

Anna-Kaisa Sillanpää

Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen sopimusruokailuliiketoiminnassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu 2012

Tekijä(t) Otsikko	Anna-Kaisa Sillanpää Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen sopimusruokailuliiketoiminnassa
Sivumäärä Aika	36 sivua 19.12.2011
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja(t)	Lehtori Minna Hautamäki
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yleisellä tasolla, miten toiminnanohjausjärjestelmää voisi hyödyntää sopimusruokailualan liiketoiminnassa, ja millaista lisäarvoa tai liiketoiminnallista etua toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla on mahdollista saavuttaa alan muihin toimijoihin verrattuna. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli myös tarkastella sopimusruokailuliiketoiminnan tyypillisiä piirteitä ja selvittää, onko niiden luomat haasteet mahdollista ratkaista toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Opinnäytetyössä ei käsitelty nimettyjä toimialan yrityksiä eikä esitä ratkaisua yksittäisen alan toimijan liiketoiminnalliseen ongelmaan. Työ ei myöskään ota kantaa siihen, mikä toiminnanohjausjärjestelmä eri tietojärjestelmätoimittajien tarjonnasta kullekin sopimusruokailutoimialan yritykselle sopisi.</p> <p>Työhypoteesia lähdettiin purkamaan sopimusruokailutoimialan yrityksen nykytilan kartoituksen perusteella käyttäen apuna SWOT-analyysiä sekä nykytoiminnan kustannustekijöiden ja toiminnanohjausjärjestelmähankkeen investoinnin keskinäistä vertailua. Niiden perusteella saatiin suuntaa siitä, millaisiksi sopimusruokailualan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavat tekijät määräytyvät alan yleisten toimintamallien, yrityksen ketteryuden ja reagointikyvyn sekä henkilöstön suhteen.</p> <p>Opinnäytetyön analyysivaihetta seurasi konseptuaalinen kehityssuunnitelma toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta. Opinnäytetyön loppupäätelmissä on arvioitu opinnäytetyöprosessin eteneminen ja saavutettujen lopputulosten laatu sekä luotettavuus.</p> <p>Työn perusteella voidaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa puoltaa sopimusruokailualan yrityksissä. Järjestelmästä saatava hyöty on konkreettisesti mitattavissa esimerkiksi yrityksen tilaustoimitusprosessin tehostuneena läpimenoaikana ja manuaalisen työn määrän vähenemisenä.</p>	
Avainsanat	Toiminnanohjausjärjestelmä, ERP, sopimusruokailu, SWOT

Author(s) Title Number of Pages Date	Anna-Kaisa Sillanpää Utilizing of Enterprise Resource Planning System at Contract Catering business 36 pages 19 December 2011
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Marketing and Logistics
Instructor(s)	Minna Hautamäki, Principal Lecturer
<p>Target of this thesis was to resolve at the general level how Enterprise Resource Planning System (ERP) could be utilized at Contract Catering Business and what kind of additional value or commercial advantages could be achieved of the system implementation compared to competitors. Another goal of this thesis was to study the typical features of Contract Catering Business and clarify if the challenges made by the features are possible to be solved by utilizing an ERP-system. This thesis does not cover any named companies at Contract Catering branch or is presenting solutions for any business problem of an individual company. Neither any suggestion of suitable ERP-systems for an individual company will be presented.</p> <p>The working hypothesis will be processed by scanning the current state of a Contract Catering company using SWOT-analyses and comparing the cost factors of the ongoing business operations and the implementation of an ERP-system. Based on these results can be figured out the influencing factors of the ERP-system implementation for the company's general ways of working, it's agility and ability to react.</p> <p>After the analyzing phase will follow the generation of a conceptual development plan of the implementation of the ERP-system. The thesis will end to final conclusions covering the evaluation of the progress of the thesis process itself as well as the quality and reliability of the achieved end results.</p> <p>Based on the thesis can the implementation of an ERP-system at Contract Catering companies be advocated. The advantages achieved from the system can be concretely noticed for instance by measuring the efficiency of company's order-delivery process throughput or how the amount of manual work decreases.</p>	
Keywords	Enterprise Resource Planning, ERP, Contract Catering, SWOT

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoite	2
1.2	Työn rajaus	2
1.3	Työn rakenne	3
2	Toimialakuvaus	4
2.1	Toimialan ominaispiirteet	4
2.2	Tulevaisuuden näkymät	7
3	Toiminnanohjausjärjestelmä	9
3.1	Mitä toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP on?	9
3.2	Toiminnanohjausjärjestelmä ruokapalveluiden tuotannossa	11
3.3	Sopimusruokailu-alaan erikoistuneita toiminnanohjausratkaisuja	15
4	Esimerkkiyrityksen nykytilan kartoitus	17
4.1	SWOT	17
4.1.1	Vahvuudet	18
4.1.2	Heikkoudet	19
4.1.3	Mahdollisuudet	19
4.1.4	Uhat	20
4.2	Kustannustekijöiden ja toiminnanohjausjärjestelmähankkeen investoinnin keskinäinen vertailu	20
5	Kehityssuunnitelma	24
5.1	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton valmistelu	24
5.2	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto yrityksessä	26
5.2.1	Kehittämistarpeen selvitysvaihe	26
5.2.2	Hankinnan liiketoimintamalli eli business case	28
5.2.3	Tietojärjestelmän hankintavaihe	29
5.2.4	Tietojärjestelmän käyttöönottovaihe	30
6	Loppupäätelmät	32

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yleisellä tasolla, miten toiminnanohjausjärjestelmää voisi hyödyntää sopimusruokailualan liiketoiminnassa ja millaista lisäarvoa tai liiketoiminnallista etua toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla olisi mahdollista saavuttaa alan muihin toimijoihin verrattuna.

Opinnäytetyössä selvitetään sopimusruokailutoimialan tyypilliset piirteet sekä sen tulevaisuuden näkymät. Teoriaosuudessa tarkastellaan toiminnanohjausjärjestelmää tietojärjestelmänä ja sen sopivuutta sopimusruokailuliiketoimintaan. Viitekehys päättyy alalle erikoistuneiden järjestelmätoimittajien vaihtoehtoisten ratkaisujen kuvaamiseen.

Työn käsittelyosassa selvitetään tyypillisen sopimusruokailualan yrityksen toiminnan nykytilaa SWOT-analyysin avulla. Huolellisen SWOT-analyysin perusteella voidaan konkretisoida sopimusruokailualan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton positiiviset ja negatiiviset puolet esimerkiksi toimintamallien, yrityksen ketteryyden ja reagoitavuuden tai henkilöstön osaamisen suhteen. Analyysin perusteella pyritään kartoittamaan, mitä vaikutuksia toiminnanohjausjärjestelmällä on yrityksen liiketoimintaan sekä millaisia mahdollisuuksia ja uhkia sillä saattaa olla. Yrityksen liiketoiminnalle mahdollisesti koituva lisäarvo voidaan punnita, eliminoida tunnistetut heikkoudet, välttää uhat ja hyödyntää mahdollisuudet analyysin löydösten perusteella.

Käsittelyosa jatkuu kustannustekijöiden tarkastelulla, jossa arvioidaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton panos-tuotossuhdetta sisältäen oletetun sijoitetun pääoman tuottolaskennan, ROI (Return on Investment). Hankkeen alkuvaiheessa tunnistetaan potentiaaliset sijoitetun pääoman tuottoon vaikuttavat elementit, joiden kehittymistä yritys seuraa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton aikana ja sen jälkeen. Kustannustarkastelun jälkeen tuotetaan konseptuaalinen kehityssuunnitelma itse järjestelmän käyttöönotosta, sen vaiheista ja tehtävistä. Opinnäytetyö päättyy loppupäätelmiin ja yhteenvedoon, jossa lopputyöprosessin eteneminen ja saavutettu lopputulos arvioidaan opinnäytetyön tekijän näkökulmasta.

1.1 Työn tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella sopimusruokailuliiketoiminnan tyypillisiä piirteitä ja selvittää, onko niiden luomat haasteet mahdollista ratkaista toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Työskentelen eräässä suuressa sopimusruokailutoimialan yrityksessä tietojärjestelmien kehitystehtävissä, joten opinnäytetyön aihe löytyi työtehtävieni kautta. Osa opinnäytetyössä esittämistäni perusteluista pohjautuu siten sekä liiketoiminta-alan tuntemukseeni että tietojärjestelmäosaamiseen. Työn lopputulemana on konseptityyppinen kehityssuunnitelma, jossa kuvataan, mitä osa-alueita ja vaiheita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon sisältyy.

Sopimusruokailuliiketoiminta on hyvin työvoimavaltainen, kilpailtu toimiala, jossa on korkeat tuotantokustannukset ja matalat katteet. Toiminnan tehokkuus sekä palvelun laatu ovat tärkeimmät mittarit ja menestystekijät, joille asetetaan suuria vaatimuksia. Näihin vaateisiin vastaaminen manuaalisen toiminnanohjausprosessin avulla on työlästä, kallista ja tehotonta.

Sopimusruokailualan ammattikeittiöissä työskentelevä henkilöstö on koulutus pohjaltaan hyvinkin vaihtelevaa, ja sen osaaminen tietotekniikan osalta saattaa olla erittäin heikko. Ravintolan kiireinen työtahti tuo omat vaatimuksensa käytettäville tietojärjestelmille. Niiden on oltava hyvin helppokäyttöisiä ja nopeasti omaksuttavia.

Opinnäytetyön lähteinä on sekä IT-alan että ammattikeittiö- ja ravintola-alan kirjallisuus ja ammatti- sekä ravintolakeittiöitä koskevat tutkielmat, julkaisut sekä muut opinnäytetyöt. Alaa koskevat erityispiirteet perustuvat liiketoimintaosaamiseen, Matkailu- ja ravintola-alan keskusjärjestön julkaisuihin ja tutkimuksiin sekä Tekesin tutkimuksiin ja ammattikirjallisuuteen.

1.2 Työn rajaus

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yleisellä tasolla sopimusruokailutoimialalle sopivan toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia. SWOT-analyysiä sekä kustannusrakennetarkastelua käytetään apuvälineinä pääteltäessä, onko

sopimusruokailutoimialan yritysten yleensä kannattavaa ottaa käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä. Opinnäytetyön lopputuotoksena on kehityssuunnitelmakonsepti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta ja siihen liittyvistä vaiheista sekä tehtävistä.

Opinnäytetyössä ei käsitellä nimettyjä sopimusruokailutoimialan yrityksiä eikä esitetä ratkaisua yksittäisen alan toimijan liiketoiminnalliseen ongelmaan. Työ ei myöskään ota kantaa siihen, mikä toiminnanohjausjärjestelmä eri tietojärjestelmätoimittajien tarjonnasta kullekin sopimusruokailutoimialan yritykselle sopisi.

1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö noudattaa Metropolia Ammattikorkeakoulun asettamia yleisiä opinnäytetyön ohjeita ja prosessia. Työ on kehittämishanke, jossa tutkitaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa sopimusruokailualan yritysten liiketoiminnassa.

Työ alussa kuvataan työn taustat, sen tarkoitus, tavoitteet, rajaukset ja rakenne. Edellä mainittua seuraa toimialan yleinen kuvaus, jossa selvitetään alan tyypilliset piirteet sekä tulevaisuuden näkymät. Seuraavaksi työssä tarkastellaan toiminnanohjausjärjestelmää tietojärjestelmänä ja sen yleistä sopivuutta sopimusruokailualan liiketoimintaan. Tämä osuus päättyy alalle erikoistuneiden järjestelmätoimittajien vaihtoehtoisten ratkaisujen tarkasteluun.

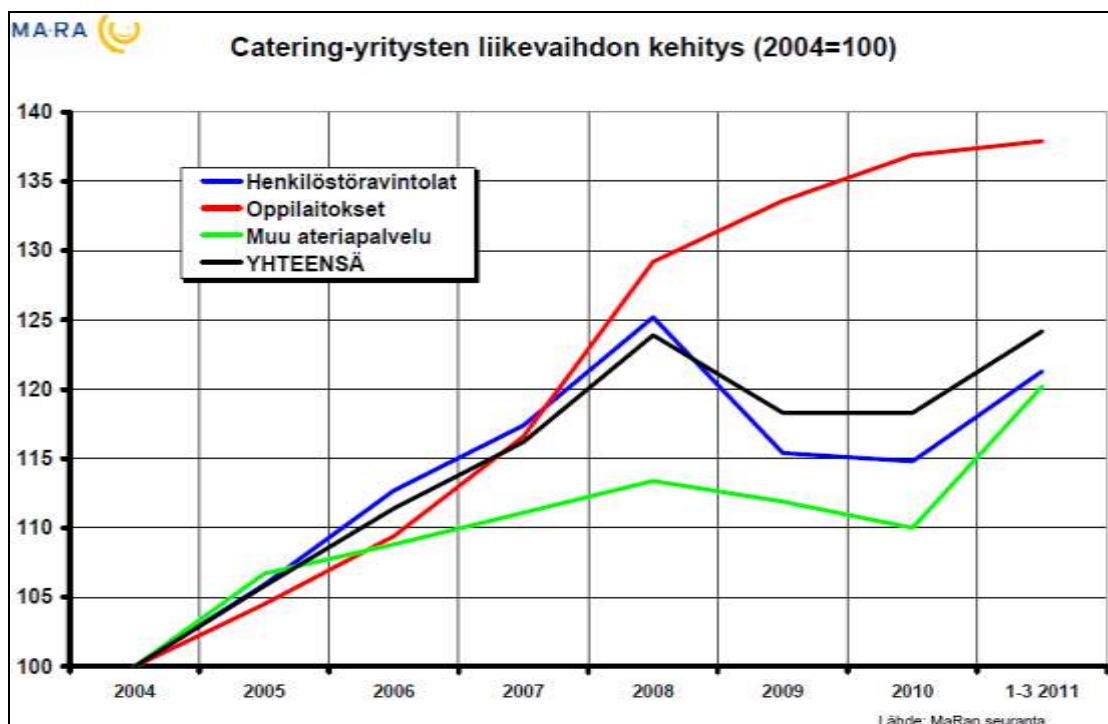
Tämän jälkeen alkaa työn analyysiosio, jossa selvitetään sopimusruokailualalla toimivan yrityksen toiminnan nykytilaa SWOT-analyysin avulla. Tästä jatketaan kustannusten tarkastelulla, jossa arvioidaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton panos-tuotossuhdetta ja käydään läpi oletetun sijoitetun pääoman tuoton laskentamalli, jonka jälkeen tuotetaan kehityssuunnitelmakonsepti itse järjestelmän käyttöönotosta. Opinnäytetyö päättyy loppupäätelmiin, joissa arvioidaan opinnäytetyöprosessin eteneminen ja saavutettujen lopputulosten laatu sekä luotettavuus.

2 Toimialakuvaus

2.1 Toimialan ominaispiirteet

Suomen sopimusruokailumarkkinoilla toimii noin seitsemän yritystä, joilla on useampia henkilöstöravintoloita ympäri maata ja lukuisa joukko pieniä vain yhden ravintolan toimintaa pyörittäviä toimijoita. Sopimusruokailuliiketoiminta-alan yritysten tarjoamat ruokapalvelut ovat jatkuvan kilpailutuksen kohteina. Esimerkiksi Helsingin kaupunki säästää satojatuhansia euroja kilpailutuksen avulla, ja vuonna 2011 jo 12,5 prosenttia koulujen ruokapalveluista kuuluu kilpailutuksen piiriin. (Kouluruoan kilpailutus kiihtyy. 2011, A 9.)

Yksi alan tärkeimmistä liiketoiminnallisista mittareista on raaka-aineiden hinta. Vuonna 2004 käytettiin yhteen henkilöstöravintolan ruoka-annoksen valmistukseen 3,65 euroa, kun vuoden 2010 vastaava kustannus oli 4,20 euroa. Ruoka-annoksen valmistushinta on noussut kuuden vuoden aikana 15 prosenttia. (Alkupaloja. Kouluateria valmistuu keskimäärin 2,73 eurolla. 2011, 8.)



Kuvio 1. Sopimusruokailua tarjoavien yritysten liikevaihdon kehitys 2004–2011/Q1 (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2011b, 9).

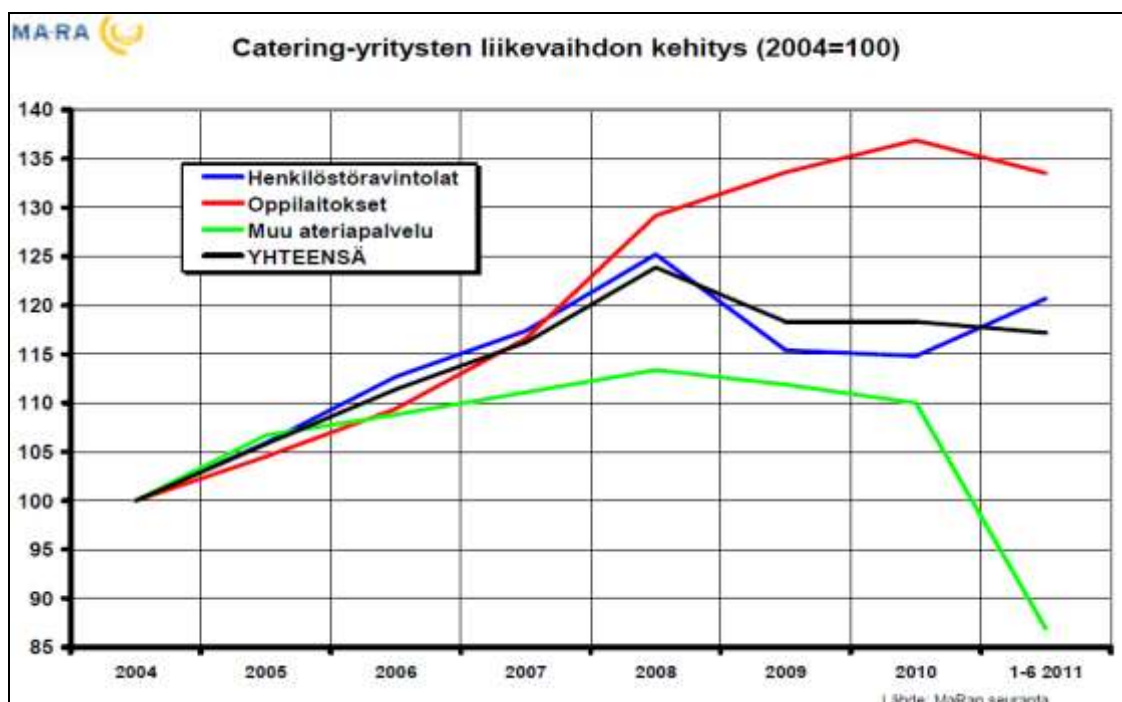
Alalle ominaista on palveluiden kysynnän suora reagointi taantumaan ja lamaan. Traditionaalisen teollisuuden, kuten paperi- ja metalliteollisuuden yksiköiden, lopettamisuhilla on välitön vaikutus sopimusruokailutoimialaan. Kuviossa 1 on esitetty sopimusruokailuliiketoiminta-alan yritysten liikevaihdon kehitys vuosien 2004–2011 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana. Tarkasteltaessa yritysten liikevaihdon kehitystä huomataan vuosina 2004–2011 selkeä palvelun kysynnän väheneminen vuoden 2008 puolivälin paikkeilla, jolloin Suomen talous kääntyi laskusuuntaan. Pudotus taittui vuoden 2009 loppukeväällä liikevaihdon säilyessä samalla tasolla seuraavan vuoden kolmannen vuosineljänneksen loppuun, jolloin toimialan yritysten liikevaihto kääntyi jälleen nousuun. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2011b.)

Sopimusruokailualan yritysten liikevaihdon selvä lasku vuonna 2009 tasaantui siis vuoden 2010 aikana, ja kääntyi nousuun vuoden lopulla (kuvio 1). Suurimpien sopimusruokailualan yritysten liikevaihto säilyi vuonna 2010 edellisvuoden tasolla. Liikevaihdon muutos oli siten henkilöstöravintoloissa 0,5 prosenttia alapäin, oppilaitoksissa 2,5 prosenttia enemmän ja muussa ateriapalvelussa noin 1,5 prosenttia vähemmän. Kokonaisymyynti supistui arvoltaan runsaat 3,5 prosenttia ja volyymiltaan lähes 4 prosenttia. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2011a.)

Vuoden 2011 ensimmäisellä vuosineljänneksellä koko toimialan liikevaihto kasvoi viisi prosenttia. Toimialasektorin sisällä kehityksessä oli selviä eroja, sillä henkilöstöravintoloiden, oppilaitosten ja muita ateriapalveluita tarjoavien yritysten liikevaihdon kasvuprosentti vaihteli (kuvio 1). Liikevaihdon kasvu oli henkilöstöravintoloissa runsaat 5,5 prosenttia, oppilaitoksissa hieman yli 0,5 prosenttia ja muussa ateriapalvelussa vajaat 9,5 prosenttia. Silti kokonaisymyynnin arvossa oli arvonlisäveron alennuksen myötä, 23 prosentista 22 prosenttiin, laskua noin kaksi prosenttia. Myyntihintojen muutoksen huomioon ottaen myynnin volyyymi lisääntyi kuitenkin runsaan prosentin. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2011b.)

Ala on siis turbulenti. Vaikka vuoden 2009 aikana tapahtunut liikevaihdon lasku tasaantuikin vuoden 2010 aikana, kääntyi se jälleen lievään laskuun vuoden 2011 ensimmäisellä vuosipuoliskolla. Tilanne on esitetty kuviossa 2. Suurimpien sopimusruokailualan yritysten liikevaihto supistui vuoden 2011 tammi-kesäkuussa 0,9 prosenttia. Vaikka henkilöstöravintoloissa päästiin noin viiden prosentin nousuun

liikevaihdossa, oli oppilaitosten ravintoloissa vähennystä 2,5 prosenttia ja muussa ateriapalvelussa peräti 21 prosenttia. Siten sopimusruokailusektorin kokonaismyynti vuoden 2011 kahden ensimmäisen vuosineljänneksen aikana aleni arvoltaan noin kahdeksan prosenttia, vaikka määrällisesti henkilöstöravintoloiden myyntivolyymien kasvu oli kaikkiaan noin prosentin luokkaa. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2011c.)



Kuvio 2. Sopimusruokailua tarjoavien yritysten liikevaihdon kehitys 2004–2011/Q2. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2011c, 8).

Tarkasteltaessa kuviota 2 huomataan, että yleensä ottaen henkilöstöravintoloissa päästiin lievään liikevaihdon kasvuun vuoden 2010 viimeiseltä neljännekseltä vuoden 2011 ensimmäisen vuosipuoliskon loppuun ulottuvalla ajanjaksolla. Muissa sopimusruokailualan yritysten ateriapalveluissa vastaavan ajanjakson aikainen liikevaihdon kehitys oli kuitenkin negatiivinen. Syynä henkilöstöravintoloiden liikevaihdon kasvuun on se, että ruokaverotuksen harmonisointi vaikutti piristävästi toimialan palveluiden kysyntään. Henkilöstöravintolat näyttävät päässeensä hyötymään muutoksen positiivisesta vaikutuksesta kilpailutilanteeseen, toisin kuin sopimusruokailusektorin muut palveluntarjoajat. Varsinkin vuodelle 2012 on ladattu kovia odotuksia, joiden perusteella sopimusruokailualan yritykset tulevat osallistumaan

voimallisesti kilpailuun muiden ravitsemistoiminnan sektoreiden kanssa. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2011b.)

Toisaalta taas alan palveluiden kysynnän kasvun ennakoidaan kuitenkin hidastuvan vuoden 2011 loppupuolta kohti ja vuoden 2012 aikana. Kysyntänäköymien arviointia vaikeuttaa poikkeuksellisen paljon kuluttajien taloudelliseen käyttäytymiseen liittyvä epävarmuus. Myönteisen kysynnän kehityksen uhkana ovat Euroopan velkakriisin syveneminen entisestään, hallituksen suunnittelemat kulutusverojen korotukset ja kiihtynyt inflaatio. Kaikki nämä edellä mainitut muuttajat tekevät sopimusruokailualan liikevaihdon kehittymisen ennustamisen hyvin haasteelliseksi. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2011c.)

2.2 Tulevaisuuden näkymät

Sopimusruokailualalla toimivien yritysten tulevaan myyntikehitykseen vaikuttaa yleisen talouskehityksen ohella se, millä vauhdilla julkisia ruokapalveluita jatkossa ulkoistetaan. Tämänhetkinen ja yhä syvenevä kuntien talousahdinko saattaa omalta osaltaan vauhdittaa ateriapalveluiden ostamista sopimusruokailualan yrityksiltä, mikä toistaiseksi on edennyt selvästi ennakko-odotuksia hitaammin. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2011b.)

Koppasen (2002, 75-79) tutkimuksen mukaan sopimusruokailualan tulevaisuuteen merkittävimmän vaikuttavat tekijät ovat elintarvikkeiden ja niiden valmistusprosessien turvallisuus sekä riskien merkityksen arviointi, asiakaslähtöisyys sekä kokonaistuloksellisuus. Kokonaistuloksellisuuden hallinnalla tarkoitetaan ruokapalveluiden kustannustietoista tuottamista. Se on tutkimuksen perusteella alan keskeinen liiketoiminnan menestymisen mahdollisuus, joka edellyttää huomattavaa liiketaloudellisen johtamisosaamisen lisääntymistä sopimusruokailualan yrityksissä. Lisäksi teknologian käytön tehostaminen, logistiikan hallinta, toimintojen ulkoistaminen ja verkostoituminen ovat tärkeitä työkaluja kokonaistuloksellisuuden saavuttamisessa.

Asiakkaat ja heidän tarpeensa ohjaavat sitä, millaisia palveluita ja tuotteita toimialalla jatkossa tarjotaan. Asiakkaiden vaatimuksiin vaikuttavat alan toimintaympäristössä

tapahtuvat muutokset, kuten kulutustottumusten muutos, asiakassegmenttien ja käytettävän teknologian lisääntyminen. (Taskinen 2007, 23.)

Samalla alalla tavoitellaan vahvaa keskittymistä ja ketjuuntumista sekä tehokkuuden kasvua edullisten raaka-aineostojen kautta (Taskinen 2007, 65). Teknologian avulla nähdään mahdollisena vastata asiakkaiden lisääntyviin vaatimuksiin ja toiminnan kasvaviin tavoitteisiin. Suuruuden ekonomiaetujen hakeminen teknologian avulla ja sen luoma mahdollisuus erikoistumiseen tuovat henkilöstöravintoloiden ammattikeittiöille vahvuuksia ja kilpailukykyä. Samalla voidaan vähentää myös kustannuksia. Mahdollisuudet ennakoita täsmällisesti tuotantomääriä ja nopeammat valmistusprosessien läpimenoajat tehostavat raaka-aineiden ja henkilöstöressurssien käyttöä. Tosin palvelua ei voi täysin korvata teknologialla, joten asiakaskohtamisessa ei tietojärjestelmä yksinään riitä takaamaan onnistunutta asiakaskokemusta. (Taskinen 2007, 67.)

Henkilöstöruokailuyritysten ammattikeittiössä tulevat tutkimusten mukaan korostumaan ammattikeittiön tuotantotavan ja tuotannon tehostamisen merkitys. Taskisen (2008) mukaan ammattikeittiöiden tulevaisuuden näkymiä ennustavien skenaariomallien mukaan ruokapalvelujen haasteeksi muodostuu tuotannon suunnittelu, joka tullaan tulevaisuudessa erottamaan varsinaisesta ruokatuotannosta. Henkilöstöravintolan keittiössä ruoka-annokset valmistetaan vakioidun, ruokatuotteiden suunnitteluun erikoistuneiden ammattilaisten optimoiman reseptiikan perusteella käyttäen vain ohjeiden mukaisia ammattiostajien hankkimia raaka-aineita. Sopimusruokailualan tuottavuus on mahdollista saada kasvuun kehittämällä ruokatuotannon prosesseja ja hyödyntämällä uutta teknologiaa. Tuottavuuden lisäykseen päästään esimerkiksi ennustamalla tarkasti ruoka-annosten tuotantomäärät ja tilaamalla tarvittavat raaka-aineet vain ennakoituihin valmistusmäärien perusteella. Raaka-aineiden esikäsitely, ruokien esivalmistus ja erityisruokavalioiden valmistaminen ovat sopimusruokailualalle kannattamattomia toimintoja, joiden ulkoistaminen lisää merkittävästi henkilöstöravintolan tehokkuutta. (Taskinen 2008, 49 - 50, 52.)

Komponenttiruoanvalmistus ja Cook and Chill -tuotantotapa edustavat uusia ja tehokkaita ruoanvalmistustapoja. Komponenttiruoanvalmistuksessa on osa ateriaan tarvittavista raaka-aineista joko esikäsitelty tai kypsytetty valmiiksi, mikä tarkoittaa

merkittävää ajan säästöä ruoanvalmistusprosessissa. Cook and Chill -tuotantotapaa käytettäessä ruoka valmistetaan normaaliin tapaan, mutta valmistuksen jälkeen ruoka jäädytetään nopeasti ja lämmitetään uudestaan jakelupisteessä. Valmiit ateriat valmistetaan siis pitkälle jalostetuista raaka-aineista, puolivalmisteista ja komponenttituotteista. Komponenttiruoanvalmistuksen etuna voidaan nähdä sen vaatima pieni raaka-ainevalikoima, mikä tehostaa merkittävästi ruoantuotantoa. Tuotannon suunnittelun uudistamisen suurin haaste tulee olemaan ravintolahenkilöstön hidas poisoppiminen vanhoista ja syvälle juurtuneista toimintamalleista sekä ruoanvalmistustavoista. (Taskinen 2008, 49 - 50, 52.)

Taskisen (2008) ammattikeittiöiden tulevaisuuden näkymiä ennustavan skenaariomallin mukaan voidaan olemassa olevaa teknologiaa hyödyntää henkilöstöruokailuyritysten ruokatuotannossa tuotantoprosessien tehostamiseen ja läpimenoaikojen nopeuttamiseen. Koska tarvittava tieto kulkee verkossa, ovat sähköiset tietojärjestelmät tulevaisuuden ammattikeittiöiden toiminnan elinehto. Ruokatuotantoa ohjaa toiminnanohjausjärjestelmä ja raaka-ainetilaukset tehdään sähköisesti tietoverkon kautta. (Taskinen 2008, 56, 58 - 59.)

3 Toiminnanohjausjärjestelmä

3.1 Mitä toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP on?

Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning, ERP) koostuu toiminnallisista moduuleista, jotka liitetään yhteen tietovaraston avulla. Keskeisimmät moduulit ovat kirjanpito ja laskentatoimi. Muita peruskomponentteja ovat myynti, varaston hallinta, materiaalihallinto, tuotannon suunnittelu ja hallinta sekä henkilöstöhallinto. Toisiinsa integroidut moduulit tehostavat toimintaa usealla eri tavalla. Johdon tarpeisiin on tarjolla erilaisia raportointi- ja liiketoiminnan suunnittelujärjestelmiä, joiden avulla toiminnan seuranta, ohjaamista ja kehittämistä voidaan nopeuttaa. (Tekes 2001, 43.) Kaikki toiminnalliset moduulit käyttöönotettuna ERP edesauttaa yrityksen liiketoimintaprosessien optimointia, tarjoaa johdolle tarvittavat analyysit sekä sopivat päätöksentekovälineet nopealla ja tehokkaalla tavalla, ja parantaa yrityksen kykyä reagoida markkinoiden muutoksiin. (Tekes 2001, 44.)

Muuttuva liiketoimintaympäristö lisää sekä liiketoiminnan mahdollisuuksia että riskejä ja edellyttää entistä osaavampaa strategista suunnittelua yrityksen johdolta. Tämä asettaa vaatimuksia yrityksen tietojärjestelmille, sillä niiden tulee tuottaa luotettavaa informaatiota yrityksen strategiseen suunnitteluun. Jatkuvan muutoksen johtamisen ja hallinnan mahdollistamisen avulla yritys pyrkii ohjaamaan tulevaa kehitystään järjestelmällisenä nelivaiheisena prosessina. Prosessin keskeisimmät vaiheet ovat analyysi, suunnittelu, toimeenpano ja seuranta. Kyse ei ole tulevaisuuden ennustamisesta vaan tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien ennakkoinnista systemaattisella, innovatiivisella ja jatkuvalla tavalla. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 273.)

Suurimpien järjestelmätoimittajien ratkaisut kattavat kaikki tärkeimmät toimialat. Suurten toimittajien toimintastrategia perustuu siihen, että heidän tuotteensa pyrkivät tarjoamaan keskivertoratkaisun kaikkiin mahdollisiin tarpeisiin lähes kaikilla mahdollisilla toimialoilla. Tämän seurauksena tuotteet eivät tarjoa huipputasoisia ominaisuuksia kuin korkeintaan muutaman moduulin osalta. Vuosituhannen vaihteessa on toiminnanohjausjärjestelmien markkinoille tullut ratkaisutoimittajia, jotka pyrkivät kilpailuetuun erikoistumalla tietyille toimialoille. Useimmissa tapauksissa keskivertoratkaisu on riittävä, sillä se ratkaisee hyvin pitkälle järjestelmän yhteiskäyttö- ja yhdenmukaisuushaasteet. Yhden toimittajan tuotteen moduulit on yleensä rakennettu toimimaan yhdessä ja yhdenmukaisesti. Edellä mainitun lisäksi ylläpidon vastuu on selkeä yhden järjestelmätoimittajan tapauksessa. (Tekes 2001, 43.)

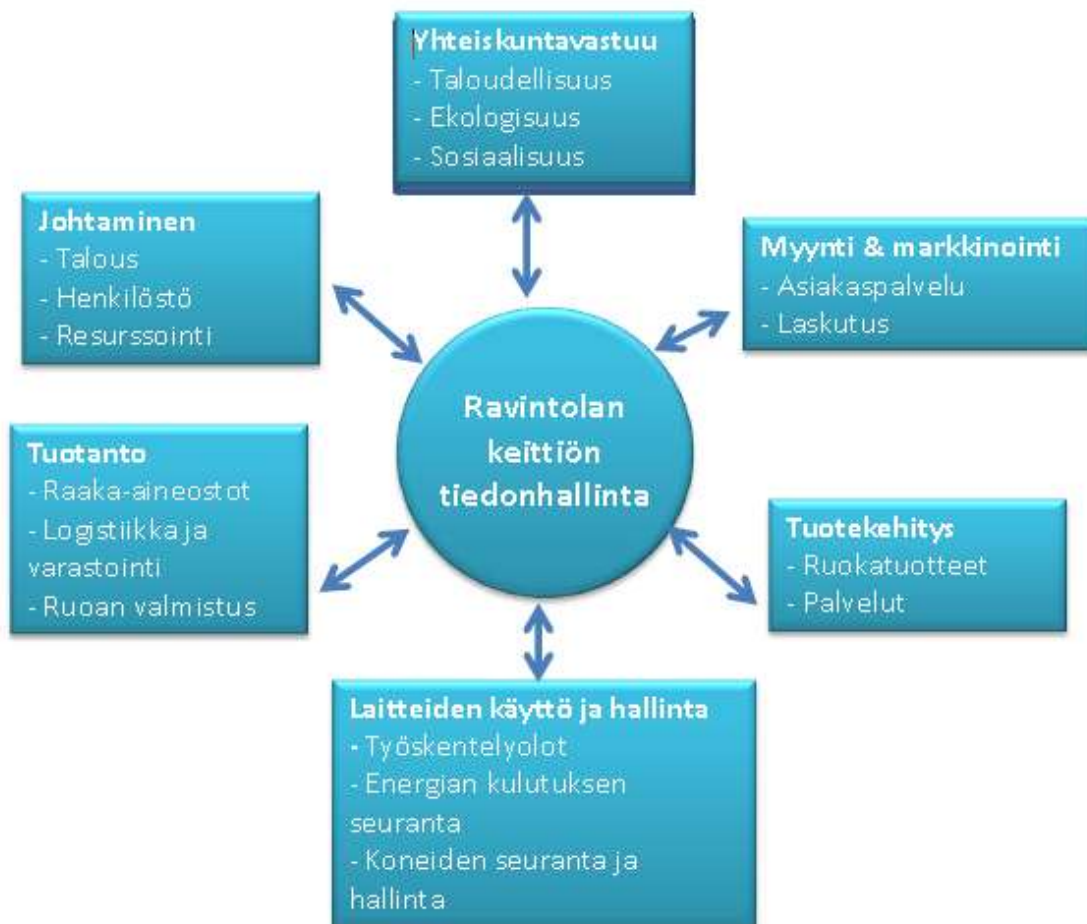
Yrityksen eri organisaatio- ja yksikkökohtaiset tietojärjestelmäratkaisut on mahdollista korvata yhdellä, toisiinsa integroiduista ohjelmamoduuleista koostuvalla toiminnanohjausjärjestelmällä (Ruohonen ja Salmela 1999, 203.). Vahvuutena näissä ratkaisuissa on se, että kukin organisaatio voi halutessaan ja toiminnan niin vaatiessa, valita tarvitsemansa käyttöönotettavat ohjelmistomoduulit sekä määritellä niille käyttöönottoaikataulun ja -tavan. Nämä ohjelmistot sisältävät jo lähtökohtaisesti runsaasti erilaisia asiakaskohtaisia variaatioita. Jos mikään olemassa oleva vaihtoehto ei sisällä yrityksen vaatimia ominaisuuksia, on toiminnanohjausjärjestelmää mahdollista räätälöidä sen käyttöönottovaiheessa. Toiminnanohjausjärjestelmät sopivat lähtökohtaisesti paremmin joillekin toimialoille paremmin kuin toisille, sillä ne tarjoavat ratkaisuja tiettyihin toimialakohtaisiin erityisvaatimuksiin. Jotta asiakas saa omaa

tarvettaan parhaiten vastaavan tietojärjestelmäratkaisun, kannattaa hänen etsiä ohjelmistoa niistä järjestelmistä, joissa asiakkaan toimialakohtaiset erityispiirteet sisältyvät jo järjestelmän perusratkaisuun. (Riihikoski 2008, 35.)

Monet yritykset valitsevat "alan parhaat käytännöt" -toimintamallin, jossa toiminnanohjausjärjestelmä toteutetaan integroimalla kahdesta viiteen tuotteen tai räätelöidyn ratkaisun parhaat komponentit. Kyseisessä ratkaisussa on omat haasteensa, sillä kokonaisratkaisun integrointi vaatii erittäin kokeneita ja laajan teknisen osaamisen omaavia tietojenkäsittelyalan ammattilaisia, joita on olemassa varsin vähän. (Tekes 2001, 45.)

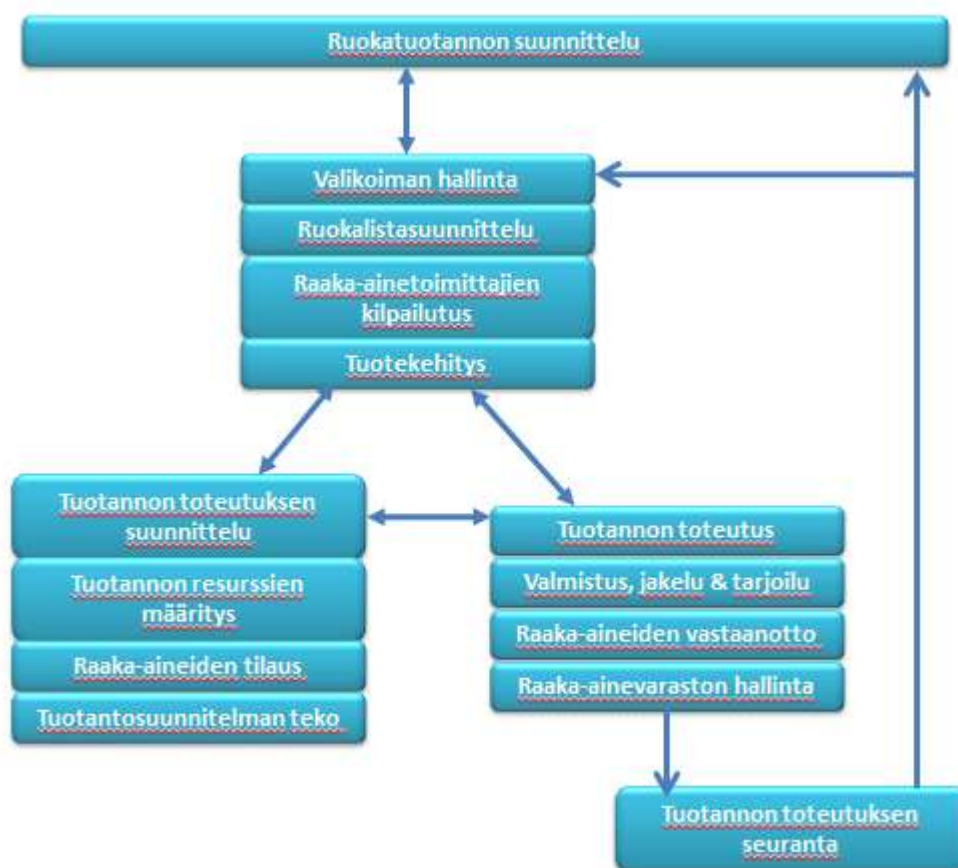
3.2 Toiminnanohjausjärjestelmä ruokapalveluiden tuotannossa

Suomessa on ruokapalveluiden tuottamisen tueksi saatavilla monipuolisia tietojärjestelmiä, joiden avulla ravintolaprosessin eri osa-alueille voidaan toteuttaa sähköinen tiedonhallinta. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi raaka-aineiden tilaaminen tai ostaminen, varastonhallinta, resepti- ja ruokalistasuunnittelu, ravintoainelaskenta, kassatoiminnot, myynti ja laskutus sekä hinnoittelu. Erillisistä tietojärjestelmistä ollaan siirtymässä kohti tuotannonohjausjärjestelmiä, jotka eivät pelkästään siirrä ja käsittele tietoa vaan joilla myös ohjataan, valvotaan ja seurataan ruokatuotannon osa-alueita. (Tuikkanen, Taskinen & Riihikoski 2005, 11.) Tietovirtojen kulku ammattikeittiössä on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Tietovirtojen kulku ammattikeittiössä (mukaillen Tuikkanen, Taskinen & Riihikoski 2005, 14).

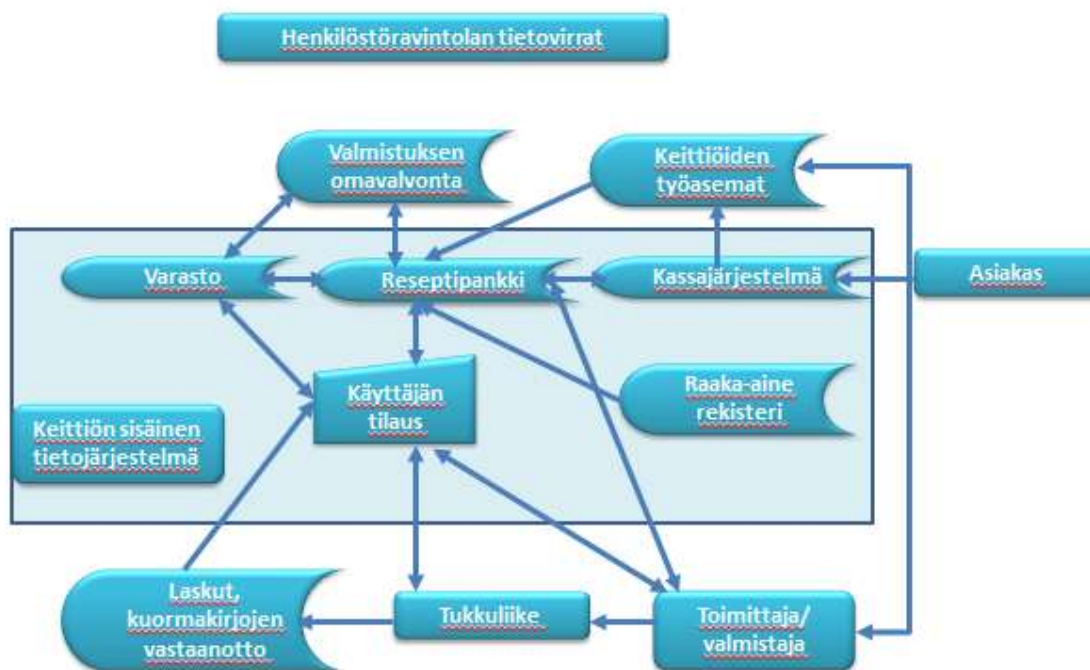
Ruokailupalveluiden tuotannon ydin on ravintolan keittiö, jonka prosessit määrittävät keskeiset tiedon tarpeet toiminnanohjausjärjestelmää hankittaessa. Keittiön ruokatuotantoprosessit, sen toimintatapa, toimintaympäristö ja asiakaskunta luovat selkeät puitteet keittiössä tarvittavien tietojen laatuun ja tarkkuuteen (Tuikkanen, Taskinen & Riihikoski 2005, 12–13). Ammattikeittiön keskeisimmät ruokatuotantoprosessit on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit (mukaillen Taskinen 2007, 20).

Ruokatuotantoprosessien tehokkuusvaatimukset asettavat vaatimuksia tiedonkulun toimivuudelle. Tuotteisiin ja raaka-aineisiin liittyvien tietojen oikeellisuus, käytettävyys ja saatavuus ovat ratkaisevan tärkeitä ominaisuuksia, sillä tiedonkulun sujuvuus, virheettömyys sekä ennen kaikkea oikea-aikaisuus parantavat merkittävästi prosessien toimivuutta ja ovat ravintolan keittiön toiminnan elinehto. (Taskinen 2007, 50.)

Toiminnanohjausjärjestelmän on kyettävä tehokkaaseen tuotannon suunnitteluun sopimusruokailualan yrityksen ateriakokonaisuutta rakennettaessa. Järjestelmän on pystyttävä tuottamaan valmistettavaksi suunniteltujen aterioiden raaka-aineiden tarve käytettävän reseptiikan ja valmistettavien annosten määrän perusteella. Tietovirtojen tulee kulkea automaattisesti järjestelmästä eteenpäin tukkuliikkeiden tai muiden tavarantoimittajien tilausjärjestelmiin. (Riihikoski 2007, 17.) Henkilöstöravintolan keskeisimmät tietovirrat on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Henkilöstöravintolan tietovirrat (mukaillen Riihikoski 2008, 17).

Sopimusruokailualasektorin ja elintarviketeollisuuden välinen yhteistyö on viime vuosina muuttunut kiinteämmäksi ja organisoidummaksi. Toimitusketjun hallinta yhdistettynä sähköiseen asiointiin ja logistiikkaan on merkittävä osatekijä tässä kehityksessä. Yhteistyö ja kumppanuus myös tuotekehityksen osalta vahvistavat yhteistyötä entisestään. (Riihikoski 2008, 25.)

Valkeapään (2008) mukaan tietojärjestelmien välistä sähköistä tiedonsiirtoa tulisi ammattikeittiöissä hyödyntää nykyistä enemmän, sillä sen käyttöönotto ei ole rahallisesti suuri investointi. Tosin tiedonsiirron vähäisen käytön syynä on se, että reseptiikan vakiointi määrämuotoiseksi tiedoksi koetaan palvelun käyttöönoton yhteydessä hyvinkin haasteelliseksi. Vaikka monissa ammattikeittiöissä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, on sen todellinen hyödyntäminen vielä vähäistä. Sähköisen palvelun avulla tilausprosessi saadaan yhdenmukaistettua ja manuaalinen tietojen syöttäminen jää pois. (Valkeapää 2008, 17.)

Raaka-aineiden hankintaprosessissa ostojen valmistelu ja ostotilaukset pohjautuvat ravintolan tuotantosuunnitelmaan ja ruokatuotevalikoimaan. Sopimusruokailuyrityksen ravintoloiden ostotoiminnasta vastaavat henkilöt tekevät ravintolakohtaiseen

tuotantosuunnitelmaan perustuvan tarvelaskennan, jonka tuloksena syntyy sopimustoimittajittain ostoehdotus sisältäen ostotarpeen ja tavarankuoron toimituspäivän. Ostot tehdään suunnitellun ruokalistan perusteella. Tuotantoa ohjataan muun muassa tuotannonohjausjärjestelmää ja sähköisiä tilausjärjestelmiä käyttäen. Ostotoiminnasta tulee olla ohjeistus, jota noudatetaan raaka-aineiden ostotoiminnassa. Ruokatuotannon raaka-aineet on tilattava tuotannonohjausjärjestelmän laskemien määrien mukaisesti, jolloin tilaukset pohjautuvat tuotantosuunnitelman mukaiseen reseptiikkaan ja valmistettaviin annosmääriin. Tuotantosuunnitelman pohjalta syntyvän tarvelaskelman rinnalla on järkevää ylläpitää vakiotilauksia perustuotteista, kuten maidoista, levitteistä ja leivistä. (Jaakkola 2008, 30.)

Ostajan viimeisteltyä ostotilauksen se lähetetään sähköisesti sopimustoimittajalle. Toimittaja vastaanottaa ostotilauksen omaan myyntijärjestelmäänsä, jossa tarkastetaan tilattujen tuotteiden saatavuus. Tämän jälkeen lähtee tilauksen vahvistusilmoitus tilaajalle. Toimittaja toimittaa tavarat tilauksessa mainittuun toimitusosoitteeseen ja lähettää sähköisen lähetyslistan ostajan tietojärjestelmään vastaanotettavaksi. Ravintolan keittiö tarkistaa toimituksen sisällön, kirjaa mahdolliset muutokset tietojärjestelmänsä sähköiseen lähetyslistaan ja hyväksyy tavarat vastaanotetuiksi. Hyväksymisen jälkeen tavaroiden vastaanotto tilioidaan ja siirretään yrityksen taloushallintojärjestelmään odottamaan toimittajan ostolaskua. Järjestelmä huomauttaa automaattisesti, jos tilausvahvistuksen ja lähetyslistan välillä on poikkeamia. Tämän jälkeen toimittaja lähettää sähköisesti yrityksen taloushallintojärjestelmään ostolaskun, ja laskulle kohdistuu ravintolan keittiön hyväksymät lähetyslistat. Laskun tarkistus on automatisoitavissa siten, että laskun vastatessa hyväksytyjä lähetyslistoja se voidaan siirtää suoraan maksatukseen. (Jaakkola 2008, 30.)

3.3 Sopimusruokailu-alaan erikoistuneita toiminnanohjausratkaisuja

”Tämän päivän ruokapalvelussa maukas lopputulos ei yksinään riitä. Tarjottavan palvelun laatu, ravitsemukselliset tavoitteet sekä lakisääteiset vaatimukset ovat tärkeitä toimintaa ohjaavia tekijöitä. Myös kiristynyt kilpailu asettaa ruokapalvelutoiminnalle haasteita. Toimintaa on kyettävä jatkuvasti tehostamaan.

Koko ruokapalveluketjun kokonaisvaltainen hallinta ja siihen liittyvän tietomäärän käsittely ilman luotettavaa tietojärjestelmää on työlästä, osittain jopa mahdotonta. Informaatiota tarvitaan myös sidosryhmille sekä oman

organisaation suunnittelu-, seuranta- ja hallintoelimille. Koko toiminnan onnistumisen edellytyksenä on kattava, toimintaa tukeva tietojärjestelmä, jonka rakenne vastaa ruokapalveluiden monimuotoisia toimintoja sekä tuottaa suuren osan eri sidosryhmien informaatiosta niin suurissa kuin pienissäkin organisaatioissa. Tarkoituksenmukaisella ohjelmistokokonaisuudella saavutetaan sen tarjoama hyöty: toiminta tehostuu, kustannustietoisuus kohentuu ja aikaa vapautuu ydintoiminnalle.” (Logica Finland Oy. Aromi – makua ja tehoa ruokapalveluihin. Logica Finland Oy internetsivusto, 2011.)

Sopimusruokailutoimialan toiminnanohjausjärjestelmän tärkein ominaisuus on tarjota kattava, yrityksen liiketoimintaprosesseja tukeva ratkaisukokonaisuus, jonka avulla ravintolan liiketoiminta voidaan hoitaa sujuvasti ja tehokkaasti. Ratkaisun on katettava saumattomasti toimintojen hallinnan eri osa-alueet, joita ovat kassajärjestelmät, maksuratkaisut, työvoiman hallinta, varastonvalvonta, logistiikka, reseptiikka, laskutus sekä tuotehierarkia ja hinnoittelu. Reseptiikan osalta on tietojärjestelmäratkaisun tuotettava kunkin ruokareseptin eri ainesosien tuotto- sekä kustannuslaskelma ainesosittain hävikin seuranta varten.

Suomen markkinoilla on sekä kotimaisia että ulkomaisia sopimusruokailutoimialaan erikoistuneita järjestelmätoimittajia. Kotimaisista ratkaisuista tunnetuin on Aromi-tuoteperhe, jonka toimittaja on Logica Finland Oy ja ulkomaisista yhdysvaltalainen Micros-Fidelio.

Sopimusruokailuliiketoimintaan erikoistuneet toiminnanohjausjärjestelmät koostuvat moduuleista, jotka yhteenliittämällä saadaan rakennettua kullekin yritykselle sen liiketoimintaprosesseja parhaiten tukeva toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmän on kyettävä tuottamaan luotettavaa informaatiota yrityksen operatiivista johtamista varten. Yksi tiedontuottamisen keskeisimmistä moduuleista on kassajärjestelmäratkaisu, johon perustuu yrityksen kassoilta vastaanottama myyntityön ohjaustieto ja ennen kaikkea tiedon laatu. Muita oleellisesti kassaratkaisun valintaan vaikuttavia kriteereitä ovat kassasovelluksen kyky hallinnoida käteisvaroja, sekä kassalaitteiston ja siihen liitetyn maksupäätteen toimintanopeus. Maksupäätteen nopeudella on ratkaiseva rooli kassatoimintojen läpimenoaikaan, linjastojen jonomuodostuksen ja sopimusruokailuravintolan asiakaskokemuksen kannalta. Se, miten nopeasti ja esteettä asiakasvirta ravintolassa etenee, on yksi henkilöstöravintolan tärkeimmistä menestystekijöistä. Näitä tekijöitä voidaan vahvistaa esimerkiksi ottamalla käyttöön asiakasuskollisuutta lisäävät, erityisesti ravintolakäyttöön suunnitellut

lahjakortti- ja omaraharatkaisut, jotka nopeuttavat rahastamista ja maksamista. (Micros-Fidelio, ratkaisut catering alalle. 2011.)

Kassajärjestelmässä syntyneiden myynti- ja laskutustietojen hallintaan tarvitaan keskitetty tietovarastoratkaisu, josta kunkin yksittäisen ravintolan liiketoimintainformaatio on reaaliaikaisesti käytettävissä koko yrityksen toiminnanohjausta varten, raportointiin ja tukemaan sekä operatiivisten että strategisten liiketoimintapäätösten tekoa. Ravintolakohtaisen päivittäisen toiminnan seurantaan ja toimintaprosessien tehostamiseen, mukaan lukien taloushallinnon, varastonvalvonnan, tilausten ja tavaran vastaanoton rutiinit ja reseptiikan ylläpidon, on toiminnanohjausjärjestelmän tarjottava omat ratkaisunsa. Itse liiketoimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin on yrityksen johdon voitava reagoida tarvittaessa ripeästi, esimerkkinä tästä on mahdollisuus muuttaa yrityksen henkilöstöravintoloiden hinnoittelua keskitetysti. Toiminnanohjausjärjestelmän on tarjottava erilaisia työkaluja ja ratkaisumalleja palvellakseen yrityksen eritasoisia toimintatarpeita, jotta kutakin toimintoa voidaan ohjata sen operatiivisten vaatimusten mukaisesti. (Micros-Fidelio, ratkaisut catering alalle. 2011.)

4 Esimerkkiyrityksen nykytilan kartoitus

4.1 SWOT

SWOT-analyysin avulla voidaan konkretisoida sopimusruokailualan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton positiiviset ja negatiiviset tekijät. Analyysin perusteella pyritään kartoittamaan, mitä vaikutuksia toiminnanohjausjärjestelmällä on esimerkkiyrityksen liiketoimintaan sekä millaisia mahdollisuuksia ja uhkia sillä saattaa olla. Yrityksen liiketoiminnalle mahdollisesti koitua lisäarvo voidaan punnita, eliminoida tunnistetut heikkoudet, välttää uhat ja hyödyntää mahdollisuudet analyysin löydösten perusteella. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton liiketoimintaan vaikuttavat kartoitetut vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on kuvattuna taulukossa 1.

Taulukko 1. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton SWOT-analyysi.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kassa- ja toimipaikkakohtainen myyntiraportointi tuloksen seurantaan. • Ostot keskitetään halutulle volyymitoimittajalle. • Ostohinnat perustuvat ostettavien tuotteiden volyymiin. • Raaka-ainekustannukset laskevat. • Raaka-aineiden hävikin seuranta. • Yrityksen operatiivisen johtamisen reagointinopeus kasvaa. • Toiminnan suunnittelu perustuu analysoituun tietoon. • Toimintatavat yrityksen eri ravintoloissa ovat samat. 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakassopimuksiin perustuva ateriahinnoittelu tuo tuoterakenteeseen monimutkaisuutta. • Yrityksen työntekijöiden kirjava tietotekninen osaaminen. • Poisoppiminen aikaisemmasta toimintatavasta.
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimitusketju on läpinäkyvä. • Raaka-ainekysynnän ennustettavuus koko suunnittelu- jakson osalta. • Henkilöstöllä on enemmän aikaa asiakaspalveluun ja lisämyynnin tekoon. 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ravintolan asiakaspalvelun taso huononee. • Sopimusruokailuala reagoi herkästi yleiseen taloudelliseen tilanteeseen.

4.1.1 Vahvuudet

Toiminnanohjausjärjestelmä tuo selkeyttä tuloksen seurantaan kassa- ja toimipaikkakohtaisen myyntiraportoinnin avulla. Näin ollen yrityksen operatiiviseen johtamiseen saadaan lisää faktapohjaisia, päätöksentekoa tukevia työkaluja, jolloin

liiketoiminnan reagointinopeus kasvaa merkittävästi ja toiminnan suunnittelu on mahdollista toteuttaa analysoituun tietoon perustuen.

Hankinnan osuus toiminnassa korostuu, sillä ostojen keskittäminen halutulle volyymitoimittajalle on helppo toteuttaa. Ostohinnat perustuvat suoraan ostettavien tuotteiden volyymiin, jolloin hankinnoissa on saavutettavissa merkittävää suuruuden ekonomiaa ja raaka-ainekustannukset saadaan huomattavasti laskemaan niiden paremman hallinnan avulla. Raaka-aineiden hävikkiä voidaan seurata toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman automaattisen tiedon perusteella.

Koska toimintatavat ja työvälineet yrityksen eri ravintoloissa ovat samat, on henkilökunnan liikuttaminen tarvittaessa toimipaikasta toiseen mahdollista. Työntekijöiden ei tarvitse käyttää energiaa tai aikaa erilaisten toimintamallien omaksumiseen, mikä antaa henkilöstöpolitiikkaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Esimerkiksi äkillisissä sairaustapauksissa voi henkilökunta yrityksen muista ravintoloista tehdä "keikkaa" tällaisissa poikkeustilanteissa.

4.1.2 Heikkoudet

Sopimusruokailuliiketoiminta perustuu asiakaskohtaisiin sopimuksiin, joissa sovitaan yksityiskohtaisesti kullekin asiakkaalle tarjottavan ateriapalvelun hinnoittelumallit. Saman palvelun hinta voi siten vaihdella merkittävästi. Asiakassopimukseen perustuva ateriahinnoittelu saattaa estää yksittäisten tuotteiden tuotekohtaisen myynnin seurannan ja tuoda turhaa monimutkaisuutta tuoterakenteeseen.

Yrityksen työntekijöiden kirjava tietotekninen osaaminen on haaste. Oppiminen vie aikaa, ja koulutus vaatii merkittäviä panostuksia niin kustannusten kuin työajankin suhteen. Myös poisoppiminen vanhoista totutuista toimintatavoista on haasteellista, ja siihen kuluu oletettua enemmän aikaa.

4.1.3 Mahdollisuudet

Jo myyntitilanteessa kassapäätteessä tapahtuva myyntikanavatiedon valinnan ja kanavatiedon välityksen avulla saadaan raaka-aineiden toimitusketjuun merkittävää

läpinäkyvyyttä. Myyntikanavatieto kertoo ravintolan asiakaskunnan mieltymyksistä ruokatarjonnan suhteen eli esimerkiksi siitä, onko kyse paikan päällä syötävästä lounaasta, aamiaisesta vai kenties laskutettavassa edustustilaisuudessa nautittavasta ateriasta. Ateriatarjonnan ruokalistasuunnittelun perusteella kullekin näille vaihtoehdoille muodostuu raaka-ainekysyntä eli toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan ennustaa tavarantoimittajilta tilattavien raaka-aineiden määrät koko suunnittelujakson pituudelta ja varmistaa näin reseptiikassa tarvittavien raaka-aineiden saatavuus.

Myös henkilöstöllä on enemmän aikaa asiakaspalveluun, kun manuaalisen paperityön määrä vähenee ostotoiminnan ja raportoinnin osalta. Ravintolan henkilökunta voi keskittyä asiakaskohtaisiin ja -palveluun sekä lisämyynnin hankintaan esimerkiksi take away -tuotteiden myyntipanostusta kasvattamalla.

4.1.4 Uhat

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on suuri ponnistus, jonka aikana on täysin mahdollista, että ravintolan asiakaspalvelu kärsii henkilökunnan tietojärjestelmän käytön osaamattomuuden vuoksi. Koska toiminnanohjausjärjestelmän ja siihen kuuluvan kassan käytön opettelu vaatii osalta henkilöstöä kaiken henkisen kapasiteetin ja on suurin yksittäinen stressinaiheuttaja, saattaa näillä tekijöillä olla negatiivinen vaikutus asiakaskohtaisiin ja palvelun laatuun.

Toinen selkeä tunnistettava uhka on sopimusruokailualan herkkä reagointi markkinoiden yleisiin suhdanteisiin, varsinkin taantumaan ja lamaan. Tällaisessa taloudellisesti epävarmassa tilanteessa merkittävä rahallinen panostus, kuten investointi toiminnanohjausjärjestelmään, koetaan taloudellisena riskinä.

4.2 Kustannustekijöiden ja toiminnanohjausjärjestelmähankkeen investoinnin keskinäinen vertailu

Kun yrityksessä aloitetaan toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan kartoittaminen, yksi suositeltava tapa mitata järjestelmästä saatavia liiketoimintahyötyjä ja vertailla niitä järjestelmästä koituviin kustannuksiin, on laskea oletettu sijoitetun pääoman tuotto,

ROI (Return on Investment). Hankkeen alkuvaiheessa tunnistetaan potentiaaliset sijoitetun pääoman tuottoon vaikuttavat elementit, joiden kehittymistä yritys seuraa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton aikana ja sen jälkeen. Näistä tuloksista voidaan toiminnanohjausjärjestelmälle mitata todellinen sijoitetun pääoman tuotto, joka lasketaan seuraavalla yksinkertaisella kaavalla:

$$\text{ROI} = [(\text{Takaisinmaksuaika} - \text{Investointi})/\text{Investointi}]*100$$

Määritettäessä järjestelmän takaisinmaksuaikaa on kartoitettava kaikki liiketoimintaprosessit, joiden toimintaan uusi toiminnanohjausjärjestelmä vaikuttaa. Kaikki mahdolliset työajan tai kustannusten säästöt sekä parantuneet tuotot, jotka voidaan lukea uuden järjestelmän ansioksi, tulisi huomioida laskennassa. Samalla tavalla määritettäessä investoinnin määrää tulee laskelmassa ottaa kattavasti huomioon järjestelmän käyttöönotosta koituvat kustannukset kuten koulutus-, käyttöönotto- ja ylläpitokustannukset. Näitä laskennallisia arvoja voidaan käyttää erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien ratkaisuvaihtoehtojen vertailussa tai arvioimaan järjestelmäinvestointien vaikutusta yrityksen liiketoimintaan.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö tarjoaa sopimusruokailuyrityksille mahdollisuuden keskittyä laadukkaan ja terveellisen ruoan valmistukseen paperitöiden sijasta. Näin säästetään aikaa ja rahaa prosessin kaikilta osapuolilta verrattuna siihen, että tilaukset välitettäisiin tavarantoimittajille puhelimitse, faksitse tai sähköpostitse. Kun laskuja ei enää hyväksytä manuaalisesti, säästyy lähetyslistojen ja laskujen tarkastuksessa, tiliöinnissä ja hyväksymisessä aikaa ja työtä. On laskettu, että prosessi ostotilauksista laskuun maksaa manuaalisesti tehtynä 84–86 euroa. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla sähköisesti hoidettuna kustannukset pienenevät vähintään 30 prosenttia. Myös virhemahdollisuuksien väheneminen on kaikille merkittävä etu, kun rutiinityöt hoidetaan sähköisesti eikä tietoja tarvitse tallentaa useaan kertaan kuten manuaalisessa prosessissa. (Laakso 2008, 31–32.)

Tarkasteltaessa sopimusruokailualan ulkoisia hankintoja huomataan, että kustannuksia muodostuu tilauksen tekemisestä, tavarantoimituksen vastaanotosta, tavaroiden varastoon viennistä ja laskujen maksusta. Sisäisistä hankinnoista kustannuksia aiheuttavat toimituspisteen sisäiset tavarantoimitukset, varastoitujen tuotteiden käsittely,

ruokatuotteiden valmistus ja toiminnan dokumentointi. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 219.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta saatavaa hyötyä voidaan hahmottaa käytännön esimerkin avulla. Jos suuressa sopimusruokailualan yrityksessä tilataan kuukaudessa 2 600 000 riviä tavaraa naputtelemalla tilaukset käsin manuaalisesti toimittajan tilauspohjaan käyttäen aikaa kymmenen sekuntia jokaista riviä kohti, saadaan manuaaliseen toimintaan käytettävän henkilötöyön määräksi neljä henkilötöyvuotta jokaista kuukautta kohti. Vuodessa henkilötöyön määrä kasvaa 48 henkilötöyvuodeksi. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla säästetään ja tehostetaan yrityksen tilaustoimitusprosessia sekä sen läpimenoaika 48 henkilön työpanoksen verran. Taulukossa 2 on esitetty, miten toiminnanohjausjärjestelmän henkilötöyöhön käytetyn ajan tehostaminen muodostuu.

Taulukko 2. Toiminnanohjausjärjestelmän käytön kuukausittain säästämä työaika manuaalisesti suoritettuun tilaustoimintaan verrattuna.

2 600 000	*	10	26 000 000	Sekuntia / rivi / kuukausi
		60	433 333	Minuuttia / kuukausi
		60	7 222	Tuntia / kuukausi
		7,5	963	Päivää / kuukausi
Yhteensä		260	4	Henkilötöyvuotta / kuukausi

Jos yrityksen tilaustoimitusprosessi perustuu täysin manuaaliseen toimintaan, muodostuu pelkästään tilausprosessille kohdistettavaa laskennallista kuukausittaista kuluja 48 750 euroa henkilötöyvuotta kohden, kun yksi henkilötöytunti määritetään 25 euron arvoiseksi. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla voi yritys säästää pelkän hankintaprosessin osalta kuukausittaista työpanosta neljän henkilötöyvuoden verran, mikä on rahassa mitattuna 195 000 euroa kuukautta ja 2 340 000 euroa vuotta kohti. Yritys voi siten sekä vähentää henkilöstöä että ohjata jäljelle jäävän työvoiman ajankäyttöä ruokailupalveluiden tuottamiseen ja asiakaspalveluun lisäarvoa muodostamattoman raaka-aineiden tilaustoiminnan pyörittämisen sijaan.

Toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa ei voida perustella pelkällä tilausrivien syöttämiseen käytettävän henkilötöyön määrän vähenemisellä, joten laskennallisiin

hyötyihin on lisättävä liiketoimintaprosessien tehottomuuden sekä virhetilanteista ja niiden selvittämisestä aiheutuneiden lisätöiden määrän poistuminen. Vaikka toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on kallis investointi, maksaa järjestelmä siihen sijoitetun pääoman takaisin esimerkiksi tehostuneina toimintatapoina ja prosesseina, reaaliaikaisina raportteina sekä luotettavana maksuliikenteenä. Implementoitaessa järjestelmää voidaan käyttöönotonkuluja ja siihen käytettyä aikaa minimoida sekä vastaavasti saada nopeammin vastinetta investoidulle pääomalle valitsemalla ratkaisuksi helposti konfiguroitava sovellus, joka istuu yrityksen toimintaprosesseihin ilman erikoisräätälöintiä ja tarvetta monivuotisiin ratkaisukonsulttien palveluihin. Taulukossa 3 on esitetty yleisimpiä toiminnanohjausjärjestelmän hankintaan sisältyviä kustannuskomponentteja, joiden todellinen rahallinen arvo on sidoksissa valittuihin järjestelmäratkaisuihin.

Taulukko 3. Toiminnanohjausjärjestelmän yleisimmät kustannuskomponentit.

Kassalisenssit	€/kpl/kassa
Toiminnanohjausjärjestelmän lisenssit	€/kpl/ravintola
Lisenssien ylläpito	€/vuosi/lisenssi
Palvelinympäristö	€/vuosi
Palvelinympäristön ylläpito	€/vuosi
Integraatiokustannus	€/integraatio
Räätälöintikustannukset	€/päivä
Koulutuskustannukset	€/päivä
Työasemat ja kassalaitteet	€/laite

Merkittävin yksittäinen kertakustannus on itse toiminnanohjausjärjestelmän lisenssien hankinnan ohella palvelinympäristön rakentaminen, sisältäen esimerkiksi tietokantalenssit, palvelimet, levyratkaisut, tietoverkot sekä palvelinten ylläpidon, valvonnan ja hallinnan. Kassalaitteiston kokonaiskustannus riippuu suurimmaksi osaksi siitä, millaisia oheislaitteita kassaan hankitaan, sillä niiden hintahaarukka vaihtelee merkittävästi. Tärkeimmät kriteerit kassalaitteiston valintaan määräytyvät kuitenkin yrityksen liiketoiminnallisten tekijöiden perusteella. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen asema markkinoilla, millainen asiakaskunta sillä on, millaiset tilat yrityksellä on, kuinka suuri on yrityksen yksittäisten ravintoloiden liikevaihto ja henkilöstön määrä.

5 Kehityssuunnitelma

Toiminnanohjausjärjestelmän evaluointi ja valinta ovat organisaatiolle kriittisiä tehtäviä, joihin on paneuduttava huolellisesti. Oikean, liiketoiminnan tarpeet täyttävän ohjelmiston löytyminen vaatii systemaattista ja suunnitelmallista työskentelyä. Tietojärjestelmän valintaa ja hankintaa ei voi perustaa ainoastaan tuote-esitteisiin tai järjestelmätoimittajien myyntipuheisiin.

Toiminnanohjausjärjestelmäprojektit ovat pohjimmiltaan muutosjohtamisprojekteja, vaikka ne mielletään teknologiahankkeiksi. Onnistuakseen niiden on lähdettävä kehittämään toimintoja läpileikkaavia prosesseja henkilöstön näkökulmasta, jotta halutut parannukset liiketoimintaympäristössä voidaan toteuttaa. Uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii käyttäjien sitoutumista ja tiedon siirtämistä toinen toisilleen, jotta he ymmärtävät oman roolinsa lisäksi muidenkin samassa prosessiketjussa työskentelevien henkilöiden roolit sekä ymmärtävät, miten eri toimijoiden tekemiset liittyvät yhteen. Tässä kehityssuunnitelmassa käydään läpi, millaisia vaiheita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto sisältää.

5.1 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton valmistelu

Kehityssuunnitelman ensimmäinen askel on käynnistää perusteellinen vaatimusanalyysi ja selvittää yrityksen tarpeet toiminnanohjausjärjestelmän hankintaan. Sitä tarkoitusta varten kuvataan yrityksen nykyiset liiketoimintaprosessit ja määritetään toiminnan laajuus. Järjestelmän käyttöönotto on pitkän tähtäimen strateginen päätös, sillä se vaikuttaa organisaation tapaan tehdä töitä. Jotta toiminnanohjausjärjestelmähanke voidaan käynnistää, on yrityksen korkeimman johdon selkeästi osoitettava olevansa hankkeen takana.

Seuraavaksi määritetään valintaprosessin tavoitteet ennen kuin lähdetään tutustumaan markkinoiden toiminnanohjausjärjestelmäratkaisujen tarjontaan. On tärkeää ymmärtää, ettei mikään pakettiratkaisu sellaisenaan tarjoa kaikkia liiketoiminnan tarpeita vastaavia toiminnallisuuksia. Järjestelmään on aina tehtävä jonkin verran konfigurointia ja räätälöintiä. Sama koskee organisaation liiketoimintaprosesseja, niitä on myös jollakin tasolla muokattava. Toiminnanohjausjärjestelmän valintaprosessin tavoitteena on

löytää tarpeeksi joustava ratkaisu vastaamaan organisaation toiminnallisiin tarpeisiin tai helposti räätälöitävissä oleva vaihtoehto.

Eri toiminnanohjausjärjestelmien vertailun ja evaluoinnin tulisi olla tehtävään valitun projektiryhmän vastuulla, jotta koko organisaatio sitoutuu hankintaan. Tyypillisesti ryhmän kokoonpanoon olisi valittava erityyppisiä ja -tasoisia henkilöitä alkaen liiketoiminnan asiantuntijoista ja ylemmän johdon edustajista ja päätyen konsultteihin sekä tulevan ratkaisun loppukäyttäjiin. Kun eri liiketoimintojen edustajat ovat saaneet osallistua tulevan järjestelmän ratkaisuvaihtoehtojen selvittämiseen, on valittu järjestelmäratkaisu hyväksyttävissä läpi koko yrityksen.

Lähdettäessä määrittämään järjestelmän toiminnallisia vaatimuksia on ne yksilöitävä sekä perus- että lisätoiminnallisuuden osalta. Samalla kehitetään valintakriteerit eri ratkaisujen ennakoarviointia varten. Tämä mahdollistaa tarjolla olevien ratkaisujen vertailun samojen parametrien perusteella ja auttaa supistamaan varteenotettavien järjestelmävaihtoehtojen lukumäärää. Valintakriteeristö tulee olla sellainen, että sen avulla voidaan valita kriittisiä liiketoiminnan tarpeita vastaava sekä yrityksen liiketoimintaprofiiliin että sen käytäntöihin parhaiten sopiva ratkaisu. Toiminnanohjausjärjestelmävaihtoehtojen kartoittamiseen voidaan käyttää apuna ulkoisia konsultteja, jotka analysoivat tuotteiden ominaisuudet ja tunnistavat kokonaistarjonnasta ne järjestelmävaihtoehdot, jotka parhaiten tukevat alan liiketoimintaa. Näistä ratkaisuista on saatavilla erityyppistä informaatiota, johon on kuitenkin syytä suhtautua varauksella, sillä se ei välttämättä ole täysin puolueetonta ja luotettavaa. Mitä laajemmin erilaiseen materiaaliin tutustuu, sitä paremman kuvan saa toiminnanohjausjärjestelmien ominaisuuksista ja on kykenevä oman toimintokohtaisen valintalistansa kokoamaan.

Kartoituksen ja toiminnallisuuslistan perusteella kiinnostavien ratkaisujen toimittajille lähetetään tarjouspyyntö, jonka perusteella järjestelmätoimittajat tarjoavat edustamaansa ratkaisua. Tarjoukset evaluoidaan käyttämällä kriteerinä niitä liiketoimintavaatimuksia, jotka vaatimusanalyysissä tunnistettiin kriittisiksi toiminnallisuuksiksi järjestelmän käyttöönottoa ajatellen. Parhaiten kriteeristöön vastaavien järjestelmäratkaisuiden toimittajien kanssa aloitetaan tarkemmat keskustelut tarjouksen pohjalta ja kiinnostavimpiin vaihtoehtoihin käydään

tutustumassa joko referenssiasiakkaan luona tai toimittajan demoympäristössä. Seuraava askel on valita yrityksen tarpeisiin paras järjestelmävaihtoehto ja neuvotella sen hankintaehdoista sopimus kyseisen ratkaisun toimittajan kanssa.

5.2 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto yrityksessä

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan elinkaaren vaiheet ovat samanlaiset kuin missä tahansa muussakin tietojärjestelmähankkeessa. Ensimmäinen vaihe on selvittää kehittämistarve, toisessa vaiheessa suoritetaan itse järjestelmähankinta, sitten seuraa käyttöönottovaihe ja viimeisenä tietojärjestelmän käyttö. Tietojärjestelmien nelivaiheinen elinkaari aikadimensioineen on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Tietojärjestelmän elinkaari (mukaillen Helsingin yliopisto 2007, 4).

Onnistunut tietojärjestelmähanke perustuu poikkeuksetta liiketoiminnan tarpeisiin eli siihen, mitä liiketoimintaprosesseja tietojärjestelmän on tuettava ja millaisia toimintoja järjestelmällä on kyettävä suorittamaan. Nämä asiat selvitetään kehittämistarpeen selvitysvaiheessa. Siinä kartoitetaan tietojärjestelmän hankinnalle asetetut tavoitteet ja selvitetään, mitkä ongelmat tai toiminnassa esiintyvät haasteet järjestelmän oletetaan ratkaisevan. Tämä vaihe on tietojärjestelmäprojektin kriittisin vaihe, sillä tässä määriteltyihin ominaisuuksiin ja toiminnallisuuksiin perustuu koko loppuhanke. Vaiheen huolellinen toteutus takaa koko tietojärjestelmäprojektin onnistuneen läpimenon.

5.2.1 Kehittämistarpeen selvitysvaihe

Toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprosessi aloitetaan toiminnallisen tavoitetilan määrittelyllä eli muodostetaan näkemys siitä, miten liiketoiminnan tietovirtojen ja ruokatuotannon prosessien välisen informaation tulisi kulkea ja miten yksittäinen tietoalkio eli pienin merkityksen omaava tiedon esityksen osa kulkee järjestelmän toiminnosta toiseen. Samalla otetaan kantaa siihen, millaisia attribuutteja tietoalkiolle

määritetään, esimerkiksi millainen säilytyslämpötila raaka-aineella varastointitoiminnossa tulee olla tai minkä arvon tilaustointovaiheessa tavaran toimituspäivä saa. Kuviossa 7 on esitetty tietoalkion kulku järjestelmän toiminnosta toiseen.



Kuvio 7. Yksittäisen tiedon kulku tietojärjestelmän toiminnosta toiseen (mukaillen Tuikkanen, Taskinen & Riihikoski 2005, 15).

Toiminnallisen tavoitetilan määrittelyvaiheessa kuvataan ensimmäisenä toiminnan nykytila eli muodostetaan tiedonhallinnan nykytilakuvaus. Se sisältää ne toimintatavat ja prosessit, joilla liiketoimintaa tällä hetkellä toteutetaan. Määritetään esimerkiksi, mitä ravintolan keittiössä tehdään, kuka on tekijä, miten prosessit liittyvät toisiinsa ja mitä tietoja niiden välillä liikkuu.

Seuraavaksi tunnistetaan ja kuvataan, ei pelkästään keittiön, vaan koko organisaation toiminnalle oleelliset tiedot ja niiden ominaisuudet. Nämä tekijät kuvataan prosessikohtaisesti: mitä tietoja ja niiden ominaisuuksia missäkin prosessissa tarvitaan sekä minkä tiedon ja tieto-ominaisuuden tulee siirtyä prosessista toiseen. Prosessikuvauksen tärkein tehtävä on määrittellä kunkin prosessin tekijä tai tekijät sekä eri prosessien väliset yhteydet. Näiden tietojen perusteella saadaan käsitys siitä, kuinka laajasti toiminnanohjausjärjestelmä tulee jakaa käyttöön, kuka sitä käyttää ja

millaisessa fyysisessä paikassa työasemalaitteiston on sijaittava työn tekemisen näkökulmasta.

Toimintaympäristön määrittely suoritetaan tässä vaiheessa eli otetaan kantaa siihen, millainen tekninen ympäristö järjestelmälle hankitaan. Tekniseen ympäristöön kuuluu palvelinlaitteisto, työasemat, verkkoratkaisut, tietokannat, tietoturvaratkaisut ja varmistusratkaisut. Samalla selvitetään järjestelmän käyttöaste eli se, montako yhtäaikaista käyttäjää toiminnanohjausjärjestelmällä on ja mihin aikaan päivästä järjestelmän on oltava käytössä ilman käyttökatkoksia. Myös järjestelmän käyttöönotto, käyttötuki ja ylläpidon järjestelyt suunnitellaan.

Mahdolliset riskit toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa kartoitetaan ja niille laaditaan todennäköisyyteen ja vaikutukseen perustuva riskikartta. Operationaaliset riskit sisältävät käyttäjien muutosvastarinnan uutta järjestelmää ja toimintatapaa kohtaan. IT-pohjaiset riskit taas ovat järjestelmän käytettävyyteen liittyviä tekijöitä, jotka vaikeuttavat tietojärjestelmän käyttöä tai itse järjestelmän ylläpitoa. Taloudellisiin riskeihin luetaan järjestelmän implementoinnin kustannusten ennakoimaton kasvu, tarve hankkia kalliita lisämoduuleita tai räätälöintiä. Kullekin tunnistetulle riskille laaditaan toimenpidesuunnitelma niiden hallitsemiseksi.

5.2.2 Hankinnan liiketoimintamalli eli business case

Liiketoimintamallin laskentaa rakennettaessa määritetään ensimmäisenä, millaiseen liiketoiminnalliseen haasteeseen toiminnanohjausjärjestelmän investoinnilla on tarkoitus vastata eli kuvataan ne liiketoimintaympäristön tekijät, esimerkiksi haasteet henkilöstön, teknologian tai prosessien suhteen, jotka puoltavat järjestelmäinvestointia. Samalla kuvataan, millainen vaikutus liiketoimintaan noilla tekijöillä on ja millaisen aikaikkunan sisällä olemassa olevat ongelmat on ratkaistava. Liiketoiminnalliselle haasteelle on löydettävä syy, joka voi olla joko liiketoiminnan orgaaninen tai yritystalon kautta tapahtunut kasvu tai sen tehottomat liiketoimintaprosessit. Kyseessä voi olla myös tarve kasvattaa tuottomarginaalia vähentämällä yrityksen kuluja tai nykyiset, vanhentuneet tietojärjestelmät, jotka eivät tue yrityksen liiketoimintaprosesseja niiden vaatimalla tavalla.

Seuraavaksi määritetään liiketoiminnalliset vaatimukset, jotka vaikuttavat toiminnanohjausjärjestelmän valintaan. Näitä ovat järjestelmän kyky tukea liiketoiminnan kasvua ja tehostaa organisaation toimintaa sekä sen integroitavuus. Erittäin oleellinen seikka on sen mahdollisuus tuottaa muista tietojärjestelmistä peräisin olevasta tiedosta eheätä liiketoimintainformaatiota tehostamaan liiketoiminnallisten päätösten tekoa. Evaluoitaessa eri toiminnanohjausjärjestelmiä yksi valintakriteeri on, kuinka hyvin eri ratkaisuvaihtoehdot täyttävät nämä vaatimukset.

Sitten määritetään toiminnanohjausjärjestelmän oletettu elinkaarikustannus, TCO (Total Cost of Ownership). Tähän laskentaan huomioidaan kaikki järjestelmän hankintakulut, sen käytöstä sekä toimintamoduulien laajentamisesta, koulutuksesta, käyttöönotosta tai räätälöinnistä syntyneet kustannukset sekä ylläpidon ja jatkokehityksen menoerät. Nämä yhteenlasketut kustannustekijät jaetaan ravintoloiden lukumäärällä, jolloin saadaan ravintolakohtainen elinkaarikustannus tai käytössä olevien kassalaitteiden lukumäärällä, jolloin tuloksena on kassakohtainen elinkaarikustannus.

5.2.3 Tietojärjestelmän hankintavaihe

Kehittämistarpeen selvityksen ja hankinnan liiketoimintamallin laskennan jälkeen siirrytään toiminnanohjausjärjestelmän hankintaan. Vaihe aloitetaan tarjouspyyntöosiolla, jossa laaditaan tarjouspyyntö toimialaan erikoistuneiden toiminnanohjausjärjestelmien toimittajille. Nämä toimittajat selvitetään kartoittamalla markkinoilla oleva toiminnanohjausjärjestelmien tarjonta. Tarjouspyyntö sisältää hankittavan järjestelmän kuvauksen, määritykset sen toiminnallisista ominaisuuksista ja vaatimuksista, tarvittavien rajapintojen kuvaukset, toimintaympäristön kuvauksen ja toimitusvaatimukset. Tarjousten tulee antaa vastaus tarjouspyynnössä esitettyihin vaatimuksiin. Lisäksi pyydetään toimittajaa antamaan täsmälliset hintatiedot järjestelmän suunnittelutyöstä, asennustyöstä, räätälöinnistä, integrointityöstä, järjestelmän testauksesta ja kouluttamisesta. Tarjouspyyntö lähetetään toimittajille ja pyydetään heiltä vastausta siihen asiakirjassa määritettyyn määräaikaan mennessä.

Potentiaaliset järjestelmätoimittajat vastaavat tarjouspyyntöön lähettämällä tarjouksen. Ne käsitellään, analysoidaan ja vertaillaan kehittämisvaiheessa määritettyjen tarpeiden

perusteella yrityksen hankintatoiminnon toimintaperiaatteiden mukaisesti. Evaluoitaessa eri toiminnanohjausjärjestelmiä yksi tärkeimmistä valintakriteereistä on, kuinka hyvin eri ratkaisuvaihtoehdot täyttävät nämä järjestelmän toiminnalliset vaatimukset. Ne toimittajat tavataan, joiden tarjous vastaa parhaiten tarjouspyynnössä määriteltyihin kriteereihin ja he saavat esitellä tarjoustaan hankinnasta vastaavalle organisaatiolle ja projektiryhmälle. Näistä parhaiten yrityksen järjestelmävaatimuksia vastaavat ja kiinnostavimmat tarjoukset tehneiden toimittajien kanssa tullaan neuvottelemaan tarjouksen osa-alueista ja käydään tutustumassa mahdollisiin referenssiasiakkaisiin, jonka jälkeen valitaan kokonaisedullisesti paras toimittaja. Tämän toiminnanohjausratkaisun toimittajan kanssa käydään sopimusneuvottelut, jossa ennen varsinaisen sopimuksen laadintaa neuvotellaan lopulliset toiminnanohjausjärjestelmän toimitus- ja sopimusehdot.

5.2.4 Tietojärjestelmän käyttöönottovaihe

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan jälkeen käynnistetään käyttöönottovaihe, sisältäen varsinaisen tietojärjestelmän toteutusprojektin. Projektisuunnitelmassa kuvataan toteutuksen vaiheet, tuotokset, osallistuvat resurssit, aikataulu, projektin kustannukset ja ohjausmalli sekä sovitaan osapuolten väliset roolit ja vastuut.

Yhdessä valitun tietojärjestelmätoimittajan kanssa tarkennetaan määrittelyvaiheessa kerätyt järjestelmän toiminnalliset vaatimukset sekä muut mahdolliset avoimet asiat, joilla on vaikutusta toiminnanohjausjärjestelmän toteutukseen. Valmisohjelmistoon perustuvassa järjestelmätoimituksessa määritetään tarkemmin ohjelmistoon tarvittavat räätälöinnit, jonka jälkeen muutokset toteutetaan ja testataan. Kuviossa 8 on esitetty toiminnanohjausjärjestelmän toteutusprojektin eteneminen valmisohjelmiston toteutusprosessin osalta.



Kuvio 8. Järjestelmän toteutusprojekti valmisohjelmiston toteutusprosessin osalta (mukaillen Helsingin yliopisto 2007, 13).

Jos toiminnanohjausjärjestelmän toteutus perustuu räätälöitävään ohjelmistoon, on siinä huomattavasti enemmän toteutustyötä, koska suurin osa sen toiminnallisuuksista koodataan. Yleensä tarjouspyynnön liitteenä ollut vaatimusmäärittely kaippaa vielä tarkennusta ennen kuin koodaustyö voidaan suorittaa. Näitä määrittelyjä tarkennetaan yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa, minkä jälkeen toimittaja valmistelee käyttöliittymä- ja arkkitehtuurisuunnitelmat järjestelmän toteutuksen ja testauksen pohjaksi. Kuviossa 9 on esitetty toiminnanohjausjärjestelmän toteutusprojektin eteneminen räätälöitävän järjestelmän toteutusprosessin osalta.



Kuvio 9. Järjestelmän toteutusprojekti räätälöidyn järjestelmän toteutusprosessin osalta (mukaillen Helsingin yliopisto 2007, 14).

Tietojärjestelmän käyttöönottoon kuuluvien osa-alueiden suunnittelu aloitetaan jo hankintavaiheessa. Käyttöönottosuunnitelma sisältää toiminnanohjausjärjestelmän hyväksymistestauksen laadinnan testitapauksineen ja niiden hyväksymiskriteerit sekä testauksen suorittajat. Suunnitelmaan kuvataan myös laitteistosuunnitelma ja laitteiden asentaminen käyttökuntoon, järjestelmän käyttökoulutus ja loppukäyttäjien tuen organisointi.

Itse käyttöönoton aikana suunnitellaan ja toteutetaan ne toiminnot, joilla toiminnanohjausjärjestelmän käyttö ja siihen kuuluvat ylläpito- ja tukiprosessit voidaan virittää mahdollisimman tehokkaiksi. Näihin kuuluvat muun muassa järjestelmän käyttöoikeus- ja kehitysprosessi pienkehityksen ja uusien toiminnallisuuden osalta sekä myös prosessissa toimivien osapuolten vastuiden ja velvollisuuksien määrittämisen.

Järjestelmän hyväksymistestauksen tarkoituksena on selvittää testauksen avulla, että toimitettu järjestelmä on asetettujen vaatimusten mukainen ja vastaa liiketoiminnan kriteereitä. Vaikka järjestelmän testaus vaatii runsaasti henkilö- ja aikaresursseja, se on toiminnanohjausjärjestelmähankkeen onnistumisen kannalta yksi tärkeimpiä osa-

alueita. Hyväksymistestaus on asiakkaan näkökulmasta merkittävin järjestelmän valmiutta tuotantoon siirtoon mittaava tekijä.

Hyväksymistestaus ja siinä käytettävät testitapaukset suunnitellaan etukäteen vaatimusmäärittelyn kriteereiden perusteella, jolloin itse testauksen suunnittelu on aloitettavissa heti vaatimusmäärittelyn hyväksymisen jälkeen. Testitapausten on katettava järjestelmän toiminnalliset ja tekniset vaatimukset sekä muut sille esitetyt laatuvaatimukset.

Hyväksytyt testauksen jälkeen on toiminnanohjausjärjestelmä valmis käyttöönottoa varten. Järjestelmän hallittu tuotantoon siirto on riskittömintä toteuttaa pilottikäytön avulla. Lisämoduulit liitetään järjestelmän perustoiminnallisuuksiin liiketoimintaprosessi kerrallaan ja kokonaisuus jaetaan yhdelle käyttäjäryhmälle pilotointia varten. Kun pilottiryhmä on todennut toiminnanohjausjärjestelmän toimivan suunnitellulla tavalla, lisätään käyttäjiä ryhmä kerrallaan, kunnes järjestelmä on levitetty koko yrityksen käyttöön.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen arvioidaan sen hankintaprosessin ja implementointiprojektin onnistuminen. Arviossa kiinnitetään huomiota liiketoiminnan kriittisiksi määrittelemien toiminnallisuuksien toteutumiseen, prosessien toimintaan, raporttien luotettavuuteen ja hankkeen kustannusarvion pitävyyteen. Myös todellinen sijoitetun pääoman tuotto- ja elinkaarikustannuslaskelmat on syytä tarkastaa ja verrata oletuslaskelmiin projektin päätyttyä.

6 Loppupäätelmät

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin kirjoituspöytätyönä yleisellä tasolla toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämistä sopimusruokailualan liiketoiminnassa. Tässä kartoitettiin onko alan kolmen suurimman yrityksen joukkoon kuuluvalla esimerkkiryhtyksellä mahdollista saada järjestelmän avulla liiketoiminnallista etua alan muihin toimijoihin verrattuna. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös tarkastella sopimusruokailuliiketoiminnalle tyypillisiä toiminnallisia lainalaisuuksia ja selvittää, onko niiden luomat haasteet mahdollista ratkaista toiminnanohjausjärjestelmän avulla.

Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan sopimusruokailutoimialan esimerkkiyrityksen nykytilan kartoituksen perustella käyttäen apuna SWOT-analyysiä sekä nykytoiminnan kustannustekijöiden ja toiminnanohjausjärjestelmähankkeen investoinnin keskinäistä vertailua. Niiden perusteella saatiin suuntaa siitä, millaisiksi sopimusruokailualan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavat tekijät määräytyvät alan yleisten toimintamallien, yrityksen ketteryyden ja reagoitakyvyn sekä henkilöstön suhteen.

Vertailun lopputulos puolsi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa sopimusruokailualan johtavissa yrityksissä. Ilman tietotekniikan mahdollistamaa päätösten teon reagoitinopeuden kasvua, toiminnan ennustettavuutta ja virtaviivaisia toimintaprosesseja on alan yritysten vaikea vastata niille asetettuihin vaatimuksiin. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta saatava hyöty on konkreettisesti mitattavissa vertaamalla manuaaliseen toimintaan käytettävän henkilötyön määrää järjestelmän käyttöönoton mukanaan tuomaan yrityksen tilaustoimitusprosessin tehostuneeseen läpimenoaikaan. On laskettu, että prosessi ostotilauksista laskuun maksaa manuaalisesti suoritettuna 84–86 euroa laskua kohden. Sähköisesti hoidettuna vastaavan prosessin kustannukset pienenevät vähintään 30 prosenttia. Liiketoimintaympäristön kiristynyt kilpailu ja yleiset taloudelliset suhdanteet luovat jatkuvaa painetta yritysten kustannusrakenteisiin, joihin yritysten on kyettävä reagoimaan ripeästi pystyäkseen menestyksekkäästi hoitamaan liiketoimintaansa. Myös toimialan uudet ruoka-annosten valmistusmenetelmät asettavat uudistumis- ja toiminnankehittämistarpeita alan yrityksille. Vanhoilla traditionaalisilla toimintatavoilla ei sopimusruokailualalla olla enää kilpailukykyisiä.

Opinnäytetyö perustuu luotettavaan lähdeaineistoon. Tietoa sopimusruokailuliiketoiminnasta oli saatavilla sekä alan toimijoiden että HoReCa-sektorin keskusjärjestön internetsivustoilta ja ammattikirjallisuudesta. Tutkimuksen kannalta määrällisesti vähiten objektiivista tietoa oli saatavilla kohdeliiketoimintaan erikoistuneista toiminnanohjausjärjestelmistä, sillä vertailevia ja puolueettomia tutkimuksia sopimusruokailuliiketoiminnan toiminnanohjausjärjestelmistä en onnistunut löytämään. Kohdeliiketoimintaan erikoistuneista toiminnanohjausjärjestelmien järjestelmätoimittajista ja heidän järjestelmäratkaisuihinsa sekä käytetyistä teknologioista oli löydettävissä informaatiota lähinnä toimijoiden omilta

internetsivustoilta, Tekesin sivustolta, elintarvikealan lehdistä ja muista julkaisuista. Tämän opinnäytetyön kannalta arvokasta ja laadukasta lähdetietoa sai ammattikeittiöiden tietojärjestelmistä tehdyistä tutkimuksista, opinnäytetöistä ja julkaisuista, joihin tämän opinnäytetyön analyysit laajasti tukeutuvat.

Pohtiessani analyysien tuloksia ja aineistosta johdettuja päätelmiä peilasin asiayhteyksiä jatkuvasti lähdeaineistoon, jotta välttyisin virhetulkinnoilta työhypoteesini suhteen. Alan työkokemus ja liiketoiminnallisten lainalaisuuksien tunteminen eivät aina ole pelkästään positiivisia asioita kliinisessä tutkijanroolissa pysyttelemisen kannalta katsottuna. Analyysin tuloksia tarkasteltaessa on pidettävä tarkasti huolta siitä, ettei oikaise missään vaiheessa opinnäytetyöprosessia ja siirry esimerkiksi loppupäätelmiin liian nopeasti tai kevyin perustein.

Opinnäytetyöprosessin edetessä mietin omaa oppimistani ja ammatillista kehittymistäni. Prosessin edetessä ja aiheen työstämisen kautta opin uusia asioita sopimusruokailuliiketoiminnasta ja sen lainalaisuuksista sekä haasteista. Tulen soveltamaan näitä oivalluksia jatkossa omassa työssäni liiketoiminnan tietojärjestelmäkehityksen parissa.

Lähteet

Alkupaloja. Kouluateria valmistuu keskimäärin 2,73 eurolla. 2011. Kehittyvä elintarvike 5/2011, 8.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. P. J. & Lindeman, T., 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo, WSOY.

Helsingin yliopisto, 2007. Tietojärjestelmän hankinta ja elinkaari.
[https://notes.helsinki.fi/tietos/yhteiset/palveluluettelo.nsf/f3f968092016d4e7c2257356003a0531/476ff7af723544ffc22573680043aa0d/\\$FILE/ATTUL6FF/hankintaopas.pdf](https://notes.helsinki.fi/tietos/yhteiset/palveluluettelo.nsf/f3f968092016d4e7c2257356003a0531/476ff7af723544ffc22573680043aa0d/$FILE/ATTUL6FF/hankintaopas.pdf).
Luettu 16.10.2011.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M., 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Julkaisuja 38.

Jaakkola, E., 2008. Keskity siihen minkä osaat parhaiten. Kehittyvä elintarvike 1/2008, 30 - 31.

Koppanen, P., 2002. Näkemyksiä ruokapalvelualasta Suomessa 2015. Maa- ja kotitalousteknologian laitos. Helsingin yliopisto. Pro gradu -työ.

Kouluruuan kilpailutus kiihtyy. 2011. Helsingin sanomat 24.10.2011, A 9.

Laakso, E., 2008. Keskity siihen minkä osaat parhaiten. Kehittyvä elintarvike 1/2008, 31–32.

Logica Finland Oy, 2011. Aromi – makua ja tehoa ruokapalveluihin.
http://www.logica.fi/~media/Finland/Media%20Centre%20Items/Factsheets/AROMI%20perusesite%202010_screen.ashx. Luettu 25.10.2011.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 2011a. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry
http://www.mara.fi/files/tilastotietoja_alalta_2011.pdf. Luettu 11.10.2011.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 2011b. Suhdanne 2/2011. Matkailu- ja ravintola-alan näkymät. http://www.mara.fi/files/suhdanne11_2.pdf. Luettu 11.10.2011.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 2011c. Suhdanne 3/2011. Matkailu- ja ravintola-alan näkymät. <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/16/15/3A/wkr0002.pdf>. Luettu 11.10.2011.

Micros-Fidelio, ratkaisut catering alalle. Micros-Fidelio internet-sivusto, 2011.
<http://www.micros-fidelio.fi/fi-FI/Solutions/Restaurants-and-Catering/Catering.aspx>.
Luettu 16.10.2011.

Riihikoski, J., 2008. Tietojärjestelmät ammattikeittiöissä. Tietojenkäsittelyoppi. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Ruohonen, M. ja Salmela, H, 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki, Edita Oy.

Taskinen, T., 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia ja raportteja 22.

Taskinen, T., 2008. Ammattikeittiöt Suomessa 2015. Vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia ja raportteja 23.

Tekes, 2001. Teknologiakatsaus 110/2001. Digitaalinen verkostotalous. Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki, Teknologian kehittämiskeskus Tekes.

Tuikkanen, R., Taskinen T. & Riihikoski J., 2005. IT -järjestelmien hankintaopas ammattikeittiöille. Helsinki, Efeko Oy.

Valkeapää, R. 2008. Sähköinen tilaus virtaviivaistaa suurkeittiön hankintaa. KunnallisSuomi 11, 17.