

Att öppna en restaurang

- i Helsingfors kärncentrum

Charlotta Währn

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Turism
Identifikationsnummer:	5239
Författare:	Charlotta Währn
Arbetets namn:	Att öppna en restaurang
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	BasBas Oy
<p>Sammandrag:</p> <p>Restaurangbranschen i Helsingfors har vuxit radikalt under 2000-talet. Det kommer nya restauranger med jämna mellanrum men samtidigt stänger många andra sina dörrar. Vad krävs det egentligen för att få sin affärsverksamhet framgångsrik? Enligt flera källor är det god planering och förberedelse som är nyckelorden här.</p> <p>Mitt syfte med detta examensarbete var att komma med rekommendationer till min uppdragsgivare BasBas Oy. Detta två mans företag hade år 2015 planerna att öppna en restaurang i Helsingfors. Jag tog reda på hur man gör en affärsverksamhetsplan, en strategi och hur man slutligen marknadsför en restaurang. Till teoridelen använde jag modeller av bland annat Philip Kotler, Thomas Kubr och Henry Mintzberg. Som metod valde jag att ha kvalitativa semi-strukturerade intervjuer med tre framgångsrika företagare inom branschen, för att få en inblick i dagens läge. Jag sammanställde tio frågor på basen av teorin. Respondenterna berättade om sina erfarenheter från restaurangbranschen och hur Helsingfors avviker från resten av landet. Det var en positiv överraskning att resultaten gick lätt att koppla till teorin, jag kunde lätt dra slutsatser om vad som var väsentligt och grundläggande för att nå framgång.</p> <p>För att få sin verksamhet framgångsrik är det grundligt att alla faktorer bildar en helhet och att ha affärsidén som grundpelare för allt man gör. Som slutsats kan jag konstatera att jag varit mycket nöjd med examensarbetet och kommit med goda rekommendationer till både BasBas Oy samt framtida företagare.</p>	
Nyckelord:	Restaurang, Helsingfors, entreprenör, affärsplan, strategi, marknadsföring
Sidantal:	45 + 22
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	23.5.2016

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Turism
Identification number:	5239
Author:	Charlotta Währn
Title:	Opening a restaurant in Helsinki
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	BasBas Oy
Abstract:	
<p>The restaurant industry in Helsinki has grown rapidly in the 21st century. New places are opening up but at the same time many restaurants are closing their doors. So what are the real essentials for a successful company? Many say that good planning and preparing might be the key words.</p> <p>The purpose of my thesis was to form recommendations to BasBas Oy. A company that had its plans to open a restaurant in Helsinki in the year of 2015. The key factors of opening a restaurant is having a business plan, strategy and knowing how to market. For the theory part I used thoughts of Philip Kotler, Thomas Kubr and Henry Minzberg. As for the research I chose to execute three semi-structured interviews with successful entrepreneurs from the restaurant business. I chose this form of method because I wanted to get an insight on today's industry. For the interview I formed ten questions that related to my theory part. The response I got gave me a good insight on the respondent's experiences and why Helsinki differentiates from the rest of the country. The result I got was better than what I expected and it was very easy to connect the results to the theory I had.</p> <p>Based on my study I can say that one of the key essentials for success is having a business plan where every aspect is thought thru and every factor endorses the business idea. As a conclusion of my thesis, I would say that I am very happy with the result and the recommendations I have formed for BasBas Oy and for future entrepreneurs.</p>	
Keywords:	Restaurant, Helsinki, entrepreneur, strategy, marketing
Number of pages:	45 + 22
Language:	Swedish
Date of acceptance:	23.5.2016

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Turism
Tunnistenumero:	5239
Tekijä:	Charlotta Währn
Työn nimi:	Ravintolan perustaminen Helsingin ydinkeskustaan
Työn ohjaaja (Arcada):	Susanna Fabricius
Toimeksiantaja:	BasBas Oy
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Helsingin ravintola-ala on kehittynyt hurjasti 2000-luvulla. Uusia ravintoloita avataan tasaiseen tahtiin, mutta samaan aikaan moni ravintoloitsija sulkee ovensa. Mitä menestyskään ravintolan perustamiseen tulisi yrittäjän tietää? Monen mielestä hyvä suunnittelu ja valmistautuminen voisivat olla tärkeimpiä ainesosia.</p> <p>Opinnäytetyön päämääränä oli laatia suosituksia BasBas Oy:lle ravintolan perustamisesta. Kyseisellä yrityksellä oli nimittäin suunnitelmissa oman ravintolan avaaminen Helsinkiin vuonna 2015. Kartoitin aihetta ja päätin paneutua liiketoimintasuunnitteluun, strategiaan sekä markkinointiin. Teoria-osuuteen päädyin käyttämään Philip Kotlerin, Thomas Kubrin ja Henry Minzbergin ajatuksia. Teorian vastapainoksi toteutin kolme kvalitatiivista puolistruktuurista haastattelua alan ammattilaisten kanssa. Haastattelut perustuivat kymmeneen kysymykseen, joilla oli suora viittaus teoriaan. Tällä tutkimuksella uskoin saavani ajankohtaisen näkökulman Helsingin ravintola-alan tilanteesta. Haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan sekä miksi juuri Helsinki erottuu muusta Suomesta. Lopputulos ylitti odotukseni ja sain liitettyä tutkimustuloksen mukavasti teoriaan.</p> <p>Lopputuloksena voin päätellä, että ravintola-alan yrittäjän tulisi ainakin laatia eheä liiketoimintasuunnitelma, jossa kaikki tekijät tukevat liikeideaa ja sitä kautta luo kokonaisvaltaisen tuotteen, jotta yritys menestyisi Helsingissä. Opinnäytetyölläni sain hyviä suosituksia BasBas Oy:lle sekä tuleville alan yrittäjille.</p>	
Avainsanat:	Ravintola, Helsinki, yrittäjä, strategia, markkinointi
Sivumäärä:	45 + 22
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	23.5.2016

INNEHÅLL

1	Inledning	6
1.1	Frågeställning	7
1.2	Syfte	7
1.3	Metod	7
2	Affärsverksamhet	7
2.1	Entreprenörskap	8
2.2	Affärsidé	9
2.3	Affärsverksamhetsplan	9
2.4	Finansiering	11
3	Strategi	11
3.1	Intern analys	12
3.2	Extern analys	13
4	Marknadsföring	13
4.1	Pris	14
4.2	Produkt	15
4.3	Process	16
4.4	Påverkan	16
4.5	Plats	17
4.5.1	Helsingfors	17
4.6	Fysiska beviset	21
4.7	Personal	21
5	Metod	21
5.1	Intervju	22
5.2	Val av metod och respondenter	23
5.3	Genomförande	24
6	Analys av resultat	24
6.1	Marknadsföring	24
6.2	Strategi	31
6.3	Affärsverksamhet	32
7	Konklusion	33
8	Slutord	41
	Källor	42

Bilagor	1
----------------------	----------

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 Strategi modifierad av skribenten (www.tutor2u.net)	12
Figur 2 Marknadsföringens 7 faktorer gjord av skribenten.....	14
Figur 3 Sysselsättningen åren 1995-2016. Undersökning av MaRa ry.	19
Figur 4 Företag som upphört. Undersökning av Mara ry.	20
Figur 5 Företag som gått i konkurs. Undersökning av Mara ry.	20
Figur 6 Respondenternas svar sammanfattat av skribenten.....	31
Figur 7 Exempel på nyckelord för ett bistro. Gjord av skribenten.	34
Figur 8 Möjliga konkurrenter för ett bistro. Gjord av skribenten.....	34
Figur 9 PESTEL tabell gjord av skribenten.....	35
Figur 10 Strategiprocess gjord av skribenten	37
Figur 11 Marknadsföring från kundens synvinkel, gjord av skribenten.....	39

1 INLEDNING

Många företagare ser restaurangverksamheten som en intressant och mångsidig bransch med många möjligheter. Restaurangbranschen utvecklas dock ständigt. Över hälften av företagarna får inte deras affärsidé framgångsrik vilket leder till att det är stor växling med lokaler, restaurangnamn och inriktning. Vad krävs för en framgångsrik restaurang, erfarenhet eller talang möjligtvis? Enligt Ahonen, Koskinen och Romero (2009) är goda förberedelser och planeringar framgångens nyckelord.

I Helsingfors har antalet fine-dining restauranger minskat under de senaste åren, senaste restaurangen som stängde sina dörrar var Michelin restaurangen Luomo i december 2014. Enligt Hans Välimäki behöver staden en ny innovativ restaurang som vågar skilja sig från mängden. Fine-dining stilen har blivit föråldrad och restaurangägare borde fokusera mer på nya sätt och nya koncept för att få nya kunder. Dagens konsumenter är inte bara efter de små maträtterna utan söker efter bra service med bra stämning. (Nyt.fi, 2015)

Uppdragsgivaren är BasBas Oy, ett två mans företag grundat år 2014. Företagarna Kalle Kiukainen och Nicolas Thieulon har planerat att öppna en restaurang i när framtiden i Helsingfors och bett mig att komma med rekommendationer. De har önskat att få rekommendationer på hur en affärsplan görs och vad man bör tänka på när det gäller strategi och marknadsföring dvs. stegen från att grunda ett företagsnamn till att öppna en restaurang. Företagarna har som idé att öppna en bistro, möjligtvis 50 sittplatser och 5 anställda, i kärncentrum med fransk-italienskt tema.

1.1 Frågeställning

Min frågeställning med arbetet är hur öppnar man en restaurang och hur marknadsför man i Helsingfors kärncentrum. Det vill säga, vilka steg som företagare skall man ta för att kunna öppna sin affärsverksamhet. Hur har framgångsrika företagare i Helsingfors tagit sig till väga och vad måste speciellt betraktas i frågan om affärsplan, strategi och marknadsföring.

1.2 Syfte

Syftet med arbetets första del är att få reda på hur man gör en affärsplan och en strategi samt hur man skall marknadsföra sin affärsverksamhet. Syftet med den kvalitativa undersökningen är att få mera kännedom hur framgångsrika företagare i Helsingfors kärncentrum har tagit sig fram då de bara haft sin affärsidé. Slutligen är bisyftet att ha rekommendationer till företaget BasBas Oy om hur man öppnar en restaurang i Helsingfors nuläget. Med ett lyckat arbete kan även kommande företagare i Helsingfors tillämpa rekommendationerna för sin affärsplan, strategi samt marknadsföring med detta arbete.

1.3 Metod

För att uppfylla syftet har jag valt att använda kvalitativa metoder med semi-strukturerade intervjuer och stödande litteratur. Alla intervjuer kommer att ha samma frågor. Som respondent har jag valt tre framgångsrika restaurangägare. Intervjuerna kan, om respondenterna begär, vara anonyma. Kvalitativa metoder baserar sig på personens egna tankar och ställningar till ämnet medan litteraturen visar forskning samt teorier kring ämnet.

2 AFFÄRSVERKSAMHET

Om planen är bra, är största problemen redan vunna, så står det på hemsidan av Företagare i Finland. Före man öppnar en restaurang måste man ta reda på om det finns en marknad för sin produkt, finns det efterfrågan? Många företagare gör det felet att de inte planerar klart förrän de öppnar sin restaurang, och då blir det problem. Man bör ha en

tydlig affärsplan redan innan man öppnar dörrarna för att undvika de värsta fallgroparna (Yrittäjät, 2015). Idéen att öppna en restaurang börjar alltid med en vision dvs. vad man skulle vilja uppnå. Visionen är inspirerande och motiverande och får företagaren att börja ta de första stegen till ett eget företag. (Kotler, 2003)

2.1 Entreprenörskap

En företagare klassificeras som en person som utövar en affärsverksamhet i ett bolag ensam eller med andra personer. Dess högsta mål är att få bolaget framgångsrikt och få vinst på sin affär. För att nå dessa mål måste man tro på sin affärsidé och våga ta risker. Största risken med företagande är då man har en alldeles ny affärsidé men med goda förutsättningar som skolning och erfarenhet kan ge goda grunder för affärsverksamheten. Som företagare måste man utom egen motivation och nyfikenhet ha tämligen bra bas i ekonomi och marknadsföring. (Uusyrityskeskus, 2015)

Enligt Lee-Ross och Lashley (2009) är allt fler småföretagare, som har mindre än tio anställda, s.k. "lifestyle" entreprenörer. Flera undersökningar i Stor-Britannien visar att de flesta egenföretagare i turism branschen inte är på branschen för att göra stor vinst. Istället för stora ekonomiska mål har de valt branschen för att umgås med kunder, vara sin egen chef och för att få bestämma sina egna arbetstider. Oftast har dessa entreprenörer erfarenhet från branschen men det finns också familjeföretag som haft yrket länge som en dröm. I dagens värld blir det allt svårare att vara egenföretagare då stora kedjeföretag sprider sig och t.o.m. har ledigare franchise kontrakt. Lee-Ross och Lashley hävdar att det finns två faktorer, "push" och "pull", som motiverar valet att bli entreprenör. Det som trycker (push) människan att bli egenföretagare kan vara dålig ekonomisk situation, tidigare arbetsplatser eller arbetslöshet. Människan kan känna sig tvingad att starta sitt eget för att det inte finns arbete eller för kulturella hinder, eller behöver större inkomster. Vanligaste orsaken är dock att man inte trivs som anställd och tänker att man kunde göra arbetet bättre själv. Pull faktorn eller dragningen mot entreprenörskap är livsstilen, att vara sin egen chef, arbetstiderna, arbeta hemifrån eller läget. För vissa känns det som en naturlig väg att bli egenföretagare och att det finns i blodet. Andra har sätt en perfekt lokal och blivit spontant egenföretagare. Sörliga är dock det att flesta av de som blir egenföretagare i en bransch där de inte har tillräckligt erfarenhet i klarar sig

inte i långa loppet. De har ingen erfarenhet eller skolning i affärsverksamhet eller i handelstekniken. (Lee-Ross och Lashley, 2009)

2.2 Affärsidé

Affärsidén skall svara på frågorna vad, till vem och hur. Företagaren bör begrunda vad man skall sälja dvs. vad produkten är och i så fall finns det en efterfråga. Det är betydande att försöka se produkten ur kundens synvinkel, skulle företagaren köpa produkten själv? Liknande produkter och konkurrenter bör också analyseras och överväga frågor som varför skulle kunden köpa produkten istället för konkurrentens produkt? Produkten måste ha ett större värde eller differentiera sig från de andra likartade produkterna. (Uusyrityskeskus, 2015)

2.3 Affärsverksamhetsplan

En affärsverksamhetsplan är en skriftlig plan som beskriver detaljerat hur affärsidén kommer att uppfyllas. Med affärsverksamhetsplanen skall man som företagare kunna bevisa att sin affärsidé är lönsam. Detta innebär att företagaren tar hänsyn till alla faktorer och kan bevisa med uträkningar att inkomsterna kommer att överträffa utgifterna i en viss tidsperiod så att affärsverksamheten går på vinst. Med en realistisk och ordentlig plan kan man locka utomstående investerare och möjligtvis en startpeng från arbets- och näringsbyrån. I planen skall man redogöra företagets miljö, metod och mål dvs. vad produkten är, till vem produkten är och vad får man ut av det hela. Det är också väsentligt att identifiera de vanligaste riskerna och fallgroparna och överväga hur man kunde undvika dem. (Uusyrityskeskus, 2015)

Det första som skall redogöras i en affärsplan är affärsidén. Svar på frågor om varför just denna produkt behövs på marknaden och hur man kommer i praktiken att levererar den till konsumenten. Därefter skall ledningen tas upp, vem det är som driver affärsverksamheten. Investerare är oftast mer intresserade av personerna bakom idén än om själva affärsidén. Om entreprenörerna kan väcka investerarnas intresse kan det troligtvis väcka kundernas intresse. Avgörande faktorer till en investerare hos en entreprenör enligt Kubr, Ilar och Marchesi (2000) är socialt engagemang och fackkompetens men även personlighet. Efter att man klargjort vad som skall säljas och av vem, bör man lyfta upp

till vem man önskar sälja, dvs. vad är den önskade marknaden. Marknadsplanen skall visa att det finns en efterfrågan för produkten och en möjlighet till vinst. Planen skall redogöra en kundsegmentering och positionering i den önskade marknaden och hur man kommer att differentiera sig mot konkurrenterna. Först gäller det att analysera vilken kundsegment är företagets målgrupp. Det lönar sig att göra en riktgivande undersökning av befintliga marknaden och konkurrenter och se vem som är konsumenterna. Då man får fram vilket är företagets önskvärda kundsegment skall man klargöra hur man kan differentiera sig från sina konkurrenter. Om det inte finns konkurrenter finns det troligtvis ingen marknad för produkten eller servicen. (Kubr et al, 2000 s. 77-81)

Då man klarlagt idén, ledningen och marknaden måste man utreda hur det går i praktiken till dvs. vilket är affärssystemet. Kommer företaget att producera alla varor själva eller kommer man att ha underleverantörer och i så fall hur levereringen fungerar i praktiken. I affärssystemet skall man också ta upp organisationen, vilka arbetsuppgifter och ansvar personalen kommer att ha. (Kubr et al, 2000 s. 93-99)

I affärsplanen skall man också utgöra över möjliga risker och hur man kunde minimera dessa. Speciellt entreprenörer med nya affärsidéer tar stora risker då de träder in på branschen. Riskerna brukar indelas i tre scenarion: normala fallet, bästa fallet och sämsta fallet. Normala fallet står för det som sannolikt kommer att hända, bästa fallet då verksamheten gör större vinst än förutsätt och sämsta fallet då allting man planerat går fel. Företagaren bör fundera hur man tar sig till väga om sämsta fallet skulle hända, hur skulle företaget överleva? (Kubr et al, 2000 s. 100-104)

Slutligen skall man sammanfatta hur allting kommer att genomföras och vad budgeten är. Genomföringsplanen är ofta i ett gantt-schema med milstolpar och löpande aktiviteter. Alla aktiviteter är beroende av varandra, då t.ex. om rekryteringen tar längre än planerat påverkar den planerade lanserings tidpunkt. (Kubr et al, 2000 s. 106-111)

Restaurang verksamhetens finansiering är i stor roll redan i början av affärsplanering då det påverkar hela budgeten. I affärsplanen måste man ta i beaktan det man behöver investera i och det kapital man behöver för användning. Det som kan investeras i restaurangbranschen är lokal, maskiner och andra apparat, inredning, kärl och möbler. Investeringskapitalet beror i största delen av från vilket stadie restaurangen börjar från som

t.ex. måste man renovera lokalen för att passa restaurangverksamhet eller finns det redan bar, kök och maskiner till bruk? (Ahonen et al., 2009)

2.4 Finansiering

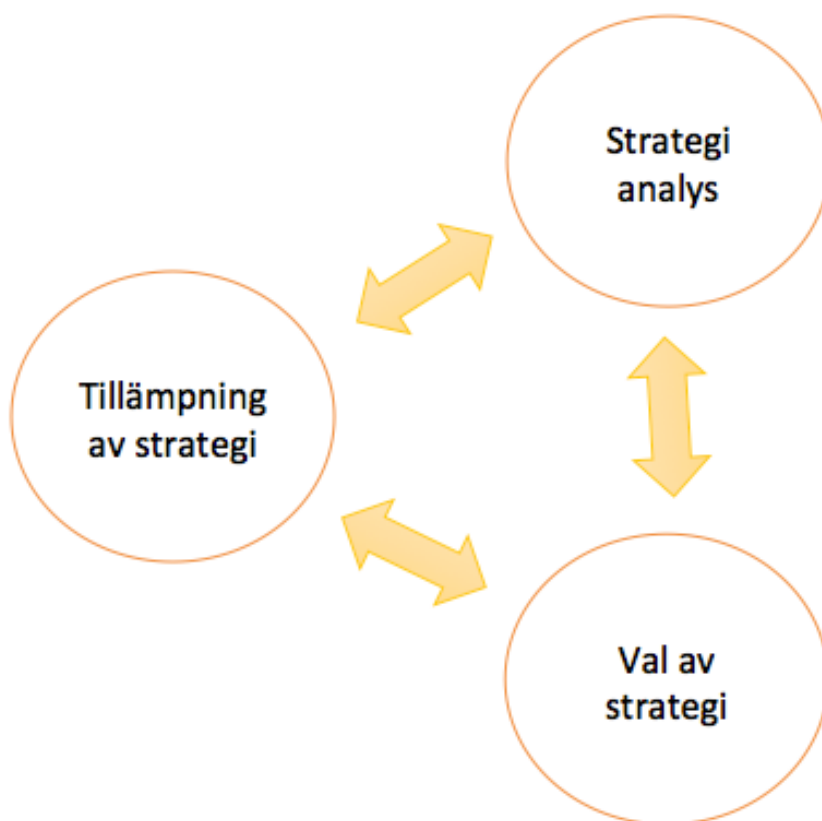
Det är viktigt att tänka realistisk redan i början, skall man ha eget kapital eller ett lån. Skillnaden med dessa är att om man tar ett lån måste man betala det tillbaka i rimlig tid med ränta. Då man tar ett lån från banken, försäkringsbolag eller finansieringsbolag gör man ett avtal om villkor, återbetalningsschema samt ränta. Schemat görs på basen av första årets förväntade resultat. Med eget kapital har man investerat i företaget permanent, det finns inget garanti att få det man investerat tillbaka. (Ahonen et al., 2009)

Företagaren behöver oftast främmande kapital dvs. lån eller investerare för att få sin verksamhet i gång. Lån kan man få från olika affärsbanker eller från specialfinansierings företaget Finnvera. Det är värt besväret att fråga erbjudanden från flera ställen så att man kan säkra sig om att man fått bästa villkoren och räntorna. Dessutom måste man ibland sätta något i gengäld till banken, som t.ex. sin bostad. Oftast kräver affärsbankerna även att entreprenören har 20 % eget kapital investerat i verksamheten. Det behöver dock inte vara konkreta pengar utan kan vara maskiner eller verktyg. Kapitalinvesterare eller "företagsänglar" som de kallas, är utomstående investerare som investerar i ett företag och oftast vill ha en andel av ägandet. De har ofta bättre villkor än affärsbanker men är inte lika insatta i företagsverksamhet. Företagsstöd från Tekes eller NTM-centralen kan vara ett bra sätt att starta verksamheten men får inte vara en betydande inkomstkälla för företaget. Startpeng från arbets- och näringsbyrån kan också ge företagaren en god start dock måste man söka stödet före man startat sin bolagsform. (Uusyri-tyskeskus, 2015; Kubr et al, 2000)

3 STRATEGI

En strategi kan vara en plan med vilken företaget når sin målgrupp och således kan nå sitt ekonomiska mål. Planen görs målmedvetet samt avsiktligt för att kunna tillämpas i affärsverksamheten. (Mintzberg et al, 2003) En strategi handlar om att inse vart företaget vill ta sig i framtiden, dvs. till vilket håll men likaså om vilken marknad vill man tävla i och vad är det som gör dem bättre än konkurrenterna. Däremot behöver man ana-

lysera sina resurser och hur de externa faktorerna kan påverka verksamheten. Första steget i att göra en strategiplan är att analysera sina styrkor och svagheter i sin interna verksamhet. Sedan känna igen externa möjligheter och hot. (Tutor2u, 2015) Då man klargjort vilka de interna och externa uppgifterna är kan man bilda en SWOT av dessa för att få en helhetsbild. (SmallBizConnect, 2015) Följande steg är att välja vilken strategi man skall använda och sedan steg nummer tre att implementera strategin. Dessa tre steg (se figur 1) är dock aktiva jämnt då man skall förnya strategin med jämna mellanrum enligt behov. (Tutor2u, 2015)



Figur 1 Strategi modifierad av skribenten (www.tutor2u.net)

3.1 Intern analys

Strategiska processen börjar med en intern analys om verksamheten av ledningen dvs. att känna igen sina styrkor och svagheter. (SmallBizConnect, 2015) Med styrkor menar man verksamhetens kärnkompetens med vilken man tillfredsställer kunden. Styrkorna skall stöda företaget att möta sin marknad samt målgrupp. Svagheter däremot är det som företaget har brist på eller utför sämre än konkurrenterna. Det är ofta kunden som

känner igen dessa före företaget själv. (OnStrategy, 2014) Då man har listat ut vilka dessa är kan man börja stärka styrkorna och minimera hoten med en strategisk plan. Detta ger företaget högre konkurrenskraft som sedan stöder lönsamheten. (Small-BizConnect, 2015)

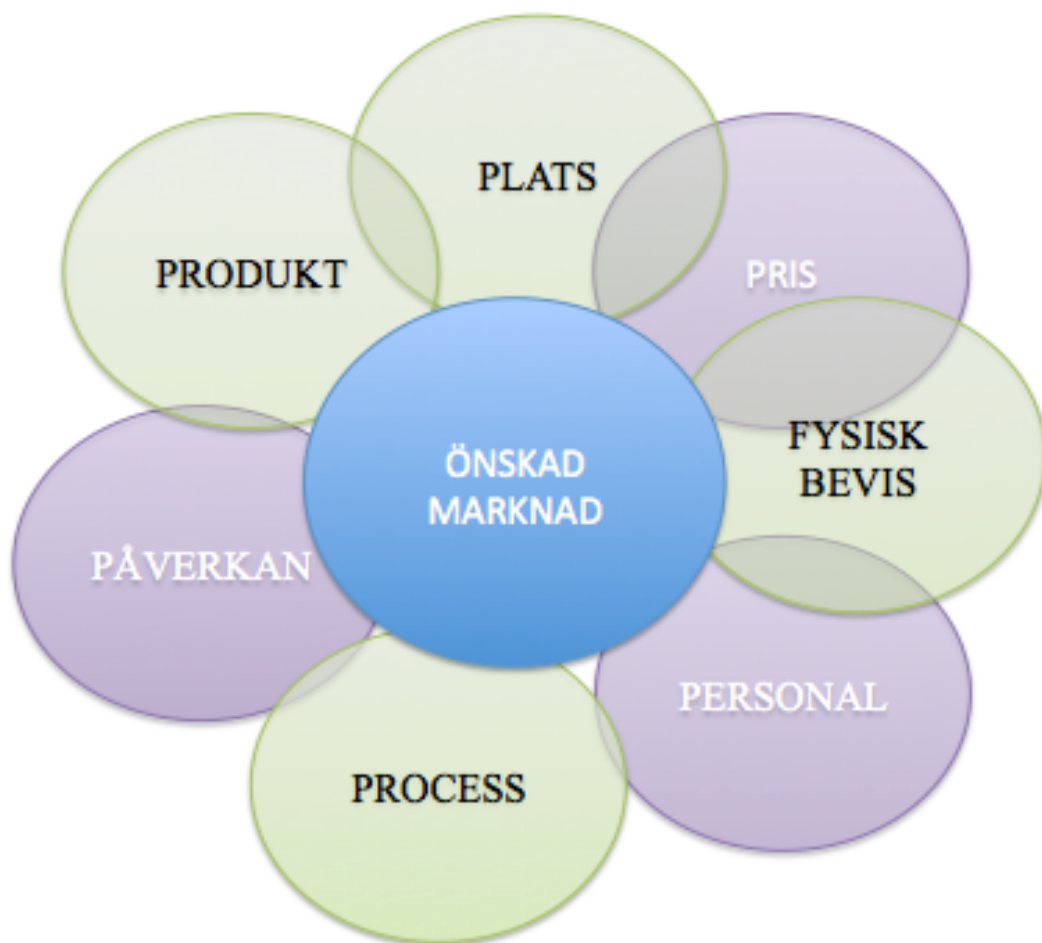
3.2 Extern analys

Då man klargjort den interna analysen är det dags för den externa analysen dvs. vilka är de möjligheter och hot som miljön kan påverka verksamheten på. De faktorer som granskas i den externa analysen påverkas inte av företaget. Dessa hot och möjligheter existerar utan företagets befintlighet. Möjligheter kan tillgodoses om dessa är till nytta för företaget medan hoten måste tas i beaktan som en fallgrop. (OnStrategy, 2014) En extern analys kan tillämpas genom olika tekniker, bl.a. PESTEL. (Tutor2u, 2015)

4 MARKNADSFÖRING

Marknadsföring är ett sätt för företagaren och kunden att kommunicera. Utan marknadsföring vet inte potentiella kunderna om företagets existens. Genom marknadsföring kan företaget få sin produkt eller service ut på marknaden och bli igenkänd som ett företag. Marknadsföring är mycket mångsidigt och inga rätta sätt finns, företagare måste vara innovativa och aktiva för att få konsumenterna till sig istället för konkurrenten. Företagets produkt eller service bestäms inte med en faktor utan produkten är helheten. En stor del av marknadsföringen är att få kunderna att återvända. Det kostar betydligt mycket mindre att locka kunder tillbaka än att skaffa jämnt nya kunder. (Bergström & Leppänen, 2007)

Marknadsföringen är ett sätt för företagare att nå sina potentiella kunder i sin begärda målgrupp. Sju faktorer (se figur 2) är avgörande i service branschen, dessa är produkt, pris, påverkan, plats, personal, process och fysiska beviset. (Kotler, 2003)



Figur 2 Marknadsföringens 7 faktorer gjord av skribenten

4.1 Pris

En av de avgörande faktorerna för framgång är företagarens prisstrategi i affärsverksamheten. Hur kan man få sin verksamhet att gå på vinst? Visst kan man klara sig om inkomsterna täcker utgifterna, restaurangen överlever, men inte i långa loppet. Man måste avgöra vilket pris är kunden redo att betala dvs. vad produkten är värd. Om man har för lågt eller högt pris mistar man lätt vinst. Första steget till prissättning är att välja verksamhetens avsikt, det betyder att fokusera på en prisstrategi. Philip Kotler (2003) delar in dessa i fem kategorier; överlevande, maximal vinst, maximal marknadsandel, högsta priset först och produkt-kvalité prissättning. Då prissättningens strategi är till en början att överleva kan orsaken vara att det inte finns behov för verksamheten, stor konkurrens eller kundernas varierande behov. En maximal vinststrategi brukar användas av

företagaren som varit länge på branschen och anser sig vara på goda spår om vad kunden begär. Maximal marknadsandel däremot används då man vill sälja mest av produkten i antal till andra konkurrenter. Man sätter då ett lägre pris då man antar att konsumenterna är efter det lägsta priset. Strategin med att prissätta först högt används främst då man lanserar en ny produkt. Då börjar man med ett högt pris för att sälja till de som verkligen är intresserade och färdiga att betala priset dvs. då det finns ett stort behov för produkten. Så småningom sänker man priset för att få mera kunder. Produkt-kvalité fungerar för de produkter som är exceptionella och innovativa, dvs. en produkt som exempelvis är 100 % ekologisk och miljövänlig. Många företagare har även börjat med att beräkna vilket värde produkten har åt kunden och börjat prissätta produkten enligt vad kunden förväntar sig att betala. (Kotler, 2003)

Efter att man har värderat vad verksamhetens riktlinje är skall man beräkna hur man kan nå vinst med sin strategi. Fasta samt rörliga kostnader i jämförelse till vinst, dvs. hur mycket måste man sälja för att få kostnaderna betalda. Fasta kostnader är bl.a. hyra, lön, el och lån. Dessa kostnader är oberoende av försäljningen och är månatliga betalningar. Rörliga kostnader däremot varierar och är beroende av försäljning och köp, som exempel råvaror och annat material. Man kan räkna ut alla kostnaderna per produkt eller per serverad kund med att göra en uppskattning av pris per enhet. (Kotler, 2003)

4.2 Produkt

En produkt är något man kan erbjuda till kundens behov eller önskan. Då man planerar sin affärsplan är det bra att börja med kärnprodukten dvs. varför finns företaget? I restaurangbranschen är det konsumentens behov och önskan av näring, men konsumenten behöver inte äta på restaurang för att få sitt behov tillfredsställt, därför finns det tilläggsprodukter. Produkten kan indelas i fem steg, första som kärnprodukt. Kärnprodukten är att mätta kundens behov eller önskan, exempelvis näring. Då kunden besöker en restaurang är motivet oftast att få hungern mättad, utan kärnprodukt är företaget en gåta till kunden. Basprodukt är mat, dryck, bord, stolar, toalett mm. Basprodukten är självklar, i restauranger måste man kunna äta, sittande eller stående. Förväntade produkten är däremot bl.a. service, ren lokal, bestick att äta med och färsk mat. Förväntade produkten som bestick är inte obligatoriskt men kommer troligtvis att förvåna kunden om det fattas. Utökade produkten är det kunden inte kan förvänta sig, som märkvärdig service el-

ler spontant uppträdande av servitörerna. Det är med utökade produkten som företag tävlar mest med. Sista steget i att planera produkten är den potentiella produkten, dvs. vad kunde man erbjuda i framtiden? (Kotler, 2003)

4.3 Process

Processen att erbjuda sin produkt i restaurangbranschen kan vara i form av buffé, snabb mat, kafeteria eller på det traditionella sättet, ta beställningar från bordet. Processen skall gå hand i hand med målgruppen och den marknad man vill ha. Då man talar om att marknadsföra process delar man upp det i externa, interna och interaktiva faktorer. De externa är förberedelser före kunden stiger in medan de interna är då man skolar personalen om arbetsuppgifterna och motiverar dem att betjäna kunden så gott de kan. Interaktiva faktorn bestäms av personalens förmåga att servera kunden, inte bara på det tekniska sättet men även på det emotionella sättet. Företag skall sträva efter att hålla service processens kvalité samma för att de flesta kunder troligtvis kommer att berätta om deras erfarenheter vidare till vänner och bekanta. Då kunden hört goda rekommendationer och får själv dålig service sprids ordet snabbt via "word-of-mouth". Kunden utvärderar processen i form av hurdan service hon fått, vilket var läget, t.ex. renhet, och kvalitén jämfört med pris. (Kotler, 2003)

4.4 Påverkan

Påverkan, på engelska "promotion", främsta roll är att maximera efterfrågan. Påverkan bestäms av kund målgruppen och vad man kommer att förvänta sig om produkten. Det som marknadsförs skall väcka ett intresse hos konsumenten och göra dem nyfikna att få veta mera. Om man inte marknadsför sin existens kommer kunden inte att veta om företagets befintlighet, dvs. vad produkten är och var kan man nå produkten. Det är avgörande att göra konsumenten medveten om företagets existens via marknadsföring för att det ökar försäljningen samt konkurrenskraften. Viktigaste fasen i marknadsföringen är då man skall lansera, man måste väcka intresse hos de första konsumenterna. Beroende på verksamheten används olika kanaler att nå den potentiella kunden. Det kan vara exempelvis fråga om reklam på TV och i tidning eller intervjuer på radio. Viktigt att komma ihåg i serviceföretag är att också lokalen måsten synas utåt till konsumenten.

Namn, öppettider och meny lätt synliga ökar troligtvis "walk-ins". (Wright & Race, 2004)

I servicebranschen där produkten är mer en helhet än en specifik produkt skall man fokusera sig att marknadsföra helheten dvs. image. Serviceprodukter kan heller inte förvaras för en senare gång utan konsumeras då det köps, alltså måste marknadsföringen även skapa efterfrågan för serviceprodukten. (Gilmore, 2003)

4.5 Plats

Med plats menar man läget av verksamheten. Platsen för restaurangen kan i många fall vara den avgörande faktorn för framgång. Fel beslut av läget kan leda företaget till ett ekonomiskt sätt kritiskt skede, att måsta flytta igen och renovera på nytt kan leda till stora förluster. Det som man bör bestämma först är om företaget skall investera i en lokal som är där var kunderna är, exempelvis mitt i centrum, eller investera i en billigare lokal lite utanför centrumet, men med möjligtvis bra tillgång till transportmedel. För att överväga vilken lokal är bäst för sitt företag skall man ta frågor som t.ex. Varför? Var? Hur mycket? Hyra eller köpa? Pris jämfört med fördel? i beaktan. (Wright & Race, 2004)

I dagens teknologiska värld har plats blivit även online. Sydänmaanlakka (2006) konstaterar att det är kunden som söker sig till nätet för servicen och då måste företaget vara där för att bemöta kundens behov. Företaget måste ständigt vara aktivt för att hitta kunden.

4.5.1 Helsingfors

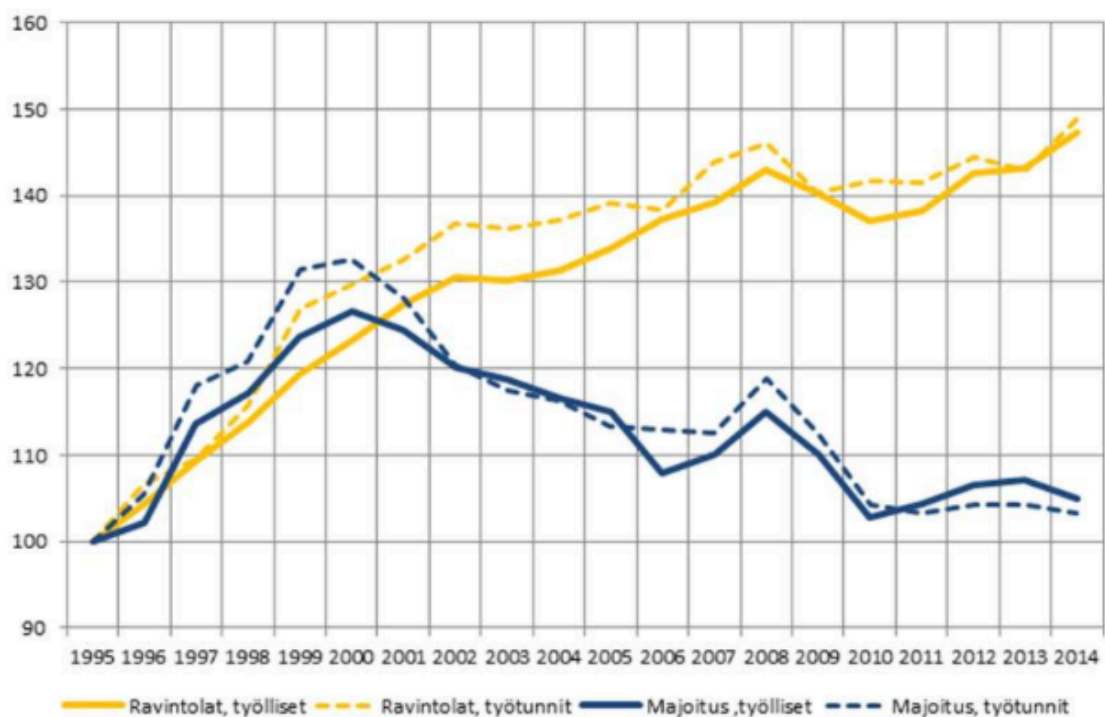
Enligt Arto Koskelo i artikeln Helsingin ravintolakulttuurin uusi kukoistus (Kvartti, 5.5.2014) har Helsingfors restaurangbransch vuxit radikalt på 2000-talet och fortsätter att blomstra. Han berättar att allt har sin början från 90-talet då Finland gick med i Europeiska Unionen och gränserna öppnades. Då fick befolkningen en större frihet att gå på restauranger och statens övervakning minskade. Friheten lockade fram snabbmatkulturen till Helsingfors. Medelklassen började njuta av dessa exporterade delikatesser som pizza och hamburgare. Senare på 90-talet flödade kebab-restauranger, thailändska

och nepalesiska restauranger till staden. För de förmögnare fanns det exklusiva restauranger som t.ex. Palace, som också fick Helsingfors första Michelin-stjärna. På 2000-talet började restaurang scenen i Helsingfors ändras. Restauranger som Chez Dominic och Demo öppnades och hämtade en ny värld för folket, fine-dining. Portionerna var mindre och det bjöds på menyer, vinet var i en stor roll av måltiden och konceptet var mer internationellt. År 2004 öppnades restaurangen Juuri vilket gjorde ett stort intryck i restaurang scenen i Helsingfors. Under den tiden var det de internationella köken som var mest omtyckta bland folket. Maten som erbjöds på Juuri var modernt inhemskt med närproducerade råvaror. Efter år 2008 och ekonomikraschen, öppnades scenen för bistro restaurangerna. Fine-dining blev för dyrt och befolkningen krävde restauranger med lättare atmosfär. Då öppnades restauranger som Muru och Pastis, det bjöds portioner av hög kvalitets ingredienser men för ett mindre pris. Högklassade restauranger som dessa fick kunder från alla olika livssituationer. Senaste trenderna som slagit igenom i Helsingfors är små bryggerier och krogar samt nya pop-up restauranger och gatufestivaler. (Koskelo, 2014)

Enligt senaste statistik (2013) av Statistikcentralen är 14,8 % av hela landets företag inom restaurang- och inkvarteringsbranschen, av dessa företag är 3,9 %, 1741 företag, i Helsingfors. (Tilastokeskus, 2015) Fast över en fjärde del av branschens företag är i Helsingfors, fortsätter ökningen i hela landet tyder nyaste undersökning från år 2013. Antalet restauranger har ökat med 0,4 % från år 2012 med dessutom en ökning i omsättningen med 3,2 %. (Tilastotietoja, 2015)

Restaurang- och inkvarteringsbranschens sysselsättning har ökat med 37 % under åren 1995-2015 och idag finns det 140 000 arbetstagare. Enligt MaRa ry. kommer det att finnas arbete på branschen idag och tillika i framtiden (se figur 3). (Mara, 2016a)

Indeksi vuosi 1995 = 100



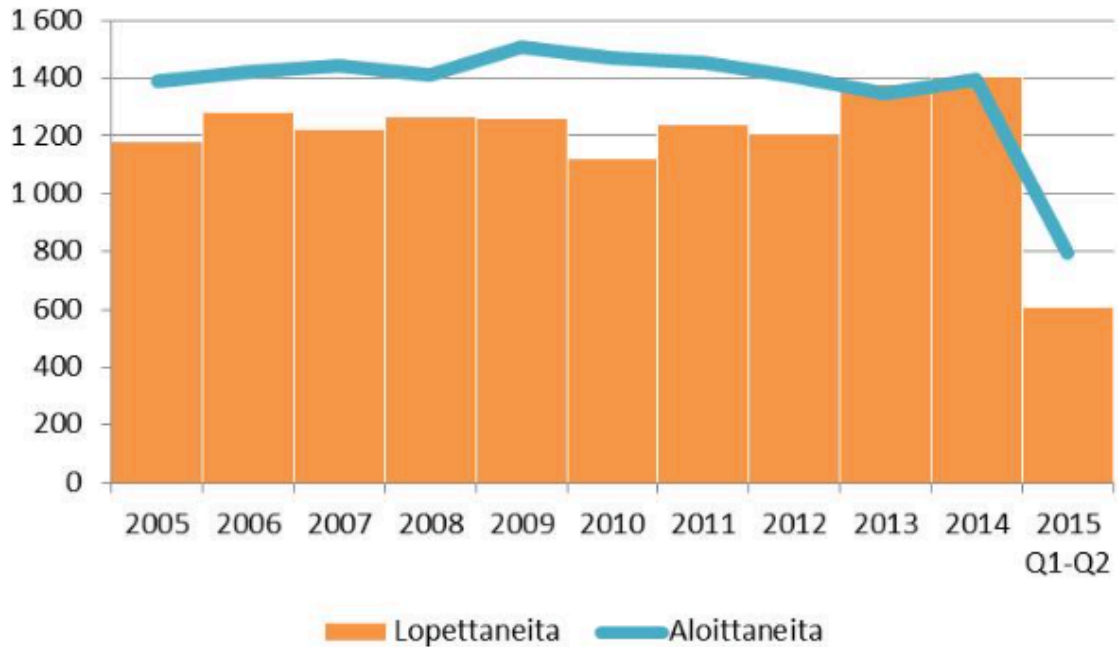
Lähde: Tilastokeskus

Figur 3 Sysselsättningen åren 1995-2016. Undersökning av MaRa ry.

Däremot om man ser på statistiken både om företag som upphört (se figur 4) och företag som gått i konkurs så har antalet vuxit (se figur 5). (Mara, 2016b)

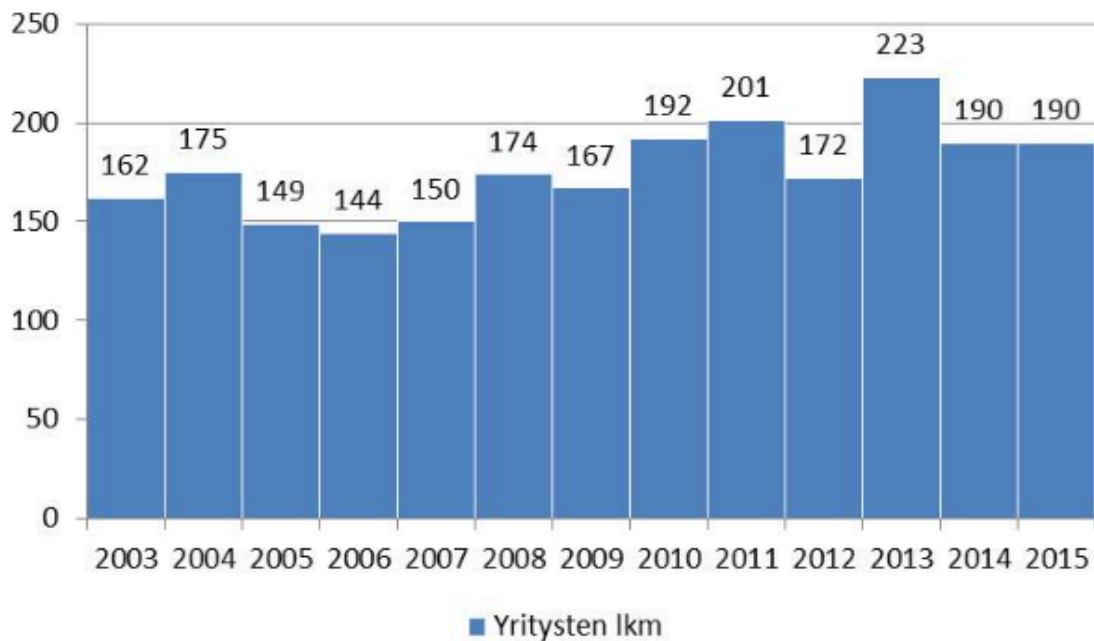
Aloittaneiden ja lopettaneiden ravintolayritysten määrä Suomessa 2005 - 2015

Vuoden 2015 osalta huomioitu vain vuoden kaksi ensimmäistä kvartaalia.



Figur 4 Företag som upphört. Undersökning av Mara ry.

Konkurssiin asetettujen ravintolayritysten määrä Suomessa vuosina 2003 - 2015



Figur 5 Företag som gått i konkurs. Undersökning av Mara ry.

4.6 Fysiska beviset

Fysiska beviset står nära med plats och har som faktorer lokal, faciliteter och utseende men också för infrastrukturen. Hur servicen skall levereras tas upp redan i affärsplanen i affärssystemet. Då konsumenten stiger in i restaurangen observerar hon hela omgivningen. Då är det viktigt att företagaren tagit allting i beaktan som t.ex. är det tydligt att man väntar att bli placerad eller skall man gå rakt till disken. Inredningen och stämningen i restaurangen skall också motsvara visionen, det är helheten som kunden kommer att observera. (Kotler et al, 2010)

4.7 Personal

Personalen kan vara företagets värdefullaste resurs men också den dyraste resursen. Servicen och effektiviteten i företaget är beroende av personalen, motiverande arbetare förbättrar service kvalitén utan extra kostnader till företaget. Det är viktigt att sätta tid på rekrytering och hitta de vänliga och motiverande arbetarna. Man måste också som företagare skapa en företagskultur på arbetet, detta skall funderas redan i affärsplaneringen dvs. vilken struktur skall man ha, hur man kommunicerar och i vilken hierarki. Företagskultur och struktur är företagets personlighet och det är en oskriven kod om hur man skall bete sig. Företagskulturen påverkar hur saker och ting utförs och hur de borde utföras. I många små företag är det kulturen som är deras konkurrensfördel och kraft för att det påverkar personalens sätt att bemöta kunder, anpassa sig till medarbetare och hur de utför sina arbetsuppgifter. Företagare skall bilda en miljö där alla arbetare har möjlighet att nå sin maximala potential men också att hålla visioner och värderingar aktiva och att bilda en trygg arbetsmiljö där personalen kan lita på sin chef. (Passila, 2009)

5 METOD

Då man skall välja sin forskningsmetod för sin undersökning kan man utgå först från frågeställningen, är det en kvalitativ eller kvantitativ metod som skall utövas? Med en kvalitativ metod får man ett beskrivande resultat medan med det kvantitativa blir svaret i siffror och på så sätt mätbart. Som forskare styr man forskningen igenom den kvantitativa metoden medan som kvalitativ forskare låter man respondenten berätta vad som är meningsfullt och relevant. Då man jämför sina resultat till teorin försöker man med kva-

litativa metoder hitta svaren på bakomliggande faktorer medan kvantitativa hitta direkta svar som passar till teorin. (Bryman & Bell, 2013)

Då man utför en kvalitativ forskning bör man först redogöra för intervju frågorna, dvs. de generella frågeställningarna, sedan välja relevanta platser för undersökningen samt respondenter. Efter utförd insamling av data skall man tolka svaren och börja med det teoretiska arbetet. Slutligen gäller rapportering och visa resultatet. (Bryman & Bell, 2013)

5.1 Intervju

Då man börjar planera sin intervju skall man börja med att göra en intervju guide eller tidtabell, dvs. hur kommer intervjun att genomföras. Det kan vara bra att börja intervjun med en introduktion om undersökningen och varför man tycker att respondenten är relevant för undersökningen. Ifall man behöver banda in intervjun skall man komma ihåg att be om lov av respondenten. Beroende på ämnet kan det vara betydelsefullt att dessutom diskutera med respondenten om anonymitet. (Altinay & Paraskevas, 2008 s. 108-109)

Intervjufrågorna bör vara direkt relaterade till teorin men man skall undvika att använda för komplicerade termer. Före man fastslår intervjufrågorna är det väsentligt att man överväger vilka svar man kunde få. Man skall också kunna förklara teorin bakom intervjufrågorna ifall respondenterna inte förstår kopplingen till ämnet. Frågorna kan vara öppna frågor eller fasta frågor. De öppna frågorna kan börja med frågeord som varför, hur eller vilka. Fasta frågorna skall däremot vara så specifika att respondenten skall kunna svara med ett ja eller nej. Man skall undvika att ha ledande och för långa frågor. (Altinay & Paraskevas, 2008 s. 108-109)

Det finns fyra olika tekniker för att utföra en intervju. Det finns ostrukturerad, strukturerade och semi-strukturerade tekniker samt fokus grupp intervjuer. I en ostrukturerad intervju har man inga begränsningar som intervjuare, man kan ställa följdfrågor samt få specifika svar. Som intervjuare måste man kunna leda diskussionen i rätt riktning och ha förmågan att lyssna och kommunicera. Däremot, i en strukturerad intervju är intervjun begränsad till de frågor man har och intervjuaren har således full kontroll över intervjun.

I semi-strukturerade intervjuer har man också fastställda frågor men under intervjun kan man formulera dem på ett annat sätt och vid behov förklara teorin bakom frågan till respondenten. Fokus grupp tekniken är lik semi-strukturerade intervjuer men då intervjuar man flera respondenter på samma gång. Då man väljer sin fokus grupp kan man välja respondenterna enligt deras ålder, hobby eller arbetsplats som till exempel. (Altinay & Paraskevas, 2008 s. 112-114)

5.2 Val av metod och respondenter

Jag har valt att närma mig ämnet med att utföra kvalitativa semi-strukturerade intervjuer med restaurangägare i Helsingfors. Jag valde semi-strukturerade tekniken för att garantera användbara svar, dvs. ifall respondenten inte direkt förstår intervjufrågan har jag friheten att förklara och omformulera frågan.

Ett av kriterierna för valet av respondenter är att restaurangen skall befinna sig i kärncentrum. Respondenterna är valda enligt omtyck och passande för arbete. Alla restauranger, vars ägare intervjuas, är i samma pris- och stilklass som BasBas Oy kommande restaurang. Respondenterna kontaktades via epost och tre personer tackade ja till en intervju.

Första respondenten är Ilja Björs som äger tillsammans med Jarkko Myllymäki restaurangen Juuri, Latva Bar samt lunchrestaurangerna Maritori och Pihka. Företaget är även aktivt med i olika evenemang som t.ex. Jussi-galan. Deras företag Zipuli Oy har även släppt ut en kokbok, Juuri Nyt, år 2014. Andra respondenten är Matti Wikberg, andra partnern i företaget BW-restaurants. Wikberg äger företaget tillsammans med Tomi Björk och har fyra restauranger i Helsingfors och en i Stockholm. Restaurangerna Farang, Gaijin och Boulevard Social har alla fått Michelin utmärkelsen. Tredje respondenten är Timo "Lintsi" Linnamäki som tillsammans med Samuel Angelov och Henri Alén äger restaurangerna Muru och Pastis. Företagets restauranger har fått goda utmärkelsen under åren och är aktivt med i social media.

5.3 Genomförande

Som först planerade jag intervjufrågorna och en liten introduktion om mitt examensarbete, sedan bekantade jag mig i respondenternas affärsverksamhet. Jag läste artiklar om respondenternas restauranger och lite om respondenterna själva för att vara väl beredd.

Alla intervjuer genomfördes i november år 2015. Intervjuerna tog plats på respondentens arbetsplats för att skapa en trygg miljö för respondenten. Intervjufrågorna var tryckta på papper för säkerhetskull, ifall respondenten vill se frågorna. Av alla respondenter bad jag om lov att använda bandspelare och att publicera transkriberingarna. Intervjun var uppskattad att ta ungefär en timme.

6 ANALYS AV RESULTAT

Intervjuerna genomfördes som uppskattats, jag fick detaljerade svar på alla frågor och intervjuerna tog en timme som förväntat. Jag har valt att redogöra för varje fråga skilt för att samla ihop ett tydligt svar för varje del. För varje del har det relevantaste tagits upp.

6.1 Marknadsföring

Jag hade sju frågor om servicebranschens marknadsföring. Första frågan var om platsen, det kändes som ett naturligt val för att jag befann mig i restaurangen som respondenten ägde.

Plats

Första frågan (se bilaga 1) som ställdes till respondenterna var vilka faktorer påverkade restaurangens plats. Frågan är direkt förknippad med en av Kotlers (2003) marknadsförings faktorer. Första respondenten, Ilja Björs, berättade att då de med sin kollega Jarkko Myllymäki sökte efter en restauranglokal hade de som kriterier bland annat att stället skulle vara i kärncentrum och dessutom passa deras budget. Andra respondenten, Timo Linnamäki, påpekade samma, att det var grundläggande att hitta en lokal i kärncentrum, en gå distans från Stockmann varuhuset. Han tycker att då är restaurangen ännu lätt tillgänglig för kunderna som passerar i närheten. Tredje respondenten, Matti

Wikberg, berättade att då de vara unga företagare hade de inte en stor finansiering bakom sig och måste därför söka lokaler på en större bredd. Enligt Wikberg öppnades BW-restaurangernas första restaurang Farang egentligen på fel sida av Arkadiagatan. Han påpekade att stället är nära Kampen, men räknas ändå till Tölö. Wikberg berättade att för alla lokaler har det gått anbudsförfaranden och med en liten budget förlorar man snabbt mot större företag som Royal och Palace. Björs var av samma åsikt, att fast man skulle ha en bra lokal för sin affärsverksamhet så är det sist och slutligen fast på vilken finansieringen man har bakom sig. Björs och hans kollega fann en restauranglokal på Högbergsgatan 27, gatan som ännu för några år sedan var en av de lugnare gatorna i centrumet. De övervägde länge ifall stället var för avskilt från resten av kärncentrumet men de tog chansen för att situationen kändes som en "once in a lifetime" med tanke på deras budget och resurser.

Björs var av den åsikt att restauranger som The Fat Duck och Fäviken skulle aldrig vara lika lönsamma i Finland. Han tycker att ingen av Helsingfors befintliga restauranger kunde klara sig på ett sådant öde ställe. Han nämnde även att det finns lokaler i kärncentrum där inga restauranger har lyckats bli lönsamma. Det är ställen där människor går ofta förbi men aldrig tar sig in. Björs sade att han aldrig skulle ta en risk med att hyra en lokal där inte en endaste restaurang varit lönsam. Men han påstod ändå att ett dåligt läge kan vara en styrka. Respondenterna var av den åsikten att affärsverksamheten skall påverka restaurangens läge. Om man t.ex. skall öppna en lunchrestaurang är det lönsamt att ha kontor på nära håll.

Personal

Andra frågan (se bilaga 1) som ställdes till respondenterna var om deras personal. Varför rekryterade de just dessa människor och hur får de en positiv arbetsmiljö som syns också till kunderna.

Linnamäki berättade att då de öppnade sin första restaurang rekryterade de gamla kollegor och goda vänner, men då företaget växte måste de börja använda rekryteringskanaler då inte bekanta räckte till. Wikberg konstaterade samma, deras företag har snabbt vuxit från att ha 11 anställda till 170 anställda och de rekryterar nästan ständigt. Björs berättade att han försöker vara med i varje rekrytering för att han litar på sina intuitioner om människor. Han konstaterade att de har gjort lyckade rekryteringar under åren och

att dessa arbetstagare har lyckats skapa en mer innovativ arbetsmiljö för hela företaget. Björs medgav att han söker efter arbetstagare som har samma värderingar inom branschen som hans företag: smak, ursprung och passion. Om man hittar arbetstagare med samma värderingar stärker det företaget nu och i framtiden. Personalen är en av de viktigaste faktorerna som gör en restaurang framgångsrik och speciellt i mindre restauranger måste gruppdynamiken fungera resonerade Björs.

Wikberg var av den åsikten att en fel rekrytering kan kosta företaget mycket pengar och tid, därför vill han på BW-Restaurants investera i en heltäckande skolning för nya arbetstagare. De lägger mycket tid och energi på att introducera nya medarbetare till uppgifterna för att försäkra arbetstagarens kompetens. Desto längre arbetstagaren är anställd, desto mera kommer hon att förstå företagets koncept och vad arbetsuppgiften går ut på. Så småningom utvecklas den tysta vetskapen om restaurangens serviceprocess. I restaurangbranschen är man ständigt i växelverkan med kunden, oberoende av arbetsuppgiften, då är servicen mycket personlig. Detta skall respekteras och det måste synas i allt vad man gör.

Fast man gör lyckade rekryteringar gäller det också att hålla arbetstagarna kvar. Respondenterna tyckte att man skall kunna motivera arbetstagarna från olika håll samt ge känslan att man arbetar för samma mål tillsammans. Respondenterna tyckte att det är viktigt att vara en schyst och pålitlig chef, för att ge en trygg arbetsmiljö.

Helsingfors

Respondenterna hade liknande svar till tredje frågan (se bilaga 1) om hur Helsingfors har påverkat deras affärsverksamhet och vad som varit svåraste. Respondenterna tyckte att Helsingfors är det bästa stället att öppna restaurang i Finland, men branschen är mycket långt ifrån t.ex. Stockholm.

Linnamäki tyckte att Helsingfors är en totalt skild marknad jämfört med resten av landet. Befolkningen har kunskap om vad som är god mat och vilka räknas som toppen restauranger. Helsingforsare lever mer som södraeuropéer, då restaurangbesök hör också till vardagen. Enligt Björs, är Helsingfors ända lönsamma staden i Finland för differentiering. Hit kan man hämta nya idéer eller t.o.m. förnya gamla idéer.

Wikberg berättade att det var utmanande att öppna Farang då konceptet var mer exotiskt. Asiatiska ideologin om socialt ätande med delbara matportioner fick många kollegor att lyfta på ögonbrynen. Slutligen var restaurangens koncept det som skilde dem från konkurrenten. Han påpekade dock att omgivningen och restaurangen är i en ständig växelverkan med varandra och därför måste man alltid tänka på vem man säljer till. Jämfört med Stockholm tyckte Wikberg att helsingforsare är ännu rätt oerfarna om matkulturer och restauranger. Stockholmare går oftare på restaurang, men i medelklass spenderar de mindre per gång än helsingforsare.

Enligt en av respondenterna är det svårt att starta restaurang i Helsingfors pga. den hårda konkurrenten. Däremot finns det mera potentiella kunder här än i resten av landet men Helsingfors som omgivning är också dyrare; hyran och råvarorna men det finns även bättre kunskap hos branschexperter.

Påverkan

Följande fråga var om påverkan, vilken marknadsföringstaktik valde respondenterna för sin restaurang och hur fortsatte de med åren. Linnamäki berättade att då de öppnade sin första restaurang hade de ingen planerad marknadsföring och de klarade sig med gratis reklam som t.ex. vad olika tidningar skrev och vad kunderna berättade vidare. Nu, efter fem år och flera restauranger, har de insett att man måste vara ständigt aktiv i olika kanaler. Han medgav att de skickar epost om aktuella händelser till stamkunder och är med i olika evenemang för att stanna kvar i rampljuset. En av ägarna, Henri Alén, har en stor media personlighet och hans synlighet i median hjälper också företaget. Företaget försöker hela tiden ha något på gång som t.ex. ordna evenemang eller ha samarbete med andra företag. På så sätt har man också något att berätta om i e-postbrev eller sociala medier som t.ex. Facebook.

Wikberg hade liknande erfarenhet, med första restaurangen Farang ville de ha en s.k. "soft opening" och beslöt sig att inte marknadsföra. Oberoende av marknadsföringen fick företaget snabbt positiv "word-of-mouth" av kunderna, detta visade sig vara en mycket effektiv marknadsföring. Idag då företaget har redan fem restauranger är median och kunderna färdigt intresserade av företagets nästa steg. I en så liten bransch som restaurangbranschen är det nästan säkert att människor skriver om nya restauranger. Det som är grundläggande är att ha en färdig berättelse om restaurangens koncept som man

avslöjar till alla. Då konsumenter läser här och där får de sist och slutligen ändå samma kunskap om restaurangen.

Påverkan och plats på nätet

Jag valde att lägga till en fråga (se bilaga 1, fråga 4) som skulle motsvara internet som marknadsförings plats. Respondenterna tyckte att man skall vara innovativ och våga göra nya saker för att hålla kundernas intresse i medierna och sociala kanaler. Det är viktigare att ha en egen stil med uppdateringar på sociala kanaler än att vara med i alla kanaler. Linnamäkis företag är med i bland annat Twitter, Instagram och Facebook. Dessutom har de internationella bokningskanaler som sköter om deras bordsreservationer men de svarar dagligen på epost, telefonsamtal och Facebook förfrågande. Enligt respondenterna har det aldrig blivit fast på att man inte får kontakt med restaurangen.

Process

Då respondenterna fick svara på följande fråga (se bilaga 1) tyckte Wikberg att det är mycket viktigt att serviceprocessen planeras, skolas in och övervakas. Enligt honom hör det till serviceprocessen bland annat, hur informationen från försäljningstjänsten når restaurangpersonalen. Det hjälper inte att planera processen, utan man bör sälja idén till sina arbetstagare. Speciellt på denna bransch måste man ha arbetstagare som förstår denna serviceprocess och hur den skall levereras till kunden på det bästa alternativet.

Björs berättade att redan vid renoveringsskedet funderade de över serviceprocessen, hur kunden betar sig då hon stiger in. Det som Björs tyckte att var framförallt viktigt med serviceprocessen var att menyn skulle stå som först framme, men före man skulle beställa skulle personalen visa dig till bordet.

Linnamäki tyckte att serviceprocessen fungerar som bäst då servitörerna och köket arbetar tillsammans som ett team och kan lita på varandra. Då servitörerna är övertygade om att köket levererar toppen kvalitet, rekommenderar de produkten till kunderna mer hjärtat. I restaurangbranschen är växelverkan stor och kunderna ber ofta om servitörernas samtycke om matprodukten. Då är det lätt för servitören att stå bakom produkten hon tycker är bra.

Fysiska bevis

Då det gällde restaurangens utseende och övriga miljö, tyckte respondenterna att restaurangmiljön skall stöda produkten. Om mat produkten t.ex. är mera i fine-dining stilen skall atmosfären vara modern. Med bistro koncept krävs det en roslig atmosfär.

Wikberg tyckte att då kunden stiger in i restaurangen skall konceptet om produkten lysa fram som först. Med både små samt stora detaljer, som t.ex. personalens hälsningar, inredning och utseende skall konceptet stöda produkten. Allting påverkar allting tyckte han.

Björs avslöjade att första idén bakom Juuri inte var en mat restaurang. Avsikten var att grunda en bar för kontorsfolk i närheten, en slags kvartär-restaurang där människor kan komma och gå. Snabbt insåg de dock att konceptet inte fungerade och beslöt sig att fokusera totalt på mat produkten. Under åren har de varit nöjda med sin affärsidé, det har varit lätt att öka produkten genom att ha affärsidén som grund för allting.

Pris

En av frågorna handlade naturligtvis om pris (se bilaga 1) och respondenterna fick berätta om sin prisstrategi. Wikberg berättade att de skulle ha kunnat öka priserna mera på tasting menyerna under åren med de anser att priset skall vara i enhet med utgifterna. Däremot skall priset tillika motsvara produkten och konceptet, deras restauranger är inte billigaste eller dyraste i Helsingfors. Företaget strävar efter tilläggsförsäljning genom god serviceprocess och kunnig personal. Wikberg tror att de gör större vinst än vissa kedjerestauranger, som egentligen har samma priser, för att de satsar på tilläggsförsäljning. Men man måste göra vissa index-förhöjningar då och då, och tänka på råvarornas kostnader fast sällan har de måsta höja priserna radikalt. Han tyckte att det är pris jämfört med kvalité som avgör än bara priset.

Linnamäki hade samma åsikter om att höja priserna som Wikberg, råvarornas inköps pris måste uppmärksammas. Men han försöker prissätta produkterna enligt vad han själv skulle vara villig att betala. Linnamäki tyckte att kunden skall känna att hon fått lite mer än vad hon betalat för än tvärtom. Prissättning är lite som att gå på en trapets. I restaurangen Juuri försöker Björs prissätta produkterna enligt vad hans kunder är villiga att

betala, men också tänka på vilken den övriga prisklassen är i Helsingfors. Priset skall inte heller differentiera sig från restaurangens koncept.

Produkt

Sista frågan inom marknadsföring pekade på produktens tre delar, kärnprodukt, basprodukt och den utökade produkten. Respondenterna var av den åsikten att före man gör nya inköp eller andra beslut är det bra att jämföra tanken med affärsidén.

Linnamäki var av den åsikten att affärsverksamheten och restaurangmiljön skall gå hand i hand. Affärsverksamheten skall vara liksom lätt att känna igen av lokalen. Lokalen och produkten skall tillsammans göra en identitet till hela affärsverksamheten som kunderna känner igen som en säker produkt.

Wikberg avslöjade att matprodukten alltid varit avgångspunkten för alla deras affärsidéer fast det är bara 50 % av vinsten som står för maten, resten kommer från tilläggförsäljning tack vare god service. Det är hela produkten som är avgörande tillslut, t.o.m. det att kunden ringer till försäljningstjänsten eller bekantar sig med nätsidan. Wikberg medgav att de har helt med avsikt återstått sig från nätbaserade bokningssystem, de vill behålla det mänskliga från början till slut.

Björns resonerade att för några år sedan, då de fundera mera på vilket är företagets livsmission, kom de på en slogan som skulle ge riktlinjen för allting de gör. Sloganen blev smak, ursprung och passion. Då bestämde de sig att sloganen skulle i fortsättningen svara på allting gällande deras företag. Om de skulle vara osäkra om en produkt eller idé kunde de lätt jämföra det med sloganen: är det verkligen vår passion, är ursprunget misstänksamt, passar det till vår smakvärld?

Av respondenternas svar har jag sammanfattat det kort i en tabell, se figur 6 nedan.

Plats	Personal	Helsingfors	Påverkan
Hand i hand med affärsidén.	En av de viktigaste faktorerna till framgång.	Ända stället där man kan testa nya koncept. Hård konkurrent och dyr marknad.	"WOM" + vara aktivt med i social media och evenemanger
Process	Fysiska bevis	Pris	Produkt
Serviceprocessen skall motsvara målmarknaden.	Restaurangens utseende och övriga miljö skall stöda produkten.	Produkt-kvalité.	är maten, lokalen, personalen, nätsidan osv. Det är helheten som avgör.

Figur 6 Respondenternas svar sammanfattat av skribenten

6.2 Strategi

Med sista frågan (se bilaga 1) önskade jag få svar om affärsstrategin. Linnamäki avslöjade att det är viktigt att vara ärlig åt sig själv för att kunna se objektivt på företagets styrkor och svagheter. Man kan känna igen dessa styrkor och svagheter med kundfeedback likväl respons av personalen. Efter en tid kan man bli blind för vissa saker men man borde nog veta innerst inne vad som behövs förbättras eller förnyas. Wikberg konstaterade liknande, som företagare måste man hela tiden vara uppmärksam i sin miljö. Det är också grundläggande att fundera över företagets framtidsplaner, utveckling och expanderingsområden, då grubblar man mycket med marknadens möjligheter och hot. Bästa alternativet för företagare är att vara i framåndan av utvecklingen, som t.ex. vara med och ändra kulturella åsikter, än tvärtom - att vara alltid ett steg bakom.

Björns listade upp deras styrkor som företag och kom snabbt underfund med att det är likaså deras svagheter. Bland annat deras originalitet och innovativa tankesätt men även affärsverksamheten: ett litet företag i huvudstadsområdet kan räknas till dessa. Det gäller att vara ständigt på alerten och kunna reagera eller anpassa sig för att överleva. En

tydlig organisation är också grundpelaren för deras verksamhet och att kunna växa själv som företagare på sidan om verksamhetens tillväxt.

Möjligheter och hot kan man enligt Linnamäki räkna ut själv ganska bra. Mot Pas-tis öppnades det ett hotell förra året och då beslöt Linnamäki att se det som en möjlighet och en chans för samarbete. Han anser att det är bara positivt ifall det öppnas nya restauranger på samma gator där deras restauranger är, det hämtar ju bara mera kunder dit. Däremot så måste man vara ständigt medveten om vad som händer runt om för tillfället men också i framtiden. Företagaren torde planera åtminstone ett halvt år i förväg vad som är lönsamt för restaurangen. Linnamäki räknade upp bland annat helg öppettider, deltagande i evenemang, företagets tillväxt och strategi som ämnen som skall planeras i god tid.

6.3 Affärsverksamhet

I intervjun kom det även fram lite om respondenternas affärsverksamhet. Alla respondenter hade samma erfarenhet om entreprenörskap. Alla respondenter har haft en "pull" faktor mot entreprenörskap. Alla hade haft tanken om att äga en restaurang redan länge, lite bollat med idén så att säga. En av respondenterna kom på ett nytt koncept och ville öppna en restaurang krig det, dessa var "sapas". En annan respondent hade sett restauranger utomlands använda reservationstider och märkt att konceptet inte än landat i Finland. Idag använder de flesta restauranger den idén som Wikberg och hans kollega introducera 2009, dvs. två dukningstider. Då det var dags att söka efter lokal för sin affärsverksamhet, märkte alla respondenter att det var fast på finansieringen i första hand. Respondenterna var av samma åsikt om att då de var nya och okända entreprenör var det svårt att få de lokaler man egentligen ville ha. Men senare, när restaurangerna blivit belönade och fått mycket media kommer initiativet ibland direkt från hyresvärden.

En av respondenterna, Björs, berättade att affärsidén för restaurangen Juuri fick sin början av att han och hans kollega funderade vad de själv önskade av en restaurang i Helsingfors. De ville ha en restaurang som var för det första varje dag uppe och för det andra ett ställe som var lätt att närma sig. Björs sade att fast det är tungt att göra en grundlig affärsidé så är det värt det även efter många år. Fast man är ett litet företag måste man ha en klar organisation och tydliga ansvarsområden. Björs menade att då

man har ett litet företag i centrum måste man vara på alerten hela tiden. Fast man skulle ha en toppen affärsidé så måste man kunna förnya sig och komma med något nytt ibland, och ifall man gör misstag måste man kunna fixa det snabbt.

Av respondenternas svar får man den uppfattningen att deras affärsidéer inte har föddes under en natt utan varit många års projekt. Det som även kom tydligt fram i intervjuerna är att alla respondenter haft en kollega vid sin sida, ingen av dem har öppnat restaurang ensam utan velat ha en pålitlig vän och kollega vid sin sida.

7 KONKLUSION

Teorin och undersökningen gav liknande svar på mina funderingar över restaurangbranschen. Respondenterna gav mera detaljerade svar och exempel från det dagliga livet medan teorin allmänna uppskattningar.

Affärsverksamhet

Då man som ny entreprenör har drömmarna om att öppna sin egen restaurang är det centralt att först lista ner varför man vill bli egenföretagare. Frågor som; vad har drivit mig till detta val; är detta min passion; är jag motiverad, kan vara betydande. Undersökningar visar nämligen att det finns flera entreprenörer som inte haft tillräckligt med kunskap, motivation eller passion för det hon gör som har lett till konkurs. De bästa förutsättningarna för en framgångsrik verksamhet är då entreprenören har en sorts drivkraft till branschen och har tillräckligt med erfarenhet och kunskap.

Då visionen utvecklas till en affärsidé är det väsentligaste att överväga frågorna vad, till vem och hur. Det gäller att utforska marknaden som man vill träda in i. Företagaren måste ta i beaktan andra konkurrenter och överväga om det finns behov till en liknande verksamhet. Finns det tillräckligt med kunder eller skall man differentiera sig drastiskt. Då man fastställt sin målgrupp och marknad är det grundläggande att planera hur man skall erbjuda produkten. Faktorer man bör beakta är bland annat vad är kunden färdig att betala, var skall verksamheten ta plats och hur skall man få deras intresse. I affärsidén kan det vara lönsamt att ta upp några nyckelord som beskriver verksamhetens ka-

raktärer, dessa kan vara till hjälp i framtiden då man är osäker om nya uppköp eller expanderingsplaner, nyckelorden blir liksom grundpelaren i affärsplanen.



Figur 7 Exempel på nyckelord för ett bistro. Gjord av skribenten.

Affärsplanen skall vara omsorgsfullt planerad och innefatta det väsentliga. I planen borde det komma tydligt fram varför affärsverksamheten är lönsam. Man skall ha klart vilka konkurrenter man har och hur man avviker från dem, hur man kommer att positionera sig på marknaden, vilket kundsegment kommer man att ha samt vilka risker det kommer att finnas. Då affärsplanen är realistisk och välbetänkt kan det i bästa fallet locka investerare. För ett bistro kunde följande restauranger tänkas vara konkurrenter i Helsingfors (se figur 8 nedan).



Figur 8 Möjliga konkurrenter för ett bistro. Gjord av skribenten.

Investerare är i allmänhet tillika intresserade av företagaren som av affärsplanen. Social kompetens och kunskap inom branschen kan uppmärksamma investerare. Däremot kan personligheten också vara avgörande för investeraren.

Strategi

Med hjälp av en heltäckande och grundlig strategi kan restaurangen nå sin begärda målgrupp och på så vis sitt ekonomiska mål. Det väsentligaste i strategin är att analysera sin egen situation, dvs. vilka interna och externa faktorer kan påverka vår affärsverksamhet och hur skall vi då reagera. De interna faktorerna är olika i varje företag medan de externa kan vara rätt lika i samma bransch. De interna faktorerna, dvs. styrkorna och svagheter kan ibland vara samma saker. Som till exempel kan styrkan vara att man har ett unikt koncept men detta kan också bli en svaghet om konsumenterna tycker att det är för unikt. Det gäller att vara uppmärksam hela tiden och vara ett steg före konsumenten, ändra sin strategi så att företagets styrkor förstärks och svagheter minimeras.

De externa faktorerna är inte direkt kopplade till företagets kompetens utan är mer beroende av utomstående faktorer. Jag har valt att göra en PESTEL (se figur 9) om externa faktorer i restaurangbranschen. Dessa externa faktorer och situationer kan vara risker som en restaurang kan utsättas för men ifall företaget reagerar rätt, kan risken utvecklas till nya möjligheter.

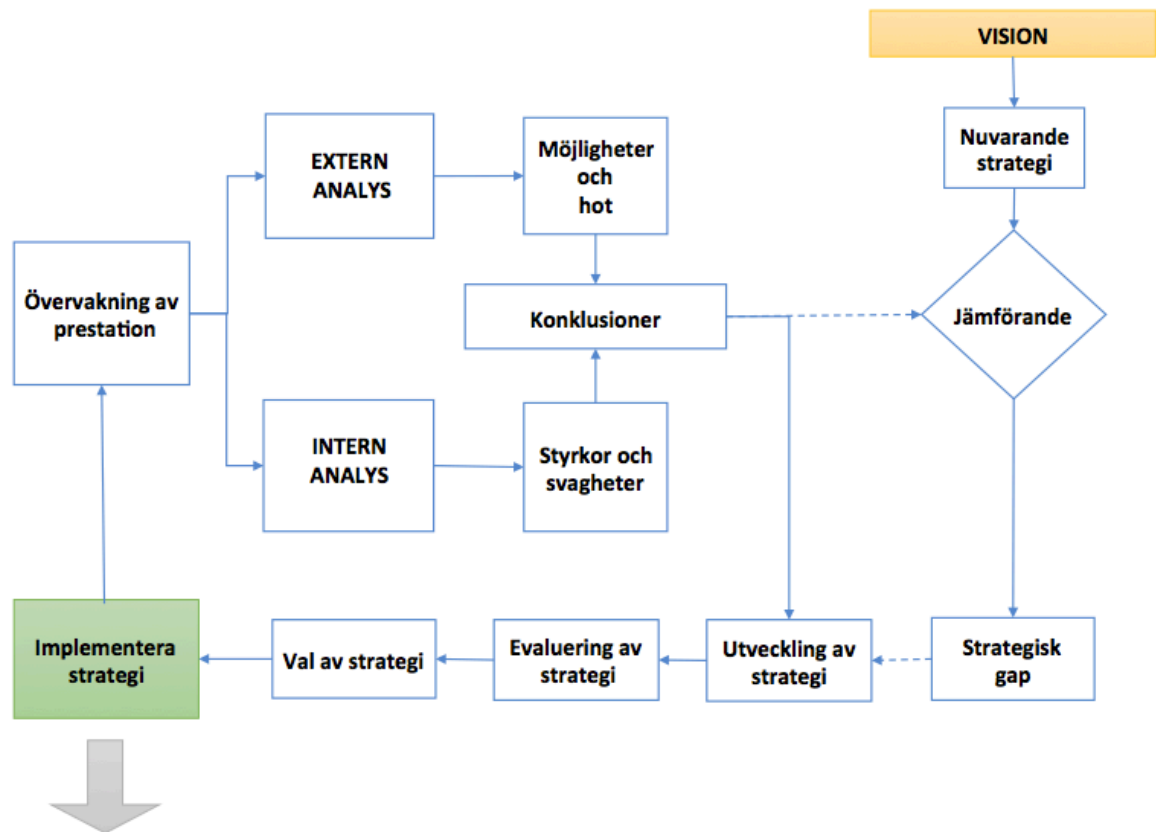
PESTEL	MÖJLIGA HÄNDELSE	PÅVERKAN PÅ RESTAURANGEN 1-5	FÖRSLAG
Politiska	Öppettider begränsas	4	Satsa mera på de kvällar man får ha öppet, t.ex. med underhållning
Ekonomiska	Människor konsumerar mindre	5	Ny prissättning
Sociala	Nya trender som t.ex. Te eller rå kakor	1	Kunde pröva en säsong med egen twist eller en motreaktion
Teknologiska	Ny applikation för att boka bord	2	Gå med i de nödvändigaste, mest respekterade
Miljö relaterade	Konsumtion av kött minskar	2	Förnya menyn, funderingar över ekologiska frågor
Legala	Terass förbudning	3	Ha special erbjudanden inomhus

Figur 9 PESTEL tabell gjord av skribenten

Politiska faktorer som kan påverka restaurangers verksamhet är till exempel hälsorelaterade regleringar eller förändringar i skatt och inkomster. Till min PESTEL valde jag begränsning av öppettider vilket leder till mindre försäljning men som företagare kan man t.ex. satsa mera på de tider man har öppet med t.ex. underhållning.

Ekonomiska faktorer beror på den ekonomiska situationen i landet och därför är människornas minskande konsumtion en viktig faktor att fundera över. Sociala faktorer som kan påverka konsumenternas val av restaurang kan bland annat vara om ekologisk mat eller konsumtion av kött. Teknologin utvecklas ständigt och det är nödvändigt för företaget att vara medveten om vilka kanaler det är lönsamt att vara med i. Miljö relaterade frågor är ständigt aktuella och därför är det en faktor som restauranger skall ta beaktan då de har mat som produkt. Legala faktorer kan man inte förutse alltid och kräver att företagen kommer på nya idéer och kan tänka innovativt.

Strategin skall också klargöra hur verksamheten bevarar sin lönsamhet, sin konkurrenskraft och målgrupp. Marknaden utvecklas ständigt och det är väsentligt att uppdatera strategin enligt behov. Dessutom kommer företagarens kunskap om marknadens risker och möjligheter öka med åren. Företagaren bör känna igen företaget och sina egna styrkor och svagheter, då gäller det att vara ärlig åt sig själv och be om feedback av kunder och kollegor. För att kartlägga strategins olika faser har jag gjort en tankekarta om vad som bör betraktas då man planerar affärsverksamhetens strategi samt hur man uppehåller den (se figur 10).



Figur 10 Strategiprocess gjord av skribenten

Marknadsföring

Ordet marknadsföring innebär rätt så mycket. Det innebär att väcka intresse hos målgruppen samt att få dessa att återvända. I servicebranschen räknar man med sju faktorer som påverkar företagets önskade marknad. Om dessa sju faktorer kan skapa en enhetlig bild åt kunden av restaurangen är marknadsföringen lyckad.

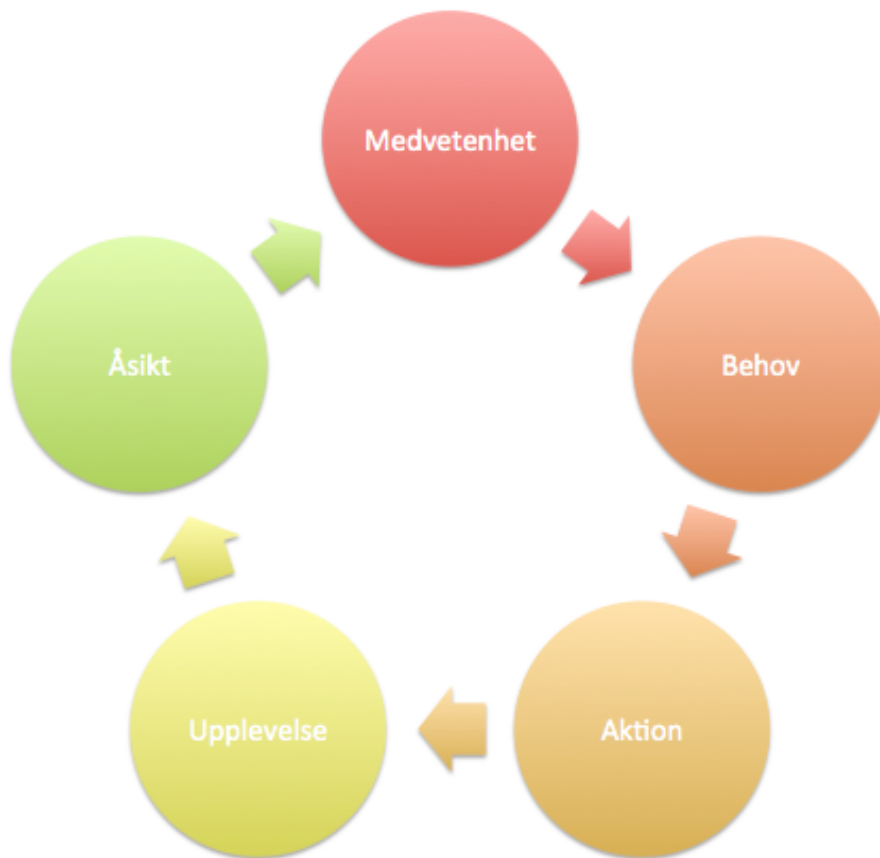
Det som jag kommit fram till i min undersökning är att man kan kategorisera kundens beteende i fem skeden och via det påverka besluten genom marknadsföringen. Första skedet är då kunden blir medveten om restaurangens existens. Detta kan ske på flera olika sätt som t.ex. via social media, radio eller en vän. Då kunden blir medveten om restauranger växer förväntningarna fram, dessa kan vara höga eller låga förväntningar. För att nå kundens förväntningar eller överstiga dem är det betydelsefullt att restaurangen marknadsför sig realistiskt och tydligt, vad än konceptet är. Företagaren bör tänka efter vilka ord och bilder beskriver bäst konceptet men också hur de lockar kunder. Restaurangen skall helst marknadsföra lika på alla kanaler så att kunden får en helhetlig bild fast hon skulle bekanta sig med restaurangen här och där.

Då kunden får så kallade behovet, söker hon information om restaurangen. Då kanske läser hon recensioner eller frågar åsikter av sina vänner. Sedan tar hon aktion, dvs. tar första initiativet att kontakta restaurangen. Här bör man tänka efter varifrån kundens behov kommer ifrån. Om man marknadsför sig som en barnvänlig restaurang kan man troligtvis förvänta sig att få helgdagar som t.ex. torsdagen fullt bokade.

För att garantera att kunden får ett bord reserverat skall processen vara snabb och enkel. Kunden skall få tag i restaurangen via telefon, epost, egen hemsida och kanske via social media. Det är bra att komma ihåg att första konkreta intrycket kunden får av restauranger sker vid detta skede. Första intrycket kan vara t.ex. om nätsidan, ifall nätsidan är svår att använda kan man missta kunder. Det kan också vara om kvalitén i kundtjänsten. I detta skede kan förväntningarna av besöket också stiga eller minimera.

Då kunden har gjort bordsreservation är det betydelsefullt att all information når restaurangen för att då kunden stiger in kan hon förvänta sig att alla vet om hennes reservation. Servicemodellen skall vara en helhet, dvs. nätsidan eller kundbetjäningen som kunden fått före besöket skall vara i samma linje som själva upplevelsen. Då kunden är i restauranger skall man åtminstone tillfredsställa kärn- och basprodukten. Ifall förväntade produkten inte finns kan det vara en positiv överraskning eller något som kunden gått miste om. Men det är med den utökade produkten som man kan differentiera sig av konkurrenterna. I ett bistro kunde utökade produkten vara en otroligt bra stämning, servitörer som sjunger med vinyl-spelaren i bakgrund eller en överraskningsmeny.

Efter restaurangupplevelsen har kunden skapat en egen image av restaurangen. Hennes åsikter kommer troligtvis vänner få höra, eller t.o.m. okända människor på recensionsnätidor. Denna image som kunden fått kommer att påverka hennes beslutfattande i framtiden. Följande gång då kunden blir igen medveten om restaurangen, t.ex. har hon sett en ny reklam eller hört av en vän om hennes upplevelse, påverkar det behovet att återvända. Se nedan för ett diagram av teorin (figur 11).



Figur 11 Marknadsföring från kundens synvinkel, gjord av skribenten.

Den image som kunden får av restaurangen påverkas av många faktorer. Det påverkas bland annat av platsen. Teorin och respondenternas svar går hand i hand om att platsen kan vara den avgörande faktorn för lönsamheten. Varje entreprenör måste överväga noga vilket ställe är just den rätta för sin affärsverksamhet, det vill säga hur kommer den begärda målgruppen nå restaurangen bäst. Självklart skall man också ta risker ibland för att ett ovanligare ställe kan också väcka intresse hos kunderna. Då man går med i anbudsförfaranden om lokaler, skall man kunna sälja sin idé för att det finns ofta andra konkurrenter med i tävlingen som har större finansiering än vad man själv har.

Företagaren bör också tänka på den marknad som man vill träda in i. Helsingfors restaurangkultur har under åren påverkats starkt av statens begränsningar och än idag kämpar företagare mot nya lagförstiftningar om bland annat öppettider. Idag är dock konsumenterna mer erfarna än femtio år sedan och använder restaurang tjänster mer än förr. Idag är helsingforsare mer kunniga om matkulturer samt om internationella trender. I dagens

restaurangbransch kan differentiering bli företagets bästa konkurrenskraft som det gjort för t.ex. restaurangen Juuri och BW-restaurangerna.

Kvaliteten spelar stor roll då man prissätter sin produkt, dvs. vad är kunden redo att betala. Detta är en prisstrategi för nya entreprenörer som alla mina respondenter medgav att de använder. Beroende på restaurangkonceptet, bör man tänka på vad som kunden är färdig att betala för råvarorna i portionerna.

Personalen är också en sorts visitkort till kunden. Och då man startar sin egen restaurang, beroende på verksamhetens storlek, behöver man personal. Det kan vara svårt att rekrytera i början då verksamheten inte konkret ännu finns. Ett alternativ för de som varit länge på branschen är att ta en titt på sina gamla arbetskollegor och se om någon av dem vore passande till den nya restaurangen. Ett annat alternativ är det så kallade "word of mouth", sätta ordet ut att det rekryteras. De flesta restaurangägare söker för det mesta människor som är bra typer som passar in i deras företagskultur, kunskap om matprodukten är inte det viktigaste för det kan man lära sig, det är entusiasmen som är ännu viktigare.

Företagaren bör introducera arbetsuppgifterna och affärsidén så realistisk som möjligt för blivande arbetstagaren så hon förstår vad som kan förväntas. Fel rekryteringar kan bli dyrt för ett nytt företag, därför är det bra ifall man har en viss människokänedom eller bra intuition.

I restaurangbranschen spelar växelverkan stor roll, inte bara mellan kunden och personalen utan även inom personalen. Gruppdynamik och god arbetsmiljö kräver kommunikation och förtroende av båda parterna. För att nå en kultur som gynnar affärsverksamheten, dvs. en personal som motiverar varandra och har en bra gruppdynamik, krävs det att det finns en s.k. tyst vetskap hos arbetstagarna om hur arbetsuppgifter utförs och hur serviceprocessen implementeras. Tyst vetskap föds dock först då när arbetstagaren varit en lägre tid anställd, lärt sig arbetsuppgiften och främst av allt förstår varför vissa uppgifter är viktiga och varför de utförs på ett visst sätt.

Som slutsats kan man säga att det är en mängd faktorer som man skall överväga som företagare. Man måste analysera sin egen kompetens som först och sedan analysera marknaden, dvs. vilka konsumenterna samt konkurrenterna är. Sedan målmedvetet ut-

öka affärsidén till en lönsam affärsverksamhet som har strategiska riktlinjer samt tydliga mål för marknadsföring.

8 SLUTORD

I Helsingfors restaurangbransch krävs det mer än god mat och vin för att nå framgång, man behöver något ytterligare som inte andra restauranger har. I Johanna Tikkanens artikel "Ravintola-alan konkari: Ravintoloita avataan kavereille vailla bisnesidea" (Helsingin Sanomat 31.10.2014) berättar Mikko Kääriä som varit på restaurangbranschen i över 35 år, att det lilla extra kan vara framför allt platsen som jag tillika kommit fram till i min undersökning. Han har samma argument som jag om att bara en grundlig affärsverksamhetsplan kan leda till en framgångsrik restaurang. Kääriä har räknat att det finns över hundra saker som borde stöda affärsidén, bland annat personalens klädsel, musiken och serviceprocessen.

Mitt syfte var att få fram hur man öppnar en restaurang i Helsingfors och vilka faktorer det innebär. Genom intervjuerna och en studie av litteratur har jag fått ett heltäckande svar. Att besvara min forskningsfråga kan det konstateras att det finns många faktorer som påverkar framgång. Främst av allt är det viktigt att affärsplanen, strategin och marknadsföringen stöder affärsidén och gör en helhet.

Svårigheter under undersökningen har varit den stora mängden litteratur och begränsning av ämnet. Med flera intervjuer kunde man ha nått ett mera pålitligt svar men då jag märkte hur heltäckande svar jag fick av tre respondenter tyckte jag att det var tillräckligt. Litteratur var svårt i början att få tag på speciellt på nätet vilket ledde till större forskning genom böcker. Större skillnader med privatägda och kedjerestauranger har jag inte undersökt men skulle ha kunnat vara en idé för att få ett pålitligare svar.

Av denna undersökning har jag lärt mig enormt mycket och jag hoppas att detta verk kommer att vara till nytta till BasBas Oy och andra företagare.

KÄLLOR

Litterära källor

- Ahonen Jouni. Koskinen, Topi. Romero, Tomas. 2009 *Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen*, 5 uppl., Helsinki: Restamark, 166s
- Altinay, Levent. Paraskevas, Alexandros. 2008 *Planning research in hospitality and tourism*, Oxford: Elsevier Ltd, 247s
- Bergström, Seija. Leppänen, Arja. 2007 *Markkinoinnin maailma*, 8 uppl., Helsinki: Edita, 308s
- Bryman, Alan. Bell, Emma. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber AB, 757 s.
- Gilmore, Audrey. 2003, *Service, Marketing and Management*, London: SAGE Publications, 205s.
- Kotler, Philip. 2003, *Marketing Management*, 11 uppl., New Jersey: Pearson Education, 706s
- Kotler, Philip. Bowen, John T. Makens, James. 2010 *Marketing for Hospitality and Tourism*, 5 uppl., New Jersey: Pearson Education, 683s
- Kubr, Thomas. Ilar, Daniel. Marchesi, Heinz. 2000 *Affärsplanering*, Stockholm: Ekerlids förlag, 245 s.
- Lee-Ross, Darren. Lashely. Conrad. 2009 *Entrepreneurship & Small Business Management*, Ungern: Butterworth-Heinemann, 294s
- Mintzberg, Henry. Lampel, B. Joseph. Quinn, James Brian. Ghoshal, Sumantra. et al, 2003 *The Strategy Process*, New Jersey: Pearson Education International, 489s
- Passila, Esko. 2009, *Tehokas liiketoiminnan johtaminen*, Saarijärvi: Offset Oy, 480 s.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2006, *Älykäs Johtajuus*, 2 uppl., Jyväskylä: Talentum Media Oy, 256 s.

Wright, Nevan J. Race, Peter. 2004 *The Management of Service Operations*, 2 uppl., London: Thompson Learning, 346s

Artiklar

Koskelo, Arto. 2014, Helsingin ravintolakulttuurin uusi kukoistus, *Kvartti*, 5.5.2014

Tikkanen, Johanna. 2014, Ravintola-alan konkari: Ravintoloita avataan kavereille vailla bisnesideaa, *Helsingin Sanomat*, 31.10.2014

Elektroniska källor

Nyt.fi, 2015. Tillgänglig: <http://nyt.fi/a1305939725979> Hämtad 20.3.2015

Mara, 2015. Tillgänglig: <http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/yrityksen-perustaminen-2015.pdf> Hämtad 1.2.2015

Mara, 2016a. Tillgänglig: <http://www.mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/alan-tunnuslukuja/tyollistavyys> Hämtad 12.5.2016

Mara, 2016b. Tillgänglig: <http://www.mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/yrittamista-koskevat-tilastot/ravintoloiden-maaran-kehittyminen> Hämtad 12.5.2016

OnStrategy, 2014. Tillgänglig: <http://onstrategyhq.com/resources/strategic-planning-terms/> Hämtad 25.10.2015

SmallBizConnect, 2015. Tillgänglig: <http://toolkit.smallbiz.nsw.gov.au/part/16/80/343> Hämtad 25.10.2015

Tilastokeskus, 2015. Tillgänglig: http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/15_06_12_Tilastoja_19_Suokas.pdf Hämtad 3.11.2015

Tilastotietoja, 2014. Tillgänglig: <http://www.mara.fi/site/attachments/taskutilasto-2014.pdf> Hämtad 3.11.2015

Tutor2u, 2015. *What is Strategy?* Tillgänglig: <http://beta.tutor2u.net/business/reference/what-is-strategy> Hämtad 25.10.2015

Uusyrityskeskus, 2014. Tillgänglig:

http://www.uusyrityskeskus.fi/sites/uusyrityskeskus.fi/files/Opas_ruotsi_2015_web.pdf

Hämtad 18.3.2015

Yrittäjät, 2015. Tillgänglig: <http://www.yrittajat.fi/svFI/skalljagbliforetagare/grundande/>

Hämtad 1.2.2015

BILAGOR

Bilaga 1 Intervjufrågor

1. Mitkä tekijät vaikuttivat ravintolan sijainnin päätökseen?
2. Mikä sai sinut rekrytoimaan henkilökuntasi jäsenet? Miten ylläpidät positiivisen ja kannustavan työilmapiirin josta saadaan asiakkaille paras mahdollinen palvelu?
3. Onko Helsinki sijaintina, asukkaillaan ja kulutus kulttuurillaan ollut ravintolaan vaikutuksia, mikä taas haasteellista?
4. Onko sijainti mielestäsi myös verkossa? Mistä asiakas saa yhteyttä ravintolan ollessa kiinni?
5. Miten markkinoitte ravintolan avaamista ja miten jatkoitte?
6. Kuinka kokonaisvaltainen ja laadukas palveluprosessi saadaan aikaiseksi?
7. Miten ravintolan ulkonäkö ja yleinen tila vahvistaa tuotetta?
8. Miten kartoitat tuotteesi hinnan? Onko hinta muuttunut ravintolan avaamisesta?
9. Miten luot kokonaisvaltaisen tuotteen joka tyydyttää asiakkaan tarvetta, mielikuvaa sekä tuotteen tarvitsemaa lisäarvoa? Miten erottaudutte kilpailevasta tuotteesta tällä?
10. Miten tunnistat ravintolasi vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat? Miten ennaltaehkäiset ja vahvistat näitä tulevaisuutta ajatellen?

Bilaga 2 Intervju med Ilja Björs, 16.11.2015 i Helsingfors

Intervjuare: Mitkä tekijät vaikuttivat ravintolan sijainnin päätökseen?

Respondent: Eli tota, meillähän tuli eilen 11 vuotta täyteen avaamisesta, eli avattiin 5.11.2004 ravintola Juuri. Minun yhtiökumppanin kanssa, Jarkko Myllymäen kanssa me oltiin jo nuoruuden kavereita ja oltiin tehty jo sitä omaa yhteistä ravintolaa jo vuosi kaudet, eli mietitty asiaa bissen äärellä. 2000-luvun alku puolella ruvettiin miettiä, että nyt pitäisi tehdä tämä. Siitä pikku hiljaa idea kypsyy ja minä lähestyin ruoka puolen kannalta asiaa. Minä olin asunut pitkään ulkomailla, josta syntyi idea ruokaan, eli paljon jaettavia ruokia pöydässä. Eli ettei tulisi sitä perillistä annos kateutta, vaan semmoista sosiaalista syömistä. Rupesin sitten miettimään miten tämän voisi toteuttaa Suomessa, ja totesin että meillähän tavallaan on jo se, perinteinen pitopalvelu kuten kirkossa yms. Silloin tuli idea ”sapaksista” eli suomalaisista tapaksista. Se oli loppupeleissä se meidän ydin juttu minkä päälle me alettiin rakentaa. Siinä vaiheessa etsimme jo tilaa vaikka ei oltu vielä ydin juttu keksitty. Sattumoisin syistä meillä oli jonkun verran rahaa ravintolan perustamiseen. Silloin kun jotain aletaan tekemään niin faktahan on se että hyvilläkään ideoilla, rahoitus on se viisasten kivi, ei niinkään esimerkiksi ravintolan tila. Rahoitus on se kovin paikka. Tilanne oli se, että löydettiin toi nykyinen paikka (Korkeavuorenkatu 27, Helsinki) ja mietittiin että, onko se silti liian pitkällä keskustasta tai liian hiljainen paikka. Tänä päivänä ei uskoisi miten hiljainen katu se silloin oli. Päätettiin kuitenkin, että tällä rahalla ja resurssilla tämä on niin sanotusti "once in a lifetime" tilanne ja päätettiin lähteä siihen liiketilaan. Sitten ei saatukaan sitä rahoitusta mitä haluttiin pankista, mutta saatiin sitten vuokranantajalta tarjous osarista ja sovittiin niin että, maksetaan sitten vuoden aikana tietty könttä takaisin.

Sijainnista vielä se fakta, että se on niin helppo heittää laiskaa argumentti, että The Fat Duck (kolmen Michelin tähden ravintola West Berkshiressä, Iso-Britanniassa) ja Fäviken (yksi maailman 50 parhaista ravintoloista Järpenissä, Ruotsissa) toimii vaikka ne sijaitsee keskellä ei mitään. Mainitse yksi ravintola Suomessa joka toimisi tommoisella paikalla. Sitten on tiettyjä osoitteita jossa ravintolat ei vaan ole koskaan toiminut. Siitä menee ihmisiä ohi koko ajan, mutta kukaan ei vaan mene sisään. Minä en ainakaan ottaisi sitä riskiä, että ottaisin semmoisen tilan missä mikään rafla ei ole 30 vuoteen toiminut. Huono sijainti voi olla myös vahvuus sinänsä. Sijainti on myös yrityskohtaisesti tärkeä, onko sinulla esimerkiksi henkilöstöravintola jossa pitää olla toimistoja lähellä.

Intervjuare: Mikä sai sinut rekrytoimaan henkilökuntasi jäsenet? Miten ylläpidät positiivisen ja kannustavan työilmapiirin josta saadaan asiakkaille paras mahdollinen palvelu?

Respondent: Se on kysymys joka tulee olemaan vielä tärkeämpi kun kasvetaan yrityksenä, välillä tuntuu heti että toi on meille se oikea. Etsitään yleisesti tietyn tyyppisiä ihmisiä. Tulevaisuudessa se on isompi työ kun nyt. Virherekrytointi on niin kallista, että meillä ei ole yksinkertaisesti varaa niihin, semmoista tapahtuu vaikka kuinka huolellisesti suunniteltaisiin. Koskaan ei tiedä. Mitä enemmän me saadaan semmoisia ihmisiä jotka ovat maku, alkuperä, intohimo ajatuksella liikkeellä tällä alalla, sitä vahvempia me ollaan nyt ja tulevaisuudessa. Mutta on aina ihmisiä jotka hakevat eri juttuja. Ollaan tehty huippu rekrytointeja, jotka ovat meille tosi tärkeitä. Niiden kautta saadaan vielä enemmän innovatiivisuutta yritykseen. Mutta kyllä palkan lisäksi pitää olla muita etuja millä motivoidaan henkilökuntaa. Jos aletaan tiputtaa tasoa henkilökunnalla se näkyy heti, voi olla yksi ihminen tuolla keittiössä joka sen pilaa. Meillä on paljon erilaisia juttuja millä yritetään pyörittää tätä juttua.

Me ollaan ihan yhtä vahvoja kuin se meidän heikoin lenkki. Se heikoin lenkki alkaa syömään muita ja me ei voida hyväksyä, että esimerkiksi meidän tiskari olisi huono. Minun pitäisi toimitusjohtajana tuntea kaikki tässä yrityksessä, enää se ei ole mahdollista istua alas kaikkien kanssa ja tutustua, mutta minä pyrin olemaan paikalla kun palkataan, minulla on semmoinen intuitio kuka sopisi meille. Ne on pieniä asioita jotka ratkaisee. Tämä on ihan normaali tilanne jokaisessa yrityksessä, jotkut ulkoistaa rekrytointin tai pitää psykologisia testejä ja niin edelleen. Siihen me ei lähdetä mukaan, mutta ihmisen fysiikka ja psyyke on pakko kestää tätä alaa.

Meillä on myös paljon eri tehtäviä mihin riittää vaan hyvä tyyppi. Henkilökunta on yksi menestyksen tärkeitä pilareita mihin pitää satsata. Niin kuin sinäkin tiedät, että jopa pienessä ravintolassa se ryhmä dynamiikka on tärkeätä.

Intervjuare: Onko Helsinki sijaintina, asukkaillaan ja kulutus kulttuurillaan ollut ravintolaan vaikutuksia, mikä taas haasteellista?

Respondent: Minä olen itse monen polven stadilainen ja hirveen vaikeata olisi kuvitella lähteä jonnekin muualle yrittämään. Tunnen niin hyvin nämä edellytykset. Helsinki on kuitenkin se ainoa paikka jossa voit yrittää vähän erilaisimpia juttuja Suomessa, ihan eri realismia asiakkaitten ostokäyttämisessä. Voit tuoda uusia asioita ja tuoda uudelleen

asioita tänne. Tunnen monia yrittäjiä Tampereelta ja se on vaan niin, että siellä ei kaikki jutut toimi, ei ole asiakkaita. Helsingin keskustan alueella on niin helppo toimia. Toki toimintaympäristö on kalliimpi; vuokra, ruokatuote, tekijät, osaaminen huipputasolla, kaikki maksaa enemmän jolloin hintataso pitää myöskin olla korkeampi.

Meillähän ei aina välttämättä riitä asukkaita keskustassa, mutta kyllä tässä 11 vuotta on toimittu ja fakta on se, että me ollaan tehty varmasti jotain oikein. Me ollaan vuosien varrella jouduttu koko ajan rasvaamaan konetta ja miettimään asioita. Kehittymään uudelleen, maun suhteen luoda uusia juttuja, tekemään muutoksia ja ei me olla pyörää keksitty eikä vaihdettu, mutta ollaan viilattu sitä, ja sitä pitää tehdä koko ajan. Se pitää tehdä jos haluaa pysyä pinnalla.

Intervjuare: Onko sijainti mielestäsi myös verkossa? Mistä asiakas saa yhteyttä ravintolan ollessa kiinni?

Respondent: Pitää olla hereillä, pitää olla uusia juttuja, olla innovatiivinen, pohista, olla brändinä. Ruuan pitää totta kai olla mahtava, mutta pitää muistaa pohista et me ollaan täällä vielä, aika nopeasti sitä tippuu kelkalta koska koko ajan tulee uusia ravintoloita. Pitää pysyä mielenkiintoisena. Ruoka ja fiilis kantaa sen alun, mutta sitten pitää alkaa miettimään, että miten me pysytään vielä mielenkiintoisena, miten pysytään asiakkaiden huulilla, puskaradiossa ja medioissa.

Intervjuare: Miten markkinointe ravintolan avaamista ja miten jatkoitte? Miten tuotetta markkinoidaan kun kyse on ravintolakäynnistä, jossa tuote ostetaan ja kulutetaan samalla?

Respondent: Onhan meillä tarkoitus kasvaa niin isoksi yritykseksi kuin mahdollista. Juuressa on tehty iso remontti, se laajenee ja alakertaan tulee vielä viinikellari. Lisää tilaa ryhmille jossa voidaan järjestää tastingeja. Koko ajan pitää jotain tehdä. Ollaan aktiivisesti mukana ja se on osa meidän yritys politiikkaa. Jarkkohan on Maran järjestön Etelä-Suomen yhdistyksen puheenjohtaja ja ollaan paljon mukana siellä. Tehdään paljon yhteistyötä esimerkiksi koulujen kanssa. Minäkin istun Elintarvikevaltuustossa Maran edustajana mikä on tuolla Maa- ja Metsätalousministerissä. Siellähän minä kyllä olen aikamoinen vastarannankiiski mutta se on tärkeätä osa meidän että ollaan mukana kehittämässä ja sanomassa sanamme mitä ravintola-alan ympärillä tapahtuu.

Intervjuare: Kuinka kokonaisvaltainen ja laadukas palveluprosessi saadaan aikaiseksi?

Respondent: Tehtiin remonttia eli meidän näköiseksi paikaksi ja alettiin miettiä sitä palveluprosessia eli miten asiakas käyttäytyy kun tulee ravintolaa. Meille se on tosi tärkeätä tietyt asiat, meillä pitää aina olla menu ennen kun asiakas tulee sisälle, seuraavaksi pitää ollakin jo henkilökunta vastassa, eli ennen kuin otat ensimmäistä ruokakaan sinut pitää ottaa vastaa ja ohjata pöytään tai ohjata miten siitä mennään eteenpäin. Kävin varamaa 50-60 henkilöravintolassa syömässä et saisin idean mistä on kyse ja onko se niin surkeata niin kuin kaikki sanoo. Pihka on tehty niin mistä me tykätään ja mietitty asiakkaan näkökulmasta minkä lautasen otetaan ensin ja miksi. Välineet pitäisi ottaa viimeiseksi kun ethän sinä tiedä mitä ssinä syöt heti. Nämä on hyvin pieniä asioita mutta liittyy siihen miten asiakas kokee ja miten sen pitäisi mennä eteenpäin.

Intervjuare: Miten ravintolan ulkonäkö ja yleinen tila vahvistaa tuotetta?

Respondent: Mehän oltiin jo silloin vuonna 2004 seitsemänä päivänä viikossa auki, se oli meille tärkeätä. Silloin mietittiin ruokakulttuuria ja miten me ei toimittaisi ja päätettiin tehdä miten me itse toivottaisi asiakkaina esimerkiksi, että sunnuntaisin saisi ruokaa. Haluttiin tehdä alusta alkaen miten itse odotettaisi. Se on kantanut hedelmää, se oli liikeideallinen ratkaisu. Silloin 11 vuotta sitten ei ollut montaa paikkaa jotka olivat auki sunnuntaisin. Silloin mietittiin myös, että haluttaisiin olla se lähiökuppila sillä alueella jossa oli paljon toimistoja yms. eli asiakkaita päivisin, alettiin tekemään liikeideallisesti enemmän semmoista hyvää baaria jossa saa hyvä ruokaa. Mutta jo pienessä ajassa meistä tulikin sitten ruokaravintola. Hyväksyimme sen ja ymmärsimme, että baari homma ei toiminut. Se oli sitä aikaa kun sai vielä polttaa baarissa ja se ei sopinut niin vanhaan taloon. Lähettiin ruokaravintola ideaa vahvistamaan ja sillä tiellä ollaan tavallaan vieläkin. Muu liikeidea jonka olen suunnitellut on pysynyt edelleen niillä ajatuksilla, ne oli tarpeeksi mietittyä ja ne oli tarpeeksi kantavia. Toki ollaan muokattu paljon ja lisätty uusia juttuja mutta perus tolppa on vielä täsmälleen sama. Eli voi sanoa että vaikka se on niin ärsyttävää vääntää sitä liikeideaa niin se kantaa pitkälle ja vastaa tulevaisuudessakin kysymyksiin kuten esimerkiksi onko tämä meidän mallin mukaista ja näinkö me tämä suunniteltiin.

Intervjuare: Miten kartoitat tuotteesi hinnan? Onko hinta muuttunut ravintolan avaamisesta?

Respondent: Me ei välttämättä voida Juuressa hinnoitella ruokaa mitä me ollaan itse budjetoitu jotta saataisiin tällainen tulos, ei pitää miettiä onko tämä oikea hinta meidän asiakkaille ja säilyykö ajatus siitä minkälainen ravintola me ollaan tällä hinnalla ja muuta. Hinnoittelu ohjaa ihan eri realiteetit kun pelkästään se, on niin helppoa sanoa että laitetaan tämä kate ja sillä selvä. Se olisi niin helppoa, mutta asiakkaiden kautta pitää miettiä mitä he ovat valmiita maksamaan ja mikä se yleinen hinnoittelu on keskustassa vaikka tämä on vielä aikamoinen tumpukylä verrattuna esimerkiksi Tukholmaan tai maailmalla.

Intervjuare: Miten luot kokonaisvaltaisen tuotteen joka tyydyttää asiakkaan tarvetta, mielikuvaa sekä tuotteen tarvitsemaa lisäarvoa? Miten erottaudutte kilpailevasta tuotteesta tällä?

Respondent: Se on sitä palvelumuotoa mikä on meille yhtä tärkeä kuin ruoka. Mehän tehtiin just uusi sopimus yhden ahvenanmaalaisen tuottajan kanssa ja saadaan semmoinen 20-30 eri juttua myyntiin esim. hilloa ja limua. Mietittiin pitkään mikä meidän elämän missio on tässä yrityksessä ja pari vuotta sitten kehitettiin semmoinen yksinkertainen iskulause joka aina vastaa kaikkiin meidän kysymyksiin, esim. onko tämä meidän näköistä toimintaa. Jos joku niistä ei toteudu niin se ei ole todennäköisesti se meidän juttu. Eli se on maku, alkuperä ja intohimo. Ja se niin kuin ohjaa kaikkea meidän tekemistä. Maullisesti hyvä, alkuperä "sii och så" tai ei minua oikein kiinnosta niin sitten me jätetään se väliin. Ollaan niin monessa jutussa mukana niin välillä pitää miettiä mistä me jäädään pois.

Intervjuare: Miten tunnistat ravintolasi vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat? Miten ennaltaehkäiset ja vahvistat näitä tulevaisuutta ajatellen?

Respondent: Vahvuus on aina ollut se meidän oma-peräisyys, innovatiivisuus ja se sellainen että tehdään asiat meidän omalla tavalla. Mutta yhtäläillä se on meidän heikkous. Kyllähän se on aina kun fokusoidaan omaan juttuun, se on yhtäläillä myöskin siinä vaiheessa meidän pitää olla koko ajan hereillä ja joustavia. Jos ollaan tehty virhe niin se pitää heti huomata ja korjata se nopeasti. Vahvuutena myös se, että aina ollaan oltu pieni pk-yritys pienellä henkilökunnalla, mutta taas heikkoutena, että pienet virheet voivat kaataa meidät joten meidän toiminnassa on tärkeätä rakentaa kunnollinen organisaatio, meillä pitää toimia kuten yritys. Ei riitä, että mennään kaikkeen kivaa mukaan vaan pitää osata organisoida kuka tekee mitäkin. Yhtenä vahvuutena on myös että ollaan tämä

nopean kasvun yhteydessä osattu kasvaa itsekin, koulutetaan koko ajan ja meitähän pidetään alalla ihan hyvänä ja hyvä maine on. Heikkouksina tietyllä tavalla meidän alalla monet heikkoudet liittyy tyyliin taloudellisiin asioihin eli se että minkä lainen talous maailmalla on ja miten se heijastuu meidän ruoka myyntiin ja yritysostoihin. Mehän ollaan hyvin sidoksissa yrityksiin jotka sijaitsevat ravintolan lähellä.

Bilaga 3 Intervju med Matti Wikberg, 25.11.2015 i Helsingfors

Respondent: Minä olen aloittanut ravintoloitsijana vuonna 2000, eli olen tehnyt tätä nyt 15 vuotta. Silloin minä olin duunissa tuolla Chez Dominiquessa ja sitten se tuli myyntiin ja me ostettiin se porukalla pois. Tavallaan siitä lähtien se oma näkökulma asiaan on ollut, tietty kokkina eli suorittavaan, mutta myös ravintoloitsijan näkökulma myös siihen pyörittämiseen eli taloudelliseen puoleen ja kaikkeen siihen. Tomin (Björck) minä tapasin 2003 kun olin keittiömestarina Chez Dominiquessa, Tomi tuli sinne nuorena kokkina hommiin ja tota silloin me tehtiin työtä yhdessä ja meistä tuli hyvät frendit. Tehtiin pitkää päivää eli oltiin koko ajan yhdessä, mutta sitten vapaa-ajallakin juotiin Erottajalla viiniä ja suunniteltiin tulevia ravintoloita. Sitten muutenkin meillä on Tomin kanssa yhteneväisiä juttuja uralla, ollaan molemmat oltu sekä Lontoossa että Sydneyssä töissä ja muutenkin reissattu paljon. Meillä oli moniin asioihin niin kuin laatukriteerit ja mikä on hyvä ravintola ja ruoka, samat ajatukset. BW sitten sai alkunsa 2007 kesällä, Tomi asui silloin Ausseissa ja tuli kesälomalla käymään. Silloin me päätettiin, että avataan Farang. Siitä päätöksestä meni sitten kaksi vuotta, että saatiin ravintola auki elokuussa 2009. Se ensimmäinen vuosi eli 2007 meni suurin piirtein liikesuunnitelman tekemiseen ja samalla aikaan alettiin hakemaan sopivaa liiketilaa. Me tehtiin taidehallista sopimus 2008 syksyllä, eli vuotta ennen avaamisesta. Se oli siinä remontissa ja me päästiin suunnittelemaan meille sopivaa keittiötä ja tilaa. 2009 me avattiin.

Intervjuare: Mitkä tekijät vaikuttivat ravintolan sijainnin päätökseen?

Respondent: No järjestyksessä niin Farang, me oltiin silloin aloittavia yrittäjiä eikä meillä ollut hirveästi rahoitusta takana tai mitään muuta niin me haettiin aika laajalla skaalalla sitä tilaa. Farangista tuli ehkä se ravintola joka vähän rikko sitä ajatusta että, minkälainen tietyn tyyppisten ravintoloiden pitäisi olla. Eli kivenheiton päästä Esplanadilta, mutta ehdottomasti etsittiin niin läheltä keskustaa kun mahdollista. Sekin miten me saatiin toi tila niin se tuli oikeastaan sitä kautta että, avattu suu oikeassa paikassa oikeaan aikaan mutta totta kai ennen sitä katsottiin vuokraus ilmoituksia ja kyseltiin

freundeiltä. Sitten se taidehallin tila tuli mun kaverin kautta, se oli vuokrannut sen tilan ja tajunnut ettei haluakaan sitä tilaa. Me tarjottiin heille tapa päästä irti koska ei ne muuten varmaan olisi päässyt irti siitä vuokrasopimuksesta mutta sitten niillä oli heti vaihtoehto että hei nämä tyypit olisi valmiita perustaa tähän ravintolaa. Ei se ihan näin yksinkertaisesti mennyt että, totta kai meidän piti myydä ideamme taidehallinnon säätiölle. Ehkä se oli isompi tila kuin alunperin haettiin mutta se osoittautui erittäin hyväksi päätökseksi. Henkisesti se on Arkadiankadun väärällä puolella, vaikka Kamppiin kävelee se kaksi minuuttia, niin se on Töölön puolella. Jos miettii sitä rakennusta niin siitähän voi kävellä sata kertaa ohi ilman että sinä tajuat että siinä on ravintola. Onhan siinä ikkunat kadulle päin mutta ne on niin korkealla, onneksi ihmiset ovat löytäneet sinne viimeiset kuusi vuotta kiitettävissä määrissä. Se tuli sitä kautta, kyllähän sinä aikoina liiketiloja vapautui, mutta Royal ja Palace oli silloin voimissaan ja kun lähdetään tarjouskilpailuun niin kyllä siinä nopeasti jää kakkoseksi jos ei rahaa ole. Gaijin tuli niin että, meillä oli Farangissa paljon kanta-asiakkaita, niin kuin edelleenkin, ja yhdet kanta-asiakkaat olivat sitten Gaijinin tilan vuokranantajia ja ne tuli sitten meille esittää sitä liiketilaa, että meillä olisi liiketila tässä bulevardilla, olisitteko kiinnostuneita tästä. Gaijinin tiloissa oli intialainen ravintola ennen meitä ja niiden sopimus oli menossa umpeen ja vuokranantajat eivät halunneet sitten jatkaa niiden sopimusta. Sitten me päästiin siihen uutena vuokralaisena, mutta totta kai siitäkin käytiin tarjouskilpailu ei se niin yksivaltaisesti mennyt, mutta ne sitten valitsi meidän liikeidean. Sitten samaan aikaan oikeastaan jos puhutaan Boulevard Socialista, joka avattiin vuotta myöhemmin, niin se oli jo melkein tiedossa siinä vaiheessa kun me tehtiin Gaijiniä. Siinä oli Waynes Coffee ja ne on lähdössä siitä ja siinäkin oli sama vuokranantaja ja se tuli sitten silleen, että meillä olisi tämä tässä naapurissa, keksittekö te tähän jotain, niin sitten me otettiin se. Sitten tota tuli Tukholma mikä on tota omana projektina muutaman tunnin keskustelu aihe, mutta sielläkin me haettiin jalkatyönä, kierreltiin siellä, mitä mahdollisia mestoja siellä on. Lopuksi me palkattiin pari kaveria välittäjäksi. Ne oli sitten mukana sopimusneuvottelussa ja sehän ei ollut loppujen lopuksi kauhean halpaa, mutta oli se sen arvosta. Saatiin semmoinen tila mitä me saatiin, ei me oltaisi muuten millään itse päästy siihen väliin. Se tila missä Tukholman Farang on niin ne ei itse asiassa halunnut siihen ravintolaa, mutta me sitten myytiin se idea niille. Sitten me kutsuttiin ne Suomeen, kiinteistöomistaja ja koko johtoryhmä - lennätettiin ne tänne ja syötettiin meidän ravintoloissa. Siinä vaiheessa, ennen sitä ne oli vähän skeptisiä mutta sen jälkeen ne oli ihan että joo joo. Se oli semmoinen vuoden projekti siitä kun me ensimmäisen kerran käytiin tilassa, sopimusneuvottelut ja

sitten suunnittelut ja muutenkin. Joka toinen viikko tuli käytyä. Sitten tota jäljellä on enää Bronda, jos puhutaan liiketila valinnasta. Se taas tuli silleen, että oltiin just saatu Tukholman Farang auki ja se oli tosi iso ja raskas projekti ja sitten me oltiin Tomin kanssa silleen, että nyt ei tehdä vähän aikaan mitään, ei ainakaan mitään isoa. Ja sitten tuli tarjous, että meillä olisi Eteläesplanadi 20 liiketila, olisiko teillä mitään kiinnostusta. Sitten sillain me mietitään että Esplanadin puiston laidassa 800 neliötä, että pitäisikö tätä kuitenkin yrittää. Se tuli kanssa tarjouskilpailun kautta.

Intervjuare: Mikä sai sinut rekrytoimaan henkilökuntasi jäsenet? Miten ylläpidät positiivisen ja kannustavan työilmapiirin josta saadaan asiakkaille paras mahdollinen palvelu?

Respondent: Silloin kun me avattiin Farang niin meillä oli 11 työntekijää joista 2 oli minä ja Tomi. Nyt meitä on 170 henkeä niin periaatteessahan me rekrytoidaan käytännössä koko ajan. Välillä tulee tietysti, sitten kun puhutaan tietynlaisesta asemasta niin kuin ravintolapäälliköistä tai muista niin niitä nyt onneksi ei tarvitse rekrytoida koko ajan. Mutta tota muuten niin periaatteessa joku paikka on aina auki ja tota koska me taas käytetään paljon energiaa ja aikaa siihen perehdyttämiseen, sitten kun joku ihminen on töihin otettu niin siinä haastattelu vaiheessa jo seurataan tosi paljon ihmisiä ja yritetään mahdollisimman tarkkaan ajatella sitä, että sopiiko se siihen tehtävään, koska jos se otetaan sisään ja sille vedetään kolme viikkoa perehdytystä ja sitten se on kaksi viikkoa duunissa ja sitten päättää, että ei tämä ollut hyvä juttu ja lähtee menee, sitten se on käytännössä maksanut meille aivan järjettömästi. Niin kuin se koko prosessi, siksi se rekrytointi on niin tarkkaa, mutta sitten myöskin me ei haluta tinkii siitä perehdyttämisestä koska me halutaan, että ne ihmiset jotka on meillä töissä niin ne tietää mitä ne tekee. Siinä vaiheessa kun ne on asiakkaan kanssa kontaktissa tai tekee keittiössä ruokaa niin niitten ei tarvitse enää avoilla, että mitä ne on tekemässä ja tota sitten tietenkin kun ollaan saatu ihmiset perehdytettyä ja töihin, niin mehän pyritään pitämään ne meillä myöskin töissä, jo sen takia, että se perehdyttäminen on jo niin kallista, sitä ei niin kuin viitti tehdä koko aikaa, mitä pitempää ne ihmiset on meillä töissä niin sitä enemmän ne tietä firmasta ja sitä enemmän tietää mitä ne on tekemässä niin sitä paremmin ne pystyy sen tekemään. Sellainen tota, sanottaisiko sitä hiljaiseksi tiedoksi, mutta sellainen käsitys siitä, että mitä ollaan tekemässä eikä se välttämättä liity sen työn teknisiin, asioihin tai edes siihen kirjalliseen tietoon niin kuin ruokalistoista tai muista, koska ne pystyy opettelee, mutta niin kuin muuten se käsitys siitä palvelumallista ja miten tehdään asioita sehän muodostuu sitten vasta työtä tekemällä ja kuukausien kuluessa. Se on myös ää-

rimmäisen tärkeätä pääomaa ja sitä ei pysty kolmen viikon perehdytyksessä opettaa ihmiselle vaan se on se mikä sitten kertyy kuukausien aikana. Senkin takia yritetään pitää ihmisistä kiinni. Ja sitten mikä tulee siihen työkuulttuuriin, siihen fiilikseen ja sellaiseen niin en minä oikeasti tiedä mitä siihen vastaisi. Ehkä se työkuulttuuri mikä BW:llä on jos sitä alkaisi miettiä, niin ehkä se on rakennettu silloin 2009 ja sitten se on niin kuin sen jälkeen vain jäänyt elämään ja totta kai siitä pitänyt kiinni ja pyritään sitä vahvistaa, mutta koska siihen kulttuuriin luomiseen menee myös todella kauan aikaa. Ei se onnistuisi, että joku soittaisi jostain toisesta firmasta, että teillä on tosi kivaa siellä, että voit sä tulla tänne meille tekee samanlaisen fiiliksen, ei se vaan onnistuu sillä tavalla. Se mikä meidän käsitys oli, toiminnasta ja miten asiat tehdään, niin jälleen se, että me ollaan hyvin työvuorovaltaisella-alalla, että sitä ruokaa tehdään käsin ja se palvelu mitä asiakkaat saa on hyvin henkilökohtaista niin sitä pitää arvostaa. Me arvostetaan sitä ja sen täytyy näkyä tekemisessä

Intervjuare: Onko Helsinki sijaintina, asukkaillaan ja kulutus kulttuurillaan ollut ravintolaan vaikutuksia, mikä taas haasteellista?

Respondent: No siis tota paljonhan on ollut haasteita jos ajattelee sitä mitä me tehdään ja miten me tehdään. Jo silloin alkuun kun me oltiin avaamassa Farangia niin kyllä siinä muutama kulmakarva nousi kun me kerrottiin, että me ollaan tekemässä modernia aasialaista ravintolaa ja tota me perustetaan se Töölöön, taidehalliin, ja jengi oli silloin, että mitä te olette vetänyt. Meillä oli vedonlyönti ringit pystyssä, että kestäkö joulun asti. Sitten se tota, että konsepti oli vähän eksoottinen mikä tietenkin loppujen lopuksi toimi meidän eduksi koska sillä erottautuu kaikista muista kilpailijoista, mutta sitten erilaisia asioita mitä me tehtiin ja tehdään edelleen sitä, että kannustetaan sosiaaliseen syömiseen ja on jaettavia annoksia ja on pitkiä pöytiä missä saattaa istua useampia seurueita ja kaikki tällaiset oli vähä varman pakan ulkopuolelta. Mitkä totta kai itsekin mietti silloin etukäteen, että miten tämä mahtaa tippuu, mutta tosi vähän mitään ongelmia on ollut ja sitten nyt tietty määrä uusii paikkoja käyttää niitä samoja ajatuksia kun millä me lähetettiin silloin liikkeelle ja sitten kaksi kattausta, en tiedä käyttikö kukaan kahta kattausta ennen kuin me alettiin tekeä sitä. Että sulla on tällainen slotti, sinä tulet viideltä tai kuudelta tai kahdeksan jälkeen, jos haluta tulla seiskalta niin sano vaan, että semmoisia pöytiä meillä ei vaan ole tarjolla. Mutta onhan se ollut haastavaa tehdä tiettyjä asioita ensimmäisenä, mutta eihän me olla näitä ajatuksista varsinaisesti keksitty ja nämä on toimintatapoja jotka on taas vallallaan monessa isossa kaupungissa ulkomaililla. Me ol-

tiin vaan, että miksi me ei tehdä asioita näin täällä ja tota ihan hyvin ne on lähtenyt me-
nee, mutta totta kai miten toimintaympäristöt ja asiakkaat vaikuttaa siihen toimintaan
niin on se tosi sellaista vuorovaikutusta. Kaikki vaikuttaa kaikkeen, pakkohan meidän
on joka paikassa ottaa se huomioon, kenelle me sitä myydään koska se on se asiakas.
Verrattuna Tukholmaan niin sehän on toimintaympäristönä vielä semmoinen kovempi
kilpailu, siellä on enemmän korkeatasoisempia ravintoloita ja asiakkaat on ehkä sillä
tapaan kokeneempia, että ne on pitempää käynyt huipputasoisessa ravintolassa, niin niil-
lä on vähän eri tyyppiset odotukset ja miten se homma toimii ja niin ne käy useammin,
useampia kertoja keskivertaisesti viikossa ravintolassa syömässä. Se saattaa myös tar-
koittaa, että ne ei välttämättä käytä yhdellä kerralla yhtä paljon rahaa kun mitä suoma-
lainen asiakas kun käy harvemmin. Käytännön juttuja, maistelumenuja myydään vä-
hemmän, ihmiset on itsevarmempia ja tilaa a la cartea, me halutaan tätä ja samoin juo-
mapaketeissa niin tota jos ottaa maisteltumenun niin ne ei välttämättä ota sitä juomapa-
kettia vaan pulloittain, lukee listan ja me halutaan tota. Sellaisia pieniä asioita. Se ero ei
ole kun yö ja päivä, vaan prosentuaalisesti vaan. Maistelumenuja me pyritään myydä,
koska sillä me taataan tietyn tyyppinen keskiostos ja se palveluprosessi ja miten keittiö
toimii on rakennettu siihen sopivaksi. Se on helppo vaihtoehto ja varsinkin kun puhu-
taan suhteellisen eksoottisesta tuotteesta ja sulla ei ole itsevarmaa ja miten aasialainen
ateria rakennetaan, mitä siinä kuuluu olla. Maistelumenu on helppo valita. Sinä taval-
laan nostat kädet ylös ja luostat, että me otetaan susta huolta. Siihen meidän palvelu taas
tähtää. Sitten kun ihminen on sen valinnut sitten se prosessi pyörii ilman, että asiakkaan
tarvitsee ihmeemmin miettiä.

Intervjuare: Onko sijainti mielestäsi myös verkossa? Mistä asiakas saa yhteyttä ravinto-
lan ollessa kiinni?

Respondent: No siis täytyy totta kai, jos ajattelee niitä median eri kanavia. sosiaalinen
media on tällä hetkellä yksi tärkeimmistä. Että se, että miten sen toteuttaa ja minkälai-
sella laajuudella, niin se on sitten se tyyli on tärkeämpi kun että yrittää tehdä kaikkea.

Intervjuare: Miten markkinointe ravintolan avaamista ja miten jatkoitte? Miten tuotetta
markkinoidaan kun kyse on ravintolakäynnistä, jossa tuote ostetaan ja kulutetaan samal-
la?

Respondent: Kyllä me periaatteessa ollaan avattu kaikki ravintolat samalla tavalla ja se
on, että me ei olla tehty mitään niin kuin maksettua ennakko markkinointia mitenkään

ravintolan kohdalla. Farangin kohdalla me oltiin sillä tavalla uusi tuntematon toimija firmana niin ehkä se oli silloin tietoista, että sitä ei silleen alkuun lähetty markkinoimaan, että haluttiinkin semmoinen "soft opening", saada vähän harjoitella sitä, ei se hirveen pitkään se harjoittelukausi kestänyt koska siellä meni ehkä pari viikkoa niin se sali olin ihan pulloillaan, mutta tehokkain markkinointimuoto on semmoinen positiivinen suusta suuhun, eli sitten kun ne ensimmäiset ihmiset käy siellä niin ja pitää siitä mitä saa ja kertoo siitä kavereilleen ja sitä kautta se alkaa kehittymään, se on paljon tehokkaampaa kun se että vetää sen siihen radioon joka kehuu ravintolat maasta taivaisiin ja tuleeko jengi nyt tsiigaa vai ei. Samalla tavalla me ollaan avattu kaikki ravintolat ja ei me olla tehty niin kuin mitään ennakkomarkkinointia. Nyt tietenkkin meillä on tietty asema yrityksenä Helsingissä niin jos me tehdään jotain uutta niin sillä on jo semmoinen luontainen kiinnostus sitä kohtaan kun meillä on paljon kanta-asiakkaita ja plus että Helsinki ja Suomi on markkinana aika pieni, lehtiin tai muuta jotka kirjoittavat ruuasta tai ravintolasta ja kun ollaan pienessä markkinassa ja jutun aiheita ei ole liikaa niin voit olla varma, että kaikki tulee tekee siitä jutun, niin miksi maksaa sitten markkinoinnista erikseen kun on sivukaupalla palstatilaa joihin antaa haastattelua. Että sitten tietysti se on tärkeätä, että siinä vaiheessa kun antaa niitä ensimmäisiä haastatteluita on, että mitä niissä puhuu, sulla pitää olla tarina jo valmiina koska sitten jos sinä pystyt syöttää sen saman tarinan useampiin lehtiin ja ihmiset kuitenkin lukee niitä ristiin, niin sitten se tavallaan vahvistaa sitä käsitystä siitä, että ai niin nämä tekee sitä ja tätä. Ei sinnekään tavallaan kannata mennä ihan otsa auki puhumaan mitä sattuu. Tarinat on tärkeitä.

Intervjuare: Kuinka kokonaisvaltainen ja laadukas palveluprosessi saadaan aikaiseksi?

Respondent: Kyllä se täytyy suunnitella, sitten se täytyy kouluttaa ja sitten sitä pitää valvoo. Että se miten asiat tehdään myyntipalvelussa ja mitä kaikkea siinä välissä tapahtuu, kaikki varmistukset sun muut. Miten se tieto on siirtynyt sinne ravintolaan ja miten ne asiakkaat otetaan vastaan, että voihan sen kirjoittaa auki, kaikkea ne tavallaan portaat ja sitä prosessia voi hioo ja sitä voi suunnitella mutta tosiaan ei se suunnittelu pelkää riitä sitten se täytyy myydä niille työntekijöille ja sitten se täytyy kouluttaa ja sitten se täytyy varmistaa, että se homma myös toimii. Sitten totta kai me ollaan työvuorovaltaisella-alalla jossa ihmiset näitä tekee eli sitten tarvitsee rekrytoida oikeanlaisia ihmisiä ja yrittää pitää ne myöskin töissä.

Intervjuare: Miten ravintolan ulkonäkö ja yleinen tila vahvistaa tuotetta?

Respondent: Siis tosi paljon, meidän ajatus on ravintolatoiminnasta se, että on kokonaisuus joka rakentuu todella monista pienimmistä ja suuremmasta yksityiskohdista, mutta tota kyllä se siinä vaiheessa kun astelet kadulta sisään ravintolaan niin kyllä siinä kahden metrin tuulikaapin aikana pitäisi jotain tapahtua, jotain sellaista, että kun sinä oikeasti astut ravintolaan sisään niin astut eri todellisuuteen. Se ajatus mikä siinä ravintolassa on ideana niin ympäröi sua, kaikilla mahdollisella tavalla, sisustuksilla, henkilökunnan tervehdyksellä ja asusteista ja kalusteista, pöydistä, tuoleista kaikesta lähtien se toimii yhteen. Niin kuin sisustuksessa ja muussa niin tota, kun itse tulee paljon oltua tekemisessä suunnittelijoiden ja arkkitehtien kanssa tekemisessä, niillä on oma näkemys siihen tilaan kun katsoo ammattilaisen silmällä jotain tilaa miten se toimii ja miten se on suunniteltu, millaisia ratkaisuja siellä on tehty. Tosi harvat asiakkaat tietenkin tajuaa sellaisia asioita, ja ne ei katso sitä asiakkaan silmin ja niitten tarvitsee tietoisesti tajuta miksi jotain asioita tehty jotain mutta minä olen sitä mieltä, että alitajuisesti se muodostaa kokonaisuuden tai ei, ja se säteilee moneen asiaan niin kuin siihen minkälainen fiilis niillä on, esimerkiksi menu myynnissä ja muusta että onko niillä semmoinen fiilis ja onko ne hyvissä käsissä vai eikö ole. Kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Intervjuare: Miten kartoitat tuotteesi hinnan? Onko hinta muuttunut ravintolan avaamisesta?

Respondent: Itse asiassa, jos katsoo että, tosiaan niin ihan kiva kattoo mitä meidän maiselumenue maksoi vuonna 2009, mutta ei siinä Farangin kasarimenussa ole ihan hirveen monen euron korotus kuuden vuoden aikana tullut. Olisi ehkä pitänyt sitä tavallaan nostaa, jos ajattelee yleisesti hinnan kehitystä niin enemmänkin, mutta tota kyllähän me hinta määritellään tietenkin katteen kautta, mutta on meillä myös näkemys siitä, että mitä meillä asiat maksaa ja missä hintaluokassa meidän pitää pysyä jotta se hintamielikuva mikä asiakkaalla on, on meille suosiollinen, mutta ei meidän ravintolat ole kaupungin halvimpia, mutta ei ne missään nimessä kalliimpia ole. Monet s-ryhmän paikat velottaa jostain kura-pihvistä enemmän mitä meillä maksaa käsintehty ruoka ja tota me pystytään pitää se yllä oikeanlaisena volyymina ja sitten sillä että niin kuin hyvän palveluprosessin ja asiantuntevan henkilökunnan kautta me saadaan se keskiostos kuitenkin, me saada sitä lisämyyntiä, että me saadaan sitä keskiostosta nostettua tietylle tasolle ja sehän siihen kokonaispottiin ratkaisee. Enemmän just se kun, että minkälainen kate yhdestä tietystä annoksesta me saadaan. Ja jos raaka-aineitten hinnat vaihtuu niin totta kai sen pitää näkyä meidän tuotteen hinnoissa ja sitten tota tietyn tyyppisiä indeksi-korotuksia,

täytyy välillä tehdä. Aika vähän sellaisia yksittäisiä äkillisiä hinnanvaihdoksia täytyy tehdä koska ei ne raaka-aine hinnat nyt sillä tavalla heittele, enemmän se on silleen, että jos sahramin hinta nousee kuusinkertaisesti niin sitten ei käytetä sahramia, sitten tehdään jotain muuta, kun se että siirrettäisiin se hinta asiakkaalle. Siitä tulisi vaan väärä. Hinta-laatu suhdehan on se joka määrää enemmän kuin tavallaan se pelkkä hinta. Jos joku voi pitää sitä, että viisikymmentä jostain ateriasta on kova hinta, tai sitten jos ne käyttää yhdeksänkymmentä mutta saat mielestään paljon enemmän kun mistä maksat niin sitten niitten mielestä se yhdeksänkymmentä on paljon siedettävämpää.

Intervjuare: Miten luot kokonaisvaltaisen tuotteen joka tyydyttää asiakkaan tarvetta, mielikuvaa sekä tuotteen tarvitsemaa lisäarvoa? Miten erottaudutte kilpailevasta tuotteesta tällä?

Respondent: Voisin tässä viitata edelliseen vastaukseen, kyllähän meillä kaikki asiat, kaikki liikeideat, aina lähtenyt ruuan ympärille, mutta pitää tunnustaa, että ei se ruoka ole kuin 50 % siitä elannosta kun se jengi tulee sisään, ehkä se pelaa pääroolia, mutta palvelu on yhtä tärkeätä ja sitten kaikki tämä muu siihen ympärille, se kaikki vaan toimii yhdessä ja vahvistaa toisiaan. Se on vaan se homma, viedään mahdollisimman pitkälle ja yritetään toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla, kaikki mahdolliset aspektit sitä kokemuksesta, että ne tulee sinne ravintolaan. Periaatteessa se kokemus alkaa jo ennen kun ihminen tulee ravintolaan, on se sitten että ne soittaa ja puhuu jonkun kanssa myyntipalvelussa tai käy verkkosivuilta tsiigaa menuta ja sitä ulkoasua ja kaikkea muuta. Se alkaa jo sieltä. Me ollaan ihan tietoisesti pidetty ihmisiä siellä myyntipalvelussa vastaamassa niihin puhelimiin eikä siirretty siihen, että kaikki olisi nettipohjaisessa vaarajärjestelmässä koska siinä taas puuttuu se inhimillinen kosketus.

Intervjuare: Miten tunnistat ravintolasi vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat? Miten ennaltaehkäiset ja vahvistat näitä tulevaisuutta ajatellen?

Respondent: Ei ollut kauhean yksinkertainen kysymys. Käytännössä tämä duuni on sitä, että kokoajan tarkkaillaan ja sitten muutenkin ravintola-toiminnassa sinun pitää aina, jos keittiössä pitää elää, kolme tai neljä päivää etukäteen siinä käytännön duunissa ja ravintolapäälliköt ja keittiömestarit pitää elää vähintään se kolme viikkoa etukäteen kun ne ajattelee työvuorolistoja ja muuta. Kyllä siinä ravintolan pyörittämisessä sinun pitäisi olla ainakin se neljännes osa siitä edellä, ajatellen sitä, että sesonkeja on tulossa ja mitä juhlapyhiä ja mitä muuta on tapahtumassa. Sitten jos ajattelee firman pyörittämistä niin

sen perspektiivin pitäisi olla tavallaan vielä pidemmällä. Pitäisi miettiä vuosi tai kolme eteenpäin, että mitä on tapahtumassa ja mihin ollaan menossa kuten mihin suuntaan ja miten sinne päästään. Siinä tavallaan suunnittelussa tulee pyöriteltyä niitä uhkia ja mahdollisuuksia tavallaan osana sitä prosessia kokoajan, mutta totta kai pitää kokoajan reagoida mikä on toimintaympäristö ja mikä on esimerkiksi yleinen taloudellinen tilanne tai ihan mikä tahansa, onko se sitten vuoden ajasta kiinni. Sitten isommista asioista kuten kulttuuriset muutokset, miten ihmiset käyttää ravintoloista ja kuinka paljon niillä on aikaa siihen ja mitä ne odottaa. Parasta on jos pystyy olla siinä kehityksen kärjessä ja että on itse muuttamassa niitä, kuten tottumuksiin ja sitä kulttuuria kun, että reagoisi johonkin muutokseen, siinä tulee aina vähän jäljessä.

Bilaga 4 Intervju med Timo "Lintsi" Linnamäki, 24.11.2015, Helsingfors

Intervjuare: Mitkä tekijät vaikuttivat ravintolan sijainnin päätökseen?

Respondent: Totta kai ykköskriteeri oli se, että mistä tavallaan löytyy se semmoinen järkevä hintainen paikka ja muuta, mutta kyllä sen tavallaan kumminkin piti olla kuitenkin tässä aika ydinkeskustan, kävelymatkan päästä Stokkalta, se oli tavallaan meillä semmoinen kriteeri mitä mietittiin. Silloin se on vielä niin kuin hyvin tavoitettavissa siellä missä ihmiset liikkuu. Tämmöinen siinä oli niin kuin sääntö. Ja sitten totta kai siihen vaikutti tietysti se, että missä on vapaat liiketilat ja tavallaan mihin oli varaa. Siinäpä ne oikeastaan nyt ehkä ne painojuuret meillä oli.

Intervjuare: Mikä sai sinut rekrytoimaan henkilökuntasi jäsenet? Miten ylläpidät positiivisen ja kannustavan työilmapiirin josta saadaan asiakkaille paras mahdollinen palvelu?

Respondent: No alun alkuaan, rekrytoiminenhan meni hyvin pitkälle silleen, että tavallaan semmoisesta ihan lähipiiristä ja vanhoista työkavereista ja kenen kanssa on viime aikoina ollut duunissa ja näin. Mutta tavallaan kun meidänkin firma on kasvanut ja muuta niin nekin loppuu jossain kohtaan, ei vaan sitten tunne niin paljon ihmisiä sitten kun ei ole ollut muualla kuin siellä omassa duunipaikassa, minä puhun nyt yrittäjän kannalta, ethän sinä ole tutustunut uusiin ihmisiin siinä mielessä, että se ihan semmoinen lähipiiri ja ihmiset jotka sinä tunnet niin niitä ei sitten jossain kohtaan yksinkertaisesti riitä. Silloin pitää laajentaa sitä kehää, että mistä lähetään rekrytoimaan, sitten vähän kaverin kaveria ja tällein. Mutta aika puskaradiolla kuitenkin menty hyvin pitkälle, mutta ei enää nykyään sekään riitä, että kyllä me, "some" on aika hyvä kanava noissa

rekrytoinnissa, että sitä me ollaan käytetty tosi paljon minkä takia en niin nopeasti laita minnekään molliin (mol.fi) tai tämmöiseen on koska niitä tulee sitten niin hirveästi niitä vastauksia ja ihan laidasta laitaan ja ne pitää kummisikin aina käsitellä ja siinä on prosessi käydä ne kaikki läpi ja sitten täytyy vastata ja kontaktoida ja muuta ja seuloo sitten jos sinulle tulee yhtäkkiä joku viisikymmentä hakemusta ja siinä on aika iso duuni myöskin. Some on ollut hyvä kanavan, ja sinne tekee semmoisen ilmoituksen joka jo rajaa tavallaan hyvin sitä, että mitä halutaan ja minkälaista tyyppiä haetaan. Se on se käytetyin, sitten on tietysti nämä koulujen kautta tehtävät työssä oppimisharjoittelut, sieltäkin aina silloin tällöin erottuu hyviä tyyppejä, helmiä, jotka sitten on helppo rekrytoida "kesä Hessuksi" ensin tai kesäduuniin, ollut ehkä kolme tai neljä kuukautta ensin harjoittelemassa tai jotain, tuntee talon ja tavat niin tavallaan siinä on helppo lähestyminen. Se on hyvä tapa semmoiseen jos haetaan koulunpenkiltä tai nuorempaa kokkia tämmöisiin tehtäviin ja sittenhän noita avoimia työhakemuksia tulee myöskin paljon, tai kokoajan että se on sitten semmoista että kun niitä tulee johonkin saumaan kun on just tarve niin se saattaa natsaa. Meillä ei ole kumminkaan niin iso firma, että meillä olisi tarvetta semmoisiin joukko rekrytointia ollut, siis jos nyt olisi tilanne, että avattaisiin vaikka joku uusi ravintola tai olisi tämmöinen tilanne niin ja tarvittaisi yhtäkkiä rekrytoida yhtäkkiä niin kuin kymmenen ihmistä, tavallaan sitten täytyisi varmasti tehdä joku vähän laajempikin rekrytointi tietyllä tavalla.

Ensinnäkin me ollaan reiluja ja rehellisiä palkanmaksajia, me maksetaan myöskin mun mielestä kun moni muu peruspalkkaa jengille mutta sitten taas me maksetaan kyllä kaikki lisät ja kaikki. Ei olla lähetty sille tielle, että tehtäisiin könttä tai urakkapalkka sopimuksia, tietysti esimiehet on eri asia mutta jos puhutaan nyt ihan perushenksusta. Sitten meillä on tietysti, jos mietitään firman puolesta, niin me tarjotaan myöskin tommoinen, kun on totta kai lakisäätoinen tapaturmavakuutus, niin meillä kaikki työntekijät on myös vapaa ajalle tapaturma-vakuutettu meidän piikkiin. Työterveyshuolto meillä on hyvä, Mehiläisellä ihan kattava paketti sielläkin. Sitten tota perus tämmöiset tuetaan liikuntaa liikuntaseteleillä ja niin kuin hyvä duuni ja duuniympäristö ja mukavat työkaverit ja tsemppi henkinen juttu ja sellainen yhdessä hiilessä, yhdessä tekemisen meininki, kuitenkin laatumeininki.

Intervjuare: Onko Helsinki sijaintina, asukkaillaan ja kulutus kulttuurillaan ollut ravintolaan vaikutuksia, mikä taas haasteellista?

Respondent: Varmasti, minä olen aina sanonut tavallaan silleen, että pääkaupunkiseutu alue ja varsinkin Helsinki, niin on ihan oma markkina alueensa. Täällä pätee tavallaan ihan eri lainsäädäntö kun tai lainalaisuudet kun tota noin muualla Suomessa vielä. Tietysti isoimmissa kaupungeissa niin kuin Tampere ja Turku varmasti saman tyyppistä settiä tänä päivänä mutta se, että täällä tavallaan on se semmoinen tieto jo niin kuin mikä on hyvä ruoka ja hyvät ravintolat ja käydään jo tavallaan kuuluukin jo arjessa, että käydään viikolla syömässä ja käytetään niitä palveluita ihan eri tavalla, että ollaan siinä mielessä vähän enemmän keskieurooppalaisempia jos voi sanoa. Toki haaste puolella jos miettii, niin onhan se kilpailu ihan eri täällä, mutta tavallaan niitä potentiaalisia kulluttajiaakin on täällä kyllä selkeästi enemmän ja koko ajan kasvamisessa määrin. Että, ehkä haasteellista on se, että kilpailu on totta kai niin kuin tosi kovaa täällä.

Intervjuare: Onko sijainti mielestäsi myös verkossa? Mistä asiakas saa yhteyttä ravintolan ollessa kiinni?

Respondent: Me oltiin alunperin TableOnline:ssa, nyt me ollaan oltu siinä Quandoo:ssa vuoden vaihteesta asti, mutta sama systeemi toisin sanoen. Sieltä toimii tämä varauskalenteri sitä kautta ja sitten toki puhelimella me ollaan tavoiteltavissa aina tiettyinä aikoina mitkä meillä on niin kuin netissä ilmoitettu ja perus sähköposti ja itse asiassa yllättävän paljon ihmiset laittaa Facebook:issa viestiä myöskin mihin me ainakin täällä Pastiksen päässä vastaillaan kylläkin, seuraillaan sitä viesti liikennettä siellä, jollain on silleen, että ne ei ollenkaan käsittele tavallaan Facebook viestittelyä, ne haluaa keskittää sen siihen sähköposti hommaan. Me ollaan kyllä seurattu sitten sitäkin puolta siellä. Kyllähän meillä on Twitter tilit ja systeemit, Instat (Instagram) ja muuta, kyllä meidät nyt aina kiinni saa. Se ei ole kyllä koskaan siitä jäänyt mikään kiinni

Intervjuare: Miten markkinointe ravintolan avaamista ja miten jatkoitte? Miten tuotetta markkinoidaan kun kyse on ravintolakäynnistä, jossa tuote ostetaan ja kulutetaan samalla?

Respondent: Silloin kun Muru avattiin tavallaan, mehän ei ihan hirveästi sitä edes mitenkään markkinoitu tai laitettu euroja markkinointiin silloin avauksessa. Se meni aika paljon puskaradion kautta plus siitä, että lehdistö ja muu media tavallaan kiinnostu tosi paljon ja meistä kirjoitettiin ihan hirveästi joka paikassa. Tavallaan se oli se markkinointi mitä me silloin tarvittiin, mikä kantokin niin kuin tavallaan pitkän ajan. Mutta kyllä, jos ajatellaan niin kuin nykytilannetta, tässä viisi vuotta ovien avaamisesta ja Pas-

tiksen avaamisesta on jo yli kaksi ja puoli vuotta niin kyllä tänä päivänä niin täytyy koko ajan rummuttaa jossain. Tietysti "some" on tosi iso juttu, sitten kaikkihan me ollaan kerätty isot asiakasrekisterit matkan varrella, että meillä on isot niin kuin monien tuhansien ihmisten asiakasrekisteri ja sähköpostit eli suoramarkkinointia ja kaikki eri näköiset pienet tapahtumat ja tavallaan se, että jollain tavalla pysyttäisi koko ajan vähän edes julkisuudessa jollain kulmalla tai silleen, että ollaan näkyvillä. Henkkahan tekee isoa duunia kun sillä on tavallaan aika iso semmoinen julkisuuskuva ja, että sillä on iso merkitys myöskin. Miten hän näkyy tuolla niin se edistää meidän firmaa tietysti tosi paljon. Kyllähän sillä on iso merkitys, se tunnettavuus lisääntyy koko firmalle tavallaan ja kaikilla siinä mukana. Aika vähän mitään printti mainontaa, lehti mainontaa, että se oi oikeastaan ole tämän päivän juttu. Enemmän just jotain tämmöisiä yhteistyö juttuja, tempauksia kuten nyt meillä on se jouluravintola ja meillä on ollut sitä ravintolaa siellä kaivoksessä ja sitten Muru-rockia ja mitä milloinkin tavallaan yhteistyö kuvioita. Sitten meillä on tavallaan ollut täällä Pastiksessa näitä ohjelmallisia juttuja ja spesiaali-dinnereitä. Tavallaan sen ja puskaradion kautta, että aina olisi vähän jotain, tehdään pikkasen niin kuin siitä perusarjesta poikkeavia juttuja, se mikä kiinnostaa jengiä. Silloin sinulle on tavallaan myöskin jotain uutisoitavaa sinne "someen" ja niihin meidän omiin mainoskirjeisiin ja muuta. Me ollaan aika paljon tehty aika valtavirtaa vastaan tehty kaikkia näitä tempauksia ja toi joululevy on nyt ehkä viimeisin hassuttelu mutta jos sen kiteyttää niin tosi paljon pitää tehdä töitä tänä päivänä että riittää asiakkaita tässä kaupungissa. Esimerkiksi markkina kilpailutilanne siihen mitä se oli viisi vuotta sitten, kun me aloitettiin, niin se on muuttunut ihan radikaalisti. Tänne on tullut niin paljon hyviä ravintoloita ja asiakaspaikkoja lisää, että kyllä niistä kilpaillaan kuitenkin niistä samoistakin asiakkaista.

Intervjuare: Kuinka kokonaisvaltainen ja laadukas palveluprosessi saadaan aikaiseksi?

Respondent: Samalla tavalla kun esimerkiksi vastasin tuohon aikaisempaan kysymykseen: Miten luot kokonaisvaltaisen tuotteen joka tyydyttää asiakkaan tarvetta, mielikuvaa sekä tuotteen tarvitsemää lisäarvoa? Miten erottaudutte kilpailevasta tuotteesta tällä?

Intervjuare: Miten ravintolan ulkonäkö ja yleinen tila vahvistaa tuotetta?

Respondent: Kyllä se minun mielestä pitää olla ihan käsi kädessä tavallaan, että ravintolan identiteetin kanssa, että jos sinulle on tavallaan vähän robustimpaa niin kuin se si-

sustus tai semmoista ehkä kodikkaampaa ja rosoisempaa niin tavallaan silloin voi olettaa, että ruokakin on pikkasen semmoista kodin omaisempaa / rosoisempaa vähän bistro meininkiä. Tai sitten jos mennään fine-diningiin niin tosiaan ollaan niin kuin semmoissa moderneissa tiloissa sun muuta niin silloin ihan hyvin pitää olla aika modernia. Sen pitää totta kai mennä identiteetin kanssa käsi kädessä ja on tosi tärkeä juttu, että meneekin. Se ympäristö kohtaa myöskin sen tuotteen ja päinvastoin. Sitten se vaikuttaa aika olleenlaisena osana just se, että kokonaisena ravintola kokemukseen ja siihen koko tavallaan asiakaspalvelu tapahtumaan myöskin se ympäristö.

Intervjuare: Miten kartoitat tuotteesi hinnan? Onko hinta muuttunut ravintolan avaamisesta?

Respondent: Kyllä jonkun verran on nostettu hintoja siitä mitä ne oli viisi vuotta sitten, mutta mun mielestä me ei olla nostettu niitä ainakaan mitenkään suunnattoman paljon, että lähinnä vaan sen mukaan mitä raaka-aineitten oikeasti niitten sisään ostohinta on noussut ja mitä ne meille maksaa. Mun mielestä jos puhutaan hinnoittelusta, niin minulle jää ainakin itselleni ainakin semmoinen homma, että mietin mitä minä olen yleensä valmis maksamaan tästä ruuasta. Minä tiedän mitä se raaka-aine maksaa, minä tiedän mitä se tarvitsee duunia ja, että minä olisin tyytyväinen paljon minä itse maksaisin siitä. Minä ainakin pääsen tosi lähelle sillä sitä oikeata hinta mielikuvaa. Tavallaan hinta voi olla mikä vaan, mutta tärkeintä on, että hinta on laatukohtaista, että hinta-laatu suhde on kunnossa. Mieluummin sinulle jää semmoinen fiilis, että sait vähän enemmän kuin mistä minä maksoin. Totta kai aina pitää miettiä katteita ja sitten, että asiat on järkevästi hinnoiteltu mutta se ei totta kai saa paistaa läpi sieltä hinnoittelusta. Se on semmoista, vähän nuoralla tanssimista välillä.

Intervjuare: Miten luot kokonaisvaltaisen tuotteen joka tyydyttää asiakkaan tarvetta, mielikuvaa sekä tuotteen tarvitsemaa lisäarvoa? Miten erottaudutte kilpailevasta tuotteesta tällä?

Respondent: Ensisijaisen tärkeätä on se, että se tuote on nimenomaan linjassa sen sun liikeidean kanssa ja sen kantavan idean kanssa mikä siinä sun ravintolassa ikinä onkaan. Jos sinulle on oikeasti bistro niin tee siitä oikeasti bistro ruokaa äläkä tee sinne päin tai tavallaan "minä nyt vähän laitan sifonia tuohon kohtaan ei kai se voi haittaa", että tavaltaan pitää hankkia myöskin siinä tuotteessa, sen määritellyn liikeidean, sen ravintolan identiteetin kanssa, ja se että sinä olet tunnistettava ja siinä on johdonmukaisuus siinä

sun tuotteessa jolla sinä myöskin luot identiteetin sille tuotteelle ja keittiölle jolloin ihmiset tietää aina, että mitä sieltä saa ja ne voi luottaa mitä sieltä keittiöstä saa. Jos miettii esimerkiksi Pastista, niin jengi uskaltaa kokeilla aina kaikkia eksoottisia juttuja koska ne tietää, että meillä oikeasti valmistetaan kamaa tosi hyvin ja me käytetään tuoreita raaka-aineita ja tavallaan semmoista kovaa ammattitaitoa on, että jengi uskaltaa kokeilla. Toki siinä on myös sitten se salityöskentely, joka on isossa roolissa, että ne myöskin pystyy vakuuttaa niille asiakkaille, että "hei kannattaa ottaa tämä", että ne pystyy myöskin seisoa sen keittiön takana. Tavallaan minusta se on se lisäarvo myöskin mitä meillä täällä on paljon, on nimenomaan se palvelupuoli, se salityöskentely ja että, sekin on linjassa sen liikeidean suhteen. Jotta sinä myöskin saat vapautettua ihmiset tavallaan heittäytymään siihen asiakaspalvelu tilanteeseen myöskin ja sinä pystyt olla varma ja sinulle on semmoinen varmuus puhuu siitä tuotteesta kun sinä tiedät, että toi keittiö varmasti, sieltä lähtee hyvä safka, sun ei tarvitse epäillä. Sinä tiedät itsekkin kun sinä olet siinä duunissa kuin helppoa sun on seistä siinä pöydässä ja sanoa että "ota nyt tämä mustekala, että tämä on ihan mieletön, että vaikka et ole koskaan syönyt niin tykkäät tästä varmasti" -tyyppisesti. Koska sinä tiedät, että se on hieno annos ja ne tekee sen super hyvin. Tämmöiset niin kuin yhteistyökuvio ja se, että pystytään luottaa puolin ja toisin niin kuin näissä keittiö-sali, se mun mielestä tuo sen lisäarvon myös siihen koko asiakaspalvelu tilanteeseen ja kokemukseen myöskin. Minä huomaan sen, että miten tärkeätä se on, että sinä saat myytyä ensin ne tuotteet esimerkiksi kun sinulle on uusi annos tai uusi raaka-aine, joku vähän eksoottisempi, niin sun pitää saada se myytyä se annos ensimmäisenä tarjoilijoille. Silleen, että tämä on hyvä ja vitsi tälle ruualle löytyykin hyvä viini. Siinä on hyvä myyntituote tavallaan tai myyntipaketti, ja sitten sitä menee. Mutta jos on annos mistä ne on vähän epävarmoja, ne ei ole ihan sata-varmoja, niin se ei liiku. Tai kun koetaan, että joku juttu on tylsä tai nähty. Näinhän se homma menee ja minä ymmärrän sen täysin koska sitten kun se tilanne on kumminkin se, että ihmiset kysyy hyvin usein että mitäs hän on mieltä näistä ruuista ja automaattisesti kerrotaan vaikka ei kysykään ja esitellään juttuja. Silloin on helppoa seistä sen takana mikä on kaikkein paras sun mielestä.

Intervjuare: Miten tunnistat ravintolasi vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat? Miten ennaltaehkäiset ja vahvistat näitä tulevaisuutta ajatellen?

Respondent: Vahvuudet ja heikkoudet tunnistaa tavallaan asiakaspalautteesta mutta ennen kaikkeen jos ajatellaan sisäistä toimintaa niin asiakashan näkee tietyn prosessin

mutta jos ajatellaan työyhteisön ja muun kannalta niin siinä on palaute henkilökunnalta ja sitten olemalla itse tosi rehellinen asioissa ja rehellinen itselle. Tiettyihin asioihin sokeutuu, mutta kyllä tavallaan sitä itse kyllä tietää missä on ne kohteet mitä pitää kehittää tai parantaa. Se on eri asia myönnätkö ne itselle. Rehellisyys on siinä mielessä tosi tärkeätä ja että pystyy katsoa objektiivisesti sitä omaakin toimintaa. Mahdollisuudet ja uhat, ne nyt pystyy tavallaan mun mielestä määrittämään aika selkeästi itse, myöskin jos sinulle on vaikka, no meillä avataan tuohon hotelli (Hotel Lilla Roberts) niin totta kai me ollaan silloin mietitty, että onko tämä meille mahdollisuus vai uhka tyypisesti ja kyllähän me nähdään se mahdollisuutena ja sitä se on ollut. Tavallaan näin sun täytyy sitä sun ympäristöä myöskin ajatella aika ajoin ja olla herkkänä siinä mitä tässä ympäristössä tapahtuu, että sinä voit reagoida. Tavallaan muuttaa sitä sun toimintaa ja valmistautuu tehdään tästä meille mahdollisuus, vaikka se voisi olla meille uhka. Se on aika pitkälle myös kiinni siitä miten sinä käsittelet näitä asioita itse, ihan sama että jos tuohon tulisi nyt ravintola että onko se uhka. Minä ainakin näkisin sen ettei se ole uhka vaan se on nimenomaan mahdollisuus, koska se tuo aina asiakasvirtoja ja kaikkea muuta tällaista. Se näkyy vaan enemmän ja enemmän siinä rinnalla samalla lailla ja tällein. Tuossa hotellissahan on tosi kiva drinkki-baari niin jengi voi käydä siinä drinkillä ja tulla meille syömään. Ollaan erittäin hyvässä hengessä tässä, saman kadun varrella. Se ennaltaehkäisy puoli, pitää pysyä tavallaan tilanne herkkänä mitä siinäkin kulmilla tapahtuu ja seurata meininkiä. Mikä on mun mielestä tärkeätä kaikessa toiminnassa, jos puhutaan just tulevaisuudesta, on se että sinä teet vuosi suunnitelman. Pystyt elämään tavallaan puoli vuotta eteenpäin, että sinä tiedät nyt mitä sinä teet ensi keväänä ja kesänä, miten sen menee ja miten sinä olen auki, miten sinä olen kiinni, miten sinä olet pyhät ja tällaiset. Onko jotain slotteja tai happeningeja missä ollaan mukana tai mitkä on kaupungissa, missä kannattaisi sitten näkyä jossain jollain tavalla ja mitä on ehkä semmoisia juttuja mitä voi tehdä mitkä avaa jotain uusia mahdollisuuksia, että voi tehdä parempaa "businesta" ja tällaista niin se on mun mielestä äärentärkeätä että niissä ollaan niin kuin oikeasti se vähintään se puoli vuotta edellä eikä niin, että olet se puoli vuotta jäljessä. Kun sinä olet askeleen edellä, sitten sinulle on kokoajan jotain tulossa ja menossa, silloin siitä tulee hyvä jatkumo eikä sillein että sinä olet kieli vyön alla koko ajan on kiire, kiire. Silloin sinä olet se kaksi askelta jäljessä etkä kerkeä tehdä niitä uusia juttuja esimerkiksi markkinoimaan tai suunnittelemaan niitä kunnolla. Se on ehkä yksi semmoinen asia jonka olen oppinut viime vuosina. Tulevaisuuden suunnitelmaa ja strategiaa, homman tekemistä, mutta tavallaan sillä myös ennaltaehkäistään sitten sitä, että

sinulle nyt tyrehtyisi niin kuin hommat tai tälle, sinulle pysyy hyvä vire myös päällä ja motivoi henkilökuntaa kun voi jopa suunnitella ja voi kertoa vähän etukäteen mitä tapahtuu ja siitä tulee semmoinen järkevä prosessi. Aina pitää myös improvisoida, pitää myös olla sitä kykyä heittäytyä tilanteeseen ja elää hetkessä, mutta jos se sun koko toiminta kaikessa perustuu sille niin jossain kohtaan se rupeaa tuntumaan että laivaa seilataan niin kuin oikealta vasemmalle tälle äkkikäännöksin ja ihmiset jotka ovat siellä kyydissä heiluu vähän tälle vaikka sinulle on siinä ruorin varressa ihan OK. Johdonmukaisuutta koko toiminnassa kuitenkin.