

Sirpa Haverinen

Erään organisaation ravitsemispalveluiden kannattavuuden edistäminen toimintolasken- nan avulla



Opinnäytetyö
Matkailualan kehittämisen
ja johtamisen koulutus
Syksy 2023



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Haverinen Sirpa

Työn nimi: Erään organisaation ravitsemispalveluiden kannattavuuden edistäminen toimintolaskennan avulla

Tutkintonimike: Matkailualan kehittämisen ja johtamisen koulutus, Restonomi YAMK

Asiasanat: toimintatutkimus, aikaperusteinen toimintolaskenta, sisäinen laskenta, ravitsemispalvelut, kannattavuus

Tämän toimintatutkimuksena toteutetun opinnäytetyön tavoite oli edistää ydintuotteinaan asumis- ja kuntoutuspalveluita tarjoavan Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden kannattavuutta. Tarkoituksena oli kartoittaa organisaation ravitsemispalveluiden kannattavuuden nykytila sekä selvittää ja ottaa käyttöön keinoja lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi.

Toimintatutkimus eteni sykleittäin, jokaisen syklin sisältäessä oman kehittämiskysymyksensä, edeten suunnittelusta, toteutukseen, havainnointiin ja reflektointiin. Toimintatutkimuksen 1. sykli sisältää kirjallisuuskatsauksen, jonka tarkoitus oli selvittää aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, kuinka aiemman kirjallisuuden mukaan ravitsemispalveluiden kannattavuutta on kehitetty. 2. syklissä kartoitettiin Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden kannattavuuden nykytila sisäistä laskentaa kehittämällä ja kehitettiin aikaperusteinen toimintolaskentamalli lounastuotteiden kannattavuuden selvittämiseksi. 3. syklissä järjestettiin ideointituokiot, aivoriihen kirjallisella 6–3–5-sovelluksella, ravitsemispalveluiden henkilökuntaan ja johtoryhmään kuuluvista henkilöistä muodostetuille ryhmille. Ideointituokioiden tarkoitus oli tuottaa mahdollisimman paljon ideoita lounastoimintojen kannattavuuden kehittämiseksi. Ideointituokioiden jälkeen järjestettiin koontikeskustelu, jossa ravitsemispalvelujen henkilökunnalle kerrottiin ideointituokioiden tulokset ja yhdessä keskustelemalla päätettiin toteutettavat toimenpiteet. 4. syklissä yhteiskehittämisen ideoita toteutettiin käytännön toimenpiteinä. Käytäntöön viemisessä hyödynnettiin jatkuvan parantamisen PDSA-menetelmää.

Toimintatutkimuksen tuotoksia ovat ravitsemispalvelujen sisäisen laskennan tuloslaskelma ja toimintolaskentamalli yksittäisten lounastuotteiden kannattavuuden selvittämiseksi. Laskentamallien avulla saadaan ajantasaista tietoa päätöksenteon tueksi. Yhteiskehittämisen ideoilla ei saatu suoraan kehitettyä ravitsemispalvelujen kannattavuutta. Laskentamallien avulla tehtyjen laskelmien ja toteutettujen ideoiden välityksellä saatiin tietoa, jonka avulla ravitsemispalveluissa saatiin selville kannattavimmat asiakkaat ja tuotteet. Organisaatiossa voidaan pohtia sisäisen hinnoittelun tarkistamista, jotta asumis- ja kuntoutuspalveluasiakkaiden ravitsemispalvelujen hinnat kattavat aiheuttamansa kustannukset. Lisäksi laskennan tulokset antavat tietoa, jonka pohjalta voidaan organisaatiossa tehdä päätöksiä, millaiseen toimintaan resursseja käytetään. Jatkossa Organisaatio X:ssä olisi luontevaa jatkaa sisäisen laskennan ja toimintolaskennan kehittämistä organisaation muissa palveluyksiköissä. Tämän toimintatutkimuksena tehdyn opinnäytetyön ansiosta organisaation osaaminen laskennan toteuttamiseen on kehittynyt.

Abstract

Author: Haverinen Sirpa

Title of the Publication: Promoting the profitability of an organization's catering services by means of activity-based accounting

Degree Title: Master of Hospitality Management

Keywords: action research, time-driven activity-based costing, internal accounting, catering services, profitability

The aim of this thesis was to promote the profitability of catering services to Organization X, whose core products are housing and rehabilitation services. This study was carried out using the action research method. The purpose was to determine the current level of profitability of the catering services and to find out and implement methods that help promote the profitability of the company's lunch service operations.

The action research progressed in cycles, where each cycle has a specific development question, starting with planning and action and then making progress to observation and reflection. The first cycle of the action research includes a literature review, whose purpose was to use literature-based content analysis to find out how the profitability of food services has been developed according to previous literature. The purpose of the second cycle was to determine the current status of the profitability of Organization X's catering services by developing the company's internal accounting, and a time-driven activity-based accounting model was developed to improve the profitability of the company's lunch products. In the third cycle, brainstorming sessions were organized utilizing the written 6-3-5 brainstorming application for groups consisting of catering service staff and members of the management team. The purpose of the brainstorming sessions was to generate as many ideas as possible in order to develop the profitability of the lunch activities. After the sessions of the development working group, a summary discussion was organized to inform the staff of the results of the sessions and measures to be implemented were decided in a mutual discussion. In the fourth cycle, the ideas of the development working group were implemented as practical measures. The PDSA method of continuous improvement was used in the implementation.

The output of this action research included the internal accounting model for catering services and the time-driven activity-based accounting model to determine the profitability of individual lunch products. Accounting models provide up-to-date information to support decision-making. The ideas of the development working group could not be used to directly develop the profitability of catering services. The accounting models and the implemented ideas enabled obtaining information, which helped to find out the most profitable customers and products for the catering services. The organization can consider revising its internal pricing so that the prices of the catering services for housing and rehabilitation clients will cover the costs. In addition, the results of the internal accounting provide information that can be used as the basis for making decisions in the organization regarding the activities for which the resources are used. In the future, it would be a natural step for Organization X to continue the development of its internal accounting and activity-based costing in other service units of the organization. Thanks to this study conducted with the action research method, the organization has developed its competence in implementing management accounting.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tausta.....	3
2.1	Toimeksiantajan kuvaus	3
2.2	Lähtötilanteen kuvaus	5
3	Opinnäytetyön metodologia	6
3.1	Toimintatutkimus	6
3.2	Toimintatutkimuksen eteneminen.....	7
4	Ravitsemispalveluiden kannattavuuden kehittäminen kirjallisuudessa (1. sykli)	11
4.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus (1. syklin suunnittelu).....	11
4.2	Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston haku ja valinta (1. syklin toiminta)	12
4.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja tulokset (1. syklin havainnointi)	15
4.4	Ravitsemispalveluiden kannattavuuden edistäminen kirjallisuuden mukaan (1. syklin reflektointi)	19
5	Kannattavuuden selvittäminen ja laskentamallien kehittäminen (2. sykli)	23
5.1	Laskentatoimen ja kustannuslaskennan kuvaus (2. syklin suunnittelu)	23
5.1.1	Laskentatoimen kuvaus.....	24
5.1.2	Talouden raportointi	25
5.1.3	Ravitsemisalan kustannuslaskentamenetelmiä	26
5.1.4	Ravitsemisalan kuvaus ja talouden tunnusluvut.....	29
5.2	Ravitsemispalveluiden sisäisen laskennan kehittäminen (2. syklin toiminta)	32
5.2.1	Kustannusten kohdentaminen	33
5.2.2	Tuotot.....	34
5.2.3	Tuloslaskelman koostaminen	34
5.2.4	Toimintolaskentamallin kehittäminen ravitsemispalveluihin	35
5.2.5	Lounastuotteiden kuvaus.....	37
5.2.6	Lounastoimintojen kustannusten määrittely.....	38
5.2.7	Kustannusten jakaminen toiminnoille	40
5.3	Ravitsemispalveluiden kannattavuuden arviointi (2. syklin havainnointi).....	43
5.4	Johtopäätökset sisäisen laskennan kehittämisestä (2. syklin reflektointi)	46
6	Yhteiskehittämisellä kannattavuuden edistäminen (3. sykli).....	49

6.1	Yhteiskehittämisen kuvaus (3. syklin suunnittelu)	49
6.2	Ideointituokiot (3. syklin toiminta).....	53
6.3	Ideointituokioiden koonti (3. syklin havainnointi)	54
6.4	Yhteiskehittämisen keinot kannattavuuden edistämiseksi (3. syklin reflektointi) ...	56
7	Kehittämisideoiden toimeenpano (4. sykli).....	58
7.1	PDSA-menetelmän kuvaus (4. syklin suunnittelu)	58
7.2	Ideoiden toteuttamisen suunnittelu Plan (4. syklin toiminta)	60
7.3	Ideoiden toteuttaminen Do ja analysointi Study (4. syklin havainnointi)	61
7.4	Toteutettujen ideoiden jatkokehittäminen Act (4. syklin reflektointi)	64
8	Pohdinta	66
8.1	Jatkotutkimusaiheet.....	69
8.2	Toimintatutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	69
	Lähteet	74
	Liitteet	

1 Johdanto

Yksityisen palveluntuottajan tavoitteena on saada voittoa tuottamistaan tuotteista ja palveluista. Jotta voittoa syntyy, täytyy liiketoiminnan olla kannattavaa eli tuoton olla kustannuksia suurempaa (Eklund & Kekkonen 2011, 63). Liiketoiminnan kannattavuuden edistämiseksi täytyy organisaation yksiköillä olla riittävästi oikeaa ja ajantasaista tietoa aiheuttamistaan kustannuksista ja saamistaan tuotoista (Niskavaara 2017, 102). Yksityinen palveluntuottaja perii asiakkaalta maksun tuottamistaan palveluista. Näistä myyntituloista muodostuu liikevaihto kustannusten kattamiseksi ja voiton tuottamiseksi. Kustannuksia ei kateta verovaroin, kuten julkisissa ruokapalveluissa (Åback 2011, 8). Tarkastelun kohteena olevan Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden asiakkaat päättävät, käyttävätkö organisaation palveluita vai valitsevatko palveluntuottajaksi jonkun muun yrityksen tai julkisen palveluntarjoajan.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmetodologiana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus eteni sykleittäin, syklien sisältäessä vaiheet suunnittelusta toimintaan, havainnointiin ja reflektointiin. Suunnitteluvaiheessa muodostettiin teoriaperusta ja asetettiin kehittämiskysymys. Toimintavaiheessa toteutettiin syklin kehittämistyö. Havainnoinnissa esitettiin toiminnasta saadut tulokset ja reflektoinnissa pohdittiin, mitä tuloksista opittiin ja mikä on seuraavan syklin tarkoitus. (Heikkinen, Rovio, & Kiilakoski 2010, 79). Sykliä kehittämistehtävien mukaan valittiin sopivat menetelmät, niiden toteuttamiseen.

Toimintaympäristö, johon tämä opinnäytetyö sijoittui, on asumis- ja kuntoutuspalveluita tarjoava Organisaatio X. Huoltopalvelut tukevat ydintoimintoja, tarjoten ateria- ja huoltopalveluja, sekä voittoa tavoittelevana liiketoimintana, lounasravintolan ja kotiin vietävien ateria-, siivous- ja huoltopalveluiden muodossa. Ravitsemispalvelut jakaantuvat osatoruokailuun vakituisille asukkaille ja lounasravintolaan, jossa asioi viikoittain vaihtuvat kuntoutusasiakkaat, työpaikkaruokaileva henkilökunta sekä muut itsemaksavat lounasasiakkaat. Lisäksi ravitsemispalveluissa tuotetaan ja toimitetaan kotiin vietäviä ateriapalveluita, sekä juhla- ja kokouspalveluja.

Organisaation ravitsemispalveluilla ei aiemmin ollut käytössä ajantasaista tietoa kustannuksista, tuotoista ja kannattavuudesta. Hinnoittelu oli epätarkkaa, eikä ollut varmuutta, oliko hintojen tuottama kate riittävä peittämään syntyvät kustannukset. Kannattavuuden kehittäminen ilman ajantasaisia tietoja on vaikeaa, eikä kehittämiseen ole motivoivaa syytä (Niskavaara 2017, 102). Toimeksiantajan ehdotuksesta opinnäytetyön aihe liittyi organisaation ravitsemispalvelujen kannattavuuden selvittämiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön aihe on aikaperusteisen

toimintolaskentamallin (TDABC) kehittäminen ravitsemispalvelujen lounastoimintoihin ja lounastoimintojen kannattavuuden edistäminen yhteiskehittämisen menetelmin. Ennen toimintolaskennan aloittamista oli kehitettävä organisaation ravitsemispalveluiden sisäistä laskentaa, jotta saatiin tietää toiminnasta aiheutuvat tuotot, kustannukset ja tulos. Työn aihe liittyi suoraan opinnäytetyön tekijän työhön, antaen menetelmiä ja valmiuksia johtamiseen ja ammatilliseen asiantuntijuuteen. Kajaanin ammattikorkeakoulun YAMK-tutkintojen opinnäytetyöohjeessa kuvataan opinnäytetyötä työelämälähtöiseksi kehittämistehtäväksi, jossa opiskelijan tavoitteena on kehittää työelämän ongelmaa, soveltaen olemassa olevaa tutkimustietoa ja tutkimusmenetelmiä sekä hyödyntää asiantuntijuuttaan (Lappalainen 2021, 1). Tämän opinnäytetyön aihe on työelämästä lähtöisin, toimeksiantajana toimivalle organisaatiolle tarpeellinen kehittämistyö.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden kannattavuutta. Tarkoituksena oli kartoittaa kannattavuuden nykytila ravitsemispalveluissa sekä selvittää ja ottaa käyttöön menetelmiä lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi. Opinnäytetyön tuotoksia ovat ravitsemispalveluiden päivitettävä tuloslaskelma tuottojen ja kustannusten seurantaan sekä kustannuslaskennan aikaperusteinen toimintolaskentamalli yksittäisten lounastoimintojen kustannusten selvittämiseksi. Laskentamallien avulla saatujen raporttien tietoja tarkasteltiin ravitsemispalvelujen henkilökunnan kanssa. Yhteiskehittämisen menetelmillä oli tarkoitus saada ideoita lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi. Kannattavuuden edistämiseen ideoituja keinoja otettiin käyttöön ja jatkokehitetään käytännön työssä. Laskentamallien tietojen pohjalta mahdollistuu huomion kiinnittäminen toiminnan ongelmakohtiin ja niihin voidaan puuttua. Sen lisäksi, että opinnäytetyön välityksellä haluttiin edistää ravitsemispalveluiden kannattavuutta, työn tulokset tukevat päätöksentekoa Organisaatio X:n ravitsemispalveluissa sekä johdossa. Aikaisemmin ravitsemispalveluiden käytössä ei ollut tarkkoja tietoja yksikön tuloista ja menoista, eikä yksittäisten tuotteiden kannattavuudesta, joten niihin puuttuminen oli vaikeaa. Liiketalouden säilyttämiseksi tässä raportissa talouden luvut esitetään pääsääntöisesti prosentteina.

2 Opinnäytetyön tausta

Tässä luvussa kuvattiin opinnäytetyön toimeksiantajaa ja toimintaympäristöä, johon työn tarkastelun ja kehittämisen kohteena olevat ravitsemispalvelut sijoittuvat. Kappaleessa kuvattiin organisaation ydintuotteita, jotka liittyvät asumis- ja kuntoutuspalveluihin. Ravitsemispalvelut kuuluvat huoltopalveluihin, jotka hallinnon kanssa ovat ydintuotteiden tukitoimintoja. Ydintoimintaa tukevan toiminnan lisäksi ravitsemispalvelujen toimintaan sisältyy lounasravintola itsemaksaville asiakkaille, kotiin vietävät ateriapalvelut, sekä juhla- ja kokouspalvelut. Luvussa tarkastellaan organisaation strategiaa ja toiminnan arvoja.

Toisessa alaluvussa kuvattiin opinnäytetyön, tavoitetta ja tarkoitusta ja lähtötilannetta. Tavoite oli edistää organisaation ravitsemispalvelujen kannattavuutta. Tarkoituksena oli kartoittaa organisaation ravitsemispalvelujen kannattavuuden nykytila sekä selvittää ja ottaa käyttöön keinoja lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi. Lähtötilanteessa ravitsemispalveluilla itsellään ei ollut tarkkoja tietoja kustannuksista, tuotoista ja kannattavuudesta.

2.1 Toimeksiantajan kuvaus

Toimintaympäristö, johon tämä opinnäytetyö sijoittui, on säätiöomisteinen noin 80-paikkainen ympärivuorokautista hoivaa, asumis- ja kuntoutuspalveluita tarjoava organisaatio pienellä paikkakunnalla. Organisaation ydintuotteita ovat asumis- ja kuntoutuspalvelut. Perustehtävät ovat toimia asumispalvelupaikkana tarjoten asumispalveluita iäkkäille heidän tarvitsemansa palveluntarpeen mukaan, toimia laituskuntoutuspaikkana erilaisin maksusitoumuksin saapuville asiakkaille. Järjestää päivä- ja avokuntoutusta erilaisin maksusitoumuksin saapuville asiakkaille, tarjota neuvontapalveluja ja tarjota ateriapalveluja lounasravintolana, juhla- ja kokouspalveluina sekä kotiin vietävinä ateriapalveluina. (Organisaatio X 2021, 2–3.)

Organisaation toimintaa ohjaavia arvoja ovat inhimillisuus ja ihmisarvon kunnioittaminen, toimintakykyä tukeva toimintatapa, turvallisuus, tavoitteellinen toiminta ja yhteistyö sekä ystävällinen asiakaspalvelu (Organisaatio X 2021, 3–4). Strategian tavoitteena on kaikille yksiköille viiden prosentin vuosittainen kasvu. Muita strategiassa esiintyviä tavoitteita ovat majoituskapasiteetin käyttöaste oltava vähintään 70 %, aktiivinen osallistuminen KELA:n kilpailutuksiin, myyntipalveluiden tehostaminen kaikilla palvelusektoreilla, sosiaali- ja terveysalan kokonaiskehityksen

seuraaminen ja uusien palvelutuotteiden kehittäminen vastaamaan markkinoiden kysyntää sekä infrastruktuurin kehittäminen taloustilanteen salliessa. (Organisaatio X 2018.)

Organisaatio jakaantuu kolmeen vastuualueeseen, joissa on jokaisessa esihenkilönsä. Vastuualueet ovat hoiva-, kuntoutus- ja huoltopalvelut. Huoltopalveluihin sisältyvät huolto- ja ravitsemispalvelut. Lisäksi organisaatiossa työskentelee hallinnon henkilökuntaa, joiden tehtäviin kuuluu hoitaa laskutus, palkanmaksu, asiakkaiden varauksiin ym. liittyvät asiat. Ravitsemispalvelut toimivat ydintoimintoja tukevien toimintojen lisäksi voittoa tavoittelevana liiketoimintana, tarjoten palveluita lounasravintolan ja juhla- ja kokouspalvelujen muodossa. Organisaation ravitsemispalveluissa työskentelee yhteensä 12 työntekijää. Esihenkilön lisäksi on kolme keittäjää ja kahdeksan keittiöapulaista. Täysiaikaisia työntekijöitä on kahdeksan. Kolme henkilöä on osa-aikaisessa työsuhteessa ja yksi työntekijä on perhevapaalla.

Ravitsemispalvelut jakaantuvat osastoruokailuun vakituksille asukkaille ja lounasravintolaan, jossa asioi viikoittain vaihtuvat kuntoutusasiakkaat, työpaikkaruokaileva henkilökunta sekä itsemaksavat lounasasiakkaat (Kuvio 1.). Lisäksi ravitsemispalvelut tuottavat ja toimittavat kotiin vietäviä ateriapalveluita sekä kokous- ja juhlapalveluita. Opinnäytetyön tekijä työskentelee organisaatiossa esihenkilönä vastuualueenaan huoltopalvelut. Ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus liittyvät ravitsemispalveluiden tuottamiseen.



Kuvio 1. Organisaatio X ravitsemispalvelujen jakaantuminen

Lähtökohtia organisaation ravitsemispalveluiden tuottamiseen ovat hyvänmakuisen ja kodin-omaisen ruoan valmistaminen. Valmisruokia käytetään vähän. Raaka-aineiden hankinnassa

laatuun kiinnitetään huomiota ja pyritään kotimaisuuteen. Paikallisuus ja kotimaisen työn tukeminen ovat tärkeitä kriteereitä raaka-aineita ja palveluita valitessa. Asiakslähtöisyys, toiveiden kuunteleminen, palautteen seuraaminen ja siihen reagointi ovat niin ravitsemispalveluissa kuin koko organisaatiossa keskeinen osa toimintaa.

2.2 Lähtötilanteen kuvaus

Toimintatutkimuksen lähtötilanteessa Organisaatio X:n ravitsemispalvelujen kannattavuudesta ei ollut tarkkoja tietoja helposti saatavilla. Jotta kannattavuus saadaan selville toiminnan kehittämistarpeiden selvittämiseksi, on tiedettävä millaiset ovat ravitsemispalveluiden kustannukset ja tuotot (Niskavaara 2017, 103). Organisaation tuloslaskelmassa yksiköiden tuottoja ja kustannuksia ei ollut kohdennettu, eikä tulospaikkakohtaista laskentaa ollut käytössä. Osa ravitsemispalvelujen tuotoista sisältyy suoraan asiakkailta perittävään vuokraan huoneesta. Henkilökunta- ja edustustarjoiluja ei kirjattu tuloina. Tieto ateriamääristä oli olemassa, koska kaikki ateriat kirjataan suoritteina Jamix-keittiöjärjestelmään. Tuloslaskelmassa näkyviä tuottoja muodostui kotiin vietävistä aterioista, ravintolan itsemaksavista asiakkaista sekä kokous- ja juhlapalveluista.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli edistää organisaation ravitsemispalveluiden kannattavuutta. Tarkoituksena oli kartoittaa organisaation ravitsemispalveluiden kannattavuuden nykytila, sekä selvittää ja ottaa käyttöön keinoja lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi. Opinnäytetyön aihe rajattiin toimintolaskennan ja kannattavuuden kehittämisen osalta Organisaatio X: ravitsemispalvelujen lounastoimintoihin. Kannattavuuden nykytilan selvittämiseksi tässä opinnäytetyössä kehitettiin ravitsemispalveluille päivitettävä tuloslaskelma ja aikaperusteinen toimintolaskentamalli. Tuloslaskelman avulla voidaan seurata tuottoja ja kustannuksia kuukausitasolla. Toimintolaskentamallin avulla saatiin tietää yksittäisten lounastoimintojen kustannukset. Kun kannattavuus oli selvitetty, ravitsemispalveluiden henkilökunnalle esiteltiin tulokset. Henkilökunnalle järjestettiin tilaisuus, jossa yhteiskehittämisen menetelmällä ideoitiin keinoja lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi. Yhteiskehittämisen ryhmien jälkeen järjestettiin koontikeskustelu, jossa kehitetyt ideat esiteltiin henkilökunnalle ja yhdessä valittiin toimenpiteistettävät ideat.

3 Opinnäytetyön metodologia

Tämän opinnäytetyön tutkimusmetodologiana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus etenee sykleittäin tutkimuskohteen paljastaessa mahdollisuudet työn eteenpäin viemiseen. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkimusta ja hän on vahvasti mukana kehittämässä tutkimaansa asiaa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36–37, 44, 46). Jokaiseen toimintatutkimuksen sykliin sisältyy vaiheet suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Syklin vaiheiden jälkeen kehittämiskysymyksen vastauksen avulla muodostetaan seuraavan syklin tarkoitus ja aloitetaan syklin vaiheet alusta. (Heikkinen ym. 2010, 79.)

Toimintatutkimus luvun alussa tarkasteltiin, metodologia kirjallisuuden lähteitä hyödyntäen, toimintatutkimuksen teoriaa ja perusteltiin, miksi toimintatutkimus soveltui tähän opinnäytetyöhön. Teoriasta edettiin kuvaamaan, kuinka toimintatutkimusta sovellettiin tähän opinnäytetyöhön. Luvussa kerrotaan toimintatutkimuksen syklien tarkoituksista, mihin teorioihin syklin suunnitteluvaiheet perustuvat ja mitä menetelmiä sykleissä käytettiin kehittämiskysymyksiin vastauksien saamiseksi.

3.1 Toimintatutkimus

Vaikka toimintatutkimuksen alkuperästä ja kehittäjästä kiistellään, on sen yksi merkittävä kehittäjä ja käsitteen Action research käyttöönottaja Kurt Lewin (1890–1947) (Hart & Bond 1995, 12 mukaan Elden & Crisholm 1993). Toimintatutkimus on kehittynyt Lewinin ajoista nykyiseen muotoonsa, mutta jo hänen suunnittelemissaan kenttäkokeissa tehtaan työnkuvien muutoksessa on havaittu osallistumisen merkitys muutoksen hyväksymisen lisääjänä työyhteisössä (Hart ym. 1995, 17–18 mukaan Adelman 1993). Työntekijöiden osallistumisella muutoksen suunnitteluun on vaikutusta työntekijöiden työmoraaliin, tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin (Hart ym. 1995, 19).

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa tutkitaan todellisuutta päämääränä yhteisen toiminnan keinoilla saatava toiminnan muutos. Toimintatutkimuksen ominaisuuksiin kuuluu, ettei sitä välttämättä luokitella suoraan laadullisella tai määrällisellä menetelmällä tehtäväksi tutkimukseksi, koska aineistoa voidaan koota useilla menetelmillä, kuten haastatteleamalla, osallistuvalla havainnoinnilla tai valmiita tilastoja käyttäen. (Jyrkäs n.d.) Toimintatutkimuksen piirteisiin

kuuluu samanaikainen tutkimus ja käytännönläheisyys (Juuti & Puusa 2020, 267). Kuulan (1999, 32) mukaan toimintatutkimuksen metodologiassa yhdistyvät käytäntö ja teoria.

Toimintatutkimus on osallistava kehittämistapa, jonka tavoitteena on saada aikaan ymmärrys omasta toiminnasta ja muutoksen tarpeesta. Muutoksen saavuttamiseksi on siitä vastuu tekijöillä itsellään. Tutkijan tehtävänä on auttaa muutostarpeen esiin saamisessa ja etsiä muutoksen toteutuksen keinoja. (Vilka 2021, 125.) Toimintatutkimuksessa kehitetään jotain toimintoa paremmaksi tai kehitetään uusi toimintatapa, yhteisen kehittämisen keinoja käyttäen, samalla voimakkaasti muutokseen sitoutuen (Metsämuuronen 2008, 29). Toimintatutkimuksen kuvaukseen sisältyvät muutosinterventio, sykliisyys sekä syklien spiraalimainen eteneminen (Heikkinen ym. 1999, 36–37, 44).

Tutkimusstrategisena lähestymistapana tässä työelämää kehittävässä opinnäytetyössä oli teoriaa ja empiriaa yhdistävä, tutkimusotteeltaan osallistuva toimintatutkimus. Aiempaa tutkimustietoa hyödynnettiin käytännön kehittämiseksi ja juuri tähän kehittämistyöhön sopivien menetelmien löytymiseksi. (Heikkinen 2010, 20; Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2014.) Lähestymistapana toimintatutkimus mahdollisti käytännön hyödyn sekä muutoksen tavoittelun, joka tässä työssä tarkoitti Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden kannattavuuden edistämistä ja muutosta ravitsemispalvelujen tietämykseen, toimintansa aiheuttamista kustannuksista ja tuotoista. Osallistuva tutkimusote tarkoittaa sekä tekijän että kohde organisaation henkilökunnan osallistumista tutkittavan kohteen muutoksen tavoitteluun. (Heikkinen 2010, 19, 28, 32–33.) Toimintatutkimus soveltui tutkimusstrategiana tähän opinnäytetyöhön, koska menetelmään sisältyvät yhdessä tekeminen sekä tutkijan osallistuminen tiiviisti osana tutkimusta ja kehittämistyötä. (Juuti ym. 2020, 268; Vilka 2021, 125). Tutkija osallistui kehittämistyöhön ohjaten ja antaen osallistujille työvälineitä kehittämiseen sekä kehittymiseen. Hän teki aloitteita ja osallistui keskusteluun. Tutkija oli toimintatutkimuksessa osallistuvana ja toimivana, subjektiivisessa asemassa poiketen perinteiseen tutkijan tarkkailevaan ja sivustaseuraajan, objektiiviseen rooliin. (Heikkinen ym. 1999, 46.)

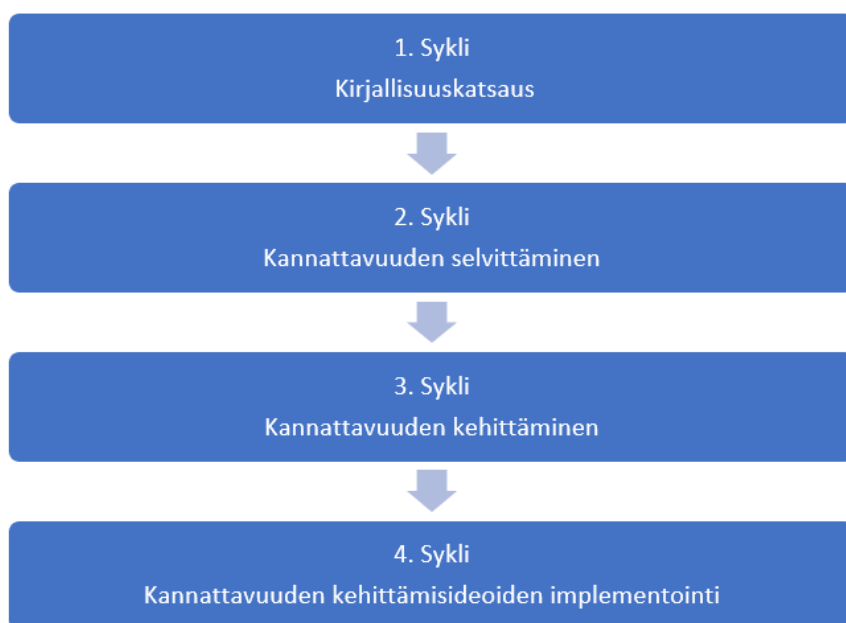
3.2 Toimintatutkimuksen eteneminen

Tässä kappaleessa kuvataan toimintatutkimuksen syklin vaiheet ja kuinka tämä toimintatutkimus eteni 1. syklistä 4. sykliin. Toimintatutkimus eteni kuvion 2. mukaisesti sykleittäin suunnitelmasta toteutukseen, havainnointiin ja reflektointiin (Heikkinen ym. 2010, 79).



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen 1. sykli mukaillen Heikkinen ym. (2010, 79)

Kirjallisuuskatsaus oli tämän toimintatutkimuksen 1.sykli (Kuvio 3.). 1. syklin tarkoitus oli kuvata, kuinka ravitsemispalvelujen kannattavuutta edistetään aiheesta aikaisemmin tehdyn kirjallisuuden mukaan. Kirjallisuuskatsauksen tiivistelmässä kuvataan aikaisempien tutkimusten tuloksia kannattavuuden edistämisen keinoista.



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen eteneminen

2. syklin tarkoitus oli selvittää Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden kustannukset ja tuotot, sekä lounastoimintojen kannattavuus. 2. syklissä kuvattiin johdon laskennan ja kustannuslaskennan menetelmiä sekä tarkasteltiin ravitsemistoimialaa ja sen kannattavuuden tunnuslukuja kansallisesti. Tunnuslukujen tarkastelun tarkoituksena oli myöhemmässä vaiheessa olla pohjana organisaation kannattavuuden vertailulle muihin alan toimijoihin. 2. syklissä kartoitettiin Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden kustannukset ja tuotot, sekä lounastoimintojen kannattavuus. Organisaation toimitusjohtajan ja taloushallinnon työntekijän avustuksella hankittiin tiedot ravitsemispalveluiden tuotoista ja kustannuksista. Tuotoista ja kustannuksista tehtiin ravitsemispalveluihin taulukkolaskentaohjelma Excelillä oma tuloslaskelma, jonka avulla voidaan kuukausitasolla seurata toiminnan tulosta. Lisäksi syklissä kehitettiin aikaperusteinen toimintolaskentamalli, jonka avulla haluttiin selvittää lounastoimintojen tarkat kustannukset. Toimintolaskentamallin ajankäytön kohdentamiseen oli jo valmiiksi olemassa ravitsemispalvelujen käytössä melko tarkat työnkuvaukset. Aikaperusteisen toimintolaskennan avulla oli tarkoituksena kohdentaa ne kustannukset, joita tuotteille ei pystytty muutoin suoraan kohdentamaan. 2. syklissä kehitettyjen ravitsemispalveluiden tuloslaskelman ja toimintolaskentamallin avulla selvitettiin ravitsemispalveluiden tulot, kustannukset ja tulos sekä yksittäisten lounastoimintojen kannattavuus. Aineistoista muodostettujen kuvioiden ja taulukoiden tuloksia verrattiin ravitsemisalan taloutta kuvaaviin suositusarvoihin.

2. syklin laskelmien avulla saatiin selville, millainen oli ravitsemispalveluiden ja yksittäisten lounastoimintojen kannattavuus. 3. sykli tarkoitus oli kuvata lounastoimintojen kannattavuuden kehittämistä yhteiskehittämisen menetelmällä. Ravitsemispalveluiden henkilökunnan kanssa pidettiin palaveri, jossa käytiin läpi ravitsemispalveluiden kannattavuuden ja talouden tilanne sekä yksittäisten lounastoimintojen kannattavuus. Henkilökunta osallistui lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseen yhteiskehittämisen välityksellä. Yhteiskehittämisen menetelmänä käytettiin kirjallisen ideariihen 6–3–5-menetelmän sovellusta. Kirjallisen menetelmän avulla kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus saada ideansa kerrottua ja menetelmä oli käyttökelpoinen, kun ryhmä muodostui kokemattomista ideoijista (Harisalo 2011, 96; Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 162). Analysoinnissa hyödynnettiin kirjallisuuskatsauksen luokittelua. Kehitetyistä ideoista valittiin henkilökunnasta koostuvan ryhmän keskustelun tuloksena ideat, joita kokeiltiin käytännössä.

4. syklin tarkoitus oli kuvata, kuinka kannattavuuden kehittämiseksi ideoituja keinoja otettiin käyttöön. Kehitetyistä ideoista valittiin käyttökelpoisimmat ja niitä ryhdyttiin toteuttamaan ja jatkokehittämään käytännön työssä, hyödyntäen jatkuvan parantamisen PDSA-menetelmää. PDSA-

menetelmä soveltuu kaikilla organisaation tasoilla tapahtuvaan oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen (Moen 2009, 7–8). Toteutettujen ideoiden analysoimiseksi kokeiltaville ideoille asetettiin tavoite ja mittari, jolla mitattiin tavoitteen saavuttamista. Pitkän aikavälin seurannan avulla saadaan selville, millainen vaikuttavuus kannattavuuteen toteutetuilla menetelmillä on ollut.

4 Ravitsemispalveluiden kannattavuuden kehittäminen kirjallisuudessa (1. sykli)

Tämän toimintatutkimuksen 1. sykli sisältää kuvailevan kirjallisuuskatsauksen. 1. syklin tarkoitus oli kuvata, kuinka ravitsemispalvelujen kannattavuutta edistetään aiheesta aikaisemmin tehdyn kirjallisuuden mukaan. 1. syklin suunnitteluvaiheeseen sisältyivät kehittämiskysymyksen asettelu ja tietoperustan hankkiminen (Huovinen & Rovio 2010, 96). Syklin tietoperustana toimii kirjallisuuskatsauksen teorian kuvaus. Lähteinä kirjallisuuskatsauksen tietoperustaan käytettiin mm. Salmisen (2011) ja Finkin (2019) teoksia.

Sykli eteni kirjallisuuskatsauksen teorian kuvauksesta toimintaan, joka sisälsi kirjallisuuskatsauksen aineistonhaun KAMK:in kirjastossa käytettävissä olevista Finna- ja Ebsco-tietokannoista. Havainnointivaiheessa sisällönanalyysin avulla kategorioiduista luokista kirjoitettiin aineistoa kuvaavat analyysit. Kirjallisuuskatsauksen reflektoinnissa analyysistä kirjoitettiin tulkintaa sisältävä tiivistelmä ja suunniteltiin seuraavan syklin tarkoitus.

4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus (1. syklin suunnittelu)

Kirjallisuuskatsauksen tyyppejä ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on metodisesti kevein. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen säännöt aineiston hakuun ja tutkimuskysymyksen laadintaan ovat vapaampia kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tai meta-analyysissä. (Salminen 2011, 6–7.) Vaikka metodi on muita katsauksia keveämpi, tulee tutkimuksiin pohjautuva kirjallisuuskatsaus tehdä aina järjestelmällisesti, toistettavasti sekä selkeästi ilmaisten. Sen tarkoituksena on kuvata aiemmin tehtyjen tutkimusten havaintoja, arviointeja ja johtopäätöksiä valitusta aiheesta. (Fink 2019, 6.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jakaantuu narratiiviseen ja integroituun kirjallisuuskatsaukseen (Salminen 2011, 6). Salmisen (2011, 8) mukaan Torraco (2005, 356) integroidun kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan tuotettua uutta tietoa aikaisemmista tutkimuksista. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tavallisin toteuttamistapa on yleiskatsaus, jonka tarkoituksena on kuvata tiiviisti aiemmin tehtyjä tutkimuksia valitusta aiheesta. Muita toteutustapoja ovat toimituksellinen ja kommentoituva kirjallisuuskatsaus. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tiivistelmä ei ole analyttinen kuvaus aiheesta, vaan laaja-alainen, johdonmukainen ja ajantasainen tiivistelmä aikaisemmista tutkimuksista tutkittavana olevan aiheen tutkimuksen teoriaksi. Koska narratiivisessa

kirjallisuuskatsauksessa tutkija valitsee melko vapaasti aineistonsa ilman tiukkoja metodisia sääntöjä, voidaan kritiikkinä sille hallinnollisen päätöksenteon perustana mainita puolueellisuus ja johdattelevuus. (Salminen 2011, 7.) Baumeisterin ja Learyn (1997, 312) mukaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa erilaisiin tyyppeihin. Tyyppejä ovat uuden teorian tai käsitteen löytäminen, olemassa olevan teorian arviointi, kuvaus mitä valitusta aiheesta tiedetään, ongelman paljastaminen sekä historiallinen kuvaus tietyn aiheen tutkimuksen kehityksestä.

Tämän toimintatutkimuksen 1. sykli sisälsi narratiivisen yleiskatsauksen tarkoituksenaan kuvata, kuinka ravitsemispalvelujen kannattavuutta edistetään aiempien tutkimusten mukaan. 1. syklin suunnitteluvaiheeseen kuului kehittämiskysymyksen asettelu, mutta kirjallisuuskatsauksen osalta käytettiin käsitettä tutkimuskysymys. 1. syklin tutkimuskysymys oli, kuinka ravitsemispalveluiden kannattavuutta voidaan kirjallisuuden mukaan edistää.

4.2 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston haku ja valinta (1. syklin toiminta)

Tässä osiossa kuvattiin kirjallisuuskatsauksen toiminnan vaiheet tutkimuskysymyksen asettelun ja tietoperustan hankkimisen jälkeen. Toimintavaiheeseen sisältyi aineiston haku, rajausta, metodologisen pätevyyden varmistamiseen ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Kirjallisuuskatsauksen aineistonhaku kuvattiin Finkin (2019, 6–7) teoksessa esitetyn tutkimuskirjallisuudesta tehtävän kirjallisuuskatsauksen prosessikuvausten mukaan (Kuvio 4.).



Kuvio 4. Tutkimuskirjallisuuskatsauksen vaiheet mukailen Fink (2019, 6–7)

Seuraavaksi valittiin mistä tietokannoista käytettävä aineisto haetaan (Fink 2019, 6). Käytettävät tietokannat tässä opinnäytetyössä olivat Kamk:n kirjastossa käytettävissä olevat Finna.fi sekä EBSCO-portaali. Tietokantojen valinnan jälkeen päätettiin hakutermit, joilla aineistoa haetaan. Hakutermit voivat olla sanoja tai lauseita, joiden avulla pyritään saamaan vastaus kehittämiskysymykseen (Fink 2019, 7.) Käytettävät hakusanat tässä työssä olivat kannattavuus ja profitability. Lisäksi hakusanan kannattavuus yhteydessä käytettiin hakusanaa matkailu- ja ravitsemisala ja profitability yhteydessä hakusanoja hospitality ja tourism and catering.

Aihetta rajattiin aineiston määrän kohtuullistamiseksi kielen, julkaisutyyppin ja julkaisuajankohdan mukaan. Aineiston rajaamiseksi asetettiin sisäänotto- ja poissulkukriteerit, joiden perusteella aineistoa otettiin mukaan tutkimukseen. (Fink 2019, 7.) Tässä työssä kieleksi rajattiin suomen ja englannin kieli. Julkaisujen sisällön tuli liittyä kannattavuuteen ja sen edistämiseen matkailu- ja ravitsemisalalla. Aineistojen tuli olla verkossa maksutta saatavilla olevia väitöskirjoja, opinnäytteitä ja tutkimusartikkeleita vuosilta 2010–2022. Aineistoista luettiin otsikko, tiivistelmä, johdanto ja johtopäätös, vastauksien saamiseksi tutkimuskysymykseen. Taulukkoon 1. on koottu aineiston hakuun käytetyt tietokannat, hakusanat ja sisäänottokriteerit sekä hakujen tuottamien osumien määrä.

Taulukko 1. Aineiston haku

Finna.fi verkossa saatavilla, 2010–2022, aika välille sisältyvät teokset, suomen kieli, englannin kieli, opinnäyte, lehtiartikkeli	AMK	YAMK	pro gradut, väitöskirjat ja muut opinnäytteet	tieteelliset artikkelit	yhteensä
Hakusanat kannattavuus AND majoitus- ja ravitsemisala	153	11	1	0	165
ESBCO-portaali 2010–2022, english language, academic journals, dissertations					
Hakusanat profitability AND hospitality	-	-	11	57	68
profitability AND tourism and catering	-	-		2	2
Yhteensä	153	11	12	59	235

Valittavien tutkimusten metodologinen pätevyys varmistettiin soveltuvin osin. Tässä opinnäytetyössä tämä tarkoitti, että opinnäytetyön tekijä arvioi valittujen aineistojen metodologista pätevyyttä sekä tarkasteli niiden tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointia. Yhtenä kriteerinä käytettävälle aineistolle oli sen ikä. Valittujen aineistojen tuli olla riittävän uusia ajantasaisen tiedon saamiseksi. Vanhempien teosten käyttäminen on perusteltua, jos taustalla on teorian kehittäjä. (TENK 2023, 13–14).

Kirjallisuuskatsaukseen haettiin aineistoa Finna- ja Ebsco-tietokannoista. Finna-tietokannan hakusanoina olivat kannattavuus AND matkailu- ja ravitsemisala. Sisäänottokriteereitä olivat aikavälille 2010–2022 sisältyvät tulokset, suomen kieli, englannin kieli ja saatavuus verkossa. Näillä hakusanoilla ja sisäänottokriteereillä Finnasta löytyi yhteensä 165 opinnäytetyötä. Työt olivat AMK ja YAMK tasoisia opinnäytetöitä ja yksi pro gradu -tutkielma. Väitöskirjoja aiheista ei löytynyt. Lisärajauksena AMK-opinnäytetyöt jätettiin rajauksen ulkopuolelle. Rajauksen jälkeen aineistoa jäi 11 ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja yksi pro gradu -tutkielma.

Aineiston rajausta eteni otsikoiden lukemisesta tiivistelmien lukemiseen ja lopuksi johdantojen ja johtopäätösten lukemiseen. Poissulkukriteerinä oli otsikoinnin, tiivistelmän tai johdannon ja johtopäätösten perusteella sisällön riittämätön liittyminen tämän opinnäytetyön aiheisiin, joita ovat kannattavuus ja sen edistäminen sekä majoitus- ja ravitsemisala. Kirjallisuuskatsauksen aineistoksi Finna-tietokannan hauista jäi poissulkukriteerien ja sisäänottokriteerien avulla suoritettua karsinnan jälkeen 6 lähdettä.

Ebsco-tietokannasta haku tehtiin hakusanoilla profitability AND hospitality, profitability AND tourism and catering. Sisäänottokriteereinä olivat aikaväli 2010–2022, Dissertation, Academic Journals. Hakusanoilla ja sisäänottokriteereiden rajauksilla löytyi yhteensä 11 väitöskirjaa ja 59 tieteellistä artikkelia. Poissulkukriteerinä oli otsikoinnin, tiivistelmän tai johdannon ja johtopäätösten perusteella sisällön riittämätön liittyminen tämän opinnäytetyön aiheisiin, joita ovat kannattavuus ja sen edistäminen, sekä majoitus- ja ravitsemisala. Aineistojen otsikoita ja tiivistelmiä lukemalla töistä rajautui jäljelle 10 lähdettä. Seuraavaksi luettiin johdantoja ja johtopäätöksiä. Poissulkukriteerinä oli työn saatavuus verkossa. Osa lähteistä oli suoraan Ebscosta luettavissa tai Ebscossa oli linkki aineistoon. Osa aineistoista oli löydettävissä hakemalla Google Scholarista. Lähteitä kirjallisuuskatsauksen aineistoksi Ebsco-tietokannan hauista jäi poissulkukriteerien ja sisäänottokriteerien jälkeen kolme lähdettä. Kirjallisuuskatsauksen aineistoon valitut teokset ovat listattuna liitteeseen 2.

4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja tulokset (1. syklin havainnointi)

Sisällönanalyysi menetelmällä voidaan analysoida erilaisia kirjallisia materiaaleja (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 216; Kyngäs & Vanhanen 1999, 4; Tuomi & Sarajärvi 2018, 217). Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset on muotoiltava siten, että sisällönanalyysin tuloksilla saadaan niihin vastaus. Induktiivinen sisällönanalyysi on hyvä valinta analysointi menetelmäksi, kun tutkimuksen aiheesta on vain vähän tehtyjä tutkimuksia. Deduktiivinen sisällönanalyysi vaatii, että aiemmin tehtyjä tutkimuksia on paljon tai tutkittavasta asiasta on olemassa ennalta teoria, johon sisällönanalyysin voi perustaa. (Elo ym. 2022, 217, 218.) Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tehdään aineistosta tiivis ja yleisluontoinen kuvaus, jolla vastataan asetettuun tutkimuskysymykseen (Elo & Kyngäs, 2008, 108; Kyngäs ym. 1999, 4; Tuomi ym. 2018, 108). Sisällönanalyysiä tehdessä täytyy tietää, mitä aineistosta ollaan etsimässä ja tutkijan on pysyttävä valitsemassaan aiheessa (Elo ym. 2008, 113; Tuomi ym. 2018, 104).

Sisällönanalyysi on useimmin käytetty laadullisten tutkimuksien analysointimenetelmä. Sisällönanalyysi voidaan tehdä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Molemmat menetelmät etenevät kolmivaiheisesti alkaen valmisteluvaiheesta jatkuen analysointiin ja päättyen raportointiin. (Elo ym. 2008, 109.) Tuomen ym. (2018, 122) mukaan Miles & Huberman (1994) aineistolähtöinen sisällönanalyysi muodostuu aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja abstrahoinnista.

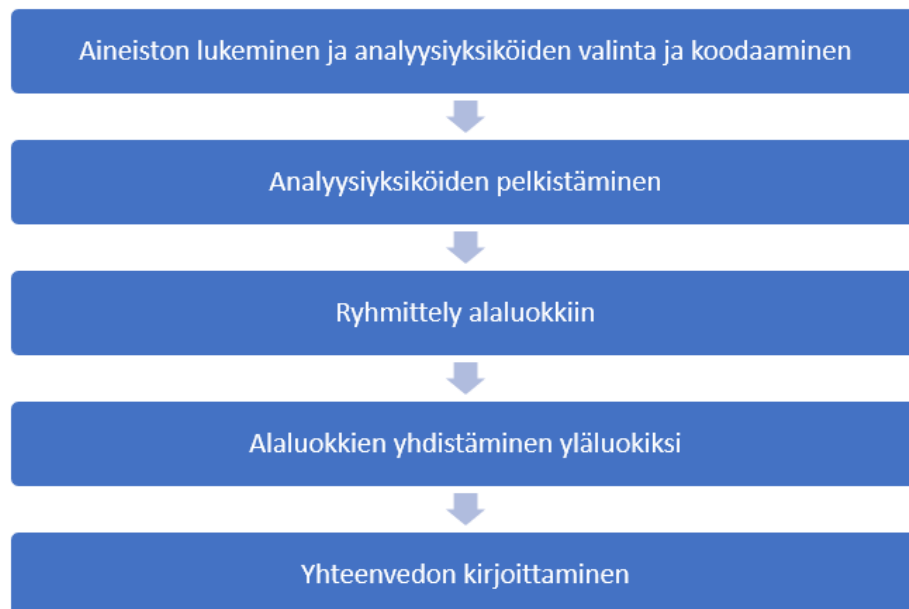
Valmisteluvaiheessa tutustutaan valittuun aineistoon huolellisesti. Tarvittaessa aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan auki analysoitavaksi tekstiksi ja valitaan analysointiyksiköt. (Elo ym. 2022, 219, 220.) Tuomen ym. (2018) mukaan aineistoja käydään läpi ja kerätään tutkimuskysymykseen vastaavat analyysiyksiköt, jotka koodataan ja pelkistetään. Pelkistämällä tarkoitetaan analyysiyksikköjen sisällön yksinkertaistamista. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuskysymyksen johdattamana. Analyysiyksikkö voi olla sana, sanayhdistelmä, lause tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi ym. 2018, 104–105, 108, 122–123.) Yksi sana analyysiyksikkönä, voi tuottaa liian yksinkertaisen analyysin. Ajatuskokonaisuuksista puolestaan voi löytyä useampia pelkistettyjä ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen eri perspektiivistä. (Elo ym. 2022, 219.)

Seuraavaksi pelkistetyt analyysiyksiköt koodeineen ryhmitellään alaluokkiin, etsimällä pelkistetyistä lauseista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia (Tuomi ym. 2018, 124). Analyysiyksiköt luokitellaan induktiivisen menetelmän mukaisesti, aineistosta itsestään löytyviin luokkiin tai deduktiivista menetelmää toteuttaessa, teoriasta löytyvän valmiin luokittelumallin mukaisesti. Luokka muodostuu, kun siihen saadaan sisällöksi vähintään kaksi pelkistystä (Elo ym. 2022, 215, 220). Luokat

nimetään mahdollisimman hyvin, niiden sisältöä kuvaavilla otsikoilla. Alaluokkia yhdistetään niiden sisältöä yhdistäviksi yläluokiksi, jotka nimetään alaluokkia yhdistävällä nimellä. Tätä käsitteellistämistä eli abstrahointia jatketaan niin pitkälle, kuin se on tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys huomioiden järkevää. (Elo ym. 2022, 220; Tuomi ym. 2018, 124–125.) Kirjallisuuskatsauksessa sisällönanalyysi on menetelmä aineiston järjestämiseen, jolloin käsitteellistämisessä ei edetä kovin pitkälle (Tuomi ym. 2018, 140).

Raportointivaiheessa tuloksia kuvataan tekstin, taulukoiden ja kuvioiden avulla. Pohdinnassa sisällönanalyysin tuloksia verrataan muihin tutkimuksiin. Raportointi alkaa ylimpien luokkien kuvauksilla, edeten niiden sisältämien alempien luokkien kuvauksiin. Sisällönanalyysin onnistuminen riippuu raportoinnin onnistumisesta. Tulosten esittämisen lisäksi raportoijan on annettava riittävä kuvaus käytetyistä aineistoista, niiden hausta sekä sisällönanalyysin etenemisen vaiheista. (Elo ym. 2022, 215, 223, 224.) Kirjallisuuskatsausta tehdessä on muistettava, etteivät sisällönanalyysin avulla ryhmitellyt luokat ole tutkimuksen tulos. Tulos on luokittelun jälkeen kirjoitettava tiivistelmä, jossa kuvataan yläluokkien sisältöä. Lopuksi luokkien mukaisesti kuvataan lähteitä hyödyntäen, mitä luokkien aiheista on aiemmissa tutkimuksissa kerrottu. (Tuomi ym. 2018, 140).

Kuvio 5. esittää aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen.



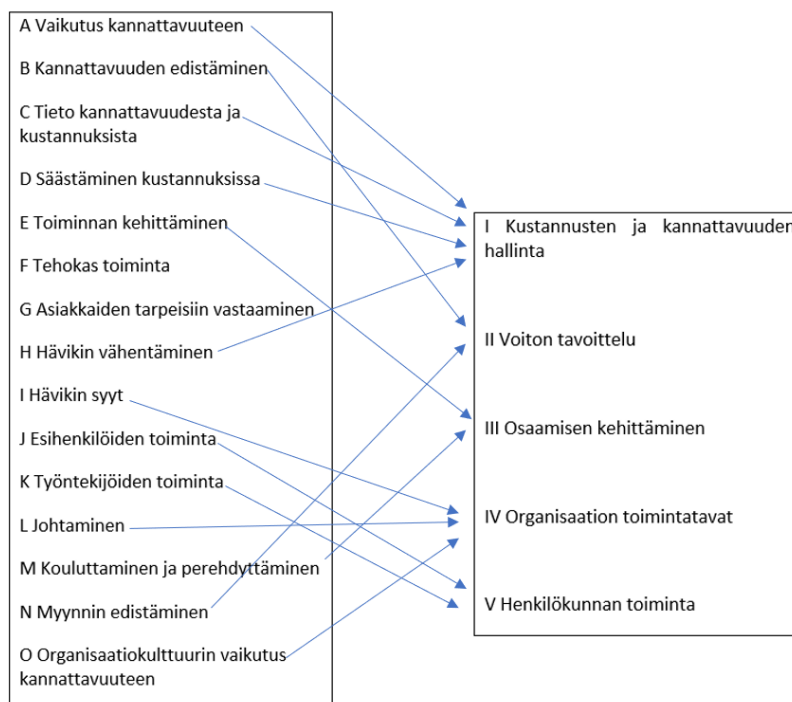
Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi ym. 2018, 123)

Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä pidetään hankalana toteuttaa ja objektiivisuutta kritisoidaan, koska tutkija on itse asettanut tutkimusasetelman, valinnut käsitteet ja menetelmät ja tutkijan omat näkemykset voivat vaikuttaa tutkimustulokseen. Ratkaisuna tähän tutkijan on kerrottava

lukijalle ennakkokäsityksensä aiheesta. (Tuomi ym. 2018, 109). Tässä työssä aineistoa käsitellessä on tutkijan oma näkemys voinut vaikuttaa, mitä haetusta aineistosta valittiin vastaamaan kehittämiskysymykseen. Tutkijan ennakkokäsityksenä tutkimuskysymyksen vastaukseen, voidaan mainita, että ravitsemispalveluiden kannattavuuteen voitaisiin vaikuttaa keittiötyön prosesseja kehittämällä sekä varmistamalla henkilökunnan sopiva määrä työn suorittamiseen.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ensimmäinen vaihe on tutkimuskysymyksen ja aineiston ohjaamana määritellä analyysiyksiköt (Tuomi ym. 2018, 108). Tähän opinnäytetyöhön valikoitu- neista aineistoista luettiin tiivistelmiä, johdantoja ja johtopäätöksiä etsien vastauksia syklin tutkimuskysymykseen. Tekstien lukemisen perusteella analysointiyksiköksi määräytyi sanayhdistelmä, lause tai lauseiden muodostama ajatuskokonaisuus.

Seuraavaksi valitut sanayhdistelmät, lauseet ja lauseiden muodostamat ajatuskokonaisuudet numeroitiin analysointiyksiköihin eli koodattiin. Wordiin muotoiltiin taulukko käsitekartan alustaksi (Liite 3). Koodatut alkuperäiset sanayhdistelmät, lauseet tai ajatuskokonaisuudet sijoitettiin ensimmäiseen sarakkeeseen. Määrällisesti alkuperäisiä ilmaisuja oli 94 sanayhdistelmää, lausetta tai ajatuskokonaisuutta. Analysointiyksiköt pelkistettiin taulukossa seuraavaan sarakkeeseen piten numerointi mukana. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin kolmanteen sarakkeeseen ja ryhmille luotiin 15 alaluokkaa A-O, jonka avulla ilmaisut käsitteellistettiin viiteen yläluokkaan I-V (Kuvio 6.).



Kuvio 6. Alaluokat ja niiden muodostamat yläluokat

Pelkistetyistä analysointiyksiköistä jäi kolme ilmaisia ilman alaluokkaa, ja alaluokista kaksi jäivät ilman yläluokkaa (F tehokas toiminta ja G asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen). Alaluokan muodostumiseksi, on siihen sisällyttävä vähintään kaksi pelkistystä ja yläluokan muodostumiseksi tarvitaan vähintään kaksi yhdistettävää alaluokkaa (Elo ym. 2022, 220). Seuraavaksi yläluokista kirjoitettiin niiden sisältöä kuvaavat tulokset.

Aineiston analyysin tuloksena muodostui viisi yläluokkaa (I – V), kustannusten ja kannattavuuden hallinta, voiton tavoittelu, osaamisen kehittäminen, organisaation toimintatavat ja henkilökunnan toimintatavat. Yläluokka I kustannusten ja kannattavuuden hallinta muodostui alaluokista vaikutus kannattavuuteen, tieto kannattavuudesta ja kustannuksista, säästäminen kustannuksissa ja hävikin vähentäminen. Alaluokkien mukaan kustannusten ja kannattavuuden hallintaan vaikuttavat vaihto-omaisuuden kiertoaika ja hävikin hallinta. Organisaatiokulttuurilla on merkitystä yrityksen suorituskykyyn ja asiakkaiden tyytyväisyys vaikuttaa kannattavuuteen myönteisesti. Helposti toteutettavan kustannuslaskentamallin avulla saatavaa tietoa kustannuksista ja kannattavuudesta, tarvitaan kannattavuuden hallitsemiseksi sekä vastuun jakamiseksi tulosyksiköille. Kustannussäästöjä tavoitellaan kehittämällä organisaatiota ja tuotantoa. Seurannan avulla saatava tietoisuus hävikistä, kehittää hävikin hallintaa ja vähentää hävikkiä tuloksen parantamiseksi. Hävikkiruoan hyödyntämisellä vähennetään jättekustannuksia.

Yläluokka II voiton tavoittelu muodostui alaluokista kannattavuuden edistäminen ja myynnin edistäminen. Alaluokkien mukaan käyttöpääomasyklin pituuden ja vaihto-omaisuuden kiertoaikojen hallinnalla on merkitystä organisaation kannattavuudelle. Hävikin seuranta kehittämällä ja hävikkiruoan myynnillä pyritään edistämään kannattavuutta. Organisaationkulttuureilla on sekä kannattavuutta edistäviä, että heikentäviä ominaisuuksia. Myynnin edistämiseksi ravitsemisliike voi asettaa sisäänvetotuotteita ja tehdä materiaalia markkinointiin.

Yläluokka III osaamisen kehittäminen muodostui alaluokista toiminnan kehittäminen sekä kouluttaminen ja perehdyttäminen. Toiminnan kehittämisen avulla organisaatio pyrkii säilyttämään kilpailukykyä tulevaisuudessakin. Ravitsemispalveluissa toimintaa voidaan kehittää mm. siirtymällä esikäsiteltyihin tuotteisiin, ruokaohjeita päivittämällä, ruokahävikkiin liittyvää tietoisuutta ja viestintää lisäämällä ja kehittämällä johtajien osaamista heidän suorituskykyä nostamiseksi. Kouluttamiseen ja perehdyttämiseen tarvitaan resursseja. Kouluttamisen ja perehdyttämisen hyötyjä ovat osaamisen kehittyminen, virheiden väheneminen, työskentely tehokkaammin ja motivoituneemmin ja näiden seikkojen myötä kannattavuus edistyy.

Yläluokkaan IV organisaation toimintatavat sisältyivät alaluokat hävikin syyt, johtaminen ja organisaatiokulttuurin vaikutus kannattavuuteen. Organisaation liiketoimintaidea, joustamaton ruokalistasuunnittelu ja ruokaohjeet sekä laaja ruokalista ovat syitä hävikille. Myös kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus lisäävät hävikkiä. Hävikin hallinnan johtamiseen tarvitaan strategia ja toimintamalli, joihin sisältyy suunnittelua ja seuranta sekä henkilöstön johtamisen ja hävikin hallinnan kehittämistä.

Johtajuus nähdään kilpailuedun merkinä ja osaavat johtajat ovat merkittävässä asemassa organisaation tehokkuuden ja kannattavuuden saavuttamisessa. Johtajuudella on merkitystä henkilöstön työtyytyväisyyteen, lojaaliuteen ja tehokkuuteen, jotka puolestaan vaikuttavat palvelun laatuun, tuottavuuteen ja kasvuun. Johtamisen välityksellä vaikutetaan työntekijöiden sitoutumiseen ja että he toimivat parhaansa mukaan tuottaakseen organisaatiolle voittoa. Toimintolaskenta on kustannuslaskentamenetelmä, jossa otetaan huomioon inhimillisten tekijöiden vaikutus toimintaan. Sen avulla saatavien tietojen avulla johtajat voivat kontrolloida ja käyttää vaikutusvaltaansa johtamassaan yksikössä. Myös organisaatiokulttuuri voi edistää tai ehkäistä yrityksen kannattavuutta. Organisaatiokulttuuri tulee esille liiketoiminnan kontekstissa, strategiassa ja toimintatavoissa. Organisaatiokulttuurin vahvistamisen hyödyt näkyvät kuitenkin hitaasti kannattavuuden kehityksessä. Taantumana todetaan vahvistavan tuottavuus suhteita.

Yläluokka V henkilökunnan toiminta muodostui alaluokista esihenkilöiden toiminta ja työntekijöiden toiminta. Alaluokkien mukaan tulosityksikön vastuuhenkilön on tiedettävä yksikkönsä kustannukset ja tuotot, tunnettava tulostavoitteet ja oltava vastuussa tavoitteista poikkeamisista. Henkilökunnan todetaan motivoituvan taantumasta, jolloin he työskentelevät tehokkaammin. Ruokahävikin syntyyn vaikuttavat eniten työntekijöiden huolimattomuus, välinpitämättömyys sekä ammattitaito. Hävikin määrä vähenee, kun se tiedostetaan. Hävikin vähentämiseksi esihenkilöiden on kiinnitettävä huomiota ruokalistasuunnitteluun, ruokaohjeiden täsmällisyyteen, ruoanvalmistuskäytäntöihin ja raaka-aineiden varastohävikin pienentämiseen, tilaamalla raaka-aineita tarvittavat määrät.

4.4 Ravitsemispalveluiden kannattavuuden edistäminen kirjallisuuden mukaan (1. syklin reflektointi)

Matkailu- ja ravitsemisalalan kannattavuudesta tehtyjä tutkimuksia on tehty tämän haun perusteella vähän. Suomesta ei käytetyillä rajauksilla ja tietokannoilla löytynyt yhtään väitöskirjaa ja

vain yksi yliopistossa tehty työ. Loput suomalaiset työt olivat YAMK-opinnäytetöitä. Kehittämisen näkökanta näissä töissä kannattavuuden edistämiseen on käytännönläheinen. Ulkomaisista töistä löytyi kaksi yliopistoissa tehtyä tutkimusta, joiden näkökanta kannattavuuden edistämiseen oli johtajuus ja organisaatiokulttuurin merkitys.

Ensimmäisen syklin kirjallisuuskatsauksen avulla oli tarkoitus saada vastaus tutkimuskysymykseen, kuinka ravitsemispalveluiden kannattavuutta voidaan kirjallisuuden mukaan edistää. Vastauksiksi saatiin yläluokat I-V.

Kustannusten ja kannattavuuden hallinnassa avainasemassa on tieto kustannuksista sekä kannattavuudesta. Pajrok (2014, 53, 59) kirjoittaa artikkelissaan vastuullisen kirjanpidon (responsible accounting) merkityksestä tulostavoitteessa pysymiseksi. Yksikön kustannuksista, tuloksesta ja poikkeamista tulostavoitteesta saadaan tietoa, jota jaetaan tulosityksikköön ja organisaatioon. Esihenkilöt ovat tulostavastuussa ja johdon kontrollin sekä vaikutusvallan alaisia. Pajrok suosittelee laskentajärjestelmäksi toimintolaskentaa, jonka avulla saadaan mitattua toimintojen, resurssien ja tuotteiden kustannuksia ja suorituskyyä. Ravitsemispalveluyksiköissä on kannattavuuden hallitsemiseksi oltava riittävästi tietoa toiminnan kustannuksista, tuotoista ja tavoitteista (Åback 2011, 82; Kangasoja 2013, 5; Vidqvist 2021, 43). Kilpailukyky ja taloudellisuus edistyvät, oman toiminnan aiheuttamien kustannusten ja tuottojen tuntemuksella. On tiedettävä, mitkä toiminnot ovat kannattavia ja onko toimintoja, jotka voi lopettaa. (Elshaer 2020, 1; Kangasoja 2013, 5, 84)

Raita-aho (2018, 5, 50, 53, 55) kirjoittaa pyrkimyksestä kustannusten säästämiseen kilpailukykyisyyden säilyttämiseksi. Keinoja kustannusten säästämiseksi hänen työssään mainitaan toiminnan kehittäminen vastaamaan nykyajan tarpeita, henkilömitoitushjelman hankkiminen tiedon lisäämiseksi käytetystä työajasta, volyymin merkityksestä kilpailukyvyille sekä raaka-aineiden hankinta esikäsiteltyinä. Mertalan (2015, 57) tutkimuksessa talouden ja tehokkuuden kehittämisen tärkein osa on henkilöstön tehokas hyödyntäminen. Työssä on keskityttävä tärkeimpiin toimintoihin esimerkiksi vähentämällä esivalmisteluvaiheita, hankkimalla pidemmälle käsiteltyjä raaka-aineita. Henkilöstö on työnantajan kallein resurssi, joten sen tehokkaasta hyödyntämisestä on varmistuttava. Hakala-Rahko (2018, 53) mainitsee esikäsiteltyinä hankittujen tuotteiden merkityksen ruokahävikin vähentämiseksi. Samalla voi vapautua työaikaa käytettäväksi muuhun tai työvoimaa voidaan vähentää. Hyvällä ruokalistasuunnittelulla ja toteutuksen joustavuudella on mahdollisuus vaikuttaa syntyvän ruokahävikin määrään (Issakainen 2021, 74).

Voittoa tavoitellaan kannattavuuden edistämällä, johon liittyy ostovelkojen, myyntisaamisten sekä vaihto-omaisuuden kiertoaikojen hallinta sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen. Vaihto-omaisuuden kiertoajalla on suurempi merkitys ravintola-alalla kannattavuuteen kuin myyntisaamisten tai ostovelkojen kiertoajoilla (Rosenberg 2013, 79). Organisaatiokulttuurin kehittämisellä yksistään on vaikea edistää yrityksen kannattavuutta. Liiketoimintakontekstit, strategia ja toimintatyyppit tulisi yhdistää organisaatiokulttuuriin. (Kim 2020, 103.) Yrittäjähenkkinen ajattelutapa voi olla organisaatiolle kilpailuetu ja tuoda uudenlaisia mahdollisuuksia markkinoille. Yrittäjähenkisyyteen liittyy uskallus ottaa riskejä ja kokeilla rohkeasti erilaisia vaihtoehtoja. Onnistuessaan yrittäjähenkisyyden tuloksena voi olla uusia tuotteita tai palveluvalikoima, joiden avulla voidaan saavuttaa vakaa kannattavuus. (Heimonen 2017, 53–54.) Myynninedistämiseksi kahvilakonseptissa esitetään sisäänvetotuotteiksi mm. take-away tuotteita, joilla on tarkoitus tehostaa hiljaisten tunteiden myyntiä. Valmiiden sähköisten markkinointipohjien avulla helpotetaan ajankohtaisen markkinoinnin toteuttamista. (Karjalehto 2020, 38–39.)

Osaamisen kehittämiseksi organisaatioissa on edistettävä johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamista sekä menetelmiä ja toimintatapoja. Kehittäminen vaatii resursseja mutta pitkällä aikavälillä on kannattavuutta edistävää. Työntekijöiden ammattitaitoisuus vaikuttaa mm. hävikin muodostumiseen. Rekrytoinneilla, perehdyttämisellä ja kouluttamisella voidaan kehittää työntekijöiden osaamista ja sillä edistetään yrityksen kannattavuutta. (Hakala-Rahko 2018, 54.) Osaavat johtajat ovat keskiössä organisaation suorituskyvyn ja tuottavuuden saavuttamisessa. Hotellialalla johtamiskulttuurilla ja johtamiskäyttäytymisellä on vaikutusta työtyytyväisyyteen, lojaaliuteen ja tuottavuuteen, joka puolestaan vaikuttaa palvelun laatuun, kannattavuuteen ja kasvuun. (Cooke 2016, 1, 19.) Voitaneen ajatella, että ravitsemisalalla pätee samankaltainen johtajuuden merkitys henkilöstön käyttäytymiseen kuin hotellialalla.

Toimintojen kehittämisessä täytyy tunnistaa ravitsemispalveluiden ydintoiminnot ja keskittyä niiden edistämiseen (Kangasoja 2013, 85). Työhön käytetty aika vähentyy ja hävikin aiheuttamat ylimääräiset raaka-ainekustannukset voivat pienentyä. (Hakala-Rahko 2018, 52–53). Kannattavuutta ja suorituskkyä edistetään uusien toimintatapojen ja raaka-aineiden käyttöönottamisella (Mertala 2015, 57).

Organisaation toimintatavoista voi löytyä syy hävikin syntymiseen. Liikeidea ja toiminnan joustamattomuus vaikuttavat hävikin määrään. Yrityksen tarjonnan on vastattava kysyntään ja asiakkaiden tarpeisiin. Liiketoimintaidea ja lainsäädäntö ovat ruokahävikin kannalta merkityksellisiä. (Raita-aho 2018, 49, 55). Maa- ja metsätalousministeriön asetuksessa elintarvikehygieniasta (L 318/2021) määrätään, että kylmänä tai kuumana tarjottavaa helposti pilaantuvaa elintarviketta

saa tarjota vain kerran. On arvioitava tarkkaan, kuinka paljon ruokaa viedään vielä tarjolle tarjoiluajan päättymisen lähestyessä, ettei tarjoiluajan loppuessa ole ruokaa liikaa tarjolla.

Johtamiskulttuurilla vaikutetaan henkilökunnan tyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja sitoutumiseen. Hyvinvoiva henkilökunta palvelee asiakkaita laadukkaammin ja tämä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun. (Cooke 2016, 1.) Johtamisen avuksi tarvitaan kustannuslaskentamenetelmien, esimerkiksi toimintolaskennan, avulla saatavaa tietoa toiminnan kontrolloimiseksi (Pajrok, 2014, 59). Tieto lisää uskottavuutta, jota tarvitaan johtajan vaikutusvallan käyttämiseksi. Organisaatiokulttuurin kehittämisellä voidaan vaikuttaa kannattavuuden edistymiseen pitkällä aikavälillä. Klaanikulttuuri edistää tuottavuutta, kun taas adhokratiakulttuuri eli organisaatiokulttuurin hierarkian puuttuminen, vähentää ravintolayrityksen kasvua ja hierarkkinen kulttuuri heikentää ravintolan tuottavuutta. (Kim 2020, 7, 9.)

Henkilökunnan toiminta on merkityksellistä kannattavuuteen kannalta. Esihenkilöiden on tunnettava johtamansa yksikön talous ja tavoitteet ottaakseen siitä vastuun. Henkilökunnan ammatitaitoisuus, huolellisuus ja kiinnostus toimintaansa ovat esihenkilön hyvän suunnittelutyön lisäksi keskiössä hävikin vähentämisessä. Hävikin tiedostaminen on tärkeää sen vähentämiseksi. Ruokahävikillä on merkitystä kannattavuuteen, sekä myyntikatteen pienenemisen, että jätteenkäsittelykustannusten kautta. Hävikin määrä pienenee, kun henkilökunnan tietoisuutta hävikistä edistetään (Hakala-Rahko 2018, 4, 45). Karjalehto (2020, 40) kuvaa työssään kannattavuuden parantamiseksi tehdystä ohjeistuksesta hävikin seuraamiseksi. Issakainen (2021, 119) puolestaan kirjoittaa hävikinseuranta-työkalusta, jonka avulla ruokahävikki vähenee, jolloin syntyy kustannussäästöjä ja tulos paranee. Henkilöstö suoriutuu tehokkaammin, kun työn jatkuminen on uhattuna. Taantuman aikana henkilöstön työpanos on tuottavampi (Kim 2020, 101).

Kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksinä voidaan pitää, että ravitsemispalveluita tuottavalla yksiköllä on oltava tieto kustannuksista ja tuotoista, jolloin kannattavuuteen vaikuttaminen mahdollistuu. On merkityksellistä, että tieto kustannuksista ja tuotoista on työntekijöillä, jolloin he näkevät toimiansa vaikutukset. Toiminnan suunnittelu mm. hävikin välttämiseksi, henkilöstöresurssin tehokas käyttö, sekä johtamis- ja organisaatiokulttuurin kehittäminen, olivat keinoja kannattavuuden kehittämiseksi. Kirjallisuuskatsauksen aineistoista nousi esille, että säästäminen kustannuksissa on merkityksellistä kannattavuuden edistämiseksi. Toimintalaskenta on käyttökelpoinen ja käytetty menetelmä ravitsemispalveluiden kustannuslaskennassa. 1. syklin tulosten perusteella, 2. syklissä keskityttiin yksikön tiedon lisäämiseen toiminnan kannattavuudesta, tuotoista ja kustannuksista.

5 Kannattavuuden selvittäminen ja laskentamallien kehittäminen (2. sykli)

2. syklin tarkoitus oli selvittää Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden kustannukset ja tuotot, sekä lounastoimintojen kannattavuus. 2. syklin suunnitteluvaiheeseen sisältyivät teoriaperustan muodostaminen ja syklin kehittämiskysymyksen asettelu. 2. syklin teoriaperusta muodostui johdon laskennan ja kustannuslaskennan menetelmien kuvauksesta. Osiossa tarkasteltiin ravitsemistoi- mialaa ja sen kannattavuuden tunnuslukuja kansallisesti. Tunnuslukujen tarkastelu oli myöhem- mässä vaiheessa perusteena organisaation kannattavuuden vertailulle muihin alan toimijoihin.

Toiminta vaiheessa organisaation toimitusjohtajan ja taloushallinnon työntekijän avustuksella hankittiin tiedot ravitsemispalveluiden tuotoista ja kustannuksista. Tuotoista ja kustannuksista tehtiin ravitsemispalveluihin taulukkolaskentaohjelma Excelillä oma tuloslaskelma, jonka avulla voidaan kuukausitasolla seurata toiminnan tulosta. Lisäksi syklissä kuvattiin aikaperusteisen toi- mintolaskentamallin kehittämistä, jonka avulla haluttiin selvittää lounastoimintojen tarkat kus- tannukset. Ravitsemispalveluiden henkilökunta osallistui raaka-aineiden kulutuksen ja hävikin seurantaan kahden viikon aikana.

Havainnointi osiossa kuvattiin tulokset organisaation ravitsemispalveluiden kannattavuudesta yleisesti sekä yksittäisten lounastoimintojen kannattavuudesta eri näkökulmista. Reflektoinnissa arvioitiin, miten saadut tulokset vaikuttavat kannattavuuteen ja mitkä toimintaympäristön tekijät vaikuttivat laskentaan ja laskennan tuloksiin.

5.1 Laskentatoimen ja kustannuslaskennan kuvaus (2. syklin suunnittelu)

Toimintatutkimuksen 2. syklin suunnitteluvaiheessa kuvattiin tietoperustana ravitsemistoi- mialan talouden laskentaan, kannattavuuteen ja seurantaan liittyvää teoriaa. Aluksi kuvattiin yleisesti liiketoiminnan laskentatoimea, ulkoista- ja sisäistä laskentaa. Laskentatoimen kuvaus eteni tar- kastelemaan talouden tunnuslukuja ja kulurakennetta ravitsemistoi- mialalla. Lopuksi kerrottiin ra- vitsemisalalla käytettävistä kustannuslaskentamenetelmistä lisäyslaskennasta, suoritelasken- nasta, toimintolaskennasta sekä aikaperusteisesta toimintolaskennasta.

2. syklin tietoperustan lähteinä käytettiin kirjallisuutta, joka liittyy yleisesti yritystoimintaan liitty- vään laskentatoimeen ja toimintolaskentaan mm. Ikäheimo, Malmi ja Walden (2019), Niskavaara (2017), Kaplan ja Andesson (2003). Erityisesti ravitsemisalan laskentaa käsittelee Selanderin ja

Vallin (2007) teos, *Hinnoittelu ja kannattavuus ravitsemisalalla* sekä ravitsemisalan talouden tilannetta Suomessa Jänkälän (2016) tutkimus ravitsemistoiminnasta. 2. syklin suunnitteluvaiheen lopuksi asetettiin syklille kehittämiskysymys.

5.1.1 Laskentatoimen kuvaus

Yrityksen laskentatoimi jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskenta on lakien ohjaamaa, pakollista laskentaa ja sisäinen laskenta on organisaatiolle vapaaehtoista, oman toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen tarkoitettua laskentaa. Ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi perustuvat kirjanpidossa tehtäviin kirjauksiin, käyttötavan ollessa eroava. (Niskavaara 2017, 34–35.) Sisäisen laskennan raportteja voidaan tuottaa muistakin kuin rahana mitattavista asioista, kuten asiakastytyvyydestä (Ikäheimo ym. 2019, 127).

Ulkoinen laskentatoimi, rahoittajien laskentatoimi, yleinen laskentatoimi, Financial accounting (FA) tarkoittavat lakisääteistä yrityksen kirjanpitoon perustuvaa laskentaa menneisyydestä (Ikäheimo ym. 2019, 14; Niskavaara 2017, 35; Selander ym. 2007, 22). Ulkoinen laskentatoimi on organisaatiossa kirjanpito-osaston tehtävä. Ulkoista laskentatoimea säätelevät lait: Kirjanpitolaki KPL ja -asetus, Osakeyhtiölaki OYL, Elinkeino- ja kauppalaki EVL sekä Kansainvälinen laskentakäytäntö IAS/IFRS. (Niskavaara 2017, 34–35.) Ulkoisen laskentatoimen välityksellä rahoittajat ja sidosryhmät saavat informaatiota organisaation talouden tilanteesta. Ulkoisen laskentatoimen vuosittain julkaistava raportti on tilinpäätös, joka kertoo organisaation tuloksen. Tilinpäätökseen sisältyvät tuloslaskelma, tase sekä niiden liitetiedot ja suuremmilla organisaatioilla edellisten lisäksi rahoituslaskelma ja toimintakertomus. (Ikäheimo ym. 2019, 13.) Tilinpäätöksen tuloksen perusteella yritys maksaa veroa ja mahdollisesti omistajille voittoa tuloksen ollessa positiivinen. Osakeyhtiöiden ja osuuskuntien tilinpäätös ja verotustiedot, jotka saadaan ulkoisen laskentatoimen avulla ovat osittain julkista tietoa. (Selander ym. 2007, 22.)

Sisäinen laskentatoimi, operatiivinen laskentatoimi, johdon laskentatoimi ja Management accounting (MA) tarkoittavat laskentaa, jonka avustuksella tehdään päätöksiä organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen liittyen (Ikäheimo ym. 2019, 13; Niskavaara 2017, 35; Pellinen 2019, 12; Selander ym. 2007, 23). Ikäheimon ym. (2019, 126) mukaan johdon laskentatoimen tärkeimmät tehtävät ovat päätöksenteko, ihmisten ohjaaminen sekä toiminnan resurssien varmistaminen. Johdon laskentatoimen avulla organisaation johto ja esihenkilöt saavat tietoa yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden kehityksestä. Tietoja käytetään niin strategioiden valinnassa,

operatiivisissa päätöksissä, kuin hinnoittelun apuna. Johdon laskentatoimen raportit voivat perustua rahan laskentaan tai jonkin muun asian mittaamiseen. (Ikäheimo ym. 2019, 126–127.)

Sisäisen laskennan järjestäminen on organisaation omien tarpeiden mukaista ja toteutustapa voidaan itse valita, järkevät tiedon tuottamisen kustannukset huomioiden (Ikäheimo ym. 2019, 14; Pellinen 2019, 12). Sisäinen laskentatoimi perustuu ulkoisen laskentatoimen kirjanpidon tuottamiin raportteihin ja niiden välityksellä tuotettuihin sisäistä laskentatoimea varten tehtyihin laskelmiin (Selander ym. 2007, 23). Sisäisen laskentatoimen raporttien kokoajana on suuremmissa organisaatioissa laskentaosasto (Niskavaara 2017, 35; Selander ym. 2007, 24) ja pienissä organisaatioissa yrittäjä (Selander ym. 2007, 24). Organisaatio itse määrittelee, millaisia sisäisen laskentatoimen raportteja se tarvitsee. Raportteja ovat mm. kuukausiraportit, myynnin raportit ja kustannusseurantaraportit. Sisäisen laskentatoimen tehtävänä on suunnitella tulevaisuutta toteutuneiden tulosten, budjettien ja ennusteiden tarkastelun avulla. (Niskavaara 2017, 35.)

5.1.2 Talouden raportointi

Tuloslaskelma ja tase ovat tilinpäätösasiakirjoja, joista nähdään organisaation taloudellinen tilanne tilikauden päätyttyä. Tase sisältää tiedon organisaation varoista ja veloista tilinpäätöspäivänä. Tuloslaskelma kertoo kulujen ja tuottojen määrän ja laadun sekä onko tilikausi tuottanut voittoa vai tappiota. (Ikäheimo ym. 2019, 56.) Johdon omaan käyttöön tarkoitettu sisäinen tuloslaskelma kertoo tarkasti, kuinka kustannukset jakaantuvat muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, kun taas tilinpäätöksen ulkoisen laskennan tuloslaskelmaan kuluja ei eritellä (Pellinen 2019, 22).

Toiminnassa tarvittavien raaka-aineiden hankkimisesta aiheutuu yritykselle menoja. Sisäisessä laskennassa menoista käytetään käsitettä kustannus, kuvaamaan kustannuksia menneisyydestä tai ennustettavia kustannuksia tulevaisuudesta. Ulkoisessa laskentatoimessa tilikaudelle kohdistetuista raaka-aineiden hankkimisesta aiheutuneista menoista käytetään termiä kulu. (Ikäheimo ym. 2019, 132; Niskavaara 2017, 102.)

Jotta liiketoiminta on kannattavaa, on organisaation liikevaihdon kasvun oltava vähintään saman-
suuruinen kuin kustannusten kasvu (Niskavaara 2017, 69). Kannattavuuden mittarina toimii organisaation tulos, joka saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset (Selander ym. 2007, 104–105). Liikevaihto on organisaation myymistä suoritteista saatu raha, joka ilmoitetaan tuloslaskelmassa ilman alv:ta (Eklund ym. 2011, 63). Muuttuvat kustannukset ovat myynnin vaihtelun mukaan vaihtelevia, suoritteiden tuottamisesta aiheutuvia raaka-aine ja

energia kuluja. Kiinteät kustannukset ovat hitaammin myynnin vaihteluihin reagoivia kuluja kuten toimitilojen ylläpitämisestä aiheutuvat kulut. Palkkakustannukset ovat puolikiinteitä kustannuksia, jotka kasvavat tuotannon vaatiessa lisää henkilöresursseja. Kun liikevaihto kasvaa suoritteiden myynnin lisääntyessä kasvavat muuttuvat kustannukset samaan tahtiin, henkilöstökustannukset nousevat portaittain ja jossain vaiheessa myös kiinteät kulut kasvavat, kun hankitaan tuotantoa varten uutta kalustoa tai isompia toimitiloja. (Ikäheimo ym. 2019, 132–133.)

Sisäisessä laskennassa on tarpeellista tietää myyntikate, käyttökate sekä kriittinen piste. Myyntikate muodostuu, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset (Taulukko 2.). Kun myyntikatteesta vähennetään kiinteät kustannukset, muodostuu käyttökate, josta ennen tulosta vähennetään poistot ja arvonalentumiset sekä huomioidaan rahoitustuotot tai kulut. Tuloksesta vähennetään tulovero, jonka jälkeen selviää voiton tai tappion määrä (Niskavaara 2017, 56–57.)

Taulukko 2. Tuloksen muodostuminen mukailten Selander ym. (2007, 114, 119)

Myyntituotot
-Alv
Liikevaihto
-Muuttuvat kulut
Myyntikate
-Palkkakulut
Palkkakate
-Kiinteät kulut
Käyttökate
-Poistot
-Korot
Tulos

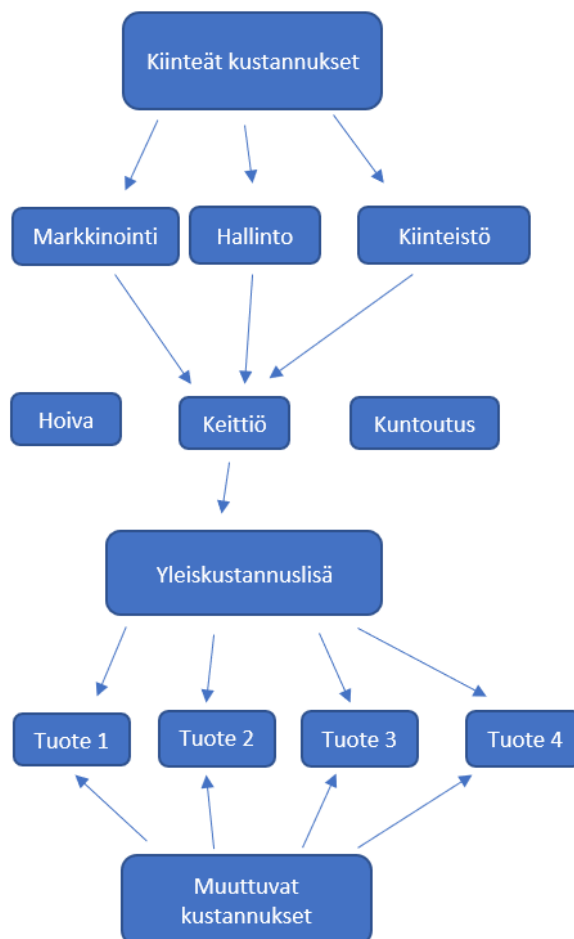
Kriittinen piste tarkoittaa vähintä myynnin määrää, jolla saadaan katettua sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Tulos on kriittisen pisteen myynnillä nolla. Varmuusmarginaalilla tarkoitetaan kriittisen pisteen ylittävää myynnin määrää. (Niskavaara 2017, 118–119; Pellinen 2019, 103–104.)

5.1.3 Ravitsemisalan kustannuslaskentamenetelmiä

Tässä alaluvussa kuvattiin ravitsemisalan kustannuslaskentaan käytettäviä menetelmiä, joilla kustannuksia kohdistetaan tuotteille. Kuvattavia menetelmiä olivat lisäyslaskenta, suoritelaskenta, toimintolaskenta ja aikaperusteinen toimintalaskenta. Laskennan avulla on tarkoitus selvittää

mitkä ovat kustannukset, joka aiheutuvat tuotteiden valmistamisesta. Kun tuotteiden valmistuksen aiheuttamat kustannukset ovat selvillä, voidaan tuotteille määritellä myyntihinta.

Lisäyslaskennassa muuttuvat kustannukset jaetaan suoraan tuotteille (Kuvio 7.). Kiinteät kustannukset jaetaan kustannuspaikkojen kautta, jotka on jaettu pää- ja apukustannuspaikkoihin. Pääkustannuspaikan kustannukset osallistuvat suoritteiden tuottamiseen (esim. keittiö). Apukustannuspaikat ovat pääkustannuspaikkoja tukevia toimintoja kuten markkinointi ja hallinto. Aputoimipaikoilta kulut ohjataan päätoimipaikoille. Päätoimipaikoilta kustannukset kohdistetaan suoritteille eri perusteilla muodostettujen yleiskustannuslisien avulla. (Ikäheimo ym. 2019, 140.) Lisäyslaskenta soveltuu hyvin tuotantoon, jossa valmistetaan paljon samankaltaisia tuotteita muuttumattomissa olosuhteissa. Palvelutuotannossa palvelutilanteet ovat keskenään hyvin poikkeavia, jolloin lisäyslaskennan avulla saadut laskelmat eivät ole kovin tarkkoja. (Selander ym. 2007, 182.)



Kuvio 7. Lisäyslaskenta mukaillen Selander ym. (2007, 182)

Suoritelaskenta on kehitetty 1990-luvun alussa kunnallisten ravitsemispalvelujen tarpeesta mitata tuotettuja annosmääriä valtakunnallisesti vertailtavalla tavalla (Åback 2011, 35 mukaan Suoritteiden laskenta 2009). Suoritelaskennassa lasketaan valmistettuja tuotteita suoritteina. Suoritelaskennassa kustannusten jakamiseen voidaan käyttää jakolaskua, ekvivalenssilaskentaa, lisäyslaskentaa ja toimintolaskentaa. Yksinkertaisimmillaan yksi tuote on yksi suorite. Kustannukset jaetaan suoritteille jakamalla kustannukset suoritteiden määrällä. Jakolaskenta soveltuu tuotantoon, jossa tuotetaan keskenään saman työmäärän vaativia, saman arvoisista raaka-aineista valmistettavia tuotteita. (Tyni, Myllyntaus & Suorto 2012, 138–139.)

Ekvivalenssi laskenta ottaa huomioon jonkin verran tuotettujen suoritteiden erilaisuutta. Suoritteille määritetään ekvivalenssiluku, johon verrataan suoritteen vaatimaa kustannusten suhdetta. Ravitsemisalalla esimerkiksi lounas voi olla arvoltaan 1 ja siihen verrattuna aamupala on helpompi valmistettava, joten sen ekvivalenssi luku voisi olla 0,5. Ekvivalenssiyksikön suoritekohtainen kustannus saadaan jakamalla kokonaiskustannukset ekvivalenssi yksiköiden määrällä (suoritteilla yhteensä) ja kertomalla tällä kertoimella ekvivalenssiyksikön suoritekohtainen kustannus. Ekvivalenssi laskenta huomioi jakolaskennasta poiketen tuotteiden välisiä eroavuuksia jossain määrin. Jos tuotteet poikkeavat suuresti tuotantotavaltaan (esim. koneella tehtävä työ vs. ihmisen tekemä työ) ei ekvivalenssilaskennalla saada kovin tarkkaa kustannuslaskentaa aikaiseksi. (Tyni ym. 2012, 141–143).

Myös suoritelaskentaa voidaan laskea lisäyslaskennalla. Tällöin muuttuvat kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille. Kiinteät kustannukset jaetaan tilanteen mukaan sopivalla tavalla määritellyn yleisliisän mukaan. Yleiskustannuslisää laskettaessa on tiedettävä kiinteiden kustannusten määrä ja päätettävä, millä määrällisellä jakoperusteella ne kohdistetaan suoritteille. Yleiskustannuslisä voidaan laskea jakamalla kiinteät kustannukset suoritteiden määrällä tai mitata suoritusmäärää rahana, jolloin yleiskustannuslisä on prosenttiluku esimerkiksi välittömistä työkustannuksista. Suoritekohtaisessa laskennassa kannattaa pohtia, millä tarkkuudella laskentaa suoritetaan. Kustannusten jakoperusteet pidetään yksinkertaisina, jotta vältetään liian monimutkaista ja aikaa vievää laskentaa. (Tyni ym. 2012, 143–144.)

Toimintolaskennassa (Activity based Costing, ABC) kustannukset jaetaan suoritteille mahdollisimman tarkkaan niiden aiheuttamisperusteiden mukaan. Alkuperäisenä ajatuksena on, että kustannukset, joille ei löydy aiheuttamisperustetta jäävät yhteisiksi kustannuksiksi. Käytännössä kuitenkin kaikki kustannukset kohdennetaan suoritteille. Toimintolaskennassa selvitetään mitä kussakin toimessa tehdään ja tehtäville lasketaan hinta. (Ikäheimo ym. 2019, 132.)

Alholan (2016, 8) mukaan on tutkittu, että Suomessa suurissa yrityksissä toimintolaskenta on nykyään yksi tavallisimmin käytössä oleva strategisen johtamisen laskentamenetelmä. Perinteiseen kustannuslaskentaan verrattuna toimintolaskennan avulla kiinteät kustannukset saadaan jaettua tarkemmin kustannuksen aiheuttaneille toiminnoille. Kuten perinteisessä kustannuslaskennassa myös toimintolaskennassa muuttuvat kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteille tai palveluille eli suoritteille. Laskennassa ei niinkään menetelmän valinnalla ole merkitystä vaan merkittävää on, että laskennan avulla saadaan helposti tietoa kannattavuudesta johdon ja esihenkilöiden käyttöön. (Alhola 2016, 12, 25.)

Selanderin ym. (2007, 183) mukaan perinteisellä toimintolaskennalla on haastava saada luotettavia laskentatuloksia palvelutilanteiden yksilöllisyyden takia. Toimintolaskennasta, jonka Cooper ja Kaplan kehittivät 80-luvun puolivälissä ovat Kaplan ja Andersson 2000-luvun alussa kehittäneet TDABC:n (Time-driven Activity-based Costing) eli **aikaperusteisen toimintolaskennan**. Toimintolaskenta on osoittautunut käyttöönotossaan monimutkaiseksi ja kalliiksi sekä yritysten toimintojen muuttuessa ja monimutkaistuessa on laskentamallin ylläpitäminen ja päivittäminen ollut vaikeaa. He kuvaavat aikaperusteisen toimintolaskennan olevan helppo ja edullinen käyttöönotettava sekä päivitettävä. Aikaperusteisessa toimintolaskennassa lasketaan kustannukset/minuutti ja ne kohdennetaan tuotteille ja palveluille niiden tuottamiseen käytetyn ajan mukaan. (Kaplan & Anderson 2003, 2, 6.)

5.1.4 Ravitsemisalalan kuvaus ja talouden tunnusluvut

Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (2021) mukaan vuonna 2018 suomalaiset nauttivat 130 ateriaa kodin ulkopuolella, joista noin puolet oli julkisten ruokapalveluiden tuottamia. Tästä on pääteltävissä, että puolet kodin ulkopuolella nautituista aterioista oli yksityisen sektorin tuottamia. Ravitsemistoiminta liittyy toimialana vieraanvaraisuusala (hospitality industry) -käsitteen alle yhdessä mm. matkailutoiminnan kanssa (Tikkanen 2020, 27). Tilastokeskuksen toimialaluokituksessa kuvataan ravitsemistoimialaa seuraavasti: ”Tähän kuuluu välittömästi nautittaviksi tarkoitettujen aterioiden ja juomien tarjoilu ravintoloissa, itsepalvelu- ja noutoravintoloissa, pikaruokan myyntipisteissä ja muissa sen kaltaisissa, joissa on yleensä asiakaspaikkoja.” Ravitsemistoimintaan sisältyvät alatoimialoina ravintola- ja muu vastaava ravitsemistoiminta, ateriapalvelut ja muut ravitsemispalvelut sekä baarit ja kahvila (Tilastokeskus 2020). Ravitsemistoimialaan kirjataan pelkästään ravitsemistoimintaa harjoittavat yritykset. Ravitsemistoimialan ulkopuolelle jäävät mm. hotellien ravintolat, joiden ravitsemistoiminta kirjautuu tilastoissa matkailutoimialaan.

Lisäksi kirjautumattajäävät esimerkiksi S-ryhmän ravintolat, koska S-ryhmän päätoimiala on muu kuin ravitsemistoimiala. (Jänkälä 2016, 15.)

Vuonna 2021 ravitsemistoiminnan liikevaihto on ollut Suomessa n. 5,1 mrd. euroa ja Kainuussa 39 miljoonaa euroa (Taulukko 3.). Covid-19 pandemian lienee vaikuttanut valtakunnallisesti ravitsemisalan liikevaihtoon ja työllistävyyteen. Vuodesta 2019–2020 liikevaihto on laskenut noin 25 % ja henkilötyövuosien määrä 14 % ollen vuonna 2020 n. 52 000. Vuoteen 2021 henkilötyövuosien määrä on edelleen laskenut, vaikka liikevaihto on lähtenyt nousuun. Kainuussa muutokset ovat olleet vähäisempiä. Liikevaihto on laskenut vuodesta 2019 vuoteen 2020 11 % kasvaen vuoteen 2021 9 %. Tilastosta voi havaita, että vuonna 2021 henkilötyövuodet ovat jatkaneet laskua (20 %) vaikka liikevaihto on kasvanut samaan aikaan. (Tilastokeskus 2023a).

Taulukko 3. Alueellinen yritystoimintatilasto: ravitsemistoiminta Kainuussa ja koko maassa 2018–2021 (Tilastokeskus 2023a)

			Yritysten toimipaikkojen henkilöstö (htv)	Liikevaihto (1000 euroa)
56 Ravitsemis-toiminta	2018	KOKO MAA	57 308	6 088 907
		Kainuu	370	40 963
	2019	KOKO MAA	61 031	6 556 805
		Kainuu	364	41 060
	2020	KOKO MAA	52 360	4 977 287
		Kainuu	329	36 402
	2021	KOKO MAA	40 273	5 136 170
		Kainuu	273	39 812

Ravitsemistoimialalla kannattavuuden tunnusluvuista (Taulukko 4.) käyttökate vuonna 2021 on ollut 5,0 % ja liike-tulos heikko 1,0 %. Toimialoilla keskimäärin samana ajankohtana käyttökate-% on ollut 10,0 % ja liike-tulos tyydyttävällä tasolla ollen 6,0 %. Kokonaispääomantuotto% ravitsemistoimialalla vuonna 2021 on ollut heikko 3,0 %. Toimialoilla keskimäärin samana ajankohtana

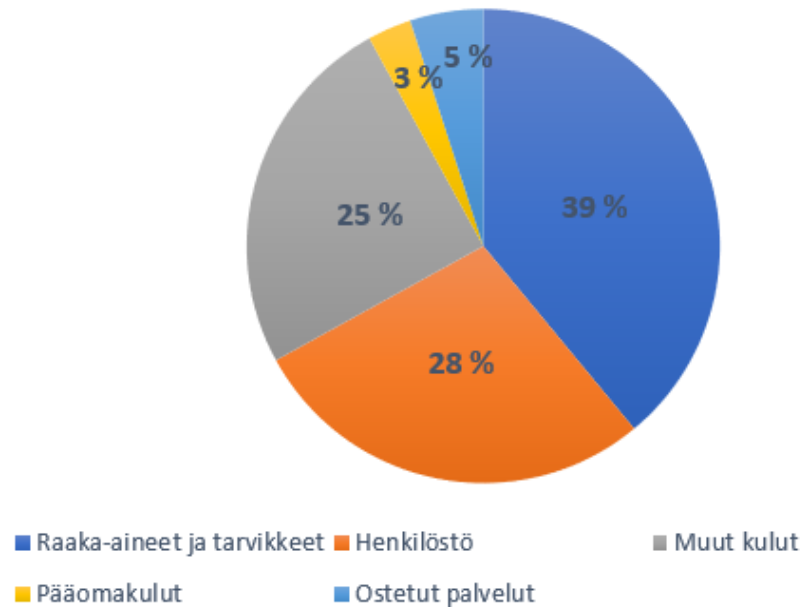
kokonaispääomantuotto on ollut 5,0 %. Rahoituksen tunnuslukuista omavaraisuusaste on ravitsemistoimialalla ollut 32,0 %, ollen hyvä. Toimialoilla keskimäärin samana ajankohtana omavaraisuusaste on ollut 45,0 %. (Tilastokeskus 2023b). Käyttökate% on riippuvainen toiminnan luonteesta. Palvelualoilla käyttökate% vaihteluväli on tavallisesti 5–15 %. Liiketulos% sekä kokonaispääomantuotto% ovat hyvällä tasolla niiden ollessa yli 10 %, ja alle 5 % lukemat ovat heikot. Omavaraisuusasteen ohjearvona yli 40 % on hyvä ja alle 20 % heikko. (Yritystutkimus ry 2017, 64–65, 70.)

Taulukko 4. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto 2018–2021 (Tilastokeskus 2023b)

		2018	2019	2020	2021
Kaikki toimialat (pois lukien rahoitus- ja vakuutus-toiminta)	Liikevaihto (1 000 000 euroa)	418,4	428,9	411,9	452,5
	Käyttökate-%	9,0	9,0	9,0	10,0
	Liiketulos-%	6,0	6,0	4,0	6,0
	Kokonaispääoman tuotto-%	5,0	5,0	4,0	5,0
	Omavaraisuusaste, %	45,0	45,0	45,0	45,0
56 Ravitsemistoiminta	Liikevaihto (1 000 000 euroa)	5,6	5,9	4,5	4,7
	Käyttökate-%	6,0	6,0	4,0	5,0
	Liiketulos-%	3,0	4,0	1,0	1,0
	Kokonaispääoman tuotto-%	4,0	5,0	1,0	3,0
	Omavaraisuusaste, %	46,0	46,0	40,0	32,0

Suomessa matkailu- ja ravitsemisalan ”kustannusrakenne on kokonaisuudessaan raskas”. 100 €:n aterista on 25 % palkkakustannuksia, 29 % raaka-ainekuluja, 27 % veroja ja työnantajamaksuja. Vuokrien ja muiden kustannusten jälkeen käyttökate jää 5 %, josta lopullinen liikevoitto on 2 %. (MaRa ry n.d.) Jänkälän (2016, 16–17) mukaan vuonna 2015 Suomessa ravitsemistoimialalla

toimialaluokassa ravintolat ja muu vastaava ravitsemistoiminnan kustannuksista 39 % on raaka-aine- ja tarvikkekustannuksia, 28 % henkilöstökustannuksia ja liiketoiminnan muita kuluja 25 %. Loput kustannuksista ovat pääomakustannuksia ja kustannuksia palvelujen ostoista (Kuvio 8.).



Kuvio 8. Kustannusten jakaantuminen ravitsemistoimialalla (Jänkälä 2016, 16–17)

Sisäisen laskennan ja kustannuslaskennan avulla saadaan tärkeää tietoa ohjaamaan yksikön ratkaisuja, jotta tehdyllä työllä saavutetaan paras mahdollinen taloudellinen tulos. Jos talouttaan ei tunne, siihen vaikuttaminen on mahdotonta. Toimialan lukuihin vertaamalla saadaan tietoa, kuinka oma organisaatio pärjää vertailussa muihin alan toimijoihin Suomessa. Kuviot kustannusten jakaantumisesta kertovat, kuinka oma toiminta poikkeaa keskimääräisestä toiminnasta ja mihin kustannuseriin kannattaa kiinnittää huomiota. Organisaatio X:n liiketoiminta ei kirjaudu ravitsemistoimialan tilastoihin, mutta tilastojen lukuja voidaan käyttää vertailussa organisaation ravitsemispalveluiden talouden vertaamisessa. Tämän tietoperustan pohjalta 2. syklin kehittämiskysymys oli, kuinka organisaation sisäistä laskentaa kehitetään lounastuotteiden kannattavuuden selvittämiseksi.

5.2 Ravitsemispalveluiden sisäisen laskennan kehittäminen (2. syklin toiminta)

Organisaation ulkoisen laskentatoimen kirjanpidon raporteista koostettiin, sisäistä laskentatoimea tukevien laskelmien avulla raportit, sisäistä laskentaa varten (Selander ym. 2007, 23). Kaikkia tietoja ulkoisen laskentatoimen tuloslaskelmasta ei kuitenkaan suoraan löytynyt, joten sisäistä

laskentatoimea varten täytyi tehdä muutamia ratkaisuja, joiden avulla ravitsemispalveluiden kustannukset ja tuotot saatiin näkyviin.

Näitä ratkaisuja olivat tulospaikan asettaminen ravitsemispalveluille, yleiskustannusten jakoperusteiden määrittely ja erälle suoriteraportista kerättäville suoritteille arvon määrittäminen. Tietojen avulla koostettiin päivitettävä Excel-raportti ravitsemispalveluiden tuottojen, kustannusten ja tuloksen seuraamista varten.

5.2.1 Kustannusten kohdentaminen

Ravitsemispalveluiden kustannukset jakaantuvat henkilöstökustannuksiin, raaka-ainekustannuksiin sekä yleiskustannuksiin. Raaka-ainekustannukset ovat muuttuvia kustannuksia ja yleiskustannukset kiinteitä kustannuksia (Ikäheimo ym. 2019, 131–132). Kannattavuuden selvittämiseksi täytyi ravitsemispalveluiden kustannuksista ja tuotoista muodostaa ravitsemispalveluiden tuloslaskelma. Tuloslaskelman avulla saatiin ajantasainen ja riittävän tarkka tieto ravitsemispalveluiden taloudesta. Taloushallinnon työntekijä teki ravitsemispalveluille taloudenhallintaohjelma Maestron oman tulospaikan. Tulospaikan kautta kohdennettiin raaka-aine- ja tarvikekustannukset sekä palkat ja palkkojen sivukulukustannukset. Laskuja tarkastaessa varmistetaan, että kustannukset on kohdennettu oikealle tulospaikalle.

Yleiskustannuksia muodostuu mm. kiinteistön käyttö- ja huoltokustannuksista sekä hallinnon henkilöstökustannuksista. Yleiskustannukset kohdennettiin neljännesvuosittain laskettavan kustannuksen keskiarvon mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että laskelma tarkentuu neljännesvuosittain. Ennen neljännesvuosittaista tarkentumista yleiskustannukset laskettiin vuoden keskiarvon mukaan.

Organisaation tuloslaskelmasta jaettiin yleiskustannuksia organisaation osastoille arvioimalla osastojen käyttämää osuutta kustannusten aiheuttajana. Kustannusten kohdistamisen menetelmät valittiin organisaation tarpeen mukaan, huomioiden järkevät tiedontuottamisen kustannukset (Pellinen 2019, 12). Merkittävimpiä jaettavia organisaation kustannuksista ovat hallinnon palkkakustannukset sekä kiinteistön käyttökustannukset, kuten sähkö ja lämpö. Näiden kustannusten jakoon haettiin mahdollisimman tarkat jakoperusteet. Lämmityskustannusten jakoperusteena käytettiin ravitsemispalveluiden tilojen pinta-alaa. Mashayekhi & Ara (2017) ovat käyttäneet kiinteistön pinta-alaa yleiskustannusten jakoperusteena tutkimuksessaan hotellissa toimivan ravintolan toimintolaskennasta. Organisaatio X:n laitospäivähoito toimi apuna laskemalla

pohjapiirroksista ravitsemispalveluiden käytössä olevien tilojen pinta-alan sekä koko kiinteistön pinta-alan. Ravitsemispalveluiden käyttämä osuus kiinteistöstä on 12,5 %.

Hallinnon palkkakuluista taloushallinnon työntekijä teki arvion ravitsemispalveluille kohdennettavasta osuudesta. Osalle kustannuksista jakoperusteita arvioitiin toimitusjohtajan ja taloushallinnon työntekijän kanssa. Esimerkiksi sähkökustannuksista ravitsemispalveluille kohdennettiin 33 % ja jätehuollon kustannuksista 40 %. Osa kiinteistä kustannuksista kohdennettiin henkilöstön palkkojen perusteella. Näitä kustannuksia olivat mm. työterveyshuollon kustannukset ja virkistys.

5.2.2 Tuotot

Organisaatio X:n tuloslaskelmasta saatiin osasta tuotoista tieto suoraan. Näitä tuottoja olivat koettiin vietävät ateriat sekä lounasravintolan itsemaksavien asiakkaiden myynnit. Tuloslaskelmaan tiedot suuresta osasta tuotoista tulevat noin kuukauden jälkikäteen laskutuksen hitauden takia. Lisäksi osa ravitsemispalveluiden tuotoista ovat sellaisia, ettei niitä ole eroteltu tuloslaskelmaan. Asumispalvelu- ja kuntoutusasiakkaiden aterioiden tuotot sisältyvät huoneen vuokraan. Henkilökunnalle tarjottujen kahvitusten ja aterioiden arvo ei käy mistään ilmi muuten kuin kustannuksena ravitsemispalveluille.

Organisaation ravitsemispalveluissa on käytössä Jamix keittiöjärjestelmän suoritelaskenta, jonka perusteella saatiin tiedot tuotetuista annoksista. Helpointa tuottojen ajantasaisen tiedon saamiseksi oli kerätä tiedot tuotetuista aterioista suoritteista. Asukasruokailulle on määritetty ateriovuorokauden hinta, jota tässä työssä käytettiin laskentaperusteena asukasruokailun arvolle. Lisäksi henkilökunnalle tarjotuille kahvituksille määriteltiin arvo. Henkilökunnan kahvikupin arvoksi määrättiin 0,50 € ja kahvileivän arvoksi 1,00 €.

5.2.3 Tuloslaskelman koostaminen

Taloushallinnon työntekijä teki Maestro taloudenhallintajärjestelmään ravitsemispalveluiden tulospaikan toukokuussa 2022. Syyskuun loppuun asti olevat kustannukset lisättiin vuoden 2022 tuloslaskelmaan yhtenä eränä, josta muuttuvat kustannukset jaettiin kuukausille käyttäen tuottoja jakoperusteena. Ensimmäinen tarkka ravitsemispalveluiden tuloslaskelmaraportti saatiin

lokakuulta 2022. Vuoden 2023 tammi-helmikuun vaihteessa saatiin lopullinen tuloslaskelma vuodelta 2022.

Ravitsemispalveluiden tulospaikan tuloslaskelmasta saatiin kuukausittain tiedot raaka-aine-, tarvike- ja henkilöstökustannuksista sekä osasta tuottoja, esimerkiksi alkoholi- ja makeismyynnistä. Organisaation tuloslaskelmasta laskettiin neljännesvuosittain ravitsemispalveluille kohdennettavat yleiskustannukset. Jamix keittiöjärjestelmällä tuotettiin kuukausittain suoriteraportti, jonka avulla saatiin suurin osa tuotoista selville. Näiden raporttien tiedot yhdistämällä koostettiin Excelin avulla ravitsemispalveluiden tuloslaskelma, jonka avulla saatiin ajantasainen tieto kustannuksista, tuotoista ja tuloksesta.

Tuloslaskelmasta muodostettiin havainnointia varten monenlaisia raportteja. Kuukausittaiset seurantataulukot kuvasivat tuottojen ja kustannusten kehittymistä. Kriittisen pisteen avulla nähtiin, paljonko myyntiä oli oltava nollatuloksen saavuttamiseen. Ympyräkuvio kertoi kustannusten jakaantumisesta visuaalisesti. Myyntitavoitteet määriteltiin, jotta ravitsemispalveluilla olisi määränpää, jota kohti pyrkiä. Taulukoiden ja kuvioiden avulla voitiin organisaation ravitsemispalvelujen toimintaa verrata alan tilanteeseen.

5.2.4 Toimintolaskentamallin kehittäminen ravitsemispalveluihin

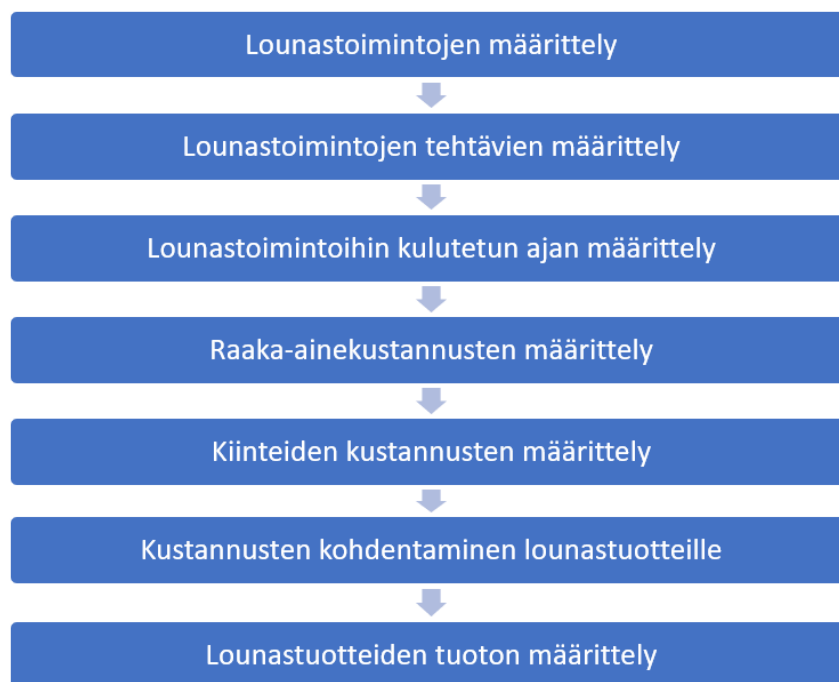
Edellisessä osiossa selvitettiin organisaation ravitsemispalveluiden kustannukset, tuotot ja kannattavuus yleisesti. Seuraavaksi selvitettiin yksittäisten lounastoimintojen kannattavuus. Organisaation lounastoiminnot liittyvät asukaslounaiden, henkilökuntalounaiden, itsemaksavien asiakkaiden lounaiden sekä kotiin vietävät lounaiden tuottamiseen. Nämä lounastoiminnot eroavat toisistaan annoskokojen, valikoiman ja asiakkaan maksaman hinnan suhteen.

Tässä toimintatutkimuksessa käytettiin Kaplanin ja Anderssonin kehittämää aikaperusteista toimintolaskentaa eli TDABC-menetelmää ravitsemispalvelujen lounastoimintojen kustannusten selvittämiseksi. Elshaerin (2020, 18) tutkimuksen mukaan TDABC-menetelmä on käyttökelpoinen kustannuslaskentamenetelmä ravintolatoiminnan kustannusten selvittämiseen. TDABC-menetelmä on helppo ottaa käyttöön, koska sen laskentaan tarvitsee selvittää vain toimintojen suorittamiseen käytetty aika, siitä syntyneet palkkakustannukset ja yleiskustannukset (Kuvio 9.).

$$\text{Yksikkökustannus/min} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Käytettävissä oleva aika}}$$

Kuvio 9. Aikaperusteisentoimintolaskennan laskukaava (Kaplan ym. 2003, 7)

Haensel & Héðinsson (2017, 16–17) ovat tutkimuksessaan islantilaisen matkatoimiston asiakastyypien kannattavuusanalyysi, kuvanneet TDABC-prosessiin liittyvän seitsemän vaihetta. Ensimmäiseksi määritellään asiakasryhmät. Seuraavaksi lasketaan asiakasryhmien suorat kustannukset ja määritellään myyntitapahtumaan liittyvät toiminnot. Yleiskustannusten määrittelystä edetään määrittelemään paljonko toiminnot kuluttavat resursseja. Yksittäisten asiakasryhmien kustannukset lasketaan jakamalla kustannukset käytettyjen minuuttien mukaan ja lopuksi asiakastyypien kannattavuus lasketaan vähentämällä niihin liittyvät kustannukset tuotoista. Tähän ravitsemispalveluiden lounastoimintojen toimintolaskentaan Haensel ym. (2017, 16–17) kuvaamat TDABC:n vaiheet voi soveltaa kuvion 10. mukaisesti.



Kuvio 10. TDABC:n seitsemän vaihetta mukaillen Haensel ym. (2017, 16–17)

Lounastuotteilla tarkoitettiin tässä työssä eri asiakasryhmille valmistettavia lounasannoksia. Raaka-ainekustannukset olivat kustannuksia, jotka kohdennettiin suoraan yhteen lounastuotteeseen kulutuksen mukaan. Lounastoiminnoilla tarkoitettiin ravitsemispalvelujen henkilökunnan

suorittamia, lounastuotteiden valmistukseen liittyviä työvaiheita. Ravitsemispalvelujen tuloslaskemaa koostaessa selvitettyt yleiskustannukset ja palkkakustannukset eli kiinteät kustannukset kohdennettiin lounastoiminnoille niiden käyttämän ajan mukaan. Toimintojen resurssien kulutuksen määrittelemiseksi hyödynnettiin työnkuvauksia ja arvioitiin aika, joka kuluu kunkin toiminnon suorittamiseen. Lopuksi kustannukset kohdennettiin yksittäiselle lounastuotteelle, jolloin saatiin tietää yksittäisen lounastuotteen kustannus. Kun lounastuotteen myyntihinnasta vähennettiin kustannus, saatiin tietää tuoton määrä.

5.2.5 Lounastuotteiden kuvaus

Asukaslounaat sisältävät asumispalvelu- ja kuntoutusasiakkaiden lounaat. Asumispalveluasiakkaiden lounaat jaetaan keittiöltä annoksiksi ja viedään vaunuilla osastoille ruokaileville asukkaille. Osastojen asukkaat ovat iäkkäitä ja heidän annoksensa ovat pieniä. Osastojen asukkaiden lounaissa on paljon ruokavalioita sekä rakenne vaatimuksia. Kuntoutusasiakkaat, henkilökunta ja itsemaksavat lounasasiakkaat ruokailevat ruokasalilla, josta he noutopöydästä itse ottavat lounaansa. Ruokasalilla ruokailevien asiakkaiden annoskoot ovat huomattavasti suurempia kuin osastoruokailussa. Myös vaihtoehtoja ruokasalilla ruokailevilla on enemmän. Salaattipöytä on runsas, lämpimän ruoan vaihtoehtoja on useampia ja leipävalikoima on laajempi. Henkilökunnan maksama hinta lounaasta on edullisempi kuin ulkopuolelta tulevilla lounasasiakkaila.

Kotiin vietävien ateriapalveluiden lounaan hinta on sama kuin itsemaksavien asiakkaiden lounas. Sosiaalihuoltolain (L1301/2014) mukaiset tukipalveluina tarjottavat ateriapalvelut ovat arvonlisäverolain (L 1501/1993) mukaan verottomia. Kotiin vietävien aterioiden annoskoko on määriteltä ravitsemispalveluissa tarkasti ja annoskoko on suurempi kuin osastoruokailussa. Ateria voi olla asiakkaan ainoa lämmin ruoka, jonka hän vuorokauden aikana nauttii. Kotiin vietävissä aterioissa, asiakas voi valita ottaako lounaan vai lounaspaketin. Lounas sisältää lämpimän ruoan lisukkeineen, tuoresalaatin sekä jälkiruoan. Lounaspakettiin sisältyy lisäksi juoma sekä leipäannos. Kotiin vietävän ateriapalvelun asiakkaat ovat iäkkäitä, ja useilla on ruokavalioita huomioitavaksi ruoanvalmistuksessa. Lounaat pakataan keraamisiin astioihin ja kuljetuslaatikkoon, joissa ateriat toimitetaan valittuina toimituspäivinä asiakkaalle kotiin. Ruoankuljetuksen hinta sisältyy aterian hintaan.

5.2.6 Lounastoimintojen kustannusten määrittely

Ravitsemispalveluista löytyi melko tarkat työnkuvaukset ja prosessien kuvaukset, joiden perusteella toimintoihin käytetty aika voitiin arvioida. Tarkkuuden varmistamiseksi henkilökunnalle olisi voinut tehdä ajankäytön seurannan, mutta siihen ei tässä työssä ryhdytty vaan luotettiin, että arviointi antoi riittävän tarkan vastauksen ajankäytöstä eri lounastoiminnoissa. Käytössä oleva työaika jaettiin toiminnoille ja sieltä nähtiin, että vuorokauden käytössä olevasta työajasta 69 % liittyy lounastoimintojen suorittamiseen (Liite 4.). Lounastoimintoihin sisältyvät osasto- ja salilounaiden sekä kotiin vietävien aterioiden (ATP) valmistukseen ja jakoon käytetyt työajat. Tässä tutkimuksessa tauot ja perussiivoukset ym. toimintoihin käytetyt ajat jaettiin ns. tuottaville toiminnoille. Perusteluna tälle oli, että siivoukset ja tauot liittyvät toimintoihin ja kaikesta tehdystä työstä maksetaan palkka, myös tauoista. Kaplanin ym. (2003, 5, 8) mukaan ainoastaan toimintoihin todellisuudessa käytetyt resurssit huomioidaan laskentaan, kaikkien käytössä olevien resurssien sijaan.

Tarkempaan tarkasteluun tässä työssä otettiin raaka-aineen kulutus eri lounastoiminnoissa. Asiakkaiden lounaan annoskoko vaikuttaa lounastoiminnon kustannukseen. Eri lounastoiminnoissa on menekki hyvin erilainen. Osastoruokailijoiden annoskoko on pieni, kotiin vietävissä lounaissa annos on isompi. Molemmissa lounastoiminnoissa ateria kootaan asiakkaalle valmiiksi keittiöltä ja lounasvaihtoehtoja on yksi. Salilounas poikkeaa edellisistä lounastoiminnoista siten, että asiakas itse ottaa lounaansa noutopöydästä. Tarjolla on useita vaihtoehtoja salaattipöydässä, lämpimissä ruoissa sekä leipiä on useampaa laatua tarjolla.

Raaka-ainekustannusten tietojen saamiseksi otettiin Jamix keittiöjärjestelmästä kahden viikon lounaslistat. Kaikki ruokaohjeet tarkistettiin raaka-ainehintojen ajantasaisuuden varmistamiseksi ja että ruokaohjeet ovat oikein laadittuja. Laskelmien tarkkuus on puutteellinen, jos käytettävät ruokaohjeet eivät ole oikein. Raaka-aineiden, koneiden ja valmistusmenetelmien kehittyessä on ruokaohjeita päivitettävä vastaamaan käytäntöä (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 125).

Valmistettavista määristä ja jäännösruoasta pidettiin tarkkaa kirjaa. Kulutuksen mittausta varten keittiöhenkilökunta täytti viikon ajan lomaketta, jolla kerättiin tietoa ruokamääristä, jonka kukin lounastoiminto kuluttaa (Liite 5.). Ruokasalilounaan osalta seurattiin lisäksi syntyvää tarjoiluhävikkiä. Tarjoiluhävikillä tarkoitetaan ruokaa, joka jää linjastoon ruoka-ajan päätyttyä ja jota ei enää lain mukaan voida hyödyntää. Maa- ja metsätalousministeriön asetuksessa elintarvikehygieniasta (L 318/2021) määrätään, että kylmänä tai kuumana tarjottavaa helposti pilaantuvaa elintarviketta saa tarjota vain kerran. Osastolounaista ja kotiin vietävistä aterioista tarjoiluhävikkiä ei

juuri synny. Saliruokailun lautashävikin määrää ei mitattu. Osastolounaista seurattiin erikseen lämpimästä ruoasta ja salaattista jäävää lautashävikin määrää, jonka asiakkaat ovat jättäneet syömättä tai salaattia, joka on jätetty asiakkaille jakamatta. Salaatit lähetetään osastoille astioissa, joista hoitohenkilökunta jakaa asiakkaille salaattia, jos asiakkaat sitä haluavat.

Keittiöhenkilökunnan sitoutuminen raaka-aineen käytön seuraamisen lomakkeen täyttämiseen oli vaihtelevaa. Osa suhtautui lomakkeen täyttämiseen todella innokkaasti ja tunnollisesti, osa henkilökunnasta oli vähemmän innostunut. Unohduksia ja väärinymmärryksiä tapahtui jonkin verran. Juomien ja leipien määrää ei mitattu jokaisena päivänä vaan osana jakson päivästä. Viikonloppuna mittauksia ei tehty kiireellisen aikataulun vuoksi. Kirjatun aineiston perusteella saatiin riittävä käsitys ruoan menekistä lounastuotteittain (Liite 6.). Ensimmäiselle havainto viikolle valikoitui ruokalajit, jotka ovat edullisia hinnoiltaan. Seuraavalla viikoilla tehtiin vielä kulutuksen seuranta muutamista arvokkaammista raaka-aineista tehtävistä ruokalajeista, joiden menekistä haluttiin saada tarkempaa tietoa. Perunoiden ja muiden lisäkkeiden kulutus arvioitiin pysyttelevän keskimäärin samansuuruisena.

Toimintolaskennan ajankäyttöä määriteltiin siten, että lounaskeittäjän kaikki toiminnot liittyivät lounaan tekemiseen. Jos aikaa jää, lounaskeittäjä tekee esimerkiksi suolaista piirakkaa tai kakku-pohjia tai valmistaa ”ylimääräisiin” tilaisuuksiin ruokaa. Nämä ylimääräiset toiminnot vähentävät kustannusta ajankäytöstä, joka kohdistuu lounaistoimintoihin mutta on vaikea määritellä, kuinka paljon tällaista työtä on, sen ajoittaisuuden vuoksi. Tämän työn kannalta oli mielekästä ajatella koko keittäjän työaika kohdennettavaksi toiminnolle lounas. Esimerkki ajankäytöstä on kuvattuna taulukkoon 5. Liitteessä 4. on näkyvillä keittiön ajankäytön jakaantuminen eri toiminnoille.

Taulukko 5. Esimerkki ajankäytön jakaantumisesta eri työvuoroissa

Aamukeittäjä	minuuttia	Keittäjä	minuuttia
Aamupala	89	Lounas	151
Lounas	188	Ateriapalvelulounas	104
Ateriapalvelu (jako)	68	Lounasjako (osasto)	50
Lounasjako (osasto)	60	Seuraava päivä valm. Lounas	54
Tauot	40	Seuraava päivä valm. Atp	46
	445	Tauot	40
			445
Käytettävissä oleva aika			
Yhteensä	minuuttia		
Emäntä	459	Iltavuoro	minuuttia
Aamukeittäjä	445	Aamupala	30
Keittäjä	445	Iltapala	60
Salaatti	450	Päivällinen	180
Tiskari	420	Siivoukset	170
Salivuoro ja iltavuoro	480	Tauot	40
			480
Koko pv	3179		

Aamukeittäjän työajasta kohdentui lounastoimintoihin 71 %. Aamukeittäjä osallistuu lounasruokien valmistamisen lisäksi kotiin vietävien aterioiden jakoon ja osastonlounaiden jakoon. Salivuoron työajasta kohdentui lounastoimintoihin kotiin vietävien aterioiden leipien, juomien ja jälkiruokien pakkaus sekä aika, joka käytetään salilla tapahtuviin lounastoimintoihin. Näitä toimintoja ovat salin valmistelu lounaalle, toiminnot lounasaikana sekä salin siistiminen lounaan jälkeen. Noin 66 % salivuoron työajasta kohdentui lounastoimintoihin.

Tiskarin työajasta kohdentui lounastoimintoihin 51 %. Tiskarin lounastoimintoihin sisältyvät asiakkailta tulevien astioiden sekä ruoanvalmistusastioiden astiahuolto. Kotiin vietävät ateriat toimitetaan keraamisissa astioissa pakattuina styrox-kuljetuslaatikoihin. Kaikkien näiden astioiden päivittäinen pesu vie aikaa kahdelta työntekijältä yhteensä n. 2 h 15 min päivässä. Salaattivuoron työajasta kohdentui lounastoimintoihin 89 %. Salaattivuoro valmistaa lounassalaatit, osallistuu kotiin vietävien lounaiden jakoon, kuljettaa kotiin vietävät lounaat asiakkaiden koteihin sekä osallistuu kotiin vietävien lounaiden astioiden astiahuoltoon.

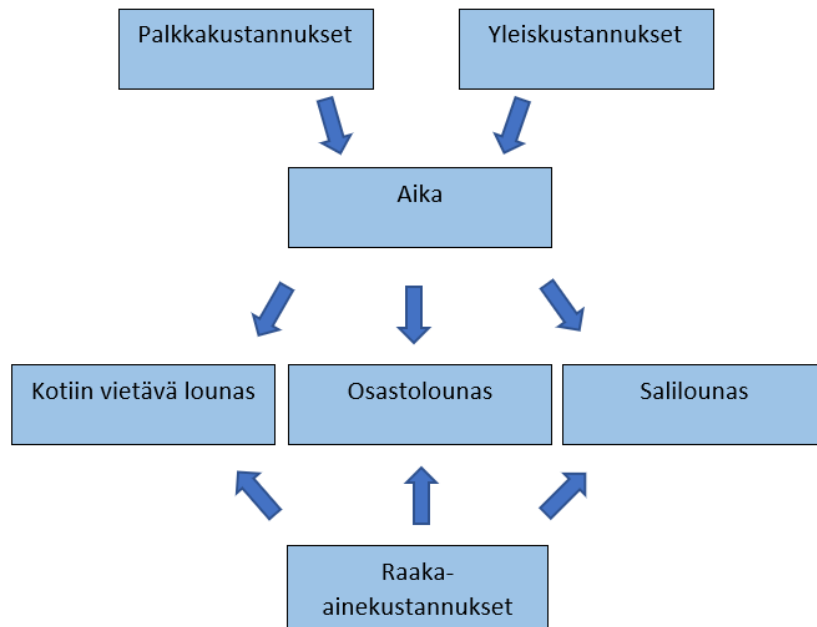
Emännän työn osuuden määrittäminen käytetystä työajasta oli kaikkein hankalinta. Työnkuva on vaihteleva ja samalla ajankäyttö vaihtelee. Toimintolaskentaa varten määriteltiin, että noin 55 % emännän työajasta kohdistui lounastoimintoihin. Aika sisältää mm. työvuorojen ja ruokalistojen suunnittelua, tavarankäytön tilausta, kuormien purkamista, työnjohtamista ja laskutusten ja raportoinnin tekoa. Näiden edellä kuvattujen toimintojen lisäksi lounastoimintoja rasittamaan ohjattiin aikaa yhteensä 69 % kaikkien keittiötyöntekijöiden taukoihin käytetystä ajasta.

Työvaiheisiin sisältyvät puhtaanapitoon liittyvät työt ohjattiin suoraan toiminnolle. Lisäksi iltavuoroon liittyy viikoittaisia puhtaanapitotöitä, joiden eri toimintoja kuluttava osuus arvioitiin sen mukaan paljonko toiminnot kuluttavat aikaa. Lounastoimintoihin viikoittaisia puhtaanapitotöitä kohdentui noin 117 minuuttia, joka oli 69 % viikoittaisesta puhtaanapitotöihin käytetystä ajasta.

5.2.7 Kustannusten jakaminen toiminnoille

Toiminnoille jaettavia kustannuksia olivat muuttuvina kustannuksina raaka-ainekustannukset ja kiinteinä kustannuksina yleiskustannukset ja henkilökunnan palkat. Raaka-ainekustannukset jaettiin suoraan tuotteille niiden kulutuksen mukaan. Yleiskustannuksiin sisältyy koko organisaatiosta jaettavia kiinteitä kustannuksia sekä ravitsemispalvelujen tulospaikalle suoraan kohdistuvia kiinteitä kustannuksia. Ravitsemispalveluihin kohdistuvat yleiskustannukset määriteltiin ravitsemispalvelujen tuloslaskelman koostamisen yhteydessä. Yleiskustannuksiin sisältyvät mm.

sähkö-, vesi-, lämmitys- ja pitkäaikaisten hyödykkeiden kuten koneiden ja laitteiden hankinta- ja huoltokustannukset. Yleiskustannusten ja palkkojen jakaminen toiminnoille perustui käytettyyn aikaan (Kuvio 11.).



Kuvio 11. Kustannusten jakaminen lounastoiminnoille

Toimintoihin käytetty työaika saatiin henkilöstöhallinnan Titania-ohjelmasta, koko vuoden toteutuneen työajan raportista. Raportista nähdään eroteltuna lauantai- ja pyhäkorvauksen piiriin sisältyvät tunnit. Exceliin tietojen perusteella muotoiltiin laskentataulukko, jossa on kerroin lauantai- ja pyhätyöhön liittyvän suuremman kustannuksen huomioimiseksi (Taulukko 6.).

Taulukko 6. Toimintoihin käytetty aika vuodessa

TOIMINTOLASKENTA					
Käytetty aika					
	yhteensä		lisäkorvauskerron		
arki	831090 min		1	831090 min	
lauantai	86850 min		1,2	104220 min	
sunnuntai	111525 min		2	223050 min	
	1029465 min			1158360	

Palkkakustannukset toimintolaskentaa varten saatiin taloushallinnon Maestro-ohjelman keittiön tulospaikalta. Aikaperusteisen toimintolaskennan kaavan mukaisesti kustannukset jaettiin käytetyllä ajalla, jolloin tulokseksi saatiin minuuttihinta toimintoihin käytetylle ajalle (Kaplan ym. 2003,

7). Samalla menetelmällä yleiskustannukset jaettiin toimintoihin käytetyllä ajalla. Palkka- ja yleiskustannukset olisi ollut mahdollista laskea yhteen ja jakaa sen jälkeen toimintoihin käytetyllä ajalla. Tässä työssä haluttiin kuitenkin saada erikseen selville palkka- ja yleiskustannusten määrä.

Kangasoja (2013, 64) on käyttänyt tutkimuksessaan kotiin vietävien aterioiden kuljetuksen hinnan määrittelyyn ajurina pysähdysten määrää. Aikaperusteiseen toimintolaskentaan perustuen tässä työssä kuljetuksen hinta määräytyi käytetyn ajan mukaan. Tarkkuutena käytettiin jakolaskua työhön kuluneen ajan ja jaettujen lounaiden määrän suhteesta. Todellisuudessa ajomatkat ja kohteissa käyntiajat vaihtelevat, mutta näillä seikoilla ei ole merkitystä, kun haluttiin tietää keskimääräinen kustannus jaettua lounasta kohden.

Kun kaikki kustannukset oli selvitetty Excelin avulla, muodostettiin koontitaulukko, josta selviää eri lounastoimintojen kustannukset ja tuotto keskimääräisesti annosta ja päivää kohden (Taulukko 7.). Alla oleva taulukko on malli oikeasta taulukosta, ilman arvoja liikesalaisuuden säilyttämiseksi.

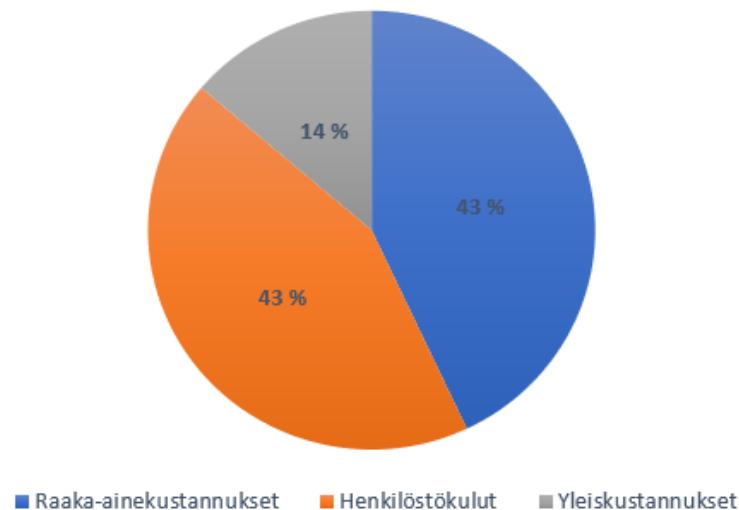
Taulukko 7. Lounastoimintojen kustannukset ja tuotot

Lounastoiminnot arki	Ruokailijat	min/annos	Kikut €/annos	Mukut €/annos	Ruokakuski /annos	Kust € /annos	Myynti € / annos	Tuotto €/ annos	Tuotto/ arkipäivä
Osastolounas									
Salilounas									
Kuntoutajat									
Henkilökunta									
Itse maksavat									
Lounaat talossa yht									
Kotiin vietävä lounas									
Kotiin vietävä lounas pkt									
ATP yht									
								Tuotto €/pv	
								Hävikki €/pv	
								Tuotto €/pv	

Lounastoimintojen tarkastelujakson pituus oli kaksi viikkoa. Viikkoja ei laskettu yhteen, vaan molemmista tehtiin erilliset koontitaulukot, jotta voitiin vertailla kuinka ruokalistalla ja asiakasmäärillä oli merkitystä kannattavuuteen. Lounastoimintojen kustannukset ja tuotot taulukko kertoi käytetyn ajan toimintoa kohden, kustannusten jakaantumisen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sekä kotiin vietävien aterioiden kuljetuskustannukset.

5.3 Ravitsemispalveluiden kannattavuuden arviointi (2. syklin havainnointi)

Organisaatio X:n ravitsemispalvelujen tulos vuonna 2022 oli -5,6 % ennen poistoja. Raaka-ainekustannukset ja palkkakustannukset olivat molemmat noin 43 % kokonaiskustannuksista. Loput 14 % kustannuksista olivat yleiskustannuksia (Kuvio 12.).



Kuvio 12. Kustannusten jakaantuminen Organisaatio X:n ravitsemispalveluissa

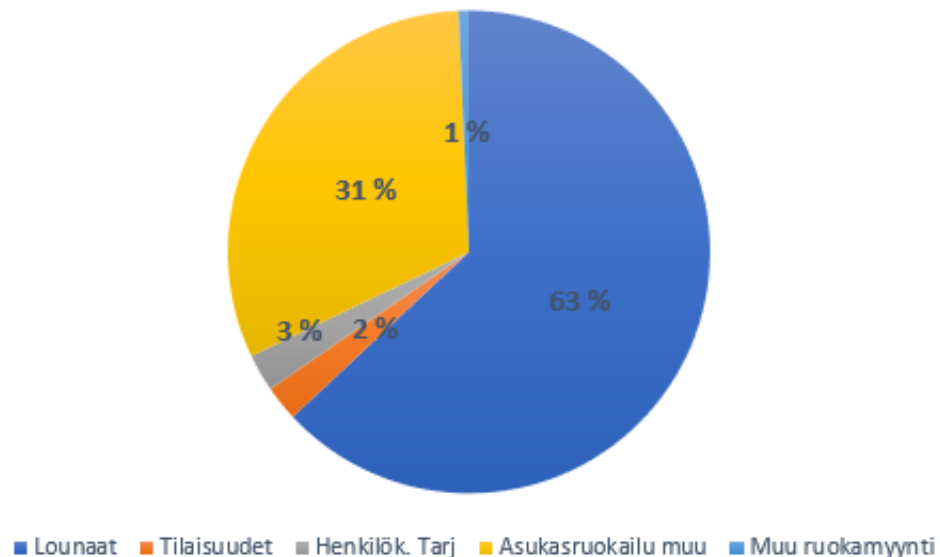
Aiemman tutkimuksen mukaan, Suomessa ravitsemistoimialalla ovat henkilöstökustannukset 28 %, raaka-ainekustannukset 39 % ja yleiskustannukset 25 % toiminnan aiheuttamista kustannuksista (Jänkälä 2016, 16–17). Tutkittavassa organisaatiossa palkkakustannukset olivat huomattavasti suuremmat kuin alalla yleensä. Raaka-ainekustannukset olivat hieman suuremmat kuin alalla on tavanomaista. Yleiskustannukset organisaation ravitsemispalveluissa olivat pienemmät kuin alalla yleensä.

Lounastoiminnot vaikuttivat olevan kannattavia, kun tarkasteltiin kokonaisuutta. Itsemaksavien lounaat ja kuntoutusasiakkaiden lounaat eivät tuottaneet suurta voittoa ja henkilökunnan lounaat olivat tappiollisia. On huomioitava, että henkilökunnalle lounas myydään henkilökuntahintaan, mutta kustannukset ovat samat kuin muilla salilla ruokailevilla asiakkailla. Osastolounaat ja kotiin vietävät lounaat tuottivat voittoa siten, että lounastoiminnot olivat kokonaisuutena voittoa tuottava toiminto (Taulukko 8.). Tulokset esitetään tässä prosentteina liikesalaisuuden säilymisen vuoksi. Organisaation käyttöön on taulukko, jossa tulokset esitetään euroina.

Taulukko 8. Kustannusten ja tuoton jakaantuminen lounastoiminnoissa viikolla 3

VIKKO 3	Kiinteät kust. /annos	Muuttuvat kust. / annos	Kust. yht. / annos	Tuotto
Osastolounas	65 %	12 %	77 %	23 %
Salilounaat				
Kuntoutujat	58 %	35 %	93 %	7 %
Henkilök.	104 %	63 %	166 %	-66 %
Itse maks.	57 %	35 %	93 %	7 %
Kotiin viet.	48 %	23 %	71 %	35 %

Vaikka lounastoiminnot tuottivat voittoa, oli ravitsemispalveluiden tulos tappiollinen. Tämä kertoi siitä, että asukkaiden, kuntoutujien ja henkilökunnan muut toiminnot eli aamupalat, päiväkahvi, päivällinen ja iltapala olivat tappiollisia. Kaikista ravitsemispalvelujen palkoista ja yleiskustannuksista 69 % kohdistui lounaisiin toimintolaskennan ajankäytön perusteella ja raaka-ainekustannuksista 34 % viikon 3 raaka-aineen kulutuksen seurannan perusteella. Lounastoimintojen osuus myynnistä oli 63 %. Muusta myynnistä 31,0 % oli asukasmyyntiä (aamupalat, päiväkahvit, päivälliset, iltapalat, retkievääät ym.). 3 % myynnistä oli henkilökunnalle tarjottuja kahveja ja lounaita, 2 % tilaisuuksia ja 1 % muuta myyntiä (Kuvio 13.). Lounastoimintojen käyttökate oli vuonna 2022 n. 8 %. Tämän arvioimiseksi käytettiin viikon 3 raaka-aineiden käytön seurantaan sekä toimintolaskennan ajankäytön laskelmia.

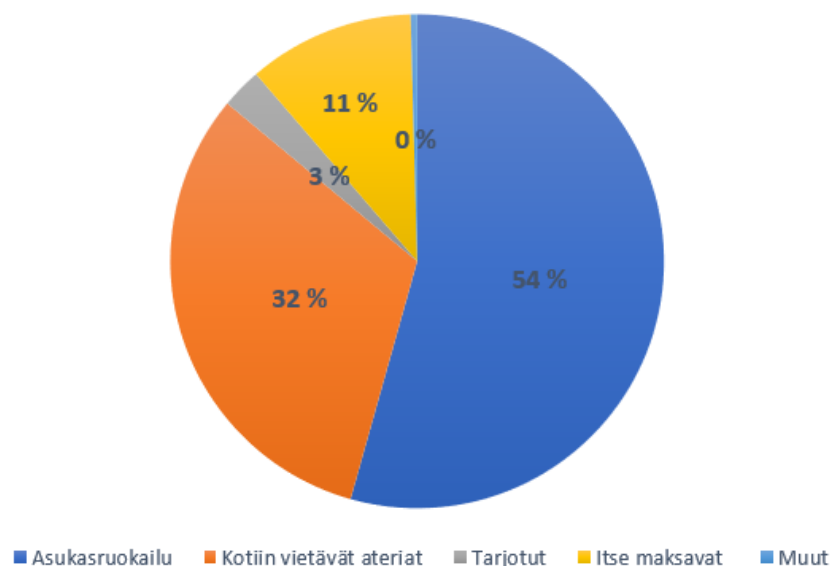


Kuvio 13. Myynnin jakaantuminen toiminnoittain

Muiden toimintojen tuotto oli -29 % tappiollinen. Tämä selittynee osin organisaation toimintatavalla. Ravitsemispalveluiden henkilökunta kokoaa osaston asukkaille tarjottimet valmiiksi aamupalalle, lounaalle ja päivälliselle sekä hoitaa astiahuollon toimintoihin liittyen. Organisaatiossa hoitajat keskittyvät hoitotyöhön. Tämä lisää ravitsemispalveluiden henkilöstökustannuksia.

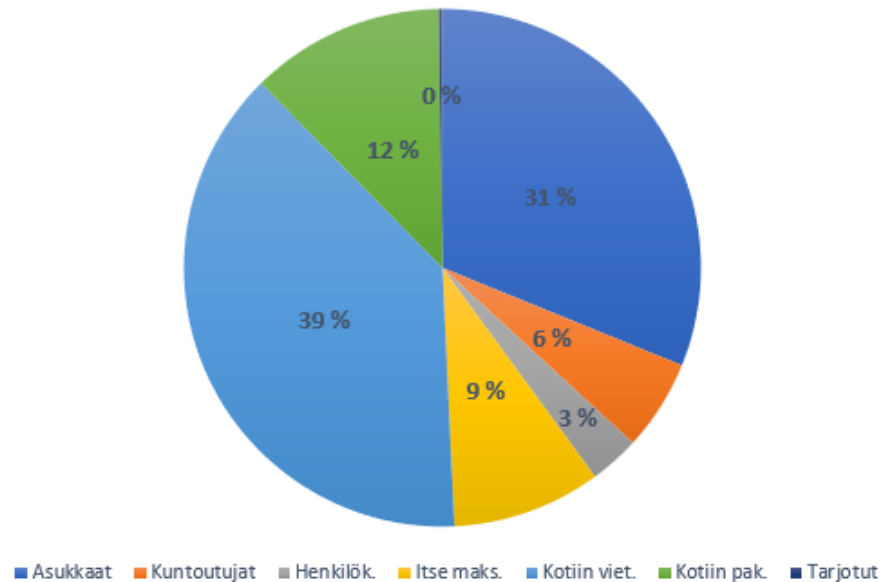
Muun kuin lounasmyynnin raaka-ainekustannus oli 80 % myynnistä, myyntikatteen jäädessä 20 %:n. Suurin osa muusta myynnistä muodostui asukasruokailuista. Asukasruokailun ateriapäivähinta oli heinäkuun loppuun 2022 saakka 22,83 € päivässä, josta 10,00 kohdistettiin lounastoiminnoille. 12,83 € kohdistui aamupalaan, päiväkahviin, päivälliseen ja iltapalaan. Elokuussa hintaa nostettiin 1,60 €:n, jolloin uusi hinta oli 24,43 €. Muulle kuin lounastoiminnoille kohdistuva hinta nousi 14,43 €:n. Raaka-ainekustannusten jälkeen jäi kiinteiden kustannusten ja palkkojen kattamiseen 2,30 € ja elokuun hinnan noston myötä 3,90 €. Henkilökunnan kahvitarjoiluista tuotoksi laskettiin 50 senttiä kahville ja 1,00 € kahvileivälle. Nämä hinnat kattavat raaka-ainekustannukset, mutta eivät työn tekemisen kustannuksia.

Tarkasteltaessa myyntiä asiakasryhmittäin, eniten myyntiä tuotti asukasruokailu, sen osuuden ollessa vuonna 2022 54 % kaikesta myynnistä (Kuvio 14.). Asukasruokailu sisälsi kaikki asukkaiden ja kuntoutujien päivän aikana nauttimat ateriat. Tarjotut myynti sisälsi henkilökunnalle tarjotut kahvit, pullat ja esimerkiksi jouluateriat. Itsemaksavien myyntiin sisältyivät lounasmyynnin lisäksi kahvilamyyntiä sekä tilaisuudet. Kotiin vietävät ateriat sisälsivät kotiin vietävät lounaat ja lounaspaketit. Muuhun myyntiin kuuluivat mm. alkoholimyynti ja makeisten myynti.



Kuvio 14. Myynnin jakaantuminen asiakasryhmittäin

Kun myyntiä tarkasteltiin tuoteryhmittäin, oli tämän toimintatutkimuksen kohteena olevan lounasmyynnin osuus 63 % kaikesta myynnistä. Tarkemmin lounastuotteiden tuottojen jakaantumisesta tarkastellessa nähtiin, että suurin myynti lounaissa oli kotiin vietävissä aterioissa osuuden ollessa 51 % kaikesta lounasmyynnistä (Kuvio 15.).



Kuvio 15. Lounasmyynnin jakaantuminen tuoteryhmittäin

Tässä tutkimuksessa mitattiin salilla myytävien lounasruokien tarjoiluhävikin, sekä osastojen lautashäkin määriä, viikon 3 kulutuksen mukaan. Organisaation toimintatavoilla tarjoiluhävikin osuus oli 9,4 % salin lounaiden valmistamiseen käytettyjen raaka-aineiden arvosta, prosenttiosuuden ollessa kansallisesti, toimialan mukaan 2–15 %. Toimialalla vanhain- ja lastenkodit sekä sairaalat, lautashävikin osuus on keskimäärin 10 % tuotetusta ruoasta. (Silvennoinen, Koivupuro, Katajajuuri, Jalkanen, & Reinikainen 2012, 31.) Organisaatiossa X:n osastojen lounaan lautashävikki oli noin 7,7 % osastojen lounaan raaka-ainekustannuksista, joka on kansallisesti vertailtuna kohtuullinen määrä. Varastohävikin ja valmistushävikin osuutta tässä toimintatutkimuksessa ei tarkasteltu.

5.4 Johtopäätökset sisäisen laskennan kehittämisestä (2. syklin reflektointi)

Organisaation ravitsemispalvelujen kannattavuus- ja toimintolaskennassa oli tekijöitä, jotka vaikuttivat laskennan tarkkuuteen. Vuoden 2022 alkuvuodesta ravintola oli suljettuna ulkopuolisilta asiakkailta melkein neljä kuukautta. Vuoden 2022 lokakuussa ravitsemispalvelujen toimintaa

muutettiin, ettei ulkopuolisia asiakkaita palveleva lounasravintola ollut enää viikonloppuna avoinna. Tämän myötä viikonlopuilta vähennettiin yksi työntekijä. Hinnat olivat maailman tilanteen epävakauden myötä nousussa, joten loppu vuotta kohden ruokalistoilta huomioitiin jo hintojen nousu edullisempina ruokalajeina. Lisäksi toimintolaskentaan liittyvä raaka-aineiden hintojen ja kulutuksen kahden viikon seuranta tehtiin vasta vuoden 2023 tammikuussa. Nämä seikat heikentävät tehtyjen laskujen tarkkuutta. Laskelmat ovat suuntaa antavia ja tarkkuus parantunee laskennan jatkuessa säännöllisenä ja ajantasaisena.

Haenselin ym. (2017) tutkimuksen johtopäätöksenä matkatoimiston erityyppisten asiakasryhmien kannattavuudenanalyysistä on, että TDABC:n avulla saatua tietoa asiakkaan kannattavuudesta voidaan hyödyntää asiakkaan hinnoittelussa. Hinnoittelua voidaan mukauttaa sen mukaan paljonko asiakkaat resursseja kuluttavat. TDABC:n avulla saatujen tuotteiden kannattavuustietojen perusteella yritys tietää tarkemmin, ketkä ovat sille kannattavia asiakkaita. TDABC:n avulla saadaan selvitettyä, mitä resursseja kukin toiminto kuluttaa, sekä vihjeitä siihen kuinka prosesseja voidaan kehittää kannattavuutta edistäviksi. (Haensel ym. 2017, 62, 66–67.)

Organisaatio X:n ravitsemispalveluissa voitaisiin ajatella että, vähemmän resursseja kuluttavat lounastoiminnot hinnoiteltaisiin asiakkaalle edullisemmin. Ravitsemispalvelujen lounastoiminnoissa TDABC-menetelmällä tehdyt laskelmat kertoivat, kuinka kustannukset jakaantuivat eri toiminnoille ja kuinka paljon toiminnot tuottivat voittoa tai tappiota. Organisaatio X:n tunnettavuudelle ja muiden tuotteiden myynnin edistämiseksi laadukkaan lounaan myynti liittyy mielikuvaan, jonka yritys haluaa asiakkailleen antaa. Kuntoutusasiakkaiden ja vakituisten asukkaiden houkuttelemiseksi laadukasta ruokaa pidetään organisaatiossa tärkeänä. Henkilökunnan hyvinvointia edistetään hyvällä ja edullisella lounaalla ja muilla henkilökuntaetuina annettuina tarjoiluina.

Keittiön palkkakustannuksen osuus asukasruokailusta oli suuri, koska organisaatiossa toimitaan siten, että hoitajien työaika käytetään hoitotyöhön, eikä ruoanjakamiseen tai astiahuoltoon. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (L 980/2012) määrittelee välittömään hoitotyöhön liittyvät tehtävät, jotka lasketaan hoitajamitoituksen täyttymiseen. Ruoanvalmistukseen ja lämmittämiseen liittyviä tehtäviä ei lasketa välittömään hoitotyöhön liittyviksi. On järkevää ja palkkakustannuksilta edullisempaa tehdä ruoanjakoon liittyvät tehtävät ravitsemispalveluiden työntekijöiden työnä (ks. Palkkarakenne, Tilastokeskus 2023c). Organisaation ravitsemispalvelujen kannattavuuden edistämiseksi muiden toimintojen kannattavuuden kehittäminen olisi tärkeää, mutta keinot siihen lienevät vähäisiä. Ruoanjake-lua ei ole organisaation kokonaisuus huomioiden, järkevää siirtää ravitsemispalveluista pois. Raaka-aineiden kustannukset ja menetelmien tehokkuus voisivat olla asioita, joihin vaikuttamalla

kustannuksia voitaisiin alentaa asukasruokailussa. Yksinkertaisinta olisi nostaa organisaation asukasruokailun sisäinen hinta, vastaamaan asukasruokailusta syntyviä kustannuksia.

Lounasmyynnin osuus organisaation kaikesta myynnistä oli 63 %. Toimintolaskennan tulokset osoittavat, että lounastoiminnoilla käyttökate oli 8 %, joka on tavanomainen palvelualoilla (Yritystutkimus ry 2017, 64). Jo 20 ulkopuolista ruokailijaa muuttaisi lounastuotteiden kannattavuutta. Lounasravintolan käyttökate kehittyisi. Jos itsemaksavien lounasasiakkaiden määrä kasvaisi, henkilöstökustannusten osuus annosta kohden pienenesi, jolloin kaikkien lounastoimintojen kannattavuus edistyisi ja osastoruokailun, kuntoutujien, henkilökunnan ja ulkopuolisille myytävien lounaiden tuotto annosta kohden kehittyisi noin yhden euron. Tämä tarkoittaisi noin 70 % kasvua lounastoimintojen tuottoon ja tällöin niiden käyttökate kasvaisi 13 %:iin. Organisaation strategian tavoitteena on liikevaihdon viiden prosentin kasvu jokaiselle yksikölle (Organisaatio X 2018). Vuosi 2022 oli ravintolasulkuineen poikkeuksellinen käyttökateen ollessa -5,6 % ennen poistoja. 5 % liikevaihdon kasvu olisi saavutettavissa, jos ravitsemispalveluissa saadaan toimia normaalisti, eikä kiinteisiin kustannuksiin tule korotuksia. Tärkeää olisi saada tulos positiiviseksi. Tähän vaikuttavat mm. toiminnan normaalius, kustannusten hallinta ja tuotteiden myyntihinnat suhteessa kustannuksiin.

Vaikka lounastoiminnot olivat tehtyjen laskelmien perusteella kannattavaa liiketoimintaa, ne vaikuttivat olevan liiketoiminnan muoto, jonka kehittämällä on merkitystä ja jota olisi mahdollista kehittää vielä paremmaksi. Lounastoiminnot olivat suurin tulonlähde, mutta niihin kohdistui myös eniten resursseja. Organisaation X:n ravitsemispalvelujen muut toiminnot liittyivät suurilta osin asukkaiden ruokailuihin. Jotta ravitsemispalvelujen kannattavuus kehittyisi, olisi harkittava ateriapäivän hinnan nostoa. Vuoden 2022 kustannuslaskennan tiedoilla kannattavuuden edistämiseksi 20 itsemaksavaa asiakasta arkipäivinä lisää ja asukasruokailun hinnan nostaminen 17,75 %, olisivat tuottaneet Organisaatio X:n ravitsemispalveluille 6,4 % käyttökateen.

2. syklin kehittämiskysymys oli, kuinka organisaation sisäistä laskentaa kehitetään lounastuotteiden kannattavuuden selvittämiseksi. Syklin toiminnan tuloksena oli tuloslaskelma- sekä toimintolaskentamallit, joita hyödyntäen jatkossa voidaan seurata ajantasaisesti Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden myyntiä, kustannuksia ja tulosta, kuukausitasolla sekä toiminnoittain. Toiminnoittain seuraaminen vaatii toimintolaskennan uudelleen tekemistä, jolloin on huomioitava, onko toiminnoissa tapahtunut muutoksia esimerkiksi ajankäytön suhteen. Näiden seikkojen myötä 3. syklin teemaksi muodostui lounastoimintojen kannattavuuden edistäminen yhteiskehittämällä.

6 Yhteiskehittämisellä kannattavuuden edistäminen (3. sykli)

3. syklin tarkoitus oli kuvata lounastoimintojen kannattavuuden kehittämistä yhteiskehittämisen menetelmillä. Henkilökunnalle järjestettiin tilaisuus, jossa käytiin läpi ravitsemispalveluiden kannattavuuden ja talouden tilanne sekä yksittäisten lounastoimintojen kannattavuus. Ravitsemispalveluiden henkilökunta osallistui kannattavuuden edistämiseen yhteiskehittämisen välityksellä. Yhteiskehittämisen avulla, haettiin keinoja vaikuttaa lounastoimintojen kannattavuuteen.

3. syklin suunnitteluvaiheessa asetettiin kehittämiskysymys sekä käsiteltiin syklin tietoperusta, joka liittyi yhteiskehittämisen teorian kuvaamiseen. Toteuttamisvaiheessa kuvattiin henkilökunnalle järjestettyä yhteiskehittämistä. Syklin havainnointi oli yhteiskehittämisen avulla saatujen kehittämisasioiden kuvaamista ja analysointia. Yhteiskehittämisen avulla saadut ideat ryhmiteltiin hyödyntäen 1. syklin kirjallisuuskatsauksessa muodostettuja luokkia I-V. Lopuksi reflektoinnissa kuvattiin yhteiskehittämisen koontikeskustelussa henkilökunnan kanssa päätettyjä toimenpiteitä, joita oli tarkoitus toimenpiteistää 4. syklissä.

6.1 Yhteiskehittämisen kuvaus (3. syklin suunnittelu)

Kehittämismenetelmien ja -työkalujen avulla, on tarkoitus saada uusia ideoita, ratkaisuja ja näkökulmia monenlaisiin kehittämistarpeisiin (Ojasalo ym. 2015, 158). Uuden kehittäminen voi tarkoittaa alkua muutokselle ja luopumista vanhoista toimintatavoista uusien tieltä. Epävarmuus toimintatavoista, voi aiheuttaa epämurkuvuutta työyhteisössä, kunnes uutta toimintatapaa on opittu tehokkaasti hyödyntämään ja muutos hyväksytty. Kehittämisen avulla voidaan harjoittaa henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Ideat jalostuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhdessä kehittämällä saadaan parempia tuloksia kuin yksin. Samalla tuotetaan asiakkaalle arvoa ja organisaatiolle mahdollisuus menestyä. (Harisalo 2011, 9, 11.)

Innovatiivisen organisaation saavuttamiseksi strategisena haasteena on luovuus. Luova strategia-prosessi vaatii, että luovuutta haittaavat tekijät poistetaan, kulttuuri kannustaa luovuuteen ja hyödynnetään luovuuden menetelmiä. Työntekijöitä rohkaistaan edistämään luovuuttaan ja tekemään asioita luovasti, kun siitä tehdään näkyvä strateginen haaste. (Harisalo 2011, 17–18.) Mahdollisuus luovuuteen tai sen estämiseen voi löytyä ryhmästä itsestään, kuten Harisalo on kuvannut erinomaisten tiimien salat ja huonojen tiimien synnit taulukossaan (Taulukko 9.).

Taulukko 9. Luovuuteen kannustaminen ja sen tukahduttaminen (Harisalo 2011, 33)

Erinomaisten tiimien salat	Huonojen tiimien synnit
Sallii asioiden vapaan kehittelyn	Rajoittaa asioiden vapaata kehittelyä
Jaettu visio	Ei jaettua visiota
Luova ilmapiiri	Luovuutta vieroksuva ilmapiiri
Ideoiden vapaa tuottaminen	Ideoiden vapaata tuottamista torjutaan
Taito käsitellä epäonnistumisia	Syylöstäminen, rankaiseminen
Hyvät verkostotaidot ja -valmiudet	Huonot verkostotaidot ja valmiudet
Kokemuksista oppiminen	Uuden oppimiselle ei ole mainittavaa tilaa

Luovaprosessi ei käynnisty ilman ongelmaa. Ongelmien ja mahdollisuuksien aktiivisen etsimisen avulla organisaatiossa voidaan käynnistää luovaprosessi, joka voi johtaa innovaatioihin. Innovaatioiden avulla vastataan ennakoivasti toimintaympäristön muutosten ja trendien mukanaan tuomiin haasteisiin. Ongelma on nähtävä laajasti eri näkökulmista, ettei ratkaisuehdotukset jää pintapuolisiksi, ainoastaan ideoijan kapeaan kokemuspiiriin kuuluviksi. (Harisalo 2011, 46, 54, 61–62.) Ongelmanratkaisuprosessi määrittellään alkavan ongelman huomaamisesta ja käsityksen muodostumisesta, siihen kohdistuvista faktoista ja näkökulmista. Prosessi etenee tavoitteen asetteluun ja visioimiseen, ideoiden tuottamiseen, ideoiden arvioimiseen ja ratkaisun valitsemiseen. Prosessi päättyy ratkaisujen hyväksymiseen ja toteuttamiseen. (Ojasalo ym. 2015, 159.) Ongelman määrittelyyn voi käyttää ”kuinka voisimme”-tekniikkaa. Siinä kysytään ”kuinka voisimme”-kysymyksiä ongelmaan liittyen. ”Emme voi koska”-lauseilla löydetään asioita, miksi ongelman ratkaisut eivät ole mahdollisia toteuttaa. Mitä ja miksi kysymyksiä käytetään mielen kohdentamiseen, alkuperäisen ongelman muotoilemiseksi moniulotteisemmaksi. (Harisalo 2011, 64–67.)

Ideointitilanteessa hyvien tulosten saavuttamiseksi ovat kiireettömyys sekä myönteinen ja avoin ilmapiiri tärkeitä. Ryhmässä ideoinnin on oltava tavoitteellista ja kurinalaista. Kielteinen kommentointi on este ideoiden muodostumiselle. Kun ideoita on paljon, se vapauttaa osallistujien ajattelua ja voidaan saada yllättäviä ja uudenlaisia ratkaisuja. Ideoiden tuottaminen on edullista, mutta niiden toteuttamiseen vaaditaan resursseja. Kaikki ideat eivät ole mahdollisia toteuttaa, mutta suuressa määrässä ideoita, on parempi mahdollisuus löytää hyvä ratkaisu. (Ojasalo ym. 2015, 159–160.) Ideoinnin tyrehtymisen estämiseksi, ideoita ei perustella muille (Harisalo 2011, 76).

Ideoinnin vetäjä voi vaikuttaa ideoinnin onnistumiseen. Hänen tehtävänä on huolehtia sääntöjen noudattamisesta ja huolehtia prosessin etenemisestä. Ideointi voi kestää muutamista minuuteista kahteen tuntiin ja pidempiä tilaisuuksia kannattaa tauottaa. Vetäjän on havaittava haasteet ideoinnissa, puututtava kielteiseen asennoitumiseen ja ideoiden arvioimiseen. Vetäjä antaa tarvittaessa ohjausta ideoinnin etenemiseksi. Ideoiden jatkokehittämiselle ja arvioinnille voidaan järjestää oma tilaisuutensa. (Ojasalo ym. 2015, 162.)

Ideoiden tuottamiseen tarvitaan säännöt. **1. Tavanomaisesta ajattelusta on päästävä pois.** Ideoinnin ei ole tarkoitus tuottaa parasta ja toimivinta ideaa, vaan tarkoitus on saada ideoita mahdollisimman paljon. Ideoita on oltava paljon, ettei jäädä vanhoihin hyväksi havaittuihin ideoihin kiinni. **2. Huonoja ideoita ei ole** ja negatiivinen suhtautuminen esitettyihin ideoihin on kiellettyä. Negatiivisten kommenttien kieltämisen tarkoitus on saada julki sellaisetkin ideat, joita ei haluta normaalisti tuoda esille. Ideoiden laatua ei ole tässä vaiheessa tarkoitus arvioida. **3. Ideoinnin on tarkoitus olla hauskaa.** Hyvän olon tunne ja hauskuus vapauttavat ideointiin osallistuvien ajattelun. **4. Hyviä ideoita jatkojalostetaan.** Syntyneiden ideoiden on oltava vapaasti jatkoideoitavissa ja yhdistettävissä muiden ideoiden kanssa. **5. Villejä ideoita pitää esittää.** Villit ideat ovat ehkä käyttökelvottomia, mutta niiden avulla saadaan rohkeutta ideointiin ja mieli esteistä vapaaksi. Villien ideoiden kautta voidaan löytää käyttökelpoisia ideoita. (Harisalo 2011, 75–78.) Arviointia ei ideointivaiheessa vielä tehdä, koska kriittisyys on este luovuudelle. Tyypillisesti ideointiprosessi tuo alkuun esille ennalta odotettavat ideat. Vanhojen ideoiden loputtua aletaan saada uusia ideoita. (Ojasalo ym. 2015, 158.)

Ideointitekniikoita luovaan ideointiin on olemassa paljon. Niiden tarkoitus on vapauttaa tavanomaisen ajattelun rajoitukset ja innostaa jakamaan ideoita muille, niiden kehittämiseksi yhdessä paremmiksi. (Ojasalo ym. 2015, 160.) Aivoriihi ja siitä johdetut kehittämismenetelmät ovat ryhmätyömenetelmiä. Aivoriihimenetelmiä ovat mm. perinteinen aivoriihi, 6–3–5-menetelmä, liipaisintekniikka, käännteinen aivoriihi ja villi idea -menetelmä (Harisalo 2011, 38 mukaan Rickards). Aivoriihimenetelmät voidaan jakaa aivoriihitekniikkoina puhuttuihin ja kirjallisiin versioihin. Kirjallisissa versioissa keskustelu käydään aivoriihi työskentelyn jälkeen. (Harisalo 2011, 41–42.) Aivoriihi (Brainstorming) on yhteisöllinen kehittämismenetelmä, jonka lähtökohtana voi olla esimerkiksi tutkimuskysymykset tai tutkimusongelma. Aiheen tai aiheiden perusteella osallistujat keskustelevat ryhmässä tai pareittain ja kirjaavat kaikki ideat, joita annetusta aiheesta tulee mieleen. Lopuksi ideat ryhmitellään yhdessä asiakokonaisuuksiksi. (Vilkkä 2021, 61.)

6–3–5-menetelmä on kirjallinen yhteiskehittämisen menetelmä, joka soveltuu kokemattomillekin kehittäjille. Menetelmässä jaetaan ideointilomakkeet kuudelle osallistujalle, joista jokainen kirjaa

lomakkeelle kolme ideaa viidessä minuutissa ongelman ratkaisemiseksi. Viiden minuutin kuluttua lomake kierrätetään seuraavalle osallistujalle, joka keksii kolme uutta ideaa, perustuen joko aiemmin keksittyihin ideoihin tai keksii kokonaan uusia ideoita. Näin jatketaan, kunnes jokainen on ideoinut kaikille kuudelle ideointilomakkeelle. Ideoita jokaisella lomakkeella on 18 ja yhteensä ideoita puolessa tunnissa on saatu aikaan 108. (Harisalo 2011, 96–97.) Ojasalo ym. (2015, 161) kuvaavat Brainwriting menetelmää, jossa edellä mainitun menetelmän tapaan pieni osallistujaryhmä kirjaa muutaman minuutin aikana kolme ideaa paperille ja paperit kierrätetään kaikkien osallistujien kesken. Ideoinnin jälkeen keskusteluvaiheessa ryhmä valitsee parhaat ideat edelleen kehitettäväksi. Silanderin (2012, 44) mukaan Virkkala (1994, 106) myönteistä 6–3–5-menetelmässä on kehitettyjen ideoiden suuri määrä ja samojen ideoiden erilaiset versiot. Toisaalta pakotahtisuus voi joillakin osallistujilla estää kokonaan ideoiden keksimisen.

Kehitettyjen ideoiden jatkokehittelyä ja realistisuuden arviointia, voi käydä keskustelua 3+-tekniikalla. Ideoista pyydetään keksimään ensin kolme myönteistä asiaa ja sen jälkeen kolme haastavaa asiaa. Myönteisen ja rakentavan ilmapiirin ylläpitämiseksi haastavien asioiden käsittelyyn käytetään ”miten”-kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 159.)

Organisaatio X:n strategiasta nousevia asioita kehittämiseen olivat avopalveluiden tuotteistuksen jatkaminen, palveluiden kokonaisympäristön kasvattaminen ja myyntipalveluiden tehostaminen kaikissa yksiköissä. Sosiaali- ja terveystieteiden kokonaiskehitystä seurataan ja uusia palvelutuotteita kehitetään vastaamaan markkinoiden kysyntää. Asiakas halutaan poluttaa läpi palveluketjun organisaation palveluihin hyvinvoinnin kontekstissa. Poluttamisella säästetään työpanosta ja rahallista resurssia uusien asiakkaiden hankinnassa raskaammissa palvelutuotteissa. (Organisaatio X, 2018.) Asiakkaan ensimmäinen kontakti organisaatioon voi olla lounasruoan nauttiminen avohoidon yhteydessä. Seuraavaksi hän voi tulla KELA:n kustantamaan harkinnan varaiseen kuntoutukseen. Kotona selviämisen tueksi, asiakas tilaa kotiin vietävän aterian. Kunnon heikentyessä asiakas muuttaa organisaatioon palveluasiakkaaksi, edeten tavallisesta palveluasumisesta tehostettuun palveluasumiseen.

3. syklin tarkoitus oli kuvata lounastoimintojen kannattavuuden kehittämistä yhteiskehittämisen menetelmällä. Ravitsemispalvelujen henkilökunnan haluttiin voivan vaikuttaa omaan toimintaansa ja saavansa äänensä kuuluville toimintatutkimuksen yhteiskehittämisen avulla. Henkilökunnalle pidettiin tilaisuus, jossa kuvattiin 2. syklin tuloksia eli kerrottiin ravitsemispalvelujen kannattavuudesta yleisesti sekä kerrottiin yksittäisten lounastoimintojen kannattavuudesta. Näiden tietojen perusteella 3. syklin kehittämiskysymys oli, mitä keinoja yhteiskehittämällä löydetään lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi.

6.2 Ideointituokioiden (3. syklin toiminta)

Kehittämismenetelmäksi tähän toimintatutkimukseen valittiin 6–3–5-menetelmä sovellettuna. Menetelmä valittiin, koska kehittämistyöhön osallistuvilla ei ollut aiempaa kokemusta yhteiskehittämisestä. (Harisalo 2011, 96). Lisäksi 6–3–5-menetelmän avulla jokainen osallistuja sai yhdenvertaisesti tuotua ideansa esille (Ojasalo ym. 2015, 162). Ravitsemispalvelujen ideointituokioiden järjestettiin kolmessa neljän hengen ryhmässä, kolmena eri päivänä ja lisäksi järjestettiin yksi neljän osallistujan kehittämisryhmä johtoryhmälle. Ryhmäjaot tehtiin edellisellä viikolla ja osallistujille lähetettiin sähköpostiin taustamateriaali tutustuttavaksi ennen ideointituokiota (Liite 7). Lähetetyistä sähköpostiviestistä tiedotettiin osallistujia WhatsAppin välityksellä ja taukotilan pöydälle tuotettiin sähköpostiviesti ja taustamateriaalit tutustumista varten. Taustamateriaalissa esiteltiin kirjallisuuskatsauksen viisi teemaa ja niihin liittyvät alaluokat. Ideoiden tuottamisen alkuun pääsemiseksi, taustamateriaaliin oli keksitty muutamia ”kuinka voisimme” kysymyksiä. Taustamateriaalissa kuvattiin 6–3–5-menetelmä ja säännöt ideoinnille. Sähköpostiviestissä kerrottiin, että ideointiryhmiin osallistuminen on vapaaehtoista. Lisäksi huoltopalveluiden palaverissa ideointiviikon alussa kerrottiin ideointituokiosta ja käytiin ennakkomateriaaleja läpi.

Ideointituokioiden järjestettiin neljänä eri päivänä. Ryhmäkooksi valittiin neljän henkilöä, koska ideointituokioiden sijoittuvat työpäivään ja keittiötyön luonteeseen kuuluu, ettei työstä voi välillä poistua ilman, että tulee kiire työn suorittamisessa. Työvuorolistalle oli suunniteltu väljyyttä ideointituokioiden toteuttamista varten. Luovuus kärsii, jos ideoijalla painaa huoli kesken jääneistä töistä (Harisalo 2011, 77). Johtoryhmän ideointituokion ideoiden ajateltiin tuovan toisenlaista näkökulmaa kehittämiseen. Johtoryhmän jäsenet eivät tee keittiötyötä vaan ovat esihenkilöitä tai muuten organisaation johtavassa asemassa.

Ideointituokioiden kesto oli noin puolituntia, sisältäen kymmenen minuutin alustuksen. Ideointituokioiden alkaessa osa ideoijista ei tiennyt varatusta ajasta ideointiin. Taustamateriaaleihin oli tutustuttu vaihtelevasti. Tilaisuuksien alussa kehittämisryhmän johtaja luki taustamateriaalin ääneen, varmistaakseen osallistujien tunnevan ideointituokioiden aiheen ja tarkoituksen. Osallistujille kerrottiin osallistumisen olevan vapaaehtoista ja että kehittämisryhmään osallistumisen voi keskeyttää koska tahansa. Lisäksi tiedotettiin, että ideointituokioiden koontikeskustelut käydään myöhemmin ilmoitettuna ajankohtana. Ennen ideoinnin alkua osallistujia muistutettiin vielä aiheesta pysymisessä, joka oli lounastoimintojen kannattavuuden kehittäminen.

Ideointituokioiden aikana osallistujat kommentoivat, että kehittäminen olisi helpompaa, jos aihe ei olisi rajattu lounastoimintoihin, vaan kehitettäisiin ravitsemispalveluiden toimintaa

yleensä. Esille nousi kysymys, että kehitetäänkö vain salilla myytävien lounastoimintojen kannattavuutta, johon vastaus oli, että kehitetään kaikkia lounastoimintoja. Kehittäjät tekivät havainnon, että toisten ideoista syntyy uusia ideoita. Ideointitilanne ei yhdessäkään ryhmässä ollut luovuuden kannalta paras mahdollinen. Osalla oli pitkä työpäivä takana ja osalla työpäivä vielä jatkui ideoinnin jälkeen. Ideoita ideointituokiot tuottivat yhteensä 138 kpl.

6.3 Ideointituokioiden koonti (3. syklin havainnointi)

Ideointituokioiden jälkeen opinnäytetyöntekijä tutustui ideoihin ja pyrki luomaan niistä selkeän kokonaisuuden. Aluksi kaikki ideat kirjoitettiin allekkain listaksi. Ideat ryhmiteltiin kirjallisuuskatsauksen luokkiin I-V (Liite 8.). Ideoiden lajittelu ja koonti oli hankalaa, koska kirjallisuuskatsauksen luokat eivät olleet riittävän itsestään selviä ja ideat saattoivat sisältää useampaan luokkaan kuuluvia asioita. Tämän takia alaluokkiin tehtiin selventäviä teemoja (Taulukko 10.). Ideoiden lajittelun ja samojen ideoiden yhdistämisen jälkeen ideoita oli jäljellä 120 kappaletta. Koontikeskustelua varten ideoista tehtiin PowerPoint esitys ja paperinen materiaali, joissa ideat olivat teemoittein kuvattuina. Lisäksi lomakkeella kuvattiin, kuinka 3+-tekniikan mukaisesti ideoista etsitään myönteisiä ja kielteisiä asioita. Miten kysymyksillä kysyttiin, kuinka ideat olisivat toteutettavissa. (Ojasalo ym. 2015, 159.) Paperisen materiaalin lopussa esitettiin kaikki 138 ideaa alkuperäisessä muodossaan I-V luokittelun mukaisesti.

Taulukko 10. Ideoiden teemoittelu luokka II voiton tavoittelu

Yläluokka	II Voiton tavoittelu
Alaluokat	B Kannattavuuden edistäminen N Myynnin edistäminen
Kehitettyjen ideoiden teemat	näkyvyys teemalounas tilaratkaisut tapahtumat tarjoukset asiakkaiden houkuttelu erilaiset toimintatavat lisämyynti

Kustannusten ja kannattavuuden hallinnan ideat liittyivät raaka-ainekustannuksiin, säästämiseen, hävikin hallintaan, henkilöstökustannuksiin ja tiedonlisäämiseen. Kustannusten kurissa pysymiseen pyrittiin tarkemman hintojen vertailun, tavarantoimittajien kilpailuttamisen, sesonkien huomioimisen ja ruokien linjastoon asettelun avulla. Säästämiseen liittyivät ideat ruokalistojen ja ohjeiden muokkaamisesta siten, että kustannukset huomioidaan valittavissa ruokalajeissa ja niiden valmistukseen käytettävissä raaka-aineissa. Ideoissa huomioitiin, että ruokia, jotka eivät ole suosittuja, tehdään vähemmän. Hävikin hallintaan ideoita olivat ruokalistan joustavuus, annoskojen tarkempi määrittely, hävikin minimointi ja hävikkiruoan maksimaalinen hyödyntäminen. Henkilöstökustannuksissa oli kiinnitetty huomiota mm. henkilökunnan määrään. Tiedon lisäämiseksi ehdotettiin asiakaspalautteen keräämistä, henkilökunnan kustannustietoisuuden lisäämistä sekä toiminnan vertaamista edellisiin vuosiin ja kilpailijoihin ja näitä analysoimalla pohtimaan muutoksen tarpeita.

Voiton tavoitteluun liittyivät ideat myynnin edistämiseen. Näkyvyyden lisäämiseksi ehdotettiin monenlaisia markkinointitoimia useissa kanavissa eri kohderyhmille mm. yrityksille, ryhmille, ohikulkijoille ja turisteille. Myyntiä pyrittiin edistämään teemalounaiden, tapahtumien ja erilaisia tarjouksien avulla. Asiakkaita pyrittiin houkuttelemaan vetävillä ruoilla ja nimeämällä ruoat houkuttelevasti. Erilaisilla tilaratkaisuilla haettiin voittoa. Lounasravintolan tilat lähemmäksi asiakkaita, oli yksi vaihtoehto tähän. Ehdotettuja toimintatapoja myynnin lisäämiseksi olivat tilauslounas, lautastarjoilu sekä tilauksesta valmistettava päivän annos. Lisämyyntiä tavoitellaan jäännösruoan myymisellä sekä makeisten myynnillä.

Osaamisen kehittämiseksi oli ideoita kouluttamisesta ja perehdyttämisestä sekä toiminnan kehittamisestä. Hoivan ja ravitsemispalveluiden välisellä yhteistyöllä ajateltiin olevan lounastoimintojen kannattavuutta kehittävä vaikutus. Hoitajilta olisi mahdollista saada tietoa asiakkaiden mieltymyksistä. Osastojen ruokakorttien täytyisi olla täsmällisiä ja tulkinnan aina sama. Messuilta ja koulutuksista saataisiin ideoita uudistumiseen sekä taitoja hyödyntää uusimpia raaka-aineita. Toiminnan kehittämiseksi työvälineet ja laitteet olisi oltava kunnossa. Ostopalvelujen käytön tiedostamista muistutettiin ja kehoitettiin pohtimaan nykyisiä toimintamalleja ja voisiko niitä muuttaa.

Organisaation toimintatapoihin liittyi hävikin syyt ja toimintatavat. Hävikin vähentämiseksi ehdotettiin valikoiman supistamista ja tarkkaa harkintaa tarjottavista ruokalajeista. Organisaation tavoista ehdotettiin lounasaikaa lyhennettäväksi, ruokalistaa nopeammin kiertäväksi, vähennettävän tarjolla olevia ruokalajeja nykyisestä kahdesta vaihtoehdosta yhteen ja että osaston asukkaille tarjottaisiin enemmän puuroja ja keittoja. **Henkilökunnantoimintatapojen** kehittämiseksi ehdotettiin työnkuvien tarkastelua turhien työvaiheiden ja päällekkäisten työvaiheiden

välttämiseksi. Työntekijöiden toimintatapoja pitäisi muuttaa, jos jokin asia ei toimi ja työntekijöiden erityisosaamista pitäisi hyödyntää tehokkaasti.

Ennen koontikeskustelua toimitusjohtajan ja opinnäytetyöntekijän kesken pohdittiin, mitkä ideoinnin teemoista olivat sellaisia, joihin koontikeskustelussa kiinnitetään huomiota. Laskelmien analysoinnin perusteella päädyttiin ratkaisuun, että keskitytään asiakasmäärän lisäämiseen, jolloin koontikeskustelun aiheiksi valikoituivat yläluokan voiton tavoittelun alaisuuteen liittyvät teemat näkyvyys, tarjoukset, asiakkaiden houkuttelu, teemalounas ja tapahtumat. Lisäksi käsiteltäväksi teemaksi haluttiin nostaa osastojen välinen yhteistyö hävikin vähentämiseksi osastoruokailussa. Sinänsä hävikin rahallinen arvo ei ole valtavan suuri, mutta ideointituokioiden ideoista nousi esiin, että osastolla ruokailevien ruokakorttien tulkinnassa oli haasteita. Osastojen välisellä yhteistyöllä toivottiin löytyvän hoivan ja ravitsemispalveluiden välille yhteinen kieli ruokakorttien tekoon ja tulkintaan. Esimerkiksi tavarantoimittajien kilpailutukseen liittyvät asiat jätettiin koontikeskustelun ulkopuolelle, koska sen katsottiin olevan esihenkilön työnkuvaan kuuluva tehtävä.

Ennen koontikeskustelua osallistujille lähetettiin sähköpostiin ennakkomateriaalina ryhmitellyt alkuperäiset ideat, Powerpoint esitys ideoista sekä kuvaus 3+tekniikasta. Keskustelu eteni opinnäytetyöntekijän vetämänä siten, että alkuun käytiin Powerpoint esityksen avulla ryhmitellyt ideat karkeasti läpi. Seuraavaksi keskustelu ohjattiin haluttuihin teemoihin. Keskustelua yritettiin kuljettaa 3+tekniikalla, myönteisten ja haastavien asioiden löytämisellä, mutta tämä tapa ei edennyt toivotulla tavalla. Keskustelun vetäjä päätyi esittämään etukäteen valitsemansa teeman esim. näkyvyys ja kysyi osallistujilta, miten toteutamme tätä. Samalla esillä olivat Powerpoint esityksen sivulla ideointituokioiden aiheeseen liittyvät ideat. Keskustelua käytiin teemoittain edeten. Välillä keskustelu hieman rönsyli aiheen ohi, jolloin opinnäytetyöntekijä ohjasi keskustelun takaisin aiheeseen. Samalla opinnäytetyöntekijä kirjasi keskustelusta nousseita ajatuksia paperille.

6.4 Yhteiskehittämisen keinot kannattavuuden edistämiseksi (3. syklin reflektointi)

6–3–5-menetelmä soveltui hyvin Organisaatio X:n ravitsemispalvelujen kehittämistyökaluksi, koska sen avulla henkilöt, joilla oli vähän aikaisempaa kokemusta kehittämisestä, saatiin osallistumaan kehittämiseen (Harisalo 2011, 96). Kaikki saivat halutessaan ideansa esitettyä (Ojasalo ym. 2015, 162) ja aikaisemmilla ideointi kierroksilla keksittyjä ideoita hyödynnettiin ideoinnin tukena, jolloin toteutui vuorovaikutuksellisuus, joka oli tärkeää kehittämistyön onnistumiseksi (Harisalo 2011, 11).

Yhteiskehittämisen tuloksena saatiin vastaus 3. syklin kehittämiskysymykseen, joita olivat ideat lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi. Lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi päätettiin lyhyellä aikavälillä järjestää tarjousviikko, johon liittyi näkyvyyttä lisääviä toimia. Toimet olivat mainontaa eri kanavissa (paikallislehti, some, mainoslehtiset), asiakaskysely ja arvontaa kyselyyn osallistuneille. Toiseksi toteutettiin lounasajan porrastus, alku ruuhkan vähentämiseksi sekä viimeisen tunnin alennus, loppuajan myynnin lisäämiseksi. Asiakkaiden vähäinen määrä tiettyinä aikoina oli haaste myös Karjalehdon (2020, 38–39.) tutkimuksessa, jossa hiljaisen ajan myynninedistämiseksi ehdotettiin sisäänvetotuotteita. Osastojen välisen yhteistyön vahvistamiseksi, yksi keittiötyöntekijä osallistui osastolla ruoanjakoon asiakkaille. Tämän avulla oli tarkoitus vahvistaa osastojen välistä kanssakäymistä sekä saada parempi omakohtainen käsitys osastojen ruokailusta. Osastojen väliseen yhteistyöhön kohdennettavien resurssien käytöllä, tavoiteltiin osaamisen kehittymistä työtaidoissa, menetelmissä ja toimintatavoissa, joiden toivottiin pitkällä aikavälillä vaikuttavan mm hävikin muodostumiseen ja lopulta kannattavuuden edistymiseen (Hakala-Rahko 2018, 54). Kolmantena toteutettavana toimenpiteenä Vapuksi tai äitiensä päiväksi haluttiin järjestää asiakkaille lounas.

Pidemmän aikavälin toimenpiteinä aiottiin ruokalistan monipuolistamiseksi ruveta järjestämään kerran kuukaudessa teemalounaspäiviä, lähestyä markkinointikirjeellä paikallisia yrityksiä tarkoituksena markkinoida Organisaatio X:n lounasravintolan tarjontaa sekä mahdollisuutta työpaikalle tilattaviin lounaisiin. Muita mainonnalla lähestyttäviä kohderyhmiä olivat iäkkäät henkilöt ja lapsiperheet. Iäkkäitä houkutellaan tutustumaan Organisaatio X:n lounasravintolaan ja siitä jatkuksena olisi luonnollista siirtyä kotiin vietävien aterioiden asiakkaaksi. Tämä tukee Organisaatio X:n strategiassa mainittua asiakkaan poluttamista, jonka avulla asiakkaiden toivotaan etenevän organisaation palveluketjussa (Organisaatio X 2018). Lapsiperheitä lounasasiakkaina on todella vähän, joten mainontaa halutaan kohdistaa myös heihin. Paikallisiin tapahtumien ja sesonkien yhteismarkkinointeihin olisi osallistuttava, ja näkyvyyttä messuilla lisättävä. Lisäksi pidemmän ajan toimenpiteenä oli tukkujen kilpailutus, joka toteutuu vuoden 2024 lopulla vanhan tukkusopimuksen päättyessä.

Seuraavassa syklissä oli tarkoitus toteuttaa 3. syklissä kehitettyjä ideoita. Ideat eivät vielä sellaiseen olleet toteutettavassa muodossa. Toteuttaminen vaati huolellista suunnittelua ja luonnollisesti myös organisaation johdon hyväksynnän ideoiden toteuttamiseksi.

7 Kehittämisideoiden toimeenpano (4. sykli)

4. syklin tarkoituksena oli kuvata ravitsemispalvelujen kannattavuuden edistämiseksi kehitettyjen ideoiden käytäntöön jalkauttamista. 4. syklin suunnitteluvaiheessa asetettiin kehittämiskysymys sekä käsiteltiin syklin tietoperusta, joka liittyi jatkuvan parantamisen PDSA-menetelmän kuvaamiseen. Toteuttamisvaiheessa kuvattiin PDSA-menetelmän ensimmäinen vaihe Plan eli suunnitellaan, kuinka aiotaan toimia ja asetetaan tavoitteet ja mittarit tavoitteiden saavuttamiselle.

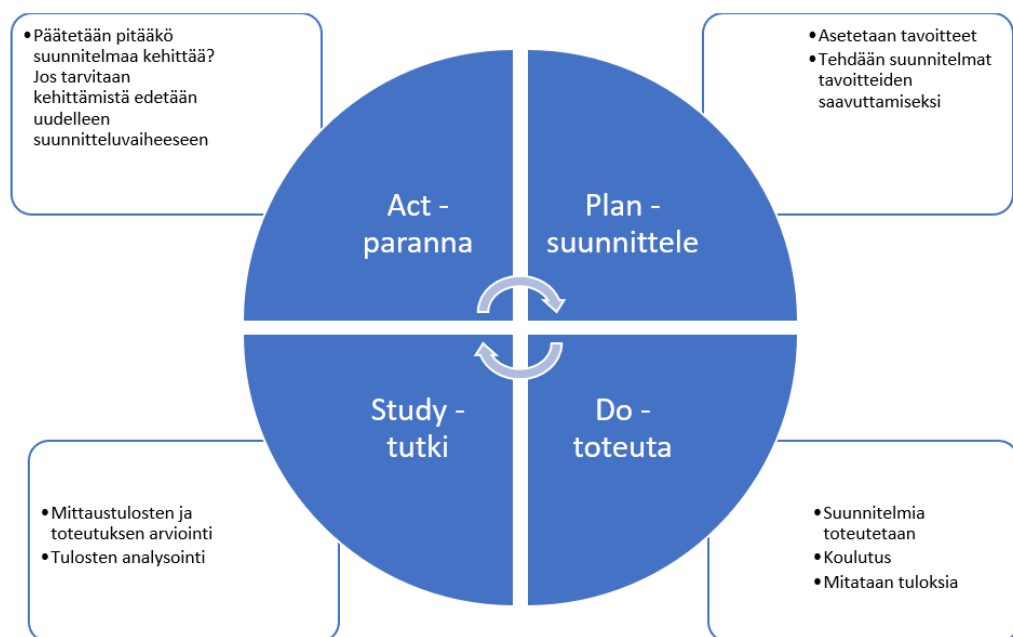
Havainnointi vaiheessa kuvattiin PDSA-menetelmän vaiheita Do, jossa kerrotaan, suunnitelmien toteuttamisesta ja mittausten tuloksista ja Study eli oppiminen tai tutkiminen, joka sisältää toteutuksen arvioinnin ja tulosten analysoinnin. 4. syklin reflektoinnissa kuvattiin PDSA-menetelmän vaihe Act, joka tarkoittaa suunnitelman hyväksymistä käyttöön tai jatkokehittämistä, jolloin siirytään uudelleen vaiheeseen Plan.

7.1 PDSA-menetelmän kuvaus (4. syklin suunnittelu)

Jatkuvan parantamisen työväline on PDCA-kehä (Demingin kehä) tai sen myöhempi versio PDSA-kehä (Kuvio 16.). Jatkuvan parantamisen kehän kehitti W.E. Deming 1950-luvulla Walter Shewhartin ja monien muiden teorioiden innoittamana. Kirjaimet PDCA merkitsevät suunnittelua, toteuttamista, tarkistamista ja parantamista, Plan-Do-Check-Act. (Torkkola 2015, 40.) Deming on muuttanut 1990-luvulla käsitteen Check tilalle käsitteen Study, jolloin tarkistamisen sijaan analysoidaan toteuttamisen tuloksia. PDSA-kehää voi hyödyntää kaikkeen oppimiseen ja parantamiseen, millä tahansa organisaation tasolla (Moen 2009, 7–8.) Ero PDCA ja PDSA menetelmien välillä on tulosten tarkastelussa. PDCA-menetelmässä tarkistetaan, saavutettiinkö tavoitteet ja PDSA-menetelmässä analysoidaan tuloksiin johtaneita syitä. (Heikkinen & Sivonen 2021.) Moenin (2009, 8) mukaan Moen, Nolan ja Provost ovat 1990-luvulla jatkaneet jatkuvan parantamisen mallin kehittämistä lisäämällä suunnitteluvaiheeseen ennustamisen ja siihen liittyvän teorian ja että tutkimusvaiheessa oppiminen perustuu saatujen tietojen vertaamiseen ennusteeseen. Näin menetellen toteutuu tieteellisen menetelmän vaatimus deduktiivisen ja induktiivisen tutkimuksen vuorovaikutuksesta. Langley, Nolan ja Nolan ovat puolestaan täydentäneet jatkuvan parantamisen menetelmää lisäämällä siihen kysymykset, mitä yritämme saavuttaa, mistä tietää, että muutos on parannus sekä millaisia muutoksia täytyy tehdä parannuksen saavuttamiseksi.

PDSA-sykli etenee seuraavasti. Kehittäminen alkaa ideasta, jonka toimivuutta halutaan kokeilla. Suunnitteluvaiheessa määritellään tavoite eli hypoteesi siitä, mitä tuloksia idean avulla odotetaan saavutettavan. Määritellään, kuinka tavoitteet aiotaan saavuttaa ja valitaan mittarit, joilla mitataan tavoitteiden saavuttamista. Suunnitteluvaiheelle on tyypillistä, että toteutettavan idean uskotaan edistävän nykytilaa. Toteuttamisvaiheessa suunnitelmaa kokeillaan käytännössä mahdollisimman pienimuotoisesti. Pienimuotoisen kokeilun avulla saadaan nopeasti aikaan tuloksia ja jos idea ei olekaan hyvä, taloudelliset menetykset ovat pieniä. (Torkkola 2015, 41.)

Analysointivaiheessa mitattuja tuloksia arvioidaan ja analysoidaan syitä tuloksiin. Pohditaan, onnistuiko koe ja mitä siitä on opittu. Mietitään myös, onko mahdollista, että kokeen tulos on sattumaa. Viimeisessä vaiheessa päätetään, otetaanko suunnitelma laajempaan käyttöön. Suunnitelma voidaan tässä vaiheessa hylätä tai hyväksyä. Tästä edetään uudelleen suunnitteluvaiheeseen, jossa päätetään, kuinka suunnitelmaa kehitetään. Tavoitteita ja menetelmiä voidaan muuttaa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Kierros kierretään niin monta kertaa kuin on tarpeellista vaaditun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Torkkola 2015, 42.)



Kuvio 16. PDSA-ympyrä mukaillen (Deming 2000, 132)

Edellisten syklien ja 4. syklin teoriaperustaan pohjautuen, 4. syklin kehittämiskysymys oli, kuinka kehitetyt ideat implementoidaan käytäntöön kannattavuuden edistämiseksi organisaation ravitsemispalveluissa.

7.2 Ideoiden toteuttamisen suunnittelu Plan (4. syklin toiminta)

Ideointituokioista valituista kehittämiskohteista suunniteltiin PDSA-mallin ensimmäisen vaiheen toteuttaminen, hypoteesit, tavoitteet ja kuinka tavoitteiden saavuttamista mitataan (Liite 9.). Lyhyen aikavälin ideoista aloitettiin lounasajan muuttamisella ja viimeisen tunnin alennuksella. Asukkaiden, kuntoutujien ja henkilökunnan lounasaikaa aikaistettiin puolella tunnilla. Lounasajan viimeisellä tunnilla myytiin lounasta alennettuun hintaan. Tavoitteena näillä toimilla oli vähentää kello 11.00 ruuhkaa ja saada hiljaiselle viimeiselle tunnille lisää asiakkaita. Alennetun hinnan tavoitteena oli saada houkuteltua uusia asiakkaita. Tätä kokeilua oli tarkoitus jatkaa kolmen viikon ajan ja sen jälkeen tarkastella, millaisia muutoksia toimenpiteiden avulla saatiin aikaan. Hypoteesina toimenpiteille oli kello 11.00 ruuhkan tasoittuminen ja asiakasmäärän kasvattaminen viimeiselle tunnille. Mittarina tähän laskettiin asiakasmääriä eri aikoina. Kassakoneeseen tehtiin näppäin viimeisen tunnin myynnille, jolloin saatiin tarkasti tietää, paljonko ruokailijoita kävi viimeisellä tunnilla. Ruokailijoiden aikaisempaan kokonaismäärään vertaamalla voitiin päätellä, saatiinko tarjouksen avulla uusia asiakkaita. Talon sisäisiä asiakkaita tiedotettiin ruokailuajan aikaisamisesta mainoksilla ja tuloinfossa kuntoutusasiakkaita tiedotettiin asiasta. Itsemaksaville asiakkaille tiedotettiin viimeisen tunnin alennuksesta ruokasalin mainoksilla, viikon ruokalistan yhteydessä somekanavilla sekä mainoksella paikallislehdessä.

Kolmen viikon jakson jälkeen järjestettiin tarjousviikko, jossa viikon ajan myytiin lounasta alennettuun hintaan. Tarjousviikon yhteydessä järjestettiin asiakaskysely, johon osallistujien kesken järjestettiin arvontaa. Tarjousviikkoa mainostettiin somekanavien lisäksi paikallislehdessä etusivun mainoksella. Hypoteesi oli, että asiakasmäärä saadaan lisääntymään tarjousviikon ajaksi. Tavoitteena oli saada uusia asiakkaita kokeilemaan ja vanhoja asiakkaita palaamaan covid-19 pandemian jälkeen. Ennen covid-19 pandemiaa itse maksavia lounasasiakkaita oli huomattavasti enemmän, kuin toimintatutkimuksen tekoaikaan keväällä 2023. Arvonnalla tavoite oli saada mahdollisimman paljon vastauksia asiakaskyselyyn. Mittarina tarjousviikon menestykseen oli asiakasmäärän laskeminen. Vertaamalla tarjousviikon jälkeisen ajan asiakasmääriä, saatiin tietää, saavutettiin uusia, pidempiaikaisia lounasasiakkaita. Alennetun viimeisen tunnin ja alennusviikon kannattavuutta voitiin mitata vertaamalla tuottoja ja kustannuksia.

Kolmas kehitettävä asia oli osastojen välisen yhteistyön lisääminen hoivan ja ravitsemispalvelujen välillä. Tavoitteena yhteistyön avulla oli vähentää osastoilla muodostuvaa ruokahävikkiä lisäämällä henkilökunnan osaamista ruokakorttien tekoon ja tulkintaan. Hävikin määrää mittaamalla seurattiin tavoitteen saavuttamista. Lisäksi arvioitiin, oliko korttien tekoon ja tulkintaan löydetty

yhteinen kieli. Toimenpiteitä osastojen välisen yhteistyön lisäämiseksi olivat ravitsemispalveluiden henkilökunnan edustus hoivan palaverissa, ravitsemispalveluiden työntekijöiden osallistuminen ruoanjakoon osastolla sekä ruokakortin täyttämiseen tehtävä ohjeistus ja käytettävien termien määrittely. Palaveriin osallistumisella lisättiin tilaisuuksia puuttua asioihin, joissa on ongelmia ja kehittää niitä. Ravitsemispalvelujen työntekijän osallistuminen ruoanjakoon osastolla, lisää tietämystä asiakkaiden ruokailutavoista, annoskoosta sekä niiden vaihtelusta asiakkaiden välillä. Näiden tietojen avulla mahdollistuu termistön määrittely ruokakorttien tekoa varten.

Neljäs toteutettava idea, oli äitienpäivälounaan järjestäminen. Tavoitteena oli mukavan tapahtuman välityksellä saada näkyvyyttä ja asiakkaat käymään lounaalla. Mittareita äitienpäivälounaan menestykselle olivat kannattavuuden mittaaminen ja asiakkaiden määrä. Ravitsemispalveluissa on ennen covid-19 pandemiaa järjestetty äitienpäivälounaita, joten asiakasmäärää voitiin verrata aikaisempien äitienpäivien kävijämääriin.

7.3 Ideoiden toteuttaminen Do ja analysointi Study (4. syklin havainnointi)

Viimeisen tunnin alennusviikot ja lounasajanporrastus sujuivat suunnitelmien mukaan. Paikallislehdessä ja somessa mainostettiin sekä ravintolatiloihin oli ilmoituksia viimeisen tunnin alennuksesta. Samoin tarjousviikkoa mainostettiin etukäteen somessa ja paikallislehdessä. Tarjousviikolle tehtiin kysely somessa jaettavaksi sekä paperikysely ravintolatiloihin. Kyselyyn vastanneille järjestettiin arvonta, josta palkinnoksi annettiin lounaslippuja ravintolaan. Äitienpäivälounas järjestettiin ja sitä mainostettiin somekanavilla sekä paikallisten liikkeiden ilmoitustauluille viedyllä mainoksilla. Osastojen välisen yhteistyön kehittämiseksi ravitsemispalveluista osallistuttiin hoivan palaveriin, jossa käytiin ongelmakohtia läpi ja ehdotettiin kehittämiskatkaisuja mm. ruokakorttien täyttämisen yhtenäistämisestä ja ravitsemispalvelujen työntekijöiden osallistumisesta osastolla ruoanjakoon asiakkaille.

Huhtikuussa 2023 porrastettiin kuntoutujien ja henkilökunnan lounasaikaa puolella tunnilla alkamaan kello 10.30. Itsemaksavien asiakkaiden lounas alkoi edelleen kello 11.00. Samaan aikaan järjestettiin kolmen viikon ajaksi viimeisen tunnin lounastarjous. Aikataulumuutoksesta tiedotettiin organisaation sisäisesti ja viimeisen tunnin lounastarjousta markkinoitiin somessa, paikallislehdessä sekä lounasravintolan mainoksilla. Viimeisen tunnin alennuksen vaikutusta mitattiin viimeisen tunnin myynnin määrällä. Havainto oli, että viimeisen tunnin aikana myytiin 2–4 annosta päivässä. Viimeisen tunnin alennuksen havainto oli, ettei volyyymiä saatu lisättyä viimeiselle

tunnille alennuksen ja siitä mainostamisen avulla. Porrastettu lounasaika vähensi kello 11.00 ruuhkaa. Ravitsemispalvelujen henkilökunnan kokemukset lounasajan porrastuksesta vaihtelivat sen mukaan, työskentelikö henkilö ruoanvalmistuksessa vai salilla tarjoilussa ja myynnissä. Ruoanvalmistuksen henkilökunnalle aloituksen aikaistaminen toi aikataulupainetta, kun lounaan oli oltava tarjolla aikaisemmin. Sali työntekijän työtä aikataulun porrastaminen helpotti, kun lounasajan alun ruuhka tasoittui.

Huhtikuun viimeisellä viikolla järjestettiin tarjousviikko, jossa lounasta myytiin edullisempaan hintaan viikon ajan. Saman viikon aikana järjestettiin asiakastyytyväisyyskysely, johon osallistuneiden kesken arvottiin lounaslippuja. Tarjousviikkoa markkinoitiin paikallislehdessä, lounasravintolassa sekä somessa. Somemainoksia julkaistiin viikon aikana päivittäin ja samalla jaettiin linkkiä asiakastyytyväisyyskyselyyn. Kysely järjestettiin myös lomakekyselynä paikan päällä. Tarjousviikon onnistumista mitattiin myytyjen lounaiden määränä. Myytyjen lounaiden määrä vaihteli sen mukaan, mitä ruokaa lounaalla oli tarjolla. Entuudestaan meneviksi tiedetyt ruoat vetivät asiakkaita enemmän ja ei niin suositut ruoat vähemmän. Asiakkaita kävi viikon aikana noin 45 % enemmän kuin normaalilla viikolla. Katetuottoprosentti aleni huhtikuussa 0,79 prosenttiyksikköä. Aleneminen ei ole kovin suuri mutta täytyy muistaa, että itsemaksavien lounasmyynnin osuus kaikesta myynnistä oli tammi-huhtikuussa 2023 ainoastaan 7 %. Kustannukset pysyttelivät huhtikuussa samalla tasolla kuin alkuvuodesta. Huhtikuussa oli pääsiäisen takia vajaita toimintaviikkoja, jolloin kuntoutujia oli asiakkaina vähemmän. Tämän ryhmän asiakkaiden vähäinen määrä vaikutti myynnin pienenemiseen. Itsemaksavien asiakkaiden ravintolamyynti oli alennuksista huolimatta suurempi kuin keskimäärin alkuvuoden kuukausina. Toimintolaskennan avulla voitiin havaita, itsemaksavien asiakkaiden tuoton olleen huhtikuussa 45,8 % alhaisempi, verrattuna siihen, jos hintaa ei olisi alennettu.

Toukokuussa järjestettiin äitienpäivälounas, jolloin ravintola oli sunnuntaina avoinna poikkeuksellisesti myös itsemaksaville asiakkaille. Tavoitteena oli saada asiakkaat liikkeelle ja organisatiolle näkyvyyttä mukavan tapahtuman myötä. Etukäteen oli epävarmaa, saadaanko asiakkaita tulemaan äitienpäivänä. Markkinointi hoidettiin somekanavien, lounasravintolan mainosten ja paikallisiin liikkeisiin vietävien mainosten avulla. Paikallislehteen ei laitettu mainosta. Aikaisempiin vuosiin verrattuna ruokalistaa kevennettiin ja myyntihintaa hieman alennettiin. Organisaation ravitsemispalveluiden äitienpäivälounas oli edullisin paikkakunnan muihin tarjoajiin verrattuna. Edellisen kerran äitienpäivälounas järjestettiin ennen covid-19 pandemian alkua keväällä 2019. Siihen verrattuna asiakkaita kävi toukokuussa 2023 saman verran.

Äitienpäivälounaasta tehtyyn toimintolaskentaa perustuen myyntikate oli kokonaisuudessaan 59 % ja käyttökate 5 % (Taulukko 11.). Laskennassa yleiskustannusta ei lisätty ylimääräisten työntekijöiden käyttämälle ajalle. Työntekijöitä oli kolme henkilöä enemmän kuin normaalina sunnuntaina. Yksi työntekijä oli harjoittelija, jolle ei maksettu palkkaa. Jos äitienpäiväksi olisi palkattu kolme ylimääräistä työntekijää, käyttökateprosentti olisi ollut -5 %. Raaka-aine kustannukset olivat kohtuulliset, mutta palkkakustannukset olivat kaksinkertaiset arkeen verrattuna.

Taulukko 11. Äitienpäivälounaan myyntikate% ja käyttökate%

	Yhteensä	Itse maksavat	Asukkaat	Atp	Atp paketit
Myynti					
Mukut					
Myyntikate%	59 %	47 %	81 %	73 %	71 %
Kikut (palkat ja yleisk.)					
Käyttökate%	5 %	2 %	3 %	9 %	17 %

Itsemaksavien asiakkaiden kohdalla äitienpäivälounaan myyntikate% oli keskiarvoa pienempi. Korkeamman myyntihinnan ansiosta käyttökate oli 2 %. Itsemaksaville asiakkaille tarjonta oli laajempi ja annoskoot noutopöydästä suurempia kuin asukasruokailussa ja kotiin vietävässä ateriapalvelussa, jonne tarjonta oli rajattu ja henkilökunta annosteli ruoan. Sekä asukasruokailun, että kotiin vietävien lounaiden myyntihinnat olivat samansuuruiset kuin arkena. Laskennassa huomioitiin edellisenä päivänä äitienpäivälounaisiin liittyvää esivalmistelutyötä, johon palkattiin ylimääräinen työntekijä.

Äitienpäivä on aina sunnuntai, joten palkkakustannukset olivat kaksinkertaiset arkeen verrattuna. Käyttökate oli positiivinen vain sen takia, että yksi työntekijöistä oli palkaton harjoittelija. 1,00 € hinnan nostamisella itsemaksavien asiakkaiden käyttökate olisi noussut 5 prosenttiyksikköä 7 %:iin ja kokonaisuudessaan äitienpäivälounaan käyttökate olisi kasvanut 3 prosenttiyksikköä, jolloin käyttökate olisi ollut 8 %. Jotta kolmen lisätyöntekijän palkkaaminen olisi kannattavaa itsemaksavien hintaa tulisi nostaa 3,50 €.

Hoivan ja ravitsemispalveluiden yhteistyö aloitettiin keväällä 2023. Keittiöltä osallistui edustus hoivan palaveriin. Palaverissa kerrottiin yhteistyön tarpeesta mm. asiakkaiden ruokakorttien selkeyttämiseksi. Lisäksi ehdotettiin, että ravitsemispalvelujen työntekijä osallistuisi, muiden töiden salliessa, osastolla lounaan jakoon. Osastolla ruoanjakoon osallistumisen tarkoitus oli lisätä ymmärrystä asukkaiden annoksien koosta, kehittää ravitsemispalvelujen henkilökunnan osaamista asukasruokailusta sekä lisätä hoivan ja ravitsemispalveluiden kanssakäymistä. Nämä edellä mainitut asiat saatiin alulle ja uusi ohjeistus ruokakorttien tekoon toteutettiin. Ravitsemispalvelujen

työntekijä osallistui muutamia kertoja osaston ruoanjakoon. Kesän loma-ajaksi osallistuminen ruoanjakoon keskeytettiin. Syksyllä lomien jälkeen oli tarkoitus jatkaa hoivan ja ravitsemispalvelujen yhteistyön kehittämistä.

7.4 Toteutettujen ideoiden jatkokehittäminen Act (4. syklin reflektointi)

Vastauksena 4. syklin kehittämiskysymykseen olivat 3. syklissä kehitettyjen ideoiden toimenpiteistykset. Toimenpiteistyiä olivat lounasajan porrastaminen, viimeisen tunnin alennus, tarjousviikon ja äitienpäivälounaan järjestäminen sekä hoivan ja ravitsemispalvelujen yhteistyön kehittäminen. PDSA-mallin suunnitteluvaiheeseen sisältyivät toteutuksen suunnittelun lisäksi tavoitteiden, hypoteesien ja mittareiden asettaminen. Toteuttamisvaiheessa suunnitelmia toteutettiin ja tuloksia mitattiin. Analysointi vaiheessa arviointiin havaintoja suunnitelmien toteutuksesta, mittauksen tuloksista ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Torkkola 2015, 41–42.) Analysointi vaiheessa pohdittiin myös tuloksiin johtaneita syitä (Heikkinen ym. 2021). Toimintatutkimuksen 4. syklin reflektoinnissa kuvattiin päätöksiä, joita tehtiin toimenpiteistysten perusteella. ja pohdittiin toteutettujen ideoiden jatkokehittämistä (Torkkola 2015, 42).

Kolmen viikon kokeilujaksolla alennettiin lounaan hintaa viimeisen tunnin ajaksi. Tehtyjen mittausten mukaan asiakasmäärät olivat niin vähäisiä, että lounasaikaa päätettiin lyhentää viimeisen tunnin ajalta seuraavaksi talvikaudeksi. Yksi keinoista vaikuttaa kannattavuuteen on luopua kannattamattomasta toiminnasta (Aaker & Moorman 2017, 269). Kangasoja (2013, 85). tutkimuksessa muistutetaan, että ravitsemispalveluissa on tunnistettava ydintoiminnot ja keskityttävä niiden kehittämiseen. Organisaatio X:n ydintoimintaa ei ole ravintolatoiminta itsemaksaville asiakkaalle, vaan ateriapalvelujen tarjoaminen asukkaille ja kuntoutujille.

Lounasajan porrastaminen lounasajan alusta sai osalta ravitsemispalvelujen henkilökuntaa myönteisen ja osalta kielteisen vastaanoton. Kannattavuuteen ei tällä liene muuten vaikutusta kuin asiakaskokemus on myönteisempi, kello 11.00 ruuhkan tasoittuessa. Porrastamista päätettiin jatkaa kokeilu kuukauden jälkeen.

Äitienpäivälounaan käyttökate oli 5 %, asettuen palvelualojen tavanomaiseen vaihteluväliin 5–15 % (Yritystutkimus ry 2017, 64). Asiakkaat saatiin liikkeelle edellisten vuosien tapaan ja organisaatiolle näkyvyyttä, kuten oli tavoitteena. Äitienpäivä lounas oli hinnaltaan edullisempi verrattuna paikkakunnan toisiin palveluntarjoajiin. Hinnalla voidaan erottua kilpailijoista ja tavoitella asiakasarvon johtajuutta (Aaker ym. 2017, 104, 109). Hinnan nostaminen edistäisi kannattavuutta,

mutta vähenisikö asiakkaat hinnan noston myötä? Tästä voi organisaation johto pohtia, halutaanko vastaavien tilaisuuksien järjestämistä jatkaa näkyvyyden lisäämiseksi ja kuinka kannattavuus varmistetaan.

Osaamisen kehittymisen avulla voidaan edistää kannattavuutta, kun käyttöön saadaan parempia menetelmiä ja toimintatapoja sekä työntekijöiden osaaminen työn suorittamiseen kehittyy (Hakala-Rahko 2018, 54). Hoivan ja ravitsemispalveluiden yhteistyön kehittäminen aloitettiin keväällä 2023. Edistystä kannattavuuteen ei lyhyessä ajassa saatu. Yhteistyön kehittämistä oli tarkoitus jatkaa kesälomien loputtua.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden kannattavuutta. Tarkoituksena oli kartoittaa kannattavuuden nykytila ravitsemispalveluissa sekä selvittää ja ottaa käyttöön menetelmiä lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi. Toimintatutkimuksen tuloksena organisaation ravitsemispalveluille saatiin oman tuloslaskelman välityksellä tieto tuotoista, kustannuksista ja tuloksesta. Toimintolaskennan avulla saatiin eriteltyä tietoa lounastoimintojen kustannuksista ja tuotoista lounastuotteittain ja asiakasryhmittäin. Näiden tietojen avulla syntyy motivaatio tehdä ratkaisuja, joilla on vaikutus kannattavuuteen. Pajrokin (2014, 53, 59) mukaan on tärkeää, että ulkoisen laskennan kirjanpidosta tehdyn sisäisen laskennan ja toimintolaskennan avulla saatavaa tietoa kustannuksista ja tuotoista, hyödynnetään johtamisen välineenä organisaatioissa ja tulosityksiköissä, tulostavoitteen asettamiseksi ja sen saavuttamiseksi.

Kannattavuuden nykytilan selvittämiseksi ravitsemispalveluille tehtiin laskentamalli, jonka avulla liikevaihtoa, kustannuksia ja tulosta seurataan kuukausitasolla. Vertailu edellisvuoteen kuukausitasolla ei vielä ole ollut mahdollista, koska ensimmäinen ajantasainen laskelma saatiin vasta lokakuussa 2022. Lokakuusta 2023 alkaen voidaan tulosta verrata edellisen vuoden laskelmiin kuukausittain. Aikaperusteista toimintolaskentaa hyödyntäen selvitettiin ravitsemispalveluiden yksittäisten lounastoimintojen kannattavuus viikoilla 3 ja 4. Toimintolaskentaa on ajoittain tarkistettava, asiakasmäärien ja kustannusten muuttuessa. Kertaalleen tehdyn toimintolaskentamallin avulla, uudelleen laskenta on helpompaa, kuin ensimmäisellä kerralla.

Kannattavuuden nykytilan selvittämisen lisäksi tarkoituksena oli ideoida ja ottaa käyttöön menetelmiä lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseksi. Ensimmäisen syklin kirjallisuuskatsauksen tulokset, yläluokat I-V (Taulukko 12.) olivat vastaus tutkimuskysymykseen, kuinka ravitsemispalveluiden kannattavuutta voidaan kirjallisuuden mukaan edistää. Yläluokkia hyödynnettiin työn edetessä, yhteiskehittämisen ideointituokion taustamateriaalina (Liite 7.), sekä ideoiden lajittelun pohjana. Yhteiskehittämisessä käytettiin soveltaen 6–3–5-menetelmää ideoiden kehittämiseen. Ideoita kehitettiin 138 kappaletta. Niistä koontikeskustelun yhteydessä valittiin ideat, joita jatko-kehitettiin ja toteutettiin käytännössä.

Taulukko 12. Kirjallisuuskatsauksen luokat ja kehitettyjä ideoita

Kirjallisuuskatsauksen yläluokat	Yläluokkiin sisältyvät alaluokat	Kehitetyt ideat
I Kustannusten ja kannattavuudenhallinta	Vaikuttaminen kannattavuuteen Tieto kannattavuudesta ja kustannuksista Säästäminen kustannuksissa Hävikin vähentäminen	Tavarantoimittajien kilpailutus
II Voiton tavoittelu	Kannattavuuden esittäminen Myyntin edistäminen	Tarjousviikon järjestäminen Äitienpäivälounaan järjestäminen
III Osaamisen kehittäminen	Toiminnan kehittäminen Kouluttaminen ja perehdyttäminen	Osastojen välisen yhteistyön lisääminen hoivan ja ravitsemispalvelujen välillä
IV Organisaation toimintatavat	Hävikin syyt Johtaminen Organisaatiokulttuurin vaikutus kannattavuuteen	Lounasajan porrastaminen
V Henkilökunnan toimintatavat	Esihenkilöiden toiminta Työntekijöiden toiminta	Osastojen välisen yhteistyön lisääminen hoivan ja ravitsemispalvelujen välillä

Kokeiltavia käytännön toimia olivat lounasajan porrastaminen, viimeisen tunnin alennus, tarjousviikko, äitienpäivälounas sekä osastojen välisen yhteistyön lisääminen hoivan ja ravitsemispalvelujen välillä. Kannattavuuteen näillä kokeiluilla ei ole ollut havaittavia vaikutuksia. Lounasajan porrastaminen voi parantaa asiakaskokemusta jonottelun vähentyessä. Viimeisen tunnin alennus puolestaan vahvisti tiedon, että viimeisen lounastunnin aikaan asiakkaita käy vähän. Kokeilujen jälkeen lounasajan porrastusta päätettiin jatkaa ja syksystä alkaen päätettiin lounasaikaa lyhentää lopusta. Lounasajan lyhentäminen vapauttaa työntekijöille aikaa keskittyä siirtymään lounasajasta kahviaikaan sekä seuraavan päivän esivalmisteluihin. Tarjousviikolla ja äitienpäivälounaalla oli tarkoitus saada näkyvyyttä ja uusia asiakkaita. Tarjousviikolla asiakkaita kävi enemmän kuin tavallisesti, joten näkyvyyttä tarjousviikolla saatiin. Toimintolaskentaan perustuen kannattavuus tarjousviikolla oli heikompi lounaan myyntihinnan ollessa alhaisempi. Itsemaksavien asiakkaiden osuus, joihin tarjousviikko kohdistui, on kokonaisuus huomioiden niin pieni, ettei sillä

suuremmassa mittakaavassa ole isoa merkitystä kannattavuuteen. Myös äitienpäivälounas toi näkyvyyttä ja asiakkaat saatiin liikkeelle. Tehdyn toimintolaskennan perusteella kannattavuus oli heikko, koska työvoimakustannukset nousivat suuriksi äitienpäivän ollessa sunnuntaina. Kokeilujen perusteella organisaatiossa voidaan pohtia, kannattaako tarjousviikkoja tai tapahtumia järjestää näkyvyyden edistämiseksi. Hoivan ja ravitsemispalveluiden yhteistyön kehittämiseksi keittiöltä osallistuttiin hoivan palaveriin, osallistuttiin muutamia kertoja osastolla tapahtuvaan ruoanjakoon ja tehtiin uusi ohjeistus ruokakorttien kirjoittamiseen. Yhteistyön kehittämistä jatketaan syksyllä lomien jälkeen.

Vaikka kannattavuutta ei opinnäytetyön kehittämissryhmissä toteutettujen ideoiden välityksellä saatu näkyvästi kehitettyä, tehtiin toimintatutkimuksen avulla mielenkiintoisia havaintoja, jotka vahvistavat aiempaa käsitystä tuotteiden merkittävydestä. Havaittiin, että ydintuote eli palveluasuminen ja kuntoutus, olivat suurin tulonlähde ja niiden hinnoittelulla oli suurin merkitys kannattavuuteen. Toinen tasainen tulonlähde olivat kotiin vietävät ateriapalvelut. Epävarmin asiakasryhmä kannattavuuden kannalta olivat salilla lounaalla käyvät itsemaksavat asiakkaat. He tulevat lounaalle, jos listalla on heille mieleistä ruokaa. Annoskoot ovat isompia kuin kotiin vietävissä aterioissa tai osastolounaissa, jolloin raaka-ainekustannukset nousevat suuriksi. Toisaalta lounasravintola voi toimia markkinointi keinona mahdollisille tuleville palveluasukkaille, kuntoutujille tai kotiin vietävien aterioiden asiakkaille.

Tärkeä saatu tulos oli ravitsemispalveluiden ajantasainen tuloslaskelma. Liiketoiminnan kannattavuuden edistämiseksi on organisaation yksiköillä oltava riittävästi oikeaa ja ajantasaista tietoa aiheuttamistaan kustannuksista ja saamistaan tuotoista (Niskavaara 2017, 102). Ravitsemispalvelujen tuloslaskelmasta saadun tiedon avulla syntyy motivaatio pyrkiä vaikuttamaan kustannuksiin ja pohtia syitä ja seurauksia, joita ravitsemispalveluissa toteutetuilla toimilla on. Ajantasainen tuloslaskelma antaa syyn toteuttaa aikaperusteista toimintolaskentaa. Toimintolaskelmien avulla voidaan miettiä hinnoittelua. Jos tuotteen hinta on nykyisellään ja asiakkaita tietty määrä, mikä on tulos tai jos muutetaan hintaa ja asiakkaiden määrä muuttuu, miten se vaikuttaa tulokseen. Tuloslaskelmasta ja toimintolaskelmista saatujen tietojen avulla ravitsemispalveluissa voidaan tehdä perustellusti ratkaisuja, joilla vaikutetaan kannattavuuteen, kuten tämän työn tuloksena tehtiin päätös lyhentää lounasaikaa. Tieto lisää tiedonjanoa ja halua vaikuttaa kannattavuuteen.

8.1 Jatkotutkimusaiheet

Tämä toimintatutkimus rajattiin käsittelemään Organisaatio X:n ravitsemispalveluiden lounastoimintojen kannattavuutta. Lounastoimintojen lisäksi ravitsemispalveluissa on toimintoja liittyen asukkaille ja kuntoutujille muihin vuorokauden aikana tarjottaviin aterioihin, sekä erilaisiin asiakkaille järjestettäviin tilaisuuksiin, joihin järjestetään tarjoiluja. Toimintolaskennan jatkaminen edellä mainittujen toimintojen kustannusten selvittämiseksi, olisi tässä tutkimuksessa tehdyn pohjatyon ja osaamisen kehittymisen ansiosta helposti toteutettavissa. Ravitsemispalvelujen lisäksi Organisaatio X:ssä on hoiva- ja kuntoutuspalveluita tarjoavat osastot sekä huoltopalvelut, joihin olisi järkevää ulottaa niin omien osastokohtaisten tuloslaskelmien teko kuin kustannuslaskenta toimintolaskentaa hyödyntäen.

Jatkotutkimusaiheena kannattavuuden edistämiseksi ravitsemispalveluissa, olisi mielenkiintoista jatkaa hävikin määrän tarkastelua tarjoilu- ja lautasvävikin lisäksi, varastohävikin ja valmistushävikin määrän selvittämiseksi. Tutkimuksen mukaan vanhainkodeissa, sairaaloissa ja lastenkodeissa, kaiken ruokahävikin määrä tuotetusta ruoasta on jopa 27 %, josta valmistushävikin osuus 5 % (Silvennoinen ym. 2012, 31).

8.2 Toimintatutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kajaanin ammattikorkeakoulu on toiminnassaan sitoutunut noudattamaan TENK:n hyvän tieteellisen käytännön ohjetta. YAMK opintoihin sisältyy opetusta liittyen opinnäytetöiden eettisyyteen ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Lopulta opiskelijalla itsellään on vastuu ohjeen noudattamisesta työssään. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2023.) TENK:n Hyvän tieteellisen käytännön eli HTK-ohjeen tarkoitus on edistää tutkimustoiminnan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä estämään siihen liittyviä väärinkäytöksiä kaikilla tieteenaloilla. Eurooppalaisen ohjeistuksen mukaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto kaikessa tieteellisessä työssä. Menettelytavat, joilla pyritään hyvän tieteellisen käytännön toteutumiseen liittyvät toimintaympäristöön, koulutukseen, ohjaukseen ja mentorointiin, tieteellisen työn tekemiseen, eettisyyteen ja ennakkointiin, tutkimusaineistojen käsittelyyn ja hallintaan, yhteistyöhön, tekijyyteen, julkaisemiseen ja viestintään sekä asiantuntija- ja arviointitehtäviin. Tutkijan noudattaessa huolellisesti HTK-ohjeen menettelytapoja hän ottaa huomioon niin tutkittavien, muiden tutkijoiden kuin yhteistyötahojen suhteen tarvittavat oikeat toimintatavat mm. aineistojen käsittelyyn, salassapitoon ja omistusoikeuksiin liittyen. (TENK 2023, 6, 11–15.)

Opinnäytetyö laitettiin alulle toimeksiantajan, opinnäytetyön tekijän ja ohjaavan opettajan kanssa. Aihe rajattiin opinnäytetyöksi soveltuvaksi ja vastaamaan toimeksiantajan toiveita sekä opinnäytetyön tekijän ammatillisen asiantuntijuuden kasvua tukevaksi. (Koivisto & Aro 2019.) Raportoinnissa huomioitiin hyvän tieteellisen käytännön ohjeet. Raportoinnissa pyrittiin noudattamaan huolellisuutta, huomioiden muiden tutkijoiden tekemä työ viittaamalla annettujen ohjeiden mukaan. Opinnäytetyön raportin tarkoitus oli kuvata tarkasti työn etenemistä, juuri kuten se eteni. Raporttia tehtiin koko ajan työn edetessä, ja asiat kirjattiin muistiin heti niiden tapahduttua. (TENK 2023.) Raporttia kirjoittaessa huomioitiin organisaation liikesalaisuuden säilyttäminen pyrkien kertomaan asiat lukijalle ymmärrettävästi (Koivisto ym. 2019). Suojasen (1992, 54) mukaan Grönfors (1982) ja Hämäläinen (1987) toimintatutkimuksen raportoinnin avulla todistetaan toimintatutkimuksen validius. Lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta tutkimusraportista, toimintatutkimuksen kulun kuvauksesta. Opinnäytetyö tarkistettiin plagiaatintunnistusohjelman avulla ennen opinnäytetyön arviointia ja julkaistiin Theseus -tietokannassa (Kettunen, Kärki, Näreaho & Päällysaho 2019, 7, 10). Opinnäytetyön raportin kuuluu sisältää aineistohallintasuunnitelma, joka tässä työssä on liitteenä (Liite 1.) (Lappalainen 2021, 10).

Kajaanin ammattikorkeakoulun toimeksiantosopimuksella sovittiin toimeksiantajan kanssa kirjallisesti opinnäytetyön tavoitteista ja odotettavissa olevista tuotoksista, käytettävistä resursseista, kustannusvastuusta ja työn raportoinnista huomioiden salassa pidettävät asiat liiketoimintaan liittyen. Työn tuotokset kohdentuvat opinnäytetyön tilaajan toimintaan ja ydinosaamiseen. On luonnollista, että toimeksiantaja sovittiin oikeuksien omistajaksi. Toimeksiantajalla oli kustannusvastuu mm. kehittämistyön osalta työntekijöiden palkat ja mahdolliset materiaalikulut. Sovittiin, että jos työtä tehdessä kehittämistarpeissa ilmenee suurempia hankintoja toiminnan kehittämiseksi, niistä neuvotellaan erikseen toimeksiantajan kanssa. Henkilökunnan osalta useimmat opinnäytetyöhön liittyvät asiat olivat normaaliin työnkulkuun liittyviä, kuten toimintolaskentaan liittyvä raaka-ainekulutuksen seuranta ja palaveriinkin osallistuminen. Näiden osalta työssä noudatettiin organisaation normaaleja käytäntöjä. Tehtäessä opinnäytetyötä työpaikalle, työtä kehitäten, työpaikan menetelmiä ja henkilökuntaa hyödyntäen, työn tilaajalta on hyvän tavan mukaista pyytää tutkimuslupa. (Kettunen ym. 2019, 6, 21.) Ennen yhteiskehittämisen ideointituokioita osallistujille kerrottiin ideointiin osallistumisen olevan vapaaehtoista, ja että osallistumisen voi keskeyttää milloin vain (Koivisto ym. 2019).

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerejä voivat olla historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Historiallinen jatkuvuus tarkoittaa toimintatutkimuksen etenemistä siten, että edellisen vaiheen toiminta vaikuttaa seuraavaan

vaiheeseen (Heikkinen & Syrjälä. 2010, 149, 152, 154, 155, 159.) Tämä toimintatutkimus oli merkittävä Organisaatio X:lle ja sen ravitsemispalveluille. Työn avulla saatiin ajantasaista tietoa kannattavuudesta ja tiedon avulla toimintaa voidaan johtaa ja kehittää. Sellaisenaan toimintatutkimuksen laskentamallit ja kokeilut kannattavuudesta eivät ole siirrettävissä muualle, ei edes organisaation sisäisesti. Toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen siirtäminen sellaisenaan toiseen kohteeseen on mahdotonta, tutkimuksen kohdistuessa vahvasti tutkimuksen kohteena olevan yhteisön toiminnan kehittämiseen (Suojanen 2004). Ydinosaamisen kuvataan olevan organisaation omaan osaamiseen liittyvää ja sen siirtäminen toisaalle on vaikeaa (Viitala ym. 2013, 294). Tämän kehittämistyön tulokset liittyivät tiettyyn työyhteisöön ja sen ydinosaamiseen, ja tulokset eivät ole sellaisinaan siirrettävissä muualle. Organisaatiolle tämän työn mallit antoivat alun kustannusten kohdentamiselle ja omien tulos- ja toimintolaskelmien tekemiselle myös muille organisaation osastoille. Sisäisen laskennan osaaminen ja tahto laskentaan lisääntyi niin ravitsemispalveluissa kuin organisaation taloushallinnossa ja palveluyksiköissä. Tämän toimintatutkimuksen myötä ravitsemispalvelujen käytössä on nyt oma tuloslaskelma ja malli toimintolaskentaan. Organisaation osaamisen kehittyminen mahdollistaa laskennan toteuttamisen myös muilla osastoilla.

Arene ry:n (Kettunen ym. 2019, 16) oppaassa kirjoitetaan opinnäytetyön tekijän esteellisyydestä, jolloin työntekijän suhde tutkimuksen kohteeseen sellainen, ettei hänen puolueettomuutensa ole taattu. Tämän opinnäytetyön kohdalla opinnäytetyön tekijä ei ollut puolueeton suhteessa kohteeseen. Kehittämistyön kohde oli opinnäytetyön tekijän työpaikka ja osalle kehittämistyöryhmien jäsenistä opinnäytetyön tekijä toimii esihenkilönä. Toimintatutkimuksen piirteisiin kuuluu, että tutkijalla on läheinen suhde tutkimuksen kohteeseen (Heikkinen ym. 1999, 46). Toimintatutkimuksessa lähtökohtana on, ettei tutkijalla voi olla tarpeeksi hyvää käsitystä ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, jos hänen roolinsa on olla tarkkailija. Omaa työyhteisöään kehittäessä toimintatutkijan rooli onnistuu parhaiten, koska hänellä on tarvittava käsitys kehitettävästä ilmiöstä. (Suojanen 2004.)

Kirjallisuuskatsauksen eettisyyteen ja luotettavuuteen vaikuttivat tutkimusetiikan noudattaminen, tutkimuskysymyksen muotoilu, kirjallisuuden valinnan perustelut, saadun tiedon vakuuttavuus ja toteutuksen johdonmukaisuus (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013). Lähdemateriaalin valinnassa pyrittiin aineiston tieteelliseen luotettavuuteen. (Salminen 2011, 16, 32). Eri tavalla valitut tietokannat, käytetyt hakusanat ja rajaukset voisivat antaa erilaisen tuloksen. Tehdyt rajaukset kuvataan raportissa Taulukko 1. ja liitteessä 2. on luettelo kirjallisuuskatsaukseen valituista lähteistä. Sisällönanalyysissä pyrittiin noudattamaan

menetelmän kuvausta mahdollisimman tarkasti. Sisällönanalyysi tehtiin induktiivisella otteella, jolloin luokittelu muodostetaan aineistolähtöisesti. Tutkija päätti, mitkä asiat olivat olennaisia tutkimuksensa kannalta, pyrkien olemaan tietoinen, mitä aineistosta etsi, pysyen valitsemassaan aiheessa. (Elo ym. 2008, 113; Tuomi ym. 2018, 104). Opiskelijan oikeutta saada opinnäytetyön ohjausta ohjaavalta opettajalta hyödynnettiin mm. kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa (Kettunen ym. 2019, 6).

2. syklin laskelmia tehdessä, tehtiin valintoja, jotka voivat vaikuttaa laskelmien tarkkuuteen. Lähdekirjallisuudessa muistutetaan, että niin sisäisen laskennan, kuin kustannuslaskennan on pysytävä riittävän yksinkertaisena ja kohtuullisessa tarkkuudessa, jolloin laskenta ei ole liian hankala toteuttaa ja kustannukset eivät nouse liian korkeiksi. (Ikäheimo ym. 2019, 14; Pellinen 2019, 12 Tyni ym. 2012, 143–144; Alhola 2016, 12, 25). Laskentamallien kehittämisessä ja oikeellisuuden varmistamisessa tässä työssä käytettiin apuna taloushallinnon työntekijää, jolla on pitkä työkokemus taloudenlaskennan alalta.

3. syklin luotettavuuteen vaikutti, kuinka toimintatutkimuksen tekijä sai yhteiskehittämiseen osallistujat mukaan kehittämiseen ja onnistuttiinko yhteiskehittämisen sääntöjen noudattamisessa, oliko työyhteisön ilmapiiri luovuuteen kannustava ja olivatko ideointitilaisuudet kiireettömiä tilanteita, joissa voitiin keskittyä kunnolla käsiteltävään aiheeseen (Harisalo 2011, 33, 75–78; Ojasalo ym. 2015, 159–160). Tässä työssä tilaisuudet järjestettiin työpäivän aikana tai työpäivän lopuksi, jolloin osallistujilla saattoi olla huoli odottavista työtehtävistä. Käytetyn ideariihen hiljainen 6–3–5-menetelmä, antoi osallistujille tasapuolisen mahdollisuuden saada ideansa esille (Ojasalo ym. 2015, 162). Ideoinnin säännöt kerrottiin ennen ideointituokioiden alkua osanottajille ja näitä sääntöjä pyrittiin noudattamaan ideointituokioissa. Ideoita lajiteltaessa ei ollut itsestään selvää, että kaikki ideat olivat yksiselitteisesti tiettyyn luokkaan kuuluvia vaan lajitellessa osalle ideoista, luokka valittiin kahden luokan väliltä. Kirjallisuuskatsauksen yläluokat olisivat voineet olla selkeämmät.

4. syklin kehittämisideoiden toimenpiteistyksissä pyrittiin luotettavuuteen noudattamalla mahdollisimman tarkasti PDSA-menetelmän vaiheita. Raportissa kuvattiin lukijalle prosessin etenemistä vaihe vaiheelta, jolloin lukija itse voi muodostaa käsityksen luotettavuudesta, kuten Suojasen (1992, 54) mukaan Grönfors (1982) ja Hämäläinen (1987) ovat esittäneet toimintatutkimuksen luotettavuuden varmistamisesta. Tässä työssä kokeillut toimenpiteet etenivät suunnitelmien mukaan. Opinnäytetyön tekijän oli oltava kriittinen toimenpiteistyksien kannattavuuden arvioinnin suhteen, koska useat asiat vaikuttavat myynnin ja kannattavuuden suhteisiin. Kannattavuuteen ei toteutetuilla ideoilla ollut merkittävää vaikutusta. Toimintatutkimuksen vaikutukset

kannattavuuteen löytyivät muualta, kuin kehitetyistä ideoista tai niiden toteutuksista. Riittävän luotettava, ajantasainen ja toistuva tiedon saanti, vaikuttanevat ajan mittaan ravitsemispalveluissa tehtäviin toimenpiteisiin kannattavuuden edistämiseksi.

Tämä opinnäytetyönä tehty toimintatutkimus kehitti tekijänsä ammatillista osaamista sisäisestä laskennasta. Opinnäytetyöntekijä toimii Organisaatio X:ssä ravitsemispalveluiden esihenkilönä, joten sisäisen laskennan osaamisen kehittymisestä on hyötyä ravitsemispalveluiden talouden johtamiseen. Motivaatio kannattavuuden kehittämiseksi kasvoi ja jo toimintatutkimuksen teon aikana kustannustietoisuuden kasvaminen vaikutti tehtyihin valintoihin. Kehittämistyöhön osallistui niin johtoryhmän jäseniä kuin ravitsemispalveluiden henkilökuntaa, jolloin tietoisuus kehittämisestä, sen tarpeesta ja tuloksista saavutti useita tasoja organisaatiossa. Organisaatio X:lle tämä opinnäytetyö oli alku sisäisen laskennan ja toimintolaskennan kehittämiseen, ensin ravitsemispalveluissa ja toivottavasti sisäisen laskennan kehittäminen jatkuu, tämän toimintatutkimuksen valmistuttua, organisaation muihin palveluyksiköihin.

Lähteet

- Aaker, D. A. & Moorman, C. (2017). Strategic Market Management. p. 11. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Alhola, K. (2016). Toimintolaskenta. p. 5. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. Review of General Psychology, 1(3), 311–320. Saatavilla 29.12.2022 <https://psychology.yale.edu/sites/default/files/baumeister-leary.pdf>
- Cooke, H. (2016). An Action Research Study of a Leadership Development Programme in the Hotel Industry. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of London Metropolitan Business School for the Professional Doctorate in Personnel and Development. London Metropolitan University. Saatavilla 9.7.2023 <https://core.ac.uk/download/pdf/76979865.pdf>
- Deming, W. E. (2000). The New Economics: For Industry, Government, Education. p. 2. Cambridge: The MIT press.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. (2011). Toiminnan kannattavuus. p. 1. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede, 34(4), 215–225.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing, 62(1), 107–115. Saatavilla 9.7.2023 https://elearning.unimib.it/pluginfile.php/1491989/mod_resource/content/1/EloKyngas2008.pdf
- Elshaer, A. (2020). Analysis of Restaurants' Operations Using Time-Driven Activity-based Costing (TDABC): Case Study, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism. Saatavilla 4.9.2022 <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1848745>
- Fink, A. (2019). Conducting research literature reviews: From the internet to paper. p. 5. University of California. Sage publications: Los Angeles.
- Haensel, E. C., & Héðinsson, B. (2017). CPA by time-driven ABC A case study in an Icelandic travel agency. LAP LAMBERT Academic Publishing. Saatavilla 12.9.2022 <https://www.pergo.com/book/3445826/cpa-by-timedriven-abc-a-case-study-in-an-icelandic-travel-agency-pdf>
- Hakala-Rahko, R. (2018). Kahvilan ruokahävikki. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018121321348>
- Harisalo, R. (2011). Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaation luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hart, E. & Bond, M. (1995). Action research for health and social care: A guide to practice. Buckingham, Philadelphia: Open University Press: McGraw-Hill Education (UK).

Heikkinen, H. L. T. (2010). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. korj. p. 3. (15–38). Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. (1999). Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. (25–62). Jyväskylä: Atena Kustannus.

Heikkinen, H. L. T. Rovio, E. & Kiilakoski, T. (2010). Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio, & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. korj. p. 3. (78–93). Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. L. T., & Syrjälä, L. (2010). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio, & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon -Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. korj. p. 3. (144–162). Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, K. & Sivonen, A. (2021). Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. eSignals Research, 2(1). Saatavilla 26.3.2023
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101450992>

Heimonen, J. (2017). Growth, profitability, and innovation performance of a firm: the enabling role of entrepreneurial orientation. Dissertation. Acta Wasaensia 394 Business administration. Yliopisto, Vaasa. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789524767897>

Huovinen, T. & Rovio, E. (2010). Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. korj. p. 3. (94–113). Helsinki: Kansanvalistusseura.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). Yrityksen laskentatoimi. uud. p. 8. Helsinki: Alma Talent Oy.

Issakainen, S. (2021). Ruokahävikin hallinta ravintola-alalla Case: Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ravintolatoiminta. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021061115719>

Jänkälä, S. (2016). Toimialaraportti: Ravitsemistoiminta. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Saatavilla 18.9.2022 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80197/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Toimintatutkimus - Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (267–281). Helsinki: Gaudeamus.

Jyrkäs, J. (N.d.). Toimintatutkimus - Tietoarkisto. Saatavilla 20.3.2022
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (2023). Opinnäytetyön tekijän opas: Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Saatavilla 11.5.2023
<https://libguides.kamk.fi/c.php?g=657740>

- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S. M., Pietilä, A. M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: Eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25(4), 291–301.
- Kangasoja, E. (2013). Toimintolaskenta - väline ruokapalveluiden toiminnan tehostamiseen. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052710929>
- Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. (2003). Time-Driven Activity-Based Costing. Saatavilla 12.9.2022 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=485443
- Karjalehto, T. (2020). Asiakaslähtöisen kahvilakonseptin luominen Compass Group Finland Oy:lle. YAMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103223657>
- Kettunen, J., Kärki, A., Näreaho, S. & Päällysaho, S. (2019). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Saatavilla 1.9.2023 <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>
- Kim, H. S. (2020). Organizational culture and firm performance: Evidence from the restaurant industry Doctoral dissertation. Purdue University Graduate School. <https://doi.org/10.25394/PGS.12526250.v1>
- Koivisto, K. & Aro, P. (2019). Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. EPooli. Oulun Ammattikorkeakoulun Tutkimus- Ja Kehitystyön Julkaisut, 72. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019111120912>
- Kuula, A. (1999). Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Jyväskylä: Vastapaino.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11(1), 3–11.
- L 318/2021. Maa- metsätalousministeriön asetus elintarvikehygieniasta 21.04.2021/318. <https://finlex.fi/fi/laki/smur/2021/20210318>
- L 980/2012. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 28.12.2012/980. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>
- L1301/2014. Sosiaalihuoltolaki 26.8.2022/790. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- L 1501/1993. Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>
- Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M.-L. (2009). Ruokapalvelut työnä. uud. p. 4. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.
- Lappalainen, J. (2021). Master School YAMK-opinnäytetyöopas. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Kajaani. Saatavilla 30.9.2022 <https://devmoodle.kamit.fi/>
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. (2014). Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Saatavilla 21.8.2023 <http://www.jyu.fi/mehu>

MaRa ry. (N.d.). Alennetut arvonlisäverokannat ovat välttämättömiä matkailun kilpailukyvyille. Saatavilla 5.11.2022 <https://www.mara.fi/teemat/kilpailukyky.html>

Mashayekhi, B. & Ara, M. (2017). Activity-Based Costing in the Hospitality Industry A Case Study in a Hotel. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social and Business Sciences, 11(9), 2254–2258. Saatavilla 28.5.2022 <https://www.researchgate.net/publication/331275094>

Mertala, A. (2015). Julkisten ruokapalveluiden talouden ja tehokkuuden kehittäminen Case: Haapaveden kaupungin ja Siikalatvan kunnan yhteistoiminta-alue. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201504134287>

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. uud. p. 3. Jyväskylä: International Methelp Ky.

Moen, R. (2009). Foundation and History of the PDSA Cycle. Saatavilla 26.3.2023 https://deming.org/wp-content/uploads/2020/06/PDSA_History_Ron_Moen.pdf

Niskavaara, E. (2017). Yritystaloutta esimiehille. p.3. Helsinki: Alma.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. p. 3–4. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Organisaatio X. (2018). Strategia 2019–2024.

Organisaatio X. (2021). Perehdytysopas.

Pajrok, A. (2014). Responsible accounting in the hospitality industry. The Journal of Education, Culture, and Society, 5(2), 53–60. Saatavilla 21.9.2022 <https://www.researchgate.net/publication/307810748>

Pellinen, J. (2019). Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. p. 3. Helsinki: Alma Talent.

Raita-aho, K. (2018). Ammattikeittiön ruokatuotantotavan muutos case SATKS ruokapalvelut. YAMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018112518061>

Rosenberg, K. (2013). Käyttöpääoman hallinta ja kannattavuus; Empiirinen tutkimus suomalaisissa mikro- ja pk-yrityksissä. Laskentatoimen ja rahoituksen pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, Vaasa. <http://osuva.uwasa.fi/handle/10024/4859>

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsausten tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopiston Julkaisuja 62. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>

Selander, K. & Valli, V. (2007). Hinnottelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Silander, K. (2012). Opintojaksojen etenemispölyn ja uudenlaisten opetusmenetelmien kehittäminen Case: Keuda Kerava. YAMK opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Kerava. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201302062096>

- Silvennoinen, K., Koivupuro, H., Katajajuuri, J., Jalkanen, L. & Reinikainen, A. (2012). Ruokahävikki suomalaisessa ruokaketjussa. Foodspill 2010–2012-hankkeen loppuraportti. MTT Raportti 41. Jokioinen: MTT. Saatavilla 27.5.2023 <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti41.pdf>
- Suojanen, U. (1992). Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Helsinki: Finn Lectura.
- Suojanen, U. (2004). Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Saatavilla 1.11.2022 <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>
- TENK. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Saatavilla 11.5.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. (2021). Elintavat ja ravitsemus. Saatavilla 29.9.2022 <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ruokapalvelut>
- Tikkanen, I. (2020). Vieraanvaraisuusala. Teoksessa L. Alakoski, I. Tikkanen & M.V. Vankka (toim.) Vieraanvaraisuus, vieraanvaraisuusala ja vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen - käsitteet ja sisältö. Laurea julkaisut 132. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-572-6>
- Tilastokeskus. (2020). Toimialaluokitus 2008. Saatavilla 17.7.2023 <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/?code=56&name=Ravitsemistoiminta>
- Tilastokeskus. (2023a). Alueellinen yritystoimintatilasto. Yritysten toimipaikkojen tuotannon brutto- ja jalostusarvo toimialoittain ja maakunnittain, 2018–2021. Saatavilla 17.7.2023 https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_alyr/statfin_alyr_pxt_13x2.px/
- Tilastokeskus. (2023b). Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Yritysten tilinpäätöstiedot (yritysyksikkö), 2018–2021. Saatavilla 17.7.2023 https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yrti/statfin_yrti_pxt_13vx.px/
- Tilastokeskus. (2023c). Palkkarakenne. Palkansaajien kokonaisansiot palkattua tuntia kohden ammattiluokituksen (AML 2010), työantajasektorin ja kokoaikaisuuden mukaan, 2021. Saatavilla 17.7.2023 https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_pra/statfin_pra_pxt_13rq.px/
- Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tyni, T., Myllyntaus, O. & Suorto, A. (2012). Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. korj. p. 2. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Vidqvist, K. (2021). Tehostetun palveluasumisen ateriapäivän kustannuslaskenta toimintolaskennan avulla. YAMK-opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104215338>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. p. 6–7. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. (2021a). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yritystutkimus ry. (2017). Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. korj. p. 10. Gaudeamus Oy. Saatavilla 22.9.2022 http://yritystutkimusry.fi/wp-content/uploads/2021/04/Yritystutkimuksen_Tilinpäätösanalyysi.pdf

Åback, E. (2011). Ruokapalvelut toimintojohtamiseen toimintolaskennan avulla. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105168148>

Kansikuvien lähteet

Kuva 1. Vaaleanpunainen taskulaskin [Valokuva]. Saatavilla 17.7.2023 Microsoft Office kuvapankki

Kuva 2. Tilaston tarkastelu [Valokuva]. Saatavilla 17.7.2023 Microsoft Office kuvapankki.

Kuva 3. Rahaa laskevat kädet [Valokuva]. Saatavilla 17.7.2023 Microsoft Office kuvapankki.

Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

1. syklin teoriaperustana käytetään kirjallisuuskatsauksen ja sisällönanalyysin tekoon liittyvää kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksen aineistona on Finna- ja Ebsco-tietokannoista haettuja lähteitä, jotka luetellaan liitteessä 2.

2. syklin aineistoon kuuluu talousjohtamisen kirjallisuutta, Tilastokeskuksen tilastoja, ravitsemistoimialan kuvaukseen ja näkymiin liittyvää materiaalia, toimeksiantaja organisaation strategia- ja perehdytysmateriaalia, organisaation tuloslaskelmasta saatavia tietoja, talouden hallintaohjelma Maestrosta saatavia tietoja, tuotannonohjausjärjestelmä Jamix:sta saatavia raportteja, organisaation ravitsemispalveluyksikön työnkuvaus ja opastusmateriaaleja.

3. ja 4. syklin aineistot ovat yhteiskehittämisen ja käytäntöön jalkauttamisen teorioiden kuvauksen lisäksi kehittämistyöryhmien ideointituokioiden, koontikeskustelun ja käytännön kokeilujen kuvasta ja havainnointia.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Opinnäytetyössä lähteiden hallintaan käytetään Mendeley-aineistohallinta ohjelmaa. Työn lopuvaiheessa lähdeluettelo kirjoitetaan puhtaaksi ja varmistetaan sen APA6 oikeellisuus. Opinnäytetyö kirjoitetaan opinnäytetyöntekijän salasanalla suojatulla henkilökohtaisella tietokoneella

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Sähköiset järjestelmät Maestro ja Jamix ovat organisaation koneilla salasanoilla turvattuina. Tuotettuja raportteja opinnäytetyön tekijä käsittelee huolellisesti eikä päästä niitä ulkopuolisten haltuun. Opinnäytetyön Word-raportista ja Excel-taulukoista työntekijä ottaa säännöllisesti varmuuskopion materiaalin turvaamiseksi. Opinnäytetyöntekijän kannettava tietokone on salasanalla suojattu.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuusksymykset

Aineistoon sisältyy organisaation talouteen liittyviä salassa pidettäviä tietoja. Organisaatio omistaa aineistot, opinnäytetyöntekijällä on käyttöoikeus aineistoihin.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Talouden hallintaohjelma Maestro ja tuotannonohjausjärjestelmä Jamix ovat jatkuvasti organisaatiossa käytettäviä sähköisiä työvälineitä. Excelillä tehtävät kannattavuuden mittaamiseen ja toimintolaskentaan ym. tehtävät laskentataulukot jäävät organisaation käyttöön. Opinnäytetyön tekijä itse on todennäköinen laskentataulukoiden hyödyntäjä tulevaisuudessa.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston teokset

Rosenberg, K. (2013).	Käyttöpääoman hallinta ja kannattavuus. Empiirinen tutkimus suomalaisissa mikro- ja pk-yrityksissä. Pro-gradu. Vaasan yliopisto
Vidqvist, K. (2021).	Tehostetun palveluasumisen ateriapäivän kustannuslaskenta toimintolaskennan avulla. YAMK opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.
Raita-aho, K. (2018).	Ammattikeittiön ruokatuotantotavan muutos case satks ruokapalvelut. YAMK opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu
Hakala-Rahko, R. (2018).	Kahvilan ruokahävikki. YAMK opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Karjalehto, T. (2020).	Asiakaslähtöisen kahvilakonseptin luominen Compass Group Finland Oy:lle. YAMK Opinnäytetyö
Issakainen, S. (2021).	Ruokahävikin hallinta ravintola-alalla Case: Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ravintolatoiminta. YAMK Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Kim, H. S. (2020).	Organizational Culture and Firm Performance: Evidence from the Restaurant Industry. Doctoral dissertation, Purdue University Graduate School
Cooke, H. (2016).	An action research study of a leadership development programme in the hotel industry. Doctoral dissertation, London Metropolitan University.
Pajrok, A. (2014).	Responsible accounting in the hospitality industry. The Journal of Education, Culture, and Society, 5(2), 53–60.

Kirjallisuuskatsauksen aineistolähtöinen sisällönanalyysi

ANALYYSIYKSIKÖT, SANAYHDISTELMÄ, LAUSE TAI AJATUSKOKONAISUUS	PELKISTYKSET	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
<p>Majoitus- ja ravitsemistoiminnan alalla havaitaan myös vaihto-omaisuuden kiertojen vaikuttavan kannattavuuteen alkuperäisten hypoteesien olettamusten mukaisesti (1)</p> <p>Kokonaispääoman tuottoon vaihto-omaisuuden ja myyntisaamisten kiertajoilla todetaan olevan negatiivinen vaikutus viiden prosentin merkitsevyystasolla (2)</p> <p>Myyntisaamisten kiertojalla ei havaita olevan yhteyttä PL-tunnuslukuun, mikä on alan luonteen huomioon ottaen johdonmukaista. Alalla käteiskaupan osuus on suuri ja myyntisaamisten vaikutus ei ole yhtä merkittävää kuin muilla aloilla (3)</p> <p>Ostovelkojen kiertojen positiivinen vaikutus kannattavuuteen voidaan tulosten mukaan vahvistaa ainoastaan P/L- tunnusluvun osalta (4)</p> <p>tutkimus vahvistaa käyttöpääoman tehokkaan hallinnan vaikutuksen myös mikro ja pk-yrityksissä Suomessa. (5)</p> <p>Optimoimalla käyttöpääomasyklin pituuden ja vaihto-omaisuuden kiertojen voidaan kaikilla aloilla parantaa kannattavuutta (6)</p> <p>majoitus- ja ravitsemistoiminnan alalla...voidaan todeta vaihto-omaisuuden kiertojen vaikutus kannattavuuteen (7)</p>	<p>A Vaikutus kannattavuuteen</p> <p>alalla havaitaan vaihto-omaisuuden kiertojen vaikuttavan kannattavuuteen (1)</p> <p>Kokonaispääomantuottoon vaihto-omaisuuden ja myyntisaamisten kiertajoilla negatiivinen vaikutus (2)</p> <p>Ostovelkojen kiertojen positiivinen vaikutus kannattavuuteen voidaan vahvistaa P/L- tunnusluvun osalta (4)</p> <p>tutkimus vahvistaa käyttöpääoman tehokkaan hallinnan vaikutuksen mikro ja pk-yrityksissä (5)</p> <p>alalla voidaan todeta vaihto-omaisuuden kiertojen vaikutus kannattavuuteen (7)</p> <p>Myyntisaamisten kiertojalla tai ostovelkojen kiertojalla ei ole yhtä suurta merkitystä yrityksen kannattavuuteen kuin vaihto-omaisuuden kiertojalla (8)</p> <p>Kokonaispääoman tuotto prosenttiin myyntisaamisen kiertojalla on negatiivinen vaikutus. Ostovelkojen kiertojalla on positiivinen vaikutus P/L - tunnuslukuun majoitus- ja ravitsemistoiminnan alalla (9)</p>	<p>A Vaikutus kannattavuuteen (1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 23, 24, 27, 39, 68, 88)</p> <p>B Kannattavuuden edistäminen (6, 11, 29, 47, 69, 73)</p> <p>C Tieto kannattavuudesta ja kustannuksista (12, 13, 14, 15, 90, 92, 94)</p> <p>D Säästäminen kustannuksissa (17, 18, 25, 57, 58, 61)</p> <p>E Toiminnan kehittäminen (16, 21, 33, 34, 35, 42, 48, 66, 67, 86)</p> <p>F Tehokas toiminta (20)</p> <p>G Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen (22)</p> <p>H Hävikin vähentäminen (28, 37, 38, 41, 44, 53)</p>	<p>I Kustannusten ja kannattavuuden hallinta</p> <p>A. vaikutus kannattavuuteen</p> <p>C. tieto kannattavuudesta ja kustannuksista</p> <p>D. säästäminen kustannuksissa</p> <p>H. hävikin vähentäminen</p> <p>II Voiton tavoittelu</p> <p>B. kannattavuuden edistäminen</p> <p>N. myynnin edistäminen</p> <p>III Osaamisen kehittäminen</p> <p>E. toiminnan kehittäminen</p> <p>M. kouluttaminen ja perehdyttäminen</p> <p>IV Organisaation toimintatavat</p> <p>I. hävikin syyt</p> <p>L. johtaminen</p> <p>O. organisaatiokulttuurin vaikutus kannattavuuteen</p> <p>V Henkilökunnan toiminta</p>

<p>Myyntisaamisten kiertoajalla tai ostovelkojen kiertoajalla ei tulosten mukaan ole yhtä suurta merkitystä yrityksen kannattavuuteen kuin vaihto-omaisuuden kiertoajalla (8)</p> <p>Kokonaispääoman tuotto prosenttiin myyntisaamisten kiertoajalla on negatiivinen vaikutus majoitus- ja ravitsemistoiminnan alalla. Ostovelkojen kiertoajalla on positiivinen tilastollisesti merkittävä vaikutus P/L - tunnuslukuun majoitus- ja ravitsemistoiminnan...alalla (9)</p> <p>Ostovelkojen kiertoajan vaikutuksesta kannattavuuteen voidaan täten saada erilaisia tuloksia kannattavuuden mittarista riippuen ja yhteys muuttujien välillä jää kaipaamaan lisäselvityksiä (10)</p> <p>Yrityksen käyttöpääoman hallinta on päivittäistä toimintaa ja tehokkaassa liiketaloudessa myös pienten yritysten on löydettävä käyttöpääoman hallinnan tuomat edut ja pystyttävä parantamaan suoritustaan. Tämä vaatii johdolta ja yrityksen omistajilta osaamista ja halua sisäistää, miten tehokkaalla käyttöpääoman hallinnalla voidaan päästä parempiin tuloksiin kovassakin kilpailutilanteessa. (11)</p> <p>mutta kannattavuuden hallinnan tueksi kaivattiin tarkempaa kustannuslaskentatietoa (12)</p> <p>selvittää tehostetun palveluasumisen ateriapäivän tuottamisen kustannukset ja kannattavuus toimintolaskennan avulla (13)</p> <p>Tarkoituksena ei ollut arvioida työn tehokkuutta vaan saada kustannuslaskentaan yksityiskohtaista tietoa toimintojen suorittamiseen käytetystä ajasta ja siten niiden aiheuttamista kustannuksista (14)</p>	<p>Ostovelkojen kiertoajan vaikutuksesta kannattavuuteen voidaan saada erilaisia tuloksia kannattavuuden mittarista riippuen (10)</p> <p>ruokahävikki vaikuttaa yrityksen tulokseen sekä myyntikatteeseen että jätteenkäsittelykustannusten välityksellä (23)</p> <p>ruokahävikin arvo ja vaikutukset kannattavuuteen (24)</p> <p>kannattavuuteen vaikuttavan ruokahävikin arvo 4,13 prosenttia ja vältettävissä olevan kannattavuuteen vaikuttavan ruokahävikin arvo 3,21 prosenttia aikaisesta liikevaihdosta (27)</p> <p>valmistushävikin määrän vähentämisellä suurin vaikutus kannattavuuteen (39)</p> <p>organisaatiokulttuurin vaikutus suorituskykyyn (68)</p> <p>asiakkaiden tyytyväisyyden ja kannattavuuden välillä on vahva korrelaatio ja menestys on sidoksissa palvelun laatuun tuotteen ominaisuuksien lisäksi (88)</p> <p>B Kannattavuuden edistäminen</p> <p>Optimoimalla käyttöpääomasyklin pituuden ja vaihto-omaisuuden kiertoajan voidaan parantaa kannattavuutta (6)</p> <p>tehokkaalla käyttöpääoman hallinnalla voidaan päästä parempiin tuloksiin (11)</p>	<p>I Hävikin syyt (31, 49, 51, 52)</p> <p>J Esihenkilöiden toiminta (54, 55, 59, 91)</p> <p>K Työntekijöiden toiminta (26, 30, 32, 40, 50, 63, 76, 87)</p> <p>L Johtaminen (56, 62, 84, 85, 89,93)</p> <p>M Kouluttaminen ja perehdyttäminen (43, 64, 65)</p> <p>N Myynnin edistäminen (45, 46, 60)</p> <p>O Organisaatiokulttuurin vaikutus kannattavuuteen (70, 71, 72, 74,75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83)</p>	<p>J. esihenkilöiden toiminta K. työntekijöiden toiminta</p>
---	---	---	--

<p>helppokäyttöinen kustannuslaskentamalli, jota on mahdollista helposti päivittää kustannusten muuttuessa (15)</p> <p>On tärkeää turvata asemansa uudistumalla ja kehittämällä omaa toimintaansa vastaamaan nykyajan palvelutarvetta säilyäkseen kilpailukykyisenä tulevaisuudessa (16)</p> <p>keskeinen syy tuotannon ja organisaation muutoksiin on ollut yksiselitteisesti kustannussäästöjen tavoittelu (17)</p> <p>Kuljetuskustannuksissa on saatu selvää säästöä, kun toimituskertoja on pystytty vähentämään viikossa viidestä kolmeen (18)</p> <p>Ensimmäinen kehittämis ehdotus case organisaatiolle on, että kannattaa hankkia mitoitusohjelma keittiölle. Näin saadaan tosiasiallista tietoa työaikoihin ja työhön kuluvaan aikaan, joka taas auttaa henkilöstömitoituksen suunnittelussa (19)</p> <p>Tilankäytön merkitystä ammattikeittiössä ei voi korostaa liikaa, koska toimivissa tiloissa on tehokasta työskennellä, kun kaikelle on oma mietitty tila ja tavaravirat eivät kohtaa keskenään (20)</p> <p>Tuotantoprosessien tehokkuus ohjautuu suuruuden ekonomian periaatteille ja kilpailukyky rakentuu selvästi volyymin varaan. Logistisesti järkevämpää casekohteessakin olisi kuitenkin keskittää esikäsittelytyötä vielä lisää siihen erikoistuneisiin yritysisiin (21)</p> <p>Yrityksen palvelutuotetarjonnan tulee vastata asiakkaiden palvelutarpeita, odotuksia ja kysyntää (22)</p>	<p>valmistushävikin määrän vähentämisellä on suurin positiivinen vaikutus kannattavuuteen (29)</p> <p>Kannattavuuden parantamiseksi luotiin hävikin seurantaan ohjeistukset (47)</p> <p>klaanikulttuuri lisää ravintoloiden tuottavuutta, adhokratia-kulttuuri vähentää ravintoloiden kasvua ja hierarkia vähentää ravintolan tuottavuutta (69)</p> <p>Klaanikulttuuri lisää ravintolan tuottavuutta (73)</p> <p>-----</p> <p>C Tieto kannattavuudesta ja kustannuksista</p> <p>kannattavuuden hallinnan tueksi kaivattiin tarkempaa kustannuslaskentatietoa (12)</p> <p>selvittää kustannukset ja kannattavuus toimintolaskennan avulla (13)</p> <p>tarkoituksena saada kustannuslaskentaan yksityiskohtaista tietoa toimintojen suorittamiseen käytetystä ajasta ja siten niiden aiheuttamista kustannuksista (14)</p> <p>helppokäyttöinen kustannuslaskentamalli, jota on mahdollista helposti päivittää kustannusten muuttuessa (15)</p> <p>Vastuullinen kirjanpito mahdollistaa tulostavastuun jakamisen yksiköille. (90)</p>		
--	---	--	--

<p>ruokahävikki vaikuttaa yrityksen tulokseen sekä myyntikatteen että jätteenkäsittelykustannusten välityksellä (23)</p> <p>tavoitteena on selvittää muodostuneen ruokahävikin arvo ja sen vaikutukset case-yrityksen kannattavuuteen sekä selvittää ruokahävikin muodostumiseen vaikuttaneita tekijöitä (24)</p> <p>Ruokahävikistä 88 prosenttia olisi ollut vältettävissä (25)</p> <p>ruokahävikin määrä pienenee, kun ruokahävikki tuodaan henkilökunnan tietoisuuteen (26)</p> <p>Case-yrityksen kannattavuuteen vaikuttavan ruokahävikin arvo vastasi 4,13 prosenttia ja vältettävissä olevan kannattavuuteen vaikuttavan ruokahävikin arvo 3,21 prosenttia aineiston keruun aikaisesta liikevaihdosta (27)</p> <p>ruokahävikin määrän vähentämiseen suurin vaikutus on tarjoiluhävikin hallinnalla (28)</p> <p>valmistushävikin määrän vähentämisellä on suhteellisesti suurin positiivinen vaikutus case-yrityksen kannattavuuteen (29)</p> <p>Ruokahävikin muodostumiseen vaikuttivat eniten henkilökunnan ammattitaitoon liittyvät tekijät. (30)</p> <p>Muita ruokahävikin muodostumiseen vaikuttaneita tekijöitä olivat lainsäädäntö ja liiketoimintaidea (31)</p> <p>Yksittäisten työntekijöiden toiminta oli siis muuttunut, kun ruokahävikki oli mitaamalla tehty näkyväksi työyhteisössä. Toimintatapojen muutos näkyy</p>	<p>Johtajien on saatava tietoja yritysten toiminnasta (92)</p> <p>Yksi ratkaisu on toimintolaskenta. Toimintolaskenta antaa käsityksen, miten johto palvelee asiakkaitaan ja miten palvella heitä paremmin (94)</p> <p>D Kustannuksissa säästäminen</p> <p>keskeinen syy tuotannon ja organisaation muutoksiin on kustannussäästöjen tavoittelu (17)</p> <p>Kuljetuskustannuksissa on saatu säästöä, kun toimituskertoja on vähentämään (18)</p> <p>Ruokahävikistä 88 prosenttia olisi ollut vältettävissä (25)</p> <p>kehittämistoimenpiteiden avulla voidaan saavuttaa säästöjä (57)</p> <p>Hävinseuranta-työkalu auttaa ravintoloita vähentämään ruokahävikkiä, säästämään kustannuksia ja parantamaan tulosta (58)</p> <p>ruoan lahjoittaminen jätekustannusten pienentämiseksi (61)</p> <p>E Toiminnan kehittäminen</p> <p>turvata asemansa uudistamalla ja kehittämällä toimintaansa vastaamaan nykyajan palvelutarvetta säilyäkseen kilpailukykyisenä tulevaisuudessakin (16)</p>		
--	--	--	--

<p>keittiöhävikin määrässä ja vaikuttaa positiivisesti suoraan yrityksen myyntikatteeseen (32)</p> <p>Pasta-annokseen kuuluvan pastan määrää pienennettiin, kun huomattiin, että lautashävikki koostui lähinnä pasta-annoksen pastasta. Muutos toimintatavassa sekä nostaa myyntikatetta, että pienentää jätteen käsittelykustannuksia, koska lautashävikkiä muodostuu vähemmän (33)</p> <p>Kokonaisena hankitut hedelmät ja kasvikset päätettiin osittain korvata tuoreilla esivalmisteilla. Toimintatavan muutos pienentää ruokahävikkiä keittiöhävikin välityksellä (34)</p> <p>Kun tuotteet päätetään ostaa esivalmisteina, työmäärä keittiössä vähenee. (35)</p> <p>vaikuttaako valmiiden esivalmisteiden käyttö ruoka-annoksen laatuun ja siten esimerkiksi tuotteen menekkiin tai ravintolan laatuimagoon (36)</p> <p>Tämän opinnäytetyön johtopäätökset olivat: ruokahävikin määrä pienenee, kun ruokahävikki tuodaan henkilökunnan tietoisuuteen (johtopäätös 1.</p> <p>Ruokahävikin määrän vähentämiseen suurin vaikutus on tarjoiluhävikin hallinnalla (johtopäätös 2.) (38)</p> <p>valmistushävikin määrän vähentämisellä on suhteellisesti suurin positiivinen vaikutus case-yrityksen kannattavuuteen (johtopäätös 3.) (39)</p> <p>ja ruokahävikin muodostumiseen eniten vaikuttavat tekijät liittyvät henkilökunnan ammattitaitoon (johtopäätös 4.) (40)</p>	<p>keskittää esikäsittelytyötä erikoistuneisiin yrityksiin (21)</p> <p>Pastan määrää pienennettiin, kun huomattiin hävikin koostuvan pastasta... muutos toimintatavassa nostaa myyntikatetta ja pienentää jätteen käsittelykustannuksia (33)</p> <p>Kokonaiset hedelmät ja kasvikset päätettiin korvata esivalmisteilla...toimintatavan muutos pienentää ruokahävikkiä (34)</p> <p>kun tuotteet ostetaan esivalmisteina, työmäärä vähenee (35)</p> <p>mittaustuloksiin tulee reagoida toimintatapojen muutoksella... pyritään vähentämään ruoan valmistuksen ja varastoinnin yhteydessä muodostuvaa hävikkiä koska se on arvokainta ja sen vaikutus kannattavuuteen on merkittävin (42)</p> <p>millainen taloudellinen hyöty kehittämistoimilla on yrityksen kannattavuuteen (48)</p> <p>ruokahävikkiin liittyvän viestinnän ja kommunikoinnin parantaminen (66)</p> <p>havaittiin käytäntöjä ja keinoja ruokahävikin vähentämiseksi (67)</p> <p>Nopeasti muuttuvana ja dynaamisena työympäristönä hotelliala ja tapaustutkimuksen organisointi edellyttävät ammattitaitoisilta johtajilta kehitystä parantaakseen suorituskyykyään (86)</p>		
---	--	--	--

<p>Ruokahävikin määrää pitää pyrkiä vähentämään tekemällä ruokahävikki näkyväksi. Ruokahävikki tehdään näkyväksi mittaamalla ruokahävikin määrää ja havainnoimalla ruokahävikin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä systemaattisesti (41)</p> <p>Saatuihin mittaustuloksiin tulee reagoida toimintatapojen muutoksella. Case-yrityksen tulisi pyrkiä vähentämään etenkin ruoan valmistuksen ja varastoinnin yhteydessä muodostuvaa ruokahävikkiä, koska se on suhteellisesti arvokkainta eli sen vaikutus yrityksen kannattavuuteen on suhteellisesti merkittävin (42)</p> <p>Valmistushävikin määrään voidaan vaikuttaa rekrytoimalla ammattitaitoista henkilökuntaa sekä kouluttamalla ja perehdyttämällä henkilökunta huolellisesti (43)</p> <p>Määrällisesti suurimmat vaikutusmahdollisuudet ovat tarjoilun yhteydessä muodostuvan ruokahävikin määrän vähentämisellä (44)</p> <p>myynnin tehostamiseksi päätettiin luoda niin sanottuja sisäänvetotuotteita, joilla pyrittiin lisäämään ostovolyyymiä sekä tehostamaan lisämyyntiä (45)</p> <p>tuotteiden myyntiä tukemaan luotiin markkinointimateriaaleja (46)</p> <p>Kannattavuuden parantamiseksi sekä sen seuraamisen helpottamiseksi luotiin toimipisteille hävikin seurantaan ohjeistukset, sillä osassa toimipisteissä ei kahviloiden hävikkiä juurikaan seurattu (47)</p> <p>minkälainen taloudellinen hyöty ehdotetuilla kehittämistoimilla on yrityksen kannattavuuteen (48)</p> <p>Tutkimustulosten mukaan ravintoloissa syntyy ruokahävikkiä, kun kysyntä ja enustettua menekki eivät kohtaa (49)</p>	<p>F Tehokas toiminta</p> <p>toimivissa tiloissa on tehokasta työskennellä (20)</p> <p>G Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen</p> <p>palvelutuotetarjonnan vastata asiakkaiden palvelutarpeita, odotuksia ja kysyntää (22)</p> <p>H Hävikin vähentäminen</p> <p>ruokahävikin määrän vähentämiseen suurin vaikutus on tarjoiluhävikin hallinnalla (28)</p> <p>ruokahävikin määrä pienenee, kun hävikki tuodaan henkilökunnan tietoisuuteen (37)</p> <p>ruokahävikin määrän vähentämiseen suurin vaikutus tarjoiluhävikin hallinnalla (38)</p> <p>ruokahävikin määrää pitää pyrkiä vähentämään tekemällä ruokahävikki näkyväksi (41)</p> <p>suurimmat vaikutusmahdollisuudet ovat tarjoilun yhteydessä muodostuvan ruokahävikin vähentämisellä (44)</p> <p>ruokahävikin vähentämisen keinoja tarkka tilaaminen, huolellinen varastointi, raaka-aineiden punnitseminen, ruuan valmistuksen ja tarjoilun jaksottaminen, annosten suosittelu ja ylijäämäruoan hyödyntäminen (53)</p> <p>I Hävikin syyt</p>		
---	---	--	--

<p>myös työntekijöiden toiminnalla on suuri merkitys ruokahävikin muodostumiseen (50)</p> <p>ruokahävikkiä syntyy osassa ravintoloista myös joustamattoman ruokalista- ja reseptisuunnittelun takia (51)</p> <p>Kolme esimiestä toteaaakin laajan ruokalistan olevan yksi syy ruokahävikin syntymiseen (52)</p> <p>Ruokahävikin yleisimpiä vähentämisen keinoja ovat tehokas ja tarkka tilaaminen, huolellinen varastointi FIFO-periaatteen mukaisesti, raaka-aineiden säännöllinen punnitseminen, oikeankokoisten mittojen käyttäminen, ruuan valmistuksen ja esille tarjoilun jaksottaminen, annosten suositelu sekä ylijäämäruuan uudelleenhyödyntäminen. (53)</p> <p>Yhtenä ruokahävikin vähentämiskeinona mainitaan huolellinen ja joustava ruokalistasuunnittelun sekä reseptien säännöllisen tarkastamisen (54)</p> <p>varastointihävikkiä pyritään vähentämään myös tilaamalla raaka-aineita tehokkaasti ja tarkasti juuri oikean verran. (55)</p> <p>Tutkimustuloksissa esille nousi kolme teemaa, joiden avulla hävikin hallintaa johdetaan. Ne ovat ruokahävikin hallinnan suunnittelu ja seuranta, henkilöstön johtaminen sekä hävikin hallinnan kehittäminen (56)</p> <p>Kehittämistoimenpiteiden avulla ravintolat voivat saavuttaa merkittäviä säästöjä (57)</p>	<p>hävikkiä muodostui liittyen liiketoimintaideaan (31)</p> <p>ravintoloissa syntyy ruokahävikkiä, kun kysyntä ja menekki eivät kohtaa (49)</p> <p>ruokahävikkiä syntyy joustamattoman ruokalista- ja reseptisuunnittelun takia (51)</p> <p>laaja ruokalista on yksi syy ruokahävikin syntymiseen (52)</p> <p>J Esihenkilöiden toiminta</p> <p>Ruokahävikin vähentämiskeinona huolellinen ja joustava ruokalistasuunnittelu sekä reseptien tarkistaminen (54)</p> <p>varastointihävikkiä pyritään vähentämään tilaamalla raaka-aineita tehokkaasti ja tarkasti oikean verran (55)</p> <p>Jotta menekkiä olisi helpompi ennustaa tulisi panostaa ruokalistasuunnitteluun sekä tilaus- ja ruuanvalmistuskäytäntöihin (59)</p> <p>Tavoite on mitata tulosyksikön tulosta. Se sisältää kustannusten ja tulojen kertymisen tulosyksikölle siten, että tulostavoitteessa poikkeaminen katsotaan johtuvan tulosyksikön vastuuhenkilöstä. (91)</p> <p>K Työntekijöiden toiminta</p> <p>ruokahävikin määrä pienenee, kun ruokahävikki tuodaan henkilökunnan tietoisuuteen (26)</p>		
---	---	--	--

<p>Hävikinseuranta-työkalun käyttö auttaa ravintoloita vähentämään ruokahävikkiä, säästämään kustannuksia ja parantamaan tulosta (58)</p> <p>Jotta menekkiä olisi helpompi ennustaa tulisi toimipisteissä panostaa entisestään ruokalistasuunnitteluun sekä tilaus- ja ruuanvalmistuskäytäntöihin. (59)</p> <p>hävikkiruuan myyminen (60)</p> <p>lahjoittaa ylivalmistettua ruokaa paikallisille toimijoille... Toiminnan taloudellinen hyöty näkyy erityisesti jättekustannusten pienenemisenä... (61)</p> <p>Jotta ruokahävikin hallinta olisi ravintoloissa systemaattista ja selkeää, tulisi toiminnalle laatia selkeä strategia tai toimintamalli, jonka pohjalta toimintaa johdetaan (62)</p> <p>havaittiin ruokahävikkiä muodostuvan työntekijöiden huolimattomuuden, välinpitämättömyyden sekä osaamispuutteiden seurauksena. (63)</p> <p>panostamista työntekijöiden perehdyttämiseen, osaamisen kehittämiseen sekä ymmärryksen luomiseen (64)</p> <p>Perehdyttäminen ja kouluttaminen vaatii resursseja, mutta sen tuomat hyödyt näkyvät työnantajalle pitkällä aikavälillä osaamisen parantumisena, virheiden vähentymisenä, työn tehostumisena, motivaation kasvuna ja näiden myötä tuloksen paranemisena (65)</p> <p>ruokahävikkiin liittyvän viestinnän ja kommunikoinnin parantaminen (66)</p> <p>havaittiin monia toimipaikkakohtaisia käytäntöjä ja keinoja ruokahävikin vähentämiseksi (67)</p>	<p>ruokahävikin muodostumiseen vaikutti henkilökunnan ammattitaito (30)</p> <p>Yksittäisten työntekijöiden toiminta oli muuttunut, kun ruokahävikki oli tehty näkyväksi. (32)</p> <p>ruokahävikin muodostumiseen vaikuttaa eniten henkilökunnan ammattitaitoon liittyvät tekijät (40)</p> <p>työntekijöiden toiminnalla on suuri merkitys ruokahävikin muodostumiseen (50)</p> <p>havaittiin ruokahävikkiä muodostuvan työntekijöiden huolimattomuuden, välinpitämättömyyden sekä osaamispuutteiden seurauksena (63)</p> <p>taantuma motivoi työntekijöitä suoriutumaan paremmin (76)</p> <p>L Johtaminen</p> <p>Hävikin hallintaa johdetaan ruokahävikin hallinnan suunnitella ja seurannalla sekä henkilöstön johtamisella ja hävikin hallinnan kehittämisellä (56)</p> <p>jotta ruokahävikin hallinta olisi selkeää tulisi toiminnalle laatia strategia tai toimintamalli, jonka pohjalta toimintaa johdetaan (62)</p> <p>organisaatiot pitävät johtajuutta kilpailuedun piirteinä ja pätevät johtajat ovat avainasemassa organisaation suorituskyvyn ja tuottavuuden saavuttamisessa (84)</p>		
---	--	--	--

<p>organisaatiokulttuurin vaikutus yrityksen suorituskykyyn ravintola-alalla</p> <p>the effect of organizational culture on firm performance in the restaurant industry (68)</p> <p>tutkimuksen tuloksena on havaittu, että klaanikulttuuri lisää ravintoloiden tuottavuutta, adhokratiakulttuuri (organisaatiokulttuurin hierarkian puuttuminen) vähentää ravintoloiden kasvua ja hierarkia vähentää ravintolan tuottavuutta</p> <p>clan culture immediately increases restaurant productivity; adhocracy culture decreases restaurant growth; and hierarchy immediately decreases restaurant productivity (69)</p> <p>tutkimustuloksina konkreettisesti palvelusuuntautumisen positiivisesta hillinnästä hierarkia kulttuurin kannattavuuden sekä hierarkiakulttuurin tuottavuuden suhteen – konkreettinen palvelusuuntautuminen toimii paremmin kuin aineeton palvelusuuntautuminen hierarkiakulttuurin suorituskyvyn parantamisessa that tangible service orientation positively moderates both hierarchy culture-profitability and hierarchy culture-productivity relationships. This result implies that tangible service orientation works better with the hierarchy culture in improving restaurant performance than intangible service orientation. (70)</p> <p>franchising toiminnan toiminnallinen ja taloudellinen hyöty voitaisiin siirtää synergiavaikutuksen luomiseksi klaanikulttuurin kanssa ja maksimoida klaanin myönteinen tuottavuussuhde samalla kun se kompensoi klaanin ja kannattavuuden suhdetta operational and economic benefit of franchising could be passed on to create synergetic effect with the clan culture and maximize the positive clan-productivity relationship while offset the clan-profitability relationship (71)</p>	<p>Hotellialalla johtamiskulttuurin ja johtamiskäyttäytymisen välillä on vahva suhde työntekijöiden työtyytyväisyyteen, lojailiuteen ja tuottavuuteen millä on vaikutusta palvelun laatuun, kannattavuuteen ja kasvuun. (85)</p> <p>ala luottaa sitoutuneisiin työntekijöihin, jotka tekevät harkinnanvaraisia ponnisteluja tuottaakseen voittoa, johtamisen laatu ja tyyli ovat elintärkeitä luottamuksen ja sitoutumisen saavuttamiseksi (87)</p> <p>Palvelun laatu on kilpailuetu hotellille ja johtoryhmän johtamisen laatu on tekijä, joka vaikuttaa ja rohkaisee työntekijöiden sitoutumisen ja sitoutumisen tasoon sekä harkinnanvaraiseen työhön (89)</p> <p>Se (toimintolaskenta) on näkemys kirjanpitojärjestelmästä, jossa korostetaan inhimillisyyttä ja sen vaikutuksia toimintaan ja korostetaan kontrollia ja vaikutusvaltaa, jota johtajat voivat harjoittaa vastuullaan olevasta segmentistä (93)</p> <p>M Kouluttaminen ja perehdyttäminen</p> <p>valmistushävikin määrään voidaan vaikuttaa rekrytoimalla ammattitaitoista henkilökuntaa sekä kouluttamalla ja perehdyttämällä henkilökunta huolellisesti (43)</p> <p>panostaminen työntekijöiden perehdyttämiseen, osaamisen kehittämiseen sekä ymmärryksen luomiseen (64)</p>		
---	---	--	--

<p>taantuma hillitsee positiivisesti hierarkia kulttuurin ja kannattavuuden suhdetta sekä hierarkia kulttuurin ja tuottavuuden suhdetta recession positively moderates the hierarchy culture-profitability relationship and the hierarchy culture-productivity relationship. (72)</p> <p>Klaanikulttuuri lisää välittömästi ravintolan tuottavuutta the clan culture immediately increases restaurant productivity (73)</p> <p>Adhokratia kulttuuri vähentää ravintolan kasvua selityksenä, ettei riskinottoa ja luovuutta tukeva organisaatiokulttuuri sovellu yrityksen kasvuun In terms of adhocracy and firm performance, this study found that adhocracy culture decreases restaurant growth... risk-taking and creativity in the operation is not suitable for firm growth. (74)</p> <p>hierarkia laskee ravintolan tuottavuutta...koska tuottavuus on panoksen ja tuotoksen funktio ei pelkkä hierarkiakulttuurin edistäminen riitä tuottavuuden parantamiseen hierarchy immediately decreases restaurant productivity. ...since productivity is a function of input and output, encouraging only hierarchy culture is not adequate to enhance productivity. (75)</p> <p>taantuma motivoi työntekijöitä suoriutumaan paremmin, pelko työpaikan menettämisestä saa suoriutumaan työstä paremmin recession motivates employees in a fear of losing a job and causes them to better perform. (76)</p> <p>tulokset viittaavat, että yhden organisaatiokulttuurin on vaikea yksinään edistää ravintolan suorituskykyä These results suggest that it is difficult for a single organizational culture to enhance restaurant performance. (77)</p> <p>tutkimuksessa suositellaan suorituskyvyn parantamiseksi harkittavan liiketoiminta kontekstien, strategian ja toimintatyyppien yhdistämistä</p>	<p>Perehdyttäminen ja kouluttaminen vaatii resursseja... sen tuomat hyödyt näkyvät osaamisen parantumisena, virheiden vähentymisenä, työn tehostumisena, motivaation kasvuna ja tuloksen paranemisena (65)</p> <p>N Myynnin edistäminen</p> <p>myynnin tehostamiseksi päätettiin luoda sisäänvetotuotteita (45)</p> <p>tuotteiden myyntiä tukemaan luotiin markkinointimateriaaleja (46)</p> <p>hävikkiruoan myyminen (60)</p> <p>O Organisaatiokulttuurin vaikutus kannattavuuteen</p> <p>konkreettisesti palvelusuuntautumisen positiivisesta hillinnästä hierarkia kulttuurin kannattavuuden sekä hierarkiakulttuurin tuottavuuden suhteen – konkreettinen palvelusuuntautuminen toimii paremmin kuin aineeton palvelusuuntautuminen hierarkiakulttuurin suorituskyvyn parantamisessa (70)</p> <p>franchising toiminnan toiminnallinen ja taloudellinen hyöty siirtää synergiavaikutuksen luomiseksi klaanikulttuurin kanssa ja maksimoi klaanin myönteinen tuottavuussuhde samalla kun se kompensoi klaanin ja kannattavuuden suhdetta (71)</p> <p>taantuma hillitsee positiivisesti hierarkia kulttuurin ja kannattavuuden suhdetta sekä hierarkia kulttuurin ja tuottavuuden suhdetta (72)</p>		
--	--	--	--

<p>organisaatiokulttuuriin it is recommended that in order for a firm to improve performance, industry practitioners should consider combining their business contexts, strategy, or operation types with organizational culture to yield greater performance. (78)</p> <p>Ensimmäiseksi klaaniorganisaation ja tuotteen välistä suhdetta lukuun ottamatta, muut ehdotetut suhteet olivat merkityksettömiä tai merkitykseltään negatiivisia organisaatiokulttuurin ja ravintolan suorituskyvyn välillä First, this study found that, except for clan culture-product relationship, all other proposed relationships between organizational culture and restaurant performance (H1-H4) turned out insignificant or negatively related. (79)</p> <p>Toiseksi suurin osa tutkimuksen merkittävistä suhteista kesti vain vuoden. Tämä tarkoittaa, että yritykseltä kestää vuosia saada konkreettisia tuloksia tietyn kulttuurin vahvistamisen hyödyistä Second, this study also found that most of the significant relationships in this study lasted only one year. This means that the effectiveness of reinforcing any organizational culture is only temporal. (80)</p> <p>konkreettinen palvelukeskeisyys maltillistaa positiivisesti sekä hierarkian ja kannattavuuden että hierarkian ja tuottavuuden välisiä suhteita. tangible service orientation positively moderates both the hierarchy-profitability and the hierarchy-productivity relationships (81)</p> <p>Franchising-toiminta hillitsee positiivisesti klaani-kannattavuussuhdetta ja klaani-tuottavuussuhdetta, kun se taas heikentää hierarkian kannattavuussuhdetta negatiivisesti franchising positively moderates the clan-profitability relationship and the clan-productivity relationship, while it negatively moderates the hierarchy profitability relationship (82)</p>	<p>Adhokratia kulttuuri vähentää ravintolan kasvua (74)</p> <p>hierarkia laskee ravintolan tuottavuutta (75)</p> <p>yhden organisaatiokulttuurin on vaikea yksinään edistää suorituskykyä (77)</p> <p>suositellaan suorituskyvyn parantamiseksi harkittavan liiketoiminta kontekstien, strategian ja toimintatyyppien yhdistämistä organisaatiokulttuuriin (78)</p> <p>Klaaniorganisaation ja tuotteen välistä suhdetta lukuun ottamatta, muut ehdotetut suhteet olivat merkityksettömiä tai merkitykseltään negatiivisia organisaatiokulttuurin ja ravintolan suorituskyvyn välillä (79)</p> <p>yritykseltä kestää vuosia saada tuloksia kulttuurin vahvistamisen hyödyistä (80)</p> <p>Konkreettinen palvelukeskeisyys maltillistaa positiivisesti sekä hierarkian ja kannattavuuden että hierarkian ja tuottavuuden välisiä suhteita. (81)</p> <p>Franchising-toiminta hillitsee positiivisesti klaani-kannattavuussuhdetta ja klaani-tuottavuussuhdetta, kun se taas heikentää hierarkian kannattavuussuhdetta negatiivisesti (82)</p> <p>taantuma hillitsee positiivisesti adhokratian ja hierarkian kannattavuussuhteita sekä hierarkian tuottavuussuhdetta (83)</p>		
---	--	--	--

<p>taantuma hillitsee positiivisesti adhokratian ja hierarkian kannattavuussuhteita sekä hierarkian tuottavuussuhdetta recession positively moderates adhocracy- and hierarchy profitability relationships as well as hierarchy-productiv (83)</p> <p>Monet organisaatiot pitävät johtajuutta kilpailuedun piirteenä ja pätevät johtajat ovat avainasemassa organisaation suorituskyvyn ja tuottavuuden saavuttamisessa. Many organisations view leadership as a feature of competitive advantage and competent leaders as instrumental in achieving organisational performance and productivity (84)</p> <p>Hotellialalla johtamiskulttuurin ja johtamiskäyttäytymisen välillä on vahva suhde työntekijöiden työtyytyväisyyteen, lojaaliuteen ja tuottavuuteen millä on vaikutusta palvelun laatuun, kannattavuuteen ja kasvuun. In the hotel industry, there is a strong relationship between leadership culture and leader behaviour with employee satisfaction, loyalty, and productivity that has a subsequent impact on service quality, profitability and growth (85)</p> <p>Nopeasti muuttuvana ja dynaamisena työympäristönä hotelliala ja tapaustutkimuksen organisointi edellyttävät ammattitaitoisilta johtajilta jatkuvaa kehitystä parantaakseen suorituskyykyään. As a fast moving and dynamic work setting, the hotel industry, and the organisation of the case study, requires professional managers to develop themselves continually to improve their performance. (86)</p> <p>Koska kyseessä on ala, joka luottaa sitoutuneisiin työntekijöihin, jotka tekevät harkinnanvaraisia ponnisteluja tuottaakseen voittoa tuottavia palvelutasoja, johtamisen laatu ja tyyli ovat elintärkeitä halutun luottamuksen ja sitoutumisen saavuttamiseksi. Because it is an industry that relies on engaged employees deploying discretionary effort to deliver service levels that create profit, the</p>	<p>Muut</p> <p>Myyntisaamisten kiertoajalla ei yhteyttä PL-tunnuslukuun, mikä alan luonteen huomioiden tyyppillistä. (3)</p> <p>vaikuttaako esivalmisteiden käyttö ruoka-annoksen laatuun, menekkiin tai laatuimagoon (36)</p> <p>kannattaa hankkia mitoitusohjelma keittiölle (19)</p>		
---	--	--	--

<p>quality and style of leadership is vital to establish desired levels of trust and commitment (87)</p> <p>...asiakkaiden tyytyväisyyden ja kannattavuuden välillä on vahva korrelaatio ja että minkä tahansa yrityksen pitkän aikavälin kaupallinen menestys on luontaisesti sidoksissa palvelun laatuun tuotteen ominaisuuksien lisäksi a strong correlation between guest satisfaction and profitability exists and that the long term commercial success of any business is inherently linked to the quality of service delivery in addition to the product features.(88)</p> <p>Palvelun laatu on merkittävä kilpailuetu mille tahansa hotellille, ja väitän, että hotellin johtoryhmän johtamisen laatu on merkittävä tekijä, joka vaikuttaa ja rohkaisee työntekijöiden sitoutumisen ja sitoutumisen tasoon kaikilla tasoilla sekä harkinnanvaraiseen työhön. The quality of service delivery is a major competitive advantage for any hotel and I argue that the quality of leadership of the hotel management team is a significant factor in influencing and encouraging the levels of commitment and engagement for employees at all levels and the provision discretionary effort. (89)</p> <p>Vastuullinen kirjanpito mahdollistaa tulosvastuun jakamisen yksiköille koko organisaatiossa. Responsible accounting enables accountability for financial results and outcomes to be allocated to individuals throughout the organization. (90)</p> <p>Tavoite mitata kunkin tulosityksikön tulosta. Se sisältää kustannusten ja tulojen kertymisen jokaiselle tulosityksikölle siten, että tulostavoitteessa (tyypillisesti budjetista) poikkeaminen voidaan katsoa johtuvan tulosityksikön vastuu henkilöstä. The objective is to measure the results of each responsibility centre so that deviation from performance target (typically the budget) can be attributed to the individual who is accountable for the responsibility centre. (91)</p>			
---	--	--	--

<p>Artikkelin tavoitteena kiinnittää huomiota ravintola-alan vastuullisuuslaskentaan. Nykyään johtajien on globalisaation ja kiristyvän kilpailun vuoksi saatava henkilökohtaisia tietoja yritysten toiminnasta. The aim of ths paper was to bring attention to the responsibility accountin in the hospitality Industry. Today, due to globalization ond intensified market competition, managers face the need of personal information about companies operation. (92)</p> <p>Se (toimintolaskenta) on myös näkemys kirjanpitojärjestelmästä, jossa korostetaan inhimillistä elementtiä ja sen vaikutuksia toimintaan ja korostetaan kontrollia ja vaikutusvaltaa, jota johtajat voivat harjoittaa siinä organisaation segmentissä, josta he ovat vastuussa. It is also a view of an accounting system, which emphasizes the human element and its effects on operations and stresses the control or influence that managers can exert within the segment of the organization for which they are responsible. (93)</p> <p>Yksi ratkaisu olisi toimintolaskenta (ABC). Toimintolaskenta antaa käsityksen siitä, miten johto palvelee asiakkaitaan tällä hetkellä ja miten palvella heitä paremmin tulevaisuudessa. One of solutin should be the activity-based costing (ABC). Activity-based costin methos provides insight into how managements is presently serving its customers, and how to better serve them in the future. (94)</p>			
---	--	--	--

Toiminnot ajankäyttö

Toiminnot ajankäyttö											
Käytetty aika minuutteina/toiminto											
Arki											
Aamupala	ATP	Lounas	Osaston jako	Päiväkahvi	Päivällinen	Iltapala	Tilaisuudet ja muu	koko pv			
354	890	1223	110	126	295	95	86	3178			
11 %	28 %	38 %	3 %	4 %	9 %	3 %	3 %	100 %			
Aamukeittäjä	minuuttia	Keittäjä	minuuttia	Tiskari	minuuttia	Salaatti	minuuttia	Sali	Tauot		
Aamupala	89	Lounas	151	Aamupala	165	Lounassalaatti	80	Atp-leivät ja jälkkäri	45	Aamupala	28 10 %
Lounas	188	Ateriapalvelulounas	104	Lounas	150	Ateriapalvelusalaatti	66	Lounas	270	ATP	81 29 %
Ateriapalvelu (jako)	68	Lounasjako (osasto)	50	Ateriapalvelu	65	Osaston puutteet	10	Päiväkahvi	75	Lounas	120 43 %
Lounasjako (osasto)	60	Seuraava päivä valm. Lounas	54	Tauot	40	Atp-jako	60	Päivällinen	50	Päiväkahvi	11 4 %
Tauot	40	Seuraava päivä valm. Atp	46		420	Atp-ajo	120	Tauot	40	Päivällinen	25 9 %
	445	Tauot	40			Ateriapalvelutiski	74		480	Iltapala	11 4 %
			445			Tauot	40			Tilaisuudet ja muu	3 1 %
Käytettävissä oleva aika				Iltavuoro siivoukset			450				280 100 %
Yhteensä	minuuttia			jaettuna toiminnoille	minuuttia	Emäntä	minuuttia		Tilaisuustekijä tai muu		
Emäntä	459	Iltavuoro	minuuttia	Aamupala	18,7	11 % Aamupala	23	5 % Työaika	0		
Aamukeittäjä	445	Aamupala	30	Lounas	71,4	42 % Lounas	138	30 %			
Keittäjä	445	Iltapala	60	ATP	45,9	27 % ATP	115	25 %			
Salaatti	450	Päivällinen	180	Päiväkahvi	6,8	4 % Päiväkahvi	23	5 %			
Tiskari	420	Siivoukset	170	Päivällinen	17	10 % Päivällinen	23	5 %			
Salivuoro ja iltavuoro	480	Tauot	40	Iltapala	5,1	3 % Iltapala	18	4 %			
			480	Tilaisuudet	5,1	3 % Tilaisuudet	37	8 %			
Koko pv	3179				170	100 % Muu	41	9 %			
						Tauot	40	9 %			
							459	100 %			

Raaka-aineen käyttö lounasruokailuissa

[illegible]

Lounasruokailun annoskoot

Annoskokoja osasto vk 3/23

Pääruoat

Kaalikääryle 61 g

Burgundinpata 33 g

Silakkalaatikko 59 g

Hernekeitto 143 g

Porsaanposki 47 g (sis.
kastiketta)

Lisukkeet

Peruna/riisi 65 g

Lämmin kasvis 22 g

Lisäkekastike 70 g

Tuoresalaatti 25 g

Jälkiruoka 81 g

Annoskokoja kotiin vietävät vk 3/23

Pääruoat

Kaalikääryle 175 g

Burgundinpata 134 g

Silakkalaatikko 332 g

Hernekeitto 316 g

Porsaanposki 194 g (sis.
kastiketta)

Lisukkeet

Peruna/riisi 142 g

Lämmin kasvis 58 g

Lisäkekastike 115 g

Tuoresalaatti 68 g

Jälkiruoka 139 g

Annoskokoja saliruokailussa vk 3/23

Pääruoat

Kaalikääryle 134 g

Porsaanleike 134 g

Burgundinpata 170 g

Kookos-kurpitsakeitto 55 g

Silakkalaatikko 125 g

Kanankoipi 182 g

Hernekeitto 236 g

Chorizopannu 201 g

Porsaanposki 206 g

Pinaattikeitto 158 g

Lisukkeet

Peruna/riisi 131 g

Lämmin kasvis 50 g

Lisäkekastike 67 g

Ruokaisasalaatti 51 g

Tuoresalaatti 92 g

Jälkiruoka 103 g

Ravitsemispalveluiden lounastoimintojen kehittäminen

Kuinka ravitsemispalveluiden kannattavuutta voidaan kirjallisuuden mukaan edistää? Kirjallisuuskatsauksen tuloksina saatiin viisi teemaa:

I Kustannusten ja kannattavuuden hallinta

- vaikuttaminen kannattavuuteen
- tieto kannattavuudesta ja kustannuksista
- säästäminen kustannuksissa
- hävikin vähentäminen

II Voiton tavoittelu

- kannattavuuden edistäminen
- myynnin edistäminen

III Osaamisen kehittäminen

- toiminnan kehittäminen
- kouluttaminen ja perehdyttäminen

IV Organisaation toimintatavat

- hävikin syyt
- johtaminen
- organisaatiokulttuurin vaikutus kannattavuuteen

V Henkilökunnan toimintatavat

- esihenkilöiden toiminta
- työntekijöiden toiminta

Kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksinä voidaan pitää, että ravitsemispalveluita tuottavalla yksiköllä on oltava tieto kustannuksista ja tuotoista, jolloin kannattavuuteen vaikuttaminen mahdollistuu. On merkityksellistä, että tieto kustannuksista ja tuotoista on työntekijöillä, jolloin he näkevät toimiansa vaikutukset. Toiminnan suunnittelu mm. hävikin välttämiseksi, henkilöstöresurssin tehokas käyttö sekä johtamis- ja organisaatiokulttuurin kehittäminen ovat keinoja kannattavuuden kehittämiseksi. Kirjallisuuskatsauksen aineistoista nousee esille, että säästäminen kustannuksissa on merkityksellistä kannattavuuden edistämiseksi.

6–3–5-kehittämismenetelmä mukailtu

Ideoiden tuottamisen säännöt.

1. Tavanomaisesta ajattelusta on päästävä pois. Ideoinnin ei ole tarkoitus tuottaa parasta ja toimivinta ideaa, vaan tarkoitus on saada ideoita mahdollisimman paljon. Ideoita on oltava paljon, ettei jäädä vanhoihin hyväksi havaittuihin ideoihin kiinni.

2. Huonoja ideoita ei ole ja negatiivinen suhtautuminen esitettyihin ideoihin on kiellettyä. Negatiivisten kommenttien kieltämisen tarkoitus on saada ilmi sellaisetkin ideat, joita ei haluta normaalisti tuoda esille. Ideoiden laatua ei ole tässä vaiheessa tarkoitus arvioida.

3. Ideoinnin on tarkoitus olla hauskaa. Hyvän olon tunne ja hauskuus vapauttavat ideointiin osallistuvien ajattelun.

4. Hyviä ideoita jatkojalostetaan. Syntyneiden ideoiden on oltava vapaasti jatkoideoitavissa ja yhdistettävissä muiden ideoiden kanssa.

5. Villejä ideoita pitää esittää. Villit ideat ovat ehkä käyttökelvottomia mutta niiden avulla saadaan rohkeutta esittää ja mieli vapaaksi käyttökelpoisille ideoille.

Aivoriihi ja siitä johdetut kehittämismenetelmät ovat ryhmätyömenetelmiä. Aivoriihimenetelmät voidaan jakaa aivoriihitekniikkoina puhuttuihin ja kirjallisiin versioihin. Kirjallisissa versioissa keskustelu käydään aivoriihi työskentelyn jälkeen.

6–3–5-menetelmä on kirjallinen yhteiskehittämisen menetelmä. Menetelmässä jaetaan ideointilomakkeet kuudelle osallistujalle, joista jokainen kirjaa lomakkeelle kolme ideaa viidessä minuutissa ongelman ratkaisemiseksi. Viiden minuutin kuluttua lomake kierrätetään seuraavalle osallistujalle, joka keksii kolme uutta ideaa perustuen joko aiemmin keksittyihin ideoihin tai keksii kokonaan uusia ideoita. Näin jatketaan, kunnes jokainen on ideoinut kaikille kuudelle ideointilomakkeelle.

Lounastoimintojen kannattavuuden edistämiseen ”kuinka voisimme” kysymyksiä

- kuinka voisimme saada enemmän asiakkaita?
- kuinka voisimme säästää kustannuksissa?
- kuinka voisimme työskennellä tehokkaammin?
- kuinka voisimme toimia kannattavammin?

Kirjoita 3 ideaa numeroituihin ruutuihin, voit kirjoittaa myös hieman tarkennusta.

5 minuutin kuluttua lomake annetaan seuraavalle, joka kirjaa kolme ideaa seuraaviin ruutuihin. Ideat voivat olla kokonaan uusia tai edellisten ideoiden jatkoideoita.

KUINKA VOISIMME KEHITTÄÄ LOUNASTOIMINTOJEN KANNATTAVUUTTA?

1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Kehitetyt ideat luokiteltuina ja samat ideat yhdistettyinä

I KUSTANNUSTEN JA KANNATTAVUUDEN HALLINTA A. vaikutus kannattavuuteen C. tieto kannattavuudesta ja kustannuksista D. säästäminen kustannuksissa H. hävikin vähentäminen	II VOITON TAVOITTELU B. kannattavuuden edistäminen N. myynnin edistäminen	III OSAAMISEN KEHITTÄMINEN E. toiminnan kehittäminen M. kouluttaminen ja perehdyttäminen	IV ORGANISAATION TOIMINTATAVAT I. hävikin syyt L. johtaminen O. organisaatiokulttuurin vaikutus kannattavuuteen	V HENKILÖKUNNAN TOIMINTATAVAT J. esihenkilöiden toiminta K. työntekijöiden toiminta
RAAKA-AINEKUSTANNUSTEN HALLINTA 1. Raaka-aine kustannusten entistä tarkempi hintavertailu 2. Kilpailutetaan tavarantoimittajat, ostohinta halpenee 3. Raaka-ainekustannukset (millaisia ruokia, satokausi ym.) 4. Ruokien/raaka-aineiden tehokas ostohinta (laskea tarkasti) 5. Halvimmat salaattit ja ruoat linjalle ensin, lautanen täyttyy niillä halvoilla SÄÄSTÄMINEN 6. Olisiko jotkut tuotteet korvattavissa edullisemmalla 7. Jos on tiedossa jotain ruokia, mitä menee vähän, niitä tehdään vähemmän 8. Ei jälkiruokaa, vain kahvi 9. Ruokalistojen / ohjeiden päivittäminen / muokkaaminen 10. Sesonki tuotteet (halvimpia) HÄVIKIN HALLINTA 11. Hävikin minimointi 12. Hävikin jatkuva kirjaaminen, että voidaan seurata, paljonko menee hukkaan	NÄKYVYYS 25. Lehtimainonta 26. Sesonki raaka-aineiden hyödyntäminen ja siitä mainostaminen 27. Valmiit markkinointimateriaalit -> valmistellaan etukäteen, teksti vain vaihdetaan 28. WhatsAppissa enemmän hävikkiruokaa myyntiä henkilökunnalle 29. Markkinointi turistit, ohikulkijat ym. 30. Mainonta ja tehokas kampanjointi 31. Tuotteiden markkinointi ja esittely ”oikeille” kohderyhmille, todellisille käyttäjille 32. Ryhmille aktiivinen markkinointi 33. Mainonta yrityksille 34. Lounaslistojen näkyvyys 35. Lounastoimintojen markkinointi -> some 36. Markkinointi -> kuvia someen 37. Tehokas mainostaminen esim. some / oma Facebook sivu yms. 38. Markkinointia enemmän someen viikolla, asiakkaille muistutuksia, jotta olemme olemassa 39. Mainostaminen esim. yrityksille listoja yms. 40. Keittiölle oma mainoslause ”mitä herkkua tänään...” 41. Vuosikellon hyödyntäminen, jotta suunnittelu riittävän ajoissa TEEMALOUNAS	KOULUTTAMINEN, PEREHDYTTÄMINEN 92. Hoitajalta enemmän tietoa konkreettisen asiakkaan mieltymyksestä 93. Ruoanjakajille enemmän infoa ja keskustelua miten esim. ruokakorttia tulkitaan 94. Koulutus, jotta osataan hyödyntää uusimpia raaka-aineita 95. Messuilta ideoita uudistumiseen TOIMINNAN KEHITTÄMINEN 96. Astioiden palautus erilainen -> tiskarille helpotus -> kannattavuus 97. Houkutteleva esilepano, ruokien koristelu 98. Edullisten mutta vetävien	HÄVIKIN SYYT 105. Kasvisekeittoja vain harvakseltaan, sien- ja kalakeitot liikkuvat alku-ruokana -> kasviskeitot possulle 106. Jos kaksi ruokaa listalla, tarkka harkinta, mitä ne ovat 107. Valikoiman supistaminen suosikit listalle 108. Valikoiman supistaminen esim. salaattipöytä TOIMINTATAVAT 109. Ruokalista vaihtuisi nopeammin->tarjolla paljon esim. kanaa 110. Lyhyempi lounasaika esim. 1,5 h 111. Yksi lounasruoka vain tarjolla – myynti henkilökunnalle -> ei laiteta jätteisiin 112. Asukkaille ei ole tarvetta tarjota 3–5 eri salaattivaihtoehtoa 113. Tilaisuuksia varten ns. ruokapaketti ei ihme omia vaatimuksia	115. Työnkuvien tarkastelu 116. Jos yksiköissä toistuvasti sa-laattit palautuvat -> ei laiteta samanlaista annosta joka päivä 117. Työntekijöiden ... kuka osaa parhaiten ja nopeimmin jotain, tekee sen 118. Saada henkilöstö motivoitumaan, tehdään yhdessä ja erikseen laadukasta ruokaa 119. Työnjaon selkeyttäminen, turhia työvaiheita karsitaan, ei multitas-kausta 120. Keittiön ja hoi- van tiiviimpi

<p>13. Annoskokojen tarkka määrittely osaston asukkaille</p> <p>14. Niin paljon, kuin mahdollista hyödynnetään edellisen päivän ruokia</p> <p>15. Hävikkiruoan maksimaalinen hyödyntäminen</p> <p>16. Ruokalistan joustavuus hävikin minimoimiseksi</p> <p>HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET</p> <p>17. Henkilökunnan ilmaiset ”pulalahvit” joka päivä, voiko ajatella, että esim. vain maanantai aamuna</p> <p>18. henkilökunnan määrä</p> <p>19. Ruokakuskin ulkoistaminen -> säästyy työvoimaa talossa käytettäväksi</p> <p>TIEDON LISÄÄMINEN</p> <p>20. Verrataan toimintoja edellisiin vuosiin, kilpailijoihin, mitä muutosta tehtävä, analysoidaan</p> <p>21. Kustannustietoisuuden lisääminen henkilökunnalle -> koulutus -> tietoisuus hävikkiruoan määrästä</p> <p>22. Asiakaspalautteen kerääminen – palautelaatikko keittiöllä</p> <p>23. Asiakaskysely sähköisesti esim. Forms Facebookin, instan kautta linkki</p> <p>24. Asiakaskyselyt esim. toiveruokalistoja</p>	<p>42. Teemalounas, teemapäiviä tehokkaasti mainostaen esim. pizzapäivä, monta eri ruokaa samasta raaka-aineesta</p> <p>43. Teemaviikot</p> <p>a. hiihtolomaviikolla kainuulaista ruokaa, perinneruoat, erimaiden ruokia</p> <p>44. Vuosikellon hyödyntäminen -> paremmin huomioidaan vuoden kierrosta löytyvät teemat</p> <p>45. Joka viikko pitsapäivä, keittopäivä jne.</p> <p>TAPAHTUMA</p> <p>46. Erilaiset tapahtumat</p> <p>47. Esiintyjä (kuoro tms.) lounaan yhteyteen + teemalounas</p> <p>48. Lounasruokailun yhteyteen joku tapahtuma – ehkä lauantai toteutus</p> <p>49. Asiakkaita lisätään järjestämällä avoimet ovet, kutsuvierastilaisuuksia</p> <p>50. Ohjelmaa lounaan yhteyteen. Kävelylenkki + lounas, karaokelounas, Lounas + sketsi, Lounas + taloon tutustuminen,</p> <p>51. Lounas + hoito, suolahuone, Hydrojet, Cryo</p> <p>TARJOUKSET</p> <p>52. Tarjoukset</p> <p>53. Lounastarjoukset ”tutustumistarjous”</p> <p>54. Tarjous: hoito + lounas</p> <p>55. Tarjousviikko, jotta asiakkaat palaisivat koronan jälkeen</p> <p>56. Ämpäritarjous</p> <p>57. Tarjoukset esim. lounaan ostajalle mukaan toinen lounas edullisemmin</p> <p>58. Tosi edullinen hinta joku päivä tai kolme lounasta kahden hinnalla</p> <p>59. Kolme lounasta kahden hinnalla</p> <p>60. Ryhmäale neljä kolmen hinnalle -> työporukoille</p> <p>61. Markkinointia firmoille esim. 10 lounasta edullisemmin tms.</p> <p>62. Markkinointia 10 ruokalippua -> yksi ilmainen</p> <p>63. Arvontoja (lounas)</p> <p>64. Noutoruoka kampanjoita esim. pe iltapäivänä</p> <p>65. Arvonnat, kilpailut, tarjoukset</p> <p>66. Yllätyksiä asiakkaille, kuponkeja, voittoja, joka kymmenes ateria veloituksetta</p> <p>67. Viimeisen puolen tunnin ale, jos ruokaa paljon jäljellä</p> <p>ASIAKKAIDEN HOUKUTTELU</p> <p>68. Ei sellaisia ruokia, jotka ei ”miellytä” (esim. kasviskeitot)</p>	<p>ruokalajien suosiminen ruokalistalla</p> <p>99. Kuntoutujat omaan tilaan syömään, sali pieni ja monesti kuntoutujia paljon</p> <p>100. Paikallista / lähiruokaa enemmän</p> <p>101. Työvälineet ja laitteet kuntoon, työn tekeminen on nopeaa ja mukavaa</p> <p>102. Ruokakortteihin täsmällisyys termien käyttöön</p> <p>103. Ostopalvelun tiedostaminen ja kartoittaminen, jos menee liikaa aikaa omalla porukalla, voi ulkoistaa</p> <p>104. Uudet toimintamallit käyttöön – voiko käytäntöjä muuttaa</p>	<p>114. Asukkaille enemmän puuroja + keittoja</p>	<p>kanssakäyminen</p>
---	--	---	---	-----------------------

	<p>69. Houkuttelevia ruoannimiä</p> <p>70. Etsitään valikoima edullisia mutta menevä ruokalajeja</p> <p>71. Ruokalistat houkuttelevia</p> <p>72. Ruokalistasuunnittelussa huomioitava paremmin, että on vetäviä ruokia</p> <p>73. Peruskotiruoka</p> <p>74. Joku erikoisuus, jälkiruoka?</p> <p>75. Sisäänvetotuotteet</p> <p>TILARATKAISUT</p> <p>76. Ravintolatilat lähempänä asiakkaita</p> <p>77. Ravintola Ainolan tiloihin... Torille</p> <p>78. Retkilounas rannalla, pihalla, metsässä</p> <p>79. Terassille keittiötiloja</p> <p>ERILAISET TOIMINTATAVAT</p> <p>80. Autokaista</p> <p>81. Asiakkaat päättävät ruokalistan</p> <p>82. Jos jokin ruoka loppuu niin ei tarvitse tehdä juuri samaa, voi tehdä, vaikka annoksia</p> <p>83. Lautastarjoilu</p> <p>84. Tilauslounas</p> <p>85. Päivän annos tilataan keittiöstä</p> <p>LISÄMYynti</p> <p>86. Jäännösruokien /annosten myynti ulkopuolisille</p> <p>87. Ruokailijalle ruokapaketti edullisemmin mukaan, jos haluaa</p> <p>88. Resque hävikkiruoka applikaatiolla ulkopuolisille myynti</p> <p>89. Lisämyynti -makeiset</p> <p>MUUTA</p> <p>90. Sesonkituotteista jonkunlainen esite näkyville</p> <p>91. Esite hävikin vähentämiseen, kannustamiseen -> ota minkä jaksat syödä</p>			
--	--	--	--	--

PDSA-suunitelma

IDEA	PLAN	DO	STUDY	ACT
	<ul style="list-style-type: none"> Suunnittelu, tavoitteet, mittarit Mitä halutaan saavuttaa Kuinka arvioidaan Millä mitataan onnistumista 	<ul style="list-style-type: none"> Toteutuksen suunnittelu, mitä käytännössä tehdään Kuka toteuttaa Tarvitaanko koulutusta Tulosten mittaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Arvioidaan ja analysoidaan tulokset Mitä opittiin Missä onnistuttiin / epäonnistuttiin ja miksi 	<ul style="list-style-type: none"> Päätetään, jatketaanko uudelle kierrokselle Mitä parannetaan? Parannusehdotusten kanssa edetään uudelleen Plan vaiheeseen
NOPEASTI TOTEUTETTAVAT IDEAT				
Aikaisempi lounasaika ja viimeisen tunnin alennus	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena tasoittaa ruokasalin ruuhkaa ja viimeisen tunnin hiljaista aikaa Mitataan asiakasmääriä eri ajan-kohtina Mitataan myynnin määrää ja verrataan aikaisempaan 	<ul style="list-style-type: none"> Aikaistetaan henkilökunnan ja kuntoutusasiakkaiden lounaan aloitusaikaa puolella tunnilla. Itse maksavat tulevat entiseen aikaan. Alennetaan viimeisen tunnin lounaan hinta 10,60 € huhtikuun ajaksi /kolmeviikkoa. Markkinointi somessa ja paikallisleh-teen mainos (?). 	<ul style="list-style-type: none"> Salihenkilökunnan kokemukset myönteisiä lounasajan porrastuksesta Kassanauhan mukaan asiakkaita kävi 2–4 henkilöä alennetulla tunnilla, joka on todella vähän Ei mainittavaa muutosta asiakas-määrissä 	<ul style="list-style-type: none"> Jatketaan lounasajan porrastusta Viimeisellä tunnilla asiakkaita vähän, joten syksyllä lyhennetään lounasravintolan aukioloaikaa Kesäaikana matkailijoiden palvelemiseksi lounasaika pidetään nykyisellään
Tarjousviikko, kysely ja arvonta	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena saada uusia lounasasiakkaita ja saada vanhat asiakkaat palaamaan Mittarit kyselyn tulokset, myynnin määrä, asiakkaiden määrä, kannattavuus suhteessa kustannuksiin Toukokuussa mitataan asiakas-määriä, onko asiakkaita tullut huhtikuun kampanjoinnin avulla lisää 	<ul style="list-style-type: none"> Huhtikuun viimeisellä viikolla järjestettävä alennusviikko. Lounas koko viikon hintaan 9,50 €. Asiakkaille järjestetään kysely ruokasaliin täytettävällä lomakkeella sekä sähköinen forms kysely facebookin välityksellä Asiakkaita houkutellaan osallistumaan kyselyyn arpomalla osallistujien kesken palkintoja esim. lounasliput 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaita oli kokonaisuudessaan 45 % enemmän kuin tavallisesti Vaihtelu päivien välillä suurta, asiakkaat tulevat sen mukaan mitä ruokaa on tarjolla Asiakaskyselyyn saatiin hyvin vastauksia, mutta vastauksista ei kovin paljoa saada irti, jotain ideoita mitä voisi tehdä lounaalle ruoaksi Asiakkaat toivovat viikonlopun aukioloa 	<ul style="list-style-type: none"> Jatkoa ajatellen voi pohtia halutaanko itse maksaviin lounasasiakkaisiin panostaa, jatketaanko yleensäkin avointa lounasravintolaa, vai keskitytäänkö asukka- ja kuntoutus sekä kotiin viettävien ateriapalveluiden järjestämiseen ajatuksella että jos joku haluaa ulkoa käydä meillä syömässä niin tervetuloa mutta ei panosteta siihen sen enempää

		<ul style="list-style-type: none"> Mainonta paikallislehdessä, somessa, ruokasalilla 		
Äitienpäivälounaan järjestäminen	<ul style="list-style-type: none"> Tavoite saada asiakkaat liikkeelle äitienpäivänä Mitataan kuluja, tuloja ja kannattavuutta Lasketaan asiakasmäärä 	<ul style="list-style-type: none"> Suunnitellaan ja toteutetaan äitienpäivälounas Markkinointi paikallislehdessä sekä somessa 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaita oli samaan malliin kuin ennen covid-19 pandemiaa, kun äitienpäivälounas viimeksi järjestettiin vuonna 2019 Toimintolaskennan mukaan kannattavuus oli heikko, kaikki toiminnot heikosti plussalla. Olisiko asiakkaat tulleet, jos hinta olisi ollut korkeampi? 	
Osastojen välisen yhteistyön lisääminen hoivan ja ravitsemispalvelujen välillä	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena vähentää osastoilla syntyvää ruokahävikkiä lisäämällä osaamista osastojen ruokakorttien tekoon ja tulkintaan. Mittarina toimii hävikin määrän mittaaminen ja arviointi ruokakorttien edistymisestä ja siitä onko korttien teossa osastojen välillä yhteinen kieli. 	<ul style="list-style-type: none"> Osallistuminen viimeisen osaston ruoanjakoon osastolla (10–16 vuoro). Keittiöltä osallistuminen hoitajien palaveriin. (emäntä + yksi) Ohjeen tekeminen ruokakortin tekoon, termien tarkka määrittely 		
PIDEMMÄLLÄ AJALLA TOTEUTETTAVAT IDEAT				
Teemalounaat	<ul style="list-style-type: none"> Tavoite saada vaihtelua lounastarjontaan Tavoite saada kokeilun haluisia asiakkaita Mittarina asiakasmäärät 	<ul style="list-style-type: none"> Suunnitellaan kerran kuukaudessa tarjolle teemalounas Aloitetaan maakuntien mauista Jatketaan kansainvälisiin makuihin 		
Mainoskirje yrityksiin	<ul style="list-style-type: none"> Tavoite lisätä tietoisuutta lounastarjonnasta Kartoitetaan, onko kiinnostusta yrityksiin vietäviin aterioihin Mitataan yritys asiakkaiden määrää 	<ul style="list-style-type: none"> Suunnitellaan teoriassa, kuinka yrityksiin vietävät ateriat toimivat Lähestytään paikallisia yrityksiä kirjeellä 		

Mainos ikäihmisten kokoontumispaikkoihin	<ul style="list-style-type: none"> Tavoite saada jatkossakin kotiin vietäviin aterioihin asiakkaita Saada ikäihmiset lounasasiaksi lounasravintolaamme Mittarina kotiin vietävien aterioiden määrä Lounasravintolan asiakasmäärät / ikärakenteen seuraaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tehdään mainos, joka suunnattu iäkkäille asiakkaille, jotka voivat pian tarvita kotiin vietäviä palveluja Viedään iäkkäiden kohtaamispaikkoihin 		
Lapsiperheiden houkuttelu	<ul style="list-style-type: none"> Tavoite saada perheitä lounasasiakkaiksi Lounasravintolan asiakasmäärät / ikärakenteen seuraaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tehdään mainos lapsiperheille heidän kokoontumispaikkoihinsa jaettavaksi Some mainonta lapsiperheille Lapsiperheille suunnattu teema?? 		
Osallistuminen paikalliseen yhteismarkkinointiin ja messuille	<ul style="list-style-type: none"> Tavoite saada näkyvyyttä Mitataan myynnin määrää 	<ul style="list-style-type: none"> Osallistutaan paikallislehden sesonkmainontaan Osallistutaan paikallisten yritysten yhteismainontaan Osallistutaan messuille 		
Tukkujen kilpailutus	<ul style="list-style-type: none"> Tavoite saada mahdollisimman edulliset tukkuhinnat Mittari: tehtiinkö kilpailutus vai ei 	<ul style="list-style-type: none"> Kilpailutus toteutetaan, kun vanha sopimus on lähestymässä loppuaan vuoden 2024 lopussa 		
Muuta Kotipaketti mukaan – 30 % Erilaiset tarjoukset hoito ja lounas	<ul style="list-style-type: none"> Tavoite saada lisämyyntiä jo paikalla oleville Mitataan, paljonko lisämyyntiä on saatu näillä keinoilla 	<ul style="list-style-type: none"> järjestetään tarjouskampanja, jonka aikana palvelua tarjotaan 		