RUOKATUOTANNON YDINPROSESSI	6
KUVIO 4. ASIAKKAAN NÄKEMYS RUOKAPALVELUJEN LAADUSTA	15
KUVIO 5. LEVIN KAIKKI YÖPYMISET KUUKAUSITTAIN	18
KUVIO 6. RAAKA-AINE KUSTANNUSTEN JAKAUTUMINEN TUOTERYHMITÄIN.....	27
KUVIO 7. HÄVIKIN KOKONAISARVO ASIAKASMÄÄRÄN VAIHDELLESSA	28
KUVIO 8. HÄVIKIN ARVO YHTÄ ASIAKASTA KOHDEN KOKONAISASIAKASMÄÄRÄN VAIHDELLESSA	29
KUVIO 9. SOKOS HOTEL LEVIN AAMIAISEN TOTEUTUSPROSESSIN NYKYTILA	31

1 JOHDANTO

Aamiainen on tärkeä osa hotelliasiakkaan kokemasta elämyksestä, siksi aamiaisen tulee olla laadukas ja monipuolinen. Jotta tällainen aamiainen pystytään toteuttamaan taloudellisesti, pitää kiinnittää erityistä huomiota tehokkuuteen. Tämän opinnäytetyön tehtävänä on aamiaisprosessin kehittäminen tehokkaammaksi. Aiheen valintaan vaikuttaa se, että olen työskennellyt useita vuosia ravintolakokkina ja restonomiopinnoissa olen valinnut ravintola-alan kursseja. Erityisesti minua kiinnostaa aamiainen prosessina.

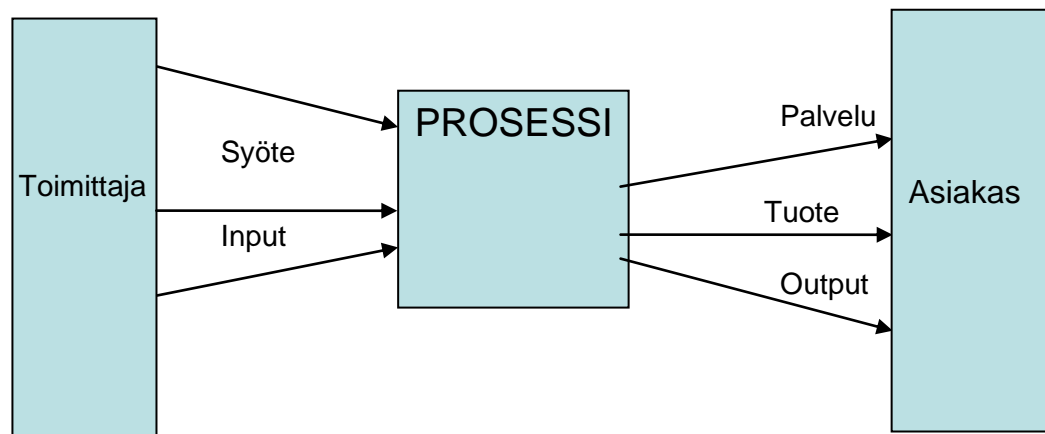
Toimeksiantajana opinnäytetyössäni on Sokos Hotel Levi, joka kuuluu maanlaajuiseen Sokos Hotels -ketjuun. Kun kyseessä on ketjuhotelli, on aamiaisenkin pitkälti ketjun ohjaama etenkin tuotevalikoiman ja laadun osalta. Sokos Hotel Levin aamiaisen kehittämistyö rajataan käsittämään buffetaamiaisen ja tehokkuutta tarkastellaan keittiön hävikin ja työtapojen näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, miten keittiön työtapoja tehostamalla voidaan aamiainen toteuttaa lyhyemmässä ajassa ja keittiöhävikki saadaan minimoitua. Hävikkiin ei lasketa mukaan asiakkaiden syömättä jättämää ruokaa. Aamiaisprosessin kehittämisessä on oleellisen tärkeää säilyttää Sokos Hotels -ketjun aamiaiskonseptin laatu, sen tähden laatu on yhtenä kriteerinä hävikin ja työtapojen rinnalla.

Opinnäytetyössä haastatellaan ja havainnoidaan aamiaiskokkeja ja keittiömestareita. Haastatteluissa pyritään löytämään keittiöhenkilökunnan näkemykset nykyisistä työtavoista, hävikkikohteista ja laadusta sekä kehittämis-ehdotuksia. Havainnointien avulla selvitetään aamiaisprosessin työtapoja ja konseptin mukaisuutta. Hävikin ja raaka-aineiden kulutuksen nykytilaa kartoitetaan sisällönanalyysin avulla jo olemassa olevien dokumenttien pohjalta. Saadun aineiston pohjalta laaditaan nykytila-analyysi, josta edelleen tehdään kehittämis-ehdotukset aamiaisprosessin tehostamiseksi.

2 RUOKATUOTANTOPROSESSIN KEHITTÄMINEN

2.1 Prosessiajattelun peruskäsitteitä

Prosessi käsitteenä on peräisin kemian teollisuudesta, jossa sarjalla reaktioita tuotetaan uusi tuote. Liiketoimintaprosessi on ketju toimintoja, joilla tuotetaan lisäarvoa joko ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle. (Lecklin 2006, 123–124.) Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Resursseilla tarkoitetaan toteuttajia ja syötteillä tietoa ja materiaalia. Tuloksilla käsitetään tuotteita ja palvelua sekä prosessin suorituskykyä. Prosessiajattelu alkaa asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Yrityksen tehtävänä on miettiä, minkälaisia tuotteita ja palveluita (output) asiakas tarvitsee ja miten prosessi toteutetaan eli mitkä ovat toimenpiteet ja resurssit. Prosessin toteuttamiseksi suunnitellaan tarvittavat syötteet eli input, tiedot ja materiaalit sekä niiden toimittajat. (Kuvio1; Laamanen 2002, 19–20.)



Kuvio 1. Prosessin periaate (Laamanen 2002, 20)

Tavaroita valmistavat prosessit on yksinkertaista kuvata peräkkäisinä ketjuina, mutta palveluprosesseissa asiakas vaikuttaa arvaamattomasti prosessin kulkuun. Palveluprosessin kehittäjän tehtävänä on suunnitella prosessi toimimaan siten, että muuttuvista tilanteista huolimatta asiakkaalle jää hyvä kuva palvelusta. Jos prosessit on suunniteltu hyvin, yritys ymmärtää asiakkaan tarpeet ja yhteistyö toimii. Henkilökunta ymmärtää oman työnsä osana kokonaisuutta ja toimintaa kehitetään huomioiden asiakkaiden tarpeet ja organisaation tavoitteet. (Laamanen 2002, 20–22.)

Prosessijohtamisessa toimintaa johdetaan ydin- ja tukiprosessien kautta. Ydinprosessit saavat alkunsa aina asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Ydinprosessit ovat yrityksen päätoimintoja ja kulkevat usein yli organisatorajojen. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi palveluntuotanto ja kehitys. Tukiprosessit tukevat ydinprosessien toimintaa ja palvelevat sisäisiä asiakkaita. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto. (Kiiskinen–Linkoaho–Santala 2002, 28–30.)

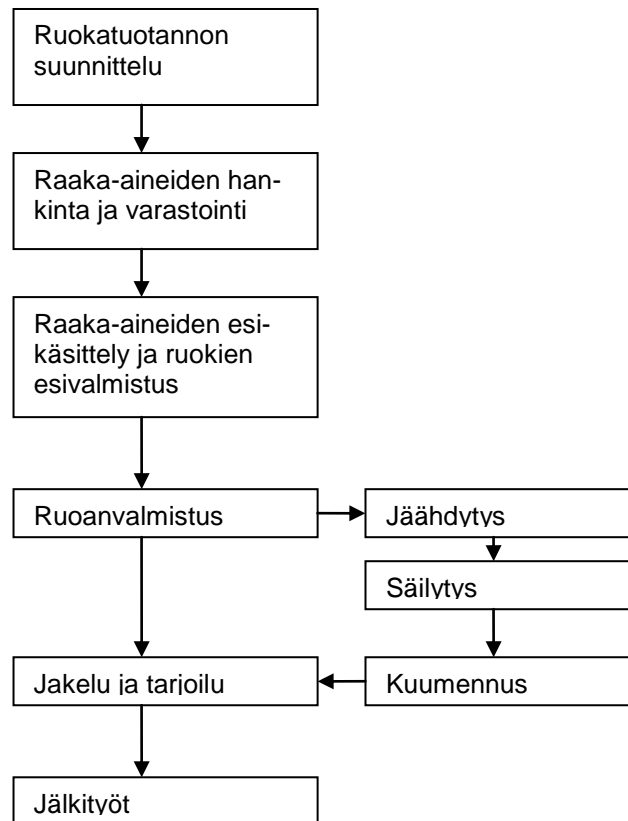
2.2 Ruokatuotantoprosessi

2.2.1 Ruokatuotannon prosessimalleja

Ruokatuotantoprosesseja on kirjallisuudessa määritelty useammalla tavalla tarkastelunäkökulman mukaan. Heikkisen mukaan ruokatuotantoprosessi käsittää koko tapahtumaketjun raaka-aineiden tuottamisesta siihen asti, kunnes asiakas antaa palautteen palvelusta. Samoin kuin muissakin prosesseissa ruokatuotantoprosessi lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosesseja arvioitaessa tulee aina huomioida asiakasnäkökulma. Ruokapalveluprosesseja voidaan tarkastella kahdella eri tavalla joko perustuen logistiikkaan tai reseptiikkaan, työmenetelmiin ja tapoihin. Ruokatuotannon ydinprosesseja voivat olla tulo-, prosessi- ja menologiikka. Ydinprosessit jakautuvat aliprosesseihin ja edelleen aliprosesseihin. Elintarvikehankinnat, raaka-aineiden esikäsittely ja ruoan tarjollepano ovat esimerkkejä ruokatuotannon ali- ja ala- eli osaprosesseista. (Heikkinen 1995, 27–28.)

Heikkinen (1995, 27) tarkastelee ruokatuotantoprosessia logistiikan näkökulmasta, kun taas Määttä lä paneutuu prosessin määrittelyssä itse toteutukseen (Määttä 2005, 317). Ruokatuotantoprosessi on ketju, joka alkaa suunnittelusta ja päättyy keittiön jälkitöihin. Ruokatuotannon suunnittelu käsittää sekä ruoka-annosten ja -listojen suunnittelun kuin myös työsuunnitelmat. Raaka-aineiden hankinta ja varastointi sisältää ostotoiminnassa, tavaran vastaanotossa ja varastoinnissa huomioitavia asioita. Esikäsittelyssä ja esivalmistuksessa ennakoidaan seuraavia ruokailutapahtumia. Ruoanvalmistuksessa Määttä kuvailee tarkoin kypsennysmenetelmiä ja niiden vaikutusta raaka-aineisiin sekä painottaa ruoan laatua ja valmistuksen hygieenisyyttä. Olennainen osa ruokatuotantoprosessia on kaunis ja houkutteleva ruokien esillelaitto sekä tarjoilu. Jälkitöihin kuuluu raaka-aineiden ja ylimääräisen

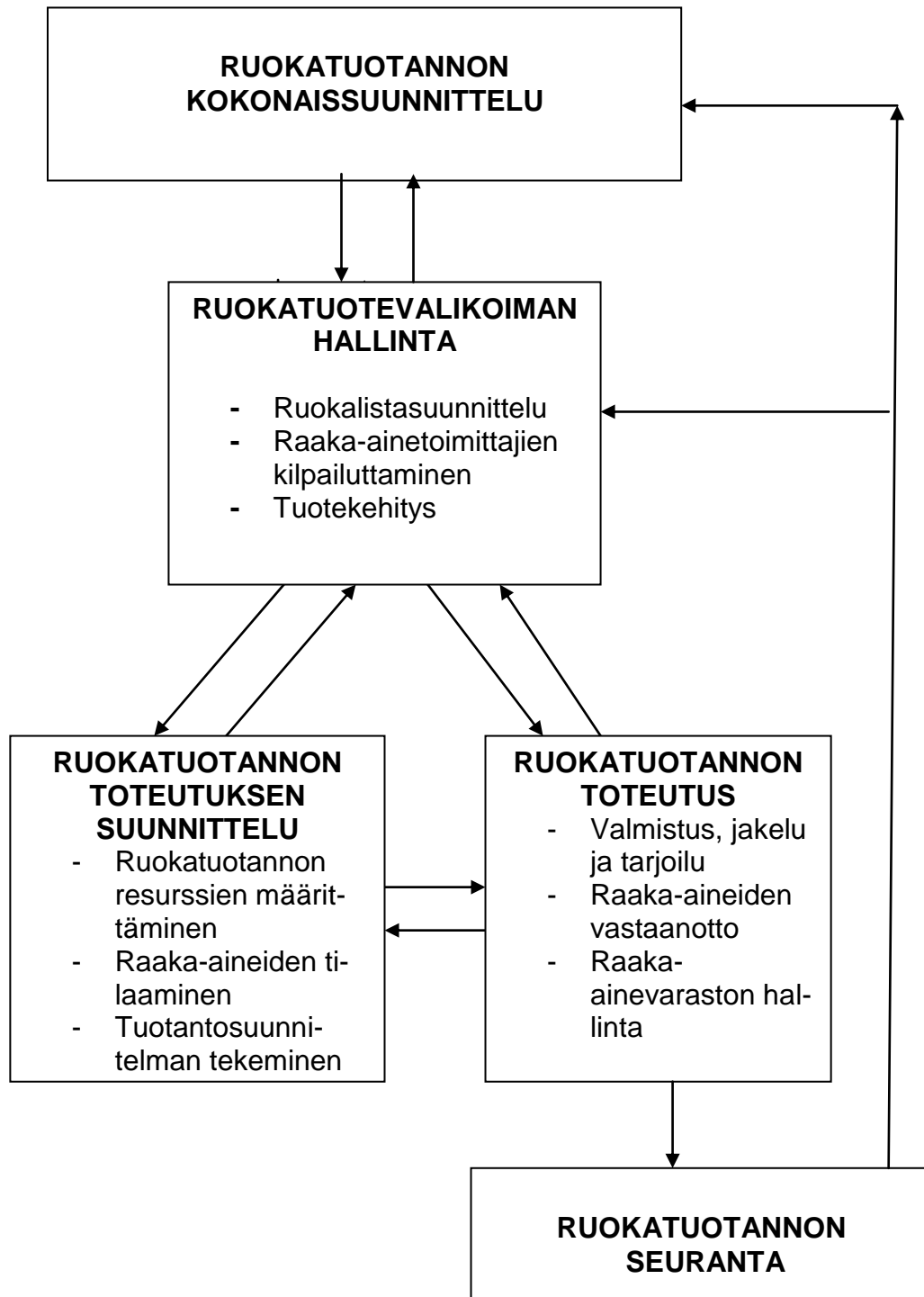
ruoan huolehtiminen oikeaan säilytyspaikkaan sekä keittiön, laitteiden ja astioiden puhdistus. (Kuvio 2; Määttä 2005, 317–334.)



Kuvio 2. Ruokatuotantoprosessimalli (Määttä 2005, 317)

Taskinen käsittelee ruokatuotantoprosessia laajemmin ja painottaa tiedonkulun merkitystä. Hänen määrittelee ruokatuotantoprosessin ydinprosessiksi, jossa on viisi pääprosessia. Pääprosessit ovat ruokatuotannon kokonaisuunnittelu, ruokatuotevalikoiman hallinta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, ruokatuotannon toteutus ja ruokatuotannon toteutuksen seuranta (kuvio 3). Pääprosessit sisältävät osaprosesseja, jotka ovat rinnakkaisia tai limitäisiä. Kaikki prosessit ovat tekemisissä keskenään ja yhden prosessin tietoja hyödynnetään muissa prosesseissa. Jokainen yritys määrittelee kuitenkin itse omat ydin-, pää- ja osaprosessinsa. (Taskinen 2007a, 18–19.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan aamiaisprosessia Taskisen (2007a, 20) ruokatuotantoprosessimallin mukaisesti. Pääprosesseista opinnäytetyön kannalta merkittävin on ruokatuotannon toteutus.



Kuvio 3. Ruokatuotannon ydinprosessi (Taskinen 2007a, 20)

2.2.2 Ruokatuotantoprosessin kokonaissuunnittelu

Ruokatuotannon kokonaissuunnittelua ohjaa yrityksen toiminta-ajatus tai liikeidea sekä tulevaisuuden visiot. Suunnittelussa määritellään ruokatuotannon laadulliset ja määrälliset tavoitteet sekä asetetaan toiminnan linjaukset, joilla ohjataan prosesseja, suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Tavoitteisiin

vaikuttaa vastaako ruokatuotannosta julkinen sektori vai yritys ja minkälaisia määriä tuotetaan sekä tuotantomenetelmät. Yritys huomioi kokonaissuunnittelussa sen strategiset tavoitteet ja tekee valinnat sen mukaisesti. Ne voivat olla ruokatuotannon osalta esimerkiksi tietty asiakassegmentti, palvelujen taso ja laajuus tai laatustandardin käyttöönotto. Kokonaissuunnittelussa on lisäksi huomioitava lainsäädäntö, asetukset ja suositukset. (Taskinen 2007a, 21–22.)

2.2.3 Ruokatuotevalikoiman hallinta

Ruokatuotevalikoiman hallintaprosessi käsittää ruokalistasuunnittelun, tavarantoimittajien kilpailutuksen ja tuotekehityksen. Ruokalistasuunnittelu voi käsittää keskitetysti useampia keittiöitä tai vain yhden keittiön. Valtakunnalliset ketjut ja alueelliset ruokatuotanto-organisaatiot käyttävät keskitettyä ruokalista suunnittelua, jolloin taataan tasalaatuisuus ja säästetään kustannuksissa. Ruokalistojen suunnitteluun vaikuttaa oleellisesti liikeidea ja strategia, sopimukset, asiakaslupaukset ja -palautteet sekä yleiset ruokalistojen suunnitteluohjeet, kuten esimerkiksi monipuolisuus, vaihteleva raaka-aineiden ja valmistustapojen käyttö. Tärkeä suunnittelun lähtökohta on raaka-aineiden hinta ja hinta-laatusuhde sekä jalostusaste. Suunnittelussa tulee lisäksi huomioida resurssien riittävyys niin henkilöstön kuin laitteiden osalta. (Taskinen 2007a, 24–28.)

Ruokalistasuunnittelussa tulee liikeidean lisäksi huomioida asiakkaat, aterian hinta ja tarjoiluajankohta. Keittiön tilat ja laitteet sekä henkilökunta vaikuttavat ruokalajien ja raaka-aineiden valintaan. Aterioiden nautittavuutta voidaan lisätä vaihtelemalla eri gastronomisia tekijöitä, kuten raaka-aineita, makuja, värejä, rakenteita, paloittelu- ja kypsennysmenetelmiä. Sesonkiraaka-aineilla saadaan vaihtelua ja useimmiten parannetaan myös laatua. Erityis- ja kasvisruokavalioiden ottaminen mukaan suunnitteluun helpottaa aterioiden toteutusta. (Määttä 2005, 317.)

Raaka-aineiden kilpailuttamiseen vaikuttaa, onko kyseessä julkisessa vai yksityisessä hallinnossa oleva ammattikeittiö. Julkisten keittiöiden osalta laki määrää kilpailuttamismenettelyt, mutta yksityiset ammattikeittiöt voivat kilpailuttaa toimittajia haluamallaan tavalla. Ammattikeittiö voi kuulua isompaan

konserniin, jolloin tavaran hankinta tehdään konsernin tai ketjun määrittämällä tavalla. Hankintojen kilpailuttamista tarvitaan hinta-, toimittaja- ja toimitusvertailujen tekemiseen. Kilpailutusta tehtäessä valintaperusteet voidaan luokitella tavarantoimittajia koskeviin ja raaka-aineita koskeviin. Raaka-aine hankintoihin vaikuttavat hinta, laatu ja hinta-laatusuhde. Valintoja ohjaa myös keittiön toiminta, jolloin pääpaino voi olla ravitsemuksellisissa raaka-aineissa tai tuotanto-ominaisuudet ovat merkittäviä. Yrityksen liikeidea ja toiminta-ajatus vaikuttavat siihen, että raaka-aineiden toiminnallisuus on tärkeä hankintakriteeri. Esimerkiksi yritys on lupautunut käyttämään kotimaista lihaa. (Taskinen 2007a, 30–33.)

Tuotekehitysprosessilla kehitetään ruokalistalle uusia tuotteita, vakioidaan ohjeita tai päivitetään vanhoja ohjeita hintojen ja raaka-aineiden saatavuuden muuttuessa. Tuotekehitystä tehdään kolmella tavalla. Keittiö voi sopeuttaa valmiita teollisuuden ohjeita omaan tuotantoonsa tai eri osastot testaavat ja muokkaavat ohjeita, jotka toimitetaan jokaiselle osastolle. Yrityksellä voi olla myös erillinen tuotekehitys. Tuotekehitysprosessissa selvitetään asiakkaiden mielipiteet ja aikaisemmat myyntiluvut, joiden perusteella tarkastellaan muu-
tostarvetta samalla huomioiden tuotteiden kannattavuus ja hinnoittelu. (Taskinen 2007a, 33–34.)

2.2.4 Ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu

Ruokatuotannon toteutuksen suunnitteluprosessi käsittää työvoiman ja laitteiden käytön suunnittelua, raaka-aineiden tilaamista ja tuotantosuunnitelman laatimista. Tuotantosuunnitelmassa huomioidaan keittiössä tapahtuvat toiminnot, työvaiheiden jaksotukset, raaka-aine tilaukset ja työnjako sekä tuotantomäärät. Päivittäinen työvoimantarve ja työtehtävät suunnitellaan tarjoiltavan ruoan kokonaismäärän, käytettävien esivalmisteiden sekä valmistuksen monivaiheisuuden mukaan. Valmistettavan ruokamäärän arviointi voi perustua vakiintuneeseen asiakasmäärään, tehtyihin tilauksiin tai olemassa olevaan tilastotietoon. Jos etukäteen ei tiedetä kuin pieni osa asiakkaista, joudutaan aterioiden määrä arvioimaan muiden saatavilla olevien ennakkotietojen perusteella, esimerkiksi yrityksen majoitus- ja tilavarausten avulla. (Taskinen 2007a, 37–38.)

Raaka-aineiden tilausprosessi perustuu valmistettavien ruokien määrään, ruokalistoihin ja ruokaohjeisiin sekä varastossa oleviin raaka-aineisiin (Taskinen 2007a, 39). Tilauksissa pitää huomioida tuotteiden säilyvyys, jalostusaste, hinta, laatu ja pakkauskoko (Määttä 2005, 319). Jotkut yritykset käyttävät ns. runkotilauslistoja, joilla raaka-aineista annetaan ennakkotilaukset. Mikäli tuotteen kulutus on poikennut arvioidusta, ollaan yhteydessä tavarantomittajaan ja muutetaan tilausmäärää. (Taskinen 2007a, 39.)

Työn ohjauksessa ammattikeittiöissä käytetään tuotantosuunnitelmaa, joka koostuu useasta eri vaiheisiin liittyvästä valmistuksen ja jakelun ohjeistuksesta. Työvuorokuvaukset ovat osa tuotantosuunnitelmaa. Tuotantosuunnitelmassa voidaan myös määritellä, mitä esivalmisteluja tehdään, kuka tekee ja kuinka paljon. Tuotantosuunnitelmassa pitää varautua äkillisiin tilanteisiin, kuten sairauslomiin, raaka-ainetoimitusten häiriöihin ja valmistusmäärien muutoksiin. Toteutuksen suunnittelua tehdään lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Resurssien käyttö ja raaka-aineiden tilaaminen kuuluvat pitkän aikavälin suunnitelmiin. (Taskinen 2007a, 37–41.)

2.2.5 Ruokatuotannon toteutus

Ruokatuotanto toteutuksen osaprosesseja ovat tavaran vastaanotto, ruoan valmistus, jakelu ja tarjoilu asiakkaille sekä varaston hallinta (Taskinen 2007a, 43). Ravintoloiden ruoanvalmistus käsittää normaalisti toimintoja, kuten raaka-aineiden esikäsittely, esivalmistus, kylmien ja lämpimien ruokien valmistus ja kypsentyminen. Kullekin raaka-aineelle ja ruokalajille valitaan sopivat valmistus- ja kypsennysmenetelmät tilanteen mukaan. Ruoanvalmistuksella ja kypsennyksellä pyritään säilyttämään ruoan omia makuja ja tuomaan siihen uusia makuja. Valmistuksen tavoitteena on myös parantaa ruoan ulkonäköä ja rakennetta. Oikeilla valmistusmenetelmillä helpotetaan ruoan syömistä ja lisätään nautittavuutta. Kypsennyksellä pidennetään myös ruoan säilyvyyttä ja erilaisilla kypsennysmenetelmillä saadaan vaihtelua aterioihin. (Määttä 2005, 319.)

Ruokatuotannon toteutuksesta saatavaa tietoa hyödynnetään suunnittelussa ja kehittämisessä. Omavalvonta toteutetaan suuremmaksi osaksi tämän prosessin aikana. Raaka-aineiden vastaanotossa tarkistetaan vastaako saapu-

nut tavaramäärä tilattua ja toimittajan lähetyslistaa. Tuotteiden osalta tehdään laadulliset tarkastukset omavalvontasuunnitelman mukaisesti ennen niiden varastointia. Keittiön toiminta vaikuttaa varastojen määrään, mutta ne pyritään pitämään pieninä sidotun pääoman, pilaantumisen ja laadun heikkenemisen takia. Ruoanvalmistusprosessi käynnistyy asiakkaan ennakkotilauksesta tai tilauksesta paikanpäällä. Ruoanvalmistus perustuu tiedossa oleviin asiakasmääriin, ruokalistoihin, reseptiikkaan ja ohjeistuksiin. Ruoanvalmistusta voidaan toteuttaa erissä, mikäli pystytään jatkuvasti seuraamaan ruoan menekkiä. Ruokailuissa, joissa asiakasmäärää ei voi ennakoida, ovat esivalmistelut tehtävä mahdollisimman pitkälle, jotta varmistetaan nopea palvelu. (Taskinen 2007a, 43–45.)

Prosesseja ohjataan tekemällä prosesseista toimintamalleja ja kouluttamalla työntekijät käyttämään ohjeistuksia. Annoskortti on esimerkki toimintaohjeesta. Noudattamalla annoskortin ohjeistusta asiakas saa aina samanlaisen annoksen ja samalla pystytään ohjaamaan raaka-aineiden kulutusta ja valmistustapoja. Työ- ja toimintaohjeilla pyritään toteuttamaan yrityksen strategiaa päivittäisessä toiminnassa. Prosessin toimintamalli saadaan mallinnuksella, jossa analysoidaan prosessin eri vaiheita ja niiden yhteyksiä toisiinsa sekä lopputuotteeseen. Toimintamallin avulla voidaan prosessia ohjata ja kehittää helpommin sekä löytää mahdolliset ongelmakohdat ja parantaa niitä. Jotta prosessin toimintaa pystytään hallitsemaan, laaditaan myös työntekijöille toimintaohje mallinnetusta prosessista. Toimintamallilla luodaan perusta toiminnalle, jota voidaan ohjata, valmentaa ja kehittää. Toimintamalli luodaan tilanteen mukaan. Se ei saa olla liian löyhä, jolloin aiheuttaa sekavuutta. Liian tiukan toimintamallin vaikutuksena taas on turhaa byrokraattisuutta. Jotta prosessia voidaan ohjata ja kehittää, pitää olla mittareita toiminnan seuraamiseen. Prosessia mitataan sekä asiakkaan että sisäisen toiminnan näkökulmasta. Asiakasnäkökulman mittarina on käytännössä asiakastytyväisyys. Sisäiset mittarit ovat lähinnä tuottavuusmittareita. (Laurent 2006, 26–27.)

2.2.6 Ruokatuotannon toteutuksen seuranta

Ruokatuotantoprosessista kerätään erilaisia tietoja, joilla voidaan seurata, ohjata ja suunnitella prosessia sekä uusia tuotevalikoimaa. Tiedot voidaan jaotella kolmeen: prosessin onnistumista kuvaavat tiedot, tuotantopanokset ja

tuotannon tulokset. Prosessin onnistumista arvioidaan miellyttävyyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Tuotantopanoksia ovat tehdyt työtunnit, ostetut ja käytetyt raaka-aineet, muut kustannukset ja hävikki. Tuloksia seurataan liikevaihdon ja toteutuneen menekin avulla. Ruokatuotannon kannattavuutta arvioidaan käytettyjen tuotantopanoksien ja tuotannon tuloksien avulla. Mikäli tulos ei saavuta haluttua tavoitetta, voidaan korjaustoimenpiteitä kohdistaa esimerkiksi raaka-ainehankintoihin, työvoiman määrään tai valmistuserien tarkempaan arviointiin. Järjestelmien avulla voidaan seurata yksittäisten tuotteiden tai tuoteryhmien myyntiä ja niiden kehitystä. Valmistus- ja menekimäärät sekä asiakasmäärät antavat tietoa asiakasmäärien kehityksestä ja tuotteiden suosiosta. Tietoa tarjonnan sopivuudesta asiakkaille saadaan asiakaskyselyjen ja tehtyjen havaintojen perusteella. Keittiöntyöntekijöillä on myös tärkeä rooli palautteen antamisessa niin valmistuksen ja tarjoilun osalta kuin asiakkaan heille antaman palautteen eteenpäin viemisessä. (Taskinen 2007a, 47–49.)

2.3 Ruokatuotantoprosessin tehokkuus

2.3.1 Hävikki

Raaka-ainekustannukset pyritään pitämään mahdollisimman pieninä, koska ne suurena menoeränä vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Raaka-ainehävikkiä syntyy kaikissa ruokatuotantoprosessin vaiheissa. Hävikit voidaan ryhmitellä seuraavasti: ostohävikki, vastaanottohävikki, varastohävikki, valmistushävikki (esikäsittely, valmistus, ohjeistus, ylituotanto, kypsennys), annosteluhävikkiä ja myyntihävikkiä. Ruoanvalmistusprosessissa syntyvää hävikkiä kutsutaan keittiöhävikiksi, johon kuuluu esikäsittely, ruoanvalmistus, kypsennys ja ylituotanto. Ylituotantoa tapahtuu, kun valmistetaan ruokaa enemmän kuin sitä kuluu. (Rosendahl 1994, 39.)

Nykyään seurataan suurkeittiöiden kokonaishävikkiä. Hävikin seuranta tulisi koskea jokaista osaprosessia, kuten hankintaa, ruokalistojen laadintaa, raaka-aineiden käsittelyastetta, kypsennysmenetelmiä ja laitteita sekä tarjoiluratkaisuja. Raaka-aineiden ja ruoan laadun seurannalla sekä valmistusmenetelmien ja jakelun kehityksellä on suuri merkitys hävikin minimoimisessa. Samoin kannattaa kiinnittää huomiota valmistuksen aikana tapahtuvaan painohäviöön. Voidaanko hävikkiä pienentää valitsemalla sopivat raaka-aineet,

laitteet, kypsennysmenetelmät ja -ajat? Ruoanvalmistushävikin minimoinnilla saadaan säästöä raaka-aineissa, työajoissa ja rahassa. (Heikkinen 1995, 41.)

Ruokatuotannon hävikkiä voidaan pienentää kiinnittämällä huomiota raaka-aineiden valvontaan, hankintaan, tuotteiden tarkastukseen ja varastovalvontaan. Koulutuksella, ammattitaidolla ja käsittelyn kontrolloinnilla sekä kierrätyksellä on myös tärkeä merkitys hävikin vähentämisessä. Raaka-ainehävikkiin vaikuttavat punnitseminen, ohjeiden noudattaminen, annostelu ja runsas elintarvikkeiden käyttö. Runsaalla valmisruokien käytöllä ja suppealla ruokalistalla on todettu voitavan vähentää hävikkiä. Hävikin ei ole osoitettu kasvavan suhteessa asiakasmäärään. Raaka-aineiden hankinnassa tulisi löytää oikeat ratkaisut halpojen ja paljon hävikkiä tuottavien sekä kalliiden ja vähän hävikkiä tuottavien väliltä. Raaka-aineiden osalta tulee valvoa, että ne täyttävät sovitut vaatimukset ja varastokierrossa noudatetaan FIFO-periaatetta (first in, first out). Etenkin tuoretuotteiden osalta nopea varaston kierto pienentää hävikkiä. Huolellisen ja ammattitaitoisen henkilökunnan avulla vähennetään valmistuksen aikaista hävikkiä. Kierrätyksen avulla pyritään minimoimaan ylituotannon hävikkiä. (Rosendahl 1994, 46–47.)

Hänninen on tutkinut liikenneaseman keittiön hävikinhallintaa opinnäytetyössään. Hän toteaa, että hävikkiä syntyy kaikissa prosessin vaiheissa, mutta se on tunnistettava ja minimoitava. Suurin hävikki aiheutui noutopöytätuotteista ja se on ylituotannollista hävikkiä. Hävikin pienentämiseksi hän ehdottaa noutopöydän esilläolon lyhentämistä, koska viimeisenä tuntina kysyntä on hyvin vähäistä ja tuotteita ei sen jälkeen voida enää hyödyntää. Noutopöydän tuotteita tulee tehdä jaksotetusti. Aamulla noutopöydän tarjoilun alkaessa valmistetaan 2/3 arvioidusta kulutuksesta. Lisää tehdään tarpeen mukaan. Mikäli tuotteita kypsennetään liikaa, ne tulee jäähdyttää mahdollisimman nopeasti, jotta niitä voidaan hyödyntää myöhemmin. Valmiina tulevien vitriinituotteiden osalta menekkiä tulee seurata jatkuvasti ja muuttaa tilauksia sen mukaisesti. Kun käytössä on tuplalinjasto, on mietittävä tarkkaan, missä vaiheessa tarjoilu muutetaan yhteen linjastoon. Itse valmistettavien tuotteiden osalta pitää aina huomioida menekkimäärät ja tarjoilu ajankohta sekä historiatiedot kulutuksen osalta. Osa hävikistä on syntynyt valmistettaessa vääriä tuotteita ja

laitevioista. Hävikkiä voidaan vähentää työntekijöiden huolellisuudella ja aktiivisuudella epäkohtien poistamiseksi. (Hänninen 2006, 28–36.)

2.3.2 Työtavat

Ruokatuotannon resursseja ovat työvoima, -aika, -välineet, laitteet ja työtilat. Tehokkuus on sitä, miten hyvin resursseja osataan käyttää hyödyksi. Ruokatuotantoon sisältyy valmistuksen lisäksi astiahuoltoa, puhtaanapitoa, varastonhoitoa ja tarjoilua sekä niihin liittyvä omavalvonta. Tarvittavaan työaikaan vaikuttavat kokin työn suunnitelmallisuus, tarkoituksenmukaiset työtavat ja olemassa olevien laitteiden tehokkuus. Toiminta on tehokasta, kun laadukas ateria valmistuu lyhyemmässä ajassa ja vähemmällä työllä. (Lampi–Laurila–Pekkala 2009, 81)

Teknologian lisäksi töiden suunnittelulla on tärkeä merkitys työtapojen tehostamisessa. Työtilan suunnittelussa huomioidaan, minkälaisia aterioita valmistetaan ja kuinka paljon. Eri työpisteiden kohdalle sijoitetaan tarvittavat työvälineet ja minimoidaan raaka-aineiden liikuttaminen. Suunnittelussa tulee optimoida sekä tavaroiden liikuttaminen että työntekijöiden liikkuminen. Jokainen keittiön tehtävä kannattaa miettiä askel askeleelta ja miten laitteet ja tarvikkeet sijoitetaan, jotta työ tehostuu. Askelten merkitystä kuvaa hyvin Millin esimerkki makaronin kypsentämisestä, jossa alun perin tehtiin 235 askelta ja oikeilla laitevalinnoilla ja välineiden sekä raaka-aineiden säilytyspaikan muutoksilla askelmäärä putosi 50 askeleeseen. (Mill 2007, 203–210.)

Ravintoloiden keittiöissä pyritään käyttämään järkeviä ja tehokkaita työmenetelmiä käytettävissä olevalla henkilökunta määrällä, työajalla ja laitteistoilla sekä karsimaan tarpeettomat työt. Kehittämällä työmenetelmiä kevennetään ja nopeutetaan tehtäviä, parannetaan turvallisuutta, laatua ja kannattavuutta. Kehittämiseen otetaan työvaiheita, jotka ovat toistuvia, vievät paljon aikaa, ovat turvallisuusriskejä tai ergonomisesti huonoja, vaativat paljon siirtämissiä, heikentävät tuotteen laatua tai ovat hygieniariski. Työmenetelmien kehityksessä työ jaetaan ensin työvaiheisiin, joita tarkastellaan ja arvioidaan. Työvaiheet voidaan jakaa edelleen työotteisiin, -liikkeisiin ja -asentoihin. Näiden kehittämällä vaikutetaan lisäksi työn ergonomiaan. Tarkasteluun otetaan mukaan myös raaka-aineet ja lopputuotteet. Tarkastelun ja arvioinnin avulla

suunnitellaan parempi työmenetelmä, joka otetaan käyttöön. Suunnittelua saattavat rajoittaa keittiön suunnittelussa ja rakentamisessa tehdyt aikaisemmat ratkaisut. Työntekijöiden on tärkeää olla itse tekemässä kehitystyötä, jolloin kehittäminen ja uuden menetelmän toteutus tapahtuvat yhtä aikaa. (Lampi ym. 2009, 82–85.)

Kehittämiseen voi yksinkertaisimmillaan riittää pelkkä työvaiheiden luettelointi, koska silloin jo huomataan turhia vaiheita (taulukko1). Kehittämisessä voidaan käyttää apuna mm. työvaihe- ja työnkulkupiirroksia, työkulkukaavioita tai liittää työvaiheluettelo ruokaohjeisiin. Piirroksia tehtäessä tarkastellaan ja arvioidaan työn sekä sen sisältämien työvaiheiden tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta. Työmenetelmien arvioinnissa voidaan apuna käyttää tarkentavia kysymyksiä tarkasteltaessa työvaiheita, raaka-aineita ja tuotetta (liite 1). (Lampi ym. 2009, 85.)

Taulukko 1. Päätyövaiheiden jakautuminen (Lampi ym. 2009, 83.)

Päätyövaihe	Työvaihe
Esikäsitteily	Aineiden ja välineiden varaaminen, pakkausten avaaminen, pesu, perkaus, paloittelu, hienontaminen, soseutus, erottaminen, esikypsennys
Esivalmistus	Yhdistäminen, sekoitus, vaahdottaminen, muotoilu
Kypsentaaminen	Keittäminen, paistaminen uunissa/padassa, eri kypsennystavat, ruoan viimeistely
Tarjolle asettaminen	Tarjoiluun siirto, annostelu, tarjoilu

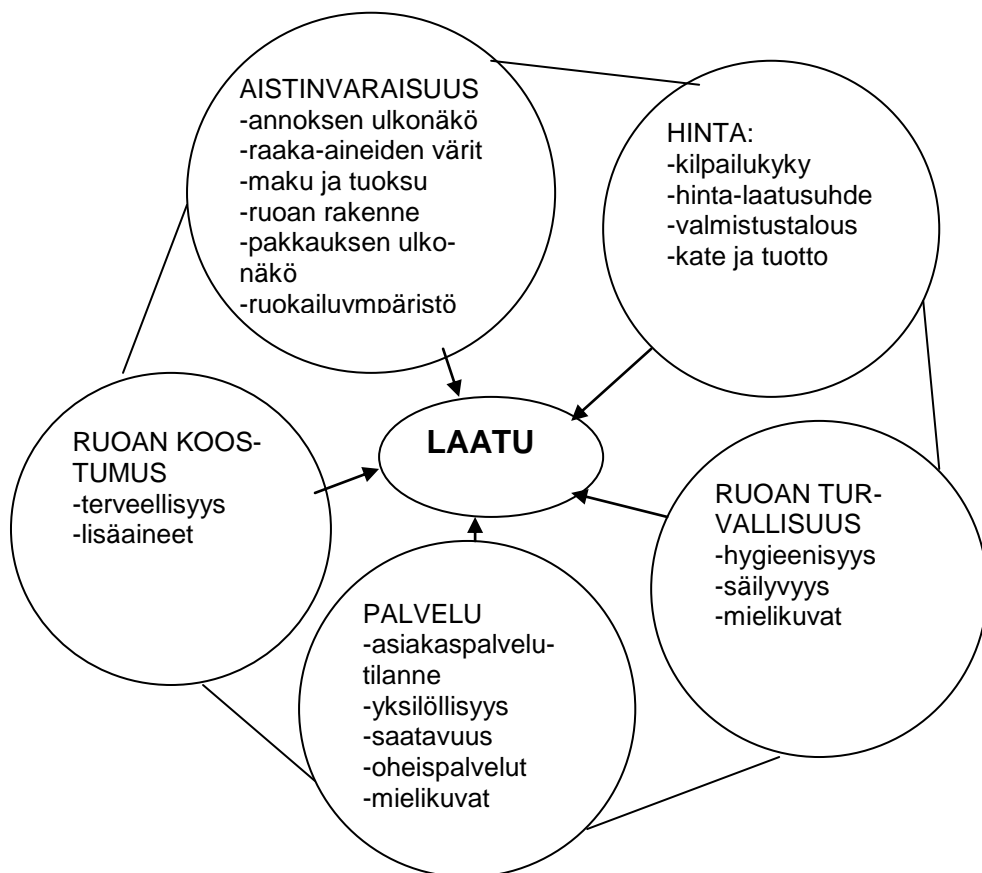
Tulevaisuudessa ammattikeittiöiden toimintaan vaikuttavat uusi keittiötekniologia ja sähköiset järjestelmät, joiden avulla tehostetaan prosesseja ja ajankäyttöä sekä entistä enemmän kootaan aterioita puolivalmisteista ja komponenteista. (Taskinen 2007b, 36.)

2.3.3 Laatu

Laatusanalla käsitteenä on useita eri merkityksiä. Useimmiten laatu tarkoittaa asiakkaan vaatimusten ja odotusten täyttämistä kannattavasti ja tehokkaasti. Laatuajattelu lähtee tänä päivänä sidosryhmistä ensisijaisesti asiakkaista. Laadulla käsitetään virheettömyyttä, mutta vielä suurempi merkitys on oikeiden asioiden tekemisellä. Asiakas ei välttämättä halua kaikkia asioita, joita yritys pitää hyvänä. Laatua voidaan tarkastella useista näkökulmista, kuten valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, kilpailulaatu, asiakaslaatu ja ympäristö-

laatu. Näistä tärkein on asiakaslaatu, jossa täytyvät asiakkaan tarpeet ja odotukset. Käytännössä eri näkökulmia tarkastellaan yhtä aikaa. Laadulla on vaikutusta yritykseen sisäisesti, markkinoille ja kannattavuuteen. Valmistamalla laadukkaita tuotteita saavutetaan kustannustehokkuutta ja markkinoilla laadukas tuote lisää asiakastyytyvää myyntiä. Tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat yritykselle myös vapaamman hinnoittelun. Näiden avulla pystytään lisäämään yrityksen kannattavuutta ja mahdollistetaan pitkäjänteinen toiminta. (Lecklin 2006, 18–24.)

Ruokapalvelujen asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat todelliset laatutekijät sekä kuvitteelliset laatutekijät. Todellisia tekijöitä ovat mm. ruoan ulkonäkö, tuoksu, maku ja rakenne. Kuvitteellisia tekijöitä taas ovat ravintoarvo, terveellisyys ja aterioiden valmistustapa. Jotta tuloksena olisi tyytyväinen asiakas, on ruokapalvelun täytettävä kaikki asiakkaan odotukset. (Kuvio 4; Manninen 1998, 16–17.)



Kuvio 4. Asiakkaan näkemys ruokapalvelujen laadusta (Manninen 1998, 15)

Ruokatuotantosunnittelussa pitää ottaa huomioon eri asiakassegmentit, näihin vaikuttavat mm. ikä, sukupuoli, koulutus, työ ja asuinpaikka (Manninen 1998, 33). Ruokatuotannossa pyritään siihen, että asiakas kokee laadukkaan ruokanautinnon ja laatuavoitteet toteutuvat. Tähän pääsemiseksi laatu pitää huomioida koko ketjun ajan. Ostetaan laadukkaita raaka-aineita, varastoidaan tuotteet oikein, valmistetaan ohjeiden mukaisesti käyttämällä oikeita työmenetelmiä ja -välineitä sekä huomioidaan omavalvonta. (Määttä 2005, 316.)

Vuonna 1995 säädettiin laki, jossa elintarvikeyritykset veloitetaan suunnittelemaan ja toteuttamaan omavalvontaa, josta tulee olla kirjallinen omavalvontasuunnitelma. Yrityksen pitää noudattaa omavalvontasuunnitelmaa ja toimia sen mukaisesti. Henkilöstöltä vaaditaan ammattitaitoa arvioida riittävä seuranta ja toimenpiteet elintarvikkeiden säilyvyyden, tuoreuden, turvallisuuden ja hyvälaatuisuuden takaamiseksi. Omavalvonnan avulla helpottuu riskien paikannus, laatu-tietoisuus lisääntyy ja toiminta muuttuu suunnitelmallisemmaksi. Toimiva omavalvonta vähentää hävikkiä, toiminnan tulos paranee ja sidosryhmien luottamus sekä tyytyväisyys kasvavat. Näin vähennetään viranomaisvalvonnan tarvetta ja siitä aiheutuvia kustannuksia. (Evira 2006, 1–2.)

3 SOKOS HOTEL LEVIN AAMIAISPROSESSIN TEHOSTAMINEN

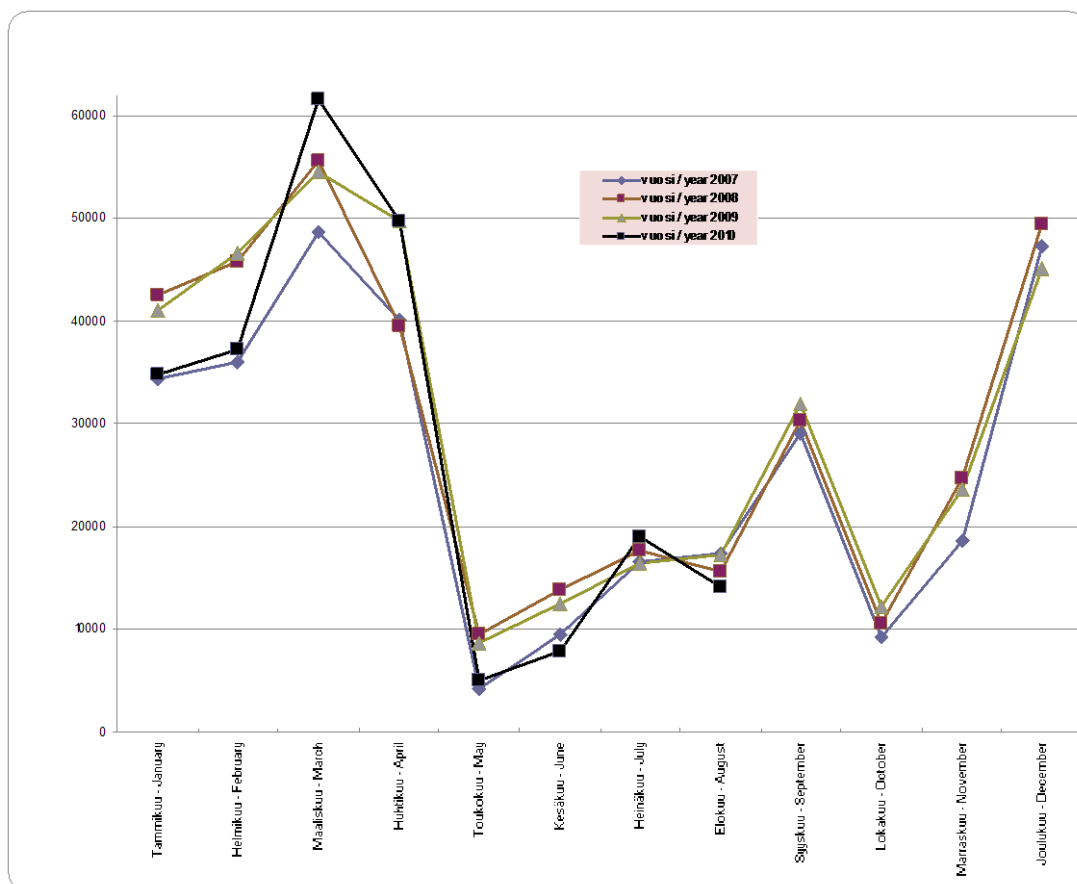
3.1 Toimeksiantaja

3.1.1 Sokos Hotel Levi

Opinnäytetyön toimeksiantaja Sokos Hotel Levi kuuluu valtakunnalliseen Sokos Hotels -ketjuun. Ketjuun kuuluu 40 hotellia Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa. Hotelleille on tyypillistä, että ne sijaitsevat keskellä kaupunkia tai vapaa-ajan keskusta. Hotellit tarjoavat majoituksen lisäksi monipuolisia kokous- ja ravintolapalveluita. (Sokos Hotels 2010.) Sokos Hotel Levi on ketjun pohjoisin hotelli, joka sijaitsee keskellä Levin vapaa-ajan keskusta. Hotelli avattiin lokakuussa 2008. Korkeatasoisena ja nykyaikaisena se täyttää kansainvälisetkin vaatimukset. Huoneita on 202 ja ne sijaitsevat kolmessa eri rakennuksessa Suvissa, Loimussa ja Kiteessä. Huoneiden sisustukseen on saatu vaikutteita Lapin luonnosta ja vuodenaajoista. Hotellissa on 140-paikkainen tilausravintola Kiisa, jossa tilausruokailujen lisäksi tarjoillaan aamiainen hotellin asiakkaille. Kiisaa voidaan varata myös kokous- ja bankettikäyttöön. Hotellin yhteydessä toimii myös kahvila/aulabaari Coffee House. Ryhmiä varten hotellissa on kaksi internet-yhteyksillä varustettua kokoustilaa 15–60 henkilölle. Lisäksi hotellissa on saunaosasto, suksien huolto- ja säilytystilat sekä autohalli. (Sokos Hotel Levi 2010.)

Hotellin omistaa osuuskauppa Arina. Arina on pohjoissuomalainen monialayritys, joka tuottaa market- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan sekä matkailu- ja ravitsemisalalan palveluja. Arinan omistaa lähes 130000 pohjoissuomalaista asiakasomistajaa (11/09). (Arina 2010.)

Koska Sokos Hotel Levi sijaitsee keskellä Levin tunturikeskusta, sen toiminta on hyvin kausiluontoista (kuvio 5). Talvi- ja kevätkausi ovat kiireisiä sesonkeja ja kesä hiljaisempi. Kausiluontoisuus tuo haasteita palvelujen tarjoajille, sillä tuotetarjonta ja laadukkuus pitää säilyttää myös hiljaisina aikoina. Hotellin asiakaskunta koostuu pääosin kotimaisista matkailijoista. Runsas kolmasosa Lapin matkailijoista on ulkomaalaisia (Levi3 2004). Eniten lapsiperheitä liikkuu Levillä talvella (41%) ja kesällä (35%), mutta ruskasesonkina lapsiperheiden osuus on vain muutama prosentti (Levi3 2004).



Kuvio 5. Levin (Kittilä) kaikki yöpymiset kuukausittain (Lapinliitto 2010.)

3.1.2 Sokos Hotels -ketjun aamiaiskonsepti

Sokos Hotel Levin aamiaisen on ohjeistettu Sokos Hotels -ketjun taholta. Ketjun toimesta tehdään asiakastyytyväisyyskyselyjä, joiden avulla aamiaistoimintaa kehitetään koko ajan. Konseptilla varmistetaan, että kaikissa Sokos hotelleissa on yhtä laadukas ja monipuolinen aamiaisen. Aamiaisen kokonaissuunnittelu tehdään ketjuohjauksen toimesta. Ketjuohjaus myös testaa ja kehittää tuotevalikoimaa sekä valitsee parhaat aamiaistuotteet konseptiin. (Sokos Hotels 2008.)

Buffetaamiaisen lisäksi hotelleissa on mahdollisuus saada huoneaamiaisen normaalina aamiaisaikana tai aamukahvi varhain lähteville asiakkaille. Perheiden lomakausina on lapsille tarjolla oma lasten pöytä, johon on koottu erityisesti lapsille sopivia tuotteita. Konsepti määrittelee kaikkien aamiaistuotteiden tuotevalikoiman ja laadun. Aamiaisen käsikirjassa on dokumentoitu konseptin mukaiset tuotteet ja niiden esillelaitto sekä vapaaehtoisia tuotteita, joita hotellit voivat käyttää oman harkintansa mukaan. Paikallisuuden pitäisi

näkyä myös jokaisen hotellin aamiaispöydässä. Aamiaisen laatua seurataan omien mittarien avulla, jotka tehdään aina hotellikohtaisesti. (Sokos Hotels 2008.)

3.1.3 Sokos Hotel Levin buffetaamiainen

Sokos Hotel Levin buffetaamiainen tarjoillaan ravintola Kiisassa sesonkina päivittäin kello 7–10.30. Aamiaisella noudatetaan Sokos Hotels -ketjun aamiaiskonseptia ja ketjun ohjeistusta. Aamiaistuotannon kokonaissuunnittelu ja suurin osa aamiaistuotevalikoiman hallinnasta tehdään ketjuohjauksen toimesta. (Myllykangas 2009.)

Sokos Hotel Levillä ruokalistasuunnittelua toteutetaan vain valinnaisten ja paikallisten tuotteiden osalta. Valinnaisten tuotteiden osalta on kiertävälista, jolla varmistetaan tuotteiden vaihtelevuus tekijästä riippumatta. Aamiaisella käytetään puolivalmisteita ja raakapakasteita, jotka säästävät kokkien aikaa ja mahdollistavat nopean ruoan lisävalmistuksen. Ruokalistasuunnittelun samoin kuin ruokatuotannon toteutuksen suunnittelun hoitaa paikallinen keittiömestari. Hän määrittelee tarvittavan henkilökunnan määrän, tilaa tavarat ja tekee tuotantosuunnitelmat. (Myllykangas 2009.)

Sokos Hotel Levin aamiaisprosessin toteutuksesta huolehtii normaalisti yksi kokki, jonka työaika on klo 5.45–14. Aamiaisen lisäksi hän valmistaa keiton Coffee House kahvilaan. Ruuhkapäivinä toinen kokki on ollut apuna kaksi tuntia täyttämässä noutopöytiä ja pilkkomassa hedelmiä ja vihanneksia. Kaikki ravintolassa käytettävät kasvikset pilkkotaan itse. Aamiaisprosessin aikana keittiö valmistaa aamiaisen, kattaa noutopöydän, valmistaa lisää, esi-valmisteleo ja huolehtii noutopöydän täytöstä sekä lopuksi tyhjentää noutopöydän ja siivoaa keittiön. Omavalvonta on myös oleellinen osa aamiaiskokin tehtävää. Kuormapäivinä keittiöllä on toinen kokki, joka huolehtii kuormien purkamisesta ja varastojen siisteydestä. Aamiaiskokin tehtävät on ohjeistettu sekä sesongiksi että hiljaisemmaksi kesäkaudeksi. (Myllykangas 2009.)

Sokos Hotel Levillä on uusi moderni keittiö, joka otettiin käyttöön syksyllä 2008, kun hotelli valmistui. Aamiaisen valmistamisen näkökulmasta keittiössä on kaikki tarpeellinen laitteisto nykyaikaisin ohjelmoitavin uunein. Keittiö on

avokeittiö, joten kokit pystyvät tarkkailemaan aamiaisen kulkua keittiöstä käsin ja samalla kommunikoimaan asiakkaiden kanssa. Toisaalta, kun asiakkaat näkevät keittiöön ja kokkien työskentelyyn, pitää tämä huomioida joka päiväisessä toiminnassa.

Keittiö saa myyntipalvelulta ennusteet aamiaisen asiakasmäärästä, joka on tärkeä tieto, koska asiakasmäärä vaihtelee päivittäin. Hotellissa seurataan aamiaisen tehokkuutta vertaamalla myyntiä tehtyihin työtunteihin. Keittiö kirjaa aamiaisen hävikkitiedot päivittäin ja raaka-aineiden kulutusta mitataan kaksi kertaa vuodessa viikon ajan. Oleellinen osa keittiön toteutuksen seurantaan on omavalvonta, josta mittaustulokset kirjataan omavalvontasuunnitelman mukaisesti. Tässä työssä hyödynnettiin jo olemassa olevia hävikki- ja kulutustietoja. (Myllykangas 2009.)

3.2 Opinnäytetyöprosessi ja menetelmät

3.2.1 Opinnäytetyöprosessi

Taulukossa 2 on kuvattu opinnäytetyöprosessin eri vaiheita ja niihin liittyviä asioita pääpiirteittäin. Joitakin vaiheita on tehty samanaikaisesti, kuten tiedonhaku ja raportin kirjoittamista, on tapahtunut koko prosessin ajan. Opinnäytetyön tehtävänä oli kehittää Sokos Hotel Levin aamiaisprosessi tehokkaammaksi. Aamiainen rajattiin käsittämään vain buffetaamiaisen. Tehokkuutta tarkasteltiin hävikin ja työtapojen osalta. Kehittämisen yhtenä näkökulmana haluttiin pitää konseptin mukainen laatu, joka ei saanut heiketä kehittämistoimien johdosta. Tutkittaessa aamiaisprosessia selvitetään, miten prosessi toimii, ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tähän opinnäytetyöhön. Laadullisessa tutkimuksessa hankitaan kokonaisvaltaista tietoa ja se tapahtuu luonnollisessa ympäristössä. Tutkija käyttää haastatteluihin ja havaintoihin perustuvaa tietoa. Aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja pyritään löytämään uusia asioita eikä todistamaan entisiä teorioita oikeiksi. Tutkimusmateriaalia kerätään laadullisilla metodeilla, kuten teemahaastattelulla, havainnoinnilla tai dokumenttien analysoinnilla. Laadullisessa tutkimuksessa valitaan tietty kohdejoukko. Tutkittava asia on aina oma tapauksensa ja sitä tutkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2003, 155.)

Taulukko 2. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

MITÄ	MITEN	ERITTELY
Aiheen valinta	Ruokatuotanto	Aamiainen
Ongelman asettelu	Työnantaja/toimeksiantaja	Sokos Hotel Levi
Alustava perehtyminen kirjallisuuteen	Kirjasto Ketjun ohjeistus	Ruokatuotantokirjat Aamiaisen käsikirja
Ongelman rajaus	Aamiaisen tehokkuus	Hävikki, työtavat, laatu
Tutkimusmenetelmien valinta	Laadullinen tutkimus	Haastattelu, havainnointi, dokumentit
Tutkimussuunnitelma	Ongelma, tutkimusmenetelmät, aikataulu	Aiheenrajaus
Toimeksiantosopimus	Sokos Hotel Levi, Ramk	
Tiedonhaku	Kirjasto tietokannat Internet Aikaisemmat julkaisut	Ramkin kirjasto Kittilän kirjasto
Viitekehukseen perehtymien	Ruokatuotantoprosessi	Prosessi, hävikki, työtavat, laatu
Raportin kirjoitus alkoi		
Haastattelu- ja havainnointipohjat	Kirjallisuus, työkokemus	
Haastateltavien ja havainnoitavien valinta	Oma työpaikka Ketjun hotellit	Keittiöhenkilökunta
Haastattelujen teko	Keittiöhenkilökunta	Kokit, keittiömestarit
Havaintojen teko	Keittiö	Kokit
Aineiston järjestäminen	Aiheittain	Hävikki, työtavat, laatu
Aineiston analyysi	Sisällön analyysi	Dokumentit
Johtopäätökset	Aamiaisen nykytila Kehitys	Hävikki, työtavat, laatu
Pohdinta	Reflektointi	
Raportin viimeistely		

3.2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, puolistrukturoimaton haastattelu, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa. Haastattelussa ei kuitenkaan käytetä strukturoidulle haastattelulle ominaisia tarkkoja kysymyksiä ja järjestystä. Tyypillisiä teemahaastattelun piirteitä ovat laajat haastateltavien näkökulmat, mahdollisimman spesifiset reaktiot, syvälinen ilmiöitten kuvaaminen ja henkilökohtaiset kontekstit. (Hirsjärvi–Hurme 1991, 35–36.)

Haastattelua pidetään hyvänä tiedonkeruumenetelmänä, koska siinä haastatteli on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Se on myös joustava metodi. Haastattelun etuna on, että haastateltavat saadaan suostuteltua tutkimukseen helpommin ja heidät tavoitetaan myöhemmin mahdollisia lisäkysymyksiä varten. Haastattelu valitaan tiedonkeruun menetelmäksi, kun halutaan antaa ihmisen kertoa vapaasti häntä koskevista asioista, tutkittava alue on tutkijalle tuntematon tai yritetään saada tietoa asioista, joita tutkija ei ole osannut ennakoita. Kun tiedetään etukäteen, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia käytetään usein haastattelua. Haastatteli voi seurata haastattelun aikana haastateltavan ilmeitä ja eleitä sekä esittää syventäviä kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2003, 191–193.)

Haastattelulle on ominaista, että se on aikaisemmin suunniteltu ja haastatteli on perehtynyt tutkimuskohteeseen sekä teoriassa että käytännössä. Haastattelun tarkoituksena on saada oikeaa tietoa tutkimusta varten. Haastatteli käynnistää haastattelun ja ohjaa sitä. Haastattelijan tehtävänä on motivoida haastateltavaa ja haastateltavan luotettava siihen, että hänen tietojansa käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi–Hurme 1991, 25–34.)

Kaikki opinnäytetyön haastattelut toteutin teemahaastatteluna ja jokaisen henkilön haastattelin erikseen. Teemahaastattelu soveltui parhaiten tähän tutkimukseen, koska haastateltavien määrä oli pieni ja toivoin saatavani ylimääräistä tietoa ja uusia ideoita. Samoin pystyin apukysymyksin ohjamaan haastattelua. Haastattelujen aluksi ennen teemoihin siirtymistä yritin painottaa haastateltaville asioiden tarkastelua kehittämisen näkökulmasta. Haastattelun teemat olivat aamiaiskonsepti, laatu, hävikki, työtavat, asiakkaat ja ke-

hittäminen (liite2). Etukäteen olin suunnitellut näiden teemojen avulla saatavan tietoa aamiaisprosessin kehittämisestä tehokkaammaksi samalla huomioiden konseptin mukaisuus ja laatu. Sokos Hotel Leviltä toivottiin toimeksianton yhteydessä, että tehokkuuden lisäksi varmistetaan konseptin mukainen toiminta ja siitä syystä otin sen mukaan haastatteluun. Toisaalta pääteemojen lisäksi halusin tietää, mikä näkemys työntekijöillä on asiakasmäärien ja kansallisuuksien vaikutuksesta toimintaan. Kehitysteemassa toivoin saavani vastaukseksi lähinnä uusia työtapoja. Pääteemojen alle olin tehnyt valmiiksi muutamia lisäkysymyksiä, joita jouduin vielä apukysymyksin selventämään.

Koska työ käsitti nimenomaan Sokos Hotel Levin aamiaisen tehostamista, niin parhaiten vallitsevat olosuhteet tuntevat omat työntekijät, jotka haastattelin kaikki. Vertailun vuoksi otin kuitenkin haastatteluun mukaan myös kaksi muuta Sokos Hotels -ketjun hotellia. Kaikkiaan haastateltavia oli vain kuusi, joista neljä oli kokkeja ja kaksi keittiömestaria. Haastateltavista neljä oli naisia ja kaksi miestä. Neljä haastateltavista oli Sokos Hotel Levin henkilökuntaa, yksi keittiömestari ja kolme kokkia. Sokos Hotel Levin keittiöhenkilökunta oli työskennellyt hotellin keittiössä vasta vajaan vuoden, mutta kaikilla oli useiden vuosien työkokemus aikaisemmista työpaikoista. Kaikki haastatellut osallistuivat aamiaisen valmistukseen. Haastattelut toteutin keväällä 2009. Haastattelupaikkana oli keittiön yhteydessä oleva ravintola Kiisa. Haastatteluajat oli valittu niin, että ravintola oli suljettu ja näin ollen rauhallinen ympäristö haastatteluille.

Kahdesta muusta Sokos Hotels -ketjun hotellista toinen sijaitsee keskellä kaupunkia Pohjois-Suomessa ja toinen vapaa-ajan keskuksessa. Kummas-takin hotellista haastattelin yhden henkilön, toisesta keittiömestarin ja toisesta aamiaiskokin. Toisen haastatteluista tein puhelimitse pitkän etäisyyden takia ja toisen haastattelun tein kyseisen hotellin ravintolasalissa aamiaisen päätyttyä.

3.2.3 Havainnointi

Haastattelujen kautta tutkija selvittää mitä haastateltavat ajattelevat, tuntevat ja uskovat, mitä todellisuudessa tapahtuu jää epäselväksi. Havainnoinnin avulla voidaan vahvistaa käsitystä, siitä toimivatko ihmiset niin kuin kertovat.

Havainnointi on hyvä laadullisen tutkimuksen menetelmä, koska se selvittää, mitä luonnollisessa ympäristössä oikeasti tapahtuu. Havainnoinnin haittana saattaa olla havainnoijan aiheuttama häiriö normaalitilanteeseen verrattuna. (Hirsjärvi ym. 2003, 199–200.) Havainnointi voidaan jaotella jäseneltyyn havainnointiin eli systemaattiseen havainnointiin tai vapaaseen havainnointiin eli osallistuvaan havainnointiin. Osallistuva havainnointi mukautuu kohteen toimintaan ja soveltuu hyvin laadulliseen tutkimukseen. Havainnoijan tulee syventyä etukäteen kohteeseen, jotta hän pystyy arvioimaan havaintojen merkityksen. Tutkija voi myös ennakkoon osallistua kohteen toimintaan. Havainnointi on järjestelmällistä ja ennakolta jäseneltyä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu itse tapahtumaan ja hänen on päästävä sisälle tutkittavaan yhteisöön. Osallistuva havainnointi suunnitellaan ennakolta ja kohdistetaan tiettyihin asioihin tutkimuskohteessa. (Vilkkä 2006, 38–45.)

Havainnoinnin toteutin osallistuvana havainnointina. Olin mukana neljän eri kokin aamiaisvuorossa ja seurasin heidän toimintaansa yhden vuoron ajan. Kolme havainnointia tein Sokos Hotel Levillä ja yhden havainnoinnin toisessa ketjun hotellissa Pohjois-Suomessa. Työskentelen itse Sokos Hotel Levin keittiössä kokkina, joten tunsin ympäristön ja olosuhteet sekä henkilökunnan. Havainnoinnin olin suunnitellut pääosin etukäteen. Havainnoinnissa tarkkailin konseptin mukaisuutta taulukon ja valokuvien avulla. Taulukkoon olin koonnut konseptin mukaiset tuotteet ja vertasin löytyivätkö tuotteet aamiaispöydästä. Valokuvien avulla varmistin esillelaiton ja pöytien siisteyden sekä työtapoja. Lisäksi havainnoin kokkia seuraten työtapoja, ajoitusta ja tuotteiden valmistus määriä. Työvaiheiden havainnointia varten oli lomake, jossa oli aika- ja tehtäväsarakeet (liite3). Lomakkeeseen kirjasin ylös kellonajan ja mikä työvaihe oli menossa sekä muita havaintoja. Havainnointiaamuina asiakasmäärät vaihtelivat 200–300. Kahdessa havainnoinnissa oli työvuorossa yksi kokki ja kahdessa oli apuna toinen kokki noin kaksi tuntia. Aamiaiskokki2 tehtävänä oli ruuhkahuipun aikana huolehtia osasta linjastoa ja esivalmistella seuraavaa päivää. Havainnointiin kuului myös aamiaiskokki2 toiminnan seuranta.

3.2.4 Kulutus- ja hävikkitietojen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla analysoidaan dokumentteja systemaattisesti. Sisällönanalyysillä halutaan kuvata asioita tiiviisti ja yleisesti. Tällä menetelmällä voidaan kuitenkin vain luokitella aineisto johtopäätösten tekoa varten. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettinen käsitteiden luominen. Pelkistämässä analysoitava dokumentti joko tiivistetään tai pilkotaan osiin. Aineiston pelkistämiseen vaikuttaa tutkittava asia. Pelkistämässä voidaan tutkimustehtävän kysymyksillä hakea niitä kuvaavia ilmaisuja. Analyysiyksikkö pitää määrittää ennen sisällönanalyysiä. Se voi olla sana tai lause. Aineiston ryhmittelyssä dokumentista haetaan samanlaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat asiat ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi, joka nimetään. Näin saadaan käsitteistä yleisempi pelkistetty ilmaus. Ryhmittelyä seuraa käsitteellistäminen, jossa valikoidusta tiedosta edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä haetaan vastausta tutkimusongelmaan yhdistelemällä käsitteitä. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 107–112.)

Jotta hävikin määrää voidaan pienentää, pitää tietää kuinka paljon sitä syntyy, mistä tuotteista ja missä prosessin vaiheessa. Tätä varten analysoin hävikkimäärät. Hävikkiä seurataan Sokos Hotel Levin keittiössä jatkuvasti. Kokit kirjaavat tiedot aina päiväkohtaisesti. He arvioivat tai punnitsevat roskeen heittämiensä tuotteet. Aamiaishävikin seuranta jaksoksi valittiin joulukuu 2008. Joulukuussa asiakasmäärät vaihtelivat 70–365. Keskimäärin asiakkaita oli noin 150 aamiaista kohti. Keräsin aamiaisen hävikkitiedot yhteen tietokantaan ja laskin ensin päiväkohtaisen hävikin arvon. Sitten jaoin hävikit tuotekohtaisesti ja laskin yksittäisen tuotteen hävikin kyseisellä ajanjaksolla. Lopuksi ryhmittelin tuotteet tuoteryhmiksi ja laskin niiden hävikit. Johtopäätösten tekemistä varten suhteutin hävikkitietoja asiakasmääriin ja kokonaiskulutukseen.

Jotta hävikkiä voitiin verrata kokonaiskulutukseen, piti selvittää myös raaka-aineiden kulutus. Aamiaistuotteiden kulutusta seurataan keittiöllä kaksi kertaa vuodessa. Keväällä 2009 tehtiin kuuden päivän kulutuksenseuranta. Aa-

miaiskokit yhdessä salihenkilökunnan kanssa huolehtivat kulutuksen mittamisesta. Kulutuksenseuranta käsitti kaikki aamiaisella käytettävät raaka-aineet, joihin sisältyi myös salihenkilökunnan huolehtimat tuotteet, kuten kahvit ja teet. Kaikkien tuotteiden määrät kirjattiin ylös ennen salille vientiä. Mikäli noutopöytää jouduttiin täyttämään aamiaisvuoron aikana, viety määrä lisättiin taulukkoon. Aamiaiselta jääneet tuotteet punnittiin tai muuten arvioitiin tuotteen määrä ja kirjattiin ylös. Vastaavasti poistetut tuotteet kirjattiin hävikiksi. Saadut tiedot taulukoin samaan tietokantaan ja toteutuneista kulutuksista laskin tuotekohtaiset määrät sekä päiväkohtaiset kulutukset. Päivittäisille kulutuksille laskin arvot euroina ja siitä keskiarvot, joita voitiin suhteuttaa tapahtuneeseen hävikkiin. Tuotemääristä tein taulukon, johon laskin kulutuksen sataa asiakasta kohden. Tämä taulukko auttaa keittiöhenkilökuntaa mitoittamaan valmistettavaa ruokamäärää ja toimii etenkin uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

3.3 Sokos Hotel Levin aamiaisprosessin nykytila

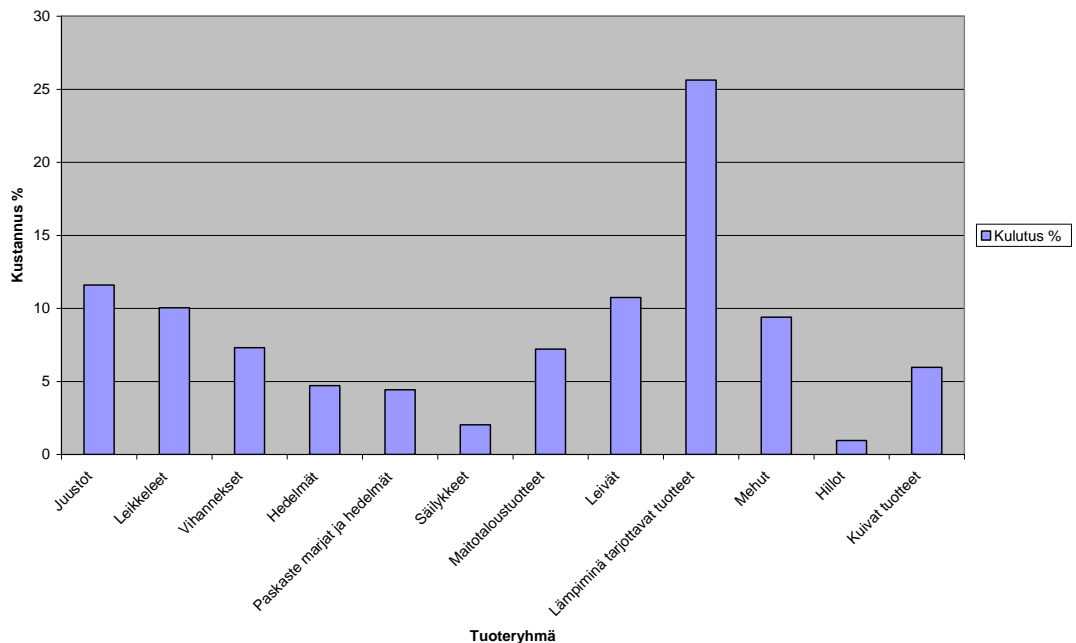
3.3.1 Aamiaisprosessin aikana syntyvä hävikki

Sokos Hotel Levin aamiaisprosessin hävikkiin liittyviä tietoja keräsin teema-haastattelun, havainnoinnin ja olemassa olevien dokumenttien avulla. Hävikillä tarkoitetaan tässä tapauksessa keittiön poistamia tuotteita eikä mukana ole asiakkaiden aiheuttamaa hävikkiä. Haastateltavien mukaan varastohävikkiä aiheutui tuotteista, joiden parasta ennen päivämäärät umpeutuivat sekä vihanneksista, hedelmistä ja leivistä, jotka pilaantuivat. Suurin osa hävikistä oli valmistushävikkiä ja siitä ylituotantohävikkiä. Ylituotantohävikistä merkittävä osa oli lämpiminä tarjottavia tuotteita, joita heitettiin roskeen päivittäin. Hedelmiä ja vihanneksia oli pilkottu liikaa, pakasteita oli otettu liikaa sulamaan ja leipää oli paistettu enemmän kuin oli kulunut. Annosteluhävikkiä tuli tarjolla olleiden tuotteiden joutumisesta hävikkiin. Havaintojeni mukaan tapahtui hävikkiä, jota ei kirjattu ylös. Esimerkiksi vatican vaihdon yhteydessä salilta tuotiin vati, jossa oli hedelmäpaloja ja ne heitettiin roskeen eikä kirjaamista tapahtunut. Hävikkikirjausten perusteella lasketut hävikit osoittavat, että ehdottomasti suurin hävikki syntyy lämpiminä tarjottavista tuotteista. Seuraavaksi suurimmat hävikit aiheutuvat vihanneksista, hedelmistä ja leivistä (taulukko 3).

Taulukko 3. Hävikin jakautuminen eri tuoteryhmille.

Tuoteryhmä	Hävikki % Joulukuu 2008
Leikkeleet ja juustot	0,7
Vihannekset	16,4
Hedelmät	13,0
Pakaste marjat ja hedelmät	1,3
Leivät	14,2
Lämpiminä tarjottavat	54,1
Maitotalous tuotteet	0,3
Kuivat tuotteet	0,0

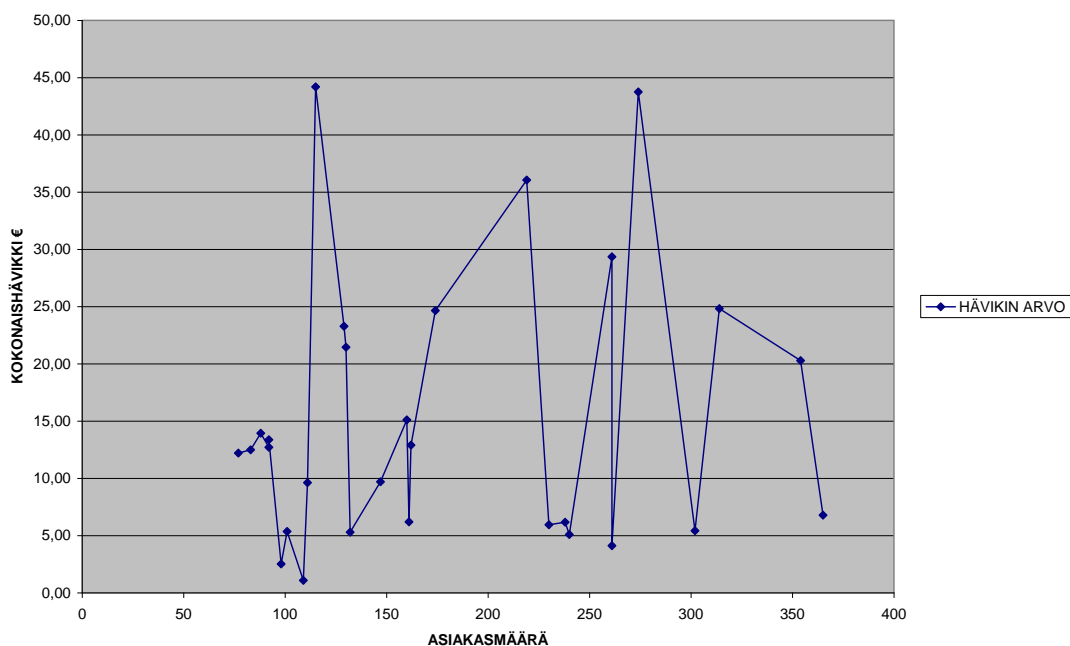
Hävikin suhteellisen osuuden selvittämiseksi laskin myös raaka-aineiden kokonaiskustannukset. Koko aamiaisprosessin raaka-ainehävikki oli 3,4 % raaka-ainekustannuksista. Raaka-aine kustannukset jakoutuivat eri tuoteryhmien kesken kuvion 6 mukaisesti. Lämpiminä tarjottavien tuotteiden kustannukset ovat 25,6 % ja leipien 10,7 % kaikista raaka-ainekustannuksista, samoin niiden hävikit olivat korkeat.



Kuvio 6. Raaka-aine kustannusten jakautuminen tuoteryhmittäin

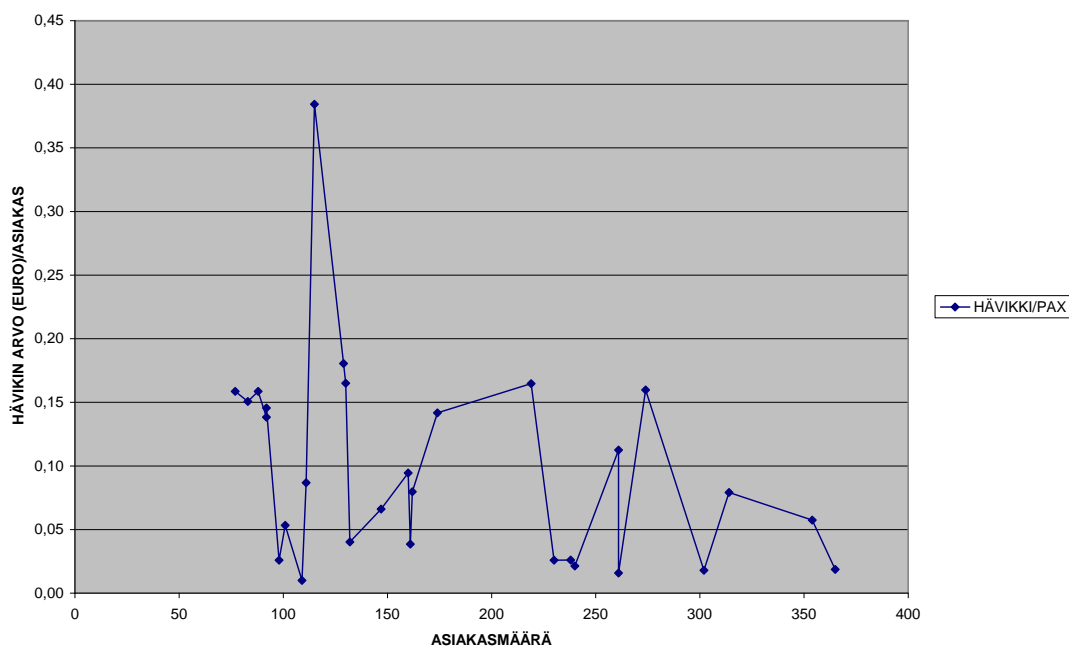
Hävikin seuranta päivinä aamiaisasiakkaiden määrät vaihtelivat Sokos Hotel Levillä 77–365 välillä. Kuviossa 7 on verrattu päivittäisen hävikin kokonaismäärää ja asiakasmäärien vaihteluita. Hävikin kokonaismäärällä ei näytä

olevan yhteyttä asiakasmäärään, koska koko tarkastelujakson ajan hävikin arvo vaihtelee suuresti riippumatta aamuisesta asiakasmäärästä. Haastattelujen mukaan ainoastaan pienet asiakasmäärät aiheuttavat suhteessa enemmän hävikkiä ja heidän mielestään myös kansallisuudet pitää huomioida aamiaisen valmistuksessa. Mikäli hotellin asiakkaista suurin osa on suomalaisia, on esimerkiksi puuron kulutus huomattavasti suurempi kuin, jos ulkomaisten asiakkaiden osuus on isompi.



Kuvio 7. Hävikin kokonaisarvo asiakasmäärän vaihdellessa

Hävikin seurantatietojen perusteella hävikkiä kertyi keskimäärin 0,08 euroa ruokailijaa kohti. Kuviossa 8 on laskettu hävikki yhtä asiakasta kohden seurantajakson aamuina. Halusin nähdä, vaikuttaako asiakkaiden kokonaismäärä yhtä asiakasta kohden laskettuun hävikkiin. Ainoastaan alle sadan aamiaisen aamuina hävikki oli tasaisesti 0,14–0,16 euron välillä eli huomattavasti keskiarvoa korkeampi, muina aamuina hävikkiarvot vaihtelivat riippumatta asiakasmäärästä.



Kuvio 8. Hävikin arvo yhtä asiakasta kohden kokonaisasiakasmäärän vaihdellessa

Haastateltavat pitivät syynä varasto- ja valmistushävikkeihin tuotteiden kulutuksen vaihteluita. Hävikkiä syntyy myös väärästä tuotteiden kierrosta eli ei noudateta FIFO-periaatetta sekä tuotteiden liian suurista tilausmääristä. Valmistushävikkiä tulee, kun on tehty liikaa esivalmisteita tai sulamaan otettujen tuotteiden kulutus on arvioitu liian suureksi. Toisaalta hävikkiä aiheutuu myös vääränlaisista tuotteista eli linjastossa on tuoretuotteita, joiden kulutus on olematon.

Varastohävikin pienentämiseksi mainittiin tavaroiden tilaukset kulutuksen mukaisesti ja herkästi pilaantuvien tuotteiden nopea käyttö. Valmistushävikin minimoimiseksi kaikki haastatellut olivat yksimielisiä, että etenkin lämpimiä tuotteita tehdään kulutuksen mukaan. Esivalmistellaan ja otetaan sulamaan aamiaisasiakkaita vastaava määrä tuotteita. Yhdessä hotelleista, joissa on vähän asiakkaita aamiaisen alettua, tehdään aluksi lämpimiä tuotteita vain 1/3 ja ne laitetaan esille linjastoon pienemmissä astioissa. Aamiaisen kulussa tehdään lisää ja vaihdetaan isompiin astioihin. Aamiaisen loppupuolella vaihdetaan kylmät vadit, jotka ovat valmiiksi seuraavalle päivälle. Näin pienennetään hävikkiä ja taataan hyvä laatu koko aamiaisen ajan. Haastateltavat olivat kierrättäneet joitakin tuotteita, esimerkiksi lihapullia ja nakkeja oli pilkottu pyttipannuun ja juustoa oli käytetty uunitomaattien kuorrutukseen. Yhdessä hotelleista, kun tilataan helposti pilaantuvia hedelmiä, ne tarjoillaan

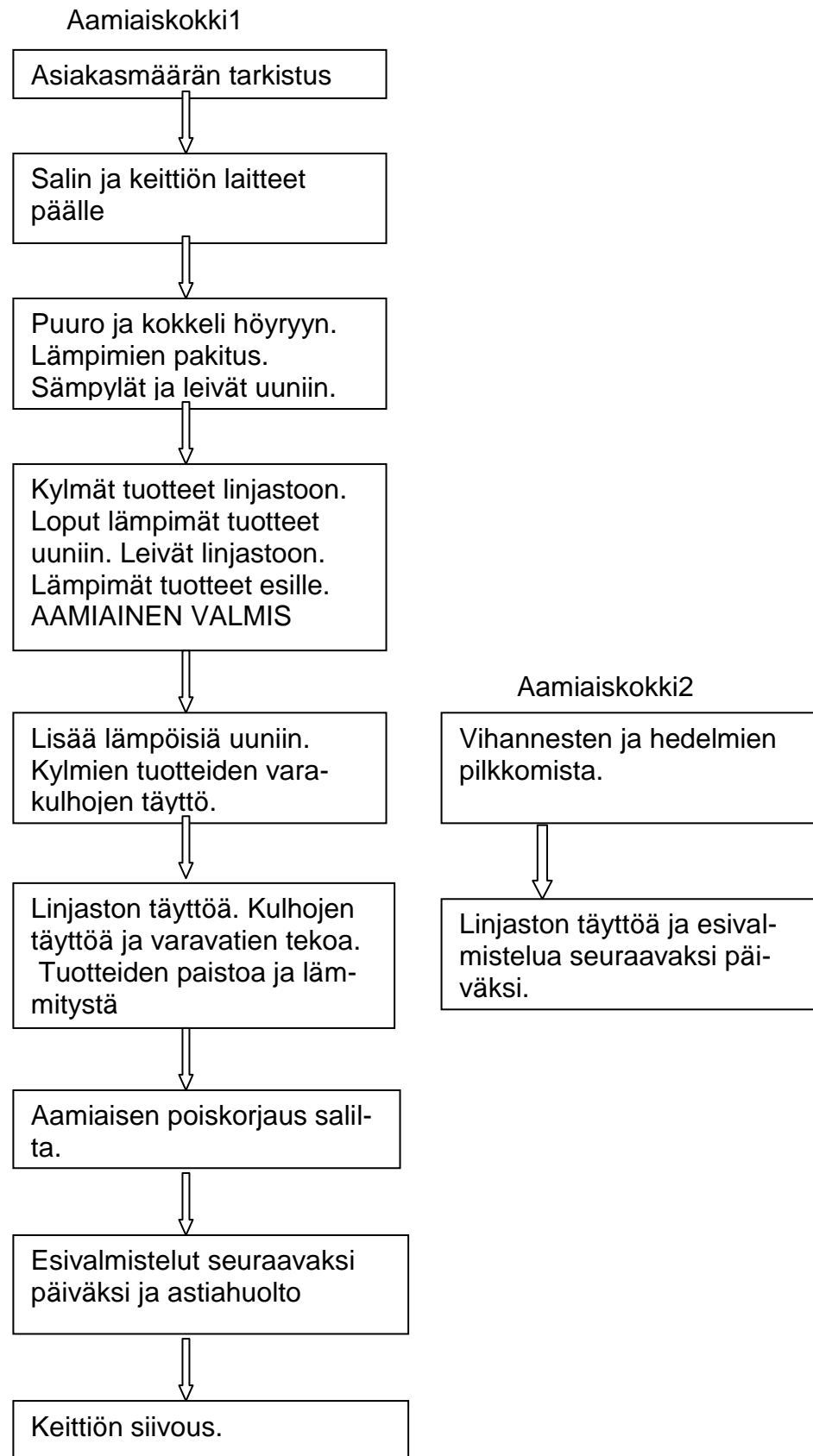
heti kuormaa seuraavina päivinä, jotta pilaantumista ei ehdi tapahtua. Hävikin pienentämiseksi ja laadun varmistamiseksi suositeltiin kasvisten pilkkomista käyttöpäivänä. Annosteluhävikin pienentämiseksi viedään tarjolle pienemmissä erissä tuotteita, joiden kulutus on vähäistä. Huonosti kiertävät tuotteet voitaisiin poistaa valikoimasta tai vaihtaa vastaaviin suosituimpiin. Menekin seuraamisessa korostettiin saumatonta yhteistyötä salihenkilökunnan kanssa.

3.3.2 Aamiaisen toteutusprosessin työtavat

Aamiaisen työtapoja kartoitin haastattelujen ja havainnointien avulla. Haastattelujen ja havainnointien perusteella kokit noudattivat kuvion 9 mukaista työjärjestystä. Haastattelujen perusteella ei työjärjestyksessä ja työtavoissa ollut käytännössä suuria eroja. Aamiaisen valmistus ja esillelaitto noudattaa jokaisena aamuna samaa kaavaa.

Kaikki valmistivat pitemmän kypsennyksen vaativat tuotteet ensin. Kaksi kokeista keitti puuron kattilassa ja kaksi höyryuunissa. Yksi kokeista hyödynsi eri tuotteille tehtyjä ohjelmia, kun taas muut valmistivat ruoat perinteillä paimo- ja höyrytoiminnolla. Suurin ero valmistuksessa oli, miten uunien ajastimia käytettiin ja kuinka kauan tuotteita pidettiin uunissa. Kylmät tuotteet, jotka oli edellisenä päivänä laitettu valmiiksi astioihin ja kärryyn vietiin yhdellä kertaa salille ja aseteltiin esille samoin leivät. Suurin osa lämpiminä tarjottavista tuotteista oli lämmitetty tarjoiluastioissa, joten ne vain nostettiin lämpölevylle.

Kun aamiainen oli nostettu esille, kaikki havainnoitavat valmistivat lisää lämpimiä tuotteita. Pitemmän kypsennyksen vaativia tuotteita kokit valmistivat arvioimansa kulutuksen mukaisen määrän heti. Vain lämmityksen vaativia tuotteita tehtiin yhdet varatäytöt ja kulutuksen mukaisesti lisää koko aamiaisen ajan. Kylmille tuotteille täytettiin varakulhot valmiiksi ja pilkottiin lisää kyseiselle tai seuraavalle päivälle sekä tehtiin varavateja. Yleensä oli tavoitteena, että edellisenä päivänä pilkottiin seuraavan päivän vihannekset ja hedelmät. Vajaa tunti aamiaisen aloittamisesta vaihdettiin ensimmäiset astiat täysin.



Kuvio 9. Sokos Hotel Levin aamiaisen toteutusprosessin nykytila

Kun kyseessä on tunturikeskushotelli ja asiakkaat ovat lomalla, he nauttivat aamiaisen suhteellisen myöhään. Kahtena havaintoamuna, jolloin hotelliasukkaiden määrä oli noin 300, seurattiin salilla olevien asiakkaiden määriä ja todettiin suurimman osan ruokailevan kello 8.30 ja kello 10 välillä. Havaintojen mukaan yhden kokin aika kello 8–10 meni pääasiassa linjaston täyttöön. Linjaston täytön ohella hän täytti vara-astioita ja valmisti lisää lämpimiä ruokia ja paistoi leipää. Kylmäpöytien tuotteista 2/3 ja kaikki lämpiminä tarjottavat tuotteet vaihdettiin vähintään kolme kertaa aamiaisen aikana. Lyhin lämpimien tuotteiden vaihtoväli oli 15 minuuttia. Tuotteiden vaihto salille tapahtui astia kerrallaan, joka vie paljon aikaa ja aiheuttaa turhaa liikkumista. Vatien vaihtokertojen määrä ja tarkka aika vaihtelivat aamuittain riippuen asiakasmäärästä ja ajankohdasta, jolloin oli eniten asiakkaita. Vertailukohteessa sekä sali että keittiö osallistuivat noutopöytien täyttöön. Kokki nosti tuotteet keittiön ja salin väliselle tasolle, josta salihenkilökunta vei ne pöytään. Tämä työtapo vaikutti joustavalta ja vähensi turhaa liikkumista, koska avokeittiön kautta nostettuna ei tarvinnut kiertää ovien kautta.

Sokos Hotel Levillä ennen aamiaisen poiskorjausta kokit valmistivat päivittäin Coffee Housen keiton. Asiakasmäärän ollessa noin kolmesataa oli keittiöllä toinen aamiaiskokki kahden tunnin ajan ja hänen tehtävänä oli kiireisempänä aikana täyttää linjastoa, mutta pääasiallisesti esivalmistella seuraavaa päivää pilkkomalla hedelmiä ja vihanneksia. Aamiaisen poiskorjaus salilta aloitettiin kello 10.30. Kaikki kylmät tuotteet kerättiin kärryyn ja tuotiin keittiöön. Yksi kokeista kantoi kulhoja ja vateja vähitellen ilman kärryjä ja täytti sitä mukaan kulhot aamiaiskärryyn seuraavaksi päiväksi. Lämpiminä tarjoiltavat tuotteet otettiin lämpölevyiltä ja laitettiin jäähdytyskaappiin, mikäli tuotetta voitiin hyödyntää vielä seuraavana päivänä tai arvioitiin hävikin määrä ja heitettiin roskiin. Havaintojen mukaan roskiin heittämistä tapahtui ilman hävikin kirjausta. Aamiaiskärry valmisteltiin seuraavaa aamua varten eli astiat vaihdettiin puhtaisiin ja täytettiin sekä tarkistettiin lämpöisinä tarjottavien tuotteiden riittävyys. Kun kärryssä oli kaikki valmiina seuraavaa aamua varten, kokki siirtyi tiskaamaan keittiön tiskit. Keittiön astiahuoltoa toteutettiin koko aamiaisen ajan muiden töiden lomassa. Ennen työvuoron loppua tehtiin seuraavalle päivälle tarvittavat esivalmistelut, kuten leikkele- ja juustovadit sekä pilkottiin hedelmät ja vihannekset sekä otettiin sulamaan tarvittavat pakasteet.

Lopuksi siivottiin keittiö eli käytännössä korjattiin pois pöydiltä kaikki tavarat ja pyyhittiin pöydät sekä vietiin roskat.

Havaintojen mukaan usein toistuvia työvaiheita Sokos Hotel Levin aamiaisella oli vatien ja kulhojen vaihto salille, vatien ja kulhojen täytöt, pilkkomiset, raaka-aineiden haku ja vienti, tuotteiden kypsennys ja lämmitys sekä työvälineiden ja astioiden nouto. Aamiaisen työajasta vei suurimman osan pilkkomiset, vatien ja kulhojen vaihdot. Eniten siirtämisiä aiheutui raaka-aineiden kuljettamisesta keittiöön ja takaisin. Tuotteiden laatua heikentäviä tekijöitä olivat lämpösäilytykset, esivalmistelut ja varastointi.

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten he kehittäisivät keittiön työmenetelmiä, kehittämisideoita oli erittäin vähän. Yksi kokeista sanoi aamiaisen toimivan näillä resursseilla, yksi ehdotti tomaatin pilkkomislaitetta ja kolmannen mielestä uunien kapasiteetti oli liian pieni eli tarvittaisiin isompi uuni. Uunikapasiteettia pienenä pitänyt kokki käytti myös vaihtelevasti kypsennysohjelmia, joka aiheutti sen, että uunissa oli yhdellä kertaa vain samankaltaiset tuotteet. Lisäksi todettiin, että aamun työskentelyyn vaikuttaa, miten edellinen aamuvuoro on esivalmistellut seuraavan päivän sekä miten iltavuoro on hoitanut sille kuuluvat tehtävät.

3.3.3 Aamiaiskonseptin mukaisen laadun toteutuminen

Sokos Hotel Levillä Sokos Hotels -ketjun aamiaiskonsepti määrittelee tuotevalikoiman ja laadun. Haastattelujen ja havaintojen avulla halusin tietää, miten hyvin kokit tunsivat konseptin mukaiset tuotteet ja laatuohjeistukset sekä noudatettiinko niitä. Kaikki haastateltavat tiesivät konseptin mukaiset tuotteet ja ne myös löytyivät kulloinkin aamiaisen noutopöydiltä. Konseptin todettiin helpottavan ja selkeyttävän työtä, kun tiedettiin, mitä tuotteita ja miten pitää olla tarjolla. Konseptin mukaisuutta ei koettu liikaa rajoittavana. Konseptin koettiin antavan riittävät ohjeet aamiaisen monipuolisuuden ja laadun varmistamiseksi.

Kun pyysin haastateltavia määrittelemään heidän oman näkemyksensä aamiaisen laadusta, kaikki mainitsivat tuotelaatuun liittyviä aistittavia laatutekijöitä, kuten tuoreus, ulkonäkö, tuoksu ja maku. Toiminnanlaatuun liittyviä laa-

tutekijöitä olivat siisteys ja lämpötilat. Yksi haastateltavista lisäsi listaan myös hyvän asiakaspalvelun. Kysyttäessä, mitkä tekijät vaikuttivat laatuun, haastateltavat vastasivat tuotteiden varastointiin ja valmistukseen liittyviä asioita. Heidän mielestään liian suuret raaka-ainevaramat, vääränlainen tuotekierto, valmistus ja säilytys sekä liiallinen esivalmistus ja liian pitkä tarjolla oloaika vaikuttavat heikentävästi tuotteiden laatuun.

Konseptinmukaisuutta ja laatua havainnoin erityisesti tarjolla olevien tuotteiden osalta. Tuotevalikoiman osalta konseptin vaatimukset täytyivät kaikkina havainnointiaamuina. Samoin tuotteiden esillelaitto oli kaikissa tapauksissa konseptin mukainen. Suurin osa tuotteista oli siisteissä astioissa. Linjastossa oli kaksi tuotetta, joiden astiat eivät pysy siistinä kuin hetken tarjoilun aloittamisesta. Yhtenä havainnointiaamuna osa hedelmistä oli ylikypsiä. Lisäksi on lukuisa määrä konseptin mukaisia laatuvaatimuksia, joiden kriteerit täytyivät.

3.4 Sokos Hotel Levin aamiaispöytäprosessin kehittämiskohteet

3.4.1 Hävikin pienentäminen

Sokos Hotel Levin hävikistä suurin osa aiheutui lämpiminä tarjottavista tuotteista sekä hedelmistä, vihanneksista ja leivästä. Etenkin valmistus- ja varastohävikin pienentämiseen pitää tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Tarkastelu tulee kuitenkin kohdistaa jokaiseen aamiaisen osaprosessiin. Tuloksista oli havaittavissa, että alle sadan asiakkaan aamuina hävikki asiakasta kohden oli tasaisesti keskiarvoa korkeampi. Eritoten tällaisina aamuina on vältettävä ylituotanto- ja esillelaittohävikkiä (annosteluhävikki). Taulukossa 4 on asioita, joita tulee huomioida hävikin pienentämisessä. Taulukon ehdotukset sopivat niin pienille kuin suurille asiakasmäärille.

Taulukko 4. Sokos Hotel Levin aamiaisprosessin hävikin minimointi

Osa-alue	Nykytila	Kehittämisehdotus
Ostohävikki	Hedelmiä, vihanneksia, leipää	Tilataan raaka-aineita kulutuksen mukaisesti
Vastaanottohävikki	Hedelmät	Tarkistetaan saapunut tavara ja reklamoidaan
Varastohävikki	Hedelmät, vihannekset, leivät, muut tuoretuotteet	Tilataan kulutuksen mukaiset määrät, käytetään ”first in first out” mukaisesti, muutetaan tarjontaa tilanteen mukaan
Esivalmistushävikki	Hedelmät, vihannekset	Pilkotaan kulutuksen mukainen määrä seuraavaksi päiväksi, otetaan tuotteita sulaamaan tarpeen mukaan
Ohjeistus	Ei kulutusohjeistusta	Tehdään taulukko tarvittavista raaka-ainemääristä / 100 pax
Ylituotantohävikki	Lämpimät tuotteet	Valmistetaan tuotteita jaksotain kulutuksen mukaan ja jäädytetään ylimääräiset tuotteet välittömästi
Kypsennys	Lämpimät tuotteet	Valitaan oikea kypsennysmenetelmä, lähinnä kypsennysajat
Annosteluhävikki (esilläolo)	Vähän kiertävät tuotteet	Tuotteita, joiden menekki on vähäistä, viedään tarjolle pieni määrä tai vaihdetaan suositumpaan tuotteeseen. Lämpimiä tuotteita tarjolle kulutuksen mukaisesti. Valitaan asiakasmäärän mukainen astiakoko.

3.4.2 Resurssien tehokkaampi käyttö

Kehittämisen tarkoituksena oli valita sellaisia työmenetelmiä, joilla kevennetään ja nopeutetaan tehtäviä. Havaintojen perusteella aamiaisprosessin ajasta suurin osa kului pilkkomiseen ja noutopöytien täyttöön. Näihin vaikuttamalla voidaan työaikaa vähentää. Taulukossa 5 on lueteltu aamiaisprosessiin liittyvien osaprosessien kehittämisehdotuksia.

Taulukko 5. Sokos Hotel Levin aamiaispöydän työtapojen kehittäminen

Osa-alue	Nykytila	Kehittämisehdotus
Asiakasmäärän huomiointi	Ei ohjeistusta Tehdään liikaa – turhaa työtä	Ohjeistus tuotteet/100 pax
Esivalmistelu	Pilkotaan liikaa	Kulutuksen mukainen määrä – ajan säästö
Vihannesten ja hedelmien pilkkominen	Suurin osa vihanneksesta viipaloidaan tai pilkotaan käsin Hedelmistä laaja valikoima	Koneiden käyttö. Esimerkiksi tomaatin viipalointi Valmiiksi viipaloitua tai paloitellut vihannekset. Valitaan vähemmän tai ei ollenkaan pilkkomista vaativia tuotteita
Esivalmistelu/valmistus	Töiden hajanaisuus	Arvioidaan kulutus ja tehdään kokomäärä kerralla – säästää siirtelyä ja liikkumista
Esillelaitto	Liian pienet tarjoiluastiat osalla tuotteita - aiheuttaa lisää täytön tarvetta	Hyvin säilyville tuotteille isot astiat. Suuren kulutuksen tuotteille isot astiat.
Lisäruoan tekeminen	Arvioidaan väärin	Tarkempi kulutuksen seuranta
Linjaston täyttö	Vadit ja kulhot yksitelien salille	Täytetään kerralla koko linjasto, mahdollinen kärryn käyttö
Säilytys	Ei hyödynnetä kaikkia kylmäsäilytyskapasiteettia	Mahdollisuus käyttää kahta kylmää vetolaatikostoa. Sopivat mm. esivalmistetuille. Vähentäisi siirtämistä keittiön ja kylmiöiden välillä.
Työympäristö	Työvälineiden ja laitteiden sijoitus aiheuttaa turhaa liikkumista ja siirtelyä	Suunnitellaan työpiste, jossa työvälineet, astiat ja koneet ovat mahdollisimman lähellä.

3.4.3 Laadutason säilyttäminen

Havaintoamuina noutopöydissä oli huomattavissa vain vähäisiä laadullisia puutteita. Haastateltavat kertoivat kuitenkin, miten haastavaa on säilyttää laatu korkeana, kun asiakkaita on vähemmän. Taulukossa 6 on kehittämissuhteita, millä varmistetaan laadutason säilyminen tai jopa parantaminen.

Taulukko 6. Sokos Hotel Levin aamiaispöytäprosessin laadun kehittäminen

Osa-alue	Nykytila	Kehittämisehdotus
Varastointi	Raaka-aineiden pilaantumista	Tilauksia tarkennetaan. Noudatetaan first in first out -periaatetta. Käytetään tuotteita tilanteen mukaan
Esivalmistelut	Liikaa esivalmisteita – laatu heikkenee säilytyksessä	Huomioidaan kulutus. Mikäli mahdollista, pilkotaan vihannekset vasta kulutuspäivänä
Valmistus	Ei seurata tuotteen kypsymistä/lämmitystä – tuotteesta tulee palanut, kuiva	Lämpiminä tarjottavien tuotteiden lämmitysmenetelmien ja aikojen tarkempi ohjeistus
Tarjollaolo	Kuivuminen, nahistuminen	Kulutuksen mukainen määrä tuotteita tarjolla
Lämpösäilytys	Kuivuminen, ei uudelleen käytön mahdollisuutta	Valmistetaan oikea määrä, jäähdytys

3.5 Yhteenveto tuloksista

Tulosten perusteella voidaan todeta, että prosessin jokaista osaprosessia tulee kehittää tehokkuuden parantamiseksi. Asiakasmäärän huomioiminen aamiaispöytäprosessin kaikissa vaiheissa on oleellista, sillä se vaikuttaa raaka-aineiden tilausmääriin, varastointiin, ylituotantoon niin esivalmisteluissa kuin valmistamisessa sekä tarjollaoloon. Kun pystytään arvioimaan oikea kulutus asiakasmäärien mukaan, voidaan pienentää varastohävikkiä samoin kuin ylituotantohävikkiä. Vähentämällä ylituotantoa lyhenee työhön tarvittava aika ja kierrätyksen tarve pienenee, jolloin myös laatu paranee. Seuraamalla kulu- tusta aamiaisen aikana valmistetaan ja laitetaan esille vain kulutusta vastaa- va määrä tuotteita. Tämä koskee erityisesti lämpiminä tarjottavia tuotteita, joiden hävikki oli suurin. Pitkä tarjollaolo heikentää tuotteiden laatua, jolloin niitä joudutaan heittämään pois ja tekemään turhaan uutta. Näin syntyy raa- ka-aine hävikkiä ja kuluu työaikaa. Hiljaisina aamiaisen alkuhetkinä laitetaan tarjolle pienempiä määriä pienemmissä astioissa ja lisätään määriä ja as- tiakokoja asiakashuippua kohti. Taulukkoon 7 on koottu aamiaispöytäprosessin osaprosessit ja niiden kehittämisehdotukset.

Taulukko 7. Sokos Hotel Levin aamiaispöytäprosessin kehitysehdotukset

Osa-alue	Nykytila	Kehittämisehdotus
Asiakasmäärän hallinta	Ei huomioida riittävästi	Ohjeistus: raaka-aineiden kulutus/100pax
Tilaaminen	Tuoretuotteiden kulutus vaihtelee	Pyritään tilaamaan kulutuksen mukaisesti
Varastointi	Pilaantumista	Käytetään "first in first out" mukaisesti
Esivalmistelut	Heikentää tuotteen laatua ja lisää työtä	Kulutuksen arviointi asiakasmäärän mukaisesti
Valmistus	Joitakin eroavaisuuksia kokista riippuen	Kulutuksen mukaisesti. Valmistusmenetelmien ja aikojen tarkempi ohjeistus
Esillelaitto	Laatu heikkenee, turhaa työtä	Optimoidaan astiakoko asiakasmäärän ja kulutuksen mukaan, vaihtovadit
Tarjollaolo	Laatu heikkenee, hävikkiä => lisäruoan valmistus	Varmistetaan riittävä tuotteiden kierto aamun aikana, asiakasmäärän huomiointi
Työympäristö	Turhaa siirtelyä ja liikuttamista	Mietitään, miten laitteet ja työvälineet sijoitetaan. Miten hyödynnetään käytössä oleva laitteisto.

4 POHDINTA

Aamiaisprosessin kehittäminen aiheena oli erittäin mielenkiintoinen, koska työskentelen itse hotellin keittiössä ja valmistan aamiaista lähes päivittäin. Perehtyminen aiheeseen antaa lisää motivaatiota miettiä päivittäistä työtä ja kehittää sitä. Keittiöhenkilökunnan haastattelu ja havainnointit avasivat näkemystäni aamiaisen valmistamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kun haastattelun yhteydessä keskusteltiin aamiaisprosessista, muutkin kokit varmasti miettivät tarkemmin oman toimintansa merkitystä tehokkuuteen.

Opinnäytetyön tehtävänä oli kehittää Sokos Hotel Leville tehokkaampi aamiaisprosessi. Tehokkuutta tarkasteltiin hävikin, työtapojen ja laadun näkökulmasta. Tarkasteltaessa tuloksia voidaan todeta, että kaikki näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa. Mikäli työtavoissa on heikkouksia se heikentää laatua ja lisää hävikkiä. Kehittämiskohteita on useita, mutta neljän vaikutus on merkittävä aamiaisprosessin tehostamiseksi. Kulutuksen oikea arviointi asiakasmäärien mukaisesti on tärkein kehitettävä asia. Oikealla kulutuksen arvioinnilla vähennetään hävikkiä, säästetään aikaa ja parannetaan laatua. Kulutuksen arviointia helpottamaan on tämän opinnäytetyön tuloksena tehty raaka-aineiden kulutustaulukko sataa asiakasta kohden. Toinen oleellinen asia on kulutuksen seuranta aamiaisen aikana, jolla myös on vaikutusta kaikkiin kolmeen näkökulmaan. Oikealla valmistuksen ohjeistuksella taataan laadukkaat tuotteet ja samalla vähennetään hävikkiä sekä lisävalmistuksen tarvetta aamiaisen aikana. Neljänneksi kehittämiskohteeksi nostaisin noutopöytien täytön, joka vei yllättävän paljon kokin aikaa. Noutopöytätarjoilussa tulee kiinnittää huomiota oikeisiin astiakokoihin tilanteen mukaan.

Tulosten luotettavuuteen vaikuttivat haastattelujen ja havainnointien onnistuminen sekä kuinka täsmällisesti hävikki- ja kulutuksenseurantatiedot oli kirjattu. Jos haastattelujen ja havaintojen määrä olisi ollut suurempi, olisi todennäköisesti saatu enemmän kehittämideoita. Kun haluttiin kehittää Sokos Hotel Levin keittiötoimintaa, oli kuitenkin luontevaa käyttää pääasiassa tutkimukseen juuri kyseisen keittiön henkilökuntaa. Haastattelujen tuloksia vahvistettiin havaintojen avulla ja saatiin näin laajempi käsitys todellisesta toiminnasta. Kun haastattelut toteutettiin keskellä kiireisintä kevätsezonkia, oli

havaittavissa kokkien väsymistä ja heidän kommenttinsa eri teemoihin olivat lyhyitä ja kehittämiskäytännöiden löytäminen oli vaikeaa. Toisaalta, kun haastattelut suoritettiin sesonkina, kaikki asiat olivat ajankohtaisia ja päivittäistä toimintaa, joten kuvittelin saavani enemmän tietoa kehittämiskohteista ja niiden ratkaisuksista. Haastattelun onnistumiseen vaikutti varmasti myös taitoni haastatella. Haastattelun teemat olivat kehittämiskohteiden mukaiset ja minusta riittävät tähän tutkimukseen. Tosin arvioni apukysymysten määrästä oli väärä ja niitä olisi tarvittu enemmän. Tietenkin tein suunniteltujen apukysymysten lisäksi tarvittaessa asiaa valaisevia lisäkysymyksiä. Olin suunnitellut tekeväni koehaastattelun, joka olisi ollut hyödyllinen, mutta se peruuntui sairastapauksen vuoksi. Enkä halunnut kuluttaa vakituisen keittiöhenkilökunnan aikaa kuin yhteen haastatteluun ja kuitenkin koehaastattelun henkilönkin oli tunnettava keittiötoiminta. Haastattelun tulokset ovat minusta luotettavia, koska pystyn itse peilaamaan niitä käytäntöön. Toisaalta haastateltavat kokit olivat työkavereitani, joten heillä ei ollut mitään jännitteitä minua kohtaan.

Havainnoinnin onnistumiseen vaikutti eniten oma työskentelyni. Vaikka olisin tehnyt koehavainnoinnin, tuskin olisin huomannut niitä puutteita, jotka tulivat ilmi tehdessäni tulosten yhteenvetoa. Olin tehnyt havainnoinnissa aikaseurantaa ja kirjannut ylös työvaiheet. Parempi tulos olisi saavutettu, jos olisin ennakolta tehnyt taulukon, jossa olisi ollut ensimmäisessä sarakkeessa työtehtävät ja muut aikasarakkeita, joihin olisin tukkimiehen kirjanpidolla merkinnyt viivan, kun jotakin tehtävää suoritettiin. Oman työkokemukseni perusteella olisin pystynyt arvioimaan etukäteen eri työtehtävät aamiaisen aikana. Käytännössä kokilla on yhtä aikaa meneillään useampia tehtäviä ja nyt tässä työssä kirjanpidostani tehtävien osalta tuli hiukan sekava. Olemassa oloni keittiössä saattoi vaikuttaa havainnoitavien työskentelyyn, koska he tiesivät, että kirjaan kaiken ylös. Havainnointien osalta tulos oli varmasti parempi, mitä todellisuudessa tapahtuu.

Olemassa olevat dokumentit ovat luotettavia niiltä osin, kun niitä on kirjattu. Virhettä tuloksiin aiheuttaa se, että kaikkea hävikkiä ei ole kirjattu. Joten kokonaishävikin osuus käytännössä on varmasti suurempi kuin mitä laskelmat antavat ymmärtää. Raaka-aineiden kulutustietojen osalta virhemahdollisuus

on huomattavasti pienempi, koska lomakkeet on täytetty huolellisesti. Kulutustietojen koen vastaavan todellisuutta.

Opinnäyteprosessi kesti reilut puolitoista vuotta ja minusta alkoi tuntua, ettei työ valmistu koskaan. Tein työtä jaksoittain, joka näkyy myös lopputuloksessa. Aikaa kului liikaa aikaisemmin tehtyjen asioiden palauttamiseen mieleen ja samojen lähteiden uudelleen tarkasteluun. Tietoperustaosuus oli minulle haasteellinen, koska en osannut rajata sitä riittävästi. Kirjoitin ja kahlasin turhaan lukuisia kirjoja, joista ei ollut apua opinnäytetyöni kannalta. Opinnäytetyön suunnitelmalla oli tärkeä merkitys koko työn hahmottamisen kannalta. Aikatauluni tosin ei pitänyt laisinkaan. Haastattelut ja havainnoinnit tein aikataulun mukaisesti, mutta raportin kirjoitus oli erittäin takkuista. Olen tämän opinnäytetyön aikana oppinut, että kannattaa varata yhtäjaksoisesti aikaa, jolloin kokonaisuus pysyy paremmin kasassa ja työ valmistuu nopeammin. Koko opinnäytetyöprosessin ajan on tapahtunut oppimista, koska huomaan, miten monen asian nyt tekisin toisin. Opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään Sokos Hotel Levin aamiaisprosessissa ja osa kehittämis ehdotuksista on jo toteutunut. Opinnäytetyön valmistuttua se lähetetään myös aamiaisen ketjuohjaukseen, jossa sitä voidaan hyödyntää koko ketjun tasolla.

LÄHTEET

- Arina 2010. Osoitteessa <http://www.s-kanava.fi/arina/esittäytyy>. 22.3.2010.
- Evira 2006. Elintarviketurvallisuusvirasto 2006. Omavalvonta. Osoitteessa <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta>. 13.2.2009.
- Heikkinen, V. 1995. Tuottava keittiö. Uusimaa Oy, Porvoo.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hänninen, T. 2006. Hävikinhallinta. Case Nastolan ABC. Opinnäytetyö Lahden ammattikorkeakoulu.
- Kiiskinen, S. – Linkoaho, A. – Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Porvoo.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Lampi, R. – Laurila, A. – Pekkala, M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Lapinliitto 2010. Osoitteessa http://www.lapinliitto.fi/julkaisut_ja_tilastot/matkailu081010.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. WSOY, Helsinki.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Levi3 2004. Kehittämissuunnitelman loppuraportti. Suunnittelukeskus Oy. Osoitteessa http://www.kittila.fi/web/files/levi3_raportti.pdf
- Manninen, J. 1998. Ruokapalvelujen markkinointi. Otava, Keuruu.
- Mill, R. C. 2007. Restaurant management. Customers, Operations, and Employees. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Myllykangas, J. 2009. Sokos Hotel Levin keittiömestarin haastattelu 27.11.2009.
- Määttä, S. 2005. Ruokatuotantoprosessi. Teoksessa Elintarvikkeprosessit (toim. A-M. Saarela, P. Hyvönen. S. Määttä ja A. von Wright), 315– 335. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 3/2005, Kuopio

- Rosendahl, M. 1994. Oikean jalostusasteen merkitys ravintolan kannattavuudelle. Haaga Instituutin Ammattikorkeakoulu, Helsinki
- Sokos Hotel Levi 2010. Osoitteessa <http://www.sokshotels.fi/hotellit/levi/>. 16.10.2010.
- Sokos Hotels 2008. Sokos Hotels Aamiainen Käsikirja.
- Sokos Hotels 2010. Osoitteessa <http://www.sokshotels.fi/hotellit>. 22.3.2010.
- Taskinen, T. 2007a. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Interkopio Oy, Mikkeli.
- 2007b. Ammattikeittiöt Suomessa 2015- vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Interkopio Oy, Mikkeli. Osoitteessa:
www.mikkeliyamk.fi/showattachment.asp?ID=929&DocID=1473
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Tammi, Helsinki.

LIITTEET

Liite 1. Työmenetelmien arviointikysymyksiä

Liite 2. Sokos Hotel Levin teemahaastattelu

Liite 3. Havainnoinnin seurantalomake

Liite 1

Työmenetelmien arviointikysymyksiä (Lampi ym. 2009, 84–85.)

Mitä tehdään?	Onko työ tarpeellinen? Mitä asiakkaat odottavat?
Mitä käsitellään?	Vaatiiko raaka-aineen esikäsittely paljon työtä? Voiko raaka-aineen vaihtaa johonkin muuhun? Voiko raaka-aineen vaihtaa puolivalmisteseen tai valmisruokaan? Ovatko ruokaohjeet valmiina valmistettavaa ruokamäärää varten?
Millä tehdään?	Onko työväline sopiva? Onko käytettävissä tehokkaampi, ergonomisempi tai muuten sopivampi työväline? Voiko ruoanvalmistuslaite olla jokin muu? Ovatko käytössä olevat ruoankypsennyslaitteet tehokkaita? Onko käytössä monitoimisia uuneja ja patoja?
Miten työ tehdään?	Onko tarvittavat aineet ja välineet varattu työtä varten valmiiksi? Onko työasento hyvä? Millaisia ovat työliikkeet? Voiko työpaikan järjestystä muuttamalla vähentää työliikkeiden määrää. Käytetäänkö kuljetuksiin vaunuja? Voiko työn tehdä sarjatyönä?
Missä tehdään?	Onko työskentelypaikka sopiva? Eteneekö työ loogisesti seuraavaan vaiheeseen? Voiko kuljetettavaa matkaa lyhentää?
Milloin tehdään?	Valmistuuko ruoka liian aikaisin tai liian myöhään? Onko lämpösäilytysaika liian pitkä? Ruuhkautuvatko työt? Voiko työtä esivalmistella? Siistitäänkö työpaikka vaihteittain? Kasautuvatko kaikki puhtaanaapitotyöt työn tai työpäivän loppuun?
Kuka tekee?	Voiko joku toinen tehdä työn yhtä hyvin tai paremmin ja pienemmin kustannuksin? Voidaanko työ tehdä elintarviketeollisuudessa tai teettää alihankkijalla?
Miksi työ tehdään?	Vastaako tuotos panosta ja ruokapalvelulle asetettuja tavoitteita? Vastaako tuloksen laatu aikaa, vaivaa ja kustannuksia? Mitä työ maksaa? Miksi työstä maksetaan?

Liite 2

SOKOS HOTEL LEVIN AAMIAISEN TEEMAHAASTATTELU

KONSEPTI:

Määrittele, mitä Sokos Hotel aamiaiskonsepti on?

LAATU

Määrittele aamiaisen laatu?

Mitkä tekijät vaikuttavat laatuun?

HÄVIKKI

Minkälaista hävikkiä aamiaistoiminnasta syntyy?

Miten hävikkiä voidaan pienentää?

TYÖTAVAT

Mitkä ovat aamiaisen työvaiheet?

Miten kehittäisit aamiaisen työtapoja?

Miten työt jaetaan, jos keittiössä on useampi työntekijä?

Miten toimii tiedonkulku keittiöön ja keittiöstä? Vaikuttaako toimintaan?

ASIAKKAAT

Miten asiakasmäärät ja niiden vaihtelut vaikuttavat aamiaisen toteuttamisen työvaiheisiin?

Miten sesonki/kesä vaikuttavat eri aamiaistoimintoihin?

KEHITYS

Miten aamiaistoimintaa voidaan kokonaisuutena tehostaa/kehittää, mitkä ovat toiminnan ”pullonkauloja”?

Mitä asioita mittaamalla voitaisiin kehittää aamiaisen laatua/kannattavuutta/tehokkuutta?

Miten parannetaan aamiaista/aamiaistoimintaa keittiön ja salin yhteistyöllä?

