



# Hiljaisen tiedon välittäminen ravintolakeittiön johtamisessa

Case: Amarillo Lahti

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Hotelli- ja ravintola- alan  
koulutusohjelma  
Ravintola- ala  
Opinnäytetyö  
Juuso Rekola  
Kevät 2014

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola- alan koulutusohjelma

REKOLA, JUUSO:

Hiljaisen tiedon välittäminen  
ravintolakeittiön johtamisessa  
Case: Amarillo Lahti

Ravintola- alan opinnäytetyö, 47 sivua, 29 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyöni tarkoitus on tuottaa toimeksiantajalleni, Lahden Amarillolle, materiaali tukemaan uuden keittiöesimiehen perehdytystä. Työni tulkitsee myös sitä, kuinka paljon yksittäinen keittiömestari käyttää hiljaista tietoa ammatissaan ja minkälaisia vaikutuksia hiljaisella tiedolla on ammatissa.

Työssäni tutkimusmateriaali on hankittu haastattelemalla Lahden Amarillon edellistä keittiömestaria, joka lopetti työnsä Amarillossa joulukuussa 2013. Haastattelujen perusteella tuotin toimeksiantajan toivoman perehdytysmateriaalin. Viitekehyksessä käsittelen hiljaista tietoa sekä sen tarjoamia mahdollisuuksia, haasteita ja yhtä mallia hiljaisen tiedon hyödyntämiseen. Viitekehys käsittelee myös haastattelujen perusteella olennaisimpia ravintolakeittiön johtamisen osa- alueita.

Tutkimusosuudessa vertailen haastattelujen teemoittamisen yhteydessä nousseita teemoja viitekehukseen. Näin tavoitteena on löytää haastattelumateriaalin sekä viitekehysten väliltä yhteneväisyyksiä ja ristiriitoja sekä johdatella mahdollisesti uusia ajatuksia perustuen edellä mainittuihin materiaaleihin.

Tutkimukseni perusteella hiljainen tieto vaikuttaa ohjaavan työtä tekevää keittiömestaria melko paljon. Tutkimukseni mukaan hiljaisesta tiedosta ei kuitenkaan ole hyötyä täysin kokemattomalle henkilölle, mutta jo peruskoulutus ammattiin vaikuttaa antavan riittävän pohjan hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkimukseni mukaan on mahdollista, että nuori ja peruskoulutettu työryhmä voi jakaa, mahdollisesti jopa tuottaa hiljaista tietoa itsenäisesti vähentäen tarvittavan koulutuksen määrää.

Asiasanat: hiljainen tieto, ravintolakeittiö, asiakkuus, henkilöstö, prosessi, tuotekehitys, johtaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree programme of restaurant management

REKOLA, JUUSO:           Disseminating tacit knowledge in  
restaurant kitchen management  
Case: Amarillo, Lahti

Bachelor's thesis in Restaurant Management, 47 pages, 29 appendices

Spring 2014

ABSTRACT

---

The purpose of my thesis is to produce material to support the familiarization process of a new kitchen manager for my client Amarillo Lahti. My thesis also interprets how much does a single chef uses tacit knowledge in his work and what kind of influence does tacit knowledge tacit knowledge has in chefs profession.

The literature for my thesis was collected by surveying the chef of Amarillo, who was about to leave his job in december 2013. Based on the survey material, I produced the familiarization package as my client wished. In the theoretical framework of my thesis I cover tacit knowledge, the possibilities it provides, the challenges it may bring and one way one way to utilize tacit knowledge. The theoretical framework also covers a few major sections of kitchen management.

The research section of my thesis compares the major themes of the survey material and the theoretical framework. The purpose of this is to find similarities and conflicts between the two and also to lead possibly new ideas based on them.

My reserch seems to indicate, that tacit knowldge guides a chef fairly much in his work. I also found out, that tacit knowledge is not useful if the receiver of the knowledge has no experience at all. However even elementary training in the profession seems to be enough to make tacit knowledge useful. My research also suggests that a young work group with elementary training may distribute and even create new knowledge by themselves and doing so reduce the amount of required training.

Key words: tacit knowledge, restaurant kitchen, customership, personnel, process, product development leadership

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelma	1
1.2 Opinnäytetyöni ominaisuudet	2
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	3
2.1 S-ryhmä	3
2.2 Osuuskauppa Hämeenmaa	4
2.3 Amarillo- ketju	5
3 HILJAINEN TIETO	6
3.1 Hiljaisen tiedon haasteet	7
3.2 Hiljaisen tiedon potentiaali	8
3.3 Hiljaisen tiedon käyttöönotto	11
4 PÄIVITTÄISJOHTAMINEN	13
4.1 Ihmisten johtaminen	13
4.2 Asiakkuuden johtaminen	17
4.3 Prosessien johtaminen	18
4.4 Tuotekehitys	20
5 TUTKIMUSPROSESSI	23
5.1 Kvalitatiivinen tutkimus	23
5.2 Tutkimusmateriaali	23
5.3 Materiaalin analysointi	25
6 VIITEKEHYKSEEN POHJAUTUVA TYYPITTELY	26
6.1 Hiljainen tieto	27
6.2 Henkilöstön johtaminen	29
6.3 Asiakkuuden johtaminen	32
6.4 Prosessien johtaminen	33
6.5 Tuotekehitys	35
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
7.1 Oma arvioni työstä	37

7.2 Jatkotutkimusehdotus	38
LÄHTEET	39
LIITTEET	42

# 1 JOHDANTO

Hiljainen tieto on terminä jo vanha ja sitä on tutkittu useaan otteeseen jo 1900-luvun puolivälistä alkaen. Kuitenkaan tällaisen tiedon systemaattinen kerääminen ja eteenpäin vieminen ei ole tänäkään päivänä helppoa. Kaikilta meiltä löytyy hiljaista tietoa jostain aiheesta, monella tiedon aiheena on oma harrastus, oli se sitten kalliokiipeily tai virkkaaminen.

Hiljaista tietoa kehittyy niin yksityiselämässä, ammatillisessa maailmassa kuin harrastaessakin. Henkilö esimerkiksi kokee toimintamallin puutteelliseksi, hakee siihen parannusta ja kokeilee uutta mallia. Mikäli malli on edellistä parempi, henkilö pitäytyy uudessa mallissa. Tämä kuvastaakin hyvin oppimisprosessia. Asioita voidaan opettaa teoriassa, mutta todellista ammattitaitoa pelkällä teorialla ei saada aikaiseksi, vaan teorian lisäksi vaaditaan käytännön kokemusta johon yksilö voi heijastaa hänelle teoreettisesti opetettuja asioita. Kuitenkaan käytännön osaamisesta ei saada niin suurta hyötyä, mikäli yksilöä ei ole ensin teoreettisesti koulutettu.

## 1.1 Tutkimusongelma

Usein, ellei lähes aina, opinnäytetyössä voidaan määritellä selkeä kysymys, johon haetaan vastausta. Omassa työssäni on hieman haastavaa määritellä kysymystä, joten puhunkin tutkimusongelmasta. Jotta pääsisin loogisesti ongelmaani, esittelen ensin hieman lähtötilannetta.

Toimeksiantajani on Lahden keskustassa toimiva ruoka- ja seurusteluravintola Amarillo, joka on toiminut nykyisellä paikallaan jo vuodesta 2008. Amarillo on usein monelle työntekijälle niin sanottu läpikulkutyöpaikka, eli moni tuleva ammattilainen hakee sieltä perusosaamistaan ja siirtyy sen jälkeen muualle toisenlaisiin tehtäviin. Tästä johtuen Amarillon henkilöstön vaihtuvuus on suuri, ravintola- alan mittapuullakin mitattuna. Tällä hetkellä ravintolan avaamisesta lähtien talossa työskennellyttä henkilökuntaa ei enää juurikaan ole, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Yksi poikkeuksista on vielä lokakuun 2013 loppuun asti tehtävänsä suorittanut keittiömestari, joka tätä työtä aloitettaessa oli päättänyt vaihtaa työpaikkaa. Kuitenkaan vielä loppuvuonna 2013 ei ollut valittu

uutta keittiömestaria yksikköön, joten uhkana oli, että kaikki tieto mitä edelliselle mestarille oli kertynyt, katoaisi. Tästä päästäänkin työni varsinaiseen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan. Kuinka taltioida kaikki tämä tieto ja välittää se tulevalle keittiömestarille? Toimeksiantajan toiveena oli saada perehdytyspaketti uudelle esimiehelle, joka sisältää konkreettisia esimerkkejä työhön kuuluvien työtehtävien suorittamisesta. Tämän työn avulla uuden esimiehen olisi siis helpompi aloittaa uusi työtehtävänsä eikä pyörää tarvitsisi keksiä uudelleen.

## 1.2 Opinnäytetyöni ominaisuudet

Työssäni käsittelen ravintolakeittiön johtamiseen liitettävissä olevaa kirjallisuutta, jota vertaan toimensa jättävän Amarillon keittiömestarin mielipiteisiin sekä hänen soveltamaansa johtamismalliin. Materiaalien vertailussa ja niitä seuraavassa johdattelussa olen yhdistellyt kahta tiedon lähdettä. Näin olen johdatellut muutamia ajatuksia, jotka eivät sinällään ole ravintola- alalle uusia, mutta niiden esiintyminen esimerkiksi opinnäytetöissä on mielestäni hyvin harvinaista. Hiljaisesta tiedosta on opinnäytteitä tehty, mutta ei näin laajasta aiheesta.

Aiheen laajuus puolestaan tuo työhöni oman puolensa. Työni käsittelee ammattia, johon tyypillisesti opiskellaan kattavasti tai vaihtoehtoisesti ensin käydään läpi melko pitkä työura. Haastateltavani kuvaili omaa ammattiaan hyvin tunnepohjaiseksi. Tällä hän tarkoitti sitä, että hän tekee työssään usein päätöksiä, olivatpa ne oikeita tai vääriä, usein tunteen perusteella. Tämä osaltaan leimaa myös opinnäytetyötäni. Muutamit konkreettiset esimerkit pois lukien, työni sisältää enemmänkin kahden materiaalin filosofista keskustelua siitä, miten tämän tyylistä ammattikeittiötä voisi johtaa. Syyn tähän löytää työni loppupuolelta.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaan omistamalle ravintola Amarillolle Lahdessa. Yhteyshenkilönäni toimi työn edetessä Amarillon nykyinen keittiömestari Leila Tyyskä, jonka ajatus tämän työn tekeminen alun perin oli.

Ravintola Amarillo on Lahden keskustassa toimiva tex-mex ruokaa tarjoava ruoka- ja seurusteluravintola. Sen olennaisimpia osia on erilaisten chilien ja mausteiden runsas käyttö. Tyypillisiä tex-mex annoksia ovat esimerkiksi erilaiset burritot, nachot ja tortillat. Liikeideaan kuuluu myös olennaisena osana teemaan liittyvien juomien, kuten margaritojen, mojitojen ja alueelle sopivien oluiden tarjoamien. Amarillon ohella samoissa tiloissa toimii ravintola Public Corner, joka keskittyy pubi tunnelmaan. Amarillo ja Public Corner tekevät jossain määrin yhteistyötä, esimerkiksi käyttämällä osittain samoja työntekijöitä ja tarjoamalla ruokaa Amarillon keittiöstä pubin puolelle. Asiakaspaiikkoja molemmissa ravintoloissa on yhteensä noin 650.

Amarillon pääasiallinen asiakaskunta koostuu noin 18-35 vuotiaista nuorista aikuisista. Lounasaikaan ja alkuillan ala-carte- asiakkaat koostuvat lähinnä hieman vanhemmista, noin 25 vuotiaista ja vanhemmista, mutta ilta- ja yöasiakkaat ovat selvästi useammin noin 20 vuotiaita tai nuorempia.

Lahden Amarillo on Suomessa melko tyypillinen, osuuskaupan omistama ja ketjujohdettu ravintola. Seuraavissa alaluvuissa esittelen ketjun ja omistajan eroja hieman.

### 2.1 S-ryhmä

S-ryhmä muodostuu osuuskaupoista sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK:sta) tytäryhtiöineen. Toimipaikkoja tällä vähittäiskaupan sekä palvelualueiden verkostolla on yhteensä noin 1600 Suomessa. S-ryhmän perimmäinen tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. Suomen ulkopuolella SOK tuottaa matkailu- ja ravitsemispalveluita sekä harjoittaa marketkauppaa Pietarissa sekä Baltian alueella. SOK:n tehtävänä on toimia



osuuskauppojen keskusliikkeenä niiden omistuksessa sekä tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2014a)

S-ryhmä toimii päivittäistavara-, liikennemyymälä- ja polttoneste-, matkailu- ja ravitsemis-, auto- ja maatalouskaupan alueilla. Matkailu- ja ravitsemiskaupan osalta S-ryhmällä oli vuonna 2012 ravintolatoimipaikkoja 751 ja hotelleja 58. Tallinnassa sekä Pietarissa hotelleja on vielä kolme lisää, jotka toimivat Sokotel Oy:n tytäryhtiöiden alaisina, joka puolestaan on SOK:n tytäryhtiö. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2014a)

Paitsi edellä mainittuja palveluita, S-ryhmä tarjoaa myös pankkipalveluita S-pankin kautta. S-pankki on Suomen ensimmäinen ja tällä hetkellä myös ainoa kauppapankki, joka tarjoaa asiakkaille pankkipalveluita päivittäisten raha-asioiden hoitamisen, säästämisen sekä rahoituksen muodossa. Asiakasomistajille S-pankki tarjoaa käyttötilin, verkkopankkipalvelun sekä S-etukortti Visan maksutta. S-pankin toimipisteitä löytyy noin 700:sta S-ryhmän toimipaikasta. S-pankin omistavat SOK ja S-ryhmän alueosuuskaupat. (Suomen Osuuskauppojen keskuskunta 2014b)

Vuonna 2012 S-ryhmän kokonaismyynti oli noin 12 miljardia euroa. Kasvua vuoteen 2011 verrattuna oli 5%. Bonusta jaettiin samana vuonna 378 miljoonaa euroa ja investointeja uusiin toimipaikkoihin ja palveluihin tehtiin 573 miljoonaa. Vuonna 2012 S-ryhmä työllisti kaikkiaan 43 417 henkilöä ja onkin näin ollen merkittävä työnantaja Suomen laajuisesti. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2014c)

## 2.2 Osuuskauppa Hämeenmaa

Lahden Amarillon omistaa Osuuskauppa Hämeenmaa, joka toimii Kanta- ja Päijät- Hämeen alueella 23:n kunnan alueella. Hämeenmaan toiminta ulottuu kuudelle eri liiketoiminta- alueelle ja on myynniltään alueen suurin yritys. Kuten muutkin osuuskunnat, Hämeenmaakin tarjoaa asiakasomistajilleen tuotteita sekä palveluja kaikilla liiketoiminta- alueillaan. Mahdollinen tulos käytetään Hämeenmaan verkoston kehittämiseen sekä asiakasomistajille suunnattujen

palvelujen parantamiseen. Hämeenmaa on myös merkittävä työllistäjä, noin 3000 kanta- ja päijäthämäläistä saavat palkkansa Osuuskauppa Hämeenmaalta. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2014d)

Ylimpänä päättävänä elimenä Hämeenmaassa toimii edustajisto, joka on valittu vaaleilla. Kuten muissakin osuuskaupoissa, perustuu päätöksenteko edustukselliseen demokratiaan, jonka perusteella edustajisto toimii. Hallintoneuvoston tehtävänä on puolestaan valvoa, että osuuskauppaa ja sen hallintoa hoidetaan säädösten ja lakien mukaisesti, mutta myös valvoa, että edustajiston ja hallintoneuvoston päätöksiä toteutetaan. Hallintoneuvoston tehtävä on myös vahvistaa osuuskaupan strategia. Hämeenmaan hallintoneuvosto koostuu 23:sta jäsenestä, joista kaksi edustavat henkilökuntaa. Hallitus taas muodostetaan viidestä hallintoneuvoston valitsemasta jäsenestä, jonka tehtävänä on valmistella Hämeenmaan kilpailustrategia sekä valvoa sen toteutumista. Viimeisenä johtoryhmä vie strategian käytäntöön. Jokaisen johtoryhmän jäsenen tehtäviin kuuluu tämän ohella vastata omasta liiketoiminta- tai asiantuntemusalueestaan. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2014e)

### 2.3 Amarillo- ketju

Amarillon liikeideana on olla hyvää texmex- ruokaa rennossa tunnelmassa tarjoava ravintola. Amarillo- yksiköjä on Suomessa 23 sekä Tallinnasta yksi. Toimipaikat ovat tyypillisesti keskustassa hyvällä paikalla. Liikeidea on koko ketjun laajuinen, joten Amarillo on aina saman henkinen joka puolella Suomea ja Tallinnassa. Ketju määrittää Amarillon muun muassa ravintolan ulkoasun, sisätilojen tunnelman ja ruokalistan. Myös palvelun tulisi olla jokaisessa Amarillossa rentoa ja välitöntä. Asiakas tulisi saada viihtymään. Amarillon kohdeasiakas on nuori kaupunkilainen, noin 20-25- vuotias. (Amarillo käsikirja 2014)

### 3 HILJAINEN TIETO

Tiedon käsitteellä tarkoitetaan tavallisesti eksakteja asioita, kuten kirjoitettu sana, matemaattinen kaava tai esimerkiksi kartta. Tällaista tietoa voidaan nimittää eksplisiittiseksi tiedoksi. Hiljaisella tiedolla puolestaan tarkoitetaan tietoa, jota ei juurikaan voida ilmaista tai muotoilla vaikka se vaikuttaakin ihmisessä koko ajan. Unkarilaisen lääketieteen tutkijan Michael Polanyin mukaan hiljainen tieto on kaiken tietämyksemme perusta. Mikäli hiljainen tieto lakkaisi olemasta, myös eksplisiittinen tieto poistuisi. (Koivunen 1997, 77)

Hiljainen tieto ja eksplisiittinen, tai vaihtoehtoisesti fokusoitu, tieto edustavat siis kahta eri tiedon ulottuvuutta. Eksplisiittinen tieto määrittelee käsiteltyä asiaa sekä tekee sen näkyväksi. Jotta tietoa voidaan käsitellä, tarvitaan välttämättömänä työkaluna taustatietoa eli hiljaista tietoa. Merkittävänä erona hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä onkin eksplisiittisen tiedon arviointi kriittisesti. Hiljaisen tiedon kohdalla samanlainen kriittinen päättelyketju ei ole mahdollinen. Nämä kaksi tiedon eri muotoa kuitenkin täydentävät toisiaan. (Koivunen 1997, 80)

Mikäli näiden tietojen pohjalta haluttaisiin määritellä hiljaista tietoa tarkemmin, voitaisiin antaa muutamia esimerkkejä arkisesta elämästä. Mikäli ihmistä pyydetäisiin selittämään yksityiskohtaisesti polkupyörällä ajaminen, hän tuskin kykenisi seikkaperäisesti selittämään mihin suuntaan nojata missäkin vaiheessa tai kuinka siirtää painoaan tasapainon säilyttämiseksi. Toinen esimerkki voidaan ottaa kokin ammatista. Miten kokki tietää milloin pihvi on toivotussa kypsyydessä tai kuinka pidellä veistä toivotun lopputuloksen saamiseksi? Hän on sen oppinut tekemällä työtä, mutta ei kuitenkaan yksiselitteisesti osaa asiaa selittää. Hän vain tietää sen. Tämä on hiljaista tietoa.

Terminä hiljainen tieto on kuitenkin hyvin eksakti ja kuvaakin paremmin lopullista tiedon pakettia, joka on luonteeltaan muuttumaton. Hiljaisen tiedon luonnetta voidaan kuitenkin kuvata paremmin hiljaisena tietämyksenä. Tietämys taas on tilannekohtaista ja prosessimaisesti muuttuvaa. Tapahtumana tietämys luo mielikuvan tai mallin yhdistelemällä hiljaisia yksityiskohtia sekä siihen liittyy erilaisia kykyjä, kuten havaitsemista ja oppimista. (Virtainlahti 2009, 51 )

Virtainlahden mukaan siis lopullinen hiljainen tieto voidaan ajatella tekemisen kautta opituksi osaamiseksi eli tiedoksi. Hiljainen tietämys puolestaan voitaisiin kuvata oppimisprosessiksi, jota jokainen on käynyt läpi. Polkupyörällä ajamaan opettelu on esimerkiksi ollut monen hiljaisen tietämyksen kautta kerätyn yksityiskohdan tuottamaa hiljaista tietoa. Mikäli pyörää kallistaa liikaa, se kaatuu. Jarruttamisen voiman säätely on tärkeää mukavan pysähtymisen saavuttamiseksi. Näiden ja muiden oppimisen kautta tulleen hiljaisen tietämyksen tulleet yksityiskohdat muodostavat hiljaista tietoa polkupyörän ajamisesta.

### 3.1 Hiljaisen tiedon haasteet

Jon-Arild Johanssen ja Björn Olsen kirjoittivat mielenkiintoisen artikkelin hiljaisen tiedon suhteesta innovointiin. Heidän työstämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hiljainen tieto vaikuttaa innovaatioihin; onko sillä negatiivinen vai positiivinen vaikutus, vaikuttaako se innovaatioon lainkaan ja mitkä ovat syyt vaikutuksiin.

Heidän tutkimuksensa tuli loppujen lopuksi paljon puhuvaan tulokseen. Johanssenin ja Olsenin mukaan hiljainen tieto voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti innovaation tasoon. Vaikutus riippuu heidän mukaansa siitä, minkälainen osaamisen taso on ennen hiljaisen tiedon lisäämistä pakettiin. Mitä korkeampi kokemus ja osaamisen taso jo on, sitä enemmän hiljainen tieto ruokkii innovatiivisuutta. Vastaavasti toisin päin, vähemmän kokemusta tarkoittaa innovaation tason heikkenemistä. (Johanssen, Olssen 2011)

Yleinen tilanne, missä hiljaisen tietämyksen jakaminen koetaan ongelmalliseksi, on tilanne, missä oma hiljainen tietämys koetaan itselle henkilökohtaiseksi menestystekijäksi. Työntekijä voi kokea asian näin mikäli kokee hiljaisen tietämyksensä olevan avaintekijä työn jatkuvuudelle. Työntekijän kohdalla tilanne voi jatkua niinkin pitkälle, ettei hän ole halukas jakamaan tietämystään kollegoidensa kesken. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että tiedon jakaminen on yhteisölle sekä yksilölle parempi vaihtoehto, sillä hiljaisen tietämyksen määrä ei jaettaessa vähene. (Virtainlahti 2009, 112)

Työyhteisössä hiljaisen tiedon jakaminen yhteisön sisällä voi myös synnyttää toisenlaisen riskitilanteen. On mahdollista, että jaettu tietämys joutuu kilpailijan käsiin, esimerkiksi työnantajaa vaihtavan työntekijän välityksellä. Jaetun tietämyksen laatua on myös syytä tarkkailla, sillä on mahdollista, että välitetty tietämys on vanhentunutta tai jopa väärää. Tätä kautta on mahdollista, että kierretään jopa lakeja tai organisaation sääntöjä. Asenteiden välittyminenkin hiljaisen tietämyksen kautta on mahdollista, joten erityisesti esimiesasemassa olevan henkilön tulisikin tarkkailla ulosantiaan tältä osin. Myös tietämyksen vastaanottajan tulisi olla varuillaan, ettei hän omaksu ennakkoluuloja tai mahdollisia huonoja asenteita tietämyksen välityksen yhteydessä. Kuitenkin on korostettava, että vaikka edellä mainittuja riskejä on olemassa, on tietämyksen jakaminen lähes aina yhteisön edun mukaista ja on myös yritykselle kilpailuedun edistämistä parantamalla yrityksen jäsenten osaamistasoa. (Virtainlahti 2009, 113-114)

### 3.2 Hiljaisen tiedon potentiaali

Kun ajatellaan tilannetta, jossa tietokone tekee esimerkiksi lääketieteellisen diagnoosin tiettyjen sääntöjen ja siihen ohjelmoitujen algoritmien pohjalta, tekee tietokone sen lähes poikkeuksetta paremmin kuin maallikko ihminen. Kuitenkin kokenut lääkäri tekee diagnoosin todennäköisesti huomattavan paljon paremmin ja tarkemmin kuin tietokone, joka on ohjattu toimimaan tiettyjen sääntöjen perusteella. Näin tapahtuu, koska useimmat tilanteet useissa ammateissa sisältävät muuttuvia tekijöitä, joita kukaan ei ole välttämättä osannut ennakoita. Vaikka olisikin ja näiden muuttuvien tekijöiden varalle olisi ohjeistus, olisi se todennäköisesti niin laaja ettei kukaan sitä kykenisi omaksumaan. Tämä periaate pätee politiikasta palveluammatteihin asti. (Toivonen 2004, 20)

Stuart ja Hubert Dreyfus jaottelivat ekspertiisin viidelle eri tasolle tutkiessaan shakinpelaajia sekä lentokoneen ohjaajia. Nämä tasot ovat vasta- alkaja, edistynyt vasta- alkaja, osaaja, taitaja ja viimeisenä ekspertti. Siirryttäessä alemmasta osaamisen tasosta ylöspäin, tapahtuu muutoksia kolmessa selkeässä asiassa. Ensimmäisenä siirrytään opituista käsitteistä ja säännöistä toimintaan pohjautuen omaan kokemukseen. Tätä kautta myös intuitio astuu mukaan. Toisena yksittäisten yksityiskohtien havainnointi muuttuu kokonaisvaltaisemmaksi

havainnoinniksi ja antaa laaja- alaisemman kokonaiskuvan. Kolmantena siirrytään ulkokohtaisen toimijan ja arvioijan roolista osallistuvaksi suorittajaksi. Vasta-alkajia ohjaa usein tekniikan oppiminen, mutta osaajaa ja taitajaa puolestaan toiminnan laajempi kokonaisuuspäämäärä siinä missä eksperttiä jokin syvempi tavoite tai arvo. (Toivonen 2004, 21)

Vasta-alkaja on tyypillisesti henkilö, jolla ei ole tehtävästään käytännön kokemusta, vain hänelle opetetut tiedot ja säännöt, eikä hän tiedä vielä, mitä opitut käsitteet tarkoittavat käytännössä. Vasta-alkaja tarvitsee faktoja sekä yksityiskohtaisia sääntöjä toimintaansa, vaikkei hän ehkä tiedäkään mikä sääntö on toista tärkeämpi. Hänen toimintansa on myös sääntöjen ja mallien rajoittama eikä hänen toimintansa joustaa.

Edistynyt vasta-alkaja omaa jo omakohtaisia kokemuksia, joiden perusteella hän soveltaa asiaopetuksessa oppimaansa. Hän on kehittänyt tilannekohtaisia sääntöjä, joita hän hyödyntää toiminnassaan. Vaikka hänellä onkin jo tällaisia sääntöjä ja hän huomioi enemmän tilannetta, tarvitsee hän silti muitakin säännönmukaisuuksia. Asioiden tärkeysjärjestys on hänelle vielä ongelma, jossa hän tarvitsee kokeneempien apua.

Osaaja ymmärtää, että käytännön tilanteessa vaikuttavia tekijöitä on turhauttavan suuri määrä. Osaaja joutuukin usein tekemään valintoja ja päätöksiä mielestään riittämättömin tiedoin kuitenkin pystyen toimimaan. Osaaja kykenee myös joustamaan soveltavissa tilanteissa tarpeen vaatiessa. Yllättävät tilanteet eivät häntä lamauta ja hän yhdistelee sääntöjä ja tilannesääntöjä tilanteen edellyttämällä tavalla. Hiljaista tietoa on tällä tasolla jo alkanut syntyä.

Taitaja näkee tilanteen kokonaisuutena pitkäaikaisten tavoitteiden valossa. Ongelman kohdatessaan taitaja hakee ratkaisua tilanteeseen aiemmista kokemuksistaan. Jos ratkaisu löytyy aiemmista tilanteista, voi ongelma olla nopeastikin poissa. Mikäli tilanne on taitajalle uusi, on ongelmanratkaisustrategia uusittava kokonaan. Kaikki osaajan osaamat asiat ovat taitajalla jo hiljaisena tietona. Taitajan laajasta kokemuksesta, mistä ideat kumpuavat, yleensä tiedostamatta.

Ekspertin toiminta perustuu tilanteen kokonaisvaltaiseen ja syvälliseen ymmärrykseen. Hän ei käytä yksityiskohtia tai sääntöjä eikä tietoisesti analysoi tilanteita. Ekspertti omaa intuitiivisen ymmärryksen. Intuitio onkin sääntöjä tärkeämpää. Ekspertin osaaminen on myös kokonaisvaltaista eikä sitä voi enää pilkkoa paloiksi ja analysoida. Ekspertin osaaminen on muuttunut kokemukselliseksi sanallisesta. (Toivonen 2004, 22-30)

Teresa A. Wasonga ja Fohn F. Murphy tekivät tutkimuksen harjoittelujakson vaikutuksesta harjoittelijoihin koulutuksen johtamisen alalla. Heidän tekemänsä tutkimuksen mukaan organisaation, jossa harjoittelu suoritettiin, johtivat erilaisiin tarpeisiin, jotka puolestaan toimivat polkuna erilaisiin oppimismahdollisuuksiin. Tämä asiayhteyteen kytketty tieto ja tarve ajoivat opiskelijan oppimasta koulun johtamisesta mukaan koulun johtamisen koukeroihin. Opiskelijoiden kokemukset olivat tilannesidonnaisia ja niitä pyrittiin muuttamaan eksplisiittiseksi koulun johdon kanssa keskustelemalla sekä tarkkailemalla ja osallistumalla. Harjoittelijat pyrittiin myös altistamaan koulun johtamisen tilanteille, joista heillä ei ollut aiempaa eksplisiittistä tietoa. Heidän mukaansa ihmisten kanssa toimiessa tulee tilanteita, joihin ei ole olemassa oikeaa mallia. Eräs opiskelija myös kuvaili harjoittelunsa olleen merkittävin osa omaa koulutustaan. (Wasonga & Murphy 2006)

Edellisessä kappaleessa käsitelty artikkeli liitettiin tähän työhön kuvaamaan, miten tärkeää oppijan itsensä mielestä on saada soveltaa omistamaansa eksplisiittistä tietoa. Näin he kykenevät tuottamaan itse hiljaista tietämystä tulevaisuudessa.

### 3.3 Hiljaisen tiedon käyttöönotto

Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi kehittivät hiljaisen tiedon hyödyntämisen mallin jo vuonna 1995. Kirjassa ”The knowledge creating company” he käsittelevät hiljaista tietoa ja luomaansa SECI- mallia (ks. kuvio 1), jonka avulla hiljaisesta tiedosta voidaan tehdä eksplisiittistä. Kirjainyhdistelmä SECI tulee sanoista socialization (sosialisaatio), externalization (ulkoistaminen), combination (yhdistäminen) ja internalization (sisäistäminen). Tämän osuuden on tarkoitus avata Nonakan ja Takeuchin kehittämää mallia.

Sosialisaatio on prosessi, jossa jaetaan tietoa ja kokemuksia ja tätä kautta luodaan esimerkiksi teknisiä taitoja. Yksilön on mahdollista vastaanottaa hiljaista tietoa toisilta yksilöiltä käyttämättä puhuttua kieltä. Perinteisesti oppipojat oppivat mestareilta tarkkailemalla, imitoimalla mestarin tekemistä ja harjoittelemalla näkemäänsä. Pystyäkseen omaksumaan hiljaista tietoa, tarvitsee tiedon vastaanottajalla olla hieman kokemusta. Pelkän tiedon välitys on usein vaikeaselkoista, mikäli tiedon siirtämiseen ei sisälly tilanteeseen liittyviä tunteita ja olennaisia tekijöitä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63)

Ulkoistamisella pyritään muokkaamaan hiljaisesta tiedosta eksplisiittistä. Tiedon luomisen prosessin kannalta tämä on tärkeä askel, sillä tässä vaiheessa hiljainen tieto muuttuu erilaisiksi konsepteiksi, hypoteeseiksi tai malleiksi. Kun yritetään muokata hiljainen tieto eksplisiittiseksi, tehdään se yleensä kielellisesti. Kirjoittaminen on siis tapa muuttaa tietoa hiljaisesta eksplisiittiseksi. Erilaiset kirjoitetut ilmaisut ovat kuitenkin usein epäjohdonmukaisia ja riittämättömiä. Vaikka näin onkin, tämä tapa on kuitenkin hyvä apu yksilöiden välisessä kanssakäymisessä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64)

Yhdistämällä tavoitellaan erilaisten konseptien järjestelemistä tietojärjestelmäksi. Tässä tiedon luomisen vaiheessa yhdistellään erilaisia eksplisiittisen tiedon ilmenemismuotoja. Yksilöt vaihtavat ja yhdistelevät tietoa erilaisten kommunikaatiovälineiden ja dokumenttien avulla. Olemassa olevan tiedon uudelleen järjestäminen lisäämällä ja yhdistelemällä sekä eksplisiittisen tiedon luokittelu voi tuottaa uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67)



Sisäistämällä yhdistetään hiljainen tieto eksplisiittiseen tietoon eli sisäistäminen on hyvin lähellä tekemällä oppimista. Kun kokemukset sosialisatiosta, ulkoistamisesta ja yhdistämisestä integroidaan yksilön omaan hiljaiseen tietoon, esimerkiksi teknisen osaamisen muodossa, saadaan tulokseksi hyvin arvokas yksilö. Eksplisiittisen tiedon muuttaminen hiljaiseksi on usein helpompaa, kun käytetään sanallisia dokumentteja, ohjeita tai kerrontaa. Dokumentointi auttaa yksilöä sisäistämään kokemuksiaan ja näin lisää hänen hiljaista tietoaan. Tämän lisäksi dokumentit ja ohjeet mahdollistavat muiden kokea edellisten kokemuksia ja näin siirtää hiljaista tietoa taas eteenpäin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69)



Kuvio 1: Nonakan ja Takeuchin SECI- malli

## 4 PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

Kirjassaan ”Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola- alalla” Ben Laurent määrittelee strategisen, operatiivisen ja suorituksen johtamisen erot seuraavalla tavalla:

1. Strategisella johtamisella tarkoitetaan tänään tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä tulevaisuuden menestyksen varmistamiseksi. Yrityksessä vastuussa tästä on ylin johto ja toimitusjohtajat.
2. Operatiivinen johto puolestaan toteuttaa päätettyä strategiaa. Toteuttamisesta ovat tyypillisesti vastuussa yrityksen keskijohto.
3. Suoritusten johtaminen taas kuuluu kaikkien esimiesten työhön. Mitä lähemmäs asiakasrajapintaa toiminta on, sitä enemmän suoritusten johtaminen nousee.

Päivittäisjohtaminen on osa suoritusten johtamista, jonka tavoitteena on tuottaa tuotteet ja palvelut asiakkaalle. Nimensä mukaisesti päivittäisjohtaminen on olennainen osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Laurent 2006, 8)

Ravintolakeittiön johtaminen kuuluu vahvasti päivittäisjohtamisen piiriin, mutta sisältää mielestäni osia myös operatiivisesta johtamisesta. Esimerkiksi ruokalistan tuottaminen kuuluu perinteisesti keittiömestarin töihin ja mielestäni se voidaan nähdä tietyn strategian toteuttamisena. Tässä luvussa keskitytään opinnäytetyötäni varten tehtyjen haastattelujen teemoittamisen kautta nousseiden olennaisimpien teorioiden käsittelyyn.

### 4.1 Ihmisten johtaminen

Johtajuuden perusta muodostuu ihmiskäsitykseen: miten esimies ajattelee muista, pitääkö hän heitä luotettavina, miten esimies arvioi muita ja muiden toimintaa. Epäilevä suhtautuminen alaisiin luo pohjan olemattomalle esimies- alaisuuteelle. Erityisesti majoitus- ja ravintola- alalla tällainen suhde vaikuttaa selkeästi asiakaspalvelun laatuun. Johtajuutta voi kuitenkin kehittää itsessään eikä se ole myötäsyttyinen ominaisuus. (Eräsalo 2008, 116)

Eräsalon mukaan johtajuutta voi siis oppia ja siihen voi kouluttautua. Hiljaista tietoa voidaan siis hyödyntää myös kehityttäessä hyväksi esimieheksi. Tämän osuuden tarkoitus on käsitellä teoriaa, joka nousi toiminnallisen osuuden haastattelujen kautta merkittäviksi osa-alueiksi.

Jokaisen organisaation sisällä on erilaisia ihmisiä, minkä lisäksi jokaisella heistä on poikkeavia käsityksiä toisistaan. Yksilössä on myös erilaisia piirteitä, jotka häntä määrittävät. Perinnölliset piirteet ovat melko pysyviä, mutta jotkin piirteet, kuten tiedot, taidot ja asenteet, voivat muuttua lyhyenkin ajanjakson aikana. Suurin osa organisaation sisällä olevista ovat niin sanotusti normaaleja, jotka ovat kuitenkin myös yksilöitä. He vain sijoittuvat piirteidensä ja ominaisuuksiensa ansiosta normaaliin jakaumaan. Organisaatiossa on kuitenkin todennäköisesti myös poikkeavia ominaisuuksiensa ansiosta. Joku voi olla toisia nopeampi tai joku voi olla muita äänekkäämpi. Esimiehen tehtävä tällaisessa tilanteessa onkin harkita, miten sijoittaa ihmiset heidän parhaiden ominaisuuksiensa mukaan. (Hokkanen & Strömberg 2003, 66)

Organisaation sisällä voi olla yhtä lailla virallisia kuin epävirallisiakin ryhmiä. Ryhmien syntyminen noudattaa usein samoja sääntöjä ja niiden toiminta on kaavamaisista, joten niiden syntyminen on usein ennustettavissa sekä estettävissä mikäli näin halutaan. Ryhmien syntyminen voi johtaa myös organisaation sisäisiin kilpailutilanteisiin, jotka muuttavat organisaation sisäistä ja ryhmien välistä käyttäytymistä. Ryhmien sisällä tapahtuu kiinteytymistä, erimielisyydet unohtuvat ja muututaan tehtäväkeskeisiksi. Ryhmien välillä taas aletaan nähdä toinen ryhmä vihollisena, keskinäinen vuorovaikutus supistuu ja usein oma ryhmä nähdään todellista parempana ja toinen ryhmä vastaavasti huonompana. (Hokkanen & Strömberg 2003, 67-69)

Tällainen ryhmäytyminen on oman kokemukseni mukaan tyypillistä ravintolalalla. Selkein epävirallinen ryhmäytyminen tapahtuu usein keittiön ja ravintolasalin henkilökunnan välillä, joka kuuluu puheestakin jaotteluna keittiöön ja saliin. Usein kumpikaan ryhmä ei ymmärrä toisen työtä kokonaan ja voi ajatella, että toisen ryhmän tekemä työ on oman ryhmän työtä vähempiarvoista.

Kirjassaan ”Esimiehenä palveluyrityksessä” Tapio Joutsenkunnas ja Pekka Heikurainen kirjoittavat työntekijöiden ohjaamisen olevan olennainen osa esimiehen toiminnassa. Tällä he tarkoittavat tilannetta, jossa välittömät ja välilliset tilanteet ohjaavat työntekijöiden toimintaa. Ohjauksen on oltava luonteeltaan kannustavaa ja kehittävää, eikä pidä unohtaa, että jo ohjauksen yleinen sävy vaikuttavat suuresti. Onnistunut ohjaustoiminta on myös työntekijöiden hyväksymää ja arvostettua heidän keskuudessaan. Myös oman esimerkin vaikutus on suuri: esimiehen oma käytös vaikuttaa työntekijöiden käytökseen asiakasta kohtaan. Sekä positiivinen että negatiivinen vaikutus todennäköisesti näkyvät palvelussa ja asiakastyytyväisyydessä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 47-48)

Esimies voi suhtautua asemaansa esimiehenä monellakin tavalla. Heikuraisen ja Joutsenkunnaksen mukaan on kolme perustilannetta, josta esimies voi itsensä löytää. Ensimmäisessä tilanteessa esimies kokee olevansa asiakkaiden, työntekijöiden sekä kollegoidensa välissä puristuksissa, eikä mielestään kykene tyydyttämään kenenkään edellä mainitun tarpeita. Toinen mahdollinen tilanne, näennäisesti hyödyllisin, on tilanne, jossa esimies on linkki kaikkien edellä mainittujen ryhmien välillä ja kykenee kommunikoimaan kaikkien näiden kanssa. Esimies on siis tavallaan yrityksen tärkein henkilö. Kolmantena on tilanne, jossa esimies huomaa, kuinka kaikki tilanteet menevät häneltä tavallaan ohi, eikä kukaan tunnu kuuntelevan häntä. Esimiehestä onkin siis tullut sivullinen yrityksen toiminnassa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 69-70)

Mikäli organisaation tai yrityksen sisällä on havaittavissa henkilöiden välisiä ristiriitatilanteita, kannattaa miettiä ovatko ne yrityksen tavoitteiden tiellä. Mikäli näin ei ole ja ristiriita pysyy kahden ihmisen välillä, voi olla hyvä jättää tilanne asianomaisten ratkaistavaksi. Mikäli kuitenkin vaikuttaa siltä, että tilanne kehittyy siihen pisteeseen, että se alkaa häiritä organisaation toimintaa tai eskaloituu työpaikkakiusaamiseksi, kannattaa siihen puuttua. Tilanteet ovat muuttuvia ja erilaisia, mutta yleensä kannattaa tilanteessa lähteä liikkeelle keskustelemalla henkilöiden kanssa. Esimieheltä vaaditaan tällaisessa tilanteessa aina puolueettomuutta sekä kykyä toimia sosiaalisissa tilanteissa tilanteeseen sopivalla tavalla. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 31)

Palautteen saamisella on suuri merkitys ihmisen tuottavuuden ja työssä jaksamisen kannalta ja esimies voikin vaikuttaa työryhmänsä toimintaan antamalla palautetta työsuorituksista. Myönteinen palaute tulisi aina antaa esimiehen omaan tyyliin soveltuvalla tavalla, sillä palaute joka kuulostaa kurssilla opetellulta, ei yleensä toimi. On kuitenkin mietittävä mistä positiivista palautetta antaa. Liiallinen kiittely voi tuntua toistamiselta ja aiheuttaa inflaation vastaanottajassa. Liian harvoin annettu palaute taas voi olla tehotonta. Myönteistä palautetta voi tehostaa sen kohdistaminen henkilökohtaiseksi, sen julkinen antaminen tai pienetkin palkinnot. Korjaavaa palautetta taas voidaan antaa monellakin tavalla, mutta erityisesti palveluyrityksensä esimiehen on mietittävä tarkkaan, mikä toiminto työntekijän toiminnassa on epätydyttävää. Palvelun laatu on usein pienistä tekijöistä kiinni ja siksi epäkohdan tarkka tunnistaminen heikommassa toiminnassa onkin tärkeää. ( Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 169-173)

Työturvallisuuden tavoitteena on parantaa työympäristöä ja -olosuhteita, jonka kautta tavoitellaan työkyvyn ylläpitoa sekä turvaamista. Työturvallisuuslaki toimii ohjeena työturvallisuudelle. Lain tavoitteena on ehkäistä tapaturmia työpaikoilla sekä ennaltaehkäistä erilaisia ammattitauteja. Työturvallisuuslakia sovelletaan paitsi työ- ja virkasuhteisiin, myös vuokratyöntekijöihin. Heidän kohdallaan työtä käyttävä yritys velvoittuu noudattamaan lain säädöksiä työllistäessään vuokratyöntekijän. Työnantajaa koskeviin velvollisuuksiin kuuluu työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta työssä huolehtiminen. Työnantajan on muun muassa selvitettävä mahdolliset vaaratekijät sekä tarjottava työntekijälle tarvittavat apu- ja suojavälineet työn suorittamiseen. Pehdyttäminen kuuluu myös olennaisesti työnantajan velvollisuuksiin, jonka kautta voidaan antaa työntekijälle tieto työpaikalla olevista vaaratekijöistä sekä niiden minimoinnista. Työntekijän velvollisuuksiin puolestaan kuuluu annettujen turvallisuusohjeiden noudattaminen, tarjottujen välineiden oikea käyttö, turvallisuutta koskevien epäkohtien ilmoittaminen sekä muiden työntekijöiden epäasiallisen kohtelun välttäminen. (Työelämään 2013)

## 4.2 Asiakkuuden johtaminen

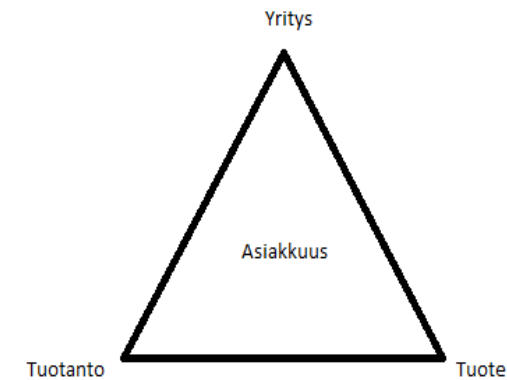
Haastattelumateriaaleissa nousi osaksi esille myös asiakkuudet ja niiden johtaminen. Vaikka haastateltavan asiakkuuksien johtaminen onkin suurelta osin kokeilun ja erehdyksen kautta opittua, voidaan materiaalissa kuitenkin nähdä yhtäläisyyksiä aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen.

Asiakkuuslähtöinen johtaminen ei niinkään tarkoita johtamismallia vaan tarkastelunäkökulmaa, jossa asiakkuus, etenkin loppuasiakkuus, on vahvasti esillä. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta asiakasnäkökulmaa, vaan kokonaisuuden tarkkailua asiakkuuden kannalta. Asiakas on siis yksi näkökulma, mutta ei kuitenkaan ainoa. Asiakkuuden tulisi olla se piste, mihin yritys kohdistaa katseensa ja hakee tällä tavoin järkevyyttä organisaation johtamiseen. Sidosresurssina asiakkaat nousevat muita tärkeämmiksi näin tarkasteltaessa. (Lehtinen 2002, 8)

Mikäli toimitaan asiakastyytyväisyyslähteisesti, perustuu toiminta asiakkaan ilmaisemiin tarpeisiin. Tällä tavoin johtaminen voi kuitenkin johtaa tilanteeseen, jossa asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset ovat aina hyvällä tasolla. Tällaisen tilanteen varjopuolena on kuitenkin se, ettei asiakaskunta painosta yritystä kehittämään toimintaansa, eli yrityksen kehitys pysähtyy. Asiakkuusajattelun lähtökohtana on toiminta asiakkaan ehdoilla. Keskiössä on kysymys asiakkaan ja yrityksen yhteistyöstä, josta molemmat hyötyvät. Perimmäinen kysymys on asiakkuuden arvon nosto. (Storbacka & Lehtinen 1997, 17)

Asiakkuutta tarkastellaan yleisesti kolmiolla, jonka kärkinä ovat yritys, tuote sekä tuotanto ja keskiössä on asiakkuus (ks. kuvio 2). Asiakkuus on siis näiden kolmion kärkien summa. Näkökulmana voi myös olla jokin kolmion kärjistä, jolloin kyseessä on joko tuotesuuntautuneesta, asiakaslähteisestä tai tuotantolähteisestä organisaatiosta. Asiakkuusajattelussa kolmion kärjet ovat sisäänrakennettuina ja asiakkuutta tarkastellaan sekä yrityksen ja asiakkaan arvotuotannon kannalta. Asiakkuudessa on tyypillistä lisäarvon syntyminen asiakkaan omaan arvotuotantoon. Tässä tilanteessa voidaan ajatella, ettei asiakkuudessa ole vaihtokappaleena tavara tai palvelu, vaan asiakkuutta voidaan itsessään kuvailla tuotteena. Tällöin asiakkaalle siirtyy paitsi tavara tai palvelu, myös tietoa ja tunnetta osaksi hänen omaa arvotuotantoaan. Näin asiakkuus on siis

prosessi koostuen vuorovaikutteisista toiminnoista. (Storbacka & Lehtinen 1997, 22-25)



*Kuvio 2: Asiakkuuden kolmio*

Oleennaista lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle on erottaa kaksi käsitettä toisistaan: kilpailukyky ja kilpailuetu. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan sitä, että yrityksen on kyettävä kilpailemaan keskeisten kilpailutekijöiden osalta, tuotteen, prosessin sekä asiakkuuden. Saavuttaakseen menestystä yrityksen on kuitenkin myös löydettävä oma kilpailuetunsa, eli se tekijä, joka tekee yrityksestä kilpailijoita paremman ja tuottaa asiakkaalle haettua lisäarvoa. Kilpailuedun saavuttaminen pelkästään tuotteella on havaittu olevan hyvin vaikeaa huolimatta siitä, kuinka laajasti tuote ymmärretään. Mikäli siihen päästäänkin, on saavutettu etu usein tilapäinen. Kilpailijoiden on hyvin helppo kopioida tuote tai sen olennaiset osuudet. (Lehtinen 2004, 31)

#### 4.3 Prosessien johtaminen

Prosessilla tarkoitetaan toistuvasti samalla tavalla suoritettavia monivaiheisin työn osia ja niiden suorittamista. Perinteisesti prosessit ovat arkipäivää teollisuudessa, mutta prosessit ovat käytännöllisiä myös palvelualan yrityksissä. Missä tahansa organisaatiossa, missä tehdään samoja tehtäviä toistuvasti samalla tavalla, voidaan hyötyä prosessien johtamisesta. Prosessi koostuu yksittäisistä toiminnoista. Toiminto puolestaan tarkoittaa yksittäistä ja pientä työtehtävää eli toisin sanoen se voi tarkoittaa mitä tehtävää tahansa ammatista riippuen. Työtä suoritettaessa on kuitenkin tärkeää, että jokainen työtä tekevä tietää tarkalleen mitä ja miten heidän tulee työ tehdä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 139-140)

Prosessijohtamisen kantava ajatus on se, että jokaisella organisaatiolla on muutamia ydinprosesseja, joiden tehtävä on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosessit puolestaan määrittelevät toimet, jotka ovat olennaisia lisäarvon tuottamiselle. Lisäarvo ei ole aina välttämättä taloudellista arvoa, vaan sen määrittelee usein asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 140)

Asiakkaan kokema arvo ei ole syytä eikä edes kannattavaa lähestyä suoraan, vaan aluksi tulisi ajatella arvonluontia ja siihen liittyvää toimintaa mallintamalla, jota voidaan myös kutsua prosessin kuvaamiseksi. Koska loppujen lopuksi toiveena ovat paremmat tulokset, täytyy käytännön toimintaa usein muuttaa. Mallintamisen tarkoituksena on nähdä ja ymmärtää kriittiset hetket arvonluonnissa. Mikäli tässä onnistutaan hyvin, on mahdollista hyötyä siitä esimerkiksi asiakkaan kokiessa parempaa palvelua ja ihmisten ymmärtäessä paremmin omaa rooliaan arvonluonnissa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-11)

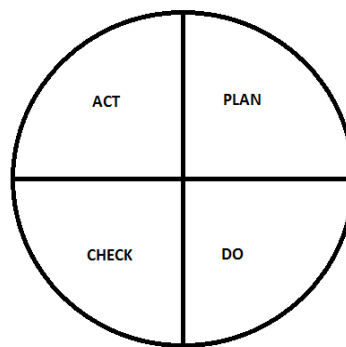
Prosessin yksittäisessä tehtävässä ilmenevä ongelma tai mahdollinen laiminlyönti vaikuttaa koko prosessin onnistumiseen. Mikäli prosessin laatu laskee, voi asiakas sen kokea esimerkiksi huonona palveluna. Useimmiten ongelmaan tartutaan sen hetkisen ongelman ratkaisemisella. Tällä tavoin ei kuitenkaan pystytä poistamaan ongelman aiheuttajaa. Ongelman aiheuttajan etsiminen on mahdollista prosessin analysoinnilla. Useimmiten analysointiin riittää toimintojen erittely, mutta voi olla myös tarpeen analysoida koko prosessia ongelman syyn löytämiseksi. Kun syy on löydetty, tulee siihen kehittää ratkaisu ja tämän jälkeen testata ratkaisua käytännössä. (Laurent 2006, 67-68)

Prosessien kehittämistä varten on kehitetty useita erilaisia konsepteja, joissa usein on samantyyllisiä piirteitä. Ehkä yleisimmin käytetty on Demingin ympyrä, joka on jaettu neljään vaiheeseen: plan (suunnittele), do (toteuta), check (tarkista) ja act (korjaa) (ks. kuvio 3). Ympyrän kolme ensimmäistä neljännestä toteutuvat usein normaalissa toiminnassa ilman suuria ponnistuksia. Viimeinen neljännes kuitenkin harvoin toteutuu ilman tietoista paneutumista. (Laamanen 2002, 209)

Ympyrän ensimmäinen neljännes kuvaa suunnittelua ja tavoitteiden asettamista. Keskeisinä kysymyksinä ovat mitä halutaan saada aikaan tai minkälaisen



muutoksen haluamme saada aikaan. Tässä vaiheessa tulisi myös miettiä, minkälaista tietoa tarvitaan ja miten sitä hyödynnetään. Toinen neljännes kuvaa toteuttamisen vaihetta, mielellään pienessä mittakaavassa, mikäli se on mahdollista. Kolmannen neljänneksen kohdalla havainnoidaan muutoksen vaikutuksia. Neljännessä vaiheessa parannetaan toimintaa parantuneen ymmärryksen avulla, tutkitaan tuloksia ja mietitään, opittiinko mitään. Mikäli ongelma ei välttämättä vielä korjaantunut, voidaan ympyrän käyttäminen tässä vaiheessa aloittaa alusta. (Laamanen 2002, 210)



*Kuvio 3: Demingin ympyrä*

Majoitus- ja ravintola- alalla aika, raha ja työpanos ovat usein työprosessien kautta suhteessa tulokseen. Vaikka joidenkin työtehtävien tuottavuutta ei voida mitata, voidaan esimerkiksi ravintolan prosessien mittarina käyttää suhdetta myynnin ja tehtyjen työtuntien välillä. Samaa mittaria voidaan soveltaa yhtä lailla monella muullakin palvelualalla, jossa aika, työpanos ja myynti kohtaavat. Laatuakin voidaan mitata, esimerkiksi mittaamalla aikaa, jonka asiakas joutuu odottamaan palvelua. Laadun ja tuottavuuden tasapainoinen suhde löytyy usein pienten riskien kautta ja kokeilemalla. Eri työpisteiden työtehtäviä ja niiden tärkeyttä arvioimalla voidaan pyrkiä parantamaan tätä suhdetta. Ylimääräisten työtehtävien karsiminen voi parantaa laadun ja tuottavuuden tasapainoa. (Laurent 2006, 80-81)

#### 4.4 Tuotekehitys

Toiminnallisen osuuden tuote osio painottuu vahvasti tuotteen kehitykseen ja siihen, miten tietty tuote päättyy Amarillon ruokalistalle. Haastatteluita tehdessäni

suurimpana vaikuttajana olivat markkinointiin liitettävät tekijät, joten olen tässä osuudessa pyrkinyt yhdistämään tuotekehitystä markkinointiin. Vaikka kyse onkin pääasiassa ruokatuotteesta, haastateltava nosti esille palvelun ja elämyksien olevan yhteydessä ruokatuotteeseen erottamattomasti.

Palvelut ovat poikkeavia tavanomaisista tuotteista ainakin kolmesta eri syystä:

1. Palvelu on aineeton
2. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen on samanaikaista
3. Palvelut ovat tyypillisesti heterogeenisiä

*Aineettomuudella* tarkoitetaan palvelun olemusta, ja sitä, että kuluttajan ostaessa palvelun ei hän voi sitä koskea tai nähdä. Palvelun ennalta arvioiminen on myös vaikeaa, joten asiakas ottaa tässä mielessä riskin kuluttaessaan palveluita kuin verrattaessa tuotteeseen. Aineettomuuteen liittyy myös olennaisesti palveluiden varastoisuuden puuttuminen. *Samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen* ilmenee esimerkiksi ravintolamaailmassa hyvin kahdeltakin osin. Asiakas on osa palvelua, sen tuottamista ja kuluttamista ja vaikuttaa näin ollen paitsi oman, myös muiden asiakkaiden palvelun laatuun. Kovin humalainen asiakas tasokkaassa ravintolassa voi pilata kokemuksen kaikilta, niin henkilökunnalta kuin asiakkailtakin. Toiseksi tuotantokapasiteetin suunnittelu on hyvin haastavaa. *Heterogeenisyys* juontuu palvelujen tuottamisessa monista seikoista. Kuitenkin hyvä esimerkki tästä on se, miten paljon palvelun laatu on asiakaspalvelutehtävässä olevasta henkilöstä riippuvainen. Koska työntekijä on ihminen, on hänkin altis esimerkiksi mielialan ja vireystilan muutoksille, jotka puolestaan voivat vaikuttaa asiakaskontaktiin. (Albanese & Boedeker 2002, 127-128)

Palvelujen erityispiirteet luovat omat puitteensa kehitystyölle. Toisaalta, niiden kehittäminen on helpompaa, sillä esimerkiksi aineettomuuden takia palvelua on helpompi muokata kuin tuotetta ja ne on mahdollista toteuttaa nopeasti.

Aineettomuus tuo kehitykseen myös haasteita, sillä aineettomuuden takia kehitettyä palvelua on vaikea testata tai tutkia. Palvelu on myös helposti kilpailijoiden kopioitavissa, sillä palvelulle on vaikea saada patentin tuomaa suojaa. (Ylikoski 1999, 247-248)

Koska liiketoiminta perustuu kaikissa muodoissaan tuotteeseen, tarjontaan tai näiden yhdistelmään, yrityksen tulee pyrkiä tekemään tuotteestaan niin paljon muista markkinoilla olevista poikkeavan, että asiakkaat suosivat sitä. Asiakas voi olla halukas jopa maksamaan lisähintaa riittävän erilaisesta tuotteesta. Mitä vain tuotetta voidaan erilaistaa eri differoida. Tämä voidaan tehdä luomalla tuotteeseen jokin todellinen ero, imagollinen ero tai pelkästään paremman tuotteen yksinoikeudellisella käytöllä. Menestyksekkään differoinnin jälkeen huomataan usein, kuinka kilpailijat kopioivat tuotteen olennaiset ominaisuudet omaan käyttöönsä ja tätä kautta tuottaa oman, mahdollisesti halvemmän tuotteen. Tällaisessa tilanteessa alkuperäisen tuotteen tuottajalla on yleensä kolme vaihtoehtoa: (Kotler 1999, 132-135)

1. Voidaan tietoisesti hyväksyä voittojen aleneminen alentamalla hintoja ja suojella näin markkinaosuutta
2. Voidaan pitää hinta ennallaan ja tietoisesti hävitä jonkin verran markkinaosuuksissa
3. Voidaan differoida tuote uusien perustein ja pitää hinta ennallaan

Asiakkaita segmentoitaessa usein yritysten tahtotilana on keskittyä ostovoimaisimpaan kuluttajaryhmään. Liian tiukka segmentointi antaa kuitenkin kilpailijoille enemmän tilaa toimia ja tätä kautta vahvistua sekä kehittää palveluitaan. Liian laaja segmentointi taas hajottaa yrityksen fokuksen asiakkaitaan kohtaan. On ensiarvoista, että tarjotaan valitulle segmentille sitä, mitä he haluavat. Kun segmentointi on selkeä, voidaan keskittyä kilpailuedun saavuttamiseen valittuja asiakkaita puhuttelevalla erilaistamisella. (Taipale 2007, 57-58)

Taipaleen oman kokemuksen mukaan yritykset pohjaavat erottautumisstrategiansa yleensä tuotteiden ja palveluiden laatua parantavien tekijöiden kautta. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä oikea tapa, sillä asiakkaat ovat kiinnostuneita laatutekijöistä vain silloin, kun he joko tarvitsevat tai arvostavat sitä. (Taipale 2007, 59)

## 5 TUTKIMUSPROSESSI

Tämän osion tarkoituksena on avata lukijalle tutkimuksen luonnetta sekä tutkimuksen tekemiseen liittyviä valintoja. Seuraavissa kappaleissa avaan kirjallisuuden avulla seikkoja, jotka tekevät tutkimuksesta kvalitatiivisen sekä perustelen tekemiäni valintoja tutkimusmenetelmien osalta.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva menetelmävalinta, kun tavoitellaan tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä.

Lähtökohtaisesti taustalla on tutkijan halu saada kirjoittamatonta faktatietoa tai ymmärrystä siitä, miten esimerkiksi uskomukset tai käsitykset vaikuttavat ihmisen toiminnan taustalla. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63)

Kvalitatiivinen tutkimus nähdään usein vastakohtana kvantitatiiviselle tutkimusotteelle. Kuitenkaan näitä ei pitäisi nähdä toisiaan poissulkevinä menetelminä. Usein kvalitatiiviseen tutkimukseen sanotaan olevan aineistolähtöistä, vaikkei se sitä kuitenkaan aina puhtaasti ole. Samoin kvantitatiivisen tutkimuksen sanotaan olevan taas teorialähtöistä, vaikkei sekään pidä puhtaasti paikkaansa. Lähes aina molemmat tutkimusotteet sisältävät elementtejä toisesta. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2014a)

Koska tutkimuskohteenani oli yksi henkilö ja lähinnä hänen toimintansa ja ammattitaitonsa välittäminen hänen seuraajalleen, ei voida missään tapauksessa mielestäni puhua kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Opinnäytetyölleni on hyvin ominaista mielipiteet sekä niistä seuraava toiminta unohtamatta toiminnan perustelua. Työssäni on siis selkeästi esillä tietyn asian kokonaisvaltainen ymmärtäminen laadullisen tutkimusmenetelmän kautta.

### 5.2 Tutkimusmateriaali

Haastattelun perusajatus on hyvin yksinkertainen. Mikäli tutkimuksen tekijän tahtotilana on tietää, mitä tietty henkilö ajattelee tai mitkä hänen toimintansa motiivit ovat,ärkevintä on kysyä häneltä asiaa suoraan. Kaikkein

yksinkertaisimmassa muodossaan haastattelu on siis tilanne, jossa haastattelija kysyy haastateltavalta kysymyksiä valitsemastaan aiheesta. Tällaisesta perinteisestä mallista on kuitenkin siirrytty avoimemman keskustelun mahdollistaviin haastattelutyyleihin. (Eskola & Suoranta 1998, 85)

Avoimen eli syvähaastattelun tavoite on luoda keskustelunomainen haastattelu, joka etenee avoimien kysymysten avulla. Avoimet kysymykset eivät kuitenkaan vielä tarkoita haastattelun olevan syvähaastattelu, vaan haastattelijan tulee syventää haastateltavan vastauksia rakentamalla haastattelun jatko jo saatujen vastausten perusteella. Avoimessakaan haastattelussa ei ole tarkoituksena puhua mistä tahansa, vaan haastattelun tulee liittyä tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Haastattelijan tehtävänä onkin keskittyä haastattelun pysymiseen aiheessa, mutta antaa haastateltavan puhua vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76)

Tuomen ja Sarajärven kuvaus avoimesta haastattelusta kuvaa hyvin omaa tapaa haastatella työn edetessä. Haastattelutapani oli hyvin avoin ja keskusteluun kannustava, jolla tavoitteenani oli saada haastateltavalta vastauksia kysymyksiin, joita en välttämättä osannut edes kysyä. Luulisinkin, että valtaosa saamastani tiedosta olisi todennäköisesti jäänyt saamatta, mikäli olisin käyttänyt tiukempaa haastattelumenetelmää. Nauhoitin myös kaikki haastattelut myöhempää materiaalin analysointia varten.

Olin laatinut haastattelua varten muutamia kysymyksiä varmistaakseni haastattelun etenemisen (LIITE 2). Jätin sen tarkoituksella hyvin avoimeksi mahdollistaakseni keskustelunomaisen haastattelutilanteen. Tämä myös osoittautui oikeaksi valinnaksi, sillä usein yhdestä kysymyksestä seurasi jopa tunnin mittainen keskustelu. Tämä tosin johti siihen, että haastattelumateriaalia kertyi useita tunteja ja analysoitavaa haastattelumateriaalia oli todella paljon. Haastattelurunko on johdettu haastateltavan omasta tehtäväkortista, jossa on määritetty hänen tärkeimmät työtehtävänsä. Työni viitekehyksen pääteemat ovat myös valikoituneet tehtäväkortin perusteella, joita teemoittamalla pyrin tarkentamaan.

### 5.3 Materiaalin analysointi

Ensimmäinen toimenpide aineiston analysoinnissa oli sen litterointi. Tällä tarkoitetaan joko nauhoitetun puheen tai vastaajan käsialan puhtaaksi kirjoittamista. Litteroinnin yhteydessä usein haasteeksi nousee kuinka tarkasti vastaajan vastaukset tulisi kirjoittaa puhtaaksi. Ongelmia voivat tuottaa kirjoitusvirheet, karkea kielenkäyttö tai esimerkiksi murteen puhuminen. Materiaalista voidaan vaihtoehtoisesti litteroida vain olennaisimmat asiat tutkittavan asian kannalta. Tällaisessa toiminnassa on kuitenkin vaarana, että tutkimuksen kannalta olennaista asiaa jää huomioimatta ja näin ollen myös tutkimuksen ulkopuolelle. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2014b)

Opinnäytetyössäni suoritin litteroinnin vaihtoehtoisella menetelmällä. Tämä vaihtoehtoinen menetelmä nousi esiin tavallaan vahingon kautta. Aluksi tarkoitukseni oli litteroida haastattelut sanatarkasti, mutta haastattelujen luonne teki siitä lähes mahdotonta. Haastateltavan tapa puhua on niin aiheesta toiseen hyppivä, ettei sanatarkasta litteroinnista olisi todennäköisesti saanut jatkossa selvää. Päätinkin poimia haastatteluista olennaiset asiat ja litteroida ne omasta mielestäni riittävällä tarkkuudella.

Tutkimukseni seuraava vaihe oli teemoittaa litteroitu tekstimassa. Teemoittamisen tavoitteena on etsiä haastattelujen kautta saadusta materiaalista toistuvia teemoja. Tämä onkin luonteva tapa edetä teemoitetun haastattelun jälkeen. Joskus, tosin ei aina, muistuttavat paljonkin haastattelurunkoa, mikä voi osaltaan helpottaa teemoittamista. Joskus aineistosta voi löytyä uusiakin teemoja. Ei ole myöskään itsestään selvää, että haastateltavien käsittelemät aiheet noudattaisivat haastattelijan muodostamaa haastattelujärjestystä. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2014c)

Oman tutkimusmateriaalini teemoittaminen oli yllättävän yksinkertainen prosessi. Litteroidun tekstin teemat noudattelivat paljolti haastattelun teemoja. Poikkeuksia kuitenkin nousi selkeästi esille ja pyrin hieman syventämään lopullista tutkimustani. Teemoittamisen aikana huomasin selkeästi, kuinka monta erillistä teemaa haastatteluista olisin voinut irrottaa ja syventää työtäni merkittävän paljon enemmän. Kuitenkaan aikatauluni ei tähän antanut mahdollisuutta.

## 6 VIITEKEHYKSEEN POHJAUTUVA TYYPITTELY

Opinnäytetyöni seuraava osuus tarkastelee selkeimpiä eroavuuksia ja yhtäläisyyksiä, jotka nousivat esiin haastattelujen ja viitekehyksen välille. Oma odotukseni ennen haastattelutulosten vertaamista viitekehykseen oli, että löydökset ovat joko viitekehyksen puolella tai sitä vastaan. En odottanut löytäväni niinkään paljoa vaihtelua, kuin loppujen lopuksi tutkimuksessani löysin. Tämän osion jaottelu pohjautuu viitekehyksen jaotteluun, jotta lukijan on helpompi seurata viitekehyksen teorioiden ja haastateltavan mielipiteiden eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä.

Tämän osuuden kohdalla on syytä huomioda, että ajatukset ovat omiani eikä niitä pidä yhdistää Penttilään tai ymmärtää niiden olevan kirjallisuudesta peräisin. Kirjallisiin lähteisiin viitataan lähdeviittauksin. Kirjallisia lähteitä puolestaan vertaan tutkimuksessani haastattelujen pohjalta tuotettuun ”Ammattikeittiön johtaminen yhden näkemyksen mukaan” (LIITE 1). Liitteen sisältöön tutustuminen on melko olennaista, jotta työni sisällön sisäistää. Tässä osiossa esitettyjä haastateltavan näkemyksiä sekä mielipiteitä lukija voi halutessaan tarkastella tarkemmin liitteestä 1. Tämän osion tavoitteena on tarkastella viitekehystä ja tuotettua johtamisen ohjetta peilaten niitä toisiinsa sekä mahdollisesti johdatella niistä saavutettavia ajatuksia.

Koska viitekehyksen ja liitteen 1 jaottelu ei ole täysin identtinen, oli tehtävä valinta sen osalta, kumman osuuden jaottelua tämä osio seuraa. Luontaisemmaksi osoittautui seuralla viitekehyksen rakennetta, koska liitteessä 1 ei käsitellä esimerkiksi hiljaista tietoa suoranaisesti.

Oikeutan omien näkemyksieni esiin tuonin taustallani. Olen työskennellyt ammattikeittiöissä noin kuusi vuotta ja tätä ennen opiskellut alaa. En väitä olevani millään tasolla auktoriteetti ammattikeittiön johtamisen osalta, mutta uskon omaavani riittävän näkemyksen johdattelevien ajatusten esittämiseen auktoriteettien näkemysten pohjalta. Tavoitteeni ei ole myöskään omilla mielipiteilläni tai ajatuksillani haastaa haastateltavaa tai viitekehystä.

Haastateltavana toimi vuoden 2013 loppupuolella Lahden Amarillon keittiömestari Ville Penttilä. Penttilä toimi Amarillossa sen avaamisesta lähtien

vuodesta 2008. Vuonna 2012 hänet palkittiin S-chef tittelillä, jonka ansaitakseen henkilön täytyy johtaa tuloksellista keittiöyksikköä sekä olla aktiivisesti mukana ketjun kehitystyössä. Kysyttäessä kuinka kauan Penttilä on toiminut ravintola-alalla, hän tyytyi vastaamaan ”yli puolet elämästäni”.

## 6.1 Hiljainen tieto

Paitsi kokin, myös keittiömestarin ammatti vaikuttaa olevan paljolti hiljaiseen tietoon perustuvaa. Kuten hiljaista tietoa määrittellessäni viitekehyksessä totesin, kokki ei osaa välttämättä sanallisesti selittää, miten hän tietää pihvin olevan halutussa kypsyydessä. Hieman samalla tavalla Penttilä kertoi toimivansa nopeasti kehittyvissä johtamistilanteissa. Itse hän viittaa shakin lainalaisuuksiin, eli siirtopakkoon: jos hän ei keksi hyvää johtamismallia tilanteeseen, hän pyrkii vähiten huonoon. Epäilemättä Penttilä ei myöskään pysty samalla selittämään, miksi hän toimi näin. Se todennäköisesti tuntuu oikealta tavalta.

Hiljaisen tiedon jakaminen vaikuttaa Penttilän mukaan olevan normaali tapa toimia Amarillossa. Hän viittaa työryhmän omatoimiseen ongelmanratkaisuun ja haluun purkaa tilanteet, jotka hidastavat heidän työntekoaan. Oman kokemukseni mukaan Amarillon henkilökunta on tyypillisesti nuorta ja kohtuullisen kokematon. Lähes kaikki ovat alalle koulutettuja, mutta Amarillo on kuitenkin joillekin ensimmäinen luonteva työpaikka. Kiinnostavaa onkin, mistä tulee tahtotila purkaa ongelmia itsenäisesti? Onko se intoa vai tahtoa näyttää olevansa arvokas ryhmän jäsen?

Virtainlahti huomautti, kuinka hiljaisen tiedon jakaminen voi olla riski yritykselle. Mikäli työntekijä vaihtaa työpaikkaa, on mahdollista että yrityksen sisäinen hiljainen tieto välittyy kilpailijalle (Virtainlahti 2009, 113-114). Tämä ei kuitenkaan oman näkemykseni mukaan ole Amarillossa kovinkaan suuri uhka. Edellisessä kappaleessa kuvailin Amarillon työntekijöiden olevan melko nuoria. Nuoruuden kautta puolestaan pidän todennäköisenä, että jaettava tieto on melko yleisellä tasolla, kuten vaikkapa pihvin paistaminen. Ei ole siis todennäköistä, että Amarillossa jaettava tietämys olisi varsinainen kilpailuetu, jonka välittymistä työntekijältä toiselle pitäisi rajoittaa peläten sen päätymistä kilpailijoille.



Tämä tapa jakaa tietoa ja purkaa ongelmatilanteita yhdessä ratkaisemalla Amarillossa on selkeästi Nonakan ja Takeuchin SECI- mallin ensimmäisen kohdan, sosialisointi, mukainen (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63). Tämä SECI-mallin kohta myös tukee omaa mielipidettäni Amarillon tyypillisestä, nuoresta työntekijästä, jolla on halua oppia. Kuten Nonaka ja Takeuchi ilmaisivat, hiljaisen tiedon vastaanottajalla tarvitsee olla hieman kokemusta jo pohjalla. Myös Johannessenin ja Olssenin tutkimuksen tulokset hiljaisen tiedon ja innovaation suhteesta tukevat tätä osaltaan (Johannessen & Olssen 2011). Mielestäni voidaankin siis ajatella, että hiljaisen tiedon välittäminen ammatillisesta aiheesta, josta vastaanottajalla ei ole minkäänlaista kokemusta, on enemmän haittaa kuin hyötyä.

Penttilä kertoi osaamisen päivittämisestä kysyttäessä Amarillon keittiön henkilökunnan osaamisen tason olleen niin itseohjautuva, ettei hän silloin nähnyt tarvetta kouluttamiselle. Aiemmin tässä osiossa mietin, nouseeko nuorella työntekijällä tahto omatoimiseen ongelmanratkaisuun innosta vai näyttämisen tarpeesta. Voisiko siis olla niin, että ongelmia ratkaistessaan itseohjautuva työryhmä tuottaa samalla itselleen hiljaista tietoa ammattiinsa liittyen ja päivittää itse osaamistaan omalla toiminnallaan? Mielestäni tällaisen toimintamallin ei voida ajatella korvaavan uusien asioiden kouluttamista kokonaan, mutta se voi helpottaa uusien ohjeistusten ja toimintamallien omaksumista.

Wasongan ja Murphyn tulokset tutkiessaan koulutuksen johtamisen alan opiskelijoiden harjoittelujaksoja soveltuvat hyvin myös ravintolaympäristöön. Heidän mukaansa ihmisten kanssa toimiessa tulee vastaan tilanteita, joihin ei ole järkevää luoda ohjeistusta niiden muuttuvan luonteen takia (Wasonga & Murphy 2006). Kuten myös heidän tutkimuksensa kohteet, ovat ravintolatyöntekijät aina tekemisissä ihmisten kanssa. Olivatpa ihmiset kollegoita tai asiakkaita.

Liiallinen hiljainen tieto vähentää innovaatioita kokemattomalla henkilöllä (Johannessen & Olssen 2011). Koska Amarillon tyypillinen työntekijä on näkemykseni mukaan kohtuullisen nuori ja melko kokematon, voidaankin siis ajatella ettei hiljaisen tiedon laajamittainen ja järjestelmällinen välittäminen olisi hyödyllistä Amarillossa. Kysymykseksi nouseekin, onko Penttilän tapa oikea? Olisiko korrektimpi tapa ohjeistaa käyttäen eksplisiittisessä muodossa olevaa

tietoa eikä luottaa hiljaisen tiedon syntymiseen henkilökunnan keskuudessa? Kokemattomien henkilöiden kohdalla viitekehys tukee vahvasti eksplisiittistä tietoa, mutta jo hieman kokemusta keränneen henkilön kohdalla ilmeisesti hiljainen tieto on oikea valinta.

Omasta mielestäni Amarillossa toimitaan oikein erityisesti ravintola- alan luonteen takia. Ihmiset ovat aina olennainen osa ravintolamaailmaa. Koska muuttuvat tilanteet johtuvat pääasiassa ihmisistä, on liiallinen ohjeistaminen mielestäni haitallista. Innovaation tason heikentyminen puolestaan voi olla riskinä, mikäli hyödynnettävä tieto on lähinnä hiljaista. Keskittyminen ihmisten väliseen kanssakäymiseen on kuitenkin olennaista ravintola- alalla. Mielestäni innovaation riskeeraaminen onkin siis järkevämpää kuin asiakaskontaktin riskeeraus. Riittävän osaamistason omaavan työntekijän löytäminen on keskeinen osa uuden henkilön palkkaamista, mikäli hiljaisen tiedon hyödyntäminen on olennaista työyhteisössä. Mikäli innovaatiot sekä esillä ollut kyky ja tahto ratkaista ongelmia katoavat, voi olla että rekrytoinnista vastaava henkilö on epäonnistunut tehtävässään.

## 6.2 Henkilöstön johtaminen

Epäilevä suhtautuminen alaisiin vie pohjan hyvälle esimies- työntekijä suhteelta ja vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun (Eräsalo 2008, 116). Myös Penttilä vaikuttaa olevan vahvasti samaa mieltä. Haastattelumateriaalin työturvallisuuden osiosta voidaan mielestäni nähdä, kuinka Penttilän luottamus henkilökuntaansa välittyi hänen henkilökunnan tuntemisessaan vaikkei hän varsinaisesti puhukaan luottamuksesta tässä osiossa. Sanatarkasti työryhmään luottamisesta hän kuitenkin puhuu haastattelujen keittiöprosesseja käsittelevässä osiossa. Kuten Eräsalonkin, Penttilän mielestä luottamus on olennainen osa paitsi joukkuepelejä, myös ravintolatoimintaa. Luottamalla joukkueeseen voidaan Penttilän mukaan saavuttaa eri vaiheiden kautta voittamisen kulttuuri, ravintolan tapauksessa onnistumisen kulttuuri. Mielestäni tämä on erittäin hyvä ajatusmalli. Itse jäin miettimään, ajatteleeko hän edelleen työryhmäänsä joukkueena, johon hän luottaa mikäli luottamus jostain syystä kariutuisi? Ikävä kyllä, haastatteluissa tämä on jäänyt huomiotta.

Haastattelujen arkijohtamisen kohdassa Penttilä huomauttaa, miten ravintolaa ei voida johtaa huutamalla, kuten mediassa voidaan ajoittain nähdä. Tämä mielipide on oman näkemykseni mukaan todisteena siitä, kuinka vahvasti Penttilä uskoo luottamuksen ja hyvän tunnelman olevan ratkaisevan tärkeää ravintolakeittiössä.

Erytyisesti hyvää henkeä ja avointa keskustelukulttuuria Penttilä tuntuu painottavan paljon haastatteluiden useammassa osiossa. Hänen mielestään vaikutus ulottuu huomattavan paljon kauemmaksi, kuin vain työpaikan sisäisiin suhteisiin niiden ollessa kuitenkin ratkaisevassa asemassa. Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan mukaan yrityksen henkilöstön väliset ristiriidat voivat tulla yrityksen tavoitteiden tielle. He kuitenkin mainitsevat vielä, että mikäli yrityksen tavoitteet eivät ole uhattuna, ei tilanteeseen ole syytä puuttua (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 31). Penttilän mielipide on kuitenkin hieman eroava. Haastatteluista on huomattavissa, kuinka hänen mielestään henkilöiden tai osastojen väliset ristiriidat heikentävät asiakkaan kokemaa laatua.

Mielestäni Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan teoriaa voidaan suoraan soveltaa ravintolamaailmaan. Kuten sekä Penttilän haastatteluista että viitekehyksestä voidaan huomata, lisäarvon tuottaminen on ensiarvoisen tärkeää ravintola- alalla. Lisäarvoa puolestaan voi hyvinkin olla pelkkä hyvä tunnelma. Mikäli siis toimittaisiin Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan mallin mukaan, otettaisiin tietoinen riski lisäarvon häviämisen muodossa. Etenkin kun otetaan huomioon Penttilän teoria tunnelman välittymisestä kokilta tarjoilijalle ja sitä kautta myös asiakkaalle.

Joutsenkunnas ja Heikurainen puolestaan tukevat Penttilän ajatusmaailmaa. Heidän mukaansa esimiehen toiminta välittyy alaisen kautta asiakkaalle (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 47-48). Miksei tämä olisi totuus myös vertaisten kesken? Omaan käytökseeni peilattaessa, vertaiselta tuleva negatiivinen kommentti tuntuu jopa pahemmalta kuin esimieheltä saatava rakentava palaute.

Samoin Joutsenkunnas ja Heikurainen huomauttavat, kuinka esimies toimii esimerkkinä. Penttilä syventää tätä ajatusta hieman käsitellessään arkijohtamisen vaikutuksia asiakkaaseen. Hänen mukaansa työntekijätasolla huonotuulisuus on ymmärrettävää, sillä heidän työnkuvaansa ei kuulu olla esimiehenä ja tätä kautta myös esimerkkinä. Esimies puolestaan on Penttilän mukaan työnkuvansa

velvoittama näyttämään hyvää mieltä ja sen olevan myös osa esimiehen ammattitaitoa. Penttilän huomautus myös esimiehen esimerkillisyydestä on huomion arvoinen. Ajoittain voidaan kuulla lause: ”Älä tee niin kuin minä teen, vaan tee niin kuin minä sanon”. Vaikka tämä tietenkin velvoittaa työntekijän toimimaan annettujen ohjeiden mukaan, ei se tee tästä hyväksyttävää tai hyvää johtamiskäyttäytymistä. Mielestäni antamani esimerkki kuvastaa hyvin Penttilän mielipidettä siitä, kuinka esimiehen toimintaa mallinnetaan vaikkei hän sitä haluaisikaan.

Hokkasen ja Strömbergin huomautus siitä, kuinka organisaation sisällä on niin virallisia kuin epävirallisiakin ryhmiä. He huomauttavat myös, kuinka ryhmien syntymisellä voi olla niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia organisaation kannalta (Hokkanen & Strömberg 2003, 67-69). Penttilä puhuu haastatteluissa hyvin samanlaisesta ilmiöstä, tosin ilman positiivisia vaikutteita. Hän näkee erityisesti keittiön ja salin välille nousevan muurin olevan merkittävä negatiivinen tekijä yksikön yhteishengen kannalta.

Penttilän mukaisen esimerkin ryhmäytyminen on haastava kuvailla. Toisaalta esimerkin mukainen ryhmäytyminen on virallista ryhmäytymistä. Kuitenkin yleensä alalla painotetaan kaikkien olevan yhtä työryhmää, joten tämän tyylinen ryhmäytyminen on myös epävirallista. Koska ravintolan johdon toiveena on yleensä koko yksikön yhtenäisyys, on tämä johdon kannalta ei-toivottavaa ryhmäytymistä, josta tulisi päästä eroon. Hokkasen ja Strömbergin mukaan kilpailutilanne voi olla yksi seuraus ryhmäytymiselle. Kilpailutilanne voidaan myös nähdä hyvänä asiana, koska se voi motivoida toista ryhmää parempaan tulokseen. En kuitenkaan itse näe, miten Penttilän esimerkissä mainitut yksiköt voivat järkevästi kilpailla keskenään. Ainakin tässä tapauksessa ryhmäytyminen kahteen eri ryhmään yksikön sisällä on siis hidaste yksikön toiminnalle.

Penttilän haastattelun alisuoritteita käsittelevästä osiosta voidaan nähdä, kuinka toisena mahdollisena toiminnan hidasteena Penttilä pitää palautteen antamista. Hänen mukaansa väärällä hetkellä annettu palaute, annettiin se asiallisesti tai ei, todennäköisesti vain heikentää työntekijän suoriutumista. Joutsenkunnas ja Heikurainen tuntuvat tukevan tätä ajatusta todetessaan kuinka palautteen saamisella on olennainen vaikutus ihmisen tuottavuuden ja työssä jaksamisen

kannalta (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 169-173). Tässä tapauksessa molemmat, sekä haastattelumateriaali että viitekehys, syventävät toisiaan. Joutsenkunnas ja Heikurainen huomauttavat, kuinka rakentava palaute voidaan antaa monella tavalla. Penttilä puolestaan painottaa oikeaa hetkeä ja vastaanottavalle henkilölle sopivaa tapaa palautteen antamiselle.

### 6.3 Asiakkuuden johtaminen

Tämän otsikon alta on löydettävissä mielestäni yksi työni parhaista esimerkeistä siitä, kuinka kirjoitettua teoriaa joku voi noudattaa työssään puhuen samasta aiheesta eri sanoin. Asiakkuuden tulisi olla se piste, mihin yritys kohdistaa voimansa hakien jäntevyyttä asiakkuuden johtamiseen (Lehtinen 2002, 8). Penttilä puolestaan on kehittänyt hyvin samankaltaisen teorian. Hän vertaa ravintolaa peliin, jossa asiakas on maali. Penttilä kertoo siis saman periaatteen hieman eri sanoin.

Asiakkuutta voidaan kuvata kolmiolla, jonka kärkinä ovat tuote, tuotanto ja yritys. Heidän mukaansa voidaan ajatella asiakkuudessa lisäarvon syntyvän asiakkaan omaan arvotuotantoon ja asiakkuutta voidaan tätä kautta kuvata vaihdon kohteena (Storbacka & Lehtinen 1997, 22-25). Penttilä tunnistaa erityisesti lisäarvon merkityksen ja puhuukin siitä eri yhteyksissä haastatteluissa.

Mielenkiintoinen yhdistelmä saadaankin huomioimalla Storbackan ja Lehtisen asiakkuuden lisäarvon kuvaus ja Penttilän mielipide henkilökunnan mielialan vaikutuksesta asiakkaaseen. Asiakkuudessa on tyypillistä lisäarvon syntyminen asiakkaan omaan arvotuotantoon (Storbacka & Lehtinen 1997, 22-25). Yhdistämällä lisäarvon syntyminen ja Penttilän mielipide, voisi yksinkertainen tapa asiakkaan kokeman arvon nostamiseen olla henkilökunnan hyvä työilmapiiri. Haastattelumateriaalista voidaan huomata, kuinka Penttilän mukaan jokainen ravintolassa työtä tekevä vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemukseen, jopa pelkällä mielialallaan. Tällä johdattelulla voidaan siis sanoa, kuinka asiakkaalle pitäisi syntyä selkeä lisäarvo pelkästään työyhteisön mielialan parantamisella.

Kilpailuedun saavuttaminen pelkästään tuotteen avulla on havaittu olevan hyvin haastavaa. Vaikka tähän päästäisiinkin, saavutetaan usein vain tilapäinen

kilpailuetu (Lehtinen 2004, 31). Penttilän haastatteluissa on huomattavissa selkeitä samankaltaisuuksia. Hän pitää olennaisena tiedostaa, kuinka ravintola ei myy pelkästään ruokaa tai juomaa, vaan myös palvelua, tunnelmaa ja elämyksiä. Lisäarvon puolesta Penttilän mukaan puhuu myös se, kuinka yleinen hintataso ravintolassa on ollut pitkään nousujohteinen ja kuinka paljon helpompaa nykyään on tehdä vaativampia ruokia kotona.

Näistä voidaan mielestäni johdatella ajatus ravintolan myyntiartikkelista. Jaottelu tuotteeseen ja palveluun ravintolassa ei mielestäni ole tätä päivää, vaan olisikin syytä puhua ravintolatuotteesta, jonka yhtä tärkeitä osuuksia ovat tuote, palvelu ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Erityisen tärkeänä pidän sitä, ettei lisäarvoa ajatella ylimääräisenä osuutena, vaan olennaisena osana ravintolatuotetta. Miten lisäarvoa tuotetaan, on mielestäni useiden osuuksien summa. Asiakkuuden ollessa prosessi koostuen vuorovaikutteisista toiminnoista (Storbacka & Lehtinen 1997, 22-25), ovat mielestäni tärkeimmät vaikuttajat asiakas ja asiakaspalvelija. Asiakkaissa on erilaisia ihmisiä, eikä samanlaista lisäarvon tuottamisen prosessia voida mielestäni soveltaa jokaiseen asiakkaaseen. Tärkeää onkin siis huomioida, kuinka iso vaikuttaja on asiakaspalvelijan ammattitaito asiakkaan lukemisen osalta. Asiakaspalvelijan tulisi siis osata tuottaa lisäarvoa asiakkaalle sopivalla tavalla.

Keittiömestarin työhön lisäarvon tuottaminen kuuluu myös olennaisesti. Mikäli keittiömestari keskittyy pelkästään ruokatuotteen kehitykseen, eikö hän edellisen johdattelun mukaan jätä vähintään puolet ravintolatuotteesta huomiotta? Penttilä totesi haastatteluissa, kuinka lisäarvon tuottaminen asiakkaalle voi tarkoittaa tulevaisuudessa esimerkiksi uusia laitehankintoja. Tämä on toki paitsi ruokatuotteen kehittämistä, mutta voidaan nähdä mielestäni myös lisäarvon tuottamisen tavoitteluna. Myös esimerkiksi asiakaslupauksen ylittävä tuote voi olla mielestäni lisäarvoa, samoin kuin ennakkoon tilatun menun esittely kokonaisuudesta.

#### 6.4 Prosessien johtaminen

Kuten asiakkuuden johtamisessakin, lisäarvon tuottaminen on olennainen osa prosessien johtamista. Prosessijohtamisen kantava ajatus on se, että yrityksellä on

muutamia ydinprosesseja, joiden tehtävä on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 140). Haastatteluissa ei noussut merkittävään asemaan prosessijohtamisen osalta lisäarvo, vaan paremmin esillä ovat konkreettiset esimerkit prosessin ylläpitoon ja kehittämiseen. Etenkin prosessin kehittämisellä voidaan kuitenkin tuottaa lisäarvoa.

Prosessin laadun laskiessa voi asiakas kokea sen huonona palveluna (Laurent 2006, 67-68). Penttilä puolestaan huomautti haastatteluissa etenkin Amarillon kohdalla nopeuden olevan laatua. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei asiakkaan pitäisi joutua odottamaan ruokaansa noin 20 minuuttia enempää. Nopeuden ollessa Amarillon kohdalla laatutekijä, on mielestäni olennaista huolehtia nopeuteen vaikuttavien prosessien toimivuudesta.

Ravintolan prosessien tehokkuutta voidaan mitata vertaamalla tehtyjen työtuntien määrää myyntiin (Laurent 2006, 80-81). Penttilä tarttui myös erilaisten mittarien käyttämiseen ravintolakeittiön johtamisessa. Vaikka hän tunnustaakin niiden hyödyllisyyden, hän lisäsi vielä huomautuksen, jonka mukaan erilaisia mittareita tulisi käyttää oikein ja yhdessä. Hänen mukaansa yhtä mittaria seuraamalla ei saada hyviä tuloksia pitkällä ajan jaksolla.

Haastatteluissa Penttilä puhui auton hallintalaitteista ja vertasi niitä ravintolan erilaisiin tehokkuuden ja tuloksellisuuden mittareihin. Erityisen huomionarvoista mielestäni onkin Penttilän kommentti siitä, kuinka potentiaalisesti toimiva yksikkö voidaan hajottaa pelkästään tehokkuutta ajattelemalla. Paitsi Amarillon, uskoisin usean ravintolan olevan kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista ja mittaavan työtyytyväisyyttä jollain tavalla. Mielestäni tehokkuutta voitaisiin tarkastella esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn tulosten rinnalla. Omalla kohdallani merkittävä työperäinen stressi vaikuttaa omaan työtyytyväisyyteeni negatiivisesti, mutta on usein myös seurausta hyvistä tehokkuuslukuista. Tämän perusteella työtyytyväisyyden suhteuttaminen tehokkuuteen ja päinvastoin voisi olla yksi tapa suhteuttaa tehokkuuksia johonkin, eikä vain sokeasti seurata pelkästään tehokkuutta.

Organisaation sisäinen ristiriita voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 31). Kuten

henkilöstönjohtamisen osuudessa jo hieman johdattelin, voi heikko työilmapiiri vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Mikäli tätä ajatusta vielä laajennetaan työtyytyväisyyden piiriin, voidaan mielestäni ajatella saman ilmiön toistuvan. Tavoittelen siis ajatusta, jonka mukaan heikko työtyytyväisyys voi näkyä paitsi yrityksen sisäisinä ongelmina, mutta myös asiakkaan kokeman laadun heikentymisenä.

## 6.5 Tuotekehitys

Työntekijän ollessa ihminen, on hän kaikkien muidenkin ihmisten tavoin altis mielialan vaihteluille sekä vireystilan muutoksille, jotka osaltaan voivat vaikuttaa asiakastilanteeseen (Albanese & Boedeker 2002, 127-128). Aiemmissakin osuuksissa Penttilän mielipide siitä, kuinka keittiön mieliala vaikuttaa salin mielialaan ja sitä kautta asiakkaan kokeman palvelun laatuun on mielestäni olennainen tässäkin kohdassa. Albanesen & Boedekerin teoria tukee mielestäni hyvin Penttilän ajatuksen lopputilannetta.

Valitulle segmentille halutun tuotteen tai palvelun tarjoaminen on ensiarvoisen olennaista (Taipale 2007, 57-58). Penttilä vie tätä ajatusta vielä hieman pidemmälle. Haastatteluissa hän antoi esimerkin jalapeño-valkosipulimajoneesin kehittämisestä ja sen tuottamasta lisämyynnistä. Mielestäni tämäkin on mainio esimerkki siitä, kuinka työtä tekevä, tässä tapauksessa keittiömestari, voi syventää opiskeltua teoriaa.

Liiketoiminnan perustuessa aina tuotteeseen, tarjontaan tai näiden yhdistelmään, yrityksen tulee tehdä tuotteestaan erilaistamalla niin poikkeava, että asiakkaat suosivat sitä (Kotler 1999, 132-135). Penttilä tunnistaa myös erilaistamisen arvon. Hänen mielestään Amarillolla on hyvä mahdollisuus ylittää asiakkaan odotus ja pitääkin sitä Amarillon merkittävänä kilpailuetuna. Vaikka Kotler puhuukin tuotteen erilaistamisesta, on mielestäni olennaista kuitenkin huomioida, ettei ravintola myy pelkästään tuotetta vaan tuotteen, palvelun ja elämyksen yhdistelmää. Myös Penttilä painottaa tätä haastatteluissa.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työni tarkoitus oli selvittää, kuinka hiljainen tieto välittyy ravintolakeittiön johtamisessa ja minkälainen vaikutus sillä on työn kannalta. Tavoitteena oli myös luoda toimeksiantajalle konkreettisia esimerkkejä sisältävä apuväline uuden keittiömestarin perehdyttämiseen. Aloittaessani tämän työn tekemistä tiesin tavoitteiden olevan haastavia, mutten osannutkaan odottaa kuinka vaikea niihin olisi päästä.

Hiljaisen tiedon välittyminen ravintolakeittiössä, ainakin Amarillon osalta, vaikuttaa olevan hyvin paljon riippuvainen työryhmästä. Tutkimusta tehdessäni huomasin, kuinka yksilön kokemuksen määrä on merkittävä vaikuttaja hiljaisen tiedon hyödyllisyydestä. Vaikuttaa siltä, että vaikka kokemusta tulisi olla hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi ravintolakeittiössä, ei kuitenkaan kokemusta tarvitse olla paljon. Amarillon keittiössä työntekijä on tyypillisesti nuori, alalle koulutettu, mutta kuitenkin verrattain kokematon. Kuitenkin tässä yhteisössä pyritään työryhmän kesken ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään toimintaa parempaan suuntaan. Työryhmä siis jakaa yksilökohtaista hiljaista tietoa keskenään ja kehittää toimintaa tuotetun tiedon mukaan. Haastateltavan mukaan tämän toiminnan on annettu tietoisesti jatkua, vaikka joku muu voisikin sen ajatella olevan väärä toimintamalli.

Sivutuotteena tutkimuksessani nousi esille, kuinka tärkeä tekijä asiakkaan kokema lisäarvo on ravintola- alalla. Oikean tavan määrittäminen lisäarvon tuottamiseen on erittäin haastavaa, sillä sen syntyminen vaikuttaisi olevan riippuvainen asiakkaan arvoista. Lisäarvon tuottamista ei voida tuottaa jokaiselle asiakkaalle samalla tavalla, vaan olennaista olisi kyetä tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle parhaiten sopivalla tavalla.

Lisäarvoa sekä sen merkitystä tulkitessani huomasin, kuinka työtä tekevän keittiömestarin ei tulisi keskittyä täysin ruokatuotteen kehittämiseen sellaisenaan. Tutkimuksessani johdattelin, kuinka ruokatuotetta tulisi kehittää palvelun kehittämisen ohella lisäarvon tuottamista tavoitellen. Tutkimukseni mukaan ei siis voida ajatella lisäarvon tuottamisen olevan vain asiakaskontaktissa toimivan asiakaspalvelijan tehtävä, vaan siihen osallistuu koko ravintolan henkilöstö.

Omasta mielestäni kuitenkin tärkein löydös, vaikkakin myös sivutuotteena esiin tullut, on johdattelu ravintolatuotteesta ja lisäarvosta osana tuotetta. Mielestäni on väärin puhua ravintolan myyntiartikkelista joko tuotteena tai palveluna, sillä tuote ja palvelu ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa. Myös ajatus lisäarvosta on tutkimuksessani johdateltu harhaanjohtavaksi ravintola- alalla. Haastattelujen ja viitekehysten perusteella johdattelin ajatuksen, jonka mukaan lisäarvon tulisi olla ravintolatuotteen olennainen osa, ei niinkään ajoittain pakettiin kuuluva mauste.

## 7.1 Oma arvioni työstä

Opinnäytetyöni ajautui hieman määritellyistä tavoitteista. En omasta saavuttanut asettamiani tavoitteita täysin. Uskoisin tärkeimpien syiden tähän olevan liian nopea aikataulu, ottaen huomioon aiheen laajuus, sekä suunnitelmallisuuden puute.

Työni varsinaiseen tuotokseen olen kuitenkin melko tyytyväinen. Se kuvastaa hyvin sitä, kuinka Penttilä työnsä teki. Sen hyödyllisyys toimeksiantajalle kuitenkin jää tässä vaiheessa vielä nähtäväksi. Materiaali ei sisällä niin paljoa konkreettisia esimerkkejä kuin toivoin alun perin. Liian tarkka ohjeistaminen ihmisten kanssa toimiessa oli yksi osa työtäni. Siinä todettiin, kuinka ihmisten kanssa toimiessa jokaista tilannetta ei edes voida ohjeistaa, vaan hiljainen tieto tällaisista tilanteista ottaa vallan.

Suurimman hyödyn työstä sain kuitenkin itse. Sain hienon mahdollisuuden haastatella oman alan tunnustettua ammattilaista sekä tutustuin myös kattavasti johtamisen eri osa- alueisiin erilaisten lähteiden avulla. Koenkin oppineeni paljon. Kuten aiemmin totesin, työni aihe osoittautui huomattavan paljon laajemmaksi kuin odotinkaan. Vaikken ehtinytkään aikatauluni puitteissa syventyä aiheeseen sen ansaitsemalla laajuudella, olen kuitenkin tyytyväinen jo siihen, että päätin tehdä työni tästä aiheesta.

Mikäli voisin tehdä työssäni jotain toisin, olisin toiminut alusta alkaen suunnitelmallisemmin. Jälkeenpäin ajateltuna työtä olisi voinut joko rajata kapeammaksi tai vaihtoehtoisesti käyttää työn tekemiseen huomattavan paljon enemmän aikaa. Näin työni aiheet olisi voitu käsitellä kattavammin ja uskon, että

näin tuloksista olisi saatu syvällisempiä sekä paremmin perusteltuja. Mikäli kuitenkin olisin rajannut työni aihealuetta kapeammaksi, en olisi joutunut käsittelemään kirjallisuutta näin laajasti. Uskon, että näin toimiessa oma oppimiseni olisi jäänyt pienempään rooliin.

## 7.2 Jatkotutkimusehdotus

Työni aihe on mielestäni mielenkiintoinen ja siksi toivoisinkin työni innoittavan jatkotutkimukseen. Suomalaisesta ravintolajohtamisesta tutkimuksia on tehty useita ja ulkomaalaisia oppaita ravintolakeittiön toiminnasta on saatavilla. Työtä tehdessäni kuitenkin huomasin, kuinka vähän suomalaisesta ravintolakeittiöstä sekä sen johtamisesta on olemassa tutkimuksia tai muuta materiaalia.

Ehdotukseni jatkotutkimukselle olisikin kattava tutkimus siitä, miten erilaisissa ympäristöissä ravintolakeittiötä johdetaan. Tutkimukseen voisi sisällyttää erilaisia toimijoita, yksityisiä sekä ketjuja, ja erilaisissa ympäristöissä ja erilaisilla liikeideoilla toimivia ravintoloita. Näin voitaisiin saada kattavampi käsitys siitä, miten toiminta keittiössä ja keittiöesimiehen johtamiskäyttäytyminen muuttuu.

## 8 LÄHTEET

Albanese P. & Boedeker M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita

Amarillo- käsikirja. 2014. Amarillo- ketju

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino: Tampere

Eräsalo U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola- alalla. Helsinki: Restamark

Hokkanen S., Mäkelä T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Hokkanen S. & Strömberg O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy

Johannessen J. A. & Olssen B. 2011. Aspects of a cybernetic theory of tacit knowledge and innovation. Kybernets 11/2011, 141-165

Joutsenkunnas T. & Heikurainen P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki: WSOY

Koivunen H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava

Kotler P. 1999. Muuttuva markkinointi. Helsinki: WSOY

Laamanen K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatukeskus

Laamanen K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy

Laurent B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola- alalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit

Lehtinen J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Lehtinen J. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. The knowledge creating company. New York: Oxford university press

Saarinen-Kauppinen & Puusniekka. 2014a. 1.2 Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä [viitattu 17.3.2014]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)

Saarinen-Kauppinen & Puusniekka. 2014b. 7.2.1 Litterointi [viitattu 17.3.2014].

Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)

Saarinen-Kauppinen & Puusniekka. 2014c. 7.3.4 Teemoittelu [viitattu 17.3.2014].

Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Storbacka K. & Lehtinen J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Porvoo: WSOY

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. 2014a. S-ryhmän rakenne [viitattu

17.3.2014]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. 2014b. S-pankki [viitattu 17.3.2014].

Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-pankki>

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. 2014c. Taloustieto [viitattu 17.3.2014].

Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/taloustieto>

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. 2014d. Tietoa Osuuskaupasta [viitattu

18.3.2014]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/hameenmaa>

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. 2014e. Hallinto ja johto [viitattu 18.3.2014]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/hameenmaa/hallinto-ja-johto>

Taipale J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma. Keuruu: Otava

Toivonen V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen : kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki

Työelämään.fi. 2013. Työturvallisuus [viitattu 7.2.2014]. Saatavissa: <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyoturvallisuus/>

Vilkkä H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi: Helsinki

Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

Wasonga T. A. & Murphy J. F. 2006. Learning from tacit knowledge: the impact of internship. International Journal of Educational Management 2/2006, 153-163

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava

## 9 LIITTEET

Liite 1: Ammattikeittiön johtaminen yhden näkemyksen mukaan

Liite 2: Haastattelun ohjauskysymykset

## LIITE 1: Ammattikeittiön johtaminen yhden näkemyksen mukaan

Tämän materiaalin tarkoituksena on avata Lahden Amarilloon tulevalle uudelle keittiömestarille keittiön toimintaa erilaisten päivittäisjohtamisen alueiden osalta sekä perustella, miksi on toimittu tietyllä tavalla. Materiaali perustuu loppuvuonna 2013 suoritteihin haastatteluihin, joissa haastateltavan osassa toimi keittiömestari Ville Penttilä. Suoranaisia toimintaohjeita materiaalissa on hyvin vähän ja useat siitä löytyvistä ohjeista perustuu Penttilän mielipiteisiin sekä työn kautta kertyneeseen kokemukseen.

Tällaiselle ohjeelle nähtiin tarve Lahden Amarillossa loppuvuodesta 2013, kun siihen asti toiminut keittiömestari Penttilä vaihtoi työpaikkaa. Ravintolaesimiehet ovat ennenkin vaihtuneet eikä töitä ole tarvinnut välttämättä ohjeistaa kirjallisesti, koska poistuva esimies on perinteisesti perehdyttänyt uuden ennen lähtöään. Tässä tapauksessa tilanne oli kuitenkin toinen. Penttilän tilalle ei löydetty Amarilloon sopivaa keittiömestaria, vaikka uutta henkilöä haettiin. Amarillo oli siis päätymässä tilanteeseen, jossa uutta esimiestä ei ollut entinen perehdyttämässä.

Toisena uhkakuvana Penttilän lähdössä nähtiin hiljaisen tiedon katoaminen hänen mukanaan. Vuonna 2008 avattu Lahden Amarillon keittiö oli alusta alkaen ollut Penttilän hallinnassa. Luonnollisesti tuon viiden vuoden aikana Penttilälle oli kertynyt tietoa ja kokemusta Amarillon toiminnasta, jota hän ei ollut kirjoittanut ylös. Penttilällä oli siis merkittävä määrä hiljaista tietoa nimenomaisesti Amarillosta sekä sen keittiöstä, mutta tätä tietoa ei oltu jaettu järjestelmällisesti eteenpäin.

Kuten tämän työn viitekehyksessä mainitaan, ei hiljaisen tiedon välittäminen eteenpäin ole millään tasolla yksinkertaista. Sen järjestelmällinen välittäminen eteenpäin vaatii aikaa ja vaivaa. Tämä materiaali ei ole yleisvastaus kaikkiin keittiön ongelmiin, mutta siitä voi olla apua erilaisten ongelmien ratkaisussa tai siitä voi löytyä selitys tiettyyn tapaan toimia. Materiaali ei myöskään sisällä kaikkia johtamisen osa-alueita. Pääpaino on niillä osa-alueilla, jotka Penttilä näki itse olennaisiksi työnsä kannalta.

Haastattelujen aikana Penttilä totesi ravintolakeittiön johtamisen olevan tunnepohjaista, ainakin hänen kohdallaan. Kuten myös ensimmäisessä kappaleessa mainitsin, materiaali perustuu Penttilän mielipiteisiin ja kokemukseen. Tämänkin materiaalin sisällöstä voidaan olla eittämättä montaa mieltä. Kuitenkin näiden mielipiteiden ja tämän kokemuksen pohjalta Penttilä johti Amarillon keittiötä menestyksekkäästi ja osallistui aktiivisesti Amarillon ruokatuotteen kehittämiseen.



Erityisenä tunnustuksena Penttilälle annettiin vuonna 2012 S-chef palkinto. Tämä tunnustus jaetaan vuosittain paitsi oman yksikön toiminnasta, mutta myös aktiivisesta mukanaolosta ketjun toiminnan kehityksessä.

## 1. HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

Tämä osio käsittelee haastatteluissa olennaisimmiksi nousseita henkilöstön johtamisen osa-alueita Amarillon osalta. Selkeimmin esiin nousseita teemoja olivat hyvä arkijohtaminen sekä sen vaikutus asiakkaaseen, työturvallisuus sekä osaamisen taso ja sen päivittäminen.

### 1.1 Arkijohtaminen

Penttilä noudattelee johtamisen suunnittelussa shakin lainalaisuuksia. Shakissa on siirtopakko jokaisen vastapelaajan siirron jälkeen. Mikäli hyvää siirtoa ei löydy, on yksinkertaisesti tehtävä vähiten huono siirto. Samoin Penttilä toimii keittiön johtamisessa. Hän ei tee pitkällä tähtäimellä suurita suunnitelmia johtamisessa, vaan enemmänkin pyrkii välittömästi ja spontaanisti reagoimaan eri tilanteisiin. Hän pyrkii aina etsimään parhaan tai vaihtoehtoisesti vähiten huonon liikkeen. Kuitenkin totaalisten ongelmatilanteiden, joihin on vaikeampi hakea ratkaisua, kohdalla johtaminen on hyvinkin suunnitelmallista. Usein kuitenkin tilanteet syntyvät ja kuolevat hetkessä jolloin johtamisteot ovat hyvin spontaaneja. Ja erilaiset teot ovat erittäin vahvasti persoonapohjaisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että Penttilä muutti johtamiskäyttäytymistään kohteena olevan johdettavan mukaan.

Arkijohtamisella tarkoitetaan ravintolaesimiehen toimintaa, jolla hän mahdollistaa työryhmälleen mahdollisimman helpon ja yksikertaisen sekä ohjeistetun tavan toimia. Tämä on myös hänen tärkein tehtävänsä, joka saavutetaan ohjeistamalla ja ohjaamalla toimipaikasta riippumatta. Tällä tavoitellaan tilannetta, jossa jokainen tietää miten missäkin tilanteessa toimitaan. Esimerkiksi kokin tehtävä on toimia niin, ettei hänen tarvitse huolehtia mistään muusta, kuin siitä, että asiakas tulee palveluksi parhaalla mahdollisella tavalla. On sanottu, että kokin tehtävä on tehdä ruokaa ja keskittyä yksittäiseen annokseen, vuoropäällikön tehtävä on koko vuoro, mutta keittiömestarin tehtävä on kyseessä oleva kuukausi tai vuosi. Samalla mallilla toimitaan salissa. Arkitekeminen on siinä vaiheessa onnistunut, kun kokki voi tulla työvuoroon ja hän voi jostain tarkistaa mitä hänen tulee tehdä. Esimerkiksi esivalmistelista, tilauslistasta tai yksittäisestä bongista. Tätä kautta

arkijohtaminen on onnistunutta, kun ihminen tulee mielellään töihin ja kykenee tekemään sen kohtaamatta suuria ongelmia. Tähän kuitenkin vaaditaan muidenkin kohtien, kuten työturvallisuuden, kunnossa pitämistä. Esimerkiksi kokin tehtävä ei ole miettiä, kuinka katteellista toiminta on eikä sitä voida kokilta odottaa. Se on taas esimiesten tehtävä. Jos kokin tarvitsee vuorossaan kantaa huolta vaikkapa raaka-aineiden riittävydestä, on tilaustoiminta epäonnistunut ja tämä on vastuussa olevan esimiehen virhe. Ei kokin virhe.

Ravintolaa ei voida johtaa televisiosta tutulla huutamisella. Työntekijä ei tee työtään parhaalla mahdollisella tavalla, jos hän ei sitä halua, eikä Penttilä uskonut, että tätä tahtotilaa voidaan saavuttaa pakottamalla. Työntekijä on saatava itse haluamaan parasta mahdollista tulosta työstään. Vaikuttimella ei juurikaan ole merkitystä. Se voi olla palkka, työkavereiden luottamus tai yksinkertaisesti rakkaus lajiin, mutta tärkeintä on että saavutetaan työntekijälle tahtotila mikä johtaa parhaaseen mahdolliseen työn tulokseen. Hyvä tapa saavuttaa tämä tahtotila työntekijälle, on luottaa häneen ja osittaa luottamus häneen jakamalla vastuuta. Se voi olla tilauksen tekemistä tai mitä tahansa, kunhan tällä osoitetaan työntekijälle, että häneen luotetaan. Jos kokki tuntee olonsa turvattomaksi vajavaisen arkijohtamisen takia, jonka seurausta voi olla esimerkiksi raaka-aineiden riittämättömyys, alkaa hän hätäilemään eikä kykene enää samalla tavalla keskittymään pääasialliseen työtehtäväänsä. Arkijohtaminen on siis myös taustatöiden hoitamista riittävän hyvin esimiestyössä.

Keittiöesimiehen täytyisi myös tehdä suorittavia vuoroja keittiössä. Kuitenkin mikäli esimiehellä on toistuvasti niin sanotusti ”pää kattilassa” ei hän mahdollisesti näe mitään muuta kuin ruoan ja tätä kautta toiminnan kehittymisen mahdollisuudet heikentyvät merkittävästi. Jotta keittiön toiminta saadaan tehokkaaksi, pitää keittiön esimiehelle antaa mahdollisuus ja tilaa rakentaa toimintaa perustekijöistä ja kivijalasta. Tämä voi aluksi vaikuttaa hyvin tehottomalta käyttää paljon resursseja taustatyöhön. Kuitenkin hyvin nopeasti näin panostetut resurssit alkavat tuottaa tulosta suorittavaa vuoroa tekevien työntekijöiden osalta. Näin toimittaessa, työntekijät voivat keskittyä täysin omaan työtehtäväänsä, jonka edellä todettiin olevan se yksittäinen annos. Parempaan lopputulokseen päästään kun kymmenen hengen työryhmästä esimies käyttää pääosan ajastaan toiminnan suunnitteluun ja taustatöihin kuin vaihtoehtoisesti olisi juoksemassa muiden yhdeksän kanssa keittiössä eikä ehtisi suorittavalta työltään kehittää toimintaa. Penttilä on mielestään ollutkin onnekaassa asemassa siinä mielessä, että kaikki hänen Amarillon esimiehensä ovat luottaneet häneen ja hänen näkemykseensä.

Todellisuutta ei ole se, että keittiömestari tai kokki voi huutaa työkavereilleen tai alaisilleen työpaikalla. Vaikka joskus onkin ravintolat toimineet sotilaallisella kurilla, ei sekään ole enää nykypäivää vaan johtaminen on tämän päivän juttu. "Management by perkele" on mennyttä aikaa, jota voidaan nähdä nykyään lähinnä median kautta.

Esimerkillinen johtaminen on Penttilän mielestä täysin paikka- ja työryhmäsidonnaista. Ravintolalalla yleisesti ollaan menossa siihen suuntaan, että palvelun ja toiminnan tulisi olla aina vain persoonallisempaa ja tämä on myös asiakkaiden toiveena. Penttilän mielestä myös johtaminen on palvelualan yrityksissä persoonasta riippuvaista. Mikäli Penttilä esittäisi, että hänen tyyliinsä puhua koko ajan asioita, jotka eivät liity työhön tai toimintaan millään tavalla, on hyvää johtamista, saisi hän mielestään todennäköisesti potkut. Tavallaan Penttilä tekee itsestään ja ammattitaidostaan tietoisesti naurunalaisen, mutta tämä onkin hänen kokemuksensa perusteella oikea tapa johtaa tätä nimenomaista työryhmää. Amarillon keittiö ei toimisi, mikäli johtaminen olisi tiukkapipoista ja vakavaa, vaan tämän hetkinen työryhmä vaatii huonoa huumoria ja sitä, että jokainen ryhmän jäsen voi nauraa itselleen eikä mikään puheenaihe ole tavallaan kielletty.

## 1.2 Työvuorolista arkijohtamisen välineenä

Työvuorolistasuunnittelu on keittiömestarin tärkein väline, jolla hän pystyy vaikuttamaan tehokkaaseen ja hyvään arkijohtamiseen sekä tulokselliseen toimintaan. Tällä välineellä hyvä ja asiansa osaava keittiömestari kykenee tekemään työnsä jaottelun järkevästi ja hieman normaalista poikkeavalla tavalla. Mikäli keittiömestarille sanotaan, että hän saa käyttää tänään keittiön työvuoroihin 15 tuntia ja huomenna 15 tuntia perustaen tuntimäärän suoraan sen päiväisen kaupan mukaan, silloin ollaan todella syvässä suossa mistä nouseminen on vähintäänkin erittäin vaikeaa.

Ravintolakeittiössä työtä pystytään jakamaan pitkin viikkoa ja se on myös kannattavaa. Kun työtä ja kiirettä jaetaan eri päiville, saadaan selkeästi helpotettua painetta keittiössä sekä yksittäisessä työntekijässä. Tällä saadaan myös tasainen rytmi työhön. Ei siis koskaan tule tarkastella yksittäisen päivän tehokkutta ravintolakeittiössä, vaan pienin järkevä tutkittava ajanjakso on viikko, mieluummin tutkitaan vielä pidemmän ajan tehokkuutta. Tämä on suurin poikkeava asia verrattuna salin työvuorosuunnitteluun. Salin työtehtävät ovat huomattavan paljon välittömämpiä. Siellä työvoimaa tarvitaan silloin kuin on asiakkaita, eikä kiirettä voida tehdä etukäteen pois. Salissa yksittäisen päivän tehokkuuden tutkiminen onkin järkevää, toisin kuin keittiössä tässä tapauksessa.

Osaava keittiömestari osaa jakaa viikon työmäärään niin, että viikon työt jakautuvat tasaisesti, jota kautta päästään mahdollisimman pieneen käsiparien tarpeeseen ja tätä kautta taas päästään parempaan tehokkuuteen. Tämä on myös kehittymisen ehto. Mikäli toimintaa ei haluta kehittää, voidaan siis alkaa rajoittamaan yksittäisen työpäivän tuntimääriä. Yksinkertaisesti viikolla otetaan tappioita, jotka kiritään sitten viikonlopulla takaisin. Jos esimerkiksi otettaisiin torstailta pois neljä tuntia, eli esivalmistevuoro, on luultavaa että tämä neljä tuntia olisi käytettävä sunnuntaina, jolloin taas ollaankin menty jo neljä tuntia miinukselle koska sunnuntaisin palkat ovat kaksinkertaiset.

### 1.3 Arkijohtamisen vaikutus asiakkaaseen

Henkilöjohtaminen saattaa olla ravintoloissa olla haasteellista, sillä keittiön ja salin väliin tulee usein ”muuri”. Koko ravintolaa ei nähdä yksikkönä henkilökunnan silmissä vaan keittiö ja sali nähdään eri yksiköinä ja molemmat tekevät omia juttujaan. Tämä voidaan nähdä yhtenä vaikeana tekijänä ravintoloiden yhteishengen kannalta. Kuitenkin kovan työn tuloksena, tätä muuria on Lahden Amarillossa pystytty merkittävästi laskemaan. Penttilän näkemyksen mukaan merkittävä tekijä tämän muurin madaltamisessa on ollut työkaverin auttaminen oman työn sen mahdollistaessa. Salin työntekijät ovat valmistaneet jälkiruokia ja keittiön henkilökunta on kantanut annoksia pöytiin. Tällaisella toiminnalla on saatu paitsi parannettua yksikön yhteishenkeä, mutta myös kyetty tuomaan asiakkaalle pieni, mutta vaivaton lisäarvo. Usein asiakas kokee itsensä tärkeämmäksi tai kokee tilanteen muutoin erikoiseksi, mikäli kokki tuokin ruoan pöytään ja toivottaa hyvää ruokahalua tarjoilijan sijaan.

Penttilän mielestä ei voida ajatella niin, että keittiön mieliala tai toiminta välity asiakkaalle. Hänen mielestään on selvää, että mikäli keittiössä ollaan huonolla tuulella, välittyy se usein tarjoilijan kautta asiakkaalle ja vaikuttaa sitä kautta asiakkaan ravintolakokemukseen. Yhtälailla hyvä tunnelma ja into tekemiseen tarttuu ja välittyy asiakkaalle usein johtaen positiiviseen asiakaskokemukseen.

Penttilän vahva näkemys on, että oli esimies auktoriteetti tai ei, häntä seurataan jollain tavalla tekemisessä ja suorittamisessa. Hänen mukaansa viritettyään itsensä nauravalle tuulelle, oma hyvä tunnelma tarttuu hyvinkin nopeasti muihinkin työntekijöihin. Tämän jälkeen se leviää keittöstä saliin, jota kautta se toivottavasti tarttuu asiakkaisiin. Yksi työntekijä vielä olla huonolla tuulella. Kuitenkin mikäli yksikin esimies kiukuttelee, se varmasti näkyy työntekijöiden kautta koko asiakaspalveluun koko illan ajan. Merkityksellistä ei ole onko hyvä tunnelma todellinen, vaan Penttilän mielestä kuuluu esimiehen

ammattitaitoon näytellä hyvää tunnelmaa, jolla luodaan työpaikalle tekemisen meininki. Keinot tämän luomiseen voivatkin sitten olla todella kyseenalaiset ja käytettävän huumorin laatu ei välttämättä ole julkaisukelpoista missään muualla kuin paikan päällä.

#### 1.4 Alisuoritteet

Alisuoritteisiin voisi puuttua Penttilän mielestä useammin kuin hän on tehnyt. Kuitenkin Penttilän näkemyksen mukaan hyvän tuulinen kokki tekee työnsä paremmin kuin huonolla tuulella. Mikäli alisuorittamiseen puututaan kovassa kiireessä, täytyy miettiä miten siihen alisuoritukseen puututaan ja milloin. Olisiko esimerkiksi fiksumpaa puuttua tilanteeseen pari päivää myöhemmin, jottei työn laatu kärsi kovimmassa kiireessä. Vaikka esivalmiste olisi tehty väärin, ei sille kiiretilanteessa voida juuri mitään, virhe on jo tapahtunut eikä ole aikaa tehdä uutta. Ainoa asia, mikä huomauttamalla tässä vaiheessa saadaan aikaan, on työntekijälle huono mieli, josta johtuen hän saattaa suorittaa sillä hetkellä suorittamaansa työtehtäväänsä huonommin.

Tämän tyyllisestä puuttumisesta kannattaakin tehdä yleisellä tasolla mainittava asia, eikä niinkään kohdentaa virhettä yhteen henkilöön. Tällainen malli on Penttilän mukaan toiminut todella hyvin. Suuri vaihtuvuus kuitenkin tuo tähänkin tiettyjä haasteita esimiehen kannalta. Tiedon vieminen eteenpäin vastaavissa tilanteissa haasteellista. Penttilä on itse luottanut työryhmän vievän tiedon eteenpäin työn perussuorittamisesta ikään kuin itsestään, mikä on toisaalta virheellinen ajattelutapa. Työryhmän tiedon eteenpäin vieminen kuitenkin hankaloituu, koska yleisesti työntekijät eivät tahdo puuttua työkaverinsa tekemiseen, koska he ovat vertaisia. Vertaisarviointi on haastavaa kenelle tahansa. Alisuoritteeseen tulee puuttua, mutta ohjaten ja liidaten sopivassa kohdassa, kuin negatiivista palautetta antaen väärässä tilanteessa. Samoin tarjoilijalle on aivan turha kiukutella työntekijätasolla kovassa kiireessä, sillä se tuskin parantaa yksittäisen tarjoilija työsuoritusta millään tavalla, vaan asia tulisi ottaa jälkepäin esiin rakentavassa hengessä.

#### 1.5 Työturvallisuus

Työturvallisuudesta huolehtiminen on aina vastuussa yksikön tulostavastuullinen päällikkö, Amarillon tapauksessa ravintolapäällikkö. Tämä on lakitekninen asia. Työturvallisuus ei ole millään tavalla mielipidekysymys, ei toimipaikkakysymys eikä se ole kenenkään vastuulla yksin. Kaikkien tulisi osallistua työturvallisuuden parantamiseen ja ylläpitoon, vaikkakin viime kädessä esimies onkin vastuulla siitä.

Työturvallisuus tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että jokaisella on asianmukaiset työkengät ja kantapääremmit ovat kiinni. Työturvallisuudesta huolehtiminen puolestaan voi olla käytännössä sitä, että remmien auki olemisesta huomautetaan. Olennaisin asia keittiössä on kuitenkin Penttilän mielestä se, että laitekanta on oltava kunnossa. Esimerkiksi rispaantunut tai muuten vaarallisen oloinen sähkölaite on korjattava heti. Paitsi työntekijöille, myös harjoittelijoille on muistettava esitellä työturvallisuuteen liittyvät asiat kyseisessä toimipaikassa. Tähän tulisi sisältyä oikean laitteiden käytön lisäksi myös toimintamallit erilaisissa hätätapauksissa. Työergonomia on perinteisesti ravintolatyössä ollut aina esillä, ikävä kyllä useammin pahassa kuin hyvässä. Mikäli jollain työntekijällä on ollut taipumusta huonoon työergonomiaan tai jollain on vaikkapa vanhoja vammoja, joihin huono ergonomia voi vaikuttaa, on Penttilä pyrkinyt keskustelemaan asiasta vakavasti kehityskeskustelussa asianomaisen kanssa. Tässä Penttilää on hänen omasta mielestään auttanut paljon hänen hyvät välinsä työntekijöihinsä. Myös vaikeiden asioiden käsittely on haastavaa työntekijän kanssa, kuten liiallisen alkoholin käyttö tai liikunnan puuttuminen. Tämäkin on kuitenkin työturvallisuutta laajemmassa mittakaavassa.

Hyvä esimerkki työturvallisuuden menemisestä tuotteen ja kaiken muun edelle on ohjeistuksen muuttuminen lihojen paistamisen osalta. Aikaisemmin käytettiin avoimempaa grilliparilaa lihojen paistamiseen, mutta Amarillon menekillä tästä seurasi se, että keittiössä oli huomattavan paljon enemmän savua, josta puolestaan seurasi päänsärkyä työntekijöille. Rasvan osuminen parilan vastuksiin tuotti myös liekkejä, pahimmillaan parilaa jouduttiin sammuttamaan vaahtosammuttimen kanssa. Vaikka lihan paistaminen grilliparilalla tuottikin paremman makuisen ja näköisen tuotteen, olivat haitat henkilöstölle niin merkittävät, että päätettiin siirtyä takaisin käyttämään tavallista paistotasoa, jossa edellä mainittuja haittoja ei ollut.

Työntekijän turvallisuuden tunne on usein melko henkilökohtainen jokaisen kohdalla. Kuitenkin Penttilän mielestä merkittävä tekijä turvallisuuden tunteen kannalta on se, että poistetaan siihen vaikuttavia epäkohtia. Kuten ettei tarjoilijan tarvitsisi välttämättä olla yksin töissä, vaan kaveri löytyy tarpeen mukaan vaikkapa keittiöstä tai Public Cornerin puolelta. Myös jälkihoitotilanteiden varmistaminen on tekijä turvallisuuden tunteen luomisessa.

## 1.6 Osaaminen sekä sen päivittäminen

Henkilöstön osaamisen päivittäminen on Penttilän mukaan toisaalta haastava asia, toisaalta hyvin helppo. Samoista syistä. Penttilän näkemyksen mukaan Lahden Amarillon keittiö on ollut vahvasti

itse ohjautuva, ettei ole ollut suoranaisesti tarvetta järjestelmällisesti päivittää henkilöstön osaamista. Ketjuohjaukselta tulee aina ohjeistus esivalmisteista, mutta ne ovat lähinnä reseptiikkaa.

Usein, vaikkei näin toisaalta saisikaan olla, henkilökunta huomaa itsenäisesti paremman tavan tehdä jokin esivalmiste tai paremman tavan kypsentää joku tuote. Tätä tietoa henkilökunta jakaa mielellään keskenään ja paremmasta tavasta tulee usein käytäntö. Tietysti näissäkin olennaista on se, ettei lopullinen tuote saa muuttua, vaan asiakkaan on kuitenkin saatava tasalaatuinen tuote joka kerta. Vahvasti tällainen tilanne on päässyt syntymään hyvin avoimesta keskustelukulttuurista, jonka kautta on päästy tilanteeseen jossa kuka vain voi kritisoida toimintatapaa tai kysyä miksi tehdään näin kun voisimme tehdä myös näin. Tähän yleensä ryhmä reagoi selittämällä asian tai vaihtoehtoisesti, mikäli hyvää selitystä ei löydy, mietitään olisiko syytä muuttaa toimintamallia.

## 2. KEITTIÖPROSESSIT

Penttilän mielestä haastavinta omassa työssään henkisesti on se, ettei koskaan voi saada kaikkea haluamaansa, eikä ravintolakeittiössä voi Penttilän mielestä voi ikinä olla ”kaikki hyvin”.

Ensimmäisiä prioriteetteja ovat paitsi ravintolakeittiössä myös koko ravintolassa asiakas ja raha. Tästä ei päästä mihinkään. Tämä aiheuttaa sen, että yleensä joudutaan keskittymään liikeidean kannalta olennaisimpiin tekijöihin. On hyvin haastavaa johtaa saman aikaisesti tehokasta keittiötä, joka on myös viimeisen päälle siisti, tuottaa parasta mahdollista ruokaa aina ja jonka työntekijät rakastavat työtään. Jostain on siis todennäköisesti tingittävä rahan ja asiakkaan vuoksi.

Prosessista löytyviin ongelmiin ei tarvitse nykyisellään paljon puuttua vaan Penttilän mielestä nykyinen työryhmä purkaa itse prosessissa esiintyvät ongelmat. Kuitenkin aikaisemmin on ollut tilanteita, jossa yksinkertaisesti käskemällä tekemään asia toisin on paljon käytetty tapa, mikäli on ollut varma että oma tapa on parempi. Toisena esimerkkinä siivouksen suhteen oli joskus ongelmia. Penttilä päätti kokeilla miten henkilökunta sen itse ratkaisee. Hän piti palaverin jossa hän määritteli tehtävät, käski henkilökunnan päättää toimenpiteet ja lähti itse pois palaverista. Palaverissa henkilökunnan huomaamat epäkohdat siivouksissa olivat lähes täysin samoja, jotka Penttilä oli itsekin huomannut ja niiden kohtien siivouksen suorittaminen on ollut lähes virheetöntä siitä eteenpäin. Mikään asia ei siis mene Penttilän kokemuksen mukaan pakottamalla niin hyvin perille, kuin että työntekijä saisi itse oivaltaa ja päättää toimenpiteistä vastaavassa tilanteessa. Eli työntekijä tavallaan lupaa itselleen eikä jollekin muulle.

Oleellinen osa toimivaa keittiöprosessia, etenkin Amarillon tyyliässä ajoittan hyvin hektisessä keittiössä, on esivalmisteiden riittävyys. Penttilä tiivistääkin tämän olevan toimivan keittiön peruseriaate: esivalmisteiden on oltava aina riittävät. Tällä varmistetaan toiminnan sujuvuus useissa haastavissa tilanteissa. Sairaslomatilanteet ja yllättävät kiiretilanteet helpottuvat, sillä esivalmisteiden ollessa kunnossa, ei kenenkään tarvitse kantaa huolta tuotteiden riittävydestä. Tässä tilanteessa ollaankin siis tehty töitä ennakkoon.

Työn tekeminen ennakkoon on Penttilän mielestä toinen asia, jolla keittiö helpottaa omaa toimintaansa ja tehostaa ruoan tuotantoprosessia. Tämä on myös merkittävä erottava tekijä salin ja keittiön toiminnan välillä. Salissa asiakaspalvelutilanne on lähes aina välitön, eikä hyvää palvelua juurikaan pystytä tuottamaan varastoon. Keittiössä asia on kuitenkin toisin, sillä esimerkiksi salaattia voidaan hyvinkin leikata ennakkoon, eli esivalmistella, jolla puolestaan tehostetaan annoksenvalmistusprosessia. Tämä taas lyhentää aikaa, jonka asiakas joutuu odottamaan. Koska Penttilän mukaan oleellinen osa Amarillon laatua on nopeus, nostaa tällainen toiminta myös asiakkaan kokemaa laatua. Mikäli siis poikkeuksellisesti tiedetään kiireellisen ajan olevan edessä, kannattaa keittiössä aina tehdä töitä ennakkoon mahdollisuuksien mukaan. Penttilän omin sanoin: ”Nopeuskin on laatua”.

## 2.1 Hävikin hävittäminen

Hävikin kohdalla Penttilä ajattelee, että on vielä rahallisesti jollain tasolla hyväksyttävää joutua heittämään pois tuote, jota ei ole tarvinnut ravintolassa enää työstää myyntikuntoon. Tästä voitaisiin ottaa esimerkkinä kokonainen sipuli. Kuitenkin jos joudutaan heittämään pois tuote, jota on jouduttu merkittävästi työstämään ennen tarjoilua, vaikkapa punaviinikastike, on se kaikin puolin järjetöntä ja sitä tulisi välttää kaikin keinoin. Punaviinikastikkeen ainesosat on nostettu paikalleen hyllylle, jonka jälkeen ainesosia on jouduttu mahdollisesti pilkkomaan, keittämään, vahtimaan, jäädyttämään ja vielä lämmittämään. Kaikki tämä sitoo tuotteeseen resursseja käytettyinä työtunteina ja tekee yksittäisestä raaka-aineesta sen ostoarvoa arvokkaamman, koska siihen on käytetty kallista työaikaa.

Mikäli kaiken tämän jälkeen tuote joko heitetään roskiin tai vaihtoehtoisesti annetaan asiakkaalle liian isona annoksena, on se kahdeltakin kannalta järjetöntä. Työnantajan kannalta se on aina turhaa tappiota. Työntekijän kannalta se tarkoittaa sitä, että työtä joutuu tekemään enemmän. Liian iso annoskoko tarkoittaa punaviinikastikkeen kohdalla sitä, että työntekijä joutuu valmistamaan tämän kastikkeen useammin, kuin tilanteessa jossa annoskoko on oikea ja reseptiikan mukainen. Paitsi



edelliset huomiot, ajatusta voidaan viedä vielä vähän pidemmälle ja huomioida se, että työnantaja maksaa roskiin heitettäessä työntekijälle palkkaa siitä, että tuote heitetään roskiin, eli yksinkertaisesti palkkaa maksetaan tappion tuottamisesta.

Hävikkiin liittyen kannatta myös muistaa se, että jonkin huokean tuotteen hävikinsieto on aina vähän korkeampi kuin toisen kalliimman tuotteen. Myös tuotteen olomuoto sen mennessä käyttöön voi olla merkittävä tekijä hävikin syntymisen kannalta. Jos verrataan esimerkiksi pulled porkia ja ranskalaisia, huomataan että molemmat ovat tuotteita, joiden käyttö annoksia tehdessä mitataan punnitsemalla eikä niitä järkevästi voi mitata kappaleina. Tästä päästään siihen, että mikäli jokaista annosta ei punnita vaa'alla, on hävikin syntyminen aina lähes varmaa, koska tuskin kukaan pystyy silmäämääräisesti joka kerta määrittämään oikean gramma- määrän. Tästä johtuvat mittausvirheet ja hävikin syntyminen eivät tietysti ole toivottavia, mutta ranskalaisten kohdalla ne ovat vielä jollain tasolla siedettäviä tuotteen halvan hinnan vuoksi. Kuitenkin pulled porkin kohdalla tilanne on toinen, sillä ranskalaisiin verrattuna se onkin jo huomattavan kallis tuote.

Asian voi myös ajatella toisellakin tavalla. Jos verrataan naudan sisäfilettä, joka käytetään valmiiksi leikattuina kappaleina, ja pulled porkia, on tilanne se että sisäfile tuottaa käytössä pienempää hävikkiä, koska se käytetään kappaleina eikä mittausvirheitä juurikaan pääse syntymään.

Amarillon malli hävikin pienentämiseen on Penttilän mielestä ollut toimiva. Valitaan kuukauden alussa esimerkiksi viisi eniten hävikkiä tuottavaa tuotetta ja pyritään saamaan niiden hävikkilukemat nolliin eikä edes huomioida muita tuotteita. Seuraavassa kuussa valitaan taas viisi eniten hävikkiä tuottavaa tuotetta ja tehdään samoin. Yleensä näin toimittaessa sama tuote ei ole kahta kertaa peräkkäin listalla. Etsitään siis ne tuotteet, millä on merkitystä. Toinen tekijä on se, että tällä voidaan välttää työntekijöiden informaatioähkyä. Jos hävikkituote muuttuu kuukausittain, työntekijätkin pysyvät virkeinä asian suhteen.

## 2.2 Keittiöprosessin kehittyminen

Amarillo- ketjussa joudutaan tulevaisuudessa tekemään Penttilän mielestä isoja liikkeitä, koska ikinä ei ole johtavaa markkina- asemaa kyetty pitämään pelkästään tekemällä asiat samalla tavalla kuin aina ennenkin. Esimerkiksi pieniä tapas tyyppisiä annoksia on harkittu tai annosten viemistä pöytään niiden valmistumisen mukaan. Miten asiakkaat ottaisivat vastaan tällaisia? Myös elämyksellisyyttä on pyritty parantamaan esimerkiksi tirisevän fajitaksen kautta. Tulisi keksiä asioita, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaan kokemukselle.

Tämä voisi tarkoittaa keittiössä esimerkiksi laitehankintoja. On ollut ajatuksia vaikkapa koneesta hampurilaispihvien paistoa varten. Tämä voi herättää ajatuksen, jonka mukaan kokin ammattitaito menee hukkaan. Kuitenkin maistettuaan Penttilä oli laitteen kannalla, koska lopputuloksena oli tasalaatuinen tuote jonka kone on valmistanut ”itsestään”, vapauttaen kokin kädet tekemään jotain aivan muuta lopputuloksen ollessa myös erinomainen. Esimerkiksi kokoamaan annoksen kauniimmin, maustamaan sen ajatuksella. Suurena tahtotilana ollut elävä tuli tai Jasper uuni, joka käyttää lämmönlähteenä palavaa hiiltä. Vertailua on tehty eri yksiköiden välillä. Parhaat tulokset ruoan mausta saivat tässä vertailussa ne yksiköt, jotka käyttivät hiiliä tai vaihtoehtoisesti laavakivigrilliä. Tämä on hieno esimerkki tilanteesta, jossa asiakas ei osaa tarkalleen määrittää eroa, mutta arvioi kuitenkin edellisellä tavalla valmistetun tuotteen paremmaksi kuin parilalla valmistetun tuotteen.

Prosessia voidaan kehittää myös kannattavuuden näkökulmasta. Mikäli näyttää siltä, että katetavoitteeseen ei olla pääsemässä, on olemassa tiettyjä toimia jolla sitä voidaan yrittää kuroa kiinni. Tilanteessa jossa katteeseen ei olla pääsemässä pääosin merkittävistä raaka-ainehintojen nousun vuoksi, on toimittu aiemmin jopa niin, että hintoja on nostettu koko ketjun laajuisesti. Hintojen nosto yksittäiselle ravintolalle ei varmasti olisikaan vaikeaa, mutta koko maan kattavan ketjun ruokalistojen uudelleen painaminen on niin kallista, että hintojen nosto ei välttämättä kannata pelkästään painokustannusten takia.

Penttilän mukaan työtä kirjoitettaessa ollut taantuma on hyvä esimerkki siitä, miten taantumassa tulisi mieluummin pyrkiä myymään halvemmalla kuin kalliilla. Tässä tilanteessa raaka-ainehintojen nousuun reagoiminen omien hintojen nostamisella voi luoda asiakkaissa negatiivisen reaktion huonossa taloustilanteessa. Vuoden 2013 ongelma Amarillossa ei niinkään ollut katteellisuus vaan asiakkaiden väheneminen. Yksi ratkaisumalli voisi olla esimerkiksi se, että nostetaan asiakkaiden määrää tarjoamalla kaksi samaa annosta yhden hinnalla. Jos annoksen hintana on 16€ ja niitä siis myydään kaksi yhden hinnalla ja annoksen kateprosentti on normaalisti 75% eli raaka-ainekulut ovat 4€. Tästä päästään siihen, että kaksi annosta yhden hinnalla tuottaa kateprosentin 50%, raaka-ainekulut ovat siis 8€. Tästä päästään siihen, että asiakkaalle ei tietenkään anneta ilmaiseksi 16€ raaka-aineita, niin kuin asiakas tarjouksen näkee, vaan 4€ annetaan ilmaiseksi raaka-aineiden muodossa. Eli kaksi yhden hinnalla myytyä annosta ei ole mitenkään järjetön ajatus, vaan hyvä tapa lisätä ravintolaan saatavaa rahavirtaa. Tällaisen tarjouksen myyminen myös tehostaa keittiön prosessia, sillä useamman samanlaisen annoksen tuottaminen on helpompaa ja nopeampaa. Tästä

päästään siis myös siihen, että työtä joudutaan käyttämään yhteen annokseen vähemmän, joten prosessi tehostuu.

### 2.3 Mittareita ja pallopelejä

Kannattaa muistaa, ettei tunnuslukuja, kuten katetta, kannata tuijottaa yksittäisenä lukuna vaan osana kokonaisuutta. Esimerkiksi kalliimman ja huonompikatteisen tuotteen myyminen halvemman ja parempikatteisen tilalla jättää ravintolalle saman tuloksen. Eli onko järkevämpää suositella kallista tuotetta, jossa on huonompi kate, mikä on kuitenkin kalliimpi, vai tuotetta jossa kate on parempi, mutta se on myös halvempi. Kalliimman tuotteen suosittelu, ja toivottavasti myös myynti, nostaa ravintolan liikevaihtoa vaikka kateprosentti kuitenkin pienenee eli euroja jää ravintolalle saman verran kuin katetta nostamalla. Aina voidaan keksiä keinoja yhden tunnusluvun manipulointiin, mutta viime kädessä yksittäinen tunnusluku ei ole koko totuus. Penttilän mielestä ainoa mittari, jota voidaan tarkastella yksittäisenä, on operatiivinen tulos. Kaikkia muita mittareita tulisi tarkastella osana kokonaisuutta.

Penttilä vertasi haastattelujen aikana erilaisia kannattavuuden mittareita auton mittareihin. Jos kuvitellaan tehon olevan kierroslukumittari ja keskitytään vain mahdollisimman korkeisiin kierroslukuihin eli korkeaan teholukuun, on moottorin rikkoutuminen lähes varmaa. Pahimmassa tapauksessa vaihde ei ole päällä eli kukaan ei ole miettinyt mihin suuntaan liiketoimintaa viedään vaan koko ajan pyritään korkeaan tehoon ja rikotaan muuten potentiaalisesti toimiva yksikkö yhtä mittaria tuijottamalla. Kuitenkin myös autoa ajetaan oikein käyttämällä kaikkia mittareita ja hallintalaitteita yhdessä katsoen samalla eteenpäin. Jos unohdat jonkin mittarin, hallintalaitteen tai et katso eteenpäin, on todennäköistä että jotain menee rikki tai ajat kolarin koska kaikkia mahdollisia työkaluja ei käytetty hyödyksi.

Paitsi erilaisia kannattavuuden mittareita, Penttilä vertasi myös ravintola- ja keittiötoimintaa yleensä jonkinlaiseen pallopeleihin. Jokainen ravintolassa työskennellyt tietää, kuinka iso osa toimintaa on ryhmässä työnteke. Kukaan ei voi toimia jokaisessa työpisteessä yksin, vaan lähes aina tarvitaan työkavereita sujuvan toiminnan varmistamiseksi. Työkavereihin on myös pystyttävä luottamaan, samoin kuin joukkuepeleissä. Harvoin myöskään on tilannetta, jossa yksi ihminen kykenee tuottamaan kokonaisen ravintolatuotteen palveluineen, juomineen ja ruokineen. Näin ollen siis toiminta on joukkuepelejä. Kuten myös erilaisissa peleissä, tavoitteena on onnistua, eli tuottaa asiakkaalle hänen odotuksensa ylittävä ravintolakokemus.

Pelikenttä on siis ravintola, joukkue on ravintolan henkilökunta, maali on asiakas ja pallona toimii ravintolatuote kaikkine ominaisuuksineen. Vastapuolena taas toimii kilpailija ja maalit lasketaan onnistuneina asiakaskäynteinä. Olennaisin osa Penttilän mukaan tässä onnistumista onkin joukkueen yhteen toimiminen, sillä hän ei ainakaan haastattelujen aikana sattunut muistamaan yhtään menestynyttä urheilujoukkuetta, joka olisi menestynyt ilman hyvää joukkuehenkeä

### 3. ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN

Asiakkuus jakautui haastatteluissa muutamaankin selkeimpään teemaan: asiakastyytyvyyteen, asiakaspalautteen vaikutuksiin ja lisäarvon tuottamiseen. Koska kyseessä on S-ryhmäläinen ravintola, näyttelee asiakasomistajuus myös olennaista osaa.

#### 3.1 Asiakastyytyvyys

Ruokatuotteen kohdalla asiakastyytyvyyden varmistaminen on Penttilän mukaan muutamankin kohdan summa: ruoan on oltava oikean makuista, annoskoko on oltava oikea sekä sen on oltava oikean näköistä. Näiden peruskohtien lisäksi erityisesti Amarillossa ruoan on tultava mahdollisimman nopeasti asiakkaalle. Ketjun määrittelemä odotusaika ruoalle on 20 minuuttia ja se kuuluu myös asiakaslupaukseen. Erityisesti se on kuitenkin kilpailuetu, jolla tavoitellaan yliotetta kilpailijoista. Amarillossa on usein, erityisesti viikonloppuisin, asiakkaita jonottamassa pöytiä, joten nopeudella voidaan tavoitella myös korkeampaa myyntiä. Tällä Penttilä tarkoitti sitä, että mitä nopeammin ruoka saadaan asiakkaalle, sitä nopeampi on vaihtuvuus ja nopeammalla vaihtuvuudella saadaan myytyä enemmän.

Asiakastyytyvyyttä mitataan ketjunlaajuisesti Hombre ja Secret Visitor- kyselyillä. Hombre on kolme kertaa vuodessa toteutettava kysely, joka jaetaan ravintolassa käyville asiakkaille. Ruoan osalta tämä kysely sisältää käytännössä kaksi kohtaa, ruoan maku ja sen ulkonäkö. Pelkästään reseptiikkaa ja ohjeistusta noudattamalla voidaan näistä kohdista saada Penttilän mukaan vähintään hyviä arvosanoja. Keittiön ja ruokatuotteen osalta olennaisempi mittari on kuitenkin Secret Visitor, vaikka se on pääasiallinen toiminto onkin mitata konseptin toteutumista. Tämä kysely toteutetaan muutamia kertoja vuodessa. Sen kantavan ideana on, ettei henkilökunta voi tietää kuka arvioija on tai milloin hän tulee. Secret Visitor sisältää myös laajempia, vaihtelevia kysymyksiä sekä antaa mahdollisuuden avoimempaan kommentointiin. Kuitenkin Secret Visitorin ongelmana ajoittain on

se, että arvioijan tulisi tietää ruokatuotteesta keskivertoasiakasta enemmän. Näin ei kuitenkaan aina ole ja silloin tällöin saatu kritiikki ei aina ole hyödyllistä.

Penttilän mielestä on tärkeä panostaa myös asiakkaan ensikosketukseen ruokatuotteen kanssa. Tämä ensikosketus on hetki, milloin asiakas näkee annoksensa. Tästä kannattaakin muistuttaa Penttilän mukaan melko usein. Keittiöhenkilökunta tuottaa useita satoja annoksia tunnista toiseen ja voivat helposti sokeutua annoksen ulkonäölle. Tässä tilanteessa yksittäinen annos voi päästä asiakkaalle, koska kukaan ei huomannut annoksen olevan normaalia heikomman näköinen. Pahimmillaan annoksen saava asiakas käy ravintolassa kerran vuodessa. Mikäli tällainen asiakas saa annoksen, joka ei näytä niin houkuttelevalta kuin sen pitäisi, on tuloksena pettynyt ja todennäköisesti menetetty asiakas. Yksi tapa korjata tällaista annosokeutta on Penttilän mielestä viedä kokki saliin kantamaan annos asiakkaalle. Kantavana ajatuksena on se, että mikäli kokki vie annoksen pöytään, joutuu hän kohtaamaan asiakkaan sekä ottamaan vastuun annoksesta asiakkaan eikä työkaverina toimivan tarjoilijan edessä.

### 3.2 Asiakas palaute ja sen vaikutus

Asiallisen ja asiattoman palutteen pääosin erottaa siitä, että se keskittyy olennaisiin asioihin eikä tartu esimerkiksi henkilökunnan osaamisen tasoon niinkään. Voi olla myös, että asiakkaan ärtymys kertyy monista pienistä asioista, jolloin tällaista tapahtuu. Pääasiassa kuitenkin hyvityksenkalastelut ja turhat valitukset oppii tunnistamaan ajan myötä.

Asiakasomistajuus ei vaikuta juuri lainkaan toiveiden ja palautteiden huomioimiseen. Lähtökohtaisesti jokainen palaute on samanarvoinen. Kun ruokalistaa tehdään, pyritään liikkumaan siihen suuntaan mitä asiakkaat yleensä tahtovat, muiden tekijöiden ohella. Kuitenkin asiakasomistajia kuunnellaan listaa päivittäessä. Esimerkkinä tästä ovat whiskey helado ja lime sorbet. Molempia pyydettiin takaisin asiakasomistajien toimesta ja ne tuotiinkin takaisin, luonnollisesti listalle lisättiin vielä huomautus siitä, että asiakasomistajaa on kuunneltu. Asiakas myös tavallaan äänestää koko ajan ostamalla ja käyttämällä palvelua, oli hän asiakasomistaja tai ei.

### 3.3 Asiakasomistajuus

Asiakasomistajaa ei varsinaisesti haluta kosiskella muita asiakkaita enempää. Kuitenkin on tärkeää pitää mielessä osuuskaupan perusajatus, joko on tilanne, jossa enemmän kuin kaksi ihmistä perustavat yhdessä osuuskunnan, jonka tarkoitus on hyödyttää osuuden omistajia. Tästä tilanteesta

osuuskauppatoiminta on lähtee. Toki halutaan tarjota palveluja muillekin, kuin pelkästään osuuskunnan asiakasomistajille

Asiakasomistajahinnat eivät voi olla paljoo matalampia, koska ei haluta viestiä muille asiakkaille kykyä myydä huomattavasti halvemmalla. Ei siis voi myydä liian halvalla, koska siitä voidaan antaa vääristynyt kuva ahneudesta muita asiakkaita kohtaan. Lounaalla asiakasomistajatuotteita voisi muutenkin huomioida kuin bonuksen kautta. Joululounaat, isänpäivä ja äitienpäivä ovat myös sellaisia päiviä, milloin Penttilän mielestä asiakasomistaja voitaisiin huomioida aiempaa paremmin.

Asiakasomistajuus on Amarillosakin olennainen osa toimintaa, mikä tuleekin esiin esimerkiksi asiakasomistajuskortin kysymisenä asiakkaalta. Muutoin Amarillo on kuitenkin ulkoasultaan hyvin hillitysti S-ryhmäläinen, joka on Penttilän mukaan tietoinen valinta. Vaikka keskeinen ajatus toiminnassa onkin tarjota palveluja asiakasomistajille, helpottaa tällainen toimintamalli asiakaskunnan laajentamista yleensä S-ryhmään kriittisesti suhtautuviin asiakkaisiin. Ajatuksena on siis tarjota asiakasomistajille samaan tapaan palveluja kuin muissakin liikeideoissa tekemättä siitä kuitenkaan numeroa.

### 3.4 Lisäarvoa ja elämyksiä

Ketjuohjauksen pyrkimyksenä on ajaa SOK:n ravintolaketjuja, myös Amarilloa, tiivistämään omaa liikeideaansa ja pysymään siinä. Amarillon osalta Penttilän mukaan tämä toiminta on näkynyt esimerkiksi pizzan ja pastan poistamisena ruokalistalta. Samoin pihvien osuutta ruokalistalta vähennettiin, koska niiden ei nähty niinkään tukevan Amarillon liikeidea. Muutaman ruokalistavaihdoksen aikana Amarillon ruokalista on kaventunut jopa n joita osa asiakkaista on jäänyt kaipaamaan ovat nimenomaan pizza ja pasta. Ketjuohjaus ei kuitenkaan tahdo näitä tuoda takaisin, sillä oman liikeidean ulkopuoliset ruoat jättämällä ulkopuolelle pystytään yksittäisessä yksikössä keskittymään omaan ydinosaamiseen, Amarillon tapauksessa texmexiin. Tällä toiminnalla pyritään myös eroon tilanteesta, jossa tarjotaan kaikille vähän kaikkea. Penttilän mukaan on todennäköistä, että asiakas valitsee texmex ravintolan, koska haluaa syödä texmexiä. Ei ole siisoin 20:llä annoksella asiakkaan kuitenkaan tätä huomaamatta. Ainoat asiat, tarkoituksenmukaista tarjota pastaa, vaikka joku yksittäinen asiakas sitä voisikin jäädä kaipaamaan.

Amarillon ajatuksena on tarjota isoja annoksia ja reilusti maustettua ruokaa. Eräs entinen ketjupääliikkö sanoikin näin, että mikäli hänellä olisi valta kieltää kaikilta Amarilloilta yksipihvisten burgerien myymisen, niin hän tekisi sen ehdottomasti. Hänen mielestään se syö

Amarillon perusajatusta ja se taas johtaa kaikille kumartamisen tilanteeseen, johon ei taas liiketoiminnassa tulisi pyrkiä. Tarjotaan omalle asiakassegmentille sitä mitä he haluavat, ei jokaiselle jotakin. Pysytään siis valitussa strategiassa.

Penttilän mukaan merkittävä ongelma ravintola- alalla yleensä alkaa olemaan asiakkaiden valvettavuus ja ruoan parissa harrastaminen. Asiakkaan mahdollisuus tehdä hyvää ruokaa kotona on huomattavan paljon helpompaa kuin aikasemmin ja sitä myös tehdään enemmän helpommin saatavilla olevien reseptien ja ohjeiden takia. Toisaalta tämä on hyväkin puoli, sillä asiakkaat ovat halukkaampia kokeilemaan uusia tuotteita. Enemmän tämä tosiasia tuo kuitenkin haasteita. Ruoan osalta merkittävänä haasteena on pysyä trendien edellä ja ennustaa niitä. Nousevien trendien ennustaminen on kuitenkin aina uhkapeliä. Riskittömämpää on Penttilän mielestä tarjota asiakkaille elämyksiä sekä lisätä asiakaskohtaamiseen lisäarvoa, jota asiakas ei voi kotonaan tuottaa. Elämyksen tuottaminen tai lisäarvon tuominen ei kuitenkaan ole myöskään helppoa. Ruokatuotteen osalta se voisi tarkoittaa puolivalmisteiden hylkäämistä tai mahdollisesti kokin työskentelyn tuomista lähemmäs asiakasta. Palvelun puolesta se tarkoittaa persoonallista sekä kohdeasiakkaaseen ja liikeideaan sopivaa palvelutyyliä. Lähitulevaisuudessa, jopa jo nyt, tämä tulee Penttilän mukaan olemaan ratkaiseva tekijä tekijä ravintolan menestyksen kannalta. Tulevaisuuden kannalta on olennaista, että Amarillo pystyy ketjuna kehittymään koko ajan. Penttilän mukaan yksikään liikeidea, joka ei kehity, ei myöskään pitkällä tähtäimellä menesty. Toiminnan kehittäminen liittyy osaltaan myös trendien ennustamiseen, mahdollisesti jopa niiden luomiseen. Suurena haasteena onkin ottaa harppaus oikeaan suuntaan ennen kuin kilpailijat sen tekevät.

Trendien ennustamisen voidaan nähdä olevan pidemmälle vietyä tarpeen luomisesta. Penttilän esimerkki jalopeño- valkospulimajoneesista onkin hyvä esimerkki tietyn tarpeen luomisesta asiakkaalle. Haastatteluja tehtäessä loppuvuodesta 2013 Penttilän mukaan kyseistä tuotetta oli myyty kahden työntekijän vuosipalkan verran pelkästään lisämyyntinä eli yksittäisenä dippinä tuotteen luomisen jälkeen. Tällaista tuotetta ei asiakkaiden puolelta pyydetty, vaan tuote luotiin, sitä markkinoitiin ja nykyään tuotteelle on selkeä tarve asiakkaiden keskuudessa.

#### 4. RUOKATUOTE AMARILLOSSA

Haastatteluja tehdessä Penttilä totesi Amarillon ruokatuotteen olevan perinteisesti kooltaan isoa ja reilusti maustettua texmexille uskollisesti. Kuitenkaan Amarillon tuote ei ole pelkästään ruoka, vaan osa tuotteesta on myös palvelu ja tunnelma. Ruoan, palvelun ja tunnelman tulee siis tukea toisiaan

Amarillomaisesti, jonka kautta syntyy Amarillon varsinainen tuote. Kokonaisuutena ei olekaan järkevää puhua pelkästä ruokatuotteesta, mutta tämän ohjeen kannalta on olennaista keskittyä vain ruokatuotteen syntyyn ja sen kehitykseen.

Amarillon eri tuotteiden kehitys on jaettavissa kolmeen selkeään osioon. Varsinainen al'a carte lista, joka tuotetaan tuotekehitysryhmän työn tuloksena noin puolentoista vuoden välein. Toinen on erilaiset ruoka- ja juomakamppanjat, jotka voidaan suunnitella joko ketju- tai yksikkötasolla. Kolmantena on vielä lounastuote, joka kehitetään jokaisessa yksikössä erikseen, mikäli yksikkö lounasta tarjoaa.

#### 4.1 Tuotekehitys

Penttilä on omasta mielestään osin jäävi kertomaan ruoan laadusta, sillä hän on ollut vahvasti mukana tuotekehitysryhmässä. Kuitenkin tuotetta kehitettäessä, perusideana on ylittää ensimmäistä kertaa Amarilloon saapuvan asiakkaan perusodotus. Esimerkiksi asiakas tulee vain burgerille, eikä odota siitä paljoakaan. Kuitenkin tämä on Amarillolle mahdollisuus yllättää asiakas positiivisesti ja se on myös Amarillon kilpailuetu. Ylitetään siis asiakaslupaus hoitamalla asiakkaalle maistuvaa ja tasokasta texmex ruokaa nopeasti.

Amarillo on ottanut ketjuna suuria harppauksia ruoan laadun kannalta ja vaikka ravintolaruoan myynti onkin ollut nousujohteista viime vuosina, on Amarillo edennyt omalla sarallaan kilpailijoitaan huomattavasti nopeammin. Tämä johtuu vahvasti yksinkertaisten asioiden parantamisesta, esimerkiksi majoneesien vaihtaminen parempaan valmistuotteeseen. Myös brownien itseleipominen on sekä rahallisesti kannattavampaa ja tuo siihen huomattavan lisäarvon asiakkaan silmissä.

Varsinainen tuotekehitys on Amarillon tuotekehitysryhmän toiminnan tulosta.

Tuotekehitysryhmään kuuluu ketjussa toimivia henkilöitä, joilta Penttilän mukaan löytyy tunteen paloa ja halua toimia. Tuotekehitys tapahtuu pääpiirteittäin kolmena päivänä, jotka jakautuvat ideointipäivään, syventävään päivään ja viimeistelypäivään.

Ideointipäivän tavoitteena on saada työstettyä suuremmat linjat selkeiksi ja selvitetään ketjujohdon valitseman kehittämisen painopisteet: onko tavoitteena kehittää pihvituotetta vai mahdollisesti tiivistää hampurilaisten makumaailmaa. Ideointipäivänä mietitään myös onko tarvetta kehittää jotain tiettyä osa- aluetta, jotta pystytään pitämään oma asema markkinoilla. Lisäksi kehityksen kautta muuttuvia prosesseja sekä uusien raaka- aineiden ja esivalmisteiden säilyvyyttä ja tuotteiden



kiertoa pyritään ennakoimaan. Ideointipäivän jälkeen nousseet ajatukset jätetään hautumaan ryhmän jäsenten mieleen. Usein tässä vaiheessa ryhmäläiset kokeilevat uusia tuotteita kotonaan tai omissa yksiköissään esimerkiksi lounastuotteena.

Syventävänä kehityspäivänä pyritään jatkamaan ensimmäisen päivän ajatuksia pidemmälle. Esillä ovat vahvasti myyntiennusteet annoksille, kuinka paljon annoksissa on samanlaisuuksia ja arvioidaan kuinka tietty annos voisi syödä myyntiä toiselta annokselta. Olennainen osa on myös miettiä annosten valmistamisen prosessia. Hankalaksi tämän tekee yli 20 erilaista keittiötä ja hieman toisistaan poikkeavat asiakaskunnat.

Kolmantena, eli viimeistelypäivänä, ajatuksena on valmistaa kaikki suunnitellut annokset ja esivalmisteet sekä kuvata ja reseptoida ne. Tässä vaiheessa tulisi myös saada tuotettua mahdollisimman tarkka allergiamallinnus tuotteille. Tämän jälkeen alkaa markkinoinnilliset toimet, tuotekohtaiset ennakkomäärien arvioinnit sekä moninkertainen tarkistaminen. Juuri koskaan kaikkia virheitä ei saada korjattua tässäkin vaiheessa, vaikka lukuisat henkilöt ovatkin olleet mukana listan suunnittelussa. Usein viimeiset virheet korjataan yksiköissä käytävän listakoulutuksen yhteydessä, missä uusi ruokalista esitellään henkilöstölle.

Tuotekehitysryhmässä voidaan puhua tuotteen jättämisestä pankkiin. Esimerkiksi caesar salaatti, jota myytiin erään kesän kamppanjassa paljon. Kuitenkin virheellisen tiedon kautta, varsinaisella ruokalistalla ei se enää myynytkään. Pankkiin jättämisellä tarkoitetaan valmiin suunnitellun annoksen jättämistä järjestelmiin käytettäväksi tulevilla kamppanjoilla. Ideana tässä on käyttää hyväksi todettuja annoksia ja raaka-aineita, jotka ovat asiakkaille ja henkilökunnalle tuttuja. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan kukaan tutkimusammattilainen tulkitse, vaan sen tekee ketju itse ja tästä puolestaan voi helposti seurata virhearviointeja, kuten caesar salaatin kohdalla kävi.

Kun ruokatuote kehitetään tuotekehitysryhmässä, saadaan aikaiseksi jonkunlainen runko annokselle, jonka laskennallinen kate on esimerkiksi 80%. Siitä tiedetään, että on mahdollista saavuttaa noin 75-76% katetta. Muutaman prosentin katoaminen johtuu muun muassa tunnetusta ja tuntemattomasta hävikistä, esimerkiksi henkilökunnan mittausvirheistä.

#### 4.2 Kamppanjatuotteen kehitys

Kaikki kamppanjat ovat yleensä hinta-, tuote- tai mainevetoisia kamppiksia. Loppuvuoden 2013 pihviweek oli selkeästi hintavetoinen kamppis, jonka tarkoituksena oli nostaa keskiostosta ja

vaikka katteessa jouduttiin antamaan hieman periksi, saatiin se varsinaisessa rahan määrässä takaisin. Toisessa taloudellisessa tilanteessa pihviweekit olisivat voineet olla maineenrakennus kamppis, jossa tarkoituksena olisi ollut nostaa pihvituotteen profiilia. Aiemmin tällaisia esimerkkejä ovat olleet esimerkiksi surf & turf tai vaihtoehtoisesti pekoniwyöhön kääritty tournedos. Vielä yhtenä esimerkkinä maineenrakennuskampanjasta ovat chiliviikot, jonka tarkoituksena on ollut tehdä chilistä puheenaihe. Kesällä taas oli terassilista, jonka ajatuksena oli toimia lisätarjontana asiakkaalle. Terassilistan sisältönä olikin Amarillolle hieman poikkeuksellisia tuotteita, kuten juustolautanen, kuitenkin Amarillon hengen mukaisena.

Asiakasomistajakampanjoihin ketju taas suhtautuu toisella tavalla. Lähes aina asiakasomistajakampanjoissa ketju testaa jotain tulevan ruokalistan tuotetta. Esimerkiksi savusinappimajoneesia kokeiltiin juuri näin. Kun se oli todettu pidetyksi, nostettiin se seuraavalle listalle. Myös henkilökunnan mielipiteellä voi olla vaikutusta. Mangosalsaa sisältävät tuotteet myivät kokeiluvaiheessa hyvin, mutta henkilökunta kommentoi tuotteen olevan liian hapan. Toimenpiteeksi muodostui reseptiikan tarkistus ja tuotteen tuominen muutettuna uudelle listalle.

Penttilä laskee pikakatteen kertomalla raaka-aineet neljällä. Kuitenkaan tätä mallia ei voida käyttää ihan tällaisenaan. Jos puolen kilon t-luupihvi maksaa 10 euroa ravintolalle, olisi pelkän pihvin hinta 40€. Kun siihen lisätään lisukkeet ja työntekijäkustannukset päälle niin hinta nousee jopa 50€ asti. Vielä on tietysti huomioimatta hävikki kokonaan, joka myös osaltaan laskee tuotteen katetta. Tämän hintaista tuotetta ei todennäköisesti Amarillon asiakaskunnasta ostaisi, joten olisikin syytä miettiä, kuinka paljon hintaa voidaan pudottaa vai kannattaako tuotetta ottaa listalle ollenkaan.

#### 4.3 Lounastuote

Penttilän mielestä lounastuotteen tulee aina noudattaa Amarillon makumaailmaa ja texmexin tyyliä. Pysytään kaikessa tekemisessä niin sanotusti omalla tontilla. Jos Amarillo esimerkiksi päättäisi tehdä kaalikääryleitä lounastuotteena, tehtäisiin toisen liikeidean tuotetta. Tähän tilanteeseen ei haluta päätyä. Lounaan hinnan kipurajana on yleensä ollut noin 10€, mutta sen hinnoittelussa yleensä on seurailtu ympäristöä ja sen muutoksia.

Penttilä on pitänyt edustavaa ja monipuolista salaattipöytää Amarillon lounaan etuna. Tuotteita on paljon ja ne ovat vaihtelevia. Tämän varjopuolena on kuitenkin pöydän kustannukset. Penttilän näkemyksen mukaan olisi kuitenkin tärkeää pitää lounaspöytä edustavana, sillä se on osaltaan lounaan markkinointia ja uskoo sen olevan pitkällä tähtäimellä kannattavaa tunnettuuden kautta.

Kuitenkin niin lounaspöydän kuin lounaan kohdalla yleensäkin on syytä muistaa, ettei Amarillossa lounas saa viedä liikaa aikaa keittiöltä. Tärkein myyntiaika on ilta ja tulosta Amarillo tekee al'a carte myynnillä eikä lounas saa häiritä tätä. Lounas ei siis saa nousta pääasialliseksi tuotteeksi, vaan pitäisi nähdä enemmänkin tukevana tekijänä. Mikäli lounastuotteen kustannusrakenne ja tuottavuus laskettaisiin auki, ei se yltäisi iltamyynnin tasolle. Tämä johtuu lähinnä illalla tapahtuvasta alkoholimyynnistä sekä muusta lisämyynnistä. Ei siis ole kannattavaa panostaa liiallisesti lounastuotteeseen.

## LIITE 2: Haastattelun ohjauskysymykset

### I Ihmisten johtaminen

#### 1. Esimerkillinen ja hyvä työryhmän arkijohtaminen

- mitä tarkoitetaan arkijohtamisella?
- minkälaiset toimet ovat esimerkillistä johtamista?
- onko syytä miettiä johtamisprosessia arkijohtamisen ulkopuolella?

#### 2. Toimiva ja tehokas työvoima- ja työvuorosuunnittelu

- millä mitataan tehokasta työvuorosuunnittelua? Mitkä ovat hyviä arvoja?
- kuinka paljon näet toiveiden toteuttamisen vaikuttavan työmotivaatioon?
- suunnitteletko työvuorot viime hetkellä vai hyvissä ajoin isommissa osissa?
- käytätkö työvuorosuunnittelussa muita työkaluja kuin MaRaPlan?
- näetkö tarvetta muille työkaluille?
- mitä asioita saavutetaan hyvällä suunnittelulla?

#### 3. Henkilöstön osaamisen päivitys

- miten päivität henkilöstön osaamista päivittäisellä tasolla?
- näetkö tarpeelliseksi järjestää koulutuksia? Jos näet, mikä estää?
- mitkä ovat yleisimpiä asioita, joita uudelle Amarillon kokille tulee opettaa?
- oletko joutunut järjestämään erillisiä koulutustilaisuuksia osaamisen tason takia?

#### 4. Työturvallisuudesta huolehtiminen keittiössä

- millä työkaluilla parannat työturvallisuutta?
- joudutko kouluttamaan näitä asioita erikseen? Kuinka usein?
- millä varmistat, että työntekijät tuntevat työympäristön turvalliseksi?

### II Asiakkuuden johtaminen

#### 1. Asiakastyytyväisyyden varmistaminen ruokatuotteen osalta

- millä mitataan, kuinka usein?
- mitä tarkoitetaan asiakastyytyväisyydellä?
- miten vaikutetaan tuloksiin?
- mikä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen?

- miten puututaan alisuoritteisiin?
- millä selvittää ongelmakohta?
- onko suora yksittäinen palaute hyvä peruste tuotteen muuttamiselle asiakastyytyvyyden parantamiseksi?
- miten tunnistaa kalastelija asiallisesta palautteesta?

## 2. Asiakasomistajien huomioiminen ruokatuotteen osalta

- asiakasomistajan merkitys?
- miten huomioidaan asiakasomistaja?
- onko tarpeen huomioida erityisruokavalioita yms?
- kuinka paljon huomioidaan toiveita?
- kuinka suuri vaihtelu raaka-aineiden välillä tulee olla?
- kuinka paljon poiketaan normaaleista raaka-aineista ja esivalmisteista?
- yhtäläisyyksiä ketjun kanssa?
- hintataso?
- alku/pää/jälkiruokia?

## III Prosessien johtaminen

### 1. Prosessien pitkälle viety hyödyntäminen ja kehittäminen

- minkälaisia prosesseja Amarillossa on?
- miten niitä hyödynnetään?
- entä kehitetään?
- kehittyvätkö prosessit itsenäisesti vai pitääkö niitä usein kehittää tarkoituksella?
- onko henkilöstöllä suoranaista vaikutusta prosessin kehittymiseen?
- entä epäsuoraa? (henkilöstön ominaisuudet vaikuttavana tekijänä)

### 2. Tilan ja koneiden oikeanlaisen ja tehokkaan käytön valvonta

- tarvitseeko koneiden käyttöä kouluttaa?
- kuinka usein?
- onko sellaisia koneita, joita vain yksi henkilö osaa käyttää?
- kenen vastuulla huolto on?
- voiko kuka tahansa tilata huollon, mikäli jotain menee rikki?
- kuka päättää laitehankinnoista?
- voiko / kannattaako antaa henkilöstön vaikuttaa laitehankintoihin?

### 3. Omavalvonnan toteuttaminen keittiöprosessien osalta

-kuka vastaa omavalvonnan suunnittelusta?

-entä toteuttamisesta?

-onko omavalvonnassa jotain sellaista, minkä tietää vain yksi henkilö?

-tulisiko omavalvonnan olla kokonaisuudessaan koko keittiöhenkilökunnan tiedossa?