

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-ala, Imatra
Hotelli- ja ravintola- ja matkailualan koulutusohjelma

Janne Rapa

Muutosjohtaminen tuotekehitysprosessin työkaluna Imatran kylpylän ravintolassa

Tiivistelmä

Janne Rapa

Muutosjohtaminen tuotekehitysprosessin työkaluna Imatran kylpylän ravintolassa, 29 sivua, 6 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola- ja matkailuala/Imatra

Hotelli- ja ravintolan koulutusohjelma

Restonomi

Opinnäytetyö 2013

Ohjaajat: lehtori Jukka Moilanen, Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatran Kylpylä Oy

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tuotekehitys ravintolassa. Opinnäytetyössä tekijä suunnitteli uuden ruokalistan ravintola Pistaasiin. Yhteistyökumppanina toimi Imatran kylpylä Oy. Opinnäytetyön laatija oli mukana jokaisessa toiminnallisen vaiheen osa-alueessa. Aihe opinnäytetyöhön tuli opinnäytetyön laatijan ja yhteistyökumppanin kiinnostuksen myötä. Tekijä halusi tehdä opinnäytetyön työpaikalleen ja sieltä osoitettiin omaa kiinnostusta opinnäytetyötä kohtaan.

Opinnäytetyön casena oli suunnitella uusi ruokalista uuteen ravintolaan. Samalla tarkasteltiin muutosjohtamista tuotekehityksen työkaluna. Muutosten vaikutuksia muihin työntekijöihin opinnäytetyön laatija havainnoi työpaikallaan. Tietoa etsittiin Internetin ja kirjallisuuden avulla. Opinnäytetyön tekijä hankki tietoa myös haastattelujen avulla.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi ruokalista. Ruokalista tuli hyvin kilpailukykyinen ja myyvä. Ruokalistan suunnittelu onnistui siis hyvin ja lyhyessä ajassa koottu ja suunniteltu lista toimii erinomaisesti.

Muutosjohtamista tutkiessa esille tuli tärkeitä asioita: muutosjohtamisen työkaluihin kuuluvat sisäinen markkinointi, motivointi ja sitouttaminen sekä tiedottaminen. Nämä työkalut ovat erittäin tärkeitä muutosjohtamisessa ja niitä ei pidä unohtaa. Muutosjohtamisessa pitää osata johtaa ihmisiä, jotta haluttuun tavoitteeseen muutoksessa päästään mahdollisimman helposti.

Asiasanat: ruokalista, tuotekehitys, muutosjohtaminen

Abstract

Janne Rapa

Change-Management as a Tool of Product Development in Imatra Spa Restaurant, 29 pages, 6 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Tourism, Imatra

Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

Bachelor's Thesis 2013

Instructor: Mr Jukka Moilanen, Senior Lecturer, Saimaa UAS

The theme of this thesis was product development in a restaurant. In this thesis, the author planned a new menu for the new restaurant called Restaurant Pistaasi. Cooperation partner was Imatra Spa. Author was active in every step of the functional part. The main thing that led to this subject, was the interest of the author and cooperation partner. Author wanted to do his thesis for his place of employment and they showed interest, too.

The case was to develop a new menu for the new restaurant Pistaasi. At the same time change-management as a tool of a product development was examined. New menu brought a few changes so the feelings of the workgroup were examined, too. Info for the thesis was found from books and Internet. Author made a few interviews and gathered information that way, too.

The final result of this thesis was a new menu. Menu became very competitive and saleable. Planning a new menu succeeded very well and in a short period of time the menu started to sell well.

Tools of change-management include internal marketing, motivating and informing. These tools are very important and shouldn't be forgotten. To get to the wanted goal, people should be managed well.

Keywords: menu, product development, change-management

Sisällys

1	Johdanto.....	5
2	Yhteistyökumppanin esittely.....	6
2.1	Kylpylän ravintolamaailma.....	7
2.2	Kylpylän keittiön henkilökunta.....	8
3	Tuotekehitys.....	8
3.1	Tuotekehityksen syitä.....	9
3.2	Tuotekehitysprosessi ja tuotekehitys ravintolassa.....	10
3.3	Tuotekehitys ja ruokalistan suunnittelu.....	11
4	Muutosjohtaminen.....	12
4.1	Sisäinen markkinointi.....	17
4.2	Motivointi ja sitouttaminen.....	18
4.3	Tiedottaminen ja viestintä.....	19
5	Ravintola Pistaasin ruokalistan suunnittelu.....	19
5.1	Lähtötilanne ja prosessin kulku.....	20
5.2	Annosten suunnittelu.....	20
5.3	Ensimmäiset annokset ja muutokset.....	21
6	Tulokset ja yhteenveto.....	24
	Kuviot.....	27
	Lähteet.....	28

Liitteet

- Liite 1 Pistaasin lautasannokset
- Liite 2 Pistaasin lautasannokset
- Liite 3 Pistaasin lautasannokset
- Liite 4 Lasten annokset
- Liite 5 Pistaasin ruokalista
- Liite 6 Pistaasin uudistettu ruokalista

1 Johdanto

Muutoksista puhutaan paljon ja niitä pidetään jopa nykyajan ilmiönä. Menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykyänsä organisaatioiden on kehityttävä ja muututtava. Muutostarpeet voivat syntyä organisaation omista tavoitteista tai omistajien tahtotilasta (Hyppänen 2007, 218).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kertoa tuotekehitysprosessista ja kokemuksista tuottaen uusi ravintolan ruokalista. Yhteistyökumppanina opinnäytetyössä toimii Imatran Kylpylä Oy, jolle suunnitellaan ravintola Pistaasin uusi menu. Opinnäytetyössä käsitellään muutosjohtamista osana ravintolan tuotekehitysprosessia. Aihe on rajattu vain ruokatuotteeseen.

Opinnäytetyön tekijä on kerännyt tietoa kirjoista ja Internetistä. Myös haastattelujen kautta on pyritty saamaan erilaista tietoa ja mielipiteitä. Projekti alkoi vuonna 2011 talvella ja päättyi keväällä 2013. Se alkoi muutamilla tapaamisilla, joissa käytiin läpi tulevan muuttuvan ravintolakonseptin liikeideaa ja sitä, millainen lautasannoskonsepti siihen on kehitteillä. Itse työskentelen Imatran kylpylässä kokkina joten opinnäytetyön aiheenvalinta oli minulle luonnollista. Opinnäytetyön projektiaikataulu oli melko tiukka, mutta vuosi sen jälkeen lista on elänyt ja kehittynyt siitä mikä se ensimmäisen kerran oli.

Opinnäytetyö on rajattu vain ruokatuotteeseen. Siinä käsitellään tuotekehitysprosessia sekä myös muutosjohtamista. Johdannossa esitellään opinnäytetyön aihe ja perustellaan aiheen valinta.

Opinnäytetyössä esitellään Imatran kylpylää ja sen sisältämiä palveluja. Imatran kylpylän ravintolaosastoa on esitelty tarkemmin, ja jokaisen ravintolan tarjoamat palvelut on kerrottu erikseen. Kylpylän keittiön henkilökunnasta on myös kerrottu, koska keittiö on tärkeässä osassa ruokatuotteen tuotekehityksessä.

Tuotekehitysprosessi ja muutosjohtaminen ovat oleellisia tässä opinnäytetyössä, koska opinnäytetyön tarkoitus on kertoa ravintola Pistaasin tuotekehityksestä, eli uuden ruokalistan esilletuomisesta ja muutoksesta. Tuotekehityksen käsitteitä määritellään ja kerrotaan mitä tuotekehitys on. Muutosjohtamista avataan sen käsitteillä ja työkaluilla. Muutosjohtamista käsitellessä käydään läpi myös muutosjohtamisen haasteita sekä kerrotaan haastateltujen esimiesten

mielipiteitä muutosjohtamisesta ja viitataan myös opinnäytetyön toiminnalliseen vaiheeseen, ravintola Pistaasin ruokalistan suunnitteluun.

Opinnäytetyön toiminnalliseen vaiheeseen kuuluva ravintola Pistaasin menun suunnittelu selvitetään tarkasti. Pääpaino oli listan suunnittelemisessa ja sen teossa. Hinnoittelua ja markkinointia ei käsitellä tässä opinnäytetyössä ja ne on rajattu pois.

Lopussa oleva yhteenveto ja pohdinta kertoo tuloksista ja työn tekemisestä. Luvussa käsitellään opinnäytetyön vaiheita ja omaa suorittamista projektin eri vaiheissa. Haastattelujen pohjalta saatua palautetta omasta suorittamisesta kerrotaan myös.

2 Yhteistyökumppanin esittely

Imatran kylpylä Oy on Imatran Karhumäellä sijaitseva vapaa-ajan viihdekeskus. Se tarjoaa asiakkailleen viihtyisän lomaelämyksen niin kylpylän, hotellin kuin ravintoloidenkin osalta. Pian 28 vuotta vanha Kylpylä perustettiin Etelä-Karjalan Kuntoutumissäätiön saatua valtioneuvoston luvan perustaa erillinen osakeyhtiö harjoittamaan terveyskylpylä-kuntoutumislaitoksen liiketoimintaa vuonna 1985.

Alkujaan kuntoutumis-, kurssi- ja majoituspalveluja tarjonnut kylpylä on muuttunut vuosituhatien vaihteessa tehtyjen laajennus- ja saneerausinvestointien myötä kuntoutumiskeskuksesta elämyskeskukseksi. Vuonna 2000 valmistui 48 perhehuoneen käsittävä Promenadihotelli ja vuonna 2001 kylpylä Taikametsä sekä Kylpyläkatu hemmottelupalveluineen. Vuonna 2001 valmistui myös kokoustilojen laajennus sekä ravintoloiden saneeraus. (Imatra.)

Etelä-Karjalan Kuntoutumissäätiö rakennutti kylpylän yhteyteen 36 korkeatasoista loma-asuntoa vuonna 2004. Investointien myötä Kylpylästä on tullut merkittävä vetovoimatekijä koko Kaakkois-Suomen alueelle. Lisääntyvien venäläisten matkailijoiden myötä kysyntä on suuressa kasvussa koko ajan.

Nykyään kylpylän promenadihotellissa on 80 kahden hengen huonetta. Kylpylä-hotelliin kuuluu 50 Economy- huonetta ja niiden lisäksi 29 standardihuonetta.

Imatran kylpylän varustukseen kuuluu myös loma-asuntoja ja lomasviittejä. (Imatran kylpylä.)

Kylpylä tarjoaa mainiot puitteet kokousten pitämiselle. Sillä on yhdeksän eri koosta kokoushuonetta aina 41m²:n tilasta 480m²:n kokoiseen tilaan. (Imatran kylpylä.)

Vuonna 2001 valmistunut Taikametsä vetää matkailijoita paljon rajan takaa, sekä myös Suomesta. Kylpylä Taikametsässä voi nauttia mm. hieronnoista, rentouttavista suihkuista sekä höyrysaunasta. Kylpylän yhteydessä on myös Vesihoitola Venla sekä Beauty Spa Wellamo. Venla tarjoaa asiakkailleen hierontaa ja muita rentouttavia hoitoja, kun taas Wellamo on kauneuden erikoisliike. (Imatran kylpylä.)

Imatran kylpylästä löytyy myös vapaa-ajan aktiviteetteja peli- ja keilahallista kiinnostuneille ja muusta liikunnasta pitäville. Sieltä löytyy mm. kuntosali, liikuntasali ja ohjattuja liikuntatunteja. (Imatran kylpylä.)

2.1 Kylpylän ravintolamaailma

Imatran kylpylän ravintolamaailmaan kuuluu ravintola Pistaasi, a la carté ravintola Kastanja, viihderavintola Tähtitaivas, aulabaari Helmi ja kahvila Akseli G.

Ravintola Pistaasiin suunnitellun uuden lautasannoskonseptin lisäksi ravintola tarjoaa myös aamupalaa, lounasta ja päivällistä. Aamupala tarjotaan arkisin klo 7.00 -10.00 ja viikonloppuisin klo 8.00 -11.00. Lounas on tarjolla arkisin klo 11.00 -13.30 ja viikonloppuisin klo 12.00 -15.00. Päivällinen alkaa joka päivä klo 17.00 ja loppuu arkisin klo 19.00 ja viikonloppuisin klo 20.00.

Ravintola Kastanja tarjoaa asiakkailleen Nordic Kitchen- tyyllisen makuelämyksen. Lista on kausittain vaihtuva ja sisältää erilaisia pohjoismaisia herkkuja. Kastanja on auki lähes joka päivä klo 17.00:stä eteenpäin aina klo 22.30:een tai klo 23.30:een (perjantai ja lauantai). Sunnuntaisin ja maanantaisin Kastanja pitää ovensa kiinni.

Yleisesti torstaisin auki oleva viihderavintola Tähtitaivas tarjoaa mahtavat puitteet isompiin tilaisuuksiin ja esimerkiksi gaalailallisiin. Pikkujoulu kautena Tähtitaivaalla esiintyvät Suomen eturivin artistit.(Imatran kylpylä.) Aulabaari Helmi on

Tähtitaivaan yhteydessä oleva seurusteluravintola, jossa voi katsoa urheilua, laulaa karaokea ja pysähtyä hetkeksi istumaan ja nauttimaan toistensa seurasta.

Kylpyläkadulla sijaitseva Kahvila Akseli G tarjoaa ruokaa ja juomaa. Ruokalistaan kuuluu mm. pizzaa, kana- ja makkarakori, keittoa, salaattia ja sämpylöitä sekä kahvin kanssa jäätelöä tai leivoksia. Akseli G:ssä hotellivieraat voivat myös pelata lautapelejä, kahvilasta on myös näkymä Taikametsään. (Imatran kylpylä.)

2.2 Kylpylän keittiön henkilökunta

Kylpylän keittiö vastaa luonnollisesti kylpylän ruokatuotteesta. Keittiön henkilökuntaan kuuluu kahdeksan kokkia, joista yksi toimii myös varastonhoitajana ja yksi hoitaa ainoastaan aamupalaa. Kokkien lisäksi henkilökuntaan kuuluu keittiömestari ja kolme vuoropäällikköä. Vuoropäälliköistä kaksi tekee myös rivikokin suorittavaa työtä. Varakeittiömestarina toimiva vuoropäällikkö hoitaa tavarantilaukset ja työvuorolistojen teon. Henkilökuntaan keittiössä kuuluu myös tarpeen tullen vaihtuva tiskivuorojen tekijä. Työntekijät tiskivuoroihin hoidetaan oman henkilökunnan lisäksi myös varamiespalvelun kautta.

Aamupalan hoitajan työvuoro vaihtelee klo 6.00:sta klo 13.00:een tai klo 14.30:een. Aamuvuorossa olevat kokit työskentelevät klo 8.00:sta klo 15.00:een tai kello 16.00:een. Iltavuoro alkaa vuorosta riippuen klo 14.00, klo 15.00 tai klo 16.00. Ensimmäisenä iltavuoroon tuleva toimii lämpimän ruoan tekijänä, toinen kylmäkkönä ja viimeisenä tuleva vastaa à la carte- ruokien valmistelusta ja tekemisestä. Keittiön miehitykseen kuuluu aamuvuoroissa ja iltavuoroissa kaksi kokkia ja asiakkaiden määrien mukaan myös tiskaaja. Arki-iltaisoin miehitys on sama, mutta viikonloppuisin miehityksenä on kolme kokkia ja tiskaaja.

3 Tuotekehitys

Tuotekehityksenä ymmärretään toiminta, jossa on tarkoitus kehittää jotain vanhaa entisestään paremmaksi tai sitten kokonaan luoda jokin uusi tuote. Tuotekehitys on monivaiheinen prosessi, jonka tekemiseen kuluu huomattavasti aikaa

(Jokinen 1999, 9, Kontion 2011, 9.) Sen tavoitteena on kehittää tuotteita, joiden avulla ruokapalveluja tuottava yritys voi toimia kannattavasti, parantaa markkina-asemaansa, taata asiakastyytyvyyden ja varmistaa toimintansa jatkuvuuden. Tuotteen käyttäjän tarpeiden muuttuminen on tärkein tuotekehityksen käynnistäjä, ja sen pitää olla käyttäjän tarpeita tyydyttävää, kannattavaan toimintaan tähtäävää, jatkuvaa, ennakkoluulotonta, systemaattista, organisoitua ja yrityksen voimavaroihin suhteutettua. (Pölönen, Tiainen & Turto 2005.) Tärkeintä on muistaa asiakasryhmien tarpeet ja kehittyä asiakkaiden toiveiden mukaisesti. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 43.)

Ravintolan tuotepalvelupaketti on tuskin koskaan täysin valmis, joten sitä tulee seurata ja kehittää. Siihen vaikuttavat mm. muutokset ympäristössä, taloudessa, kysynnässä ja asiakasryhmien tarpeissa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 88). Pölösen, Tiaisen & Turton (2005) mukaan muutokset ympäristössä ja tarpeissa ovat seuraavanlaiset:

- kansainvälisen kilpailun lisääntyminen
- tuotteiden käyttöiän lyhentymisen
- lainsäädännön ja määräyksien muuttuminen
- elintapojen ja kulutustottumusten muuttuminen
- raaka-aine- ja energiakustannusten kasvaminen
- uusien ja korvaavien raaka-aineiden tuleminen
- teknologian kehittyminen
- kaupan rakenteen ja kilpailukyvyn muuttuminen
- työelämän pelisääntöjen muuttuminen
- ekologisuus

Tuotteiden käyttöiän lyhentymisen on hyvä esimerkki mm. ravintolan ruokalistan muuttumiseen. Ruokalista vaihtuu kausittain ja sitä pitää pyrkiä parantamaan koko ajan. Raaka-ainehintojen kasvaminen ja uusien ja korvaavien raaka-aineiden tuleminen ovat hyviä esimerkkejä ruokalistan kehittämisen ja muokkaamisen tarpeellisuudelle.

3.1 Tuotekehityksen syitä

Yrityksen on seurattava aikaansa ja pystyttävä vastaamaan muutoksen tuomiin haasteisiin. Onnistunut tuotekehitystyö pitää yrityksen ajan tasalla ja auttaa sitä menestymään luomalla uusia tuotteita ja parantamalla olemassa olevien laatua

(Komppula & Boxberg 2002, 94.) Komppulan & Boxbergin (2002) mukaan tavallisimmat syyt tuotekehitysprosessin aloittamiseen:

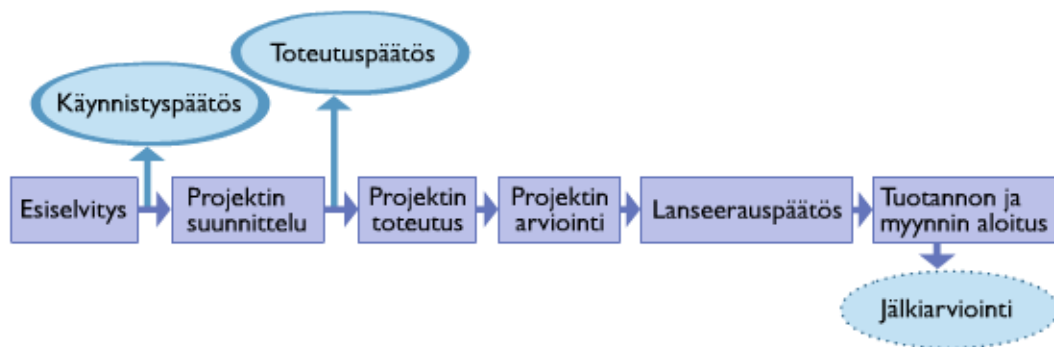
- tavoite lisätä myyntiä
- markkinatilanteen muutos
- asiakkaiden kulutustottumukset
- kilpailutilanne

Investointien edellytyksenä on tulojen kasvattaminen, ja se perustuu joko parempaan hintaan tai katteeseen tai sitten suurempaan myynnin volyyymiin. Tähän päästään harvoin pelkän markkinointiviestinnän keinoin vaan sen lisäksi tarvitaan uusia tai uudistettuja tuotteita joko vanhoille tai kokonaan uusille asiakkaille (Komppula & Boxberg 2002, 94). Lisämyynti on tottakai ollut myös ajatuksena, kun ravintola Pistaasin uutta konseptia on ajateltu. Ruokalistaa suunniteltaessa on otettu huomioon myös ns. vanhat tuotteet, joita keittiön henkilökunta on oppinut tekemään ja sitä kautta jalostettu uusi ruokalista vanhoille ja uusille asiakkaille.

Yrityksen markkinatilanne muuttuu usein yrityksestä riippumattomista syistä. Markkinoille syntyy uutta kysyntää, johon kannattaa vastata kehittämällä uusia tuotteita. Tästä hyvänä esimerkkinä on venäläisten matkailijoiden lisääntyvä tulo Suomeen. Komppulan & Boxbergin (2002, 94) mukaan se on saanut aikaan monenlaisia tuotekehitysprojekteja. Ravintola Pistaasin ruokalistalta löytyy myös venäläiseen makuun oleva lohikeitto sekä muutama lohta sisältävä annos. Nämä annokset ovatkin hyvin kysytyjä juuri venäläisten osalta.

3.2 Tuotekehitysprosessi ja tuotekehitys ravintolassa

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) kuvataan tuotekehitysprosessia.



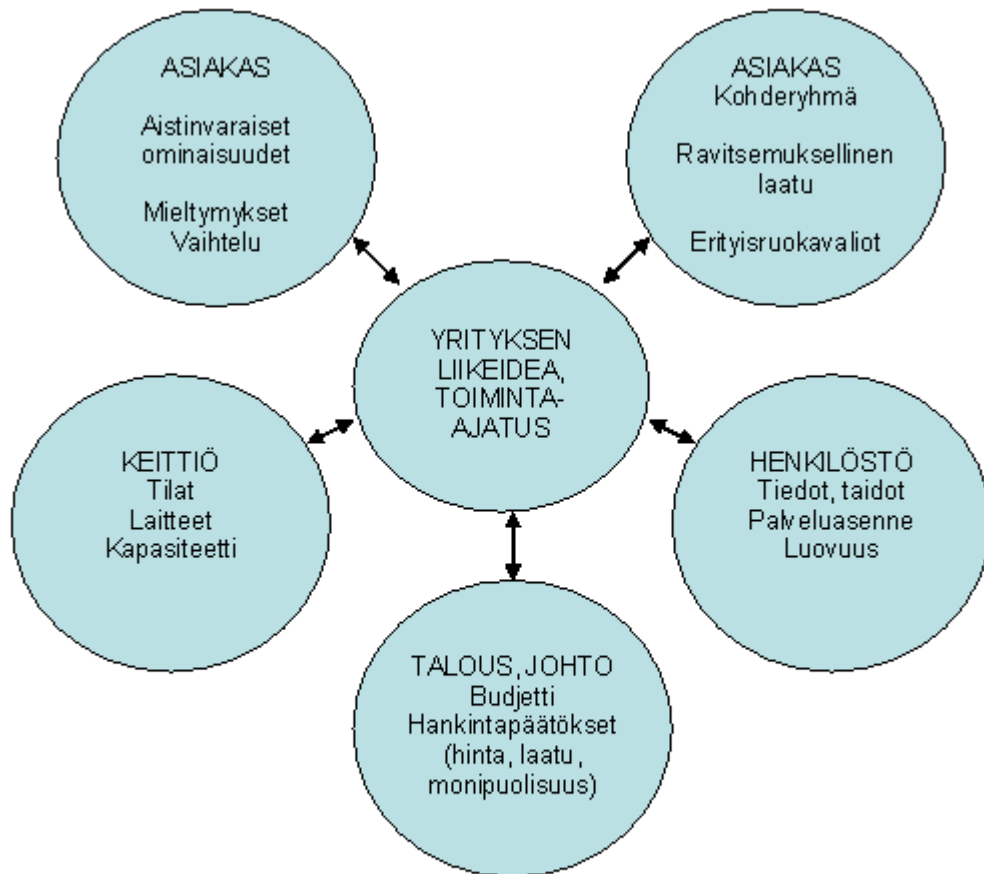
Kuvio 1. Tuotekehitysprosessi (Pölonen, Tiainen & Turto 2005)

Kuten kuvioista (Kuvio 1) käy ilmi, tuotekehityksellä on monta vaihetta. Nuo vaiheet käyvät hyvin kuvaamaan ravintola Pistaasin tuotekehitystä ja uuden ruokalistan tekoa. Ensin selvitettiin tarve muutokselle ja uudelle ravintolakonseptille sekä kartoitettiin asiakatarpeita ja tutkittiin asiakaspalautteita. Tämän lisäksi tiedusteltiin koulun innokkuutta osallistua tekemään opinnäytetyö, joka liittyy tuotekehitykseen. Käynnistyspäätöksen myötä alkoi projektin suunnittelu ja kokoukset liittyen ruokalistaan. Projekti toteutettiin, annoksia arvioitiin ja muutettiin. Tämän jälkeen niitä alettiin myymään asiakkaille. Jälkiarviointina mielestäni toimii asiakaspalautteet.

Aromilehdessä (2011) ilmestyneessä artikkelissa kerrotaan, että ravintola-alalla tehdään paljon tuotekehitystä, mutta se on toistaiseksi melko jäsentymätöntä. Tuotekehityksessä ei kovinkaan usein osata hyödyntää asiakaspalautetta, vaikka sitä useimmissa yrityksissä kerätäänkin.

3.3 Tuotekehitys ja ruokalistan suunnittelu

Asiakkaalle laadukkaan ruokapalvelun ja keittiölle tehokkaan toiminnan mahdollistavan ruokalistan taustalla on pitkäjänteinen jatkuva tuotekehitysprosessi. Suunnittelutyön pohjana käytetään yleensä aiempia ruokalistoja, vakioruokaohjeita, asiakaspalautetta ja ravitsemussuosituksia. (Ruokalistasuunnittelu.) Esimerkiksi ravintola Pistaasin ruokalistan suunnittelussa hyödynnettiin aiempaa ruokalistaa ja tutkittiin asiakaspalautteita.



Kuvio 2. Ruokalistan suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä (Ruokalistasuunnittelu)

Kuten kuvio 2 kertoo, ruokalistan suunnittelussa pitää ottaa monia asioita huomioon. Tuotekehitykseen tarvitaan pohjasuunnittelua niin keittiön työtilojen ja välineiden osalta, kuin keittiön henkilökunnan tietotason ja taitojen kartoittamisen kannalta. Työntekijöitä pitää olla valmis perehdyttämään ja kouluttamaan. Tuotekehityksen kannattavuutta pitää mitata ja määritellä budjetti. Kaikki nämä pitää ottaa huomioon, kun suunnitellaan tulevaa ruokalistaa ja mietitään, mikä on kannattavaa ja mikä ei. Lähtökohtaisesti asiakas on se, jota pitää ajatella ensimmäiseksi.

4 Muutosjohtaminen

Change-management.com- sivuston mukaan muutosjohtaminen on väline, jolla johdetaan ihmisiä läpi muutoksen ja jolla pyritään saamaan uudesta asiasta yritykselle parempi hyöty (Change-management).

Nykyajan työelämässä kaikki ihmiset kaikissa organisaatioissa kohtaavat ilmiön nimeltä muutos. Muutokset voivat olla pieniä: tietokoneeseen asennetaan uusi ohjelma, joka täytyy opetella, tai suuria: organisaation rakenteita ja toimintoja muutetaan laaja-alaisesti. Henry Honkasen (2006) mukaan yritysten täytyy olla sensitiivisiä markkinoiden suhteen, asiakassuuntautuneita, innovatiivisia ja kansainvälisiäkin, ja se on vaatinut organisaatiolta yhä suurempaa joustavuutta ja kykyä jatkuvasti parantaa suorituskyykyään. Tämä puolestaan on edellyttänyt johtamismallien muuttumista yhä osallistavammiksi: miten ihmiset saadaan sitoutumaan ja toimimaan yhä parempiin suorituksiin pääsemiseksi. (Honkanen, 2006,9.)

Muutokset työpaikalla voidaan jakaa kahteen eri suuntaiseen näkökohtaan: muutos tuo vaihtelua ja muutos aiheuttaa epävarmuutta. Ulla Eräsälön (2011, 132) mukaan yksilön suhtautuminen muutokseen riippuu hänen tarpeittensa painotuksesta. Mitä turvallisuushakuisempi yksilö on, sitä uhkaavampana hän kokee ympärillään tapahtuvat muutokset, ja mitä suurempi on yksilön tarve toteuttaa itseään, sitä enemmän hän näkee muutoksessa mahdollisuuksia kehittyä työssään.

Muutostilanteissa esimiehen on ensisijaisesti johdettava ihmisten sisäisiä prosesseja eli ajattelua ja tunnemaailmaa. Esimiehen ei pidä ajatella, että asioita on helpompi muuttaa kuin ihmisiä, koska asiatkaan eivät muutu elleivät ihmiset toimi muutoksen puolesta. (Eräsalo 2011, 132.)

Eräsälön (2011, 132.) mukaan muutoksen johtaminen edellyttää esimiehiltä tietoa

- muutosprosessista eli tekijöistä, jotka saavat muutoksen aikaan
- muutoksen vaikutuksista yksittäiseen työntekijään ja työyhteisöön
- muutosta vastustavista voimista: miksi muutosvastarintaa esiintyy
- muutoksenhallinnan menetelmistä
- ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä

Muutos tulee esiin päätöksenteossa, viestinnässä ja vuorovaikutuksessa sekä yhteistoiminnassa. Se toteuttaa aina tiettyä säännönmukaisuutta ja sisältää samat vaiheet:

1. Muutosta ennakoiva vaihe

Johdolla on käsitys muutostarpeesta, ja pyritään rikkomaan vallitseva tasapaino ja luomaan liikkuva tilanne. Tämä herättää henkilöstössä aavistuksia, mikä näkyy ilmapiirissä. Huhut ja kuiskinta lisääntyvät. Voi esiintyä levottomuutta ja aikaa käytetään epäoleellisen tekemiseen. Päätöksentekoa saatetaan vältellä.

2. Uhan kokemisvaihe

Muutosta kohdataan, ja se koetaan usein omaan asemaan kohdistuvana uhkana ja menetyksenä tai ainakin epävarmuuden tunteena. Osa kokee täydellistä lamaantumista. Eräsalon (2011, 133.) mukaan se, miten uhkaavaksi muutokset koetaan, on kuitenkin hyvin yksilöllisiä.

Esimerkiksi ravintola Pistaasin ruokalistan suunnittelussa työntekijät olivat hyvin epävarmoja, ja muutosta vierastettiin melko paljon. Epäilyjä tuottivat työmäärän lisääntyminen ja se, miten annoksia tehdään ja ovatko ne myymiskelpoisia. Myös kolmannessa vaiheessa ilmi tuleva "miksi pitää muuttaa, kun kaikki oli hyvin"- ajattelu oli mielestäni melko yleistä ainakin alussa.

3. Vastustuksen vaihe

"Miksi pitää muuttaa, kun kaikki oli hyvin"- ajattelu. Entistä yliarvostetaan, mikä johtuu siitä, että pitää luopua jostakin, esimerkiksi entisestä tavasta työskennellä. Luopumiseen liittyy epävarmuus siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Muutosvastarinta kuuluu asiaan, ja sen voimakkuus voi vaihdella paljon yksilötasolla.

Kritiikin esittäminen sisältää jo ajatuksen uudesta suunnasta. Henkilö myöntää muutoksen, mutta taistelee vielä sitä vastaan. Hiljaisuus ei ole hyväksi, koska näin ei saada työntekijöiden mielipiteitä kuuluviin.

4. Hyväksymisen vaihe

Vähän kerrassaan tunteet muuttuvat positiivisiksi, ja uteliaisuus uutta kohtaan alkaa herätä. Aluksi hyväksyminen on hiljaista sopeutumista, mutta vähitellen aktiivinen toiminta kasvaa. Positiivisia mielipiteitä alkaa kuulumaan ajoittain.

Muutosta ennakoivassa vaiheessa tarvitaan hyvää muutossuunnittelua, nopeita perusteltuja päätöksiä ja riittävästi viestintää. Ennakoiviin signaaleihin on puuttava ja ns. näkymättömästä on tehtävä näkyvä avoimella keskustelulla.

Uhan kokemisvaiheessa Eräsalon (2011, 134) mukaan tosiasiat on tuotava esille riittävän monta kertaa, ja esimiehen on oltava läsnä alaisiaan varten tarjoten tukea. Toisen työntekijän kokemusta ei saa mitätöidä, vaan annetaan aikaa sulattaa asian sisältö ja merkitys yksilölle. Lisätietoa tulevasta tulee antaa vastaa sitten, kun uteliaisuus sitä kohtaa alkaa herätä.

Vastustuksen vaiheessa muutosvastarinta on hyväksyttävä asiaan kuuluvana ilmiönä, jota ei voi ohittaa tai kieltää. Vanhasta luopumiseen on annettava aikaa työntekijöille ja työyhteisöä on tuettava sekä tunnetasolla että lisäämällä viestintää yksilö- ja yhteisötasolla. Esimiehen tehtävänä on kestää työyhteisön tunteita ja ahdistusta menemättä itse siihen mukaan. Hyväksymisen vaiheessa rohkaitaan työyhteisöä ja yksilöitä eteenpäin, henkilöstöä valmennetaan tulevaan ja ryhdytään tositoimiin. (Eräsalon 2011, 133 -134.)

Haastateltuani Imatran kylpylän ravintolapäällikkö Jani Kerästä ja kysyttyäni sitä, miten hän käsittää muutosjohtamisen, hän kertoi: *Mielestäni muutosjohtamista tarvitaan silloin kun todetaan, että yrityksessä tarvitaan selkeästi uudenlainen tapa toimia tai tehdä asioita. Tavoitteet tulee esittää selkeästi ja perustella vahvasti, muutoksen tuoma hyöty tulisi esittää konkreettisesti jopa henkilökohtaisella tasolla, jos mahdollista. Ennen muutosten toteutusta osallistaminen päätöksentekoon on usein paikallaan.*

Muutosjohtamisen työkaluista kysyttäessä Keränen (2013) oli sitä mieltä, että niihin kuuluvat asiakaspalautteen seuraaminen, prosessien ja toimintatapojen hallinta ja johtaminen, taloudellinen seuranta ja vertailu historiaan sekä itse henkilöstön johtaminen. Asiakaspalautteen seuraamisella Keräsen mukaan

saadaan tietoa siitä, tehdäänkö oikeasti asioita, joita asiakkaat haluavat. Olen täysin samaa mieltä tästä, koska ravintola ja sen henkilökunta on asiakkaita varten töissä. Asiakkaille annetaan hyvää palvelua ja kokemuksia. Jos asiakaspalautteita ei seurata, tai niitä ei edes kerätä, ei tiedetä mahdollista tarvetta muuttumiselle.

Prosessien ja toimintatapojen hallinnalla Keräsen (2013) mukaan pyritään hallitsemaan muuttunutta tilannetta, eikä anneta ns. lipsua vanhaan. Vanhan työskentelymallin jättäminen voi olla hyvin haasteellista, mutta siihen pitää pyrkiä. Näissä asioissa esimiesten on oltava hereillä ja seurattava alaistensa työskentelyä, sekä huomautettava, jos jokin ei täsmää.

Jani Keränen (2013) kertoi, että taloudellisella seurannalla sekä henkilöstön johtamisella on tärkeä merkitys muutosjohtamisessa. Taloudellisella seurannalla vahvistetaan näkemystä muutoksen onnistumisesta ja se auttaa motivoimaan myös työntekijöitä eteenpäin. (Keränen, 2013.) Työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi ja kuuluvansa johonkin asiaan tai ryhmään, mikä saa aikaiseksi asioita. Tämä taas luo positiivisia mielikuvia muutoksesta, johon ehkä aiemmin on kohdistettu negatiivisia näkemyksiä.

Keränen (2013) sanookin, että muutos kohtaa aina vastarintaa, mutta eriävien mielipiteiden tulee myös päästä kuuluville, ja niihin pitää reagoida tarpeen mukaan. Perusteeton vastarinta on syytä kohdata siten, että päämäärää kohti tavoitellaan määrätietoisesti yhteisen hyvän nimissä.

Toinen haastattelemani henkilö oli Imatran kylpylän keittiömestari Jyrki Yli-Uotila (2013). Hänen mielestään muutosjohtamisessa on kyse siitä, miten voidaan hallitusti saada aikaan pysyvä muutos, joka on myös yhtiön strategian kannalta oikean suuntainen ja että muutokseen sitoudutaan pitkällä tähtäimellä. Yli-Uotilan (2013) mukaan muutosjohtamisen työkaluihin kuuluu sitouttamisen ja motivoinnin lisäksi myös johtamisen läpinäkyvyys, eli tehdyille ratkaisuille pitää olla selkeät ja kaikkien ymmärtämät perustelut. Kommunikaatio on siis merkittävässä asemassa, kun haetaan yhteisölle päämääriä. Toinen tärkeä asia Yli-Uotilan mielestä on päämäärien selkeyttäminen ja suunnitelmallinen seuranta,

johon hänen mukaansa liittyy myös työyhteisön palkitseminen, kun tietyt tavoitteet saavutetaan. Tulospalkkio on mm. hyvä esimerkki yhteisön palkitsemisesta.

4.1 Sisäinen markkinointi

Muutosjohtamisessa sisäinen markkinointi on hyvin tärkeää: kuinka saadaan tuote "myytyä" omalle työyhteisölle. Sisäinen markkinointi tarkoittaa siis muutosta vastaan oleville työntekijöille/alaisille tuotteen tai tuotteiden markkinoimista. Esimerkiksi opinnäytetyön tuotoksena valmistunut uusi menu ravintola Pistaa-siin tuotti aluksi muutosvastarintaa, mutta ajan myötä vastustus väheni, osittain juuri sisäisen markkinoinnin avulla. Sisäinen markkinointi on juuri se työkalu ja keino, jolla henkilökunnan kautta pyritään parhaaseen mahdolliseen onnistumiseen. Tavoitteena on motivoida koko henkilökunta asiakaskeskeiseen toimintaan (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1996, 124, Malinin 2009, 10.)

Jyrki Yli-Uotila (2013) kertoo, että uuden ruokalistan esilletuomisessa pitää ottaa huomioon seuraavia asioita: henkilökuntaa kannattaa osallistaa ja ottaa mahdollisuuksien salliessa mukaan suunnittelemaan uutta listaa. Lista on hyvä julkistaa hyvissä ajoin ennenkuin se astuu voimaan ja sen tekniset asiat pitää käydä yhdessä tarkasti läpi. Jos ruokalajit ovat ennen valmistamattomia, niin perehdyttäminen ja käytännön opetus on tärkeää. Seurannan ja opastuksen pitää jatkua listan jo ollessa käytössä, että kaikki varmasti tekevät asiat niin kuin ne on suunniteltu. Jani Keräsen (2013) mainitsema prosessien ja toimintatapojen hallinta liittyy myös tähän hyvin.

Mielestäni Yli-Uotilan (2013) mainitsemat asiat ovat todella hyviä asioita sisäisessä markkinoinnissa. Henkilökunnan osallistaminen ruokalistan suunnitteluun antaa työntekijälle motivaatiota ja parantaa jopa työilmapiiriä, kun saa osallistua johonkin tärkeään. Listan julkistamisella hyvissä ajoin työyhteisö pääsee jo yleisellä tasolla listan sisälle, ja se antaa sille odotuksia. Nämä odotukset saattavat osittain tuoda ilmi jo edellä mainittua muutosvastarintaa, mutta listan annosten teknisten asioiden yhdessä tarkasti läpikäyminen voi muuttaa mielipiteitä positiivisempaan. Perehdyttäminen ja käytännön opetus on mielestäni hyvin tärkeää, koska työntekijä voi olla täysin tietämätön uusien annosten valmistuksesta tai valmistelemisesta. Tähän auttavat reseptiikka ja annoskuvat.

4.2 Motivointi ja sitouttaminen

Motivointi muutosjohtamisen työkaluna on tärkeää, koska työntekijät ja työyhteisö on saatava toimimaan halutulla tavalla. Jani Keräsen (2013) mukaan taloudellisella seurannalla vahvistetaan näkemystä muutoksen onnistumisesta. Muutoksen onnistuminen luo työntekijöille tunnetta, että heillä on tärkeä osa siinä mitä tapahtuu, ja että muutos on sittenkin vain hyvästä. Säännöllinen palautteen antaminen ja muutoksen hyötyjen kerronta tuo Keräsen mukaan selvät perusteet muutoksen tarpeellisuudelle (Keränen 2013). Muutoksessa työntekijät kokevat epävarmuutta, ja sen positiivisten puolten esille tuomista ei voi tarpeeksi korostaa.

Palautteen antamisen hyödyntäminen johtamisessa on todella tärkeää, sillä se on myös yksi motivointi- ja palkitsemiskeino. Taitavasti käytettynä sillä voi saada paljon tuloksia aikaan, mutta se vaatii taitoa ja harjoittelua. (Hyppänen 2007, 141.)

Sitoutumisen aikaansaaminen on tärkeää, sillä yritykseen, tiimiin ja tehtävään sitoutunut henkilö hyväksyy tavoitteet ja tekee töitä niiden eteen itsenäisesti (Hyppänen 2007, 142). Sitouttaminen uuteen työnkuvaan ja tekemiseen on tärkeää muutosjohtajalle. Asiakaspalautteella saadaan esimerkiksi tietoa ravintolan annosten ulkonäöstä ja mausta. Näiden avulla voidaan päätellä se, tekeekö työyhteisö annokset juuri niin kuin niiden pitäisi näyttää ja maistua.

Hyppäsen (2007, 143) mukaan henkilöstön kokema työtyytyväisyys vaikuttaa sen sitoutumiseen. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat myös johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen. Henkilön sitoutuminen näkyy mm. siinä,

- miten paljon hän on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä
- miten hän hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot
- miten hän haluaa ponnistella niiden eteen
- miten pitkään hän pysyy organisaation palveluksessa

4.3 Tiedottaminen ja viestintä

Juuti ja Virtanen (2009, 151) kertovat, että muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Se on avointa viestintää ja sen laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Vain se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät, merkitsee. Viestinnän jättäminen kokonaan pois on pahinta, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä.

Tiedottaminen ja kommunikointi olisi hyvä sisällyttää yhdeksi tehtäväksi projektisuunnitelmassa. Sen eri muodot ja vastuuhenkilöt kannattaa määritellä, sekä se, kenelle, missä ja koska ja mitä pitäisi tiedottaa. Muutosjohtajan on jatkuvasti kuljettava ympäriinsä, tiedotettava, kuunneltava ja kommunikoitava. Ihmisiä kiinnostavat eniten kysymykset: Miten muutos tulee koskemaan minua? Tuleeko minun työpaikkani säilymään? Pitääkö minun oppia uutta? Opinko? Selviydynkö. (Tuominen 1997, 304.)

Kari Tuomisen (1997, 304) mukaan kaikkea tiedottamista ei tule jättää alkutiedottamisen varaan, vaan kaikki pitää tietoisena projektin etenemisestä ja tuloksista. Tiedottamisen ei tulisi rajoittua vain henkilökuntaan, vaan sen pitää usein myös tavoittaa asiakkaat, toimittajat, omistajat, yhteiskunta ja mitä moninaisimmat sidos- ja intressiryhmät.

5 Ravintola Pistaasin ruokalistan suunnittelu

Ravintolassa ja toimipaikkaruokailussa ruokalistat ovat myyntilistoja, joissa myytävät ruoka-annokset luetellaan hinnoiteltuina ja tietyssä järjestyksessä. Niitä on useita eri tyyppisiä, joista tavallisimpia ovat lounas- ja päivällislistat sekä à la carte-listat. Ruokalistan ja yrityksen mukaan ruokalajit on hinnoiteltu joko annoksittain tai siten, että eri ruokalajeista on koottu ateriakokonaisuuksia (Lehtinen, Peltonen & Talvinen 2007, 88.) Ravintola Pistaasin ruokalista on à la cartetyyppinen ruokalista, josta tuotteet löytyvät annoksittain, ja niiden sisältö on esitelty.

Ruokalistasuunnittelu on ruokapalvelun toimintojen perusta. Ruokalista määrää, mitä keittiössä kulloinkin tehdään, ja se toimii samalla myös tärkeimpänä viestijänä asiakkaille (Ravitsemuspassi). Ravitsemuspassi.fi- sivuston mukaan ruokalistasuunnittelussa oleellista on asiakaslähtöisyys ja asiakasryhmän ravitsemussuosittelun tunteminen. Ravintola Pistaasin ruokalistassa on otettu huomioon asiakkaat, jotka haluavat nopeaa ja helppoa ruokaa. Lapsetkin on huomioitu hyvin.

5.1 Lähtötilanne ja prosessin kulku

Imatran kylpylän ravintolapäällikkö Jani Keränen (2013) ilmoitti kylpylän innokkuudesta Saimaan ammattikorkeakoulua kohtaan tehdä opinnäytetyö heille. Oma lähtökohta oli alunperin, että haluan tehdä opinnäytetyön työpaikalleni Imatran kylpylälle.

Ruokalistan suunnittelussa oli melko kiireinen aikataulu: suunnittelu alkoi noin puolitoista kuukautta ennen ruokalistan määriteltyä toteutusaikaa joulukuussa 2011. Annokset oli oltava suunniteltuina kuvauksia varten helmikuun 2012 alkuun mennessä. Prosessi lähti liikkeelle tapaamisella, jossa ravintolapäällikkö kertoi ravintolan muutoksesta ja siihen suunniteltavasta lautasannoskonseptista. Konseptin pääideana oli, että lautasannosten pitäisi olla nopeaa ja edullista, helppoa ruokaa. Pikaruokaravintolasta ei kuitenkaan ollut kyse. Ravintolapäällikkö antoi tietyt kriteerit siihen, millaisia ruokia listalta pitäisi löytyä ja joiden pohjalta listaa alettaisiin työstämään. Kriteerien mukaan listalta piti löytyä nautapossu-, kana-, kasvisannokset sekä pizzaa, pastaa ja lasten ruokia.

5.2 Annosten suunnittelu

Ruokapalveluita tuottavan yrityksen yksi tärkeimmistä suunnittelun kohteista on annos- ja ateriasuunnittelu. Ateriasuunnittelun ja siitä johdetun toiminnan tulee tukea yrityksen liikeideaa, toiminta-ajatusta ja arvoja. (Lehtinen ym. 2007, 86.)

Annosten suunnitteluun ravintolapäällikkömme Jani Keränen (2013) antoi ohjeita, että ruuan tyyli voisi olla lähellä ABC-liikennemyymälöiden tyyppistä ruokaa. ABC on sekä liikkuvan ihmisen viihtyisä taukopaikka, että lähiseudun asukkaalle päivittäisiä palveluja tarjoava palvelukeskus (Abc-asetat). ABC:n annosten tyyli

on nopeaa ja edullista, ja valikoimasta löytyy salaattiannoksia aina pizzoihin ja hampurilaisaterioihin asti. Ruokalista on laaja, ja niissä on otettu lapset hyvin huomioon. Aluksi tutkiskelin ja vertailin ABC-myymlöiden ruokalista ja otin sieltä vinkkejä tulevaan Pistaasin ruokalistaan. Silloinen à la carte- lista toimi myös hyvänä pohjana lautasannoksille, koska sen ruoka-annokset olivat hyvin samantyyppisiä kuin itse olin listaani ajatellut.

Yhtenä kriteerinä annoksille oli, että niiden pitää olla edullisia. Kespron tilausjärjestelmän avulla tutkin annosten mahdollisia raaka-aineita ja hintoja. Kespron tilausjärjestelmästä saa haettua eri raaka-aineita ja niiden hintoja erillisellä hakutoiminnolla, ja valinnanvaraa on todella paljon. Raaka-ainepohjaa tutkiskellessa piti miettiä myös, mitä ja minkä valmistajan tuotteita keittiö käyttää jo valmiiksi. Tämä helpottaa mm. tilausten tekemistä hyvin paljon.

5.3 Ensimmäiset annokset ja muutokset

Ensimmäisiin annoksiin kuuluivat kana-, nauta-, possu-, pizza-, pasta- ja lasten annokset.

- Kana-annos: kanafileepihvi, lohko-peruna, kasvis ja punaviinikastike
- Possu: Porsaan ulkofileepihvi, kasvis ja bearnaisekastike
- Nauta: Lehtipihvi, tikkuperunat, kasvis, maustevoi, punaviinikastike
- Kinkku-ananas pizza: Pohja, ananaspala, kinkkusuikale, tomaattikastike, juusto
- KanaBBQ pizza: Pohja, ananaspala, aurajuusto, broilerkuutio, tomaattikastike, juusto, BBQ-kastike
- Hampurilaisateria: Sämpylä, pihvi, tomaattiviipale, cheddarjuusto, jääsalaatti, majoneesi, tikkuperuna
- Nakit ja muusi: Muusi, nakki, kurkkuviipale, kirsikkatomaatti
- Kanakori: Broilerinugetti, tikkuperuna, ketsuppi, majoneesi, kurkkuviipale, kirsikkatomaatti
- Nakit ja ranskalaiset: Tikkuperuna, nakki, kurkkuviipale, kirsikkatomaatti, ketsuppi
- Lohikeitto: Lohikuutio, perunakuutio, purjo, kerma, vesi, tilli, ruisleipä
- Savulohipasta: Savulohikuutio, pasta, purjo, paprika, kerma

Ensimmäiset annokset koostuivat siis edellämmainituista raaka-aineista. Nämä annokset saivat osin uuden ilmeen toisen tapaamisen yhteydessä. Toisessa kokouksessa kävimme läpi annosten sisällön ja puuttuvien annosten mahdollisen raaka-ainepohjan.

Toisen tapaamisen anti annosten ja muutosten suhteen näytti seuraavalta:

- Kana-annoksen kastike vaihdettiin bearnaisekastikkeeseen.
- Possuannokseen lisättiin lohkoperunat ja kastike vaihdettiin sienikastikkeeseen.
- KanaBBQ pizza korvattiin jauhelihapizzalla.
- Nakit ja muusi- annos vaihdettiin lohi ja muusi- annokseksi.

Lisätyt annokset:

- Kala: lohi, kasvis, sienikastike, muusi
- Kasvis: kasvispihvi, tomaatti, kasvis
- Jauhelihapizza: pohja, tomaattiviipale, jauheliha, tomaattikastike, juusto
- Lohi ja muusi: muusi, lohi, kurkkuviipale, kirsikkatomaatti
- Kinkkupasta: pasta, kinkkusuikale, sipuli paprika, kerma, parmesan

Kolmannen tapaamisen yhteydessä lisättiin vielä kolme annosta:

- Lihapullat ja muusi: muusi, lihapulla, kermakastike (annos myös lasten ruoissa)
- Dippilautanen: kanachilitikku, kurkku, porkkana, nachot, ristikkoperuna, sipulirengas, mozzarellatikku, romainesalaatti, yrttikermaviili, ketsuppi, chilimajoneesi
- Kanacaeser: romainesalaatti, kanafileepihvi, caesarkastike, krutonki, parmesanjuusto

Tammikuun viimeisellä viikolla suunnitellut annokset olivat siinä vaiheessa, että ensimmäinen testauskerta voitiin sopia. Minä ja työkaverini teimme annokset, jonka jälkeen ne menivät maisteltaviksi ja arvioitaviksi. Arvioijina toimivat ravintolapäällikkö Jani Keränen, silloinen keittiömestari ja silloisessa työvuorossa olleet tarjoilijat ja kokit. Valmiista annoksista otettiin myös kuvat (Liite 1, 2, 3 & 4).

Annosten testausten jälkeen minulle annettiin palautetta ja muutoksia annoksiin.

Muutettavat asiat sisälsivät:

- Lasten annokseen lisättiin pasta bolognese, johon kuului pennepastaa ja bolognesekastiketta.
- Kastikkeiden määrää pudotettiin kautta linjan 1 dl/annos.
- Perunoiden ja lisäkkeiden annoskokoa tarkennettiin.
- Kasvisannokseen lisättiin kermaviilikastike.
- Jauhelihapizzan täytteet uusittiin ja ne olivat; pohja, tomaatti, bolognesekastike, juusto.
- Lihapullat ja muusi- annokseen lisättiin suolakurkku ja punajuuriviipaleet, lasten annokseen lisättiin kirsikkatomaatti.
- Kanacaesarsalaattiin lisättiin kirsikkatomaatti.
- Savulohipastan loheksi vaihettiin lohikuutio.

Valmiit annokset olivat siis:

- Possua ja sienikastiketta
- Lehtipihvi
- Kanaa ja bearnaisekastiketta
- Lohta ja sienikastiketta
- Kylpylän lihapullat ja muusi
- Lohipasta
- Kinkkupasta
- Dippilautanen
- Kanacaesar salaatti
- Lohikeitto
- Kasvispihvit
- Kinkku-ananaspizza
- Jauhelihapizza
- Hampurilaisateria

Lasten ruoat:

- Lohta ja perunamuusia
- Kanakori
- Nakit ja ranskalaiset
- Pasta bolognese

- Kylpylän lihapullat ja muusi

(Liite 1, 2, 3, 4 & 5)

Näiden annosten lisäksi ruokalistaan lisättiin myöhemmin pippurihärkä, katkarapu- tonnikalapizza sekä jäätelöjälkiruoat. (Liite 5)

Kaikki annokset laitettiin esille salin valkoiselle ruokailulautaselle, poikkeuksena lasten annokset, jotka laitettiin salin valkoiselle keittolautaselle. Lohikeitto muutettiin pastalautasen jälkeen keittokuppiin. Salin valkoinen ruokailulautanen korvattiin loppujen lopuksi à la carte- lautasilla, jotka olivat poistuneet käytöstä uuden à la carte- ravintolakonseptin myötä.

Lopuksi annoksista tehtiin annoskortit, joihin liitettiin kuvat. Annokset olivat lähellä silloisen à la carte- listan ruokia, joten annoksenteko-ohjeita ei sen ihmeellisemmin laitettu esille, vaan annosten sisältämät raaka-aineet listattiin työpisteeseen seinälle. Itse olin mukana valvomassa annosten tekoa.

Helmikuun ensimmäisellä viikolla annokset olivat koko talon henkilökunnan testattavana. Henkilökunta sai antaa palautetta ja kehitysehdotuksia. Muutostoiveita ei juurikaan kuitenkaan tullut.

Annokset tulivat salin puolelle suurelle valotaululle kaikkien nähtäviksi, jotta tilaaminen olisi helppoa kaikille. Kuvissa näkyy itse annos, hinta ja annoksen sisältämät lisukkeet. (Liite 1 - 6)

6 Tulokset ja yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä suunniteltiin ravintola Pistaasiin uusi ruokalista ja tarkasteltiin muutosjohtamista sekä tuotekehitystä. Mielestäni opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa, mutta palkitsevaa.

Ravintola Pistaasin ruokalistan suunnittelu antoi paljon tietoa ravintolan ruokalistan suunnittelusta ja siitä, miten keittiössä yleensä toimitaan tällaisessa tuotekehityksessä. Ruokalistan suunnittelu oli haasteellista, koska eri raaka-aineiden yhteensopivuus ja niiden etsiminen oli vaikeaa. Myös annosten monipuolisuus

ja menun suunniteltu laajuus tuotti ongelmia. Kuitenkin kovalla yrittämisellä ja halulla eri komponentit löytyivät, ja tekeminen sujui erittäin hyvin.

Annosten testaaminen on hyvin tärkeää. Huomasin tämän, kun testasimme ensimmäisen kerran annoksia. Raaka-ainemäärien suunnittelu annokseen on hyvin vaikeaa ilman testausta. Testausvaiheessa esimerkiksi kastikkeiden ja lisäkkeiden määrä vaihtui täydellisesti. Annoksia kokeillessa myös niiden ulkonäöstä saatiin osviittaa, esimerkiksi miten lisäkkeet kannatti asetella ja tuliko kastike ensin.

Kysyin palautetta suunnittelemastani ruokalistasta ravintolapäällikkö Jani Keräselältä ja keittiömestari Jyrki Yli-Uotilalta. Yli-Uotilan (2013) mukaan se on "perusvarma lista", joka vastaa asiakaskunnan tarpeeseen, ja ruoat ovat tuttuja, joita henkilökunta on tottunut valmistamaan ja asiakaskunta tilaamaan. Lista ei kilpaile à la carte- ruokalistan kanssa ja on selkeä erilainen vaihtoehto, mikä oli myös lähtökohtana. Jani Keräsen (2013) mielestä ruokalista onnistui odotetusti. Raaka-ainepohja ja reseptiikka muotoutuivat asetetun katetavoitteen ja halutun liikeidean mukaisesti. Keräsen mukaan tasalaatuisuudessa oli aluksi ongelmia, mutta nykyään ruokalista toimii jo odotetusti. Hinta-laatusuhde on hyvä.

Asiakaspalautteiden mukaan ruokalistan ulkonäkö ja maku on ollut myös hyvä. Mielestäni lista on siis ollut kaikinpuolin onnistunut. Olen nyt seurannut sen kehitystä työnkuvani myötä helmikuusta 2012 huhtikuuhun 2013 ja olen todennut, että lista myy hyvin. Se on hyvä vaihtoehto buffet- pöydän lisäksi, ja lista antaa mahdollisuuden lapsille syödä jotain erilaista. Lasten lista on monipuolinen, ja sieltä löytyy varmasti kaikille jotain.

Pistaasin ruokalista on muuttunut jo keväälle 2013. Mielestäni ruokalista on nyt erittäin kilpailukykyinen muutamien annosten tullessa lisäksi listalle. Listalle on lisätty mm. pippurihärkä, katkarapu-tonnikalapizza, oliivi-kaprispizza ja muutama hampurilais- ja sandwichateria. Kanacaeser-salaatin lisäksi listalla on nykyään myös normaali caesersalaatti ja lohicaeser-salaatti (Liite 6).

Tuotekehitys on monen tekijän summa. Siinä pitää ajatella ennen kaikkea asiakasta ja hänen tarpeitaan. Esimerkiksi Pistaasin ruokalistasuunnittelussa on otettu huomioon asiakkaat, jotka eivät halua ehkä niin hintavaa à la carte- annosta, vaan nopeaa ja helppoa, ennen kaikkea edullista ruokaa. Opinnäytetyö

antoi paljon tietoa tuotekehityksestä yleisesti sekä ravintola-alalta. Tuotekehityksen lähtökohtana on aina asiakas, ja asiakaspalautteet ovat tärkeässä osassa tuotekehityksen alku- ja loppuvaiheessa. Alussa kartoitetaan, mitä asiakkaat haluavat, ja lopussa arvioidaan tuotekehityksen onnistuminen.

Ruokalistaa suunnitellessa tuli väistämättä mieleen uuden listan esille tuoma muutos työtottumuksiin ja tapoihin. Muutosvastarintaa koettiin osaksi sen takia, että työmäärä lisääntyisi ja henkilökunta ei riittäisi. Muutokselle pitää kuitenkin antaa aikaa sen vakiintumiselle, ja mielestäni näin tapahtui myös keittiössämme. Mielestäni en muutosjohtamista juuri havainnut ainakaan itsessäni, tosin opastin annosten teossa ja katsoin, että kaikki annokset tehdään niinkuin piti. Näissä asioissa huomasin, että hyvin helposti ihminen alkaa soveltamaan erilailla, kuin mitä oikeasti pitäisi tehdä. Muutosjohtamisessa onkin tärkeä seurata muuttuneita asioita ja valvoa, ettei vanhaan lipsuta tai yritetä tehdä väärin.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa ja mielenkiintoista. Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja tuottaa uusi ruokalista ravintola Pistaasiin, ja siinä onnistuttiin. Listasta tuli hyvin myyntikelpoinen ja kilpailukykyinen niin hinnan kuin laadunkin suhteen. Lyhyen aikataulun puitteissa pystyttiin kehittämään hyvä lista, jota myöhemmin on jalostettu eteenpäin.

Kaiken kaikkiaan ruokalistan suunnittelu oli hyvin opettavainen kokemus. Sen lisäksi muutosjohtamisen tarkastelu oli mielestäni mielenkiintoista, koska siinä sai verrata jonkin verran kokemuksia työpaikkani, Imatran kylpylän keittiön tapahtumiin ruokalistasuunnittelun yhteydessä. Luulen, että tästä opinnäytetyöstä on paljon hyötyä muutosjohtamisesta ja tuotekehitysprosessista kiinnostuneille. Esimiehille se antaa hyvää tietoa muutosjohtamisesta.

Kuviot

Kuvio 1. Tuotekehitysprosessi, s. 11.

Kuvio 2. Ruokalistan suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä, s. 12.

Lähteet

Abc-asetat. www.abcasetat.fi. Luettu 13.5.2013.

Ahonen, J; Koskinen, T. & Romero, T. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Dark Oy.

Aromilehti 2011. Ravintoloiden tuotekehitys jatkuvaa, mutta ei suunnitelmallista. Artikkelit 16.11.2011.

Change-management. www.change-management.com. Luettu 5.5.2013.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark.

Hannukainen, T; Slotte, S; Kilpi, E & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu - Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hemmi, M & Lahdenkauppi, M. 2002. Avec - Asiakaspalvelua ravintolassa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit - muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Imatra. <http://www.imatra.fi/djulkaisu/kokous/20101412-3-5110.PDF>. Luettu 29.4.2013.

Imatran kylpylä. www.imatrankylpyla.fi. Luettu 29.4.2013.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava.

Keränen, Jani; ravintolapäällikkö. Imatran kylpylä. 2013. Haastattelu.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kontio, V. 2011. Ravintola Huviretken paikallismenujen tuotekehitys. Palvelun tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lehtinen, M; Peltonen, Harri & Talvinen, Päivi. 2007. Ruoanvalmistuksen käsikirja. Porvoo: Werner Söderström Oy.

Malin, P. 2009. Sisäisen markkinoinnin käsikirjan suunnittelu ja toteutus. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Pölonen, P; Tiainen, M. & Turto, P. 2005. Tampereen ammattiopiston tuotekehityksen oppimateriaali.

Ravitsemuspassi. <http://www.ravitsemuspassi.fi/valmennus.php?k=219822>. Luettu 9.5.2013.

Ruokalistasuunnittelu.

http://www2.amk.fi/mater/ravitsemisala/tietojrtph/ruokalistasuunnittelu_13073.html. Luettu 13.5.2013.

Tuominen, K. 1997. Muutoshallinan mestari - Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Yli-Uotila, Jyrki; keittiömestari. Imatran kylpylä. 2013. Haastattelu.









<h1>Menu</h1>		
<p>1. Possua ja sienikastiketta 15,90€ Pansaan ukoiffesta, lohkoperunotta, meheksen kastiketta ja kastiketa (M,G)</p> <p>2. Pippurihärkää ja kermakastiketta 18,90€ Pippurituha härän ukoiffesta (1,60g) ja talon kermakastiketta. Uudat lohkoperunotta ja kastiketa (M,G)</p> <p>3. Lehtipihvi 16,90€ Naudan lehtipihvi, sikkuperunotta, kastiketa. Uudat maustetut sekä punaviinikastiketta (M,G)</p> <p>4. Kanaa ja bearnaisekastiketta 15,90€ Broilerin rintaliha, lohkoperunotta, bearnaisekastiketta ja kastiketa (G)</p> <p>5. Lohta ja sienikastiketta 16,90€ Pöistetty lohta, perunamuusia, meheksen kastiketta ja kastiketa (L,G)</p> <p>6. Kylpylän lihapullat ja perunamuusi .. 12,90€ Herkuullista lihapullia, perunamuusia, talon kermakastiketta sekä punajuuria ja suolakurkkua (M)</p> <p>7. Lohipasta 11,90€ Pennepastaa, kermata pasta kastiketta, lohja ja pomeeranjuustoa (M)</p> <p>8. Kinkkupasta 11,90€ Pennepastaa, kermata pasta kastiketta, porkkinkkua ja pomeeranjuustoa (M)</p> <p>9. Dippilautanen 13,90€ Napacekulautanen josta riittää uusemmällekin. Kanachikkouja, ristikkaoperunaa, sipulireisaa, maissireisilouja, maissikastuja sekä porkkanaa, kurkkua. Uudat yrtkimarilla, ohlimajoneesia ja ketsuppia</p> <p>10. Kanacaesar Salaatti 12,90€ Broilerin rintaliha, kinkkokaanasta, romaheksalaattia, pomeeranjuustoa, leipävuonkeja sekä herkuullista caesarkastiketta (L)</p> <p>11. Lohikeitto 8,90€ kermata lohikeittoa ja paahdettuja rullaleipää (M)</p> <p>12. Kasvispihvit 12,90€ Maukkaita kasvispihveja, mehevät grillimaattia sekä lime-kermavalkokastiketta (L,G)</p>	<p>13. Kinkku-ananaspizza 13,00€ kinkkua, ananasta, tomaattikastiketta ja juustoa (L)</p> <p>14. Jauhelihapizza 13,00€ jauhelihat, tuoremaattia, tomaattikastiketta ja juustoa (L)</p> <p>15. Katkarapu-tennikalapizza 13,00€ Kattkarapuja, tennikalaa, tomaattikastiketta ja juustoa (L)</p> <p>16. Hampurilaisateriä 9,90€ Talon hampurilainen jossa täyveliäpihvi, Cheddarjuustoa, salaattia ja tomaattia. Uudat ranskalaisia perunottoja ja juustoa 0,4 L</p>	
<hr/>		
<h2>Lasten Menu</h2>		
<p>17. Lohta ja perunamuusia 7,00€ Pöistetty lohta, perunamuusia, kinkkokaanasta ja kurkkua (L,G)</p> <p>18. Kanakori 7,00€ Kananurgeritja, ranskalaisia perunottoja, kinkkokaanasta ja kurkkua (M)</p> <p>19. Nakit ja Ranskalaiset 7,00€ pöistettyjä, ranskalaisia perunottoja, kinkkokaanasta ja kurkkua. Uudat ketsuppi ja majoneesia (L,G)</p> <p>20. Pasta Bolognese 7,00€ Pennepastaa ja tomaattista jauheliha kastiketta (M)</p> <p>21. Kylpylän lihapullat ja perunamuusi... 7,00€ Herkuullista lihapullia, perunamuusia, talon kermakastiketta, kinkkokaanasta ja kurkkua (M)</p>	<p>22. Sukkaunelma 4,60€ suklaajäätelöä, suklaakastiketta, kermavaahtoa</p> <p>23. Mansikkahurma 4,60€ mansikkajäätelöä, mansikkakastiketta, kermavaahtoa</p> <p>24. Vaniljavietteitys 4,60€ vaniljajäätelöä, kinkkukastiketta, kermavaahtoa</p>	
<hr/>		
<h2>Jäätelöannokset</h2>		
<p>(M) Vähäallergiaton, (L) Laktoositon, (M) Maidoton, (G) Gluteiniton</p>		

Menu



- | | |
|--|---|
| 1. Possua ja sienikastiketta 16,90
Porsaan ulkofilettä, lankkuperunoita, metsäsienikastiketta ja kasviksia (L,G) | 5. Lohta sienikastiketta 16,90
Paistettua lohta, perunamuusia, metsäsienikastiketta ja kasviksia (L,G) |
| 2. Pippurihärkää ja kermakastiketta 19,90
Pippuroitua härän ulkofilettä (160 g) ja kermakastiketta.
Lisäksi lankkuperunoita ja kasviksia (L,G) | 6. Kylpylän lihapullat ja perunamuusi 13,90
Naudan lihapullia, perunamuusia, kermakastiketta sekä punajuurta ja suolakurkkua (L,G) |
| 3. Lehtipihvi 17,90
Naudan lehtipihvi, tikkuperunoita, kasviksia.
Lisäksi maustevoita ja punaviinikastiketta (VL,G) | 7. Lohipasta 12,90
Tuorepasta, kermaista kylmäsavulohikastiketta ja parmesan juustoa (L) |
| 4. Kanaa ja bearnaisekastiketta 15,90
Broilerin rintafiletä, lankkuperunoita, bearnaisekastiketta ja kasviksia (G) | 8. Lohikeitto 9,90
Kermaista lohikeittoa ja paahdettua ruisleipää (L) |
| | 9. Kasvispihvit 13,90
Maukkaita kasvispihvejä, grillitomaatteja sekä lime-kermaaviilikastiketta (L) |

Salaatit

- | | |
|--|---|
| 10. Caesar salaatti Naturel 11,90
Romaine salaattia, talon caesar-kastiketta, parmesanlastuja ja leipäkruutonkeja (L) | 12. Caesar salaatti lohella 14,90
Paistettua lohta, romaine salaattia, kirsikkatomaattia, talon caesar-kastiketta, parmesanlastuja ja leipäkruutonkeja (L) |
| 11. Caesar salaatti Kananpojalla 13,90
Paahdettua kananpoikaa, romaine salaattia, kirsikkatomaattia, talon caesar-kastiketta, parmesanlastuja ja leipäkruutonkeja (L) | |

Burgerit ja pizzat

- | | |
|--|--|
| 13. Spa Club Burger 15,90
180 g täyslihapihvi Angus härästä
Cheddar juustoa, rapeaa pekonia, suolakurkkua, tomaattia, punasipulia
lankkuperunoita ja talon chilimajoneesia | 15. Club Sandwich 12,90
Paahdettua kananpojan rintaa, kananmunaa, rapeaa pekonia, täysjyväleipää, sitruunamajoneesia ja tomaattia
lankkuperunoita ja talon chilimajoneesia |
| 14. Ruis Club burger 15,90
Ruissämpylä
180 g täyslihapihvi Angus härästä
Cheddar juustoa, suolakurkkua, tomaattia, punasipulia
lankkuperunoita ja talon chilimajoneesia | 16. Pizzat 13,50
a) Kinkku-ananas
Kinkkua, ananasta, tomaattikastiketta ja juustoa
b) Katkarapu-tonnikala
Katkarapuja, tonnikalaa, tomaattikastiketta ja juustoa
c) Salami-oliivi
Salamia, oliiveja, kaprista, tomaattikastiketta ja juustoa |



Lasten Menu



- | | |
|---|---|
| 17. Lohta ja perunamuusia 7,50
Paistettua lohta, perunamuusia, kirsikkatomaattia ja kurkkua (L,G) | 21. Lihapullat 7,50
Herullisia lihapullia, perunamuusia, kermakastiketta, kirsikkatomaattia ja kurkkua (L) |
| 18. Kanakori 7,50
Kananruetteja, ranskalaisia perunoita, kirsikkatomaatteja ja kurkkua (M) | 22. Jäätelöannokset 4,60
a) Suklaaunelma
Suklaajäätelöä, suklaakastiketta ja kermavaahtoa
b) Mansikkahurma
Mansikkajäätelöä, mansikkakastiketta ja kermavaahtoa
c) Vaniljaviettelä
Vaniljajäätelöä, kirsikkakastiketta ja kermavaahtoa |
| 19. Nakit ja ranskalaiset 7,50
Pikku nakteja, ranskalaisia perunoita, kirsikkatomaatteja ja kurkkua.
Lisäksi keitsuppia ja majoneesia (L,G) | 23. Juustokakkua & marjakastiketta 4,90 |
| 20. Hampurilainen 7,50
Naudan täyslihapihvi, tomaattia, ranskalaisia perunoita
Lisäksi keitsuppia ja majoneesia (L) | 24. Omenapiirasta & vaniljakastiketta 4,90 |