

Juhlapalvelun tilaus-toimitusketjun kehittäminen

Pirjo Keskinen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Keskinen, Pirjo	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 8.12.2014
	Sivumäärä 86	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi Juhlapalvelun tilaus-toimitusketjun kehittäminen		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) Juvenes-Yhtiöt Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä uusi toimintatapa Juvenes juhlapalvelulle. Toimintaa haluttiin kehittää taloudellisemmaksi, lisätä kilpailukykyä, tilaus-toimitusketjun hallintaa ja toimitusten varmuutta.</p> <p>Työ toteutettiin tapaustutkimuksena. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin sekundaarisia aineistoja, haastatteluja ja havainnointia. Haastattelut toteutettiin puoli-strukturoituna lomakehaastatteluna. Haastateltavat henkilöt olivat juhlapalvelun työntekijöitä. Lisäksi haastateltiin asiakasta ja yhteistyökumppania. Aineistot analysoitiin palvelujen vaikutusten arviointi-menetelmän avulla.</p> <p>Tulosten arvioinnissa keskityttiin toimitusketjun hallintaan, sillä Supply Chain Management (SCM) oli vähällä huomiolla toiminnan kokonaistaloudellisuuden ja sujuvuuden näkökulmasta. Tuloksia arvioitaessa otettiin huomioon tutkimusfilosofian vaikutus. Tutkimuksen perusteella valittiin juhlapalvelun tulevaisuuden toteutustavaksi projektiorganisaatiomalli, joka oli toimitusketjun hallinnan kannalta paras vaihtoehto.</p> <p>PVA-menetelmän avulla voidaan analysoida palveluyritysten toimitusketjun hallintaa. Tulosten avulla voidaan osoittaa toiminnan kehittämissuunta. Kehittämissuunnitelman tulee osoittaa looginen polku haluttuun tulevaisuusnäkemykseen. Tulevaisuuspolku muodostetaan käytäntöorientoituneen tutkimusprosessin avulla ratkaisemaan toiminnan ongelmatilanteita.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palveluliiketoiminta, kilpailukyky, toimitusketjun hallinta, PVA-menetelmä		
Muut tiedot		



Author(s) Keskinen, Pirjo	Type of publication Master's Thesis	Date 8.12.2014
	Pages 86	Language Finnish
		Permission for web publication: (X)
Title Developing supply chain in event services		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Juvenes-Yhtiöt Oy		
Abstract <p>The target of this thesis was to search a new way of operations for Juvenes Catering. Operations must be more profitable with increased competitiveness, better supply chain management and more reliable deliveries.</p> <p>The data collection for this case study was based secondary materials. Semi-structured interviews based on preplanned forms were used. The interviewed experts represent customer service, kitchen, transportation, sales, management, customers and partners.</p> <p>The evaluation of the results focused on the key challenges of supply chain. Supply Chain Management (SCM) has often received only minor attention considering overall economy and fluent operations in particular. The obtained results are based on the theory, interviews and observations. A project manager based working model was selected for future planning.</p> <p>Service Impact Assessment (SIA) system can be used to find guidance for future development. The resulting development plan must show a logical path, a future path, to the desired future vision. This path is based on practically oriented research. This type of research focuses on challenges and opportunities while solving the operational problems observed.</p>		
Keywords Service business, competitiveness, supply chain management, SIA analysis		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	PALVELULIIKETOIMINNAN KILPAILUKYKY	4
2.1	<i>Palveluliiketoiminta</i>	6
2.2	<i>Kilpailukyky</i>	7
2.3	<i>Juhlapalvelu</i>	10
3	TOIMITUSKETJUN HALLINTA	11
3.1	<i>Tiedonhallinta</i>	12
3.2	<i>Henkilöstönhallinta</i>	13
3.3	<i>Asiakkuudenhallinta</i>	15
3.4	<i>Toimintojen mittaamisen hallinta</i>	16
3.5	<i>Ulkoistettujen toimintojen hallinta</i>	19
3.6	<i>Kuljetusten ja varastojen hallinta</i>	20
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	22
4.1	<i>Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu</i>	22
4.2	<i>PVA-menetelmä kehittämistyön välineenä</i>	27
4.2.1.	<i>Juhlapalvelun nykytila</i>	28
4.2.2.	<i>Ydinpalvelu ja kumppanuus</i>	31
4.2.3.	<i>Projektiorganisaatio malli</i>	32
4.2.4.	<i>Organisaatioon hajautettu malli</i>	35
4.3	<i>PVA-analyysi</i>	37
4.3.1.	<i>Vaihtoehtojen kuvaus</i>	37
4.3.2.	<i>Tiedonhallinnan näkökulma</i>	39
4.3.3.	<i>Henkilöstönhallinnan näkökulma</i>	43
4.3.4.	<i>Asiakkuudenhallinnan näkökulma</i>	46
4.3.5.	<i>Toimintojen mittaamisen näkökulma</i>	49
4.3.6.	<i>Ulkoistettujen toimintojen näkökulma</i>	52
4.3.7.	<i>Kuljetusten ja varastoinnin näkökulma</i>	55
4.3.8.	<i>Kilpailukyvyn ja talouden näkökulma</i>	59
4.4	<i>Tulokset</i>	62
4.5	<i>Luotettavuuden arviointi</i>	64
5	POHDINTA	66
5.1	<i>Kehittämissuunnitelma</i>	69
5.2	<i>Jatkotutkimukset</i>	72
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	79
	<i>Liite 1. Puolistrukturoitu haastattelu lomake</i>	79

KUVIOT		
	Kuvio 1. Tilaus-toimitusprosessi	12
	Kuvio 2. Strategia ja lisäarvo	16
	Kuvio 3. Tuottoalueen visuaalinen kartta	18
	Kuvio 4. Tutkimussipuli	23
	Kuvio 5. Ydinpätevyyspuu	29
	Kuvio 6. Juhlapalveluprosessin nykytila	30
	Kuvio 7. Ydinpalvelu ja kumppanuus	31
	Kuvio 8. Projektioorganisaatio	33
	Kuvio 9. Organisaatioon hajautettu malli	36
	Kuvio 10. Tulevaisuus polku	71
TAULUKOT		
	Taulukko 1. Tiedonhankinnan menetelmiä	26
	Taulukko 2a. PVA-vaihtoehtojen kuvaus	37
	Taulukko 2b. Vaihtoehtojen arviointi	38
	Taulukko 3a. Tiedonhallinta	39
	Taulukko 3b. Asiantuntijoiden kommentit tiedonhallintaan	40
	Taulukko 4a. Henkilöstönhallinta	43
	Taulukko 4b. Asiantuntijoiden kommentit henkilöstönhallintaan	44
	Taulukko 5a. Asiakkuudenhallinta	46
	Taulukko 5b. Asiantuntijoiden kommentit asiakkuudenhallintaan	47
	Taulukko 6a. Toimintojen mittaamisen hallinta	49
	Taulukko 6b. Asiantuntijoiden kommentit toimintojen mittaamisen hallintaan	50
	Taulukko 7a. Ulkoistettujen toimintojen hallinta	52
	Taulukko 7b. Asiantuntijoiden kommentit ulkoistettujen toimintojen hallintaan	53
	Taulukko 8a. Kuljetusten ja varastojen hallinta	55
	Taulukko 8b. Asiantuntijoiden kommentit kuljetusten ja varastojen hallintaan	56
	Taulukko 9a. Kilpailukyvyyn ja talouden hallinta	59
	Taulukko 9b. Asiantuntijoiden kommentit kilpailukyvyyn ja talouden hallintaan	60
	Taulukko 10. Tulokset näkökulmien osalta	63
	Taulukko 11. Yhteenveto vaihtoehtojen osalta	64

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty Juvenes-Yhtiöt Oy:lle juhlapalvelun tilaus-toimitusketjun kehittämiseksi. Yrityksen toiminta-ajatuksena on opiskelijoihin kohdistuvien palvelujen järjestäminen ja omistajayhteisöjen päämäärien tukeminen kannattavalla liike-toiminnalla. Tavoitteena on opiskelijapalveluiden tuottaminen ja laadun turvaaminen sekä taloudellisten voimavarojen kartuttaminen jatkuvaa toiminnan kehittämistyötä varten. Opiskelijaideologiansa mukaisesti Juvenes haluaa edistää opiskelumahdollisuuksia tarjoamalla tamperelaisille yliopisto-opiskelijoille hyvälaatuisia sekä edullisia ravitsemus- ja kirjakauppal palveluja. (Juvenes-Yhtiöt Oy 2012.) Opinnäytetyönäni teen juhlapalvelun tilaus-toimitusketjun kehittämissuunnitelman. Kehittämistyöllä tarkoitetaan Rubinin (2004) mukaan uusien tuotantoprosessien luomista tai nykyisten prosessien kehittämistä tutkimustuloksiin ja käytännön kokemuksiin perustuvien tietojen avulla. Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään mahdollisimman suureen luotettavuuteen ja vältetään spekulatioita. Tieteellinen tutkimus lähtee siis aina liikkeelle teoriasta ja aiemmista tutkimuksista, ja vasta tämän jälkeen edetään konkreettiseen tutkimukseen.

Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimusongelman muotoilua ja auttaa rajaamaan tutkimuksen kannalta keskeiset asiat (Kurkela 2004). Tämä kehittämistyö perustuu toimitusketjun hallinnan teoriaan, palveluliiketoimintaympäristön teoriaan ja palvelujen vaikutusten arviointi (PVA)-analyysiin. Tutkimusaiheen valinnassa huomioon otettavia asioita ovat tutkimustarve ja tutkimuksen tieteellinen merkitys. Tuloksilla on oltava uutuusarvo. (Rubin 2004.) Palveluliiketoiminnan alalla mitataan usein asiakkaan kokemaa laatua, palvelun sujuvuutta, tuotteiden laatua ja tuotteiden katetta sekä työtehokkuutta. Palveluyritysten tuote-, hinta- ja palvelun laadun mittarit ovat toimivia, mutta kokonaisuuden hallinnan kannalta oleellinen asia eli SCM (Supply Chain Management) on vähällä huomiolla toiminnan kokonaistaloudellisuuden ja sujuvuuden kannalta. Yleensä prosessien onnistuminen määritellään kustannusten, laadun ja ajan avulla, joista laatua ja aikaa on helppo mitata, mutta kustannukset ovat analyyttinen käsite, jonka mittaamiseen tarvitaan oikein laadittu toimintolaskentamalli (Kaplan & Norton 2004, 106).

Tutkimusongelma on juhlapalvelun tilaus-toimitusketjun ongelmakohtien tunnistaminen, prosessin kustannuksia aiheuttavien toimintojen esiin nostaminen sekä kilpailukyisten ratkaisujen hakeminen.

Kehittämistyön tavoitteena on löytää ratkaisuja seuraaviin asioihin

- kilpailukyvyyn, kannattavuuden ja tehokkuuden kehittäminen
- oikeiden asioiden tekeminen
- vaihtoehtoisten toimintatapojen mittaaminen PVA:n avulla
- tiedonkulun parantaminen organisaation sisällä.

2 PALVELULIIKETOIMINNAN KILPAILUKYKY

Aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys. Strategia erottua kilpailijoista on organisaation elinehto. Kilpailun tunnistaminen on organisaation menestymisen kannalta tärkeää. Kun tarkastelu ulotetaan tuleviin vuosiin ja vaihtoehtoisin tapoihin tyydyttää tarpeita, lähes kaikki organisaatiot tulevat kilpailun piiriin. (Kamensky 2010, 16.) Organisaation strategia kuvaa organisaation tapaa tuottaa arvoa osakkeenomistajille, asiakkaille ja kansalaisille (Kaplan & Norton 2004, 27). Elorannan (2010) mukaan strategia on ehkä yleisimmin väärin käytetty liikkeenjohdon termi. Strategiaan voidaan ajatella kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen on konsernistrategia, jonka avulla kuvataan, millä liiketoiminnan alueilla yritys toimii. Toinen on liiketoimintastrategia, jossa kuvataan, kuinka kyseisellä liiketoiminnan alueella kilpaillaan asiakkaiden suosiosta. Liiketoimintastrategiassa kuvataan liiketoimintakonseptien perusvalinnat, tuote- ja palvelutarjonnan laajuus sekä esimerkiksi toimitilojen sijainti. (Suomela 2010, 31.)

Peruseriaate on, että strategian tulee olla ymmärrettävä, ja organisaation johdon sekä hallituksen tulee ymmärtää se samoin. Kun strategia viestitään henkilöstölle, osakkeenomistajille ja sidosryhmille, siinä ei saisi olla tulkinnan mahdollisuuksia. Strategian pitää sisältää keskeisiä objektiivisesti mitattavia tavoitteita, kuten taloudelliset tunnusluvut, markkinaosuus alueellisesti, tuoteryhmittäin tai asiakaskunnittain. (Suomela 2010, 157.)

Menestyvät yritykset erottuvat Porterin (2006) mukaan kilpailijoista määrätietoisuudella ja kilpailuasenteella. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä sekä kotimaisessa että globaalissa kilpailussa. Kilpailuetu syntyy kehittämisestä, innovoinnista ja muutoksista. (Porter 2006, 649.) Piironen (2014) mukaan Valovirtaa ja Hyvöstä (2009) lainaten innovaatiotoiminnalla on kolmenlaisia hyötyjä, joista ensimmäinen on nykyisten tehtävien tehokkaampi hoito, tuottavuuden paraneminen ja taloudelliset säästöt. Toinen hyöty on nykyisten palvelujen laadun parantaminen ja sitä kautta asiakasvaikutavuuden paraneminen. Kolmas hyöty on uusien tarpeiden, ongelmien ja mahdollisuuksien kautta tehtäväkentän kehittyminen. (Piironen 2014, 83.) Kilpailuedun säilyttäminen perustuu jatkuvaan tuote-, palvelu- ja prosessikehitykseen. Jos yritys ei pysty kilpailemaan uusilla innovaatioilla, voivat kilpailijat tuottaa saman palvelun ja tuotteet kopioimalla, ja tällöin kilpailun ainoaksi välineeksi jää hinta. Onnistuneet innovaatiot takaavat näin ollen yritykselle uusia asiakkaita, vahvistavat nykyisiä asiakkuuksia ja lisäävät voittoja. (Kaplan & Norton 2004, 149.) Grönroosin (2003) mukaan: *Yritys voi palauttaa kilpailukykynsä jalostamalla ydintuotteensa palvelutarjoomaksi, johon sisältyy arvoa kasvattavia laskutettavia ja ilmaisia palveluaineksia.* Näitä palvelukilpailussa selviytymisen edellytyksiä ovat asiakas-, kilpailu- ja tekniikkalähettäisyys. (Grönroos 2003, 37.)

Näkemykselliseen tulevaisuusajatteluun tarvitaan Rubinin (2004) mukaan mielikuvitusta, luovuutta ja ideointikykyä. Oleellisena hän pitää kuitenkin järjestelmällisyyttä ja loogisuutta, sillä tulevaisuusnäkemys pitäisi osoittaa looginen polku, jota noudattamalla tulevaisuuden kuva voi toteutua. Nykyisyyden ja menneisyyden välisen rakentumisen keino on tulevaisuusajattelu, jonka avulla voidaan muodostaa käsitys päivittäisen toiminnan merkityksestä. Määritelty tulevaisuuden tavoitetilä voidaan saavuttaa tunnistamalla tarvittavat kehityskohteet ja hyödyntämällä toimijoiden sosiaalinen innovaatio. Tulevaisuustietoisuus edellyttää siis aktiivista osallistumista arjen tulevaisuutta luoviin prosesseihin niitä tutkimalla, ottamalla kantaa ja tekemällä. Tulevaisuuspohdinta tarvitsee perspektiiviä ja pohjan, jolle uudet ideat voivat rakentua. Siihen vaaditaan menneen tuntemusta, luovuutta, ennakkoluulottomuutta ja näkemyksellisyyttä. Oikeiden päätösten tekemisen vastuu on sekä yksi-

löllä että organisaatiolla, ja sen vuoksi arvoajattelu kuuluu oleellisena osana tulevaisuuden suuntaviivojen pohdiskeluun. (Rubin 2004.)

Piironen (2014) tutkimuksessa tarkasteltiin dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä tulevaisuussuuntautuneessa innovaatiotoiminnassa. Operationaalinen kyvykkyys nähdään päivittäisessä toiminnassa, ja dynaaminen kyvykkyys on kykyä kehittää uusia, asiakkaiden tarpeisiin vastaavia ratkaisuja. Suurimmaksi haasteeksi innovaatiotoimintaa tutkittaessa todettiin pitkäjänteisyyden ja järjestelmällisyyden puute. Innovaatiotoiminnan pitäisikin kuulua koko organisaatiolle. Dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämisestä todettiin, että usein hyvätkin ideat jäävät toteuttamatta puutteellisen ideoiden arvioinnin vuoksi. Toiseksi haasteeksi todettiin, että henkilöstön positii-visen asennoitumisen ja sitoutumisen jatkuva kehittäminen kaipaa aktiivisia työntekijöitä. (Piironen 2014, 96 - 98.)

2.1 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminta on määritelmän mukaan *liiketoimintaa, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan*. Palvelun tarjoaminen on itsenäinen osa liiketoimintaa, jolloin myös itsepalvelumahdollisuuden tarjoaminen on yksi palveluliiketoiminnan muoto. (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 9.)

Kuten kaikessa kehitystyössä, myös palveluliiketoiminnassa, uusien palvelujen ja innovaatiokyvyn merkitys korostuu kilpailuedun ylläpitämisessä. Palveluliiketoiminnan kehitystä ajatellen tärkeässä asemassa ovat palveluprosessit, jotka tapahtuvat yrityksen sisällä ja asiakkaiden kanssa muodostaen arvoa lisäävien toimintojen ketjun. Palveluprosessin kuvaaminen mahdollistaa analysoinnin ja resursoinnin sekä erillisten työvaiheiden määrittelyn. Yksittäiset palveluprosessit spesifioidaan, ja niistä muodostetaan asiakkaan tarpeiden mukainen palvelukonsepti, joka toteuttaa yrityksen strategiaa ja sisältää kuvauksen siitä, miten sovittu kokonaisuus toimitetaan asiakkaalle. (Lähdeaho 2011, 12 - 16.)

Lähdeahon (2011) tutkimuksessa ilmeni, että tutkittujen yritysten palveluliiketoiminnan tavoitetila perustui asiakasorientoituneeseen lähestymistapaan, liiketoiminnan kannattavuuteen, strategiaan linjauksiin, sisäisten prosessien kehittämiseen, palveluliiketoiminnan osuuden kasvattamiseen ja toimitusketjun kehittämiseen. Palveluliiketoiminnan alan menestystekijöiksi korostuivat asiakassuhteiden hallinta, useiden palveluiden hallinta, teknisen osaamisen ja palveluliiketoiminnan kehityksen tukeminen koko organisaatiossa. (Lähdeaho 2011, 57 - 63.)

Yritykset kehittävät palveluinnovaatioita Kvickin (2013) tutkimuksen mukaan siksi, että asiakkaiden koettiin tarvitsevan uusia palveluvaihtoehtoja, vaikka näihin tarpeisiin ei aina pystytäkään vastaamaan resurssien rajallisuuden ja asiakkaan tarpeiden monimuotoisuuden vuoksi. Myös asiakkaiden tärkeys yrityksille korostui tarpeena pitää asiakas yrityksen palvelujen käyttäjänä ja asiakkaan kiinnostuksen ylläpitämisenä. Tuottavuus nähtiin myös oleellisena, sillä uusilla palveluilla voidaan lisätä myyntiä ja parantaa tulosta. Yhteenvetona tutkija toteaa, että autonomiaa ja itsenäisyyttä korostava kulttuuri sekä virheiden hyvä sietokyky korostuivat sekä teoriassa että tutkimuksessa ja että näitä osa-alueita kannattaa vahvistaa lisäämällä erilaisia kannustimia. (Kvick 2013, 72 - 74, 101.)

2.2 Kilpailukyky

Kun halutaan ymmärtää kilpailua, on koko toimiala analyysin perusyksikkö. Toimiala koostuu ryhmästä kilpailijoita, jotka tuottavat kilpailevia tavaroita tai palveluja. Yrityksen kilpailustrategian on pohjauduttava toimialan rakenteeseen ja muutosten ymmärtämiseen.

Kilpailun luonne riippuu viidestä kilpailutekijästä, jotka ovat:

- uusien tulokkaiden uhka
- korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka
- tavarantoimittajien neuvotteluasema
- asiakkaiden neuvotteluasema
- olemassa olevien kilpailijoiden uhka.

Nämä viisi kilpailutekijää määräävät alan kannattavuuden. Kunkin viiden kilpailutekijän vahvuus riippuu toimialan rakenteesta eli taloudellisista ja teknisistä ominaisuuksista. (Porter 2006, 69-73.)

Uusi globaali talous on lisännyt johtamisen työkalujen kysyntää. Näiden työkalujen avulla pyritään jäsentämään liiketoiminnan kasvavaa monimutkaisuutta. Johtamistyökalujen avulla kerätään informaatiota ja käytetään analysoitua tietoa päätöksenteon tukena. (Tienari & Meriläinen 2009; Tynnilä 2013, 7.) Kunnaksen (2013) mukaan päätöksenteko on välttämätöntä kaikissa organisaatioissa. Päätöksenteon vaikeus riippuu siitä, kuinka selvät päämäärät ovat ja kuinka hyvin vaihtoehdot päämäärien saavuttamiseksi tunnetaan. Päätöksenteossa valitaan toiminnan suunnat ja vaihtoehdot, joiden avulla niihin pyritään. Päätöksenteko on rationaalista, jos se perustuu täydelliseen tietoon organisaation tavoitteista, mahdollisista vaihtoehdoista, niiden tuotoksista ja tuotoksien tuomasta arvosta organisaatiolle. Käytännössä päätöksenteko kuitenkin perustuu rajoittuneeseen rationaalisuuteen, sillä objektiivinen rationaalisuus merkitsisi jokaisen valinnan seurausten täydellistä tuntemusta, tulevaisuuden sijoittuvien seurausten tuntemusta sekä kaikkien vaihtoehtojen tuntemusta. (Kunnas 2013, 14 - 15.)

Montgomeryn (2012) mukaan keskittyminen yrityksen kilpailutekijöihin ei yksin riitä vaan strategian täytyy perustua tyydyttämättömien tarpeiden täyttämiseen, yksilöllisen asian tekemiseen tai jonkin asian tekemiseen yksilöllisen hyvin jollekin sidosryhmälle (Montgomery 2012, 61). Kilpailun voittaminen ja taloudellinen menestys on yrityksen strateginen tavoite. Menestys voi näkyä hyvänä tilikauden tuloksena tai osakkeiden arvonnousuna. Pitkän aikavälin talouden tavoitteet voi kuvata kasvustrategiana eli suuremman liikevaihdon tai paremman tuloksen tavoitteluna tai niiden summana. (Raudasoja & Johansson 2009, 26.)

Tärkeä osa yrityksen strategiaa, visiota ja arvoja on yritysvastuu, jolloin se on osa yrityksen liiketoimintaa ja hyvin hoidettuna tuo yritykselle kilpailuetua (Tynnilä 2013, 7). Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu käsittää taloudellisen vastuun, ympäristövas-

tuun ja sosiaalisen vastuun osa-alueet. Taloudellinen vastuu sisältää toiminnan liike-taloudellisesta kestävydestä huolehtimisen ja yrityksen sidosryhmiin kohdistuvien taloudellisten velvoitteiden huolehtimisen. Ympäristövastuu kattaa vastuun ekologisesta ympäristöstä. Se käsittää ainakin luonnonvarojen tehokkaan, mutta säästäväisen käytön, vesistöjen, ilman ja maaperän suojelemisen sekä luonnon monimuotoisuuden turvaamisen sekä vastuun tuotteiden elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista ja toimintojen arvoketjuista. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä huolehtiminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, tuotevastuu- ja kuluttajansuojakysymykset sekä hyvät suhteet yritysverkossa, lähiyhteisö- ja yhteiskuntaverkossa. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 19.)

Yrityksen tilinpäätösraportoinnin tavoitteena on antaa oikeaa tietoa toiminnan tuloksesta ja yrityksen taloudellisesta asemasta, jotta esimerkiksi sijoittajat voivat tehdä päätöksiä annetun tiedon pohjalta (Harmaala & Jallinoja 2012, 212). Globaalissa taloudessa on kaksi piirrettä, jotka tekevät maailmasta uudella tavalla jännitteisen. Ensimmäinen piirre on yhtä aikaa tapahtuva teknologian ja finanssivetoisuuden sekä monikulttuurisuuden, median ja ekologisuuden kasvu. Niiden yhteisvaikutus on yrityksen toimintaympäristölle ristiriitainen. Toinen piirre on yksittäisten valtioiden ja ylikansallisten instituutioiden huono mahdollisuus suojautua finanssikriisejä ja niiden kerrannaisvaikutuksia vastaan tai korjata kriisien jälkiä. Globaalien prosessien ja kansallisten perinteiden uudenlaiset yhteydet näkyvät myös Suomessa ja ovat merkittävästi muuttaneet Suomen yhteiskuntaa ja taloutta. Näyttää kuitenkin siltä, että suomalainen markkinatalous on elinkelpoinen myös globaalien talouden oloissa. (Tienari & Meriläinen 2009, 168.)

Liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta yrityksen riskienhallinta sisältää tehokkuus- ja laatu näkökulman lisäksi psykologisen näkökulman, sillä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden lisäksi myös henkilökunta arvostaa turvallisuutta ja hyvää riskienhallintaa. Hyvin hallittu toimintaympäristö vähentää työtapaturmia ja turhia työn keskeytyksiä ja näin lisää työmotivaatiota ja työviihtyvyyttä. Toimintaedellytykset paranevat, kun resurssit suunnataan oikein ja tehokkaasti. Myös henkilökunnan

osaaminen paranee, jos se pääsee itse osallistumaan riskien ehkäisyyn ja parempien toimintamallien kehittämiseen. (Vesterinen 2011, 112.)

Yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä pyritään parantamaan lisäämällä julkaistavan informaation määrää ja yksityiskohtaisuutta. Keskeinen arvo taloudellisessa raportoinnissa on sen ymmärrettävyys. Toimintakertomuksen perusteella syntyvä yleinen kuva yhtiön menestyksestä on asia, johon yrityksen hallituksen tulee kiinnittää huomiota. Myös tulevaisuuden näkymien arvioinnilla on suora heijastusvaikutus yhtiön osakkeiden kurssikehitykseen. Yrityksen hallituksen velvollisuutena on katsoa, että näkymissä huomioidaan sekä positiiviset ja negatiiviset tulevaisuuden kehitystrendit. (Suomela 2010, 170.) Tynnilän (2013) tutkielmassa käy ilmi, että suomalaiset pörs-siyritykset ovat melko vähän analysoineet tavoitepoikkeamien syitä. Positiivisia vaikutuksia esitetään mieluummin kuin negatiivisia, ja negatiiviset poikkeamat on joko analysoitu heikosti tai ne on liitetty yleiseen taloustilanteeseen tai muiden ulkoisten tekijöiden syyksi. (Tynnilä 2013, 98.)

2.3 Juhlal palvelu

Juhlal palvelulla tarkoitetaan tässä työssä yksityisen tai yrityksen tilaamaa palvelua omiin tiloihinsa tai juhlapalveluyrityksen tiloihin. Asiakkaiden juhlia voidaan järjestää vuokrattavissa juhlatiloissa, asiakkaan kotona, tehdashalleissa, saunatiloissa ja monenlaisissa muissa tilaisuuden luonteeseen sopivissa paikoissa.

Tilastokeskuksen toimialaluokitus 2008 määrittelee juhlapalvelun kuuluvan pääluokkaan pitopalvelu, joka sisältää asiakkaan kanssa tehtyyn sopimukseen perustuvan, erityistä tilaisuutta varten järjestettävän ateriapalvelun asiakkaan tiloissa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos luokittelee juhlapalvelun seuraavasti: *Juhlal palvelu on palvelu, joka toteuttaa erilaisia juhlatilaisuuksia* (Ojala & Nurmi-Koikkalainen 2009, 83).

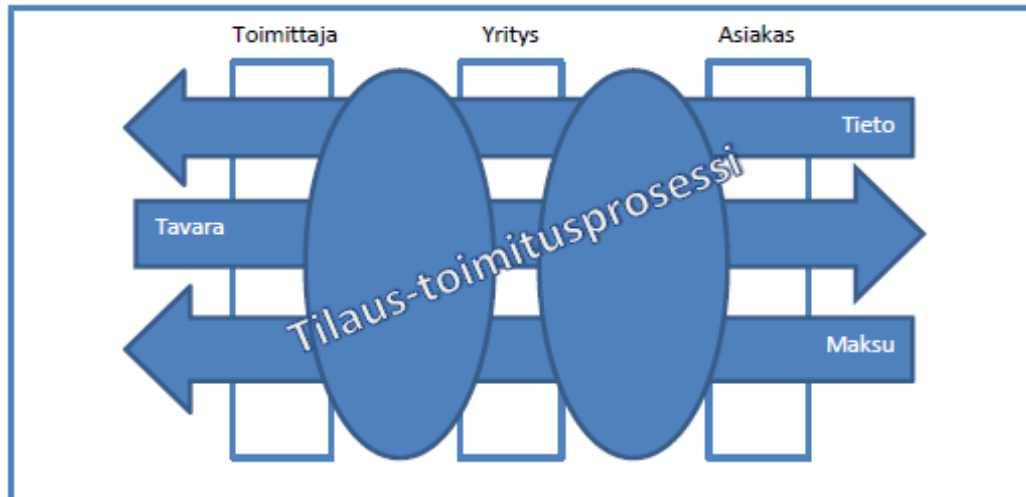
Juhlal palvelua toteutetaan elintarvikehuoneistoissa, jotka kuvataan elintarvikelaissa seuraavasti: *Elintarvikehuoneistolla tarkoitetaan mitä tahansa rakennusta tai huoneistoa tai niiden osaa taikka muuta ulko- tai sisätilaa, jossa myytäväksi tai muuten*

*luovutettavaksi tarkoitettuja elintarvikkeita valmistetaan, säilytetään, kuljetetaan, pidetään kaupan, tarjoillaan tai muutoin käsitellään, ei kuitenkaan alkutuotantopaik-
kaa. (L 23/2006.)*

3 TOIMITUSKETJUN HALLINTA

Liiketoiminta koostuu yrityksen resurssien ja voimavarojen muuttamisesta perättäisissä vaiheissa valmiiksi hyödykkeiksi tai palveluiksi (Sakki 2009, 13). Toimitusketju käsittää kaksi perusvirtaa, jotka ovat materiaalivirta ja informaatiivirta. Materiaalivirta tarkoittaa tilauksen toteuttamista, joka kattaa sekä aineettoman palvelun että aineellisen materiaalin. Informaatiivirta on logistisista virroista tärkein, koska sillä ohjataan materiaalivirtojen toimitusketjua raaka-ainelähteeltä loppukäyttäjälle ja toisaalta loppukäyttäjältä materiaalilähteelle palautuvia maksusuorituksia. (Hokkanen, Karhunen & Luukkanen 2001, 14.) Liiketoiminnan kannalta oleellista on kyky toistaa perustoimintoja ja niiden vaiheista koostuvia toimintoketjuja luotettavasti. Uusien, laadukkaiden toimintamallien rakentaminen ja luotettava läpivienti ei ole mahdollista, jos kyky selvitä perustehtävistä toistuvasti ja riittävän laadukkaasti ei ole hallinnassa. (Sakki 2009, 13.)

Tilaus-toimitusketju (kuvio 1.) käynnistyy asiakkaan tilauksesta. Sen jälkeen alkavat tietovirrat kulkea yrityksen kautta tavarantoimittajille. Tavaravirrat liikkuvat päinvas-
taiseen suuntaan ja päättyvät asiakkaalle. Tilaus-toimitusketju koskettaa yrityksen monia vastuualueita ja on täten sekä osa markkinointia että materiaalityöimintöä. Ketjuun osallistuvat lukuisat ammattiryhmät, kuten myynti, hankinta, asiakaspalvelu ja taloushallinto. Tilaus-toimitusketju sisältää paljon kommunikaatiota ja on puhdasta hallinto- ja toimistotyötä. (Sakki 2009, 21 - 22.)



Kuvio 1. Tilaus-toimitusprosessi. (Sakki 2009.)

Kuten Sakki (2009) toteaa, tilaus-toimitusketju sisältää monia vaiheita ja näiden eri vaiheiden toteuttaminen aiheuttaa paljon työtä. Kuluista suurin on palkkakustannus, joka syntyy tiedon, tavaran ja maksusuoritusten käsittelystä. Jos toimitukset ovat keskimäärin pieniä, mutta niiden toteuttamiseen tarvitaan pakollinen määrä arkiruutiineja, nousee tilaus-toimitusketjun kustannus merkittäväksi. (Sakki 2009, 24.)

3.1 Tiedonhallinta

Yrityksillä on suuria muutostarpeita nopeasti muuttuvassa, digitalisoituvassa, globaalissa ja verkottuvassa toimintaympäristössä. Tietoon ja tiedon hallintaan pohjautuvassa yhteiskunnassa tiedon määrä kasvaa niin nopeasti, että yrityksissä tarvitaan uutta ajattelua. Tietotulva on nostanut tutkimustiedon merkityksen korkeammalle kuin se on koskaan ollut. Tietoa on ympärillä runsaasti, mutta yritysten ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan olennaista tietoa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2010, 13.) Tilaus-toimitusprosessin analyysissä on merkittävää tapahtumien, tuotteiden, tavarantoimittajien ja asiakkaiden lukumäärien sekä varastojen seuraaminen. Näitä seuraamalla korostuu se, että iso osa saapuvista ja lähtevistä tapahtumista on arvoltaan vähäisiä, jolloin niiden tuottosuhdekin on negatiivinen. Tuottavuutta voidaan nostaa, jos tapahtumien keskiarvo nousee. (Sakki 2009, 64.)

Jakeluketjun hallintaan kuuluvat olennaisesti yhteispeli ja luottamus, mutta kiire muuttaa prosessia niin, että töitä tekevä ei aina ennalta tiedä asiakkaan odotuksia

eikä palvelun ajankohtaa. Tarvikkeet ja työt listataan usein jo tarjoukseen, mutta kokonaissuunnittelun puuttumisen vuoksi tarvikkeet joudutaan tilaamaan ennusteen pohjalta ja tämän seurauksena pikatilaukset sekä varmuusvarastojen määrä kasvavat. Tiedonkulun ongelmallisuus lisää toimitusketjun tilaus-, varastointi- ja puutekustannuksia, vaikka epävarmuutta ja riskejä pitäisi vähentää ja samalla palvelun laatua lisätä. (Inkiläinen 2009, 54 - 56.) Toimitusketjua pitäisikin muuttaa niin, että edellisessä työvaiheessa tehdään toiminnot siten, ettei niitä tarvitse enää seuraavassa vaiheessa tarkistaa tai tehdä uudelleen. Asiakkaalta tuleva tilaus voisi olla valmiiksi siinä muodossa, ettei sitä tarvitse enää käsitellä. Toiminnan tehollisuus lisääntyy prosesseja muuttamalla ja keskittymisellä oleelliseen. (Sakki 2009, 42.) Tärkeä kannustin tehollisuuden parantamisessa on pikatoimituslisä, joka kattaa kiireen aiheuttamat todelliset kustannukset ja opettaa asiakkaan ennakoimaan tulevat tarpeet ja tilaamaan riittävän ajoissa (Inkiläinen 2009, 82).

3.2 Henkilöstöhallinta

Henkilöstöhallintaan kuuluu olennaisena osana sosiaalinen vastuu. Sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan Tynnilän (2013, 27) mukaan henkilöstön hyvinvoinnista, koulutuksesta ja motivoinnista sekä ihmisoikeuksien kunnioittamisesta, tuoteturvallisuudesta ja kuluttajansuojasta huolehtimista. Voidakseen saavuttaa tavoitteensa, yrityksen on saatava kaikki työntekijät sitoutumaan strategiaan. Strategialähtöisissä organisaatioissa ymmärretään hyvin, kuinka tärkeä voimavara henkilöstö on. Ovat-han työntekijät lopulta se taho, joka käytännössä toteuttaa yrityksen strategiaa. (Kaplan & Norton 2002, 234.) Liiketoiminnan laajuutta kuvatessa on tunnuslukuina usein liikevaihto ja henkilöstön määrä, mutta ne eivät kerro yrityksen menestyksestä. Talouden mittareissa tulos kertoo, kuinka yritys menestyy. Hyvä tulos kuvaa yrityksen tehneen oikeita valintoja, mutta sekään ei kerro yrityksen menestymisestä tulevaisuudessa. Kannattavuuden tunnuslukuja ovat myyntikate, käyttökate ja liiketulos. Nämä tunnusluvut kertovat yrityksen menestyksestä suhteessa kuluihin, mutta pidemmällä aikavälillä yrityksen yhteiskunnallisesta menestyksestä kertoo yrityksen jalostusarvo eli käyttökate + henkilöstökulut + käyttöomaisuuden myyntivoitot. Jalos-

tusarvo ei kuitenkaan kuvaa henkilöstöön panostettujen eurojen suhdetta henkilöstötuottavuuteen. (Kesti 2010, 15.)

Jatkuvan menestyksen ja paremman henkilöstötuottavuuden saavuttaminen vaatii yritykseltä henkilöstön aineettoman pääoman ymmärtämistä ja jatkuvaa kehittämistä. Kehittäminen lisää tuottavuutta paremmalla henkilöstökapasiteetin käyttöasteella ja näin myös myyntiä voidaan lisätä. Strategisena linjauksena voidaan pitää kannattavaa kasvua, joka varmistetaan kehittämällä systemaattisesti henkilöstön kompetensseja innovatiivisuuden avulla. Koko henkilöstön täytyy osallistua systemaattisesti toiminnan kehittämiseen, sillä työntekijöillä on paljon ideoita, jotka parantavat työn sujuvuutta ja lisäävät työmotivaatiota. Tämän ansiosta tehokas työaika lisääntyy ja laatukustannukset vähenevät vuosittain. Tällä strategisella linjauksella on myös vaikutuksia uusien työntekijöiden perehdyttämisen nopeuteen, sillä vuoden kuluttua työntekijä tuottaa enemmän myyntikatetta kuin aiheuttaa kuluja. (Kesti 2010, 20 - 28.)

Jatkuva kehittäminen ei ole itsestäänselvyys, vaikka yrityksellä olisikin siihen strateginen tahtotila, sillä tutkimuksen mukaan vain viidennes työyhteisöryhmässä kykenee kehittämään toimintaa itsenäisesti. Ennakoivaan virheiden vähentämiseen ei vaikuta olevan aikaa, mutta toisaalta laatukustannuksia syntyy organisaatiossa esiintyvän sähläyksen ja turhan työn muodossa. Usein myös kehittämiseen varattu aika tuhlataan virheiden ja syyllistämisen luomaan ongelmakeskiseen käyttäytymiseen, vaikka pitäisi panostaa siihen, että jokainen työyhteisön ryhmä saisi aikaan onnistumisia oman toiminnan kehittämisen muodossa. Organisaation kannalta oleellista menestymisessä on, että kehittämis ehdotukset nousevat henkilöstöstä, sillä jos vuodessa kukin työyhteisöryhmä saa toteuttaa muutaman työn sujuvuutta lisäävän toimenpiteen, saadaan aikaan merkittäviä parannuksia koko yrityksen tuottavuuteen ja täten liikevaihtoon. Motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö toimii ratkaisukeskeisesti jos ongelmalähtöinen, syyllistävä toimintatapa saadaan kitketyksi, sillä negatiiviset tunteet estävät uuden oppimisen. Esimiehillä pitäisikin olla riittävästi valtaa toteuttaa käytännön tuottavuutta ja työviihtyvyyttä lisääviä toimenpiteitä niin, että

organisaation jatkuva kehittäminen toteutuu ja välttyään sosiaalisen laiskottelun kulttuurilta. (Kesti 2010, 39 - 44.)

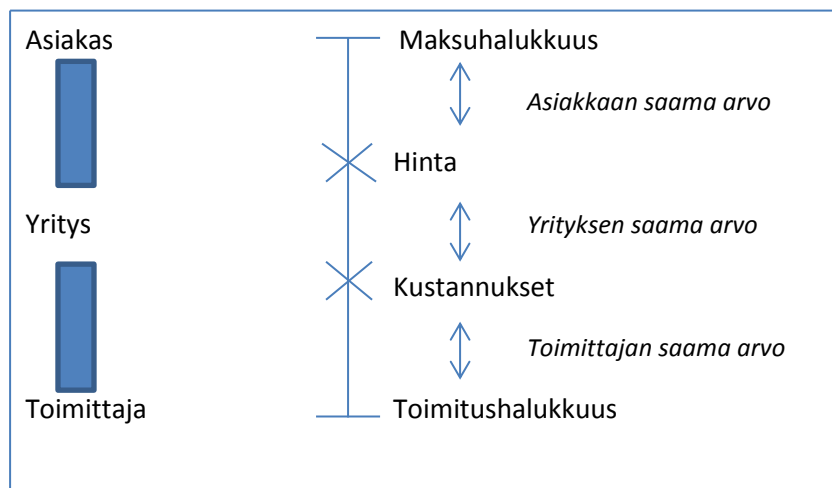
3.3 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeinen pyrkimys on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Käytännössä kyse on asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta ja tarpeiden täyttämisestä. Asiakkuudenhallinta perustuu asiakkuuden elinkaariajatteluun, jossa eri vaiheet koostuvat asiakashankinnasta, haltuunotosta, kehittämisestä ja säilyttämisestä. Asiakkaat voidaan jaotella taloudellisen kannattavuuden perusteella asiakkuuksiksi, joilla on arvoa yritykselle. Tämä on kaksivaiheinen prosessi, ensin hahmotetaan asiakkuuksien nykyinen kannattavuus ja kerätään tähän liittyvä informaatio. Tämän jälkeen asiakkuudet segmentoidaan kannattavuuden mukaan. Segmentoinnin jälkeen siirrytään prosessin toiseen osaan, jossa arvioidaan tulevaa kannattavuutta segmentointiin perustuen ja tämän pohjalta muodostetaan todennäköinen asiakaspotentiaali. (Mäntyneva 2001, 9 - 42.)

Grönroosin (2003) mukaan organisaation arvoa tuottavat prosessit täytyy suunnitella siten, että asiakkaille voidaan tuottaa kokonaisvaltainen palvelutarjoama. Tämä tarkoittaa yrityksen perehtyneisyyttä palveluiden johtamiseen. Tähän tarvitaan neljä keskeistä resurssia, jotka ovat työntekijät, tekniikka, asiakkaat ja aika. (Grönroos 2003, 63.) Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta sisäisellä markkinoinnilla on merkittävä rooli asiakassuhteiden hallinnalle, sillä sisäinen markkinointi on menestyvän ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys. Oma henkilöstö tulee ensin vakuuttaa ulkoisen markkinoinnin lupauksista, jolloin heidän on helpompi osallistua markkinointilupauksen toteuttamiseen. Toiseksi kaikki sisäiset toimenpiteet on suunniteltava niin, että yrityksen ulkoinen suorituskyky säilyy tai paranee. Tämä osaltaan varmistaa, että työntekijät myötävaikuttavat palvelun ulkoisiin suorituksiin. Kolmanneksi sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita on kohdeltava samalla tavalla, sillä välinpitämättömällä sisäisellä palvelulla on suora vaikutus ulkoiseen asiakaspalveluun. (Grönroos 2003, 431 - 433.)

3.4 Toimintojen mittaamisen hallinta

Toimintolaskennan avulla organisaation kustannukset voidaan jaotella. Jako perustuu hankinta-, valmistus-, jakelu- tai toimitusprosessiin. Kustannusten selvittämisen jälkeen voidaan parantaa prosessin tuloksia. Tehokkuuden lisääminen, kustannusten alentaminen ja pääoman hyödyntäminen on toimintoperusteisen johtamisen osa-alueita ja hyödyt voidaan mitata kustannusten alenemisena, suurempana liikevaihtona resurssien hyödyntämisen tehostuessa ja kustannusten välttämisenä, koska olemassa olevat resurssit hyödynnetään tehokkaammin ja täten uusia investointeja pääomaan ja henkilöstöön ei tarvita. (Kaplan & Norton 2004, 106.) Toiminnan tehokkuus tarkoittaa yksittäisen yrityksen kannattavuutta verrattuna toimialan keskimääräiseen tehokkuuteen. Tehokkuus on siis yrityksen toimintojen vaikutusten summa. Yrityksen on ajateltava myös sitä, mikä on parasta yritykselle ja kuinka se vaikuttaa muihin. Tämä näkökulma (kuva 2.) sisältää kaksi ulottuvuutta: asiakkaan halukkuus maksaa ja toimittajan halukkuus toimittaa. (Montgomery 2012, 53 - 68).



Kuvio 2. Strategia ja lisäarvo. (Montgomery 2012, 67).

Palvelun laadun mittaaminen kuuluu kehitystyöhön, mutta ensin pitää selvittää, soveltuuko jo olemassa oleva malli organisaation tarpeisiin ennen kuin luoda uuden mallin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 164). Tieto tuotteen laadusta ei riitä palvelun laadun ymmärtämiseen. Erityisesti palvelut, joihin liittyy korkea työvoiman aste, vaihtelevat usein palvelun laadun osalta liittyen toimijoihin. Palvelun laadun kuilu-

mallin avulla voidaan tunnistaa viiden erilaisen kuilun avulla mitä palvelussa tapahtuu. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 41 - 49.)

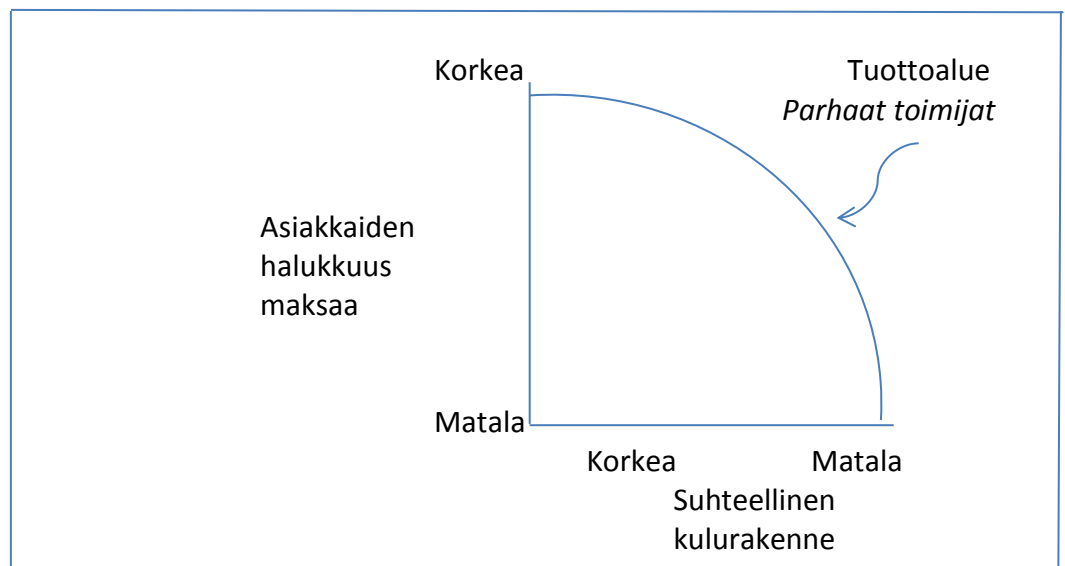
Monissa yrityksissä on tiedostettu taloudellisten tekijöiden rinnalla vaikuttavan aineettoman pääoman merkitys. Tuote- ja palvelukokonaisuus sisältää aineettomia ja aineellisia elementtejä. Kaikilla tuotteilla ja palveluilla on ympäristövaikutuksia liittyen tuotteen valmistukseen ja muihin elinkaaren vaiheisiin. Tämän vuoksi haasteita kestävien tuote- ja palveluratkaisujen luomiselle tuo samanaikaisesti toisaalta tavoite parantaa elintapoja ja hyvinvointia uusien tuote- ja palvelukokonaisuuksien avulla ja toisaalta vähentää luonnonympäristön kuormitusta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 118.) Nämä aineettomiksi menestystekijöiksi kutsutut asiat vaikuttavat merkittävästi kilpailussa menestymiseen ja toiminnan kehittymiseen. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää saada raportoinnin piiriin myös yrityksen aineeton pääoma eli osaamisresurssit, kompetenssit ja muut yrityksen arvoon vaikuttavat tekijät (Tynnilä 2013, 56). Käsitteenä aineeton pääoma on lähtökohta, jota on hyvä tarkastella liiketoimintaa analysoidessa. Tällaisia aineettomia pääoman alueita yrityksessä on kolmenlaisia, inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Inhimillistä pääomaa ovat yksittäisten työntekijöiden ja johtajien osaaminen, asenteet ja ns. hiljainen tieto. Yrityksen inhimillisen pääoman hallitseminen on haastavaa, koska kyseinen pääoma sitoutuu yksittäisiin henkilöihin. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 28.)

Toinen aineettoman pääoman muoto on suhdepääoma. Se tarkoittaa yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisen yhteistyön aineettomat asiat. Esimerkiksi asiantuntijoiden henkilökohtaiset verkostot ovat yrityksen suhdepääomaa, joka katsotaan yrityksen omistamaksi. Kuitenkin suhdetoiminta voi muuttua työntekijän vaihtuessa, jonka seurauksena toimiva asiakassuhde voi siirtyä henkilön mukana seuraavaan yritykseen. (Kujansivu ym. 2007, 29.)

Kolmas aineettoman pääoman muoto on rakennepääoma. Tähän osa-alueeseen kuuluvat arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, dokumentoitu tieto sekä immateriaali-oikeudet. Rakennepääoman osa-alueet säilyvät yrityksessä, vaikka yksittäisiä henki-

lövaihdoksia tulisikin. Nämä rakennepääomaan kuuluvat osa-alueet rakentuvat yrityksen sisällä hitaasti, prosessi voi viedä jopa vuosia. (Kujansivu ym. 2007, 29.)

Yrityksen liiketoiminnan kannalta on elintärkeää määrittää yrityksen muista erottuva tarkoitus, joka voidaan muuttaa todellisuudeksi. Tätä voidaan havainnollistaa visuaalisella kartalla (kuvio 3.), joka punnitsee asiakkaan halukkuutta maksaa korkea tai alhainen hinta palvelutuotteesta. Saman kartan avulla voidaan myös hahmottaa yrityksen kykyä tuottaa kyseinen palvelu korkeilla tai alhaisilla kustannuksilla. Jos yritys asettuu tuottoalueelle, voidaan todeta yrityksen edustavan alansa parhaimmistoa. Tuottoalue osoittaa yrityksen toimivan tehokkaasti kaikissa hintaluokissa. (Montgomery 2012, 76).



Kuvio 3. Tuottoalueen visuaalinen kartta (Montgomery 2012, 76).

Kolme yleisintä strategiaa ovat alhaisten kustannusten tuottajat, erottuvat, joilla on korkeat hinnat, sekä keskittyneet, jotka kilpailevat tietyssä segmentissä ja voivat olla joko korkean tai alhaisen hinnan toimijoita. Monet pienet ja keskisuuret yritykset ovat menestyneet keskittymällä kapeaan segmenttiin ja kaventaneet näin bisnestä. Tämänkaltaisen strategia mahdollistaa keskittymisen asiakasryhmän samankaltaisiin tarpeisiin ja arvonluonnin järjestelmiin. (Montgomery 2012, 170).

3.5 Ulkoistettujen toimintojen hallinta

Yritys ei voi hallita montaa tuote- ja palvelualueita ja tämän vuoksi tarvitaan toisten yritysten palveluja. Kilpailua käydään siis yritysten muodostamien ketjujen ja verkostojen avulla yhteistyössä. (Sakki 2009, 12.) Ulkoistamisen vuoksi yrityksen tuotanto- ja palveluhenkilöstön määrä ja toisaalta myös osaaminen ja kyvykyys ovat todennäköisesti laskeneet. Ulkoistamisella tavoitellaan kustannusten alenemista, sijoitetun pääoman laskua ja parempaa asiakaspalvelua. Ulkoistamisen päätöksentekoprosessissa oleellinen kysymys onkin, jäävätkö aivot yritykseen kun jalat ja kädet ulkoistetaan. (Inkiläinen 2009, 18 - 20.)

Pääomien hyödyntämistä parantamalla eli tuottamalla enemmän tuotteita samalla fyysisellä pääomalla, voidaan parantaa myös kiinteän omaisuuden kiertoa ja kapasiteetin yksikköä kohden. Parannettujen toimintojen epäsuora yhteys talouteen näkyy hinnassa, laadussa ja lisääntyneissä toimituksissa. Nämä parannukset lisäävät myös asiakastytyväisyyttä ja saatuja tuloja. (Kaplan & Norton 2004, 101.)

Lähteenmäki-Heinin (2014) tutkimuksessa selvitettiin ravintola-alan toimintaympäristössä vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamista ja kehittämistä. Tutkimuksessa korostui sidosryhmämalli, jossa henkilöstöpalveluyritys ja asiakasyritys ovat liiketoimintasuhteessa, jonka keskiössä on vuokratyöntekijä. Tutkimustulosten mukaan tilaajan ja toimittajan välinen kommunikointi rajoittui usein pelkkään työvoiman kysyntään ja tarjontaan. Avoimella vuorovaikutuksella ja yhteisellä vuokratyöntekijöiden osaamisen kartoittamisella ja kouluttamisella saavutettaisiin kuitenkin liiketoiminnallista etua. Asiakasyritykseen mennessä työntekijällä ei välttämättä ole muuta tietoa kuin työnimike ja osoite. Tähän ratkaisuna nähtiin verkkojärjestelmä, johon asiakasyritys voisi kuvata toimintaympäristöä, tarvittavia taitoja ja esimerkiksi käytössä olevan kassajärjestelmän. Tämä toimisi eräänlaisena virtuaalisena perehdytyksenä, ja tämän perusteella vuokratyöntekijä voisi myös arvioida omaa osaamistaan suhteessa tarjottuun työtehtävään. Samassa järjestelmässä voisi toimia myös ideapankki, johon vuokratyöntekijä voisi kirjata kehittämissuhteita asiakasyritykselle, jolloin osaaminen kanavoituisi käyttäjäyritykselle laajempaan kehittämiseen.

hyötynä. Arvoa osaamisesta ei synny, jos toiminta ei ole avointa ja vuorovaikutteista, jolloin sekä asiakasyritys että vuokravälitysyritys panostavat osaamisen onnistumiseen. (Lähteenmäki-Hein 2014, 72 - 80.)

3.6 Kuljetusten ja varastojen hallinta

Logistiikkastrategia on merkittävin yksittäinen tekijä, jonka onnistuminen vaikuttaa nykyaikaisen asiakaslähtöisen yritystoiminnan menestykseen kaikkein eniten (Hokkanen, Karhunen & Luukkanen 2001, 12). Strategia on reitinvalintaa, jossa on erityisesti varottava turvautumista leikkaaviin strategioihin. Rajut leikkaamiset ja toimintojen alasajot vain siirtävät systeemisiä perusongelmia, mutta toisaalta on varottava toiminnan laajentamista osa-alueille, joka ei ole yrityksen perustoimintaa. Strategisen ajattelun tärkein tehtävä on profiloida nykytila kattaen tuotteet, palvelut, asiakkaat ja markkinat. Lisäksi täytyy analysoida pääomatuotot, käyttövoimat, bisneskonsepti ja erinomaisuuden alueet. Yrityksen resurssien jakoon vaikuttaakin erinomaisuuden osa-alueiden merkitys suhteessa käyttövoimaan. (Lipiäinen 2000, 56 - 82.)

Rossi, Colicchia, Cozzolino ja Christopher (2013) ovat tutkineet logistiikan ja kestävä kehityksen merkitystä yritysten innovatiivisuuden näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että sekä kirjallisuuden että esimerkkiyritysten valossa voidaan erottaa kolme ekotehokasta logistista innovaatiota. Ensimmäinen on prosessien kehittäminen, jolloin minimoidaan toimintojen vaikutukset ympäristöön sekä kuljetusten että varastoinnin osalta. Ympäristölähtöisesti johdetut yritykset uskovat saavuttavansa markkinajohtajuuden prosessien jatkuvan kehittämisen myötä, mutta toisaalta myös paine kustannusten ja palveluvaatimusten tasolla vaikeuttaa innovatiivisuutta kestävä kehityksen osa-alueella. Toinen osa-alue on tuote- ja palvelu tarjonta. Innovatiivisuus tällä osa-alueella vaikuttaa olevan vähemmän merkittävä kuin yleisesti oletetaan, sillä ekotehokkaan palvelun laadusta ei kuitenkaan olla halukkaita maksamaan. Kolmas innovatiivisuuden osa-alue on verkosto- ja suhdeinnovaatiot. Kun suhteet kumppanuuksien välillä ovat vakiintuneet, strateginen visio ekotehokkuudesta lujittaa kumppanuutta ja turvaa pidemmän yhteistyön. Toisaalta ekotehokkailla innovaatioil-

la on myös vaikutusta asiakassuhteisiin ja niiden syvenemiseen. (Rossi, Colicchia, Cozzolino & Christopher 2013, 591.)

Niemen (2012) case -tutkielma logistiikan ulkoistamisen vaikutuksista suomalaisessa yrityksessä avaa logistiikan ulkoistamisen motiiveja seuraavasti. Kustannussäästöjä syntyy, kun toiminnon kiinteät kulut vaihtuvat muuttuviksi kustannuksiksi, tällöin kustannuksia syntyy vain yrityksen käyttäessä ulkoistettua palvelua. Toinen motiivi on keskittyminen ydinosaamiseen, näin yrityksen johto pystyy keskittymään ydinosaamisensa johtamiseen ja kehittämiseen. Kolmas ulkoistamisen motiivi on laadun paraneminen. Yrityksen ulkoistaessa ydinosaamisensa ulkopuoliset osat, pystytään keskittymään ydinosaamisen kehittämiseen, mutta samalla ulkoistetun osa-alueen toiminnot siirtyvät yritykseltä kumppanille, jolle kyseinen alue on ydinosaamista. Näin laatu paranee mm. virheiden määrän vähentyessä, kustannusten laskiessa ja kokonaisuuden tuloksena on korkeampaa laatua halvemmilla kustannuksilla. Neljäntenä ulkoistamisen motiivina ovat tekniikkaan liittyvät motiivit. Internetin vaikutus nykyliiketoimintaan ilmenee ohjelmistojen päivitystarpeina ja tätä kautta vaikutuksena talouteen. Tällöin ulkoistaminen vaikuttaa myös ohjelmapäivitysten kustannusten säästöinä. Logistiikan ulkoistamisen motiivit ovat samankaltaisia kuin muidenkin toimintojen ulkoistamisen syyt. Tyypillinen syy on kustannussäästöt ja keskittyminen ydinosaamiseen. Myös logistiikan monimutkaisuus motivoi ulkoistamiseen, sillä logistiikkapalvelut halutaan mahdollisimman toimiviksi ja tähän erikoistunut yritys kykenee hallitsemaan nämä toiminnot paremmin kuin tavallinen yritys. Tutkielmassa kävi ilmi, että logistiikan ulkoistamisella päästään asetettuihin tuloksiin, jos suunnittelussa ja toteutuksessa ollaan tarpeeksi huolellisia. Ennen ulkoistamista tehty kattava riskikartoitus ja riskienhallinta prosessin aikana ovat oleellinen osa ulkoistamisen onnistumisen kannalta. (Niemi 2012, 10 - 13; 32 - 35.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kehittämistyön tavoitteena on löytää Juvenes juhlapalvelulle toimintatapa, joka parantaa liiketoiminnan kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä. Tarkastelussa keskitytään erityisesti tilaus-toimitusketjun hallinnan ja toimitusvarmuuden kehittämiseen. Toimitustapojen vertailu ja valinta tehdään palvelujen vaikutusten arviointimenetelmän avulla. (Mertanen & Ryttyläinen 2010, 20.)

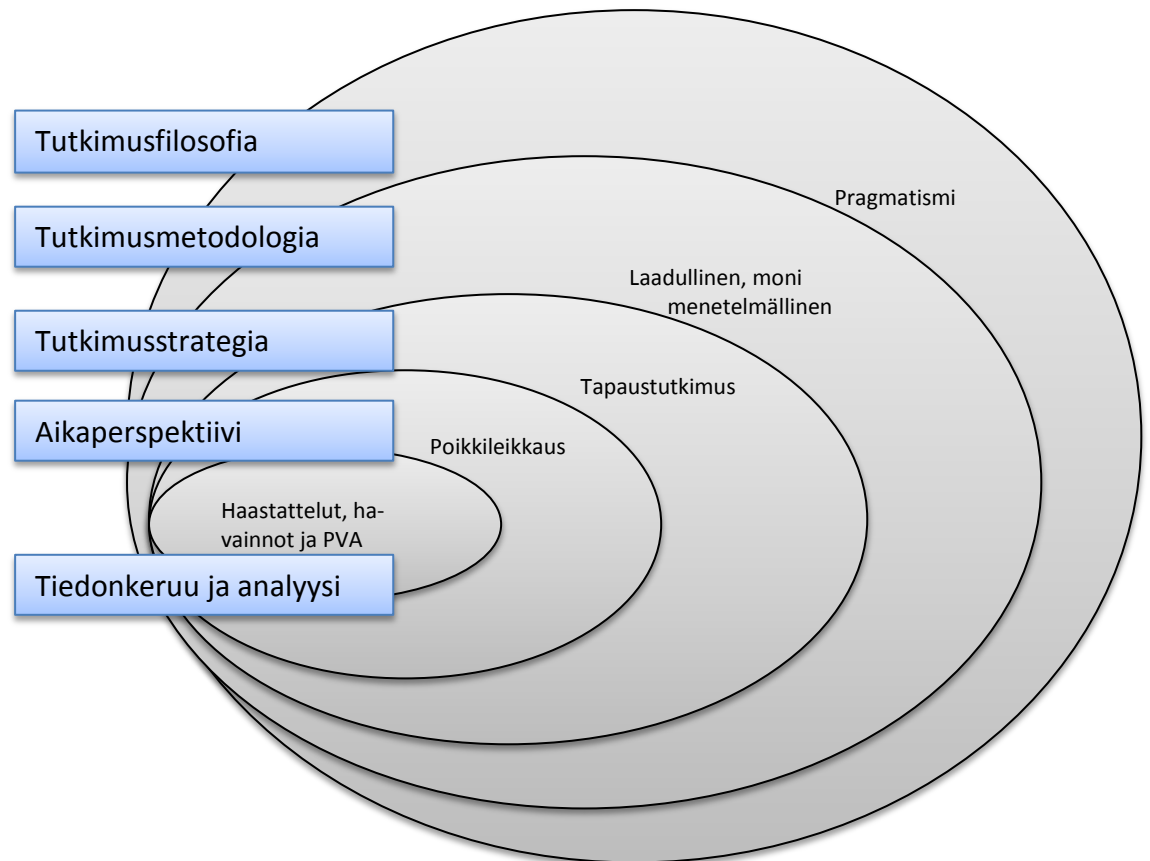
Kehittämistyön tavoitteena on löytää ratkaisuja seuraaviin asioihin:

- kilpailukyvyyn, kannattavuuden ja tehokkuuden kehittäminen
- oikeiden asioiden tekeminen
- vaihtoehtoisten toimintatapojen arvioiminen PVA:n avulla
- tiedonkulun paraneminen organisaation sisällä.

Kehittämistyön myötä voidaan lisätä toimitusketjun hallintaa ja varmistaa Juvenes Yhtiöt Oy:n laatu asiakkaalle. Suunnittelun avulla saavutetaan selkeä vastuunjako organisaation eri toimijoiden välillä, kuten myynti, ravintolapäälliköt, keittiöpäälliköt, kuljetus ja vuoropäälliköt, ja sitä kautta taataan tasainen laatu tilaisuudesta riippumatta.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Saundersin ja Toseyn (2012/2013) mukaan useimpien tutkimusten lähtökohta on tutkimusongelma tai kysymys, johon haetaan vastausta. Tutkimustyö aloitetaan tietojen keruumenetelmien ja tietojen analysointitekniikkojen valinnasta, mutta hyvin usein sivuutetaan tutkimussipulin (kuvio 4.) uloimmat kerrokset, jotka ovat avainasemassa johdonmukaisessa tutkimuksen suunnittelussa. Tutkimussipulin avulla pyritään havainnollistamaan, kuinka nämä sipulin uloimmat kerrokset vaikuttavat tutkijan tulkintoihin ja päätöksiin. Tutkimussipulin uloin kerros kuvaa tutkimusfilosofiaa, toinen kerros kuvaa tutkimusmetodologiaa, kolmas tutkimusstrategiaa. Neljäs kerros kuvaa tutkimuksen aikaperspektiiviä, ja tutkimussipulin ydin kuvaa tiedonkeruuta sekä analyysimenetelmiä. (Saunders & Tosey 2012/2013, 58.)



Kuvio 4. Tutkimussipuli. (Saunders & Tosey 2012/2013, 59.)

Tutkimusfilosofia kuvaa, kuinka tutkija näkee maailman. Itsestäänselvyydet ja oletukset sekä inhimillinen tieto vaikuttavat väistämättä siihen, miten tutkimuskysymys ymmärretään. Tutkimusfilosofian vaikutus eli tutkijan henkilökohtainen näkemys hyväksyttävästä tiedosta ja prosessista, johon se liittyy, on siten tutkimuksen kannalta oleellista ymmärtää. (Saunders & Tosey 2012/2013, 58.)

Tieteen filosofisena suuntauksena pragmatismia yhdistävät toiminnan korostaminen ja käytäntöön suuntautuminen tutkimuksen tekemisessä, ongelman ratkaisussa ja tiedon tuottamisessa (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009). Pihlströmin (2007) mukaan pragmatistisen tutkimus- ja oppimiskäsityksen näkökulmasta tietoa ja taitoa ei oikeastaan voida erottaa toisistaan, sillä uskomusten muodostaminen ja tiedon hankinta eivät koskaan ala tyhjästä, vaan tiedon hankinnan

lähtökohtana toimivat aina jo omaksutut uskomukset todellisuudesta. Aito epäily syntyy toiminnan pohjana olevien uskomusten tuottamasta yllätyksestä eli kun jokin toiminnan tapa ei sujukaan niin kuin sen oli tarkoitus sujua. Tämä laukaisee tutkimustarpeen, jonka tarkoituksena on uuden uskomuksen muodostaminen. Pragmatismiin näkökulmasta tieto on käytäntöorientoituneen tutkimusprosessin kautta muodostettua, ongelmatilanteita ratkaisevia uskomuksia, jotka korjautuvat uusien ongelmatilanteiden käynnistämien tutkimusten myötä. Pragmatismi on täten inhimillisen tiedon, kokemuksen ja näihin kietoutuvien taitojen kasvun ja oppimisen filosofiaa. Koska tutkimusprosessi on mahdollista vain toiminnan tapojen jo muokkaamassa kontekstissa, on tutkijan jo ongelman ilmetessä hallittava tiettyjä taitoja, joita voidaan tutkimuksen myötä kehittää edelleen. (Pihlström 2007.)

Saundersin ja Toseyn (2012/2013) tutkimussipulin toinen kerros kuvaa metodologista valintaa. Tällöin valitaan käytettäänkö tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä kvalitatiivista tai kvantitatiivista menetelmää. Tutkija voi käyttää myös useampia tiedonkeruumenetelmiä, jolloin puhutaan moni menetelmällisestä tiedonkeruusta. (Saunders & Tosey 2012/2013, 58.)

Saundersin ja Toseyn (2012/2013) mukaan on tärkeää huomata, että vaikka tutkijat joissain tapauksissa liittävätkin tutkimusstrategian tiukasti tutkimusfilosofiaan, ovat rajat niiden välillä läpäiseviä. Tutkimusstrategia on tutkimussipulin (kuvio 4.) kolmas kerros. (Saunders & Tosey 2012/2013, 59.) Tutkimusstrategia ohjaa tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. Tieteellinen tutkimus toteutetaan aina valitun menetelmän avulla, jolloin menetelmän noudattaminen on keskeinen osa tutkimusprosessia. Menetelmän valinta vaikuttaa siten myös muihin tutkimuksen osa-alueisiin. Ongelman asettelu ohjaa tutkijaa tiettyjen tutkimusstrategioiden valintaan. (Lähdesmäki & all. 2009.)

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähtökohdaksi, kun tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia. Tutkimussipulin neljäs kerros (kuvio 4.) kuvaa aikaperspektiiviä, jonka avulla havainnollistetaan tutkimuksen aikajännettä. Jos kyseessä on ta-

paustutkimus, soveltuu ns. poikkileikkaus eli tilannekuvaus parhaiten. (Saunders & Tosey 2012/2013, 59.) Tutkimuksen kohde voi olla yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen tyypillisin piirre on, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Vaikka tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tiettyä yksittäistä tapausta, on tutkimuksen tuloksia hyvä pohtia laajemmassa mittakaavassa. Tutkimusprosessia ja saatua tuloksia voidaan mahdollisesti soveltaa muuhun tutkimukseen tai muussa liiketoiminnassa. Tulosten merkitys ja oikeellisuus voidaan vahvistaa kuvaamalla aineisto ja analyysi perusteellisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimussipulin ytimessä (kuvio 4.) on tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analyysi (Saunders & Tosey 2012/2013, 59). Tutkimusaineistot voivat olla monenmuotoisia, jolloin aineiston hankintamenetelmät ovat erilaisia. Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelminä käytetään sekundäärisiä aineistoja, jolloin hyödynnetään jo olemassa olevia dokumentteja. Lisäksi tuotetaan dokumentteja itse, jolloin aineistonkeruussa käytetään haastatteluja, jotka voivat olla strukturoimattomia, puolistrukturoituja sekä strukturoituja. Haastattelut tähän työhön liittyen toteutetaan puolistrukturoituna lomakehaastatteluna (liite 1.), jolloin haastattelijä laatii haastattelun kulkua ohjaavaan lomakkeeseen. Haastateltavat henkilöt ovat juhlapalvelun työntekijöitä asiakaspalvelusta, keittiöstä, kuljetuksesta, myynnistä ja esimiesjohdosta. Lisäksi haastatellaan asiakasta ja yhteistyökumppania. Haastateltavat ovat oman vastualueensa asiantuntijoita, joten tässä työssä käytetään heistä edempänä nimikettä asiantuntija. Kolmantena tiedonkeruumenetelmänä käytetään osallistuvaa havainnointia, jolloin havainnoija osallistuu toimintaan itse. (Lähdesmäki & all. 2009.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2006/2012) jaottelee kehittämistyön ja ennakoarvioinnin tiedonhankinnan menetelmiä (taulukko 1.) seuraavasti. Käytettäessä moni menetelmällistä laadullista tiedonkeruuta, tutkija valitsee enemmän kuin yhden tiedonkeruumenetelmän.

Taulukko 1. Tiedonhankinnan menetelmiä. (THL 2006/2012.)

Tiedonhankinnan menetelmiä	Menetelmän kuvaus lyhyesti
Sekundaaristen aineistojen käyttö	Olemassa olevien aineistojen hyödyntäminen
Kysely ja haastattelu	Kyselyssä vastaaja täyttää tiedot ja haastattelua ohjaa tutkija, käytetään usein yhdessä
Yleisötilaisuus	Tiedotustilaisuus, tiedonhankinta, keskustelun ja sovittelun areena, jossa haetaan keskinäistä ymmärrystä
Fokusryhmät	7-9 hlö ryhmä, teeman esittely, yleisluontoinen kysymys ja vapaa keskustelu noin 1,5h ajaksi
Havainnointi	Ulkopuolisessa observoinnissa havainnoitsija mahdollisimman huomaamaton, osallistuvassa tutkija osallistuu yhteisön toimintaan
Mielikuvakartta	Kartan avulla voidaan tutkia, millaiseksi eri alueen osat nähdään, ns. tarrakartta
Ohjattu kävelykierros ja aistikävely	Suunnittelun alkuvaiheeseen sijoittuva alueen tarkastelu tai jälkiarvioinnin menetelmä
Ideoivat ryhmät	Asukasraati, keskustelufoorumi (seminaari, kokous, yms.) Yhteistyöryhmä esittää näkemyksiä perusteluineen, laajempi kuin hanke-ryhmä
Reflektiiviset ryhmät	Moniääninen vuoropuhelu, apuna keskusteluttaja, myös alueseulat ja teemaseulat, sekä samoalainen ympyrä
Ryhmätyö - menetelmät	Kerätään tietoa ja jatkjalostetaan jo olemassa olevaa tietoa. Suunnittelupaja, aivoriihityöskentely,
SWOT -analyysi, SWAP -analyysi	SWOT tarkastelee heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWAP tarkastelee heikkouksia, vahvuuksia, tavoitteita ja ongelmia
Yhteisöanalyysi ja alueanalyysi	Yhteisöanalyysissä tarkastelussa on käyttötarkoitus, tarpeet ja ominaispiirteet alueanalyysissä kartat, tilastot, tunnusluvut ja kokemukset
Jana / Kaariharjoitus	Jana tai kaari kuvaa ilmiön hyväksyttävyyttä, menetelmän avulla saadaan esiin asenteet, kokemukset ja mielipiteet
Kalanruoto -malli	Tunnistetaan toimijat tai hallinnonalat, joita tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi, tunnistaa mahdollisuuksia ja ratkaisee ongelmia
Tavoitteiden ristiin arviointi	Pyrkii tunnistamaan eri toimijoiden tavoitteiden samansuuntaisuutta tai ristiriitaisuutta, yhteensopivuutta tarkastellaan taulukon avulla

Tiedonkeruumenetelmien valinnan jälkeen valitaan analyysimenetelmä, joka tässä työssä on palvelujen vaikutusten arviointimenetelmä. Sinisalon (2009), Savikosken (2010) ja Immosen (2013) opinnäytetöissään käyttämä palvelujen vaikutusten arviointimenetelmä (PVA) on Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutusohjelmassa kehitetty menetelmä palvelujen vaikutusten arvioimiseen ja päätöksentekoon (Mertanen & Ryttyläinen 2010, 16).

Palvelujen vaikutusten arviointimallia apuna käyttäen voidaan palvelutoimintaa kehittää, kuvata ja vertailla eri strategioita. PVA toimii organisaation johtamisen työvälineenä operatiivisella tasolla. PVA -arviointia voidaan tehdä parityönä tai ryhmässä, jossa on vain esimiehiä ja ryhmässä, jossa on edustettuna organisaation eri tasot sekä eri ammattialat. (Sinisalo 2009, 26; Savikoski 2010, 30; Immonen 2013, 39.) Puutteenä PVA:ssa on painoarvoltaan erisuuruisten asioiden yhteismitallisuus, johon ratkaisuna voisi käyttää HIA:ssa (Health Impact Assessment) käytössä olevaa plus- ja miinusmerkkien käyttöä. Näin asioiden painoarvo tulisi huomioitua. PVA -menetelmää ennakoarvioinnissa apuna käyttäen voidaan ehkäistä mahdollisia tulevia ongelmia, valita kustannuksia säästävä toiminnan toteutusvaihtoehto ja varautua ylimääräisiin kustannuksiin. (Sinisalo 2009, 5 - 72.) PVA on työväline ennakoarviointiin kuten ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi (IVA), jonka avulla voidaan järjestelmällisesti ennalta arvioida ja tehdä tunnetuksi muutospäätöksen merkittäviä ihmisiin kohdistuvia vaikutuksia. IVA -toiminta on luonteeltaan tulevaisuutta ennakoivaa eli sen avulla tarkastellaan vasta suunnitteilla olevien päätösten vaikutuksia. Ennakoarviointi mahdollistaa tulevien päätösten tahattomien ja haitallisten vaikutusten havaitsemisen sekä myönteisten vaikutusten vahvistamisen. Ennakoarviointi voidaan tehdä prosessina, johon päätöksen kohteena oleva väestöryhmä voi osallistua tuoden esiin omia näkökulmiaan. (Kauppinen, Nelimarkka & Ståhl 2009, 158.)

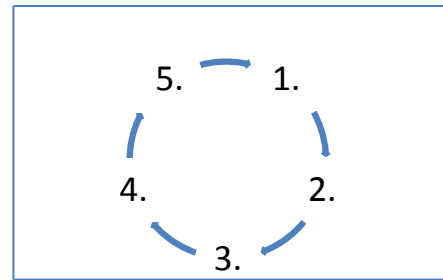
4.2 PVA-menetelmä kehittämistyön välineenä

Palvelujen vaikutusten arviointi-menetelmä on kehitetty erilaisten palvelun järjestämistapojen objektiiviseen arviointiin useista eri näkökulmista. Kun tutkitaan vaihtoehtoisia palvelun toteutustapoja, voidaan samalla arvioida ja ennakoida palvelujen järjestämistavan mukana tulevia ongelmakohtia ja saada tietoa siitä, mihin asioihin tarvittaisiin lisää koulutusta. PVA-menetelmä on osoittautunut ketteräksi ja toimii parhaimmillaan hankalissa palvelujen muutostilanteissa. Menetelmä mahdollistaa objektiivisen ja läpinäkyvän arvioinnin niin, että päätöksille on hyvät perustelut ja hankalatkin päätökset tulevat ymmärretyksi. Myös varautuminen tulevien muutosten ongelmakohtiin ja kehittämiskohteisiin on tämän menetelmän avulla mahdollista. (Mertanen 2010, 10 - 11.) Tutkimusprosessin aikana tehtävät ratkaisut vaikuttavat

tutkimuksen eettisyyteen. Tutkimuseettiset ongelmat voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan kuuluvat kysymykset. Toiseen ryhmään kuuluvat vastuut tutkimuksen tulosten jatkokäytettävyydestä. Jos tutkija käyttää hyvin standardoituja tiedonkeruumenetelmiä, ovat mahdolliset eettiset ongelmakohdat ennakoitavissa ja etukäteen ratkaistavissa. Jos taas käytetään vapaampaa tiedonkeruumenetelmää, jää tutkijalle suurempi moraalinen vastuu tutkimuksen eettisten kysymysten ratkaisemisissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) PVA-analyysia tehdessä täytyy varmistaa, että PVA:n eettiset kolme haastetta huomioidaan eli vaihtoehtoina pitää olla kaikki todelliset toteutusvaihtoehdot, kaikki aiheeseen liittyvät näkökulmat pitää avata ja käytettävissä oleva tieto pitää kertoa vaikka se ei olisikaan mieluisaa. (Mertanen 2010, 12.)

PVA -menetelmä sisältää seuraavat vaiheet:

1. palvelu kuvataan ja määritellään
2. vaihtoehdot määritellään
3. näkökulmat valitaan
4. vaikutukset tunnistetaan
5. vaihtoehtoja arvioidaan.



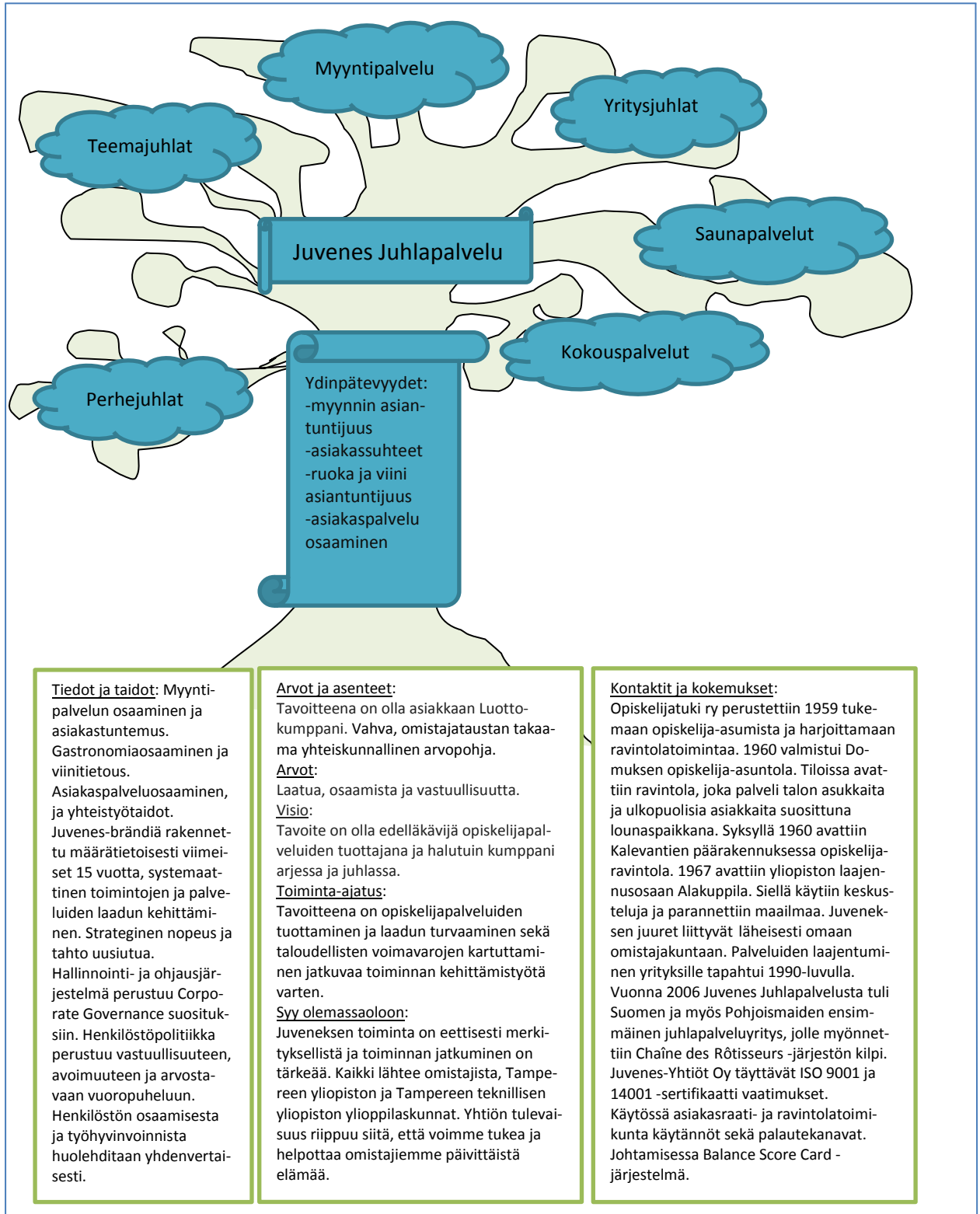
(Mertanen & Ryttyläinen 2010, 19).

PVA-menetelmän nollavaihtoehtona nykytila, johon vertaaminen avaa lisää näkökulmia. PVA-matriisi on työväline, jonka avulla on mahdollista jäsentää erilaisia näkemyksiä, ongelmia ja mahdollisia lisäkustannuksia. Taulukossa näkökulmat ja niiden suhteet hahmottuvat ja oleelliset asiat nousevat esiin, jolloin on mahdollista ottaa kantaa vaihtoehtojen paremmuuteen. (Mertanen & Ryttyläinen 2010, 16 - 20.)

4.2.1. Juhl palvelun nykytila

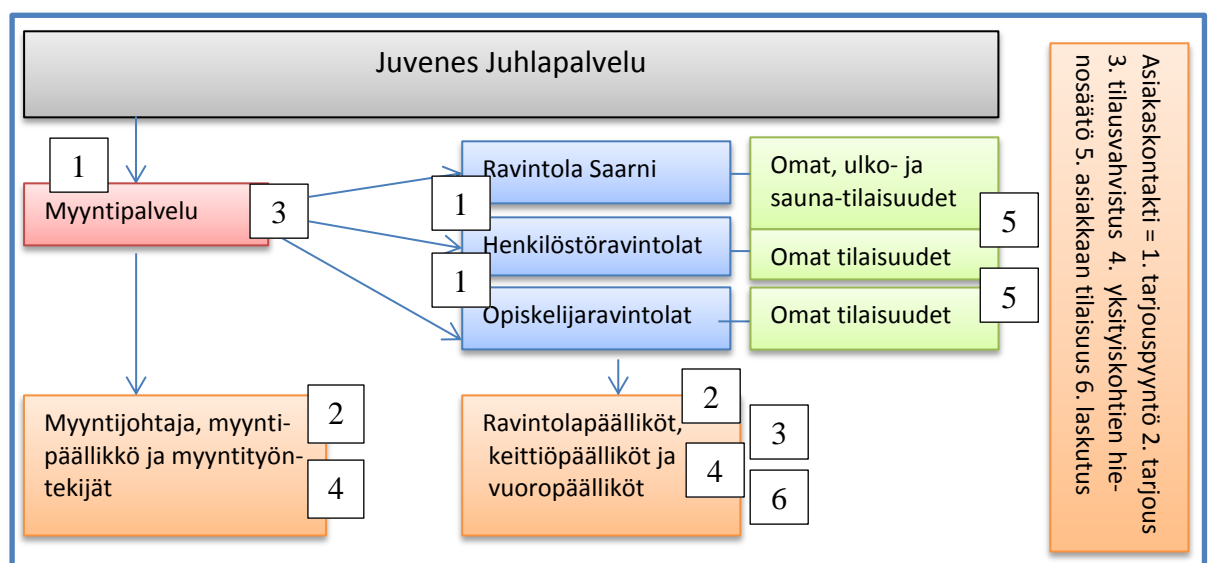
Tulevaisuuden tutkimuksen empiirisen havainnoinnin kohteina ovat sekä menneisyys että nykyhetki, minkä vuoksi arvokeskustelu on tärkeässä asemassa. Tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa vaihtoehtoisia kehityksen polkuja, jolloin toteutuvan vaihtoehdon laatuun voidaan vaikuttaa yksittäisillä valinnoilla. (Rubin 2004.) Tämän

vuoksi nykytilan kartoittamisen välineenä ydinpätevyyspuu (kuvio 5.) on työkaluna hyvä sekä menneisyyden että arvoperustan ymmärtämiseen.



Kuvio 5. Ydinpätevyyspuu. (Meristö 2011; Laatu, osaamista ja vastuullisuutta. 2012; Juvenes-Yhtiöt Oy. 2014.)

Juhlapalvelun tämän hetkinen prosessi (kuvi 6.) on avattuna asiakkaan kontaktista myyntipalveluun ja juhlan toteutuksesta laskutukseen. Haasteina tässä mallissa on toimitusketjun varmuus. Tilaus-toimitusketju koskettaa yrityksen sisällä monia vastualueita ja on täten osa markkinointia ja materiaalitoimintoa. Ketjuun osallistuu lukuisat ammattiryhmät kuten myynti, hankinta, asiakaspalvelu ja taloushallinto. Tilaus-toimitusketju sisältää paljon kommunikaatiota sekä hallinto- ja toimistotyötä. (Sakki 2009, 21 - 22.)



Kuvio 6. Juhlapalveluprosessin nykytila

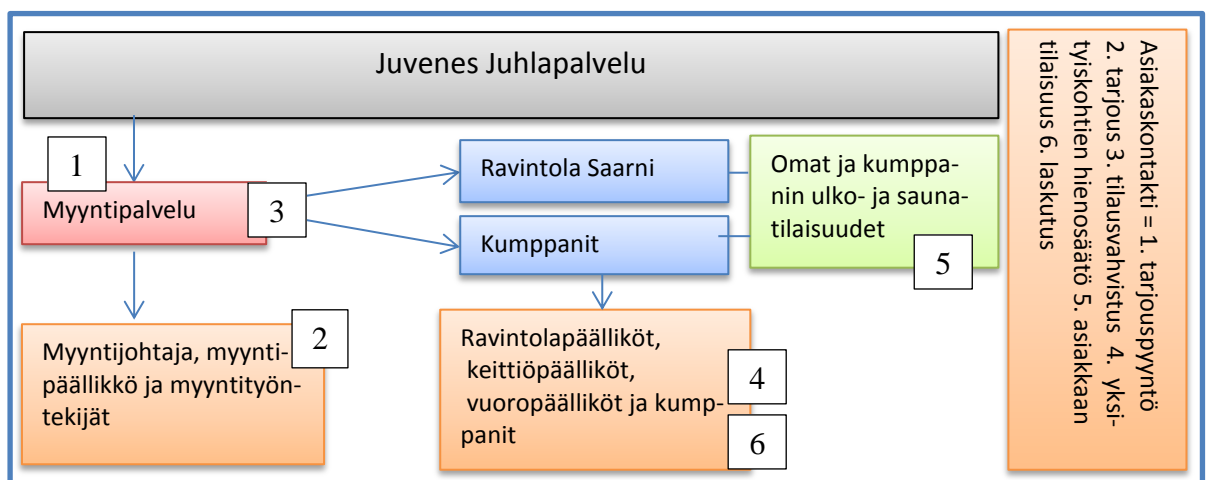
Kuten Sakki (2009) toteaa, tilaus-toimitusketju sisältää monia vaiheita ja näiden eri vaiheiden toteuttaminen aiheuttaa paljon työtä. Kuluista suurin on palkkakustannukset, jotka syntyvät tiedon, tavarankäsittelyn ja maksusuoritusten käsittelystä. Jos toimitukset ovat keskimäärin pieniä, mutta niiden toteuttamiseen tarvitaan pakollinen määrä arkirutiineja, nousee tilaus-toimitusketjun kustannus merkittäväksi. (Sakki 2009, 24.) Jakeluketjun hallintaan kuuluvat olennaisesti yhteispeli ja luottamus, mutta kiire muuttaa prosessia niin, että töitä tekevä ei aina ennalta tiedä asiakkaan odotuksia eikä palvelun ajankohtaa. Tarvikkeet ja työt listataan usein jo tarjoukseen, mutta kokonaissuunnittelun puuttumisen vuoksi tarvikkeet joudutaan tilaamaan ennusteen pohjalta ja tämän seurauksena pikatilaukset sekä varastointi- ja puutekus-

tannuksia, vaikka epävarmuutta ja riskejä pitäisi vähentää ja samalla palvelun laatua lisätä. (Inkiläinen 2009, 54 - 56.)

Asiakassuhteet kuuluvat perinteisesti markkinointi- ja myyntiosastoiksi organisoitujen toimintojen alle (Grönroos 2003, 38). Johtamisen ja markkinoinnin näkökulmasta on syytä muistaa, että palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu. Laadun kokemus asiakkaan näkökulmasta tuotetaan silloin, kun asiakas osallistuu palveluprosessiin, kokee sen ja arvioi sitä. (Grönroos 2003, 224.)

4.2.2. Ydinpalvelu ja kumppanuus

Ydinpalvelu ja kumppanuus vaihtoehto (kuvio 7.) perustuu hyvään kumppanuuteen. Ulkoistamisstrategia määrittää ydintoiminnot, jotka yritys tekee itse ja toiminnot, jotka voidaan ulkoistaa. Samalla määritellään ulkoistamisen yleiset tavoitteet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43.) Ulkoistamisella tavoitellaan kustannusten alenemista, sijoitetun pääoman laskua ja parempaa asiakaspalvelua. Ulkoistamisen päätöksentekoprosessissa oleellinen kysymys onkin, jäävätkö aivot yritykseen kun jalat ja kädet ulkoistetaan. (Inkiläinen 2009, 18 - 20.) Yritys ei voi hallita montaa tuote- ja palvelualueita ja tämän vuoksi tarvitaan toisten yritysten palveluja. Kilpailua käydään siis yritysten muodostamien ketjujen ja verkostojen avulla yhteistyössä. (Sakki 2009, 12.)



Kuvio 7. Ydinpalvelu ja kumppanuus

Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jossa kyseinen palvelu on tukitoimintona. Palveluntarjoajalla on tässä rakenteellinen mittakaavaetu, sillä henkilöstö ei toimi vajaakäytöllä vaan sama henkilöstö hoitaa useiden palvelunostajien tarpeet. Toinen ulkoistamisen syy on ydinpalveluihin keskittyminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.)

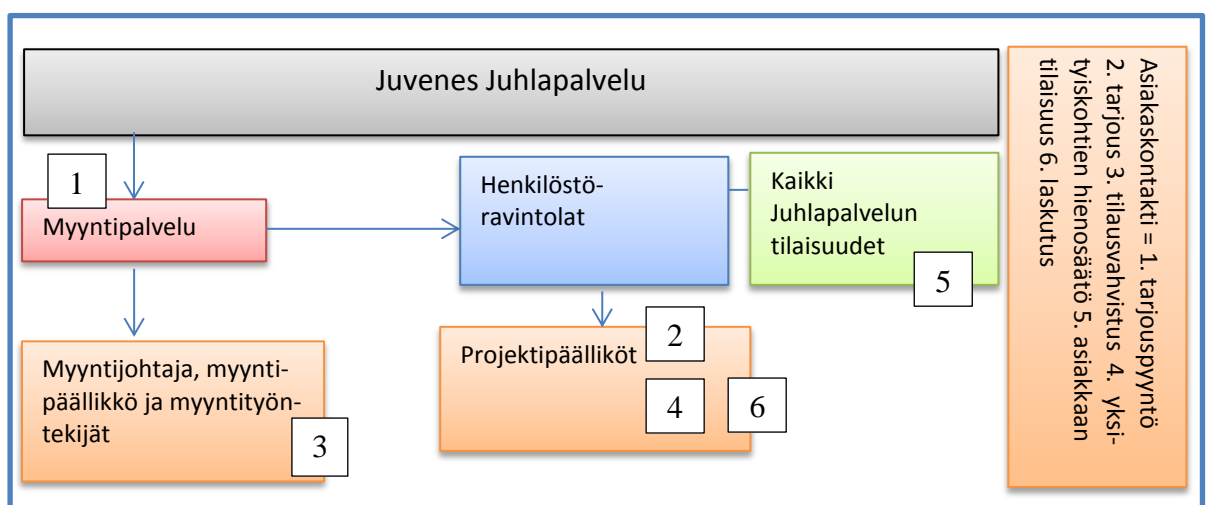
Palvelutarjooman on oltava asiakaslähtöinen, sen on otettava huomioon kaikki asiakkaan kokemat näkökulmat ja tämän lisäksi on muistettava imagon ja viestinnän vaikutus palvelun laadun kokemiseen. Hyvin kehitetty peruspaketti takaa, että lopputuloksen laatu on hyvää. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä palvelutuotteen mallissa on otettava huomioon koko asiakkaan kokema palvelujen laatu. Tällöin on syytä erotella kolme palveluryhmää, jotka ovat ydinpalvelu, avustavat palvelut sekä tukipalvelut. Ydinpalvelu on markkinoilla olemisen syy, avustavat palvelut helpottavat ydinpalvelun käyttöä ja tukipalveluita käytetään arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjonnasta. Koska asiakkaan kokemusta palveluprosessista ei voida jakaa osiin, kaikki prosessin osat on nivottava palvelutuotteeseen. (Grönroos 2003, 226 - 228.)

4.2.3. Projektioorganisaatio malli

Tässä mallissa (kuvio 8.) juhlapalvelu toimii yrityksen sisällä projektioorganisaationa henkilöstöravintoloissa. Jokainen asiakkaan tilaama juhla nähdään yksittäisenä projektina, johon määrätään projektipäällikkö, jolla on yleisvastuu tilaisuudesta. Jos projektilla ei ole erillistä henkilöä, joka huolehtii kokonaisuudesta, saattavat henkilökohtaiset mieltymykset ja intressit ohjata toimintaa harhaan. (Berkun 2006, 10.) Toimitusketjua muutetaan siis niin, että edellisessä työvaiheessa tehdään toiminnot siten, ettei niitä tarvitse enää seuraavassa vaiheessa tarkistaa tai tehdä uudelleen. Tarjouspyyntö tulee edelleen myyntipalvelulle eli asiakkaan kontakti saapuu yritykseen yhden numeron periaatteella. Myyntipalvelun henkilökunta siirtää tarjouspyynnön asiakkaan toivomaan ravintolaan tai vapaalle projektipäällikölle. Asiakkaan tilaisuutta

hoitamaan ja siitä vastaamaan nimetään yksi projektista vastaava henkilö, joko ravintolapäällikkö tai vuoropäällikkö. Näin asiakkaan toiveet, odotukset, juhlan luonne, tarjoilut ja muut yksityiskohdat tulevat projektipäällikön hallintaan jo asiakkaan ensi kontaktista lähtien. Kun tarjouspyynnön yksityiskohdat on kirjattu tilausjärjestelmään, lähtee tarjous myyntipalveluun hinnoitteluun. Tämän jälkeen asiakas saa tarjouksen ja tilaus vahvistetaan. Asiakkaalta tuleva tilaus on valmiiksi siinä muodossa, ettei sitä tarvitse enää käsitellä. Tällöin toiminnan tehollisuus lisääntyy prosesseja muuttamalla ja keskittymisellä oleelliseen. (Sakki 2009, 42.)

Organisaatiosta haetaan juhlapalvelun käyttöön projektipäälliköt. Karlssonin ja Marttalan (2002) mukaan projektin tärkein voimavara on siinä mukana olevat ihmiset. Johdon on huolehdittava siitä, että kunnioitus ja huolenpito projektin jäseniä kohtaan näkyvät joka päivä kaikessa tekemisessä. (Karlsson & Marttala 2002, 103.) Hyvän projektipäällikön ominaisuuksia ovat ajattelun, strategian ja johtajuuden piirteet, joilla on tiimiin positiivinen vaikutus. Kyseessä on taito löytää päivittäistä työnkulkua helpottavat oikopolut ja optimointitavat, olla innostava ja rohkaiseva oikealla tavalla. Projektipäällikön ei tarvitse olla erityislahjakkuus, mutta hänen täytyy olla innostunut, oikein suuntautunut, sitoutunut ja kyetä onnistumaan. Näin on todennäköisempää, että tiimin muut jäsenet käyttäytyvät samalla lailla. (Berkun 2006, 20.)



Kuvio 8. Projektioorganisaatio

Tätä mallia tukee myös Pareton 20/80 sääntö eli 20 prosenttia tehdystä työstä kuluttaa 80 prosenttia ajasta. Näin ollen onkin perusteltua, että projektin ensimmäisen

10 % työajasta käyttää henkilö, joka myös vastaa viimeisestä 10 % eli juhlan toteutuksesta. (Reh 2002.) Projektihallinnan tehtävällä Berkunin (2006) mukaan tarkoitetaan tiimin ohjaamista ymmärtämään projektin läpivienti suunnittelusta päätökseen (Berkun 2006, 9.) Projektipäällikkö ei voi onnistua ilman tarvittavia resursseja oikeaan aikaan. Projektissa aikataulujen merkitys korostuu ajankäytön suunnittelussa. Aikataulut kertovat, milloin asiat tullaan tekemään, ja kannustavat kaikkia projektiin osallistuvia ymmärtämään oma osuutensa kokonaisuuden osana sekä toimivat työkaluna edistymisen seuraamisessa. Mitä suurempi ja monimutkaisempi projekti on kyseessä, sitä tärkeämpää on aikataulun tekeminen ja sen noudattaminen. (Berkun 2006, 29.)

Projektipäällikön tulee ymmärtää projektissa vaikuttavat kolme näkökulmaa, jotka ovat liiketoiminnan näkökulma, tekniikan näkökulma ja asiakkaan näkökulma. Liiketoiminnan näkökulma keskittyy organisaation tuloksellisuuteen. Liiketoiminnan näkökulma ei kuitenkaan tarkoita, että projektin tulisi palvella vain liikevaihtoa, vaan tulee myös huomioida se, miten kyseinen projekti tukee organisaation liiketoimintastrategiaa. Jokin projekti voi olla organisaatiolle strategisesti tärkeä, vaikka se ei kasvattaisikaan liikevaihtoa. Tekniikan näkökulma perustuu rakenteisiin ja materiaaleihin eli siihen, miten tilaisuus teknisesti rakennetaan sen sijaan, että huomioitaisiin asiakkaan todelliset tarpeet ja liiketoiminnan tavoitteet. Koska projekti on tarkoitettu palvelemaan asiakasta, on asiakasnäkökulma kaikkein tärkein. Tämä tarkoittaa sitä, että tulisi todella ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat. Jos projektitiimi alkaa työnsä sisäistämällä asiakkaan ongelman voi olla, että ratkaisu on paljon edullisempi, kuin asiakkaan esittämät ominaisuusvaatimukset edellyttävät. Useimmissa organisaatioissa asiakasnäkökulma on heikosti esillä ja heidän roolinsa projektin päätöksenteossa on usein rajoitettu. Asiakasnäkökulmaan olisikin investoitava riittävästi resursseja liiketoiminnan ja tekniikan näkökulmien vastapainoksi. (Berkun 2006, 59 - 64.)

Haukan (2003) mukaan usein hyväksi koettu ratkaisu on jakaa projektit kolmeen osaan, joita ovat erityisen haastava projekti, tavanomainen projekti ja minimiprojekti. Tämä jako auttaa valitsemaan projektinjohtamisen panokset projektin vaatimusten mukaan.

- A. *Erytyisen haastava ja ainutkertainen projekti, jossa projektinjohtaminen on suunniteltava kyseiselle projektille erikseen.*
- B. *Tavanomainen projekti, johon perusprojekti malli yleensä soveltuu ja on tarkoituksen mukainen.*
- C. *Projekti, joissa vaaditaan salkunhallinnan kannalta minimitoimenpiteet.*
(Haukka 2003, 24.)

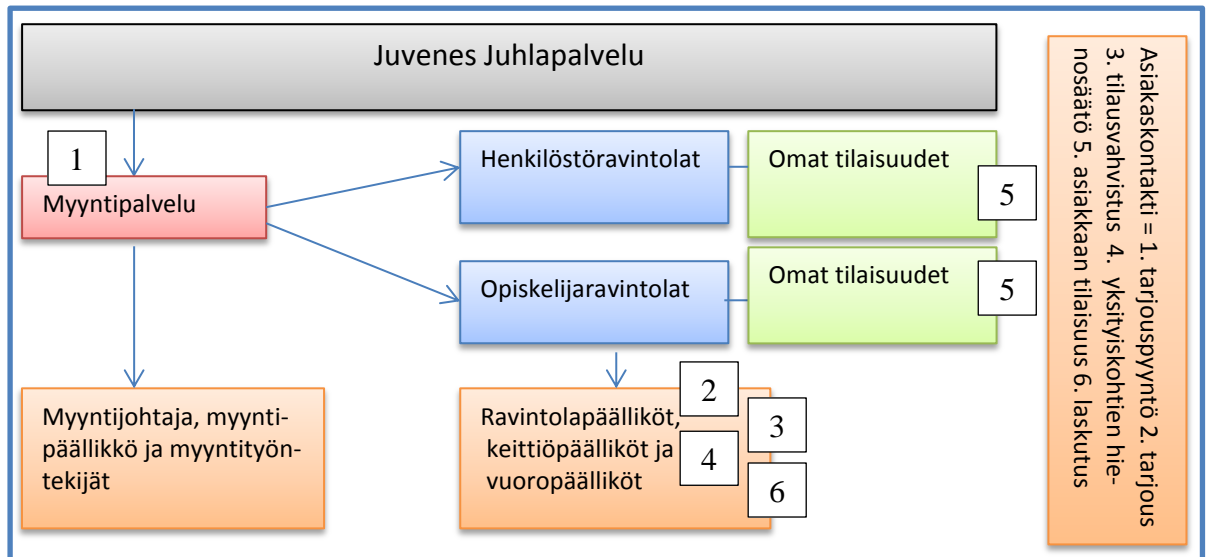
Projektiluokittelu täytyy tehdä ensimmäisen kerran ennen kuin projektista tehdään mitään päätöksiä. Projektimallia kehitettäessä on määriteltävä organisaation tyypilliset projektit ja niiden luonne, jonka pohjalta luodaan tarkastuslista, johon projektiluokitus perustuu. (Haukka 2003, 25.) Projektin onnistumisen kannalta on oleellista osata priorisoida projektin osa-alueet tärkeysjärjestykseen. Kun projektipäällikkö huolehtii prioriteettien ylläpidosta, hän tekee tiimin jäsenille mahdolliseksi keskittyä tärkeisiin asioihin ja näin päästä projektin vaatimassa järjestyksessä eteenpäin. (Berkun 2006, 332 - 339.)

4.2.4. Organisaatioon hajautettu malli

Tässä mallissa (kuvio 9.) juhlapalvelu toimii niin, että ei ole erillistä juhlapalvelua vaan kaikki ravintolat voivat toteuttaa juhlia. Tarjouspyyntöihin vastaa myyntipalvelu ja tilaisuuksia hoidetaan hajautetusti kaikista ravintoloista. Jatkuvan menestyksen ja paremman henkilöstötuottavuuden saavuttaminen vaatii yritykseltä henkilöstön ai-neettoman pääoman ymmärtämistä ja jatkuvaa kehittämistä. Kehittäminen lisää tuottavuutta paremmalla henkilöstökapasiteetin käyttöasteella ja näin myös myyntiä voidaan lisätä. Strategisena linjauksena voidaan pitää kannattavaa kasvua, joka varmistetaan kehittämällä systemaattisesti henkilöstön kompetensseja innovatiivisuuden avulla. Koko henkilöstön täytyy osallistua systemaattisesti toiminnan kehittämiseen, sillä työntekijöillä on paljon ideoita, jotka parantavat työn sujuvuutta ja lisäävät työmotivaatiota. Tämän ansiosta tehokas työaika lisääntyy ja laatu kustannukset vähenevät vuosittain. (Kesti 2010, 20 - 28.)

Organisaatioon hajautetussa mallissa johdon pitää ottaa päätöksenteossa huomioon se, että asiakassuhteiden solmiminen ja niiden vaaliminen on koko organisaation

yhteisvastuulla. Haasteena on kyetä käyttämään tietoa ja osaamista niin, että pystytään kehittämään kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia. (Grönroos 2003, 38.)



Kuvio 9. Organisaatioon hajautettu malli

Pääomien hyödyntämistä parantamalla eli tuottamalla enemmän tuotteita samalla fyysisellä pääomalla, voidaan parantaa myös kiinteän omaisuuden kiertonopeutta kapasiteetin yksikköä kohden. Parannettujen toimintojen epäsuora yhteys talouteen näkyy hinnassa, laadussa ja lisääntyneissä toimituksissa. Nämä parannukset lisäävät myös asiakastytyvyyttä ja saatuja tuloja. (Kaplan & Norton 2004, 101.)

Hajautetussa mallissa päätöksenteko on yhä useampien vastuulla, jolloin olosuhteiden tarkkailu, uusien ideoiden kehittäminen ja itsenäinen toiminta lisääntyvät. Päätöksentekoa hajauttaneissa organisaatioissa tiedonvälityksen, työtyytyvyyden ja sitoutumisen aste on yleensä korkeampi, kuin organisaatioissa, joissa päätöksenteko on keskittynyt. (Harisalo 2008, 24.)

Tehokkuutta tavoitellessa on otettava huomioon kaksi ulottuvuutta, sisäinen tehokkuus ja ulkoinen tehokkuus. Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan yrityksen toimintatapaa ja kuvataan työvoiman ja pääoman tuottavuutta. Ulkoisella tehokkuudella kuvataan sitä, millaiseksi asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan ja tuotoksen. Palvelujen tuotantoprosessia koskevat päätökset vaikuttavat usein vain sisäiseen tehokkuuteen.

teen, jolloin asiakkaiden kokemus palvelun laatu heikkenee. Asiakkaat saattavat kokea, että palvelun toimitustapa on heikentynyt. (Grönroos 2003, 248.)

4.3 PVA-analyysi

PVA-analyysissä taulukko on työväline, jonka avulla jäsenetään mielipiteitä ja muuta aineistoa. Taulukossa näkökulmat ja niiden suhteet hahmottuvat ja oleelliset asiat nousevat esiin. Taulukot on otsikoitu niin, että kullekin näkökulmalle on kaksi taulukkoa (a ja b). Näkökulmaa tukeva teoria on a-taulukossa ja b-taulukossa on asiantuntijoiden kommentit vaihtoehtoisten toteutustapojen pohjalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 296.) Vaihtoehto 0 on nykytila, jossa kuvataan toiminta nykyisessä muodossaan. Vaihtoehdot 1 - 3 ovat juhlapalvelun toteutustapoja, jotka ovat nousseet esiin teoriasta. Vaihtoehdot 0 - 3 ovat kuvattu PVA-taulukossa (taulukko 2a).

4.3.1. Vaihtoehtojen kuvaus

Teoria tuki vaihtoehtoisten toteutustapojen valintaa. Valintoihin vaikuttivat myös käytännön havainnot toiminnan sujuvuudesta ja haasteista.

Taulukko 2a. PVA-vaihtoehtojen kuvaus

	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektioorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Vaihtoehdon kuvaus	Juvenes ravintola Saarnissa toimii Juvenes Juhlapalvelu, josta juhlapalvelun toimitukset lähtevät Juvenes saunoille, kumppaneiden juhlatiloihin ja asiakkaiden omiin tiloihin. Myyntipalvelu tekee tarjouksen ja ottaa vastaan tilausvahvistuksen. Tämän jälkeen ravintola hoitaa yksityiskohdat ja tilaisuuden. Myös muut ravintolat hoitavat omia tilaisuuksiaan.	Juvenes ravintola Saarnissa toimii Juvenes Juhlapalvelu, mutta toiminta keskittyy ydinpalveluun eli ruokaan ja palveluun, muut tilaisuuksiin kuuluvat osat alueet hoitaa kumppanit. Yhteistyö hyvien kumppaneiden kanssa lisää tehokkuutta. (Inkiläinen 2009; Lehikoinen & Töyrylä 2013; Sakki 2009)	Jokainen asiakkaan tilaama juhla on yksittäinen projekti, johon määrätään projektipäällikkö, jolla on yleisvastuu tilaisuudesta. Myyntipalvelu ohjaa tilauksen asiakkaan valitsemaan ravintolaan tai sopivalle projektipäällikölle. (Berkun 2006) Projektipäällikkö on tilaisuuden suunnittelussa mukana alusta asti ja kun yksityiskohdat on sovittu, myynti hoitaa tarjouksen ja tilausvahvistuksen.	Jokainen Juvenes ravintola toteuttaa juhla. Asiakkaan tilaukset kulkevat myyntipalvelun kautta ravintoloille, mutta ravintolat hoitavat tilaisuudet tästä eteenpäin itsenäisesti. Toiminnan lähtökohtana on jatkuvan menestyksen ja paremman henkilöstötuottavuuden saavuttaminen. Kehittäminen lisää tuottavuutta paremmalla henkilöstökapasiteetin käyttöasteella ja näin myös myyntiä voidaan lisätä. (Kesti 2010)

Vaihtoehtojen arviointiin käytän teoriasta nousseita näkemyksiä, havainnointia ja haastateltavien asiantuntijoiden näkemyksiä. Aineiston keruussa toimivat limittäin sekä tutkimustieto että kokemukset, sillä pragmatistisen tutkimus- ja oppimiskäsityksen näkökulmasta tietoa ja taitoa ei oikeastaan voida erottaa toisistaan. Taulukon tulkitsemisen helpottamiseksi olen kirjannut haastatteluissa nousseet kommentit eri sarakkeeseen. Taulukossa 2b on kirjattuna asiantuntijoiden kommentit, jotka liittyvät vaihtoehtoihin toteutustapoihin. Asiantuntijoilla on mahdollisuus olla kommentoimatta, jos heillä ei ole mielipidettä tai osaamista kyseiseen näkökulmaan. Kuten Mer-
tanen (2010, 11) toteaa: *Usein tieto on sirpaleista, eikä kaikkiin vaihtoehtoihin välttämättä haluta ottaa kantaa.*

Taulukko 2b. Vaihtoehtojen arviointi

	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Vaihtoehtojen arviointi / AT-ryhmä	Kuka kertoo kuljetustarpeet ajoissa, kaikki tarvittavat viennit ja tuonnit. (at1.) Juhlapalvelun siirtäminen toimivampaan ravintolaan, Saarni toimisi omien tilaisuuksien hoitamisessa, mutta kuormaa olisi kevennettävä. (at6.) Näin asiakkaana ja ”välikätenä” asiat ovat sujuneet hyvin. (at7.) Tämä malli vaatisi kehittämistä, jotta toimisi paremmin ja palvelisi asiakkaan tarpeita. (at9.)	Kuitenkin Juvenes vastaa myös yhteistyökumppanin ”töppäilyistä”. Aikaa säästyisi paljon, jos meillä vain ruoka ja astiat. (at1.) Olisi hyvä malli, jos todella sujuisi. (at3.) Juvenes sijoittaa omaan tekniikkaosaamiseen ja kalustehankintoihin / varastointiin. Liian kallis investointi suhteessa tuottoon. (at6.) Edustan myös kumppania. Ravintolat ym. Juveneksens juhlatilat ovat tulleet tutuiksi. Kun tilassa on toteutettu meidän toimesta tekniikkaa useasti, löytyy meiltä asiakkaalle nopeasti tapa toteuttaa heidän tekniset tarpeensa. Tärkeää on myös se, että luottamus kumppaniin on hyvä ja suosittelut asiakkaalle varmoja. (at7.) Tässä mallissa kokonaistiedon kulku korostuu. Jos tieto kokonaisuudesta tulee, niin toimisi parhaiten. (at9.)	Hyvä idea, isommalla keikalla on hyvä olla yksi pomo. (at1.) Projektipääällikkö astuu kuvaan vasta tilausvahvistuksen jälkeen, koska vasta tämän jälkeen suurin osa yksityiskohdista tarkentuu. (at6.) Vaihtoehto varsin hyvä. Vastuullinen projektipääällikkö pitää tilaisuuden onnistumisen varmana. Helppo hoitaa asioita yhden henkilön kanssa. (at7.) Paras vaihtoehto kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta. Tässä olisi eniten aikaa suunnitella itse työ. (at8.) Tiedon kulun ja hallinnan kannalta lähinnä kumppanin omaa toimintaa, tilaisuudet omina projekteina alusta loppuun. (at9.)	Paras vaihtoehto tulevaisuutta ajatellen. (at4.) Tämä malli kumoaisi juhlapalvelun, iso riski kilpailukyvyille! (at5.) Yksikohde toimisi ”pääkohteena/emäkohteena”. Ravintola tarjoaisi oman perus-tukijalka -toimintansa lisäksi apua muiden ravintoloiden juhlapalveluiden hoitamiseen. Vastaavasti Juveneksella olisi keikoille myytävät pääosaajat, joilla olisi yhtenäinen linja, jokaisen juhlapalvelutilaisuuden vetämiseen. (at6.) Ravintolalle vastuu ok. Yleensä myös juhlapaikan vastuuhenkilön kanssa on helppo tehdä esim. menuhdoitelmiin tarkentavia muutoksia. Ravintolan oma väki tuntee omat ”nurkkansa” parhaiten ja homma toimii. (at7.) Tämä työläin. (at9.)

Kun erilaiset toteutusvaihtoehdot oli kuvattu ja esitelty haastateltaville, heillä oli mahdollisuus kommentoida vaihtoehtoisia toteutustapoja. Tähän osa-alueeseen eivät kaikki asiantuntijat paneutuneet, mutta mielenkiintoinen hajonta oli huomattavissa eri asiantuntijusaloilta tulevissa kommenteissa. Erityisesti mielipiteitä jakoi organisaatioon hajautettu malli, joka on yhden mielestä paras ja toisen mielestä suurin riski, joka kumoaisi koko juhlapalvelun. Vaihtoehtoisten toteutustapojen jälkeen valitsin analyysin tarkastelunäkökulmat teorialähtöisesti. Valintakriteerinä olivat toimitusketjunhallinnan kannalta oleelliset näkökulmat.

4.3.2. Tiedonhallinnan näkökulma

Tiedonhallinnan teoreettiset linjaukset taulukossa 3a. Taulukossa on nostettu esiin teorianäkemykset, jotka sopivat parhaiten kuhunkin toteutustapaan.

Taulukko 3a. Tiedonhallinta

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Tiedonhallinta	Ongelmana on tiedonkulun ongelmallisuus, joka lisää toimitusketjun tilaus-, varastointi- ja puutekustannuksia, vaikka epävarmuutta ja riskejä pitäisi vähentää ja samalla palvelun laatua lisätä. (Inkiläinen 2009) Asiakkaan toiveet vastaanottaa myyntipalvelu ja alustavat suunnitelmat kirjataan tilausvahvistukseen. Oleellisen tiedon siirto on myyntipalvelun ja vastuutarjoilijan ammattitaidon varassa. Mitä enemmän on välikäsiä, sitä suuremmat ovat tiedonkulun ongelmat.	Yritys ei voi hallita montaa tuote- ja palvelualueita ja tämän kilpailua käydään yritysten muodostamien verkostojen avulla yhteistyössä. (Sakki 2009) Logistiikan monimutkaisuus motivoi ulkoistamiseen, sillä logistiikkapalvelut halutaan mahdollisimman toimiviksi ja tähän erikoistunut yritys kykenee hallitsemaan nämä toiminnot paremmin kuin tavallinen yritys. (Niemi 2012) Ongelmallista tässä on riittävän tiedon jakaminen oikea-aikaisesti kumppaneille.	Pareton 20/80 sääntö eli 20 % tehdystä työstä kuluttaa 80 % ajasta. Perusteltua on, että projektin ensimmäisen 10 % työajasta käyttää henkilö, joka myös vastaa viimeisestä 10 % eli juhlan toteutuksesta. (Reh 2002.) Haukan (2003) mukaan usein hyväksi koettu ratkaisu on jakaa projektit vaatavuuden mukaan. Myynti ohjaa asiakkaan sopivalle projektipäällikölle, jonka vastuulla on kokonaisuuden hallinta.	Hajautetussa mallissa päätöksenteko on yhä useampien vastuulla, jolloin olosuhteiden tarkkailu, uusien ideoiden kehittäminen ja itsenäinen toiminta lisääntyvät. (Harisalo 2008) Yrityksen inhimillisen pääoman hallitseminen on haastavaa, koska se sitoutuu yksittäisiin henkilöihin. (Kujansivu & all. 2007.) Haasteena tässä mallissa on organisaation sisäisestä tiedonkulusta huolehtiminen, jotta palvelu ja yrityksen prosessit toteutuvat laatujärjestelmän mukaisesti.

Asiantuntijoiden näkemykset ovat kommentteineen taulukossa 3b. Haastateltavat ovat kommentoineet tiedonhallinnan näkökulmaa oman asiantuntijuutensa kannalta ja tuoneet esiin omia huomioitaan kuhunkin toteutustapaan.

Taulukko 3b. Asiantuntijoiden kommentit tiedonhallintaan

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Tiedonhallinnan arviointi / AT-ryhmä	<p>Tiedon tultava yhdeltä henkilöltä, mitä, koska ja mihin kuljetetaan. (at1.)</p> <p>Tiedonkulussa parannettavaa, mm. kulkemiset ja muut käytännön asiat esim. kakkutilausten varmistelut työllistävät. (at2.)</p> <p>Hyvää se, että yhdessä kohteessa tehdään, henkilöstö samassa kohteessa. Tiedonkulku mypän ja toteuttavan kohteen välillä pitäisi olla saumatonta, voisi olettaa, että vähemmän neuvottelevia välikäsiä. Myyntiä helpottaa että kaikki tuntee prosessin hyvin. Samat henkilöt viestivät keskenään, sama kieli. Negatiivisena ulkopuolisen ottaminen ei helppoa, ei saa olla yhden varassa, rakenne haavoittuva. (at3.) Jos menee prosessin mukaan, toimii tällä hetkellä. Orderin hallinta kaikkein tärkein. Tieto orderista ajoissa toteuttavalle henkilölle, kun lähtee myynnistä eteenpäin, kaikki tulee kirjattua, ja asiakkaalle joka muutoksesta uusi vahvistus. (at4.)</p> <p>Sekavaa, myyntipalvelulta asiakkaan toiveista osa tiedoista, ylimalkaista, oikean tuotteen sopimisen jälkeen tieto ei kulje tuotantoon. Monta riskiä. (at5.)</p> <p>Tieto ei siirry eri ravintoloiden välillä. Hajautettu juhlapalvelu aiheuttaa riskin eritasoiselle toiminnalle. (at6.)</p>	<p>Tieto Juveneksen kautta kuljetukseen, yht. kumppanit hoitavat oman osansa, asiakas tai juhlapalvelupäällikkö hoitaa kontaktit. (at1.)</p> <p>Selkeä työnjako ja rajapinnat. (at2.)</p> <p>Luottamus kumppaneihin! Se on toiminnan a ja o. Se on meidän toiminnan lähtökohta. (at3.)</p> <p>Miten pidetään kumppanit ajan tasalla, entistä enemmän varmistamista, tässä tiedonhallinta riski, pitäisi olla aukoton, kumppanien valinta pitäisi olla hyvin tarkkaa.!! (at4.)</p> <p>Helpottuisi, vähemmän hallittavia asioita, keittiölle ei isompaa muutosta. (at5.)</p> <p>Yhteispalaverit kumppanin, asiakkaan ja ravintolapäällikön kesken. Päätetään päälinjat ja vastualueet. (at6.)</p> <p>Hyvä jos tarjouksen jälkeen vastuu ravintolan / juhlapaikan päällikön kanssa. Varsinkin, jos samainen henkilö johtaa tilaisuuden loppuun. Hän pitää tarvittaessa ulkopuoliset kumppanit ajan tasalla esim. väkimäärien muutokset jos ne vaikuttavat esim. pöytien / tuolien määrään. (at7.)</p>	<p>Olisi hyvä, jos yksi henkilö on tiedon päällä jolloin ei tarvitse kysellä monelta. (at1.)</p> <p>Kuulostaa selkeältä välikäsiä ei ole niin paljon. (at2.)</p> <p>Projektipäällikkö vastaa kaikesta, johtaa kokonaisuutta, asia olisi projektipäällikön takana, pitäisi sujua hyvin. (at3.)</p> <p>Tiedonhallinta yksissä käsissä, entäs varahenkilö, kaikki pitää olla dokumentoituna. (at4.)</p> <p>Selkeämpi vaihtoehto, tieto tulee helpommin neuvottelun kautta. Menujen räätälöinti ja niiden hallinta. (at5.)</p> <p>Yhteispalaverointi ravintolapäälliköt, keittiövastaavat, vastuutarjoilijat. Tiedonsiirtoa yhdessä ja vastuualueiden kesken. (at6.)</p> <p>Projektipäällikkö hyvä! Edelleen kannatan sitä ajatusta, että asiakkaaseen on mahdollisimman paljon yhteydessä sama henkilö. (at7.)</p>	<p>Täytyisi olla yhtenäinen ohjeistus, rekvisiitta asiakkaan toiveiden mukaisesti vain buffaan. (at1.)</p> <p>Tiedonhallinnan kannalta ongelmallista mm. viikonloput, kuka hoitaa, ettei kaikki ole auki. (at2.)</p> <p>Tiedonhallinnan kannalta kohteet pystyvät keskittymään omiin juhliinsa ja hoitamaan arkenensa keskittyneesti. (at3.)</p> <p>Yhden kohteen hallinnassa, myyntipalvelu tietää, kuka hoitaa, joten voidaan hallita. Ei kaikkea kaikille. (at4.)</p> <p>Paljon tarkemmin vakioidut tuotteet, ei räätälöintimahdollisuuksia. (at5.)</p> <p>Nykytilan tiedonhallinta eli tieto ei siirry eri ravintoloiden välillä. Hajautettu juhlapalvelu aiheuttaa riskin eritasoiselle toiminnalle. Ravintolapäälliköitä tulisi lisäkouluttaa tarjoutusten tekemiseen. (at6.)</p>

Taulukko 3b. jatkuu

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Tiedonhallinnan arviointi / AT-ryhmä	Omasta kohdastani katsottuna, toimin joko tarjouksen pyytäjänä tai yhdistän oman asiakkaani Juveneksen myyntipalvelun kanssa. Asiat ovat toimineet hyvin. Tarjouksen on vahvistanut joko asiakas itse tai minä asiakkaan puolesta. Varsinaista säätöä on tarvittu aika vähän. Momen vuoden yhteistyö kenties tässä syynä. Tiedämme niin paljon toistemme toimintatavoista. (at7.) Tässä mallissa haasteena kuka vastaa mistäkin, liian monta prosessia päällekkäin, pitäisi yksinkertaistaa. (at8.) Vaatisi projektipäällikön, tällä hetkellä toimii huonosti, koska tulee vain yksittäisiä tilauksia, kokonaisuutta ei avata. Olisi hyvä, että käytäisiin ensin yksityiskohdat läpi ennen kuin lyödään paketti lukkoon. Saisi paremman lopputuloksen, jos käytäisiin kokonaisuus läpi. (at9.)	Tässäkin mallissa tieto kulkee monen askelman kautta. Tämä olisi askel parempaan toimintojen hallinnan kannalta. Vieläkin tieto kiertää ja seisoo pöydällä. (at8.) Alkukartoitus, jossa selvitetään asiakkaan toiveet ja toisaalta mahdollisuus tarjota parempi vaihtoehto. Tämä tulee vain oman alueen osaamisen ja alkukartoituksen kautta. Tiedonhallinnan tukena olisi yhteinen työkalenteri, johon kullakin osapuolella pääsy, ja johon tehdään yhteiset merkinnät sekä löytyy kutakin osa-aluetta vastaava tieto. Esim. aikataulut, kalustovaraukset, valot, äänentoistot, yms. (at9.)	Tässä mallissa toimivin, sillä tieto tulisi heti, jolloin pääsisi suunnittelemaan, organisoimaan ja ennakoimaan. Tässä myös yrityksen näkökulmasta paras mahdollisuus ohjata tilaisuus oikealle ravintolalle. Lähteä viemään juhlaa heti oikeille urille, karsiutuisi ylimääräiset välivaiheet. (at8.) Mahdollistaa sen, että aikataulut yms. toiveet saadaan tietoon ajoissa. Myös turhien lupauksen aiheuttamat pettymykset voidaan välttää. (at9.)	Tällä mallilla jää riveistä yksi ryhmä (myynti) hieman siis kokonaan pois. Suurin vastuu ravintolan / Juhlapaikan päälliköllä. -> Riittääkö päälliköllä voimia pyörittää koko palettia? Toisaalta yhden pysäkin pois jättö voi selkeyttää tilannetta huomattavan paljon. Ns. rikkinäinen puhelin -leikki jää välistä pois. Asiat menevät kertalaakista perille / maaliin. (at7.) Tämä malli ei olisi hallittavissa. (at8.) Vaatii ehdottomasti yhtenevän järjestelmän, johon jokainen paikka pystyisi tekemään varaukset ja johon tehtäisiin kuittaukset. Toisaalta jos olisikin niin paljon kauppaa, että voisi olla puhtaasti palvelu, joka hoitaa Juveneksen tarpeita. Tässä mallissa tarvittaisiin pidempiaikainen ”soppari”, johon voi sitoutua. (at9.)

Tiedonhallinnan ongelmallisuus korostui nykytilassa erityisesti tuotannon asiantuntijoiden näkökulmasta. Tieto on usein sirpaleista, ja toiminnan kannalta oleellinen tieto on joko myynnillä tai vielä asiakkaalla, kuten tästä kommentista käy ilmi: *Sekavaa, myyntipalvelulta asiakkaan toiveista osa tiedoista, ylimalkaista, oikean tuotteen sopimisen jälkeen tieto ei kulje tuotantoon. Monta riskiä.* Toisaalta käytännön toiminnan tiedonhallinnan ongelmallisuus ei näy juurikaan asiakkaille. Tämän havainnon olen tehnyt osallistuvana havainnoijana asiakastilaisuuksissa. Myös dokumentoidut palautteet asiakkailta tilaisuuden jälkeen kuvaavat, että palvelu on vastannut toiveita

ja asiakkaan odottamat yksityiskohdat on huomioitu. Nykytilan tiedonhallinnassa korostuvat varausjärjestelmän käyttö ja kaikkien yksityiskohtien kirjaaminen tilausvahvistukseen niin, että sovitut asiat ovat selkeästi havaittavissa ja viime hetken muutokset ovat myös dokumentoituna.

Ydinpalvelu ja kumppanuus-vaihtoehdossa korostuivat myös tiedonhallinnan riskit. Toisaalta koettiin, että tässä toteutustavassa olisi vähemmän hallittavia osa-alueita. Kommentissa *selkeä työnjako ja rajapinnat*, korostuvat lyhyesti tämän toteutustavan hyödyt juhlapalvelulle. Projektioorganisaation tiedonhallintaa pidettiin pääsääntöisesti parhaana mahdollisuutena hallita juhlapalvelun kokonaisuutta. Asiantuntijan näkemys, *edelleen kannatan sitä ajatusta, että asiakkaaseen on mahdollisimman paljon yhteydessä sama henkilö*, kuvaa hyvin tämän vaihtoehdon tuomaa hyötyä tiedonhallinnalle koko yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta. Dokumentoinnin merkitys korostui tässäkin mallissa riskienhallinnan keinona. Organisaatioon hajautetussa mallissa asiantuntijan kommentti, *ns. rikkinäinen puhelin -leikki jää välistä pois. Asiat menevät kertalaakista perille / maaliin*, kertoo tämän toteutustavan hyödyistä, mutta toisaalta koko organisaation tiedonhallinnan riski käy ilmi kommentista, *hajautettu juhlapalvelu aiheuttaa riskin eritasoiselle toiminnalle. Ravintolapäälliköitä tulisi lisä kouluttaa tarjousten tekemiseen*.

Tutkijan havaintona nykytilan tiedonhallinnan ongelmallisuus korostui haastatteluisissa. Ydinpalvelu ja kumppanuus nähtiin houkuttelevana vaihtoehtona, ja projektioorganisaatio koettiin tiedonhallinnan ja kokonaistoiminnan hallinnan kannalta parhaana. Organisaatioon hajautetussa mallissa korostui tiedonhallinnan kannalta monenlaisia riskejä, jotka liittyivät organisaatio tasolla laadun tasaisuuteen, myyntiosaamiseen ja yleensä kokonaisuuden hallintaan. Teoriasta nostetut näkemykset eri toteutustavoista kohtasivat haastateltavien asiantuntijoiden näkemysten kanssa. Inkiläisen (2009) mukaan tärkeä kannustin tehollisuuden parantamisessa on pikatoimituslisä, joka kattaa kiireen aiheuttamat todelliset kustannukset ja opettaa asiakkaan ennakoidaan tulevat tarpeet ja tilaamaan riittävän ajoissa (Inkiläinen 2009, 82). Tämä tuntuu kuitenkin olevan palveluliiketoiminnassa etäinen ajatus. Asiakkuudet koetaan arvokkaiksi, joten asiakkaan tilaisuutta hoidettaessa halutaan tarjota mahdollisuus

vielä viime hetken toiveisiin ja muutoksiin. Tätä näkökulmaa vastaan tilaisuuden toteuttavan projektipäällikön mukana olo prosessin alusta alkaen poistaisi pikatoimituslisän tarpeen, koska yksityiskohtien hienosäätö tehtäisiin aikaisemmassa vaiheessa ja viime hetken tarkentavat kysymykset jäisivät pois. Kokonaisuus olisi paremmin hallinnassa jo hyvissä ajoin ennen tapahtumapäivää.

4.3.3. Henkilöstönhallinnan näkökulma

Henkilöstönhallinnan näkökulmaa (taulukko 4a) tutkittaessa on teoriasta tuotu esiin toteutustapaan liittyvät näkemykset. Taulukossa 4b on kirjattuna asiantuntijoiden näkemykset.

Taulukko 4a. Henkilöstönhallinta

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektioorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Henkilöstönhallinta	Kiire muuttaa prosessia niin, että töitä tekevä ei aina ennalta tiedä asiakkaan odotuksia eikä palvelun ajankohtaa. (Inkiläinen 2009) Viimehetken muutokset kuormittavat henkilöstöä ja vaikeuttavat työn suunnitelmallisuutta ja hallintaa, jolloin syntyy laatukustannuksia. (Kesti 2010)	Ulkoistamisen päätöksenteossa oleellinen kysymys on, jäävätkö aivot yritykseen kun jalat ja kädet ulkoistetaan. (Inkiläinen 2009) Ulkoistettaessa yhteistyö on tärkeää, jotta arvot ja laatu säilyy. (Lähteenmäki-Hein 2014) Työntekijöiden kuormittavuus on myös huomioitava, sillä vastuu onnistumisesta on kuitenkin viimekädessä yrityksen edustajalla.	Projektin tärkein voimavara on siinä mukana olevat ihmiset. (Karlsson & Marttala 2002). Projektipäällikön ominaisuuksia ovat ajattelun, strategian ja johtajuuden piirteet, kyky löytää oikopolut ja olla innostava sekä rohkaiseva oikealla tavalla. (Berkun 2006) Projektien vetäminen on innostavaa, mutta toisaalta myös motivaation säilymisestä on huolehdittava.	Koko henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen. Tehokas työaika lisääntyy ja laatukustannukset vähenevät. (Kesti 2010) Päätöksentekoa hajautaneissa organisaatioissa tiedonvälityksen, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen aste on yleensä korkeampi. (Harisalo 2008) Yhteistyö organisaation sisällä voi lisääntyä tilaisuuksien myötä.

Teoriaperusta ja haastattelujen tulokset kohtasivat tässäkin tarkastelunäkökulmassa. Kuten teoriaperustasta ja haastatteluista käy ilmi, erityisesti nykytilaa arvioitaessa kiire tuntuu nostavan laatukustannuksia organisaatiossa esiintyvän turhan työn muodossa (Inkiläinen 2009, 54 - 56; Kesti 2010, 39 - 44). Muissakin toteutusvaihtoehdoissa teoria tuki haastatteluissa esiin tulleita näkemyksiä.

Taulukko 4b. Asiantuntijoiden kommentit henkilöstöhallintaan

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Henkilöstöhallinnan arviointi / AT-ryhmä	<p>Välillä tuntuu sekavalta ja selkeät toimenkuvat puuttuvat. (at2.)</p> <p>Pieni porukka, ekstroja joudutaan käyttämään, ydin henkilöt yhdet ja samat, sama kieli yhteinen kokemus, aina tehdään samalla porukalla, on sapluuna toimia juhlien suhteen. Rakenne haavoittuva. Tämä malli kuormittaa henkilöstöä niin, että muutama aina vastuussa kaikesta, henkilöstön jaksaminen riskinä, työhön leipiintyminen, sama sapluuna joka juhlaan. Hyvä että osataan, mutta onko asiakkaalle välittyvä fiilis tuore ja innostunut. Ladun varmistaminen yhden kautta, onko tässä mahd. leipiintyminen. (at3.)</p> <p>Asiakkaan kanssa riittävän ajoissa yksityiskohdat läpi ja tarkistaa vielä, että asiakkaan näkökulmasta vielä henkilöstö riittää. Varataan riittävän ajoissa henkilökunta. (at4.)</p> <p>Ei voi vastuuttaa yhtä ihmistä hoitamaan koko kokonaisuutta. (at5.)</p> <p>Henkilöstöhallintaan saadaan kokonaiskuva, kun kaikki ovat käytettävissä. Tämä vaatii erityisosaamista henkilöstön tieto-taito-osaamisesta. (at6.)</p> <p>Varautumisaikaa on vähäisen, tieto tulee niin lyhyellä aikavälillä, että pystyisi tekemään kauaskantoisia suunnitelmia, ei onnistu tässä mallissa. (at8.)</p> <p>Ei tarvitsisi miettiä, jos ulkoinen kumppani hoitaa sovitut kokonaisuudet. (at9.)</p>	<p>Työ olisi mielekästä. (at2.)</p> <p>Onko riskinä vastuun siirtyminen kumppanin työntekijöille vaikka olisi sovittu, että Juveneksen työntekijät vastaavat kokonaisuudesta. Henkilöstöä helpompi hallita, rönsyt hoitaa kumppani. Meillä ydinosaaminen, selviämme kaapeammalla osaamisella, mutta voiko tilaisuutta hoitaa perustarjoilija. (at3.)</p> <p>Silloin pitäisi olla enemmän vakiporukkaa tähän taloon, henkilöstöhallinta helpompaa, varmempaa ja vakaampaa. (at4.)</p> <p>Ei vaikutusta keittiölle. (at5.)</p> <p>Pääsääntöisesti kumppanilla oman sa. Poikkeuksista sovittava etukäteen esim. klubin baari-työntekijät auttavat blokkamaan. (at6.)</p> <p>Tässä mallissa henkilöstöhallinta edelleen haastavaa, tieto tulee myöhään, jolloin ylimääräistä aikaa on kulunut ennen kuin tieto käytännössä. (at8.)</p> <p>Kumppanuuden näkökulmasta selkeät, ennustettavat tilaukset takaisivat kumppanin tarjoaman erikoistumisen ja voisi varata kumppanin reserviin specialistit, jotka hoitavat sovitut tilaukset. Aina olisi saatavilla samaa henkilöstöä, joka takaisi laatua tuotteeseen. (at9.)</p>	<p>Pitäisi määrittää rajat, mikä juhla vaatii projektipäällikön. (at1.)</p> <p>Henkilöstöhallintaa selkeyttäisi, projektipäälliköllä homma hanskassa. (at2.)</p> <p>Miten varmistetaan, että on riittävästi myyntiosaamista, projektipäälliköiden osaamisen varmistaminen, oikeat keikat oikeille tyypeille, projektiosaamisen varmistaminen. Projektihenkilöiden riittävyys ja juhlapalveluosaaminen. (at3.)</p> <p>Yhden käsissä, projektipäällikkö valitsee parhaat tekijät. (at4.)</p> <p>Helpottaa suorittavan työn henkilöstötarpeen määrittämistä. Paineistaa projektipäällikön. (at5.)</p> <p>Ravintolapäälliköillä oman kohteen vastuu, apuja kentältä. Toimialapäälliköllä isompien ja päällekkäisten tilausten vastuu. (at6.)</p> <p>Tässä mallissa saisi aikaa tehdä suunnitelman. Tämä olisi myös yritykselle edullisin vaihtoehto, aikaa miettiä miten juhla olisi taloudellisin tehdä. Olisi aikaa suunnitella ja miettiä myös sitä toista toteutustapaa, ja valita taloudellisempi. (at8.)</p> <p>Mahdollistaa spesialistien käytön, kun juhla hoidetaan projektina ja pystytään nimeämään vastuuhenkilöt alusta loppuun. (at9.)</p>	<p>Jos ravintolassa pystytään hoitamaan juhla, niin pitäisi saada myös hoitaa niitä. Loogista on, että omat juhlat hoidetaan. (at1.)</p> <p>Kannattaako työtä jakaa laajalle henkilöstömäärälle ja riittääkö osaaminen, pysyykö Juveneksen laatu yhtenevä. (at2.)</p> <p>Onko tarpeeksi juhlapalvelusaamista kohteissa. Riittääkö keittiön taidot juhlapalveluun, henkilöstön osaamisen varmistaminen kohteisiin tarvittaessa. (at3.)</p> <p>Pystyttäisi hyödyntämään juhlapalvelussa laajemmin osaamista. (at4.)</p> <p>Onko merkitystä keittiölle? (at5.)</p> <p>Ravintolapäälliköillä oman kohteen vastuu, apuja kentältä. Toimialapäälliköllä isompien ja päällekkäisten tilausten vastuu. (at6.)</p> <p>Ei pystyisi lupamaan henkilökunnalle pitkän aikavälin töitä. Työt siirtyisivät keikkaluontoiseksi, tarvittaessa töihin kutsuttaviksi ekstroiksi ja määräaikaisuuksiksi. (at8.)</p> <p>Ei voi laskea sen varaan, että kuljetuksia voisi yhdistellä, lähtökohtaisesti lasketaan erillisinä kuljetuksina, jolloin työryhmiä vaadittaisiin enemmän. Sesonkiaikana on suuremmat riskit. (at9.)</p>

Nykytilan henkilöstöhallintaa arvioitaessa korostui toiminnan haavoittuvuus. Tämä käy ilmi asiantuntijoiden kommentteista, *ei voi vastuuttaa yhtä ihmistä hoitamaan koko kokonaisuutta*. Toisaalta todettiin, että *rakenne haavoittuva. Tämä malli kuormittaa henkilöstöä niin, että muutama aina vastuussa kaikesta, henkilöstön jaksaminen riskinä, työhön leipiintyminen, sama sapluuna joka juhlaan*. Henkilöstöhallinnan haasteiksi nousivat myös suunnitelmallisuuden puute, sillä nykytilan toteutustavassa tiedonkulun ongelmat aiheuttavat kiireen myötä pitkän aikavälin suunnitelmallisuuden puutetta.

Ydinpalvelu ja kumppanuus koettiin houkuttelevana, sillä henkilöstötarvetta olisi helpompi hallita keskittymällä ydinpalveluun. Toisaalta vastuunsiirtyminen kumppanille aiheutti kysymyksiä, *onko riskinä vastuun siirtyminen kumppanin työntekijöille vaikka olisi sovittu, että Juveneksen työntekijät vastaavat kokonaisuudesta. Henkilöstöä helpompi hallita, rönsyt hoitaa kumppani. Meillä ydinosaminen, selviämme kapeammalla osaamisella, mutta voiko tilaisuutta hoitaa perustarjoilija?* Kumppanuuden näkökulman etuina tuotiin kuitenkin esiin myös kumppanuuden resurssien suunnitelmallisuuden hyödyt, *kumppanuuden näkökulmasta selkeät, ennustettavat tilaukset takaisivat kumppanin tarjoaman erikoistumisen ja voisi varata kumppanin reserviin spesialistit, jotka hoitavat sovitut tilaukset*.

Projektiorganisaation hyötyinä koettiin olevan hallittavuus sekä suunnitelmallisuus, *helpottaa suorittavan työn henkilöstötarpeen määrittämistä. Paineistaa projektipäällikön*. Kuten esimerkkinä olevasta kommentista kuitenkin ilmenee, projektipäällikön kuormittuvuus ja toisaalta myyntiosaaminen kyseenalaistettiin.

Juhlapalvelun hajuttaminen organisaatioon toi esiin osaamisen riskin ja toisaalta toi positiivisena mahdollisuutena työnkierron kehittämisen. Työn mielekkyys kärsisi myös, koska ajateltiin että *työt siirtyisivät keikkaluontoiseksi, tarvittaessa töihin kutsuttaviksi ekstroiksi ja määräaikaisuuksiksi*. Myös tilaisuuksien kuljetusten yhdistämisen mahdollisuus nähtiin riskinä, koska kuljetukset jouduttaisiin laskemaan erillisinä toimituksina. Sesonkiaikana riskit korostuisivat kuljetusten näkökulmasta.

4.3.4. Asiakkuudenhallinnan näkökulma

Seuraavassa taulukossa (5a) on käsitelty asiakasnäkökulmasta katsoen vaihtoehtoisia toteutusvaihtoehtoja. Toteutustavan teoriaperustasta esiin nousevat lähtökohdat liittyen kuhunkin toteutustapaan on kirjattu kunkin vaihtoehdon kohdalle taulukoon.

Taulukko 5a. Asiakkuudenhallinta

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Asiakkuudenhallinta	Asiakassuhteet kuuluvat perinteisesti markkinointi- ja myyntiosastoiksi organisoitujen toimintojen alle. (Grönroos 2003) Palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu. Laadun kokemus asiakkaan näkökulmasta tuotetaan silloin, kun asiakas osallistuu palveluprosessiin, kokee sen ja arvioi sitä. (Grönroos 2003)	Palvelutarjooman on oltava asiakaslähtöinen, sen on otettava huomioon kaikki asiakkaan kokemat näkökulmat ja tämän lisäksi on muistettava imagon ja viestinnän vaikutus palvelun laadun kokemiseen. (Grönroos 2003) Koska asiakkaan kokemusta palveluprosessista ei voida jakaa osiin, kaikki prosessin osat on nivottava palvelutuotteeseen. (Grönroos 2003)	Asiakkaan tilaisuutta hoitamaan ja siitä vastaamaan nimetään yksi projektista vastaava henkilö, ravintolapäällikkö tai vuoropäällikkö. Näin asiakkaan toiveet, odotukset, juhlan luonne, tarjoilut ja muut yksityiskohdat tulevat projektipäällikön hallintaan jo ensi kontaktista lähtien. (Sakki 2009) Asiakkuuksien kehittymisen myötä suhdettä kasvaa. (Kujansivu 2007)	Asiakassuhteiden solmiminen ja niiden vaaliminen on koko organisaation yhteisvastuulla. (Grönroos 2003) Palvelujen tuotantoprosessia koskevat päätökset vaikuttavat usein vain sisäiseen tehokkuuteen, jolloin asiakkaiden kokemus palvelun laatu heikkenee. Asiakkaat saattavat kokea, että palvelun toimitustapa on heikentynyt. (Grönroos 2003)

Taulukkoon 5b on kirjattu asiantuntijoiden kommentit. He ovat ottaneet kantaa vaihtoehtoisiiin toteutustapoihin asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Asiantuntijat ovat tuoneet esiin oman asiantuntijuusalueensa lähtökohdista katsoen erilaisia näkemyksiä, haasteita ja mahdollisuuksia.

Taulukko 5b. Asiantuntijoiden kommentit asiakkuudenhallintaan

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Asiakkuudenhallinnan arviointi / AT-ryhmä	<p>Asiakas kohdataan tilaisuudessa ja palvelaan sovitun mukaisesti. (at2.)</p> <p>Juvenes Juhlapalvelu henkilöityy, asiakkaat sitoutuvat henkilöihin, positiivinen asia, toisaalta negatiivinen, pitäisi sujua henkilöstä riippumatta. Juhlapalvelulle kasvot, ihminen seisoo juhlan takana, parhaimmillaan sujuvaa. Huonopuoli on se, että jos yhteistyöhenkilö ei paikalla, voiko luottaa. (at3.)</p> <p>Tärkeätä, että asiakkaalle soitetaan sovituksi ennen tilaisuutta. Käydään vielä auki olevat tekijät. Jos tulee muutoksia, että vastuutarjoilija vaihtuu, ilmoitus asiakkaalle. Jälkisoitto asiakkaalle, miten meni tilaisuus. Käydään lyhyesti läpi, miten meni. (at4.)</p> <p>Asiakkailta tulisi vaatia nopeampaa sitoutumista tilaisuuden yksityiskohtiin. (at6.)</p> <p>Joskus olisi hyvä paremmin vaihtaa palautteita, jos mukana 3. osapuoli. (at7.)</p> <p>Aika moni hoitaa yhtä asiakkuutta, vaaditaan liikaa työtä / asiakas. Toisaalta asiakkaan kannalta vaihtuu aika monta kertaa nimet/ yhteyshenkilöt. (at8.)</p> <p>Jos pyyntö tulee kumppanille, asiakas ohjataan juhlapalvelulle. Jos pyyntö juhlapalvelulle asiakas pysyy ja kumppani hoitaa sovitut osuudet. Toiminnot hoidetaan ominaan. (at9.)</p>	<p>Juvenes ei toimisi välikätenä vaan asiakas hoitaisi somistus yms. tarpeet suoraan kumppanin kanssa. (at1.)</p> <p>Asiakasta palvelemissa isompi joukko ihmisiä. (at2.)</p> <p>Tarvitseeko asiakkaan ymmärtää rajapintoja, vai vastaammeko kokonaisuudesta. Jos hoidamme ruoan ja palvelun, toiset hoitavat alun ja lopun, pysyykö Juvenes laatu! (at3.)</p> <p>Paljon vähemmän muuttuvia tekijöitä, asiakaslupaukset pystytään lunastamaan ja toiminta olisi hallittavampaa. (at4.)</p> <p>Ei vaikutusta keittiölle. (at5.)</p> <p>Kumppanin kanssa sama päämäärä = asiakas on yhteinen vastaavasti suhteessa kumppaniin, olemme toistemme asiakkaita. (at6.)</p> <p>Vaatiiko asiakkuuden hoito monta tahoja, ennen kuin tilaus on käytännön hoidossa. (at8.)</p> <p>Olisi hyvä toimintamalli, koska asiakas keskustelisi selkeästi ruokaan liittyvät asiat Juveneksensä kanssa ja kumppanin kanssa muut osa-alueet. Epäselvässä tilanteessa vastuualueiden jako takaisi oman toiminnan vastuut ja kumppanin vastuut. Riskit pienenee, kun keskitytään omaan ydinosaan ja vastataan siitä. (at9.)</p>	<p>Tuntuu, että selkeytyisi myös asiakkaan kannalta, ei liikaa välikäsiä. (at2.)</p> <p>Asiakkaalla yksi kontaktihenkilö, joka olisi ihanteellista asiakkaan kannalta. Oikeasti voi keskittyä omaan asiakkaaseensa, projektipäällikkö tietää alusta asti, mitä asiakas odottaa, ei tarvitse yrittää lunastaa toisen antamia lupuksia. Projektipäällikön kautta toiminta näyttää asiakkaalle dynaamisemmalta. (at3.)</p> <p>Parata asiakkaalle, kun kontaktoi vain yksi henkilö, onko yllälaatua? (at4.)</p> <p>Ei isoa vaikutusta asiakkaalle. (at5.)</p> <p>Myyntipalvelu ja toimialapäällikkö ohjaa. (at6.)</p> <p>Tässä karsittaisiin pois jo kaikki turha, eli ei mentäisi peruslähestymistavalla vaan lähdetäisiin viemään alusta alkaen suunnitelmalla, ei ehdotelmalla. Muutosten määrä vähenisi. (at8.)</p> <p>Projektipäälliköt ottavat asiakkaan haltuun omalta vastuualueeltaan. Vastuut jaettu ja asiakkaalla tieto näistä. (at9.)</p>	<p>Saunakauppa ei toimisi ilman erillistä myyntipalvelua, jolloin ainakin saunatilaukset pitäisi toimia vielä nyky muodossaan. (at1.)</p> <p>Saattaisi olla haastavaa, kun ei tiedä mistä milloinkin juhla tulee. (at2.)</p> <p>Asiakkaalle on mukava, jos yksi kohde hoitaa, tuleeko kohteiden välillä eroja. (at3.)</p> <p>Yksi paikka ja yhdet henkilöt, asiakkuuden kannalta helppo, myynniltä vaatii suunnittelua vielä enemmän, mietintä kohdekohtaisempaa, paremmin räätälöity paketti juuri siihen kohteeseen. (at4.)</p> <p>Isonnat riskit, laatu kärsii. (at5.)</p> <p>Asiakkailta tulisi vaatia nopeampaa sitoutumista tilaisuuden yksityiskohtiin. Myyntipalvelu ja toimialapäällikkö ohjaavat. Yhteistyötä kehitettävä joka tapauksessa myynnin kanssa. Ei tehokasta tarjousten tekemistä / tilausten hallintaa. (at6.)</p> <p>Ei puhuttaisi enää Juvenes Juhlapalvelusta, jokainen tilaisuus olisi räätälöintiä asiakkaan toiveiden mukaan. (at8.)</p> <p>Tässä mallissa Juvenes olisi kumppanin asiakas, ja asiakkaan tarpeet varmistettaisiin yhteisellä sähköisellä tilausjärjestelmällä. Asiakas voi kontaktoida kumppanin suuntaan, mutta se voi aiheuttaa riskin. (at9.)</p>

Nykytilan asiakkuudenhallintaa kommentoitiin haastateltavien toimesta monenlaisin kommentein. Toisaalta pidettiin hyvänä, että Juvenes juhlapalvelu henkilöityy ja asiakkaat sitoutuvat henkilöihin, mutta samalla tämä nähtiin riskinä. Riski piilee siinä, jos henkilö vaihtuu, koska asiakaspalvelun pitäisi sujua henkilöstä riippumatta. Myös todettiin, että aika moni työntekijä hoitaa yhtä asiakkuutta, vaikka asiakkuudenhallinnan pitäisi organisaation tuottavuuden näkökulmasta sujua pienemmin panoksin.

Ydinpalvelu ja kumppanuus toimintatapa nosti esiin oleellisen kysymyksen, *tarvitseeko asiakkaan ymmärtää rajapintoja, vai vastaammeko kokonaisuudesta. Jos hoitamme ruoan ja palvelun, toiset hoitavat alun ja lopun, pysyykö Juvenes laatu!* Tästä mallista koettiin olevan myös hyötyä asiakkuudenhallinnan kannalta, *paljon vähemmän muuttuvia tekijöitä, jolloin asiakaslupaukset pystytään lunastamaan ja toiminta olisi hallittavampaa.*

Projektiorganisaation hyödyt kiteytyvät asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tässä kommentissa, *asiakkaalla yksi kontaktihenkilö, joka olisi ihanteellista asiakkaan kannalta. Oikeasti voi keskittyä omaan asiakkaaseensa, projektipäällikkö tietää alusta asti, mitä asiakas odottaa, ei tarvitse yrittää lunastaa toisen antamia lupuksia. Projektipäällikön kautta toiminta näyttää asiakkaalle dynamisemmalta.* Jos Juvenes juhlapalvelu hajautettaisiin organisaatioon, niin asiakkuudenhallinnan kannalta se koettiin haasteena, jossa isoimmat riskit. Kommenteista esiin nousi seuraavaa, *ei puhuttaisi enää Juvenes Juhlapalvelusta, jokainen tilaisuus olisi räätälöintiä asiakkaan toiveiden mukaan.*

Tutkijalle haastatteluista korostui se, että yksittäisen juhlan asiakkuus on organisaatiossa aika monen kädessä. Tämä merkitsee sitä, että myynti kuuntelee asiakkaan toiveet, ravintolapäällikkö ottaa vastaan viime hetken muutostoiveet ja toteuttava taho lunastaa lupaukset. Tässä on onnistuttu tiedonhallinnan haasteista huolimatta ammattitaitoisen henkilöstön vastatessa tilaisuuksista, mutta riskit korostuvat toiminnan henkilöitymisen vuoksi. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta parhaiten toimisi projektiorganisaatio malli, mutta projektipäälliköiden olisi hyvä saada tarvittaes-

sa ohjausta myynniltä tai toimialapäälliköltä. Kuten Haukka (2003, 24) toteaa, projektit pitäisi jaotella tilaisuuden vaativuuden mukaan. Tämä jako auttaa valitsemaan projektinjohtamisen panokset projektin vaatimusten mukaan. Vastaava ajatus nousi myös haastatteluissa esiin, sillä toiminnan epäiltiin olevan ylilaatua. Projektin onnistumisen kannalta on oleellista osata priorisoida projektin osa-alueet tärkeysjärjestykseen. Kun projektipäällikkö huolehtii prioriteettien ylläpidosta, hän tekee tiimin jäsenille mahdolliseksi keskittyä tärkeisiin asioihin ja näin päästä projektin vaatimassa järjestyksessä eteenpäin. (Berkun 2006, 332 - 339.)

4.3.5. Toimintojen mittaamisen näkökulma

Toimintojen mittaamisen näkökulmaa analysoidessa on edelleen huomioitu teoriasta nousevat näkemykset jokaiseen vaihtoehtoiseen toteutustapaan (taulukko 6a).

Taulukko 6a. Toimintojen mittaamisen hallinta

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Toimintojen mittaamisen hallinta	Kuluista suurin on palkkakustannus, joka syntyy tiedon, tavaran ja maksusuoritusten käsittelystä. Jos toimitukset ovat keskimäärin pieniä, mutta niiden toteuttamiseen tarvitaan pakollinen määrä arkirutiineja, nousee tilaus-toimitusketjun kustannus merkittäväksi. (Sakki 2009)	Ulkoistamisella tavoitellaan kustannusten alenemista, sijoitetun pääoman laskua ja parempaa asiakaspalvelua. (Inkiläinen 2009) Tässä näkökulmassa vaikuttavat kaksi ulottuvuutta, asiakkaan halukkuus maksaa ja toimittajan halukkuus toimittaa. (Montgomery 2012)	Projektit jaetaan kolmeen osaan, joita ovat erityisen haastava projekti, tavanomainen projekti ja minimiprojekti. Tämä jako auttaa valitsemaan projektinjohtamisen panokset projektin vaatimusten mukaan. (Haukka 2003) Toiminnan tehollisuus lisääntyy prosesseja muuttamalla ja keskittymisellä oleelliseen. (Sakki 2009)	Kun koko henkilöstö ja kaikki ravintolat tuottavat tilaisuuksia, pääomien hyödyntämisaste paranee, jolla on epäsuora yhteys talouteen, joka näkyy hinnassa, laadussa ja lisääntyneissä toimituksissa. Nämä parannukset lisäävät myös asiakas tyytyväisyyttä ja saatuja tuloja. (Kaplan & Norton 2004)

Asiantuntijoiden kommentit toimintojen mittaamisen hallintaan on kirjattu taulukoon 6b. Haastatteluissa asiantuntijoiden näkemykset vastasivat teorianäkökulmia, mutta eriäviäkin mielipiteitä nousi riippuen asiantuntijan vastuualueesta.

Taulukko 6b. Asiantuntijoiden kommentit toimintojen mittaamisen hallintaan

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Toimintojen mittaamisen hallinnan arviointi / AT-ryhmä	<p>at1. Yllättävän paljon tiedonhallintaa ja aikataulujen tekemistä ajoihin verrattuna.</p> <p>at2. Aikataulujen puitteissa toimiminen tavoitteena.</p> <p>at3. Juhlalpalvelu voidaan mitata toiminnan erillisenä osana, sitä pystytään mittaamaan työtehojen ja toimintojen osalta. Siihen kohdistuvat kulut ja henkilöstö. at4. Asiakaspalautteet yksi mittari, palaverit etukäteen ja jälkikäteen. at5. Ei helppoa, koska paljon muuta toimintaa samassa keittiössä, kuluja ei voi erotella.</p> <p>at6. Toteutumalaskurit, jks -palaverit ja asiakaspalau-te.</p> <p>at8. Tässä pitäisi laskea, kuinka monen henkilön kautta yksi asiakkuus menee, tehdään näkymätöntä työtä, joka ei näy mihinkään.</p> <p>at9. Paikanpäällä tulee palau-te asiakkaalta, jos kumppanin hoitama erillinen palvelu, palau-te kysytään, muuten tulee aika vähän palau-tetta.</p>	<p>at2. Työmäärä vähenisi ja aikataulut selkeytyisi.</p> <p>at3. Tällaista prosessia olisi helppo hallita ja mitata, kun kaikki ”rönsyt” olisi toisella.</p> <p>at4. Asiakastytyväisyys, kumppanuuden kannalta toimintojen mittaaminen. at5. Muuttuisi vaikeammaksi, mutta keittiölle ei ehkä vaikutusta.</p> <p>at6. Asiakaspalau-te, toteutuuko samalla asiakkaalla jatkossa muita tilaisuuksia samojen toimittajien kanssa? Varausohjelma mittaa jatkumo-a.</p> <p>at8. Vieläkin kuluu liikaa aikaa yksityiskohtiin, että toiminnot olisivat hallinnassa. at9. Helpottaa tarjoamista, hinnoittelua, katteellisempaa, kun osittain valmis. Olisi helpoin mahdollinen tapa tehdä rutiineiksi palvelukokonaisuudet. Tämä mahdollistaa olemassa olevien kokonaisuuksien myymistä yhden sijaan neljä pakettia samalla sapluunalla. Tällöin voidaan lisätä volyymin tuomaa hinnoitteluhyötyä.</p>	<p>at2. Projektipäällikkö vastaisi tilaisuuden kulusta myös mittaamisen osalta.</p> <p>at3. Onko vaarana, vaikka on laatujärjestelmät, että toimintatavat ja laatu vaihtelevat projektipäällikön mukaan. at4. Mittarit tärkeitä, palau-teet asiakkaalta, hävikki ja talousseuranta, sitouttaminen ja vastuuttaminen korostuisi. at5. Ei merkitystä keittiölle.</p> <p>at6. Toteumalaskurit, asiakaspalau-teet, henkilöstön tyytyväisyys mittaus, omat kyselyt.</p> <p>at8. Suoraviivaisempi, tässä pystyisi hyödyntämään laskureita niin, että ne menisi suoraan tilauksen mukaisesti. Joten niihin olisi helpompi päästä käsiksi.</p> <p>at9. Projektipäällikkö tekee tuotantolaskelman ja asiakkaalle kustannusarvion, jolloin vastuu siitä, että esim. asiakkaan hinta ei muutu. Sekä asiakkaalle että organisaatiolle vastataan. Tässä mallissa alkukartoittaminen on oleellista.</p>	<p>at2. Onko toiminta mahdollista saada kannattavaksi?</p> <p>at3. Sisällä kohteen muussa toiminnassa, miten hyvin pystytään mittaamaan.</p> <p>at4. Mittaaminen kohteen tuloksen kannalta helpompaa, mittaamisen hallinta.</p> <p>at5. Haasteita kate-seurannalle. at6. Vaatisi oman työryhmän, millä valvottaisiin ravintolapäällikköjen toimintojen hallintaa.</p> <p>at8. Tämä olisi keikkaluontoista sesonkityötä, toimintojen mittaaminen tosi haasteellista. at9. Nämä tilaukset täytyisi käsitellä erillisinä projekteina, jolloin esim. 10 juhlaa, 10 kuljetusta ja 10 työtiimiä. Tässä mallissa juhlat olisi aina hoidettava erillisinä projekteina.</p>

Nykytilan osalta toimintojen mittaaminen nosti esiin näkymättömän työn toimitusketjun sisällä. Tätä kuvaa asiantuntijan näkemys, *tässä pitäisi laskea, kuinka monen henkilön kautta yksi asiakkuus menee, tehdään näkymätöntä työtä, joka ei näy mihinkään*. Teorian näkökulmasta sama käy ilmi toimitusketjun sisällä olevien arkirutiinien vaatimana työaikana (Sakki 2009, 24). Toimintojen mittaamisessa asiakaspalau-te ja palautteen kerääminen tilaisuuden jälkeen tuotiin esiin tärkeänä mittarina.

Palautteiden kerääminen pitäisi olla toimitusketjun hallinnan kannalta oleellinen osa prosessia. Ydinpalvelu ja kumppanuus toteutustavassa mittaaminen vaikutti olevan selkeämmin hallittavissa, koska toiminnan perustana olisi yrityksen ydintoiminta ilman vaihtelevia lisäpalveluja. Asiakaspalaute ja asiakassuhteen jatkuvuus katsottiin olevan ydinpalveluihin keskittyessä oleellinen mittari, mikä ilmenee kommentissa, *asiakaspalaute, toteutuuko samalla asiakkaalla jatkossa muita tilaisuuksia samojen toimittajien kanssa? Varausohjelma mittaa jatkumoa.*

Mittaaminen projektiorganisaatiomuodossa koettiin helpommin hallittavaksi. Eräs kommentti nosti esiin toimintaa ohjaavat laskurit, joiden käyttö tässä toteutustavassa korostuu, *suoraviivaisempi, tässä pystyisi hyödyntämään laskureita niin, että ne menisi suoraan tilauksen mukaisesti. Joten niihin olisi helpompi päästä käsiksi.* Tämä kommentti kertoo myös nykytilan mitattavuudesta ja laskureiden haasteellisuudesta, koska laskurit tehdään tilaisuuden myyntivaiheessa, jolloin kaikki asiakkaan toivomat yksityiskohdat eivät ole vielä tiedossa. Sakki (2009) tuo tämän saman ajatuksen esiin toiminnan tehollisuuden parantamisessa, jolloin prosessin toiminnan muutos auttaa tekemään oikeat asiat oikeaan aikaan (Sakki 2009, 42). Projektiorganisaation toteutustapaa arvioitiin myös näin, *onko vaarana, vaikka on laatujärjestelmät, että toimintatavat ja laatu vaihtelevat projektipäällikön mukaan.* Tätä ajatusta tukee Haukan (2003, 24) teoria projektien jaotteluperiaatteesta haastavuuden mukaan, jolloin asiantuntijan näkemä uhka käännettäisiin mahdollisuudeksi nimenomaan projektien tasojen erottelulla ja oikean projektipäällikön valinnalla projektin tason vaatimaan laatuun nähden.

Organisaatioon hajautetussa mallissa positiivisena nähtiin kunkin kohteen mitattavuuden hallinta tuloksen kannalta, mutta toiminnan katehallinta ja tuottavuus nähtiin ongelmana. Kirjallisuudesta esiin tuotu näkemys lisääntyneistä myynneistä, käytöasteen paranemisesta ja niiden vaikutuksesta toiminnan tulokseen ei näkynyt asiantuntijoiden kommentteissa (Kaplan & Norton 2004, 101). Seuraava asiantuntijan kommentti kuvaa hyvin organisaatioon hajauttamisen vaikutusta juhlapalvelutoiminnan kustannusten hallinnalle, *nämä tilaukset täytyisi käsitellä erillisinä projekteina,*

jolloin esim. 10 juhlaa, 10 kuljetusta ja 10 työtiimiä. Tässä mallissa juhlat olisi aina hoidettavana erillisinä projekteina.

Asiantuntijoiden kommentoissa tuli esiin laskurit toimintojen mittaamiseen liittyen. Laskureilla tarkoitetaan varausohjelmaan liittyvää laskentaohjelmaa, jolla hallitaan tilaustoimintaan liittyviä työtunteja, katteita ja toteutumia. Osallistuvan havainnoinnin perusteella ennakkolaskurit ja toteutumalaskurit ovat osoittautuneet työvälineinä vaikeasti hallittaviksi, koska tilaisuuksiin liittyy paljon työtä, jota ei voida kirjata.

4.3.6. Ulkoistettujen toimintojen näkökulma

Tarkastellessa vaihtoehtoja ulkoistettujen toimintojen näkökulmasta, nousi teoriasta esiin lähtökohdat, jotka tukivat kyseisiä toteutustapoja (taulukko 7a).

Taulukko 7a. Ulkoistettujen toimintojen hallinta

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektioorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Ulkoistettujen toimintojen hallinta	Juhlapalvelu käyttää tilaisuuksissa vaihtelevasti yhteistyö kumppanina vuokrahenkilöstöä. Asiakasyritykseen mennessä työntekijällä ei välttämättä ole muuta tietoa kuin työnimike ja osoite. Tässä korostuu sidosryhmämalli, jossa henkilöstöpalveluyritys ja asiakasyritys ovat liiketoiminta suhteessa, jonka keskiössä on vuokratyöntekijä. (Lähteenmäki-Hein 2014)	Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jossa kyseinen palvelu on tukitoimintona. (Lehikoinen & Töyrylä 2013)	Projektit jaetaan vaativuuden mukaan (Haukka 2003) ja potentiaalisten toimintamallien osalta laaditaan business case, joka määrittää kunkin vaihtoehdon hyödyt, kustannukset ja riskit ja luo siten pohjan ulkoistamisen päätöksenteolle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013)	Ulkoistamisen rinnalla tulee arvioida, onko toimintoa mahdollista kehittää sisäisesti ja onko tavoitteet mahdollista saavuttaa ilman ulkoistamista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013)

Asiantuntijat kommentoivat kutakin osa-aluetta oman asiantuntijuusalueensa pohjalta katsoen ja toivat esiin myös toteutustapojen riskejä. Asiantuntijoiden kommentit ulkoistettujen toimintojen hallintaan on kirjattuna taulukossa 7b.

Taulukko 7b. Asiantuntijoiden kommentit ulkoistettujen toimintojen hallintaan

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Ulkoistettujen toimintojen hallinnan arviointi / AT-ryhmä	<p>Haasteena ulkoistettujen työntekijöiden luotettavuus. (at2.)</p> <p>Yksi kontaktoi ja löytää hyvät kumppanit, pääasiallinen keskustelija, yksi juhlapalvelun ihminen, joka tuntee mm. ekstrat, sama kieli ja kemiat, toisaalta sitoutuminen ”huonoon” kumppaniin riskinä, ei nähdä muita mahdollisuuksia. (at3.) Riittävän ajoissa varaaminen, vuorovaikutus, ulkoistetun kumppanin kanssa käydään läpi asioita, vähintään puhelinpala- veri. (at4.)</p> <p>Riski laadunhallinnan kannalta. (at5.)</p> <p>Vastuu jokaisella ravintolapäälliköllä, että yhteistyö toimii. (at6.)</p> <p>Hyvin toimiessaan ja hyvien ihmisten löytyessä oikeastaan kaikista toimivien osa-alue. Kun tekee suunnitelman pitkällä tähtäimellä, helppo hallita. (at8.)</p> <p>Välillä tulee päällekkäisyyksiä. Tässäkin olisi tehostamisen mahdollisuus, jolloin asiakkaan loppuhintaan saataisiin muutoksia. Lisäksi sisäinen tiedonsiirto muutosten osalta olisi varmempaa, jos tieto kulkisi yhteen kohteeseen. riskien minimoinnissa kehittämistä.</p> <p>Ulkoistettu palvelu paranisi, jos kaikki tiedot muutoksista kulkisi yhden kohteen kautta. (at9.)</p>	<p>Kaikki rekvisiitta voitaisiin ulkoistaa, vapauttaisi Juvenesta huomattavasti. (at1.)</p> <p>Tämä olisi työläämpää, yksi osapuoli taas lisää, jonka kanssa kommunikoida. (at2.)</p> <p>Kumppanin valinta, onko meillä oikea kumppani. Aktiivinen kumppanien haku, mutta keskittyminen oikeisiin kumppaneihin ja yksi tai kaksi kumppania, jotka ottavat kopin ylivuodoista. Mitä jos kumppaneilla on kumppaneita, miten hallitaan kumppanin kumppanit. (at3.)</p> <p>Meidän täytyisi hallita kumppaneita, hallinta olisi helpompaa, kun kilpailutetut kumppanit. (at4.)</p> <p>Ei merkitystä keittiölle. (at5.)</p> <p>Sovitut vastualueet yhteistyökumppanin kanssa. (at6.)</p> <p>Ulkoistetut toiminnot tässä mallissa pitäisi saada hallintaan jo tarjousvaiheessa, jotta pystyy reagoimaan ajoissa. (at8.)</p> <p>Kumppanilla olisi yksi kontakti, johon Juvenes ottaa yhteyden, kumppanin reservissä on ulkoisia palveluja, jotka kumppani hallitsee. (at9.)</p>	<p>Projektipäällikkö varaa ekstrat ja liinat hallitusti. (at2.)</p> <p>Kumppanien kanssa keskustelelee moni henkilö. On haaste, että on moni tekijä hallinnoimassa. (at3.)</p> <p>Yksi kontakti, hallinnassa yhdellä. (at4.)</p> <p>Ei merkitystä keittiölle. (at5.)</p> <p>Vastuu projektipäälliköllä eli ravintolapäälliköllä. (at6.)</p> <p>Tässä mallissa ulkoistamisen tarpeet voisi vähentyä. (at8.)</p> <p>Yhden luukun periaatteella hallinta toimii kaikkein parhaiten, kumppanilla oma myyntipalvelu, joka vastaa kumppanin osuudesta. (at9.)</p>	<p>Sekavaa toimintaa, miten ekstrat osaisivat mennä aina oikeaan paikkaan. Kuinka liina yms. toimitukset pelaisivat. (at2.)</p> <p>On monta tilaajaa ulkoistetuille palveluille. (at3.)</p> <p>Kohdistettuja siihen kohteeseen, kumppanuuksia voisi olla useampi. Räättälöityjä kumppanuuksia. (at4.)</p> <p>Ei merkitystä keittiölle. (at5.)</p> <p>Ravintolapäälliköt -> vastuu myyntipuolelle. Ravintolapäälliköiden aika menisi myynnin puolelle. (at6.)</p> <p>Hyvin hallittavissa, olisi tiedossa, mitä tarvitaan ruuhkuhuippuihin. (at8.)</p> <p>Yhteisen järjestelmän kautta pitäisi tilauksien kulkea ja kumppanin yhteyshenkilö vastaa Juveneksen tilauksista. (at9.)</p>

Ulkoistettujen toimintojen hallintaa analysoidessa korostui nykytilan osalta luotettavuus, ravintolapäälliköiden vastuu yhteistyön toimivuudelle, henkilökemiat ja laadunhallinnan riskit. Myös päällekkäisten toimintojen ja tiedonsiirron riskejä havait-

tiin. Asiantuntijan kommentti kuvaa hyvin tämän osa-alueen hallintaa, *hyvin toimiesaan ja hyvien ihmisten löytyessä oikeastaan kaikista toimivien osa-alue. Kun tekee suunnitelman pitkällä tähtäimellä, helppo hallita.* Pitkän tähtäimen suunnitelmat sekä molempia osapuolia kehittävän hyvän kumppanuuden merkitys asiakas-toimittaja yhteistyössä edellyttää, että molempien on kuljettava samaan suuntaan. Todellinen kumppanuus vaatii aina merkittävän yhteisen kehittämissuunnitelman, joka ei saa olla yhdensuuntainen vaatimuslista vaan molempia osapuolia kehittävä liitto. Tämä käy ilmi myös asiantuntijan kommentissa olevasta lauseesta, *sama kieli.* Onnistuneen yhteistyön rakentamiseen voidaan luoda mittaristomalli, jonka avulla saavutetaan täydelliset tilaukset ja hallitut toimitusketjun kustannukset sekä todenmukainen kysyntäennuste. (Cordón & Vollmann 2008, 113 - 135.)

Ydinpalvelu ja kumppanuus toimintatapaa arvioitaessa asiantuntijan kommentti kuvaa toiminnan haasteita, *kumppanin valinta, onko meillä oikea kumppani. Aktiivinen kumppanien haku, mutta keskittyminen oikeisiin kumppaneihin ja yksi tai kaksi kumppania, jotka ottavat kopin ylivuodoista. Mitä jos kumppaneilla on kumppaneita, miten hallitaan kumppanin kumppanit.* Hyvän kumppanuuden tunnusmerkkinä voidaan kuitenkin pitää sitä, että toimittaja kokee tilauksen saadessaan saavansa liiketoiminnan lisäksi mahdollisuuden oppia ja parantaa toimintaansa sekä mainettaan myös muiden asiakkaiden silmissä. (Liker & Choi, 2004, 112.)

Projektiorganisaatio toimintatapana jakoi mielipiteitä, kuten kommentteista ilmenee, *kumppanien kanssa keskustelelee moni henkilö. On haaste, että on moni tekijä hallinnoimassa.* Ja toisaalta kommentoitiin, *yksi kontakti, hallinnassa yhdellä.* Ulkoistettujen toimintojen hallinnan hyötyjä projektiorganisaatiossa kuvastaa hyvin asiantuntijan kommentti, *tässä mallissa ulkoistamisen tarpeet voisi vähentyä.*

Organisaatioon hajautetun toiminnan haasteet tunnistettiin toiminnan hallinnan sekavuutena. Toisaalta kumppanuus nähtiin myös tärkeänä resurssina, joka ilmenee kommentista, *yhteisen järjestelmän kautta pitäisi tilauksien kulkea ja kumppanin yhteyshenkilö vastaa Juveneksen tilauksista.*

Ulkoistettujen toimintojen hallinnassa pitäisi korostua jaetun arvon, *shared value*, ajatus, jossa yritys näkee roolinsa osana laajempaa kokonaisuutta, globaalia maailmaa (Aaltonen 2014). Toimintaan osallistuvana havainnoitsijana ja tutkijana korostaisin sitä, että yksityisen henkilön tai yrityspyölen asiakkaan kontakti juhlapalveluja tarjoavalle yritykselle on jo itsessään ulkoistamispäätös, jolla asiakas kertoo halusta ulkoistaa juhlatilaisuuden hoito alan ammattilaisille.

4.3.7. Kuljetusten ja varastoinnin näkökulma

Kuljetusten ja varastoinnin näkökulmaa analysoidessa teoriasta nousevat toimintamallia tukevat ajatukset on kirjattu taulukkoon 8a. Niemen (2012) case -tutkielma logistiikan ulkoistamisen vaikutuksista avaa logistiikan ulkoistamisen motiiveja, joita ovat kustannussäästöt ja keskittyminen ydinosamiseen. Myös logistiikan monimutkaisuus motivoi ulkoistamiseen, sillä logistiikkapalvelut halutaan mahdollisimman toimiviksi ja tähän erikoistunut yritys kykenee hallitsemaan nämä toiminnot paremmin kuin tavallinen yritys. (Niemi 2012, 10 - 13; 32 - 35.)

Taulukko 8a. Kuljetusten ja varastoinnin hallinta

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektioorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Kuljetusten ja varastoinnin hallinta	Logistiikka on merkittävin yksittäinen tekijä, jonka onnistuminen vaikuttaa nykyaikaisen asiakaslähtöisen yritystoiminnan menestykseen kaikkein eniten. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2001)	Kustannussäästöjä syntyy, kun kuljetuksen kiinteät kulut vaihtuvat muuttuviksi kustannuksiksi, tällöin kustannuksia syntyy vain yrityksen käyttäessä ulkoistettua palvelua. Yrityksen ulkoistaessa ydinosamisensa ulkopuoliset osat, pystytään keskittymään ydinosamisen kehittämiseen, mutta samalla ulkoistetun osaluheen toiminnot siirtyvät yritykseltä kumppanille, jolle kyseinen alue on ydinosamista. (Niemi 2012)	Projektissa aikataulujen merkitys korostuu ajankäytön suunnittelussa. Aikataulut kertovat, milloin asiat tullaan tekemään. Mitä suurempi ja monimutkaisempi projekti on kyseessä, sitä tärkeämpää on aikataulun tekeminen ja sen noudattaminen. (Berkun 2006)	Logistiikan tavoitteena on prosessien kehittäminen, jolloin minimoidaan toimintojen vaikutukset ympäristöön sekä kuljetusten sekä varastoinnin osalta. (Rossi & all. 2013)

Asiantuntijoiden kommentit vaihtoehtoisten toteutustapojen kuljetusten ja varastoinnin hallinnan näkökulmasta on kirjattu taulukkoon 8b.

Taulukko 8b. Asiantuntijoiden kommentit kuljetusten ja varastoinnin hallintaan

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Kuljetusten ja varastoinnin hallinnan arviointi / AT-ryhmä	<p>Joko hajautettu tai keskitetty malli, sovitusti. (at1.)</p> <p>Varastotilat pienet ja hajallaan, tämä työllistää turhaan. (at2.)</p> <p>Kuljetus ja toiminnot samassa tilassa. Pitäisi olla sujuvaa. Varastot yhdessä kohteessa. (at3.)</p> <p>Tällä hetkellä varastot levällään. Logistiikan kannalta keskusvarasto ajattelu järkevää. Riittävä määrä joka paikassa, ettei turhia kuljetuksia. (at4.)</p> <p>Parempaan päin, pitäisi saada selkeä, toimiva logistiikka ja tilat. (at5.)</p> <p>Isoin, kallein ja merkittävin toiminto, mikä ei ole saanut arvoistaan huomiota. Yhdellä taholla tulisi olla ote kuljetuksesta ja varastoista. Vastavasti jokaisella ravintolalla olisi oma päävarasto. (Saarnila ja YO:lla posliinit, Juhla-keskus ja Ziperia teräsastiat.) (at6.)</p> <p>Jos tavaraa on puolin sun toisin täytyntä varastoida, olemme päässeet niistä yhteisymmärrykseen. (at7.)</p> <p>Yksi haastavimmista osa-alueista. Niin monta muuttuvaa asiaa viime tippaan asti, sekä kuljetuksessa että varastoinnin hallinnassa, kumpikin lukeutuu haastavimmiksi osa-alueiksi. (at8.)</p> <p>Liittyy yhden kohteen periaatteeseen, jolloin ulkoiset toimijat pystyvät hoitamaan kuljetuksensa keskiteysti. (at9.)</p>	<p>Kaikki rekvisiitta keräily ja kuljetus pois Juveneksen toiminnasta, jolloin säästyisi paljon aikaa. (at1.)</p> <p>Helpottuisi, varastotilaa tarvittaisiin vähemmän ja kuljetettavaa vähemmän. (at2.)</p> <p>Tässä mallissa ruoka ja palvelu tulisi yhdestä paikasta, olisi helppo hallita varastoja ja kuljetuksia, koska kuljetukset mahdollisesti ulkoistettaisiin ja astiastot tulisivat ulkoisilta kumppaneilta. (at3.)</p> <p>Mitä meillä ei ole tulee kumppanilta, meillä kiinteät varastot talossa. (at4.)</p> <p>Ei keittiölle muutoksia. (at5.)</p> <p>Isoin, kallein ja merkittävin toiminto, mikä ei ole saanut arvoistaan huomiota. Yhdellä taholla tulisi olla ote kuljetuksesta ja varastoista. Vastavasti jokaisella ravintolalla olisi oma päävarasto. (Saarnila ja YO:lla posliinit, Juhla-keskus ja Ziperia teräsastiat.) (at6.)</p> <p>Haastavaa edelleen, mutta helpottuisi, jos voisi ennakoida paremmin. (at8.)</p> <p>Suunnitelmallisuus mahdollistaa kuljetusten yhdistelyt, erilaiset varastointiratkaisut, Kumppanuudet mahdollistavat toimintojen yhdistelyt sekä kumppanin toimintojen tukemisen. (at9.)</p>	<p>Kuljetusten näkökulmasta olisi hyvä, että tieto tulisi yhdeltä vastuuhenkilöltä. (at1.)</p> <p>Ei isommin vaikutuksia. (at2.)</p> <p>Ei yhtä varastoa, vaan projektipäälliköiden paikat tai rakentuisiko tämä yhden keittiön ympärille, johon projektipäälliköt siirtyvät. (at3.)</p> <p>Yksi henkilö tietäisi, missä mitään on. (at4.)</p> <p>Ei muutosta keittiölle. (at5.)</p> <p>Isoin, kallein ja merkittävin toiminto, mikä ei ole saanut arvoistaan huomiota. Yhdellä taholla tulisi olla ote kuljetuksesta ja varastoista. Vastavasti jokaisella ravintolalla olisi oma päävarasto. (Saarnila ja YO:lla posliinit, Juhla-keskus ja Ziperia teräsastiat.) Yhteistyössä muiden ravintoloiden kesken. Tulisi olla selkeät, jaetut varastot. (at6.)</p> <p>Suunnitelmallisuutta ja reagointia, johon nyt olisi aikaa. (at8.)</p> <p>Kumppanille ei olisi suuria muutoksia, projektipäälliköt ja yhteiset järjestelmät takaavat kuljetusten ja varastoinnin hallinnan. Kumppanin omat verkostot toimivat yhteistyössä ja kun toiminnot hoidetaan projektimuotoisena, verkostot toimivat. (at9.)</p>	<p>Varastot pienemmäksi, kaikille kohteille perusvarasto, isoihin tilauksiin astiat vuokraamosta. (at1.)</p> <p>Kuinka koordinoidaan kuljetukset, uusia autoja ei kuitenkaan hankittaisi. Missä tilassa juhla-astiasto olisi milloinkin? (at2.)</p> <p>Raaka-ainehävikki lisääntyy, kun tilaisuuteen tilataan harvoin tiettyjä tuotteita. (at3.)</p> <p>Omat varastot, ei edestakaisin liikehdintää. Hävikin määrä kasvaa, Tavarankierättämistä ei tässä mallissa voisi hyödyntää. Keskitetyt kuljetukset. (at4.)</p> <p>Vaikeuttaisi logistiikan hallintaa, ei muutosta keittiön varastoille. (at5.)</p> <p>Isoin, kallein ja merkittävin toiminto, mikä ei ole saanut arvoistaan huomiota. Yhdellä taholla tulisi olla ote kuljetuksesta ja varastoista. Vastavasti jokaisella ravintolalla olisi oma päävarasto. (Saarnila ja YO:lla posliinit, Juhla-keskus ja Ziperia teräsastiat.) Yhteistyössä muiden ravintoloiden kesken. Tulisi olla selkeät, jaetut varastot. (at6.)</p> <p>Haastavaa hallita ja varmasti aika arvokastakin. (at8.)</p> <p>Ei vaikutusta kumppanille, mutta oleellisenä on pääsy yhteiseen tilausjärjestelmään. (at9.)</p>

Nykytilaa arvioitaessa kuljetusten ja varastoinnin hallinta korostui haastavimmaksi ja ongelmallisimmaksi osa-alueeksi. Asiantuntijat kommentoivat toiminnon monimutkaisuutta ja varastojen hallittavuuden haasteista erilaisista asiantuntijuuden alueista katsoen. Seuraava kommentti kiteyttää toiminnon problematiikan hyvin, *yksi haastavimmista osa-alueista. Niin monta muuttuvaa asiaa viime tippaan asti, sekä kuljetuksessa että varastoinnin hallinnassa, kumpikin lukeutuu haastavimmiksi osa-alueiksi.* Koska logistiikkastrategia on merkittävin yksittäinen tekijä, jonka onnistuminen vaikuttaa asiakaslähtöisen yritystoiminnan menestykseen, tulisi tähän toimitusketjun osaan kiinnittää merkittävä huomio (Hokkanen, Karhunen & Luukkanen 2001, 12). Tämä käy ilmi myös asiantuntijan kommentista, *isoin, kallein ja merkittävin toiminto, mikä ei ole saanut arvoistaan huomiota. Yhdellä taholla tulisi olla ote kuljetuksesta ja varastoista. Vastaavasti jokaisella ravintolalla olisi oma päävarasto.*

Nykytilaa arvioitaessa tulee huomioida myös osallistuvan havainnoinnin avulla kerättyjä kokemuksia. Yhden tilaisuuden onnistunut hoitaminen vaatii vaihtelevan määrän kuljetuksia tapahtumapäivänä. Kuljetusta vaativia tilaisuuden hoidon kannalta oleellisia osia ovat kalusteet, astiastot, rekvisiitta ja somisteet sekä ruokakuljetukset. Myös henkilöstön siirtyminen ravintolalta juhlapaikalle täytyy huomioida kuljetuksia suunnitellessa. Näiden kuljetusten suunnittelu täytyy tehdä sekä tilaisuuden rakentamisen että purun osalta. Kunkin tilaisuuden kuljetusten suunnittelu täytyy tehdä tilauskohtaisesti, sillä juhlatilat ovat yksilöllisiä, jolloin myös kulku asiakkaan valitsemaan juhlatilaan on yksilöllinen. Toisinaan tilaan pääsee erillisen lastausoven kautta, mutta toisinaan kulku tapahtuu samasta ovesta asiakkaan vieraiden kanssa. Tällöin on luonnollista, että esimerkiksi viimeisenä tapahtuvaa ruokakuljetusta ei voida hoitaa vieraiden saapuessa tai jo paikalla ollessa. Myös tilaisuuden ohjelma-aikataulu vaikuttaa kuljetusten suunnitteluun, jolloin ohjelmassa tapahtuvat merkityksettömältä tuntuvat viimehetken muutokset, kuten kuohuviinitarjoilun ja ruokailun alun välille viimehetkellä suunniteltu puoli tuntia kestävä puhe tai yllätysesitys voi muuttaa koko ruokatoimitusaikataulun niin, että tilaisuuspäivän kaikki muut ns. perustoimitukset menevät uusiksi.

Ydinpalveluun ja kumppanuuteen perustuvassa toimintamallissa positiivisena koettiin kuljetusten ja varastojen hallittavuus ja kuljetusten supistuminen. Asiantuntijan kommentti kuvaa toimintamallin perusajatusta, *mitä meillä ei ole tulee kumppanilta, meillä kiinteät varastot talossa*. Kuljetusten ja varastojen hallinnan mahdollisuuksia avattiin erään asiantuntijan kommentissa seuraavasti, *suunnitelmallisuus mahdollistaa kuljetusten yhdistelyt, erilaiset varastointiratkaisut, Kumppanuudet mahdollistavat toimintojen yhdistelyt sekä kumppanin toimintojen tukemisen*. Nämä asiantuntijoiden kommentit tulevat esiin myös Niemen (2012) ulkoistamiseen perustuvassa tutkimuksessa, jossa tulosten perusteella ulkoistaminen mahdollistaa keskittymisen ydinosaamisen kehittämiseen, mutta samalla ulkoistetun osa-alueen toiminnot siirtyvät yritykseltä kumppanille, jolle kyseinen alue on ydinosaamista. (Niemi 2012, 32 - 35.)

Projektiorganisaation hyödyt korostuvat kuljetusten näkökulmasta asiantuntijan kommentissa seuraavasti, *kuljetusten näkökulmasta olisi hyvä, että tieto tulisi yhdeksi vastuuhenkilöltä*. Kuten kuljetusten nykytilan osalta voidaan todeta, aikataulujen hallinta kuljetuksissa on haastavaa. Tätä tukee myös Berkunin (2006) teoria, jossa todetaan että, mitä suurempi ja monimutkaisempi projekti on kyseessä, sitä tärkeämpää on aikataulun tekeminen ja sen noudattaminen (Berkun 2006, 29). Projektiorganisaatio toisi toimintaan asiantuntijan kommentin perusteella myös *suunnitelmallisuutta ja reagointia, johon nyt olisi aikaa*. Asiantuntijoiden kommentteista nousi esiin myös toimintatavan osalta haasteita liittyen varastojen hallintaan, *ei yhtä varastoa, vaan projektipäälliköiden paikat tai rakentuisiko tämä yhden keittiön ympärille, johon projektipäälliköt siirtyvät*.

Organisaatioon hajautetussa mallissa problematiikan voi kiteyttää seuraavaan kommenttiin, *kuinka koordinoidaan kuljetukset, uusia autoja ei kuitenkaan hankittaisi. Missä tilassa juhla-astiasto olisi milloinkin?* Kuljetusten ja varastojen hallintaa pidettiin haastavana, jos juhlapalvelu hajautettaisiin koko organisaatioon. Toisaalta nähtiin myös kehittämisen mahdollisuuksia, *omat varastot, ei edestakaisin liikehdintää. Hävikin määrä kasvaa. Tavarankierrättämistä ei tässä mallissa voisi hyödyntää, keskittetyt kuljetukset*. Kuljetusten keskittäminen, kiinteät perusvarastot ja tätä kautta saa-

vutettava turhien edestakaisten ajojen väheneminen vastaavat teoriasta nousevaa Rossin ja kumppaneiden (2013) ajatusta, jolloin minimoidaan toimintojen vaikutukset ympäristöön sekä kuljetusten että varastoinnin osalta. (Rossi & all. 2013, 591.)

4.3.8. Kilpailukyvyyn ja talouden näkökulma

Kilpailukyvyyn ja talouden näkökulmaa tukevat teoriasta nousevat ajatukset on ensin kirjattu taulukkoon 9a.

Taulukko 9a. Kilpailukyvyyn ja talouden hallinta

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Kilpailukyvyyn ja talouden hallinta	Tärkeä osa yrityksen strategiaa, visiota ja arvoja on yritysvastuu, jolloin se on osa yrityksen liiketoimintaa ja hyvin hoidettuna tuo yritykselle kilpailuetua. (Tynnilä 2013)	Todellinen kumppanuus vaatii aina merkittävän yhteisen kehittämissuunnitelman, joka ei saa olla yhdensuuntainen vaatimuslista vaan molempia osapuolia kehittävä liitto. Onnistuneen yhteistyön rakentamiseen voidaan luoda mittaristomalli, jonka avulla saavutetaan täydelliset tilaukset ja hallitut toimitusketjun kustannukset sekä todenmukainen kysyntäennuste. (Cordón & Vollmann 2008)	Liiketoiminnan näkökulma keskittyy organisaation tuloksellisuuteen. Liiketoiminnan näkökulma ei kuitenkaan tarkoita, että projektin tulisi palvella vain liikevaihtoa, vaan tulee myös huomioida se, miten kyseinen projekti tukee organisaation liiketoimintastrategiaa. Jokin projekti voi olla organisaatiolle strategisesti tärkeä, vaikka se ei kasvattaisikaan liikevaihtoa. (Berkun 2006)	Palveluprosessin kuvaaminen mahdollistaa analysoinnin ja resursoinnin sekä erillisten työvaiheiden määrittelyn. Yksittäiset palveluprosessit spesifioidaan ja niistä muodostetaan asiakkaan tarpeiden mukainen palvelukonsepti, joka toteuttaa yrityksen strategiaa ja sisältää kuvauksen siitä, miten sovittu kokonaisuus toimitetaan asiakkaalle. (Lähdeaho 2011)

Asiantuntijoiden kommentit vaihtoehtoisten toteutustapojen kilpailukyvyistä ja taloudenhallinnasta on kirjattu taulukkoon 9b.

Taulukko 9b. Asiantuntijoiden kommentit kilpailukyyn ja taloudenhallintaan

Näkökulma	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Kilpailukyyn ja talouden arviointi / AT-ryhmä	<p>Taloudenhallinta helpompaa, kun yksi tekee, toisaalta kulut kohdistuu yhdelle. Kilpailukyyn näkökulmasta. (at3.)</p> <p>Oikeanlaiset menut, palvelun pitää olla kilpailukyistä, pyritään seuraamaan ennakkoon sovittuja laskureita, kriittisyys toimintatapoja kohtaan, kustannustehokas ja kriittinen kyseenalaistaminen taloutta ajatellen sekä hävikin minimoiminen. (at4.)</p> <p>Katehallinta vaikeaa. (at5.)</p> <p>Toteutumalaskurit, jks -palaverit, asiakaspalautteet, budjetti, menetetyt asiakkaan palautekyselyt. (at6.)</p> <p>Taloudenhallinta on haastavaa, koska on niin monta osaluuetta, mille ei voi mitään. Taloudenhallinnassa onnistumiset tulevat myydessä hyväkattaisia palveluita. Kilpailukyky vaatii rankkaa työtä ja ajanhermolla pysymistä ja asiakkaista huolehtimista. Kilpailukykykin vaatisi suoraviivaisempaa toimintaa, niin että asiakas hoidetaan alusta loppuun.(at8.)</p> <p>Kilpailukykyä lisää se, että on tietoa siitä, mitä mistäkin saa. Pystytään paremmin palvelemaan asiakasta, kun on hyviä kontakteja. Pystytään toteuttamaan asiakkaan toiveet. (at9.)</p>	<p>Kustannuksia tulisi palveluiden tuottajien maksuissa, mutta toisaalta voisi tuoda lisää kilpailukykyä. (at2.)</p> <p>Optimaalinen tilanne jos todella sujuisi, mutta mitä jos kumppanin prosesseissa tapahtuisi jotain muutoksia. Mitä jos kumppani vaihtuu, pysyykö laatu tasaisena. Onko samat intressit, onko meidän mielestä hyvä keikka kumppanille hyvä. (at3.)</p> <p>Meidän toimintaa pystytään hallita vakiohinnoittelun kautta, hävikki pienenee, taloudellisesti pystytään työtunneissa säästämään. (at4.)</p> <p>Riski piilee, jos ei itse vieä hommaa loppuun asti. (at5.)</p> <p>Palautekeskustelut tilauksen jälkeen kumppanin kanssa. Kumppanilla saattaa olla kallisarvoista tietoa tilauspalvelun toiminnasta. (at6.)</p> <p>Erilaiset haasteet, koska pitää tarkkaan miettiä, kuinka paljon pitää ulkoistaa. Se pitäisi laskea tosi tarkkaan, mitä se meille maksaa ja pystytäänkö ottamaan välistä mitään, toisaalta meillekään ei tule kuluja. Kilpailukyyn näkökulmasta, miten asiakas kokee sen, kuka loppujen lopuksi tekee hänen juhlan. (at8.)</p> <p>Pystytään palvelemaan paremmin asiakasta, kun pystytään tehostamaan toimintoja aikataulujen ja toimintojen erilaisuuden huomioimiseksi. Ei päällekkäistä lastaamista, vaan yhteisen aikataulun laatimisen tuoma tehokkuus. (at9.)</p>	<p>Kilpailukyyn näkökulmasta lisäisi asiakastytyväisyyttä kun kokonaisuus yhden hallinnassa, ja taloudenhallinta yhden koordinoima. (at2.)</p> <p>Laadun varmistamisen riskit. (at3.)</p> <p>Haavoittuvampi kilpailukyyn kannalta, mitä jos projektipäällikkö lähtee pois. (at4.)</p> <p>Riski taloudenhallinnassa, pysyykö hanskassa! (at5.)</p> <p>Toteumalaskurit, budjetti. (at6.)</p> <p>Kilpailukyky paranisi, olisi henkilökohtaisempaa. Asiakkaan toiveet saisi selville ja pystytäisiin paremmin lunastamaan lupaukset. Taloudenhallinnan näkökulmasta karsiutuisi ylimääräiset kullerät ja käytettävissä oleva työaika olisi tehokkaampaa. (at8.)</p> <p>Jo olemassa olevat yhteistyökumppanit lisäävät kilpailukykyä verkostojen avulla. Pystytään palvelemaan asiakas myös ruuhkahuippuna. (at9.)</p>	<p>Taloudenhallinta vaikeutuisi, kilpailukyky kärsisi. (at2.)</p> <p>Tuleeko kalliiksi, kun kohteet tekevät vain muutaman tilaisuuden kk. Onko toiminta puuhastelua, jos vain harvoin, varmistellaanko turhaan. Säästöjä syntyy kun toimitetaan monta tilaisuutta. Onko sama laatu kautta linjan, kun tilaisuuksia hoitaa monen tyyppiset ravintolat. Taloudellisia vuotoja olisi joka paikassa. (at3.)</p> <p>Porukan liikkuvuus paikasta toiseen, aina paras henkilöstö juhlaan, etuna henkilöstön liikkuvuus, ydinporukka keikalla, ammattitaito korostuisi, juhlapalvelun ja arjen henkilökunnan koostaminen, tieto lisääntyy ja osaaminen henkilöstössä kasvaa, sitoutuminen koko organisaatioon, kriittiset pisteet logistiikka, tiedonhallinta, liikkuvuus. (at4.)</p> <p>Tämä malli kumoaisi juhlapalvelun. Kilpailukyvyllä iso isku! (at5.)</p> <p>Ei parane, vaan heikkenee. Myynti toimisi tilausten hankkijana ja kohdentajana. Ravintolapäälliköt tekisivät tarjousten yhdessä myynnin ja tuotekehityksen kanssa. Myynnillä jäisi kyllä enemmän aikaa tilausten hankintaan, mutta se sama aika / hyöty hukkuisi ravintolapäällikön asiakkuudenhallintaan, tarjousten tekoon ja lisäkoulutukseen. Vastaavasti ravintolapäällikön aika/työ olisi poissa näkyvästä kenttätoiminnasta. Oman työn hallinnointi rikkoontuu. (at6.)</p> <p>Tässä mallissa ei enää puhuttaisi kilpailukyvyistä. Menisi kotikutoiseksi puuhasteluksi. Taloudenhallinta todella haasteellinen. Budjettiin pitäisi tehdä hirveästi ennusteita. (at8.)</p> <p>Toimintamalli on raskas, jos palvelua moneen pikkukohteeseen, jolloin kukin projekti käsitellään omana ja kuljetuskulut saattavat nousta. (at9.)</p>

Juhlal palvelun kilpailukyvyyn ja talouden näkökulman nykytila perustuu Tynnilän (2013) mukaan yrityksen strategiaan, visioon ja arvoihin, jolloin se on osa yrityksen liiketoimintaa ja hyvin hoidettuna tuo yritykselle kilpailuetua (Tynnilä 2013, 7). Asiantuntijan kommentissa nykytilaa arvioidaan kuitenkin seuraavasti, *taloudenhallinta on haastavaa, koska on niin monta osa-aluetta, mille ei voi mitään. Taloudenhallinnassa onnistumiset tulevat myydessä hyväkatteisia palveluita. Kilpailukyky vaatii rankkaa työtä ja ajanhermolla pysymistä ja asiakkaista huolehtimista. Kilpailukykykin vaatisi suoraviivaisempaa toimintaa, niin että asiakas hoidetaan alusta loppuun.*

Ydinpalveluun ja kumppanuuteen perustuvan toteutustavan osalta haastatteluissa heräsi kysymyksiä, kuten seuraava kommentti kertoo, *optimaalinen tilanne jos todella sujuisi, mutta mitä jos kumppanin prosesseissa tapahtuisi jotain muutoksia. Mitä jos kumppani vaihtuu, pysyykö laatu tasaisena. Onko samat intressit, onko meidän mielestä hyvä keikka kumppanille hyvä.* Tähän samaan kysymykseen ottavat myös Cordon ja Vollmann (2008) kantaa, sillä todellinen kumppanuus vaatii aina merkittävän yhteisen kehityssuunnitelman, joka ei saa olla yhdensuuntainen vaatimuslista vaan molempia osapuolia kehittävä liitto (Cordon & Vollmann 2008, 113 - 135).

Projektiorganisaatiomallia arvioitaessa haastatteluissa kommentoitiin kilpailukykyä sekä puolesta että vastaan. Asiantuntijan mukaan kilpailukyky paransi, *kilpailukyvyyn näkökulmasta lisäisi asiakastyytyväisyyttä kun kokonaisuus yhden hallinnassa, ja taloudenhallinta yhden koordinoima.* Toisaalta koettiin, että kilpailukyvyyn ja taloudenhallinnassa piilee riski *pysyykö hanskassa!* Tämä riski onkin hyvä huomioida, jos kyseinen toimintatapa valitaan. Toiminnan tehokkuus ja turhan työn tekeminen koettiin tässä mallissa jäävän pois, *kilpailukyky paransi, olisi henkilökohtaisempaa. Asiakkaan toiveet saisi selville ja pystyttäisiin paremmin lunastamaan lupaukset. Taloudenhallinnan näkökulmasta karsiutuisi ylimääräiset kuluerät ja käytettävissä oleva työaika olisi tehokkaampaa.* Projektiorganisaatiomallissa kilpailukyvyyn ja taloudenhallinnan kannalta oleelliseksi muodostuukin Montgomenryn (2012) kolmen strategian jaottelu, joita ovat alhaisten kustannusten tuottajat, erottuvat, joilla on korkeat hinnat, sekä keskittyneet, jotka kilpailevat tietyssä segmentissä ja voivat olla joko korkean tai alhaisen hinnan toimijoita. Tällä jaottelulla voidaan varmistaa laatu valit-

semalla oikea projektipäällikkö hoitamaan tietyn tasoista juhlaa ja toisaalta myös taloudenhallinnan riskien minimointi (Montgomery 2012, 170). Myös Berkunin (2006) näkemys projektin strategisesta tärkeydestä organisaatiolle tulee huomioida, vaikka se ei kasvattaisikaan liikevaihtoa. (Berkun 2006, 59 - 64.)

Organisaatioon hajautetussa mallissa asiantuntijat kommentoivat taloudenhallintaa ja kilpailukykyä monelta kannalta. Toimintamalli koettiin isona riskinä, *tämä malli kumoaisi juhlapalvelun. Kilpailukyvyllä iso isku!* Toimintamallin ammattimaisuuttakin kyseenalaistettiin, *tuleeko kalliiksi, kun kohteet tekevät vain muutaman tilaisuuden kk. Onko toiminta puuhastelua, jos vain harvoin, varmistellaanko turhaan. Säästöjä syntyy kun toimitetaan monta tilaisuutta. Onko sama laatu kautta linjan, kun tilaisuuksia hoitaa monen tyyppiset ravintolat. Taloudellisia vuotoja olisi joka paikassa.* Organisaatioon hajautetussa mallissa nähtiin kuitenkin tulevaisuuden kannalta myös hyviä mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää toimintaa, kuten asiantuntijan kommentista käy ilmi: *”Porukan liikkuvuus paikasta toiseen, aina paras henkilöstö juhlaan, etuna henkilöstön liikkuvuus, ydinporukka keikalla, ammattitaito korostuisi, juhlapalvelun ja arjen henkilökunnan kohtaaminen, tieto lisääntyy ja osaaminen henkilöstössä kasvaa, sitouttaminen koko organisaatioon, kriittiset pisteet logistiikka, tiedonhallinta, liikkuvuus.”* Organisaatioon hajautetussa mallissa juhlapalvelun kilpailukyky ja taloudenhallinta herätti haastateltavissa monenlaisia näkemyksiä ja runsaasti kommentointia. Tämän mallin käyttöönotto vaatisi yritykseltä Lähdeahon (2011) tutkimukseen perustuen tarkkaa palveluprosessin kuvaamista, jossa yksittäiset prosessit spesifioidaan ja niistä muodostetaan asiakkaan tarpeiden mukainen palvelukonsepti, joka toteuttaa yrityksen strategiaa ja sisältää kuvauksen siitä, miten sovittu kokonaisuus toimitetaan asiakkaalle (Lähdeaho 2011, 12 - 16).

4.4 Tulokset

PVA-analyysiin perustuen olen kirjannut taulukkoon (taulukko 10) toimitusketjun hallinnan näkökulmien keskeiset tulokset. Tulokset perustuvat teoriaan, haastatteluihin ja havainnointiin. Tuloksia arvioitaessa on otettu huomioon myös tutkimusfilo-

sofian vaikutus eli tutkijan henkilökohtainen näkemys hyväksyttävästä tiedosta ja prosessista. (Saunders & Tosey 2012/2013, 58.)

Taulukko 10. Tulokset näkökulmien osalta

Näkökulmat	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Tiedonhallinta	Monta riskiä tiedonkulussa	Luottamus, selkeä työnjako	Hallittavuus, dokumentointi	Tieto hallittavissa, eritasoinen toiminta
Henkilöstönhallinta	Haavoittuva, kuormittava	Helpompi hallita, siirtyykö vastuu	Hallittava, aikaa suunnitella	Osaamisen riski, työnkierto
Asiakkuudenhallinta	Aika monen kädessä	Rajapintojen hallinnan riski	Ihanteellista asiakkaalle	Isoimmat riskit, laatu kärsisi
Toimintojen mittaamisen hallinta	Haastavaa, näkymätöntä työtä	Helppo hallita ja mitata, ei rönsyjä	Suoraviivainen, laskurien käyttö helpottuisi	Haasteita mitattavuudelle ja katehallinnalle
Ulkoistettujen toimintojen hallinta	Laadunhallinta riski	Riskinä oikean kumppanin valinta	Yhden luukun periaate, hallittavissa	Monta tilaajaa, kuinka hallittavissa
Kuljetusten ja varastoinnin hallinta	Isoin ja kallein toiminto, silti hajallaan	Varastoitavaa ja kuljetettavaa vähemmän	Suunnittelun mahdollisuus, tieto yhdeltä	Kuljetukset ja varastot lisääntyisivät
Kilpailukyvyyn ja taloudenhallinta	Haastava, vaatii kriittistä otetta	Taloudenhallinta helpottuu, riski kilpailukyvyille	Kilpailukyky paranisi, riskinä projektipäällikön osaaminen	Taloudenhallinta vaikeutuisi, riski kilpailukyvyille

Arvioidessani tuloksia olen keskittänyt toimitusketjun hallinnan kannalta kokonaisuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Arvioitaessa erilaisia vaihtoehtoja näkökulmien osalta nykytilan haasteet korostuvat. Ydinpalvelu ja kumppanuus vaihtoehdossa korostuvat toteutustavan hallittavuus ja riskit vastuun siirtymisestä sekä kilpailukyvyistä. Arvioitaessa projektiorganisaatiomallia korostuvat suunnitelmallisuus, hallittavuus ja kilpailukyky, mutta riskinä koetaan projektipäällikön osaaminen. Vaihtoehtoisena toteutustapana organisaatioon hajautettu malli tuo näkökulmien osalta esiin monta riskiä hallittavuuden ja kilpailukyvyyn osalta.

PVA-analyysin tuloksista tehdyt johtopäätökset vaihtoehtoisista toteutustavoista on kirjattu taulukkoon 11, jolloin tutkimuksen keskeiset tulokset ovat nähtävissä yhteenvetona. Tutkimukseen ja yhteenvetoon perustuen juhlapalvelun tilaus-toimitusketjun hallinta toimisi parhaiten projektiorganisaatiomallissa.

Taulukko 11. Yhteenvedo vaihtoehtojen osalta

Näkökulmat	Vaihtoehto 0. Nykytila	Vaihtoehto 1. Ydinpalvelu ja kumppanuus	Vaihtoehto 2. Projektiorganisaatio	Vaihtoehto 3. Organisaatioon hajautettu malli
Vaihtoehtojen arviointi	Tiedonhallinnan haasteet aiheuttavat riskejä toimitusketjun hallinnan eri osa-alueille. Tiedonhallintaa on korjattava.	Riski kilpailukyvyille, kumppanin valinta on oleellisessa asemassa. Tiedonhallinta selkeytyisi ja mitattavuus helpottuisi. Rajapintojen hallinnan haasteet, siirtykö kokonaisuuden vastuu kumppanille.	Toimitusketjun hallinnan kannalta paras vaihtoehto. Tiedonkulku selkeytyisi, toimitusketjun eri osa-alueiden suunnittelu selkeytyisi. Haasteet talouden hallinnalle. Erilaisten projektien tasot korostuvat.	Riskit taloudelle ja kilpailukyvyille. Osaamisen varmistamisen riski. Varastojen ja kuljetusten hallinnan riski. Haasteet mitattavuudelle ja katehallinnalle.

Esittelin tutkimustulokset yrityksen johdolle. Tilaisuus alkoi nykytilan analyysissä käyttämäni ydinpätevyyspuun ja PVA-analyysin esittelyllä. Kävimme tilaisuuden edessä rakentavan ja avoimen keskustelun nykytilan toimitusketjun hallinnan kannalta oleellisista vahvuuksista ja haasteista. Tiedonkulun haasteet vaikeuttavat nykytilan osalta toimitusketjun kaikkien osa-alueiden hallintaa. Sovimme, että tiedonkulun haasteita korjataan, jolloin toimitusketjun hallinta paranee. Tulosten perusteella vaihtoehto 2 eli projektiorganisaatiomalli nousi toimitusketjun hallinnan kannalta parhaaksi toimintavaihtoehdoksi. Koska kyseessä on tulevaisuuden tutkimus, jonka tavoitteena on löytää toiminnan kehittämissuunta, päätettiin tutkimukseen perustuen valita juhlapalvelun tulevaisuuden toteutustavaksi projektiorganisaatiomalli.

4.5 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusprosessin aikana tehtävät ratkaisut vaikuttavat tutkimuksen eettisyyteen. Tutkimuseettiset ongelmat voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan kuuluvat kysymykset. Tiedonhankinnan eettisyyden varmistaminen tässä opinnäytetyössä perustuu tutkimus- ja haastattelulupaan. Eettisyyden ja avoimuuden periaate tämän työn edetessä varmistettiin niin, että työn teoriaperusta ja tavoitteet sekä PVA-analyysi tutkimuksen työvälineenä esiteltiin johdolle. Lisäksi työtä on lukenut yrityksen edustaja, jolloin yrityksellä on ollut mahdollisuus ohjata työn kulkua sekä asettaa työlle tavoitteita yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa käytettiin haastatteluja yhtenä tiedonhankinnan mene-

telmänä ja tähän olen pyytänyt yrityksen henkilöstöasioista vastaavalta luvan. Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt kirjattiin raporttiin asiantuntijoina. Asiantuntijoilta pyydettiin ensin suostumus haastatteluun ja ennen haastatteluosuuden aloittamista heillä oli mahdollisuus tutustua haastattelulomakkeeseen muutaman päivän ajan. Tällä toimenpiteellä varmistettiin, että haastateltavat tietävät, mitä osa-alueita kysymykset koskevat ja heillä oli mahdollisuus pohtia omia vastauksiaan. Kun haastattelu alkoi, asiantuntijoille esiteltiin ensin PVA-aulukko, johon kommentit kirjataan.

Toiseen tutkimuseettiseen ryhmään kuuluu vastuu tutkimuksen tulosten jatkokäytettävyydestä. Jos tutkija käyttää hyvin standardoituja tiedonkeruumenetelmiä, ovat mahdolliset eettiset ongelmakohdat ennakoitavissa ja etukäteen ratkaistavissa. Jos taas käytetään vapaampaa tiedonkeruumenetelmää, jää tutkijalle suurempi moraalinen vastuu tutkimuksen eettisten kysymysten ratkaisemissa. Toinen tutkimuseettinen ryhmä on tulosten jatkokäytettävyys eli tuloksiin perustuva kehittämissuunnitelma. Tässä opinnäytetyössä kehittämissuunnitelma perustuu toimitusketjun hallinnan teoriaan, tutkimustuloksiin sekä nykytilan analyysiin perustuvaan ydinpätevyyksien kartoitukseen ja yrityksen arvoperustaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

PVA-analyysia tehtäessä täytyy varmistaa, että PVA:n eettiset kolme haastetta huomioidaan. Vaihtoehtoina pitää olla kaikki todelliset toteutusvaihtoehdot, kaikki aiheeseen liittyvät näkökulmat pitää avata ja kaikki käytettävissä oleva tieto pitää kertoa, vaikka se ei olisikaan mieluisaa. (Mertanen 2010, 12.) Palvelun toteutusvaihtoehtoina tässä opinnäytetyössä oli nykytila, joka kuuluu aina arvioida vaihtoehtojen toteutustapojen rinnalla. Koska tulevaisuuden tutkimuksen empiirisen havainnoinnin kohteina ovat sekä menneisyys että nykyhetki, arvokeskustelu on tärkeää.

Nykytilan kartoittamisen työvälineenä käytettiin ydinpätevyyspuuta, joka tuo esiin yrityksen arvoperustan, historian sekä syyn olemassaoloon. Ydinpätevyyspuun runko kuvaa yrityksen ydinpätevyudet, joihin juhlapalvelutyössä kuuluu olennaisena osana ruoka- ja viiniasiantuntijuus, myyntiosaaminen ja asiakaspalvelu. Nykytilan rinnalle

vaihtoehtoisiksi toteutustavoiksi valittiin ydinpalvelu ja kumppanuus, projektiorganisaatio ja organisaatioon hajautettu toteutustapa. Nämä vaihtoehtoiset tavat toteuttaa juhlapalvelua perustuvat teoriaan.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää juhlapalvelun tilaus-toimitusketjun hallintaa, jolloin analyysin kohteena ovat toimitusketjun hallinnan kannalta oleelliset näkökulmat. Näkökulmien valinta perustuu tässä opinnäytetyössä toimitusketjun hallinnan teoriaan. PVA-analyysin tavoitteena on saada mahdollisimman kattava kuva jokaisesta toteutustavasta ja valituista näkökulmista. Koska kaikki käytettävissä oleva tieto pitää kertoa, vaikka se ei olisikaan mieluisaa, haastattelujen tukena on käytetty myös osallistuvaa havainnointia. Aineistoista esiin tulleita tietoja on verrattu jokaisen toteutustavan ja näkökulman kohdalla myös toimitusketjun hallinnan teoriaan. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja tieto vaihtoehtoisista toteutustavoista, jolloin tulosten luotettavuus kasvaa ja tuloksia voidaan käyttää päätöksenteon tukena.

5 POHDINTA

PVA-analyysi on IVA-analyysistä sovellettu tutkimusmenetelmä, jota käytetään palvelujen vaihtoehtoisten toteutustapojen arvioinnissa. Ennakoarviointi mahdollistaa tulevien päätösten tahattomien ja haitallisten vaikutusten havaitsemisen sekä myönteisten vaikutusten vahvistamisen. Ennakoarviointi voidaan tehdä prosessina, johon päätöksen kohteena oleva väestöryhmä voi osallistua tuoden esiin omia näkökulmiinsa. (Mertanen & Ryttyläinen 2010, 16 - 20.) Tässä opinnäytetyössä PVA-analyysia käytettiin palvelun vaihtoehtoisten toteutustapojen arvioinnissa, kun tavoitteena oli kehittää juhlapalvelun toimitusketjun hallintaa. PVA-analyysi soveltui hyvin toimitusketjun hallinnan näkökulmien tarkasteluun haastattelujen pohjalta, ja tulosten luotettavuutta tuettiin käyttämällä haastattelujen tukena havainnointia sekä teoriaa.

Tulevaisuuden tutkimuksessa tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta osa-alueesta nykytilan ja vaihtoehtoisten toteutustapojen suhteen, jolloin päätöksenteon tukena on mahdollisimman laaja tieto aihealueesta. Käytännössä päätöksenteko kuitenkin perustuu rajoittuneeseen rationaalisuuteen, sillä objektiiv-

nen rationaalisuus merkitsisi jokaisen valinnan seurausten täydellistä tuntemusta. PVA-analyysin avulla voidaan palvelun erilaisia toteutustapoja tutkia mahdollisimman kattavasti, vaikka tulevaisuuteen sijoittuvien seurausten tuntemusta ja kaikkien vaihtoehtojen tuntemusta ei voida koskaan täydellisesti arvioida. (Kunnas 2013, 14 - 15.)

PVA-analyysin luotettavuuden tukena käytetty teoria kohtasi haastattelutulosten kanssa useasti. Mielenkiintoinen hajonta tuli vaihtoehtojen arvioinnissa organisaatioon hajautetun mallin kohdalla, kun yhden haastateltavan mielestä vaihtoehto on paras ja toisen mielestä suuri riski juhlapalvelulle. Kuten Mertanen ja Ryttyläinen toteavat: "Mikään palvelujen järjestämistapa ei ole kaikkien osapuolien mieleen." (Mertanen & Ryttyläinen 2010, 16.)

Teoria ja haastattelut kohtasivat myös nykytilan tiedonhallinnan osalta, kuten tästä kommentista käy ilmi: "Sekavaa, myyntipalvelulta asiakkaan toiveista osa tiedoista, ylimalkaista, oikean tuotteen sopimisen jälkeen tieto ei kulje tuotantoon. Monta riskiä." Myös Sakki (2009) toteaa, että tilaus-toimitusketju sisältää monia vaiheita ja näiden eri vaiheiden toteuttaminen aiheuttaa paljon työtä. Jos toimitukset ovat keskimäärin pieniä, mutta niiden toteuttamiseen tarvitaan pakollinen määrä arkirutiineja, nousee tilaus-toimitusketjun kustannus merkittäväksi. (Sakki 2009, 24.)

Jakeluketjun hallintaan kuuluvat olennaisesti yhteispeli ja luottamus, mutta kiire muuttaa prosessia niin, että töitä tekevä ei aina ennalta tiedä asiakkaan odotuksia eikä palvelun ajankohtaa. Tätä näkemystä tukee myös seuraava asiantuntijan kommentti: "Tiedonkulussa parannettavaa, mm. kulkemiset ja muut käytännön asiat esim. kakkutilausten varmistelut työllistävät." Tiedon kulun ongelmallisuus lisää toimitusketjun tilaus-, varastointi- ja puutekustannuksia, vaikka epävarmuutta ja riskejä pitäisi vähentää ja samalla palvelun laatua lisätä. (Inkiläinen 2009, 54 - 56.)

Ydinpalveluun ja kumppanuuteen perustuvan toteutustavan osalta haastatteluissa heräsi kysymyksiä, kuten seuraava kommentti kertoo: "Optimaalinen tilanne jos todella sujuisi, mutta mitä jos kumppanin prosesseissa tapahtuisi jotain muutoksia.

Mitä jos kumppani vaihtuu, pysyykö laatu tasaisena. Onko samat intressit, onko meidän mielestä hyvä keikka kumppanille hyvä?” Tähän samaan kysymykseen ottavat myös Cordon ja Vollmann (2008) kantaa, sillä todellinen kumppanuus vaatii aina merkittävän yhteisen kehityssuunnitelman, joka ei saa olla yhdensuuntainen vaatimuslista vaan molempia osapuolia kehittävä liitto (Cordon & Vollmann 2008, 113 - 135).

PVA:ssa on Mertasen ja Ryttyläisen mukaan suotavaa ottaa kantaa vaihtoehtojen paremmuuteen, jos arviointi on tehty huolellisesti ja kattavasti (2010, 20). Projektioorganisaatio nousi tulosten perusteella tavoitellun tulevaisuuden kannalta parhaaksi toteutustavaksi. Jos yrityksen tavoitteena olisi supistaa juhlapalvelutoimintaa, ydinpalvelu ja kumppanuus olisi tulevaisuuden kannalta paras vaihtoehto. Ydinpalveluihin keskittyminen perustuisi tällöin kapeaan segmenttiin keskittymiseen ja bisneksen kaventamiseen. Tämänkaltainen strategia mahdollistaisi keskittymisen asiakasryhmän samankaltaisiin tarpeisiin ja arvonluonnin järjestelmiin. (Montgomery 2012, 170.)

Projektioorganisaatio toimintatapana poistaa nykytilan ongelman, joka korostuu PVA-analyysin avulla haastatteluissa ja havainnoinnissa. Toimitusketjun hallinnan kannalta ongelmaksi nousivat sisäinen tiedonkulun haasteet, joiden vuoksi oleelliset aikataulut eivät pidä. Lisäksi asiakasystävällinen toimintatapa, jossa viime hetken muutokset sallitaan ja pienet sekä suuret tilaukset ovat yhteismitallisia, aiheuttavat tuotannolle turhia kustannuksia.

Projektioorganisaatioon perustuva toteutustapa nostaa esiin projektissa vaikuttavat kolme näkökulmaa, jotka ovat liiketoiminnan näkökulma, tekniikan näkökulma ja asiakkaan näkökulma. Liiketoiminnan näkökulma keskittyy organisaation tuloksellisuuteen. Tekniikan näkökulma perustuu rakenteisiin ja materiaaleihin eli siihen, miten tilaisuus teknisesti rakennetaan sen sijaan, että huomioitaisiin asiakkaan todelliset tarpeet ja liiketoiminnan tavoitteet. Koska projekti on tarkoitettu palvelemaan

asiakasta, on asiakasnäkökulma kuitenkin tärkein. Tämä tarkoittaa sitä, että pitäisi todella ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat. (Berkun 2006, 59 - 64.)

Projektiorganisaatio tukee myös Juvenes-Yhtiöt Oy:n kasvutavoitteita. Tämän tutkimuksen avulla selvitetty tulevaisuuden tavoitetila on toimitusketjun hallinta projektiorganisaatioon perustuvan toiminnan avulla. Kun juhlapalvelu toimii tulevaisuudessa projektiluontoisena edellä mainitut kolme näkökulmaa huomioiden, voidaan organisaatiossa ottaa myös seuraava askel eteenpäin. Kasvutavoitteet huomioiden juhlapalvelu voidaan tällöin hajauttaa koko organisaatioon paikkakunnasta ja toimijoista riippumatta.

5.1 Kehittämissuunnitelma

Tulevaisuusnäkemykseen pitää osoittaa looginen polku, jota noudattamalla tulevaisuuden kuva voi toteutua. Kehittämistyön tarkoitus on uusien tuotantoprosessien luominen tai olemassa olevien prosessien kehittäminen tutkimustuloksiin ja käytännön kokemuksiin perustuvien tietojen avulla. (Rubin 2004.) Tutkimuksen perusteella korostui nykytilan haasteeksi tiedonhallinnan ongelmallisuus eli tieto tulee toimitusketjun hallinnan kannalta liian myöhään. Organisaation sisäistä tiedonkulkua on kehitettävä niin, että edellisessä työvaiheessa tehtäviä toimintoja ei tarvitse enää seuraavassa vaiheessa tarkistaa tai tehdä uudelleen. Asiakkaalta tuleva tilaus pitää olla valmiiksi siinä muodossa, ettei sitä tarvitse enää käsitellä. Tällöin toiminnan tehollisuus lisääntyy ja pystytään keskittymään oleelliseen. (Sakki 2009, 42.)

Kehittämistyön tavoitteena oli löytää ratkaisuja toimitusketjun hallinnan ja yrityksen kilpailukyvyn kannalta oleellisiin asioihin. Oikeiden asioiden tekeminen oikeaan aikaan toimitusketjun hallinnassa on merkittävää, mikä voidaan todeta myös PVA-analyysin tulosten perusteella. Yrityksen on ajateltava, mikä on parasta yritykselle ja kuinka se vaikuttaa asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Tämä näkökulma sisältää kaksi ulottuvuutta: asiakkaan halukkuus maksaa ja toimittajan halukkuus toimittaa. Kilpailukyvyn, kannattavuuden ja tehokkuuden kehittäminen aloitetaan tekemällä erilaisten juhlatilaisuuksien jaottelu Montgomeryn (2012) mallin mukaisesti. Tehokkuus on

yrittäjien toimintojen vaikutusten summa. Tämän avulla selvitetään toimittajan, yrityksen ja asiakkaan saama arvo. (Montgomery 2012, 53 - 68).

Yrityksen liiketoiminnan kannalta on elintärkeää määrittää yrityksen muista erottuva tarkoitus, joka voidaan muuttaa todellisuudeksi. Nykytilan analyysissä ydinpätevyydet ja syy olemassaoloon toimivat kehittämissuunnitelman perustana. Tätä voidaan havainnollistaa myös visuaalisella kartalla, joka punnitsee asiakkaan halukkuutta maksaa korkea tai alhainen hinta palvelutuotteesta. Saman kartan avulla voidaan hahmottaa yrityksen kykyä tuottaa kyseinen palvelu korkeilla tai alhaisilla kustannuksilla. Jos yritys asettuu tuottoalueelle, voidaan todeta yrityksen edustavan alansa parhaimmistoa. Tuottoalue osoittaa yrityksen toimivan tehokkaasti kaikissa hintaluokissa. (Montgomery 2012, 76).

Projektiorganisaation valinta perustuu teoriaan ja PVA-analyysin tuloksiin, jotka ovat realistisesti arvioitu, huomioiden erilaiset näkemykset, ongelmat ja lisäkustannukset (Mertanen & Ryttyläinen 2010, 16). Haukan (2003) mukaan usein hyväksi koettu ratkaisu on jakaa projektit kolmeen osaan, joita ovat erityisen haastava projekti, tavanomainen projekti ja minimiprojekti. Tämä jako auttaa valitsemaan projektinjohtamisen panokset projektin vaatimusten mukaan. (Hauka 2003, 24.)

Projektiorganisaatiomallissa asiantuntijan mukaan kilpailukyky paranisi, sillä: "Projektiorganisaatio lisäisi asiakastyytyvyyttä, kun kokonaisuus yhden hallinnassa, ja taloudenhallinta on yhden koordinoimaa." Toisaalta koettiin, että kilpailukyvyyn ja taloudenhallinnassa piilee riski: "Pysykö hanskassa?" Projektien jaottelua tukee Montgomeryn (2012) strategiaan perustuva jako kolmeen, joita ovat alhaisten kustannusten tuottajat, erottuvat, joilla on korkeat hinnat, sekä keskittyneet, jotka kilpailevat tietyssä segmentissä ja voivat olla joko korkean tai alhaisen hinnan toimijoita. Projektien jako sekä strategiset valinnat mahdollistavat keskittymisen asiakasryhmän samankaltaisiin tarpeisiin ja arvonaluonnin järjestelmiin. (Montgomery 2012, 170).

Kehittämissuunnitelmaa kuvataan loogisen polun avulla (kuvio 10). Tätä havainnollistaa viiden askeleen tulevaisuuspolku.



Kuvio 10. Tulevaisuuspolku

Tulevaisuuspolun ensimmäinen askel on päätös toivotusta tulevaisuudesta. Päätöksenteon tukena on tulevaisuustutkimuksen avulla saavutettu laaja kokonaiskuva nykytilasta ja vaihtoehtoisten polkujen haasteista ja mahdollisuuksista. Toivotunlaisen tulevaisuuden valintaan vaikuttavat tutkimustulosten lisäksi yrityksen strategiset tavoitteet, joita ovat laadun turvaaminen sekä taloudellisten voimavarojen kartuttaminen jatkuvaa toiminnan kehittämistä varten. Toivotun tulevaisuuskuvan rakentaminen ja luotettava läpivienti eivät ole mahdollisia, jos nykytilan analyysissä ilmenneitä haasteita ei korjata (Sakki 2009, 13).

Toinen askel tulevaisuuspolulla on nykytilassa ilmenneiden haasteiden korjaaminen toimitusketjun hallinnan kannalta oleellisen tiedonkulun rajapinnoilla. Tulevaisuuspolun kolmas askel on yrityksen toteuttamien juhlien jaottelu projektimallin mukaisesti. Projektijaottelun rinnalla tulee käyttää juhlien projektiluokitusten sijoittelua tuotto-

alueen visuaaliselle kartalle. Näin voidaan varmistaa yrityksen edustavan alansa parhaimmistoa.

Neljäs askel toivottuun tulevaisuuteen on päätös siitä, mitkä projektit yrityksessä katsotaan erityisen haastaviksi, jolloin projektipäällikön käyttö on perusteltua. Viides askel tulevaisuuspolulla on oikeiden projektipäälliköiden valinta yrityksen henkilöstöstä. Hyvän projektipäällikön ominaisuuksia ovat ajattelun, strategian ja johtajuuden piirteet, joilla on tiimiin positiivinen vaikutus. Kyseessä on taito löytää päivittäistä työnkulkua helpottavat oikopolut ja optimointitavat, olla innostava ja rohkaiseva oikealla tavalla. Projektipäällikön ei tarvitse olla erityislahjakkuus, mutta hänen täytyy olla innostunut, oikein suuntautunut, sitoutunut ja kyetä onnistumaan. Näin on todennäköisempää, että tiimin muut jäsenet käyttäytyvät samalla lailla. (Berkun 2006, 20.)

Kun tulevaisuuspolku on kuljettu viiden askelen kautta, ollaan tavoitellussa tulevaisuudessa. Toiminnan testaus voi kuitenkin tuottaa yllätyksiä, jos jokin toiminnan tapa ei sujukaan niin kuin sen oli tarkoitus sujua. Tämä laukaisee taas uuden tutkimustarpeen, jonka tarkoituksena on uuden uskomuksen muodostaminen. Tämä tulevaisuuspolku on käytäntöorientoituneen tutkimusprosessin avulla muodostettu, aidon epäilyn seurauksena syntyneen tutkimustarpeen käynnistämä ja toiminnan ongelmatilanteita ratkaiseva. (Pihlström 2007.)

5.2 Jatkotutkimukset

Tulevaisuuspolku osoittaa, että nykytilan toimitusketjun hallinnan kannalta oleellisen tiedonkulun rajapinnat täytyy tunnistaa ja ilmenneet haasteet täytyy korjata, jotta kehitystyö voidaan aloittaa. Tämä on ensimmäinen jatkotutkimus, jonka tämä opinäytetyö laukaisee.

Seuraavaksi juhlapalvelun tilaisuudet jaotellaan projektimallin mukaisesti. Projektimallia kehitettäessä on määriteltävä organisaation tyypilliset projektit ja niiden luonne, jonka pohjalta luodaan tarkastuslista, johon projektiluokitus perustuu. Projekti-

toiminnan luokituksen on hyvä perustua tutkittuun tietoon. Oikeiden projektipäälliköiden valinta vaatii henkilöstön aineettoman pääoman ymmärtämistä ja henkilöstön jatkuvaa kehittämistä. Kehittäminen lisää tuottavuutta paremmalla henkilöstökapasiteetin käyttöasteella, jolloin myyntiä voidaan lisätä. Projektipäälliköiden valinnan täytyy perustua henkilöstötutkimuksen avulla löytyviin dynaamisiin kyvykkyyksiin. Kun nämä tulevaisuuspolun askeleet on otettu, voidaan käynnistää juhlapalvelun muutos. Muutos vaatii johtajan, jonka vastuulla on tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, tekijät ja aikataulu.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. 2014. Kutsumuksena johtajuus ja jaettu arvo. Viitattu 14.9.2014.
<http://www.boardman.fi/artikkelit/kutsumuksena%20johtajuus%20ja%20jaettu%20arvo/>
- Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Jyväskylä: Readme.fi.
- Cordón, C. & Vollmann, T. 2008. The Power of Two. How smart companies create win-win customer-supplier partnership that outperform the competition. Palgrave Macmillan.
- Elintarvikelaki 13.1.2006/23. Viitattu 15.12.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023#a23-2006>
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Haukka M. 2003. Projektimalli organisaation johtamisjärjestelmässä.
http://www.projekti-instituutti.fi/files/4/Projektimalli_organisaation_johtamisjarjestelmassa.pdf (viitattu 11.5.2014)
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Karhunen, J., Luukkainen, M. 2001. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: SanomaPro.
- Immonen, J. 2013. Osuuskuntatoiminta palveluliiketoiminnan toteuttamisessa. Työosuuskunta Vararenkaan palveluliiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk. Viitattu 17.6.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052811442>
- Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita.
- Juvenes-Yhtiöt Oy. 2012. Laatu, osaamista ja vastuullisuutta -internet sivut. Tampere: Connecting Talents. viitattu 8.4.2014. <http://www.juvenes.fi/>
- Juvenes-Yhtiöt Oy. 2014. Juvenes-Yhtiöt Oy:n hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä. Corporate Governance Statement. Vuosi 2014. Viitattu 25.7.2014.
<http://www.juvenes.fi/Portals/0/1-tiedostot/Corporate%20Governance%20Statement.pdf>

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin kehittäminen. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2002. Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Talentum.

Kauppinen, T., Nelimarkka, K. & Ståhl, T. 2009. Sosiaalisten ja terveysvaikutusten ennakoarvioinnin kehittäminen Suomessa. Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009):2. Viitattu 16.7.2014.

<http://www.iulkari.fi/bitstream/handle/10024/100233/kauppinen.pdf?sequence=1>

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aiheettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Kunnas, H. 2013. Tietoperusteinen päätöksenteon prosessi. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta, Tietojohtamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma. Viitattu 2.3.2014.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201309175893>

Kurkela, R. 2004. Virsta – Virtual Statistics. Viitattu 26.7.2014.

<http://www.stat.fi/virsta/thaku/>

Kvick, J. 2013. Palveluinnovaatio ja sen johtaminen osaamisintensiivisessä palveluyrityksessä – diskurssianalyysi. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta, Laskentatoimi. Viitattu 11.3.2014.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201306144031>

Liker, J.K. & Choi, T.Y. 2004. Building Deep Supplier Relationships. Harvard business review. Viitattu 26.8.2014. <http://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships/ar/1>

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhanella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Lähdeaho, M. 2011. Palveluliiketoiminnan kehittäminen yritysverkossa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden koulutusohjelma. Viitattu 9.3.14

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201102241046>

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän Yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 19.7.2014. <http://www.jyu.fi/mehu>

Lähteenmäki-Hein, K. 2014. Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ravitsemisalalla. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk. Viitattu 29.4.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201401151353>

Meristö, T. 2011. Foremassi2025. 2011 – 2013. Tulevaisuuden osaamistarpeet hyvinvointi- ja turvallisuusosalalla. Työpaja 1. Kuka ja missä olemme? Viitattu 25.7.2014. http://www.massidea.org/foremassi2025/media/foremassi_ty%C3%B6pajamateriaalit_21032012.pdf

Mertanen, E. 2010. Ruokapalvelujen arviointiin uusi menetelmä. Terveys- ja talous 6/2010. 73. vuosikerta. Forssa Print. Viitattu 4.5.2014. <http://www.terveysatalous.fi/terveys-ja-talous-lehti>

Mertanen, E. & Ryttyläinen, K. 2010. PVA-menetelmänä. Teoksessa Oppimista kehittämässä. Ylempi amk-tutkinto matkailu-, ravitsemis- ja talousosalalla. Toim. E. Mertanen. A. Mikkonen ja A. Nurminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 104.

Montgomery, C.A. 2012. Strategisti. Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.

Niemi, S. 2012. Logistiikan ulkoistamisen vaikutukset suomalaisessa yrityksessä Case Wulff Oy Ab. The effects of outsourcing logistics in Finland company Case Wulff Oy Ab. Lappeenranta University of Technology, Kansainvälinen liiketoiminta, kandidatkielma. Viitattu 28.7.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201401171164>

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2009. Yhteiskuntavastuun raportointi. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: KHTpro.

Ojala, M. & Nurmi-Koikkalainen, P. 2009. Palveluluokitus 2008. Terveysalan palvelut. Luokitukset, termistöt ja tilasto-ohjeet. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 15.12.2013. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/2f971a27-d342-4334-8cec-c957d3c34f74>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaisia osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. The Journal of Marketing. Vol. 49, No. 4. (Autum, 1985) pp.41-50. Viitattu 13.3.2014. <http://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo%3Asistemas-de-servico/ServQual.PDF>

Palveluliiketoiminnan sanasto. 2010. Tekes. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Helsinki: Mainostoimisto KPL. Viitattu 13.3.2014.

http://www.tekes.fi/Julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Pihlström, S. 2007. Pragmatismi. Filosofia.fi. Portti filosofiaan. Viitattu 23.7.2014.

<http://filosofia.fi/node/2409/>

Piironen, S-M. 2014. Dynaamiset kyvykkyydet tulevaisuussuuntautuneessa innovaatiotoiminnassa. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppateieteellinen tiedekunta. Viitattu 4.3.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201401221230>

Porter, M.E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.

Reh, J.F. 2002. Pareto's Principle The 80 - 20 Rule. About.com. Management & Leadership. (viitattu 11.5.2014)

<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm>

Rossi, S., Colicchia, C., Cozzolino, A. & Christopher, M. 2013. The logistics service provides in eco-efficiency innovation: an empirical study. Supply Chain Management: An International Journal. Emerald Group Publishing Limited. [ISSN 1359-8546] Viitattu 28.7.2014. <http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/8306>

Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. viitattu 7.3.2014.

<http://www.tulevaisuus.fi/topi/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV –Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen arkisto. Viitattu 16.7.2014.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B- vähemmällä enemmän. Helsinki: Hakapaino.

Saunders, M. & Tosey, P. 2012/2013. The Layers of Research Design. Academia.edu. Viitattu 19.7.2014.

http://www.academia.edu/4107831/The_Layers_of_Research_Design

Savikoski, A. 2010. Matkailualan hanketoiminnan ja verkostoitumisen vaikutus alan elinkeinoon: PVA -menetelmä Oulun Eteläisen alueella. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk. Viitattu 17.6.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201004277025>

Sinisalo, T. 2009. PVA Palvelujen vaikutusten arvioinnista apua palvelujen suunnitteluun ja organisointiin. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk. Viitattu 4.5.2014.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200906163989>

Suomela, E. 2010. Hallitus ja Corporate Governance. Näkökulmia yrityksen hyvään hallintoon. Helsinki: KHT-Media.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2006/2012. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi. Kehittämistyön menetelmiä. Osa 2. Tiedonhankinnan menetelmiä. Viitattu 16.7.2014. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/99610628-daf0-475d-b960-527be200443e>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2006/2012. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi. Kehittämistyön menetelmiä. Osa 4. Vaikutusten ennakoarvioinnin menetelmiä. Viitattu 16.7.2014. <http://www.thl.fi/documents/10531/152020/menetelmatosa4.pdf>

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYPro.

Tilastokeskus. Toimialaluokitus 2008. (käytössä vuodesta 2009). Viitattu 4.5.2014. <http://tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/toimiala/910-2008/56210.html>

Tynnilä, P. 2013. Kestävä kehitys ja yritysvastuu – yritysvastuun raportointi suomalaisissa pörssiyrityksissä. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteiden tiedekunta. Viitattu 21.4.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201311046988>

Vesterinen, P. 2011. Turvaa logistiikka. Kuljetusten ja toiminnan turvallisuus. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1. Puolistrukturoitu haastattelu lomake

JUHLAPALVELUN TILAUS-TOIMITUSKETJUN KEHITTÄMINEN

Lyhyt kuvaus vaihtoehtoista

Nykytila: Juhlapalvelun tilaustoimitusprosessi asiakkaan kontaktista laskutukseen

Juvenes ravintola Saarnissa toimii Juvenes Juhlapalvelu, josta juhlapalvelun toimitukset lähtevät Juvenesin saunoille, kumppaneiden juhlatiloihin ja asiakkaiden omiin tiloihin. Myyntipalvelu tekee tarjouksen ja ottaa vastaan tilausvahvistuksen. Tämän jälkeen ravintola hoitaa yksityiskohdat ja tilaisuuden. Myös muut ravintolat hoitavat omia tilaisuuksiaan.

Vaihtoehdon arviointi:

Ydinpalvelu ja kumppanuus: Juhlapalvelun tilaustoimitusprosessi asiakkaan kontaktista laskutukseen

Juvenes ravintola Saarnissa toimii Juvenes Juhlapalvelu, mutta toiminta keskittyy ydinpalveluun eli ruokaan ja palveluun, muut tilaisuuteen kuuluvat osa-alueet hoitaa kumppanit. Yhteistyö hyvien kumppaneiden kanssa lisää tehokkuutta. (Inkiläinen 2009; Lehikoinen & Töyrylä 2013; Sakki 2009)

Vaihtoehdon arviointi:

Projektiorganisaatio: Juhlapalvelun tilaustoimitusprosessi asiakkaan kontaktista laskutukseen

Jokainen asiakkaan tilaama juhla on yksittäinen projekti, johon määrätään projektipäällikkö, jolla on yleisvastuu tilaisuudesta. Myyntipalvelu ohjaa tilauksen asiakkaan valitsemaan ravintolaan tai sopivalle projektipäällikölle. (Berkun 2006) Projektipäällikkö on tilaisuuden suunnittelussa mukana alusta asti ja kun yksityiskohdat on sovittu, myynti hoitaa tarjouksen ja tilausvahvistuksen.

Vaihtoehdon arviointi:

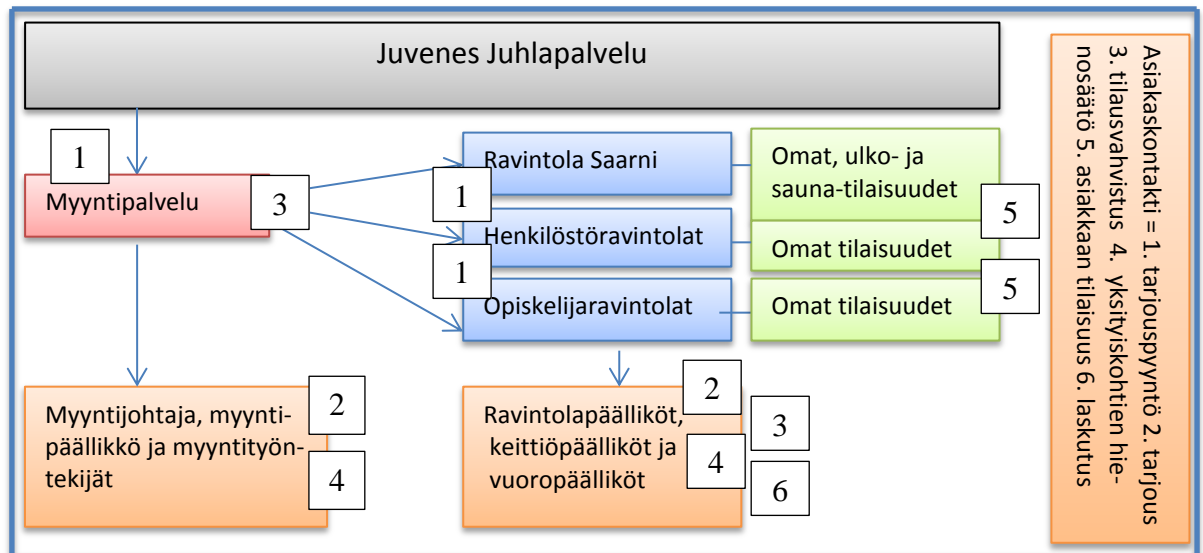
Organisaatioon hajautettumalli: Juhlapalvelun tilaustoimitusprosessi asiakkaan kontaktista laskutukseen

Jokainen Juvenes ravintola toteuttaa juhlia. Asiakkaan tilaukset kulkevat myyntipalvelun kautta ravintoloille, mutta ravintolat hoitavat tilaisuudet tästä eteenpäin itsenäisesti. Toiminnan lähtökohtana on jatkuvan menestyksen ja paremman henkilöstötuottavuuden saavuttaminen. Kehittäminen lisää tuottavuutta paremmalla henkilöstökapasiteetin käyttöasteella ja näin myös myyntiä voidaan lisätä. (Kesti 2010)

Vaihtoehdon arviointi:

JUHLAPALVELUN TILAUS-TOIMITUSKETJUN KEHITTÄMINEN

Nykytila: Juhlapalvelun tilaustoimitusprosessi asiakkaan kontaktista laskutukseen

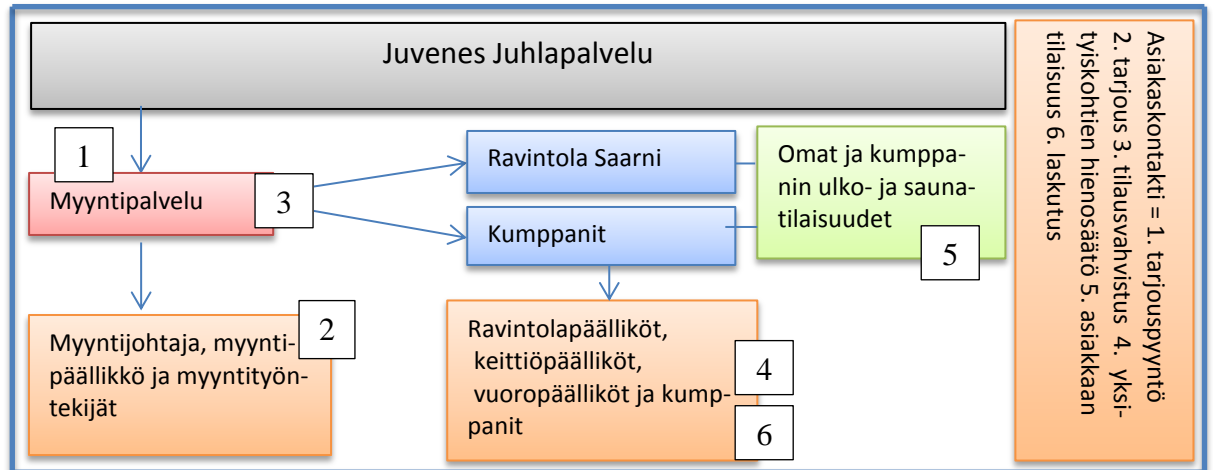


Miten kyseinen toimintatapa vaikuttaa mielestäsi seuraaviin näkökulmiin?

- ✓ Tiedonhallinta
- ✓ Henkilöstöhallinta
- ✓ Asiakkuudenhallinta
- ✓ Toimintojen mittaamisen hallinta
- ✓ Ulkoistettujen toimintojen hallinta
- ✓ Kuljetusten ja varastoinnin hallinta
- ✓ Kilpailukyvyyn ja talouden hallinta

JUHLAPALVELUN TILAUS-TOIMITUSKETJUN KEHITTÄMINEN

Ydinpalvelu ja kumppanuus: Juhlapalvelun tilaustoimitusprosessi asiakkaan kontaktista laskutukseen

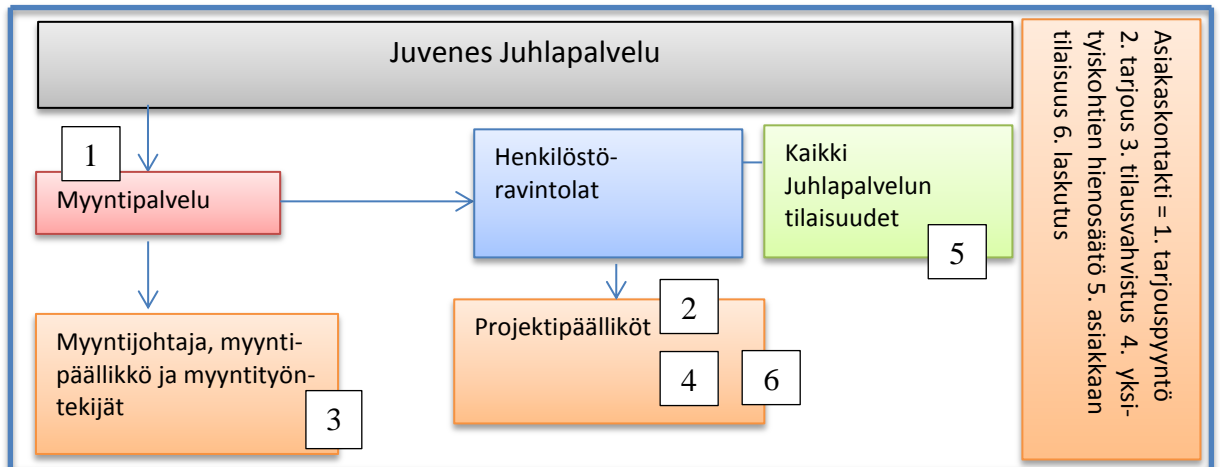


Miten kyseinen toimintatapa vaikuttaa mielestäsi seuraaviin näkökulmiin?

- ✓ Tiedonhallinta
- ✓ Henkilöstönhallinta
- ✓ Asiakkuudenhallinta
- ✓ Toimintojen mittaamisen hallinta
- ✓ Ulkoistettujen toimintojen hallinta
- ✓ Kuljetusten ja varastoinnin hallinta
- ✓ Kilpailukyvyyn ja talouden hallinta

JUHLAPALVELUN TILAUS-TOIMITUSKETJUN KEHITTÄMINEN

Projektioorganisaatio: Juhlapalvelun tilaustoimitusprosessi asiakkaan kontaktista laskutukseen

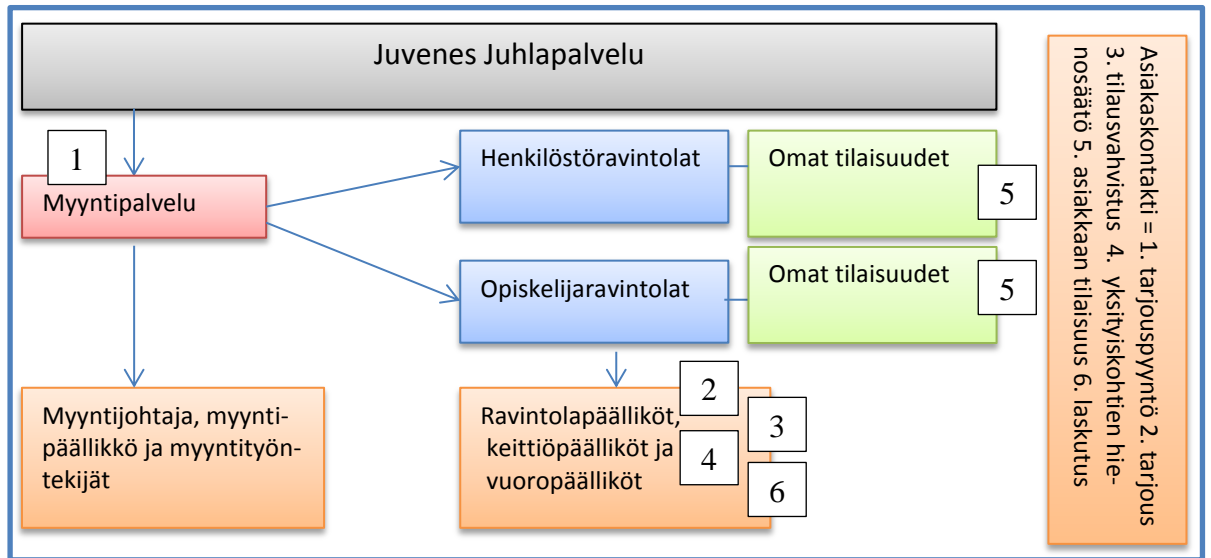


Miten kyseinen toimintatapa vaikuttaa mielestäsi seuraaviin näkökulmiin?

- ✓ Tiedonhallinta
- ✓ Henkilöstönhallinta
- ✓ Asiakkuudenhallinta
- ✓ Toimintojen mittaamisen hallinta
- ✓ Ulkoistettujen toimintojen hallinta
- ✓ Kuljetusten ja varastoinnin hallinta
- ✓ Kilpailukyvyyn ja talouden hallinta

JUHLAPALVELUN TILAUS-TOIMITUSKETJUN KEHITTÄMINEN

Organisaatioon hajautettu malli: Juhl palvelun tilaustoimitusprosessi asiakkaan kontaktista laskutukseen



Miten kyseinen toimintatapa vaikuttaa mielestäsi seuraaviin näkökulmiin?

- ✓ Tiedonhallinta
- ✓ Henkilöstöhallinta
- ✓ Asiakkuudenhallinta
- ✓ Toimintojen mittaamisen hallinta
- ✓ Ulkoistettujen toimintojen hallinta
- ✓ Kuljetusten ja varastoinnin hallinta
- ✓ Kilpailukyvyyn ja talouden hallinta