

Olutravintolan kannattavuuden parantaminen

Joonas Vainikka

3.6.2016



Tekijä Joonas Vainikka	
Koulutusohjelma Hotelli ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Olutravintolan kannattavuuden parantaminen.	Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 1
<p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään olutravintoloiden kannattavuuden parantamista. Olutravintola on anniskeluravintola, joka on keskittynyt liikeideassaan oluiden laadukkaaseen tarjoiluun.</p> <p>Työn ensimmäisessä luvussa käsitellään olutravintolan liikeideaa. Liikeideaa tarkastellaan liiketoimintasuunnitelman kautta. Luvussa esitellään keskeisimmät käsitteet mitkä ovat avainasemassa liikeideaa arvioidessa. Lisäksi luvussa käydään läpi pari olutravintolan liiketoimintaan liittyvää erikoisuutta.</p> <p>Seuraavassa luvussa käsitellään kannattavuutta ravintola-alalla. Luvussa esitellään ravintola-alan yleisesti käytetty kirjanpito menetelmä, sekä tarkastellaan lähemmin ravintolan liiketoiminnan tuottoja ja menoja. Lisäksi luvussa esitellään ravintolan liiketoiminnan tärkeitä tunnuslukuja.</p> <p>Työn empiirinen osuus muodostuu laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimuksessa haastateltiin pääkaupunkiseudun olutravintoloiden ravintolapäälliköitä, joita tutkimukseen saatiin mukaan viisi kappaletta. Haastattelututkimuksessa pyrittiin selvittämään ravintolapäälliköiden näkemyksiä tärkeimmistä olutravintoloiden kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset olivat hyvin yhdensuuntaisia vastanneiden henkilöiden välillä. Tärkeiksi kannattavuuteen vaikuttaviksi asioiksi pidettiin ravintolan liikeideaan sopivaa valikoidmaa, oikeaa tuotteiden hinnoittelua sekä tehokkaasti toimivaa ja asiantuntevaa henkilökuntaa.</p>	
Asiasanat kannattavuus, ravintolat, olut, liiketoiminta	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Olutravintola liikeideana	5
2.1	Ravintolan liiketoimintasuunnitelma	5
2.2	Henkilökunta	9
2.3	Valikoima	11
3	Mistä asioista ravintolan kannattavuus muodostuu?	14
3.1	Kirjanpito ravintola-alalla	14
3.2	Tulot	16
3.3	Menot	20
3.4	Tärkeimmät tunnusluvut	23
4	Tutkimus	26
5	Pohdinta	30
	Lähteet	32
	Liite 1 Haastattelukysymykset	36

1 Johdanto

Ajatus tämän työn tekemiseen oli hautunut mielessäni jo pitkään. Minua itseäni kiinnostaa oluen ja olutravintoloiden maailma suuresti, joten halusin tehdä opinnäytetyöni aiheeseen liittyen. Kun lopulta pääsin keskustelemaan tulevan työni ohjaajan kanssa mahdollisesta opinnäytetyön aiheesta, oli hänellä valmiina jo parikin ehdotusta. Hetken aikaa lisää keskusteltamme ja ideoita vaihtaessamme päädyimme lopulta tähän opinnäytetyön aiheeseen.

Aihe on ajankohtainen. Tuntuu että olut on kaikkien huulilla juuri nyt. Suomessa eletään tällä hetkellä kovaa pienpanimoiden nousukautta (Brewers of Europe 2015), mikä näkyy kasvaneena kotimaisena tarjontana. Samalla asiakkaiden kulutustottumukset ovat siirtymässä kohti moninaisempaa makumaailmaa oluiden parissa (Paavilainen 2016). Kärjitetysti voidaan sanoa, että asiakkaat ovat siirtäneet kulutustottumuksiaan määrällisestä kulutuksesta kohti laadullista kulutusta. (Valvira 2011a, Valvira 2016a.) Nämä tekijät ovat vaikuttaneet niin ravintoloiden oluttarjonnan lisääntymiseen ja monipuolistumiseen, kuin erikoisolutravintoloiden lukumäärän kasvamiseen.

Sama pienpanimobuumi on näkyvässä maailmanlaajuisesti. Lähes kaikkialla maailman ”olutmaissa” panimoiden lukumäärä on lisääntynyt (Brewers of Europe 2015). Pienpanimoiden nousukausi alkoi Yhdysvalloista noin viisikymmentä vuotta sitten, eikä se osoita hiipumisen merkkejä (Day 2015). Kotioluen valmistaminen on trendikäs harrastus ympäri maailmaa, myös Suomessa. Pääkaupunkiseudulla on useita aktiivisia kotioluenvalmistus –ryhmiä, esimerkiksi Facebookin kautta yhteyttä pitävä HOMBRE Helsinki. Ryhmässä on tällä hetkellä noin 600 jäsentä.

Mielenkiintoinen ajankohtainen aihe on eduskunnassa parhaillaan valmisteltavissa oleva alkoholilain kokonaisuudistus. Lakiuudistuksen yhteydessä on puhuttu useista ravintolaelinkeinon vaikuttavista muutoksista. Näitä ovat olleet muun muassa alkoholin myyntiaikojen pidentäminen sekä Alkon että päivittäistavarakaupan puolella, kaupoissa myytävän oluen alkoholiprosenttirajojen nostaminen, viinien vapauttaminen kauppoihin, ravintoloissa tapahtuvan anniskelun säädösten vähentäminen, anniskeluaikojen vapauttaminen sekä anniskelun arvonlisäveron alentaminen (Palojärvi 2015; Savolainen 2016; Pohjanpalo 2016). Uusimpien tietojen mukaan eduskunta on harkitsemassa oluiden ja muiden mietojen, alle 5,5 prosenttia alkoholia sisältävien juomien ulosmyyntioikeutta ravintoloille (Dahl & Gertsch 2016). Tämä voi mahdollistaa entistä laajemman olutvalikoiman kuluttajalle, mutta ravintolamyynnin kääntöpuolena on ravintolassa myydyin alkoholin hinta. Ravintolan kulurakenteen takia ne eivät pysty kilpailemaan päivittäistavara-kauppojen kanssa hinnalla.

Lakiesitys on juuri lähtenyt ministereille lausuntokierrokselle, jonka jälkeen se palaa takaisin eduskuntaan käsittelyyn. Nykyisten tietojen mukaan lakiesitys tulee voimaan ensi vuoden alkupuolella (Peltola 2016). Lakiesityksen mahdollistama uusi toimintaympäristö saattaa vaikuttaa mahdollisesti erittäin paljonkin tämän työn esittämään tilanteeseen. Jos esimerkiksi vahvat oluet vapautuisivat päivittäistavarakauppoihin, on mahdollista että olutravintoloiden asiakasvirrat pienenisivät nykyisestä. Pienpanimoiden mahdollinen tuotteiden ulosmyyntioikeus tulisi varmasti lisäämään erikoisoluiden saatavuutta ravintoloiden ulkopuolella, mutta se saattaisi lisätä kotimaan matkailua.

Kuitenkin samaan aikaan tilastoitu alkoholin kulutus on laskussa (THL 2015). Suomessa myytiin alkoholia noin 10 prosenttia vähemmän vuonna 2015 verrattuna vuoteen 2010 (Valvira 2011a, Valvira 2016a). Samalla aikavälillä anniskellun alkoholin osuus on vähentynyt noin 12 prosenttia (Valvira 2011a, Valvira 2016a). Vuonna 2015 anniskellun alkoholin osuus kaikesta Suomessa myydystä alkoholista oli noin 13 prosenttia (Valvira 2016a). Tilastoista voidaan tulkita, että alkoholin ostaminen on siirtynyt ravintoloista (anniskelu) päivittäistavara-kauppaan ja lisääntyneeseen matkustajatuontiin (MaRa 2016).

Tällä hetkellä Helsingin alueella on vajaat 1400 ravintolaa, jotka anniskelevat alkoholia. Helsingin ravintolakenttä uusiutuu jatkuvasti, eli uusia ravintoloita avautuu vanhojen ravintoloiden liiketiloihin. Lisäksi ravintoloita on avattu uusiin liiketiloihin, mitkä eivät aikaisemmin ole olleet ravintolakäytössä. Anniskeluravintoloiden kokonaislukumäärä onkin hieman noussut muutaman viime vuoden aikana (Valvira 2011b; Valvira 2016b). Tämä näkyy samalla uusien olutravintoloiden avautumisena parin viime vuoden aikana. Näiden joukossa ovat muun muassa; Bier-Bier, Il Birrificio, Solmu Pub, Brewdog Helsinki, Bierhaus sekä Olutravintola Jano. Tarjontaa siis pääkaupungissa löytyy anniskelupaikkojen osalta. Mutta samalla asiakkailta on enemmän vaihtoehtoja mihin he euronsa kantavat. Tämä luo väkisinkin kilpailua ravintoloiden välille. Sen lisäksi että ravintolat kilpailevat keskenään, ovat asiakkaat vaativampia kuin koskaan ennen. Nykyaikaisten baarien haasteena on paitsi saada asiakkaat käymään taas baareissa, sekä varmistaa asiakkaiden rahan käyttö kun he saapuvat paikalle. Haaste on tarjota halpaa juotavaa ja syötävää niille, joilla on tiukempi budjetti sekä tarjota kaikille asiakkaille ainutlaatuinen ravintolakokemus. (Murphy 2013, 19–20.)

Ravintola-ala on siis vaikean yhtälön äärellä. Ihmiset käyttävät vähemmän alkoholia kuin aikaisemmin, ja samalla alkoholin käyttäminen ravintoloissa on vähentynyt (Valvira 2011a; Valvira 2016a). Lisäksi kuluttajilla on vähemmän rahaa käytössään vapaa-ajan kulutukseen (Tilastokeskus 2013), ja heillä on tarjolla enemmän mielenkiintoisia vaihtoehtoja vapaa-aikansa

käyttämiseen. Lisäksi liiketilojen vuokrat ovat jatkaneet kasvamistaan (MaRa 2015), mikä yhdessä palkkatason kehityksen kanssa tarkoittaa entistä pienempiä voittoja yrityksille. Myös anniskelujuomien tukkuhinnat ovat kasvaneet (Tilastokeskus 2015), pienentäen niistä saatavaa katetta. Samaan aikaan kuluttajista on tullut tietoisempia oluesta, ja he osaavat myös vaatia ravintoloista asiantuntevaa palvelua, sekä osaavat arvostaa laadukasta ja laajaa olutvalikoimaa.

Tässä työssä tavoitteena oli selvittää mitä asioita ravintolan kannattavuus pitää sisällään yleisellä tasolla, sekä mitä olutravintolan kannattavuuteen vaikuttavia erityispiirteitä löytyy. Työ on tehty toimeksiantona pääkaupunkiseudulla toimivalle ravintolaketjulle, joka ei halunnut nimittää tähän työhön.

Työn ensimmäisessä luvussa käydään läpi olutravintolaa liikeideana. Luvussa tutustutaan olutravintolan liikeideaa ruokaravintolan liikeideasta erottaviin tekijöihin, sekä liiketoiminnan erikoisuuksiin olutravintolassa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin ravintolan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Siinä tarkastellaan ravintola-alan tuloslaskelmia, selvitetään mistä ravintolan tulos muodostuu sekä käydään läpi ravintoloiden tärkeimpiä tunnuslukuja.

Työn empiirinen osa toteutettiin haastattelemalla viittä ravintolapäällikköä, jotka toimivat Helsingin olutravintoloissa. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään muun muassa mitkä asiat haastateltavien mielestä vaikuttavat eniten olutravintolan kannattavuuteen, millä tavoin he ovat yrittäneet parantaa kannattavuutta ravintoloissa ja mitä tärkeitä menestystekijöitä yrityksellä on.

Halusin lähteä selvittämään millaisia näkemyksiä olueen erikoistuneella ravintola-alan yrittäjällä tai olutravintolan ravintolapäälliköllä on olutravintolan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Halusin selvittää mitä asioita he pitivät tärkeimpinä huomionarvoisina kohtina ravintolan kannattavuuden parantamisessa, sekä mihin asioihin tulee olutravintolassa kiinnittää huomiota hyvän tuloksen tekemiseksi. Tutkimusosion yhdistäminen viitekehukseen tuntui melko helpolta.

Työn viimeisessä luvussa on pohdintaa työstä. Luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia sekä arvioidaan niiden sovellettavuutta tulevaisuudessa.

Työ on rajattu koskemaan pääkaupunkiseudulla tapahtuvaa liiketoimintaa ajatellen. Tähän rajaukseen päädyttiin toteamalla, että pääkaupunkiseudulla löytyy varmasti riittävä asiakasvirta olutravintolan liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Myös hintataso (esimerkiksi liiketilojen

vuokra) vaihtelee huomattavasti pääkaupunkiseudun ja muun Suomen välillä (MaRa 2015), joten keskittymällä vain pääkaupunkiseutuun saadaan huomattavasti käyttökelpoisempaa materiaalia. Lähtökohdiltaan työ keskittyy erityisesti ravintolaliiketoiminnan laskennalliseen näkökulmaan.

2 Olutravintola liikeideana

Oluotravintola on oluisiin erikoistunut ravintola. Wikisanakirjan määrittelee oluotravintolan seuraavasti: ”Ravintola jonka valikoimissa on normaalia enemmän oluita, ravintola joka on erikoistunut eri olutlaatujen tarjoiluun” (Wikisanakirja 2015). Englanninkielisessä kirjallisuudessa yleisimmin käytetty termi on pub (public house). Oluotravintolaa voidaan käsitellä englanninkielisellä termillä destination venue, joka voidaan määrittellä ravintolaksi, johon saapumiseen asiakas on nähnyt vaivaa, joko ravintolan tuottaman palvelun, tai siellä myytävien tuotteiden takia. Asiakas olettaa löytävänsä ravintolasta samanhenkistä seuraa. (Flynn, Ritchie & Roberts 2000, 28.)

Tässä luvussa esitellään oluotravintolan liikeidea. Liikeidea käsitellään ravintolan liiketoimintasuunnitelman kautta. Lisäksi luvussa kerrotaan hieman enemmän oluotravintolan liiketoiminnan erityispiirteistä.

2.1 Ravintolan liiketoimintasuunnitelma

Luvussa käytetään esimerkkinä kuvitteellista Oluotravintola X:ää, jonka kuvitteellisen liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiin kohtiin tutustutaan tarkemmin. Pohjateoksena tässä luvussa on käytetty Jouni Ahosen, Topi Koskisen ja Tomas Romeron kirjoittamaa kirjaa Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Lukijan tulee huomata, että tämä ei ole ainoa olemassa oleva malli ravintola-alan liiketoimintasuunnitelman luomiseksi. Esimerkiksi Yritys-Suomi sekä Yritys Helsinki tarjoavat omat mallinsa liiketoimintasuunnitelman luomiseksi. Kirja kuitenkin valittiin lähdeoteokseksi selkeytensä ja asiantuntemuksensa vuoksi, minkä lisäksi teos oli kirjoittajalle aikaisemmin tuttu.

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys joka selvittää liiketoiminnan lähtökohdat ja tavoitteet, sen käynnistämisen, jatkamisen ja kehityksen. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen strategia, liikeidea sekä muut menestystekijät. Sen tavoitteena on auttaa yrittäjää hahmottamaan toiminnan osa-alueet, pohtimaan vaihtoehtoisia toimintamalleja sekä kehittämään ja suunnittelemaan toimintaa pitkällä aikavälillä. Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen vision konkretisointi käytännön muotoon. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 26.)

Kirjassaan Ahonen ym. (2009, 56) listaavat neljä kohtaa joiden avulla voidaan määritellä ravintola-alan yrityksen liikeideaa. Nämä kohdat ovat asiakkaat, tuotepalvelupaketti, tapa toimia sekä imago. Näiden lisäksi liikeidean luomiseksi tarvitaan markkinatutkimus, joka ohjaa ravintolan perustajaa oikean liikeidean löytämiseen.

Markkinatutkimus

Liiketoimintasuunnitelman ensimmäinen osio koostuu lähtökohtien arvioinnista, sekä tulevan toimintaympäristön ja markkinoiden arvioinnista. Markkinatutkimuksen tavoitteena on selvittää kaksi pääasiaa; mitä kilpailijasi tekevät tai eivät tee, sekä mitä tulevat asiakkaasi odottavat (Plotkin & Goumas 2001, 1). Markkinatutkimuksessa on tarkoitus käydä markkinat yleisellä tasolla läpi, koko maahan ja kohdekaupunkiin keskittyen. Markkinatutkimuksessa tarkastellaan riittävän kattavasti keskeisimpiä ravintola-alan tunnuslukuja. Tutkimuksen tarkoituksena on saada yleiskuva markkinoiden tilasta sekä tulevaisuuden näkymistä. (Ahonen ym. 2009, 48.) Tarkempi kysyntäkartoitus suoritetaan tämän jälkeen, keskittyen valittuun, konkreettiseen toimintaympäristöön. Siinä selvitetään potentiaaliset kohdeasiakkaat, tuotteiden sekä ravintolapalveluiden kysyntä sekä tämänhetkinen kilpailutilanne. Kilpailijoista on suositeltavaa tehdä kilpailija-analyysi, sekä arvioida sitä, kuinka perustettava ravintola sijoittuu kilpailijoihinsa nähden. (Ahonen ym. 2009, 60–64.)

Markkinatutkimuksen tuloksista voidaan päätellä onko kaupungissa riittävä kysyntä uudelle olutravintolalle. Hyvä työkalu markkinatutkimuksen tekemiseen on esimerkiksi SWOT-analyysi (Murphy 2013, 165). Ravintola kannattaa perustaa vain siinä tapauksessa että sille on selvästi kysyntää tai sen potentiaalinen asiakasvirta on tarpeeksi suuri liiketoiminnan ylläpitämiseksi.

Asiakkaat

Tämä liiketoimintasuunnitelman osa kuvaa kenelle liikeidea on suunnattu. Se sisältää niin kohdeasiakkaiden ikähaarukan, sukupuolen, sosiaalisen- ja taloudellisen aseman, asuinpaikan sekä ajatus- ja arvomaailman sekä elämäntyylin. (Ahonen ym. 2009, 56.) Pääsääntöisesti olutravintoloiden ikähaarukkaan kuuluvat keskimääräistä paremmin toimeentulevat miehet. Tämä johtuu tyypillisesti juomatuotteiden keskimääräistä korkeammasta hinnasta, sekä oluen perinteisestä profiloitumisesta miesten juomaksi. Viimeaikoina olut on toisaalta nostanut profiiliaan myös naisten keskuudessa (Matilainen 2015).

Olutravintola X:n tapauksessa kohderyhmä voisi olla seuraava; Kohderyhmään kuuluvat 25–60 vuotiaat aikuiset, jotka pitävät oluesta. He arvostavat oluen monipuolista makumaailmaa, sekä nauttivat tuotteesta. He osaavat arvostaa laajaa juomavalikoimaa sekä valikoiman vaihtuvuutta. Kohderyhmään kuuluvat keskimääräistä paremmin toimeen tulevat. Kohderyhmä arvostaa alkoholijuomiin ja ravintolaympäristöön liittyvää sosiaalista kanssakäymistä.

Tuotepalvelupaketti

Tuotepalvelupaketti kertoo mitä ravintola tarjoaa asiakkailleen. Tässä osiossa kerrotaan ruoka- juoma- ja erityistuotteet, palvelutuote, ydin- ja lisätuotteet, myyntijakauma, fyysiset puitteet, ulkoinen ilme, anniskeluoikeudet sekä aukioloajat. (Ahonen ym. 2009, 56.) Juomatuotteista kerrotaan juomavalikoiman laajuus, sekä sen mahdolliset painottumiset. Markkinatutkimuksessa voidaan selvittää, olisiko jotain suuntaa tai tiettyä teemaa mitä kohti valikoimaa suunnattaisiin. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee muistaa kertoa kaikista ravintolan tarjoamista tuotteista. Hyviä tukituotteita olutravintolassa ovat viskit ja siiderit. Valikoimaa suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota valikoiman laajuuteen, eli kuinka montaa juomatyyppiä ravintolassa tarjotaan. Juomien tarjoilutavasta, eli onko ravintolassa kuinka laaja hana- vai pullovalikoima, kannattaa tehdä päätös markkinatutkimuksen pohjalta. Mikäli ravintola tarjoaa asiakkailleen ruokaa, tulee siitä kertoa tässä vaiheessa. Fyysiset puitteet sekä ulkoinen ilme tarkoittavat ravintolan ulkoasua. Ulkoasusta kuvaillaan sekä ravintolan julkisivua että ravintolan sisustusta. Lisäksi tässä kohdassa kerrotaan ravintolan aukioloajoista. Aukioloaikoja suunniteltaessa tulee ottaa sekä asiakkaat, työvoimakustannukset että laki huomioon.

Esimerkkiravintolan tapauksessa voitaisiin kertoa näin; Ravintola on A-oikeuksin varustettu anniskeluravintola. Ravintola on auki iltapäivästä yöhön asti. Juomatuotteista pääosassa ovat oluet, sekä englantilaiset ja ranskalaiset siiderit. Ravintolalla on keskimääräistä parempi viskivalikoima. Olutvalikoima painottuu eurooppalaisiin oluisiin, erityisesti saksalaiset ja englantilaiset oluet ovat vahvasti edustettuina. Hanaoluita on yhteensä 7 kappaletta, pullo-oluita noin 60. Hintataso on lähialueen kilpailijoiden kanssa sama. Myynnistä noin 90 prosenttia muodostuu juomatuotteista, pääosa myynnistä tehdään viikonloppuisin. Sisustustyylillä edustaa perinteistä brittiläistä pubityyliä. Ravintola on auki joka viikonpäivä, ovet aukeavat joka päivä kello kahdelta ja ovet suljetaan yöllä yhdeltä.

Tapa toimia

Tapa toimia kertoo melko yksityiskohtaisesti miten ravintola toimii. Osio valottaa niin palvelutapaa, ja palvelun tasoa, kertoo mitä ylivoimaisia kilpailutekijöitä ravintolalla on, kuinka asiakkaasta huolehditaan sekä miten sidosryhmäsuhteita pidetään yllä. (Ahonen ym. 2009, 56.)

Palvelutuote on olutravintoloissa erityisen tärkeä kilpailuetu. Osaavan henkilökunnan vaikutus on huomattava lisäarvoa tuottava tekijä kun ajatellaan ravintolan asiakastytyvyyttä. Lisäksi palvelun laadun tulee olla sama kautta linjan, välittämättä siitä kuka on töissä. Henkilökunnalle on esimerkiksi tärkeää kohdata jokainen asiakas yksilönä. Näin on mahdollista tuottaa asiakkaalle positiivisia elämyksiä ravintolassa. Parhaimmassa tapauksessa asiakkaan ravintolassa vietetystä ajasta muodostuukin ”seikkailu”, jossa baarihenkilökunta toimii oppaana (Haastateltava X). Ravintolan ylivoimaiset kilpailutekijät ovat asioita, joiden avulla ravintola erottuu edukseen kilpailijoistaan. Tällaisia voi olla esimerkiksi alueen laajin olutvalikoima tai ruuan ja juoman yhdistäminen. Sidosryhmäsuhteet käsittelevät esimerkiksi kanta-asiakassuhteita, niiden luontia tai ylläpitoa.

Esimerkkiravintola voisi kertoa tästä kohdasta seuraavasti; Tarjoamme asiakkaillemme korkeatasoista ja ystävällistä palvelua. Pyrimme opastamaan asiakasta hänen tekemissään valinnoissa ja pyrimme kertomaan hänelle tarjoamistamme tuotteista olennaiset asiat. Asiakas-kohtaaminen tapahtuu baaritiskillä. Pyrimme toiminnallamme luomaan pitkäaikaisia kanta-asiakassuhteita.

Imago

Ravintolan imago käsittää ravintolasta syntyvät mielikuvat. Näitä ovat tavoitemielikuva, jonka ravintola tahtoo viestiä asiakkailleen, eri kohderyhmien mielikuva ravintolasta, ravintolan ilmapiiiri ja viihtyisyys sekä tunnettuus ja ainutlaatuisuus. (Ahonen ym. 2009, 56.) Yrityksen imago ja sen ylläpito liittyvät vahvasti ravintolan valitsemaan liikeideaan. Esimerkiksi ravintola voi pyrkiä olemaan koko kaupungin viihtyisin brittiläinen pubi, tai kaupungin parhaiten asiakkaita yksilöllisesti palveleva ravintola. Se voi pyrkiä omaamaan kaupungin laajimman olutvalikoiman, tai sieltä voi löytää harvinaisia belgialaisia oluita, mitä ei saa mistään muualta Suomessa. Kaikki nämä valinnat ovat kiinni liikeideasta.

Ravintolan tunnettavuuteen voi vaikuttaa tehokkaalla markkinoinnilla. Tehokas ja yhtenäinen markkinointi on suuri menestystekijä ja valttikortti olutravintolalle (Haastateltava X). Kuitenkin

suurin tunnettavuuteen vaikuttava tekijä on pidemmän aikaa jatkunut korkeatasoinen liikeidean toteutus. Ravintolan ilmapiiriin voidaan vaikuttaa paitsi henkilökunnan toimenpiteillä, mutta myös oikein kohdistetulla markkinoinnilla. Ravintolan ainutlaatuisuutta ja sen toteutusta tulee harkita liikeideaa valmistellessa. (Haastateltava X.)

Esimerkiksi: Olutravintola X pyrkii luomaan asiakkailleen kuvan asiantuntevasta, laajan valikoiman omaavasta ja asiakasystävällisestä olutravintolasta. Tavoitteena on luoda viihtyisä, kaikki asiakkaat tervetulleeksi toivottava ravintola. Olutravintola pyrkii olemaan näkyvästi esillä suurimmilla sosiaalisen median alustoilla.

2.2 Henkilökunta

Oluotravintola tarvitsee selvittääkseen erinomaista henkilökuntaa (Verive 2012). Oluotravintolan liikeidea on toimia lähellä asiakasta, joten sosiaaliset taidot ovat erityisen tärkeitä. Asiakaspalvelijan tulee osata lukea asiakkaan tarpeita ja sopeuttaa ne vallitsevaan tilanteeseen. Lisäksi työntekijän tulee tuntea ravintolan myymät tuotteet todella hyvin (Haastateltava X). Asiakkaat osaavat olla todella vaativia tuotteiden suhteen ja he osaavat vaatia ammattitaitoista palvelua. Henkilökunnalla on elintärkeä rooli ainutlaatuisten kokemusten tuottamisessa asiakkaille, niin että he tulevat käymään uudestaan (Murphy 2013, 32).

Murphy (2013, 25–26) on listannut kirjassaan hyviä asiakaspalvelun käytäntöjä ravintolassa työskennellessä:

- Tervehdi asiakkaita kohteliaasti ja asiankuuluvasti.
- Huomioi asiakkaat heidän saapuessaan.
- Pidä yllä ammatilliset välit asiakkaisiin.
- Kommunikoiki asiakkaiden kanssa mahdollisimman tehokkaasti.
- Kiinnitä jatkuvaa huomiota asiakkaittesi pöytään.
- Pysy ajan tasalla paikallisista ja kansallisista tapahtumista.
- Älä ole epäkohtelias tai riitainen.
- Ole avulias soittajia kohtaan.
- Älä anna väärää informaatiota, tai tee väriä lupauksia.
- Ota tilaus vastaan, tarjoa suosituksia ja apuasi.
- Ole tietoinen talon toimintatavoista.
- Opettele ensiapua.
- Tunne paikallista historiaa, ja lähialueen maantiedettä (esimerkiksi lähibaarit ja ravintolat, rautatieaseman sijainti, ynnä muut sellaiset).

Yleistäen voidaan siis sanoa että asiakaspalvelutehtävissä toimivan henkilön tulee olla kohtelias, asiallinen, perillä ajankohtaisista asioista sekä auttamishaluinen. Olutravintolan liiketoiminnassa tuleekin kiinnittää paljon huomiota oikean henkilökunnan palkkaamiseen, sillä olutravintolat elävät asiantuntevasta henkilökunnasta. Pelkästään hyvin lukujen kanssa toimeen tuleva ravintolan johto ei riitä menestyvään liiketoimintaan, sillä asiakaspalveluun tarvitaan useita ammattitaitoisia henkilöitä. Henkilökuntaa palkatessa on hyvä pestata henkilöitä joilla on hyvä tuotetietous sekä aiempaa kokemusta ravintola-alalta. Olutravintolassa tarvittavan henkilökunnan määrä on noin 4-10 henkilöä, riippuen toimipaikan koosta ja aukioloajoista (Haastateltava X).

Henkilökunnan tulee olla kiinnostuneita ravintolan myymistä tuotteista (Haastateltava X). Ilman henkilökohtaista kiinnostusta myytäviin tuotteisiin on hankala herättää samanlaista tuntea asiakkaille, jolloin elämysten tuottaminen asiakkaille vaikeutuu. Samalla liiketoiminta, joka on riippuvainen elämysten tuottamisesta, kärsii.

Elämysten tuottaminen on elintärkeää olutravintoloille. Tavalliset ihmiset saavat kyllä ostettua erikoisempiakin oluita internetistä tai kaupasta, ilman sen suurempia ongelmia. Ravintola pystyy kuitenkin tarjoamaan mielenkiintoisten tuotteiden lisäksi sosiaalisen ympäristön, missä asiakas voi olla vuorovaikutuksessa muiden, asiasta kiinnostuneiden asiakkaiden kanssa. Ravintoloiden onkin tärkeää yrittää tuottaa asiakkaalle kokemus, että hän saa vastinetta ravintolassa käyttämälle rahoilleen (Murphy 2013, 176).

Parhaimmassa tapauksessa ravintolan henkilökunnalle syntyy me-henki, joka johtaa siihen että henkilökunta puhaltaa yhteiseen hiileen ravintolan toiminnan hyväksi. Se, että henkilökunta viihtyy omalla työpaikallaan, välittyy asiakkaille positiivisena ympäristönä, ja näin toivottavasti tuottaa asiakkaalle mielekkään ravintolakokemuksen. Henkilökunnan tulee myös osata heittäytyä asiakkaan asemaan, ja tarkastella tilannetta heidän näkökulmastaan.

Oikeanlaisen henkilökunnan palkkaamiseen tulee kiinnittää todella paljon huomiota, sillä oikeanlainen henkilökunta on ravintolalle valtava kilpailuetu. (Haastateltava X). Lisäksi menestyäkseen olutravintolan tulee pitää kiinni hyvästä henkilökunnastaan. Osaavan henkilökunnan jäsenen menettämällä kilpailijalle voi olla todella suuret seuraukset ravintolan toiminnan kannalta.

Henkilökunnan vaihtuvuutta voidaan vähentää henkilökunnan sitouttamisella ravintolan toimintatapaan (Haastateltava X). Samalla voidaan parantaa henkilökunnan viihtyvyyttä työpai-

kalla. Hyvin työpaikallaan viihtyvä henkilökunta parantaa lisäksi asiakkaiden palvelukokemusta. Ravintola voi sitouttaa henkilökuntaansa monella tapaa. Oman kokemukseni mukaan tärkeitä tekijöitä ovat työntekijän henkilökohtaiset vaikutusmahdollisuudet työpaikallaan, esimerkiksi työvuoroihin vaikuttaminen. Lisäksi johtotason henkilökuntaa voidaan sitouttaa yritykseen tuloksellisella sitouttamisella. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi että ravintolapäällikkö saa kerran vuodessa bonusta ravintolan tekemän tuloksen mukaan.

2.3 Valikoima

Ravintola-alan yritykset kilpailevat omaleimaisilla, laajoilla tuotelajitelmilla ja –valikoimilla sekä palvelulla. Kovin laaja tarjonta on asiakkaille mieleen, mutta se sitoo yrityksen resursseja ja saattaa olla uhka kannattavuudelle. (Miettinen & Santala 2003, 152.)

Valikoimalla tarkoitetaan ravintolan tarjoamia juoma- tai ruokatuotteita. Olutravintolassa pääpaino on oluilla ja muilla juomatuotteilla. Olutvalikoiman pitää heijastaa ravintolan liikeideaa. Markkinatutkimuksen perusteella selvitetty potentiaalinen asiakaskunta vaikuttaa ravintolan olutvalikoimaan. Mitä hyvätuloisempaa väkeä ravintolassa käy, sitä todennäköisemmin ravintola saa myytyä erikoisempia ja kalliimpia oluita.

Olutvalikoimaa suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota valikoiman laajuuteen. Mitä laajempi valikoima ravintolalla on, sitä suurempi pääoma siihen on sidottuna. Laajan valikoiman olutravintolassa tulee kiinnittää huomiota oluen pilaantumisen välttämiseen. Hanatuotteet ovat tässä tapauksessa hyvä esimerkki, sillä ne säilyvät pääsääntöisesti hyvälaatuisina vain noin viikon verran hanajärjestelmään liittämistä. Sen sijaan pullo-oluilla on jopa vuoden mittainen ”hyllyikä”, toisin sanoen parasta ennen – päivämäärä on vasta vuoden kuluttua. Säilyvyyseroista johtuen on tärkeää miettiä olutravintolaa perustettaessa kuinka monta oluthanaa ravintolaan on järkevää rakentaa, eli onko hanaoluilla tarpeeksi menekkiä hävikin välttämiseksi. (Haastateltava X.)

Olutvalikoimasta tulisi löytyä jokaiselle kuluttajalle jotakin. Ravintolan on hyvä erikoistua joihinkin tuotteisiin, mutta tulee muistaa, että liiallinen erikoistuminen ei ole hyväksi liiketoiminnalle. (Haastateltava X.) Parhaimpien olutravintoloiden valikoima kattaa monia eri oluttyylejä ja –variaatioita, ilman että lista olisi kuluttajalle liian vaikeaselkoinen tai ravintolalle vaikea ylläpitää (Verive 2012).

Olutvalikoiman tulisi sisältää niin tavallisimpia oluttyylejä, samoin kuin muutamia erikoisuuksia. Hyvän valikoiman tulisi sisältää jotakin niin erikoistuotteita kaipaaville sekä peruslagerin kuluttajalle. Myös lähialueen panimoiden tuotteita kannattaa pitää valikoimassa. (Katsigris & Thomas 2012, 338.) Olutravintolan menestyvän toiminnan perusteena on hyvä, laadukas ja toimiva perusvalikoima (Haastateltava X).

Valikoima kannattaa yrittää pitää tuoreena ja ajankohtaisena. Olutravintoloitsijan on tärkeä pysyä selvillä siitä, mitkä ovat tämän hetken suosituimpia oluttyylejä, sekä mitä oluttyylejä (tai panimoita) on tulossa muotiin seuraavaksi. Erityisen suureen rooliin tässä nousee olutravintoloitsijan oma henkilökohtainen kiinnostus aiheeseen. On tärkeää osallistua alan tapahtumiin sekä lukea alan kirjallisuutta ja muita julkaisuja. (Haastateltava X.) Nykyään Helsingissä on jo useita mielenkiintoisia oluttapahtumia, joita järjestetään lähes ympäri vuoden. Näihin tapahtumiin kokoontuu paljon niin tuottajia sekä kuluttajia, joten ne ovat erinomainen paikka kokoontua haastelemaan alan uusia tuulia. Tällaisia tapahtumia ovat muun muassa Helsinki beer festival, Suuret oluet, pienet panimot sekä Olut expo. Lisäksi naapurimaissa löytyy samankaltaisia tapahtumia, esimerkiksi Tallinn craft beer weekend sekä Copenhagen beer celebration.

Oluen kausittaisuus pitää huomioida valikoimanhallinnassa (Haastateltava X). Kalenterivuodessa on monia juhlia, joihin voidaan liittää jokin tietty olut tai oluttyyli. Esimerkkeinä tällaisesta juhlasta on pääsiäinen tai joulukin. Olutmaailmassa on lisäksi paljon omia tapahtumia, joihin liittyy oma oluensa tai oluttyylinsä, tunnetuimpana esimerkkinä on varmasti syksyisin juhlittava Oktoberfest. Muutenkin vuodenajat vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Kesäaikaan myydään enemmän raikkaita vehnäoluita ja pale aleja tai siidereitä, kun taas talvisin myydään enemmän stout, porter tai luostarityylisiä, lämmittäviä oluita (Haastateltava X).

Olutravintolassa on tärkeää pitää hyvää valikoimaa tukituotteita niitä asiakkaita varten, jotka eivät halua juoda olutta. Tällaisia tuotteita ovat muun muassa viinit, siiderit, virvoitusjuomat, väkevät alkoholit, kahvi sekä tee.

Uutta ravintolaa perustettaessa tulee miettiä ruuan osuutta liiketoiminnassa. Uusi olutravintola ei välttämättä pärjää pelkillä suolapähkinöillä, vaan asiakkaat haluavat kunnollista purtavaa. Helsingistä löytyykin tällä hetkellä useampia olutravintoloita, joiden liiketoiminnassa ruualla on suuri merkitys. Hyvinä esimerkkeinä voi toimia vuoden 2016 olutravintolaksikin valittu Bryggeri Helsinki, tai uudistuneella liikeidealla toimintaansa jatkava ravintola Viisi penniä. Nämä molemmat ravintolat keskittyvät paljon oluen ja ruuan yhdistämiseen, sekä korostavat oluen monipuolisuutta ruokajuomana.

Olutravintolassa ruuan tulisi mielellään olla melko suoraviivaista ja helposti syötävää. Vaikka olut onkin todella monipuolinen ruokajuoma (Lehtinen 2014, 123), ja sopii erilaisten ruokien kanssa hyvin yhteen, kaikkia ruokia ei ravintolaympäristössä mahdollista toteuttaa. Oman havaintoni mukaan erilaiset makkara- tai leipäannokset sekä erilaiset uppopaistetut tuotteet ovat suosittuja ruokatuotteita olutravintoloissatoja, sillä ne ovat melko nopeita ja helppoja valmistaa. Ruokatuotetta suunniteltaessa tulee huomioida sen valmistamismahdollisuudet, sekä valmistamiseen käytettävät resurssit. Jos esimerkiksi työntekijä on yksin ravintolassa, tulee hänen pystyä valmistamaan ruoka muun asiakaspalvelun ohessa. Ravintolan tarjoaman ruokavalikoiman laajuutta tulee miettiä ravintolan tarjoamien oluiden sekä liikeidean pohjalta.

Vaikka ravintolalla ei olisikaan suuria ruuanvalmistamismahdollisuuksia, jotain pientä syömistä on hyvä pitää olutravintolan valikoimassa. Yksinkertaisimmillaan se voi tarkoittaa vaikka suolapähkinöitä ja perunalastuja. Ruuan tarjoaminen ravintolassa johtaa paitsi asiakkaiden rahankäytön lisääntymiseen, mutta myös pidentää asiakkaiden ravintolassa viettämää aikaa. Tämän lisäksi hyvä ruoka yhdistettynä hyvään juomaan parantaa asiakkaan ravintolakokemusta.

3 Mistä asioista ravintolan kannattavuus muodostuu?

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin ravintolaliiketoiminnan kannattavuutta, ja kannattavuuden osatekijöitä. Lisäksi luvussa käydään läpi ravintola-alan yrityksen sisäisen tuloslaskelman malli ja sen käyttö. Tämän jälkeen käydään läpi tärkeitä ravintola-alan tunnuslukuja sekä seurattavia mittareita.

Ravintolaliiketoiminnan kannattavuutta on suunniteltava niin yksittäisen päivän ja tilaisuuden kuin koko tilikaudenkin tasolla. Suunnitelmien toteutumista on jälkikäteen laadittavien laskelmien avulla seurattava. Mahdolliset poikkeamat suunnitelmien ja toteuman välillä on selvitettävä ja analysoitava ja otettava huomioon liiketoimintaa jatkossa suunniteltaessa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 60.)

Ravintolan toiminta on kannattavaa, kun toiminnan tuotot (myyntituotot ja liiketoiminnan muut tuotot) ovat suuremmat kuin toiminnasta aiheutuneet kulut (Miettinen & Santala 2003, 123). Kannattavuuden parantaminen on siis joko myyntien kasvattamista, tai toiminnan kulujen pienentämistä, usein kuitenkin näiden yhdistelmää.

Kannattavuuden selvittämiseksi ja varmistamiseksi ravintola-alalla on perinteisesti käytetty apuna niin sanottua katetuottolaskentaa. Sen avulla pyritään yksinkertaistamaan kannattavuuden hallinnan ongelmia. Yksinkertaistaminen auttaa paremmin ymmärtämään kannattavuusongelmiin liittyvät olennaiset tekijät ja helpottaa ratkaisujen löytymistä. (Heikkilä & Saranpää 2008, 53.)

3.1 Kirjanpito ravintola-alalla

Ravintola-alalla kirjanpito voidaan jakaa kahteen päätyyppiin. Ulkoiseen- ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi eli kirjanpito seuraa yrityksen ja sen sidosryhmien välisiä rahamääräisiä liiketapahtumia. Kirjanpidon sisältö on suunniteltu ensisijaisesti informoimaan yrityksen ulkoisia sidosryhmiä: rahoittajia, tavarantoimittajia, verottajaa ja asiakkaita. Yritys saa kirjanpidosta informaatiota omaan käyttöönsä kuukausittain. (Miettinen & Santala 2003, 118.) Kirjanpito tuottaa yrityksen omaan ja sen sidosryhmien käyttöön virallisen tilinpäätösinformaation. Tilinpäätös luodaan kerran vuodessa. (Miettinen & Santala 2003, 102.)

Sisäisen laskentatoimen tehtävä on ohjata yritysjohdon päätöksentekoa (Selander & Valli 2007, 23). Se tuottaa laskentatietoa liiketoiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen, johtamiseen ja tarkkailuun (Selander & Valli 2007, 23). Sisäisen laskentatoimen raporttien pohjalta voidaan arvioida, kuinka hyvin yritys on tarkastelun kohteena olevalla tilikaudella onnistunut taloudenpidossaan ja liiketoiminnan erityispiirteiden huomioimisessa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 24.)

Ravintola-alan yritykset käyttävät useimmiten kannattavuutensa arvioinnissa alan yleisen käytännön mukaisia tuloslaskelmarunkoja. Kun eri yritysten väliset laskelmarungot ovat samanlaisia, on niiden keskinäinen vertailu helpompaa. Vertailtavuudesta saatava tieto auttaa merkittäväällä tavalla toiminnan onnistumisen arviointia ja suunnittelua. (Heikkilä & Saranpää 2008, 24–25.)

Yrityksen kokonaislaskeman ohella on tärkeää seurata erikseen eri tuoteryhmien, tuotteiden sekä tapahtumien ja tilaisuuksien kannattavuutena tuloslaskelmam muodossa. Näin päästään mahdollisimman tarkkaan tiedonkeruuseen ja analysointiin toiminnan eri osien kannattavuudesta. (Heikkilä & Saranpää 2008, 25.) Tämä siis tarkoittaa, että yrityksen on hyvä seurata esimerkiksi yksittäisten tuoteryhmien myyntiä. Näin saadaan työkaluja sekä tarvittavaa tietoa esimerkiksi hinnoittelun parantamiseksi tulevaisuudessa.

Ravintolayrittäjän on huolehdittava sisäisen laskentatoimen tehtävistä hoitaakseen liiketoimintaansa kannattavasti (Heikkilä & Saranpää 2008, 24). Koska sisäisen laskentatoimen raporttien on ohjattava sisäistä päätöksentekoa, niiden on oltava ajantasaisia ja mahdollisimman realistisia ja annettava oikea kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta (Heikkilä & Saranpää 2008, 24).

Heikkilä ja Saranpää (2008, 26) ovat kirjassaan antaneet esimerkin ravintola-alan sisäisen tulosraportin mallista. Taulukko 1 on mukaelma tästä mallista.

Taulukko 1. Mukautettu ravintola-alan sisäisen tulosraportin malli

LIKEVAIHTO		
./.	Ainekäyttö	
MYYNTIKATE		
./.	Työvoimakulut	
		Työajan palkat
		Muut kuin työajan palkat
		Henkilöstösivukulut
		Työvoiman vuokraus
PALKKAKATE		
./.	Muut toiminnan kulut	
		Puhtaanapitokulut
		Käyttötarvikekulut
		Musiikki- ja viihdekulut
		Markkinointikulut
		Korjaus- ja kunnossapitokulut
		Koneiden ja kaluston leasing- ja vuokratkulut
		Hallinto- ja muut liiketoiminnan kulut
KÄYTTÖKATE		
./.	Poistot suunnitelman mukaan	
		Rakennuksista ja rakennelmista
		Koneista ja kalustosta
		Aineettomista oikeuksista
		Muista pitkävaikutteisista menoista
LIIKEVOITTO (-TAPPIO)		

Taulukossa 1 on käyty läpi ravintola-alan sisäisen tulosraportin malli. Kuviossa näytetään kuinka yrityksen liikevaihdosta saadaan muodostettua liikevoitto tai –tappio erilaisilla yritys-toiminnan liikekulujen vähennyksillä.

3.2 Tulot

Erilaisten tuottojen osuutta kokonaistuotoista sanotaan tuottorakenteeksi tai tuottojakaumaksi (Miettinen & Santala 2003, 123). Ravintolan sisäisessä tuloslaskelmassa tuotot eritellään myyntituottoihin ja liiketoiminnan muihin tuottoihin. Muiden tuottojen kertyminen (muun muassa vuokratulot, vakuutuskorvaukset ja avustukset) on ravintolassa harvinaista, tosin peliautomaateista saadut tulot ovat kasvaneet. (Miettinen & Santala 2003, 126.) Tämä siis tarkoittaa, että ravintolamyynnistä saatavat tulot käytännössä muodostavat lähes kaiken ravintolan saaman rahan liiketoiminnan rahoittamiseksi.

Olutravintolassa alkoholituotteiden, ja varsinkin oluen, myynti muodostaa huomattavan osan sisään tulevasta rahasta. Saamassani lähdemateriaalissa 93 prosenttia kaikesta olutravintolan myynnistä oli alkoholimyyntiä, oluenmyynnin yltäessä noin 60 prosenttiin kokonaisymyynnistä. Koska ravintolan liiketoiminnan kulut tulee kattaa myynnistä saatavilla tuloilla, on oikeanlainen hinnoittelu erittäin tärkeää.

Hinnoittelu

Oikea hinnoittelu on liiketoiminnan onnistumisen perusedellytys. Hinta on tärkeä kannattavuutta, kilpailua ja kysyntää ohjaava tekijä. (Heikkilä & Saranpää 2008, 87.) Yrityksen on jatkuvasti peilattava omaa toimintaansa ja omien tuotteidensa ja palvelujensa hintaa markkinoilla (Vilkkumaa 2005, 226).

Ravintola-alalla vallitsee melko kova kilpailu: tuotteiden ja palvelujen tarjoajia on paljon, mutta ostajia on tarjontaan nähden vähän (Miettinen & Santala 2003, 140). Tiukassa kilpailutilanteessa ravintolayritys saattaa joutua sopeutumaan markkinoiden määräämään hintatasoon. Tällöin haluttu tuote on kyettävä tuottamaan vallitsevalla markkinahinnalla kannattavasti. Markkinoiden määrätessä hinnan yritys voi vaikuttaa vain omiin kustannuksiinsa ja toimenpiteisiinsä. (Heikkilä & Saranpää 2008, 94.)

Ravintolan hinnoittelukäytäntö voidaan perustaa sen liiketoiminnan sen hetkiseen tavoitteeseen. Nämä ovat myyntimäärän maksimointi, oman markkinaosuuden lisääminen, tuottojen maksimointi sekä markkinat läpäisevä hinnoittelu. Päätettyään oman yrityksen tilanteelle sopivan tavoitteen, yritys voi valita sille parhaimman hinnoittelumenetelmän. (Murphy 2013, 198-199.) Tuotteen hinnoittelussa lähtökohtana ovat joko tuotteen kustannukset tai markkinahinta (Selander & Valli 2007, 78).

Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa lähtökohtana ovat tuotteen välittömät ja välilliset tuotantokustannukset, jotka yhdessä muodostavat tuotteen omakustannushinnan. Tämän päälle yritys laskee määrittelemänsä voittotavoitteen, jolloin tuotteen lopulliseksi myyntihinnaksi saadaan omakustannehinnan, voittotavoitteen sekä arvonlisäveron summa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 88.) Yrityksen voittotavoite riippuu sen liikeideasta ja tavasta toimia.

Katetuottohinnoitteluperusteinen hinta luodaan tuotteelle määrittämällä tuotteelle tavoiteltu katetuottoprosentti. Esimerkkitapauksessa sanotaan vaikka että hanaoluen katetuottoprosentiksi halutaan 70 prosenttia. Tiedetään että 30 litran hana-astian sisäänostohinta on verotto-

mana 140 euroa. 30 litrasta saadaan 60 puolen litran tuoppia, jolloin yhden tuopin raaka-ainehinnaksi saadaan 2,33 euroa. Tämä raaka-ainehinta jaetaan sitten raaka-ainekulujen osuudella, eli 30 prosentilla. Näin laskemalla puolen litran tuopin verottomaksi hinnaksi saadaan 7,77 euroa. Tämä tulee vielä kertoa alkoholimyynnin arvolisäverokannalla (24 prosentilla), jolloin saadaan lopullinen myyntihinta, 9,64 euroa.

Kate voidaan määrittää tuotteelle myös euromääräisenä. Tässä tapauksessa lasketaan ensin myytävän tuotteen raaka-ainehinta, jonka jälkeen siihen lisätään euromääräinen summa. Tätä hinnoitteluperiaatetta kutsutaan nimellä vakiokatehinnoittelu (Heikkilä & Saranpää 2008, 93).

Kateprosenttia valitessa on huomioitava ainakin asiakasmäärä (eli myynnin volyymi), tuotteeseen tarvittava työpanos sekä muut tuotteesta syntyvät kustannukset. (Selander & Valli 2007, 80.) Olutravintolassa on tärkeää miettiä huolella eri tuotteiden suunnitellut myyntimäärät, niiden hankintahinnat sekä niille lasketut katetuottoprosentit. Tuotevalikoiman tulisi olla kautta linjan tarkkaan mietitty, ja järkevästi hinnoiteltu (Haastateltava X). Tehokkaalla valikoimansuunnittelulla päästään hyviin taloudellisiin lopputuloksiin.

Myyntikatetavoite voidaan määrätä paitsi tuotekohtaisesti, myös myyntiryhmäkohtaisesti tai tuoteryhmäkohtaisesti (Miettinen & Santala 2003, 147). Olutravintolassa tämä tarkoittaa sitä, että ainakin hana- ja pullotuotteille on hyvä asettaa omat myyntikatetavoitteensa. Vielä tehokkaampaan liiketoimintaan päästään, jos yksittäisille tuoteryhmille määritellään omat tuoteryhmäkohtaiset myyntikatetavoitteet. Mitä tarkempi tieto tuloksen muodostumisesta on, sitä paremmin toimintaa kyetään ohjaamaan oikeaan suuntaan (Heikkilä & Saranpää 2008, 79).

Tehokkaan hinnoittelun pohjalla on tarkat hinnoittelulaskelmat. Niiden avulla pyritään varmistamaan, että jokainen hinnoiteltu tuote tai palvelu antaa myyntikatetta ja että niistä keskimäärin saadaan vuotuiseksi tavoitteeksi asetetut myyntituotot ja tavoitemyyntikate. (Miettinen & Santala 2003, 142.)

Kuitenkin parhaimpaan lopputulokseen usein päästään näitä hinnoitteluperiaatteita yhdistelemällä. Ravintolayritys harvoin käyttää pelkästään kustannuspohjaisia tai markkinalähtöisiä menetelmiä hinnoittelussaan. Normaalisissa hinnoittelutilanteissa yritys lähtee kustannuksistaan liikkeelle – koko ajan markkinoiden odotukset ja vaatimukset tiedostaen – ja päättyy myyntihintaan, jossa sekä kustannusten merkitys että markkinoilla vallitsevan kilpailu- ja kysyntätilanteen vaikutus on pyritty ottamaan huomioon. Hinnoitteluprosessissa onnistuminen edellyttää jatkuvaa hereilläoloa markkinavoimien ja kustannuspaineiden välissä. Tästä kaikesta muodostuu oikea hinnoittelu. (Heikkilä & Saranpää 2008, 94.)

Myynti

Ravintoloiden kannattavan toiminnan yhtenä edellytyksenä on, että myyntituloja kertyy mahdollisimman paljon (Miettinen & Santala 2003, 134). Kun tuotteet on hinnoiteltu järkevästi, on työntekijälle helppo myydä kaikkia ravintolan tuotteita asiakkaille.

Myyntiin volyyymiin voidaan olennaisesti vaikuttaa hyvällä palvelulla, johon yhdistetään tietoinen, tavoitteellinen myyntityö. Liikeideasta riippuu, miten asiakaspalvelu on yrityksessä järjestetty ja minkälaisia mahdollisuuksia palvelukonsepti jättää myyntityölle. (Miettinen & Santala 2003, 152.)

Myyntiin volyyymia on mahdollista kasvattaa, mutta samalla nousevat myös muuttuvat kustannukset. Volyymin nousua ei kuitenkaan usein saada aikaan ilman uusia panostuksia, esimerkiksi markkinoinnin tai tuotekehityksen puolella. (Heikkilä & Saranpää 2008, 63.)

Miettisen ja Santalan (2003, 152) mukaan myynnin määrään vaikuttavat monet yrityksestä johtuvat tekijät, joita ovat:

- Miljöö.
- Tuotelajitelma ja –valikoima.
- Tuotteiden laatu.
- Hinta-laatusuhde.
- Palvelun laatu ja määrä.
- Myyntityön tehokkuus ja tavoitteellisuus.
- Markkinointitoimenpiteet.

Ravintolan miljöö vaikuttaa asiakkaan viihtymiseen ravintolassa. Tyypillisesti mitä kauemmin asiakas ravintolassa viihtyy, sitä enemmän hän käyttää rahaa. Jo ravintolaa suunniteltaessa, sekä sitä kehitettäessä tulee kiinnittää huomiota palvelumuotoiluun sekä asiakkaan polkuun ravintolassa. Ravintolan myynti kasvaa varmasti, mikäli asiakkaan on helppo päästä ostamaan ravintolan tarjoamia tuotteita. Kuten edellisessä pääluvussa käytiin läpi, mielenkiintoinen tuotevalikoima houkuttelee ravintolaan asiakkaita.

Yksi suuri myynnin määrään vaikuttava tekijä ravintola-alalla on sijainti. Ravintolan hyvää sijaintia voidaan pitää yhtenä sen tärkeimmistä menestystekijöistä. Hyvällä liikepaikalla sijaitseva ravintola saa houkuteltua helposti ohikulkevia ihmisiä asiakkaikseen (Yritys Helsinki 2015).

Myynnin ohjaaminen on tärkeä työntekijöiden tehtävä. Myynnin ohjaamisella tarkoitetaan tiettyjen tuotteiden myymistä asiakkaalle asiakkaan toiveiden pohjalta. Nämä tuotteet voivat olla esimerkiksi tarjoustuotteita, tai tuotteita joiden kateprosentti on erityisen hyvä yritykselle. Kuitenkin myynnin ohjaamisessa tulee välttää tuotteiden tyrkyttämistä asiakkaalle. Kaikki asiakkaat eivät ole valmiita ostamaan kaikkia tuotteita. Asiakaspalvelijan on tästä syystä tärkeää osata lukea kunkin asiakkaan tilannetta. On tärkeää muistaa, että aktiivinen ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen perustuva myyntityö on parasta asiakaspalvelua (Aunola 2014, 35).

Myyntiä voidaan ohjailla vaikuttamalla siihen mitä asiakas näkee ollessaan baaritiskillä. Eri-laiset asiakkaan aiemmin näkemät mainokset voivat vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen ravintolassa. Myös ravintolan henkilökunta voi vaikuttaa ostokäyttäytymiseen esimerkiksi näkyvissä olevien tuotteiden sijoittelulla, erilaisten mainosten kirjoittamisella joko liitutauluille tai muihin näkyviin paikkoihin sekä muilla keinoin, esimerkiksi tietyn juomavalmistajan pöytämainoksilla tai lasinalusilla. Henkilökunnan tulisi seurata tämän tyyppisen myynninedistämisen vaikuttavuutta ja tehokkuutta säännöllisesti, ja muokata sitä tarvittaessa. (Murphy 2013, 169–171.)

3.3 Menot

Raaka-ainekulujen ja muiden muuttuvien kulujen suunnittelu, seuranta ja kurissa pitäminen on eräs tärkeimmistä tulokseen vaikuttavista ravintola-alan yrittäjän työtehtävistä (Heikkilä & Saranpää 2008, 63). Ravintola-alalla kaksi suurinta ravintolan menoerää ovat työvoima ja raaka-aineet. Näiden jälkeen seuraava merkittävä kuluerä on kiinteät kustannukset, joihin lasketaan esimerkiksi vuokrat sekä erilaiset kiinteistösopimukset.

Työvoimakulut

Henkilöstösuunnittelun merkitys kannattavalle liiketoiminnalle on keskeinen ravintola-alalla, koska työvoimakulujen osuus alan kustannusrakenteessa on suuri. Ne muodostavat yksin noin 25–35 prosentin osuuden ravintolayritysten liikevaihdosta. Siksi työvoimakulujen hallinta vaatii erityistarkastelua. (Heikkilä & Saranpää 2008, 97.) Työvoiman rakenne yrityksissä on hyvin liikeidea- ja yritysکوhtainen. Tavoitteena kuitenkin on hyvä työn tuottavuus ja henkilöstökulujen pieni osuus liikevaihdosta. (Miettinen & Santala 2003, 187.)

Työvoimakulujen osuus pääkaupunkiseudun kaikissa ravintoloissa vuonna 2014 oli 34,90 prosenttia liikevaihdosta. Pubien ja baarien sekä yökerhojen kohdalla tämä luku oli 29,71

prosenttia. (MaRa 2015.) Yökerhoissa myynnin määrä on suurempi, mutta tyypillisesti niissä on enemmän työntekijöitä samaan aikaan töissä, sekä niiden aukioloajat ovat lyhyemmät ja iltapainoiset. Pubeissa taas myynti voi olla hieman pienempi, mutta tyypillisesti töissä on yksi tai kaksi henkilöä kerrallaan.

Henkilöstön käytön hallinta lähtee kahden elementin, tuottavuuden ja työvoimakulujen kokonaismäärän hallinnasta. Hyvän tuottavuuden aikaan saamiseksi on kyettävä suunnittelemaan työvuorolistat siten, että työvuoroon tulevan henkilökunnan ja tehtävien työtuntien määrä vastaa mahdollisimman hyvin toiminnan tarvetta eli myynnin määrää. (Heikkilä & Saranpää 2008, 97.)

Koska työvoiman käyttö on niin merkittävä menoerä ravintolalle, on työvuorojen suunnittelussa syytä pyrkiä sellaiseen miehitykseen, että palvelun laatu säilyy ja asiakaspalvelijalle jää riittävästi aikaa tehdä henkilökohtaista myyntityötä (Miettinen & Santala 2003, 153). Henkilökohtainen myyntityö on välitöntä asiakkaan ostopäätökseen vaikuttamista. Asiakaspalvelijan tehtävänä on ”totuuden hetkellä” kartoittaa asiakkaan tarpeet ja auttaa häntä tekemään, ei vain omasta, vaan myös yrityksen näkökulmasta oikeita ostopäätöksiä: asiakaspalvelija myy asiakkaalle lisää tuotteita, ja sellaisia, missä on hyvä myyntikate. (Miettinen & Santala 2003, 153.) Työvuorosuunnittelu tuleekin pohjustaa aiemmin kerätyn myyntitiedon sekä tulevaisuuden myyntiarvioiden pohjalle.

Onnistuneella henkilökohtaisella myyntityöllä myynnin volyyymi kasvaa ja samalla asiakkaan keskiostos ja myyntitulot kasvavat. Lisäksi asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja työ on tuottavampaa. (Miettinen & Santala 2003, 153.) Onnistumisen edellytyksenä on, että asiakaspalvelija tuntee myytävät tuotteet ja palvelut. Lisäksi hänellä tulee olla asiakastuntemusta ja hänen on oltava palveluhenkinen ja ammattitaitoinen. (Miettinen & Santala 2003, 153–154.)

Tehot ovat yksi hyvä tunnusluku, millä voidaan seurata sekä henkilökohtaisen myyntityön, että myynnin volyymin suhdetta. Ne voidaan laskea jakamalla myynti tehdyillä työtunneilla. Olutravintolassa on hyvä olla ohjeelliset tehoarvot, joiden toteutumista on hyvä seurata. Liian suurilla tehoilla henkilökohtainen myyntityö ei toteudu, eikä asiakkaalle välity parasta mahdollista kokemusta ravintolasta. (Haastateltava X.) Oman kokemukseni mukaan päivittäiset tehot on hyvä pitää alle 160:ssä. Tällöin henkilökohtaiselle myyntityölle jää tarpeeksi aikaa, eikä asiakaspalvelu vielä kärsi.

Raaka-ainekulut

Kolmas suurista ravintolan menoeristä on raaka-ainekustannukset. MaRa:n (2014) tilastojen mukaan suomalaisten ravintoloiden raaka-aine kustannukset olivat noin 32 prosenttia liikevaihdosta. Eräessä erimerkkiolutravintolassa vastaava luku oli 29 prosenttia koko vuoden liikevaihdosta.

Olutravintolan tapauksessa raaka-aineet tarkoittavat myytävien tuotteiden, pääsääntöisesti juomatuotteiden ostamista. Tietenkin riippuen liikeideasta ostot saattavat sisältää myös ruokatuotteita, tai niin sanottuja ”back-office” –tuotteita; kuittirullia, kyniä, saippuaa tai käsipyyhepaperia. Miettinen ja Santala (2003, 175) ovat listanneet kirjassaan onnistuneen ostamisen tärkeitä kohtia:

- Tunnetaan tuotannon tekijämarkkinat ja tavarantoimittajat siellä.
- Kilpailutetaan toimittajat ja valitaan heidät huolella.
- Keskitetään ostot harvoille toimittajille.
- Varmistutaan ostettavien raaka-aineiden laadusta.
- Varastossa on käytössä hälytysrajat oikean ostojankohdan selvittämiseksi.
- Ostetaan oikeankokoisia kertamääriä.
- Pysytään ostosuunnitelmissa, ei tehdä ostoksia mielijohteesta.
- Laaditaan laskelmia vaihtoehtoisista raaka-aineista ja tarvikkeista.

Ostotoiminta on hyvin vaativaa ja kurinalaista. Sen pitää olla pitkällä aikavälillä suunnitelmallista mutta tarpeen tullen hyvinkin joustavaa toimintaa. Ostotoiminnan tärkeyttä valmistuksen ja asiakaspalvelun sekä myyntityön onnistumisessa ei voi kyllin korostaa. (Miettinen & Santala 2003, 179.)

Valikoimaa suunniteltaessa tulee selvittää millaisia sopimuksia on mahdollista tehdä erilaisen tukkutoimittajien kanssa. On tärkeää selvittää millaisia valikoimia erilaisilla tukuilla on, riittääkö jopa että kaikki ostot suoritetaan vain yhden tukun kautta. Keskittämällä ostokset yhteen paikkaan, on mahdollista saada ostettua tuotteita alennettuun hintaan. Tämä alempi hintataso on sitten mahdollista välittää kuluttajahintoihin. Mikäli vain yksi tukkutoimittaja ei riitä ravintolalle, kannattaa tukkuja kuitenkin pitää mahdollisimman alhainen määrä. Tämä helpottaa niin tilausten tekemistä, kuin tavaroiden vastaanottamista ja varastokirjanpidosta huolehtimista. (Tuominen 2016.)

Tämän kaltainen kohtuuhintaisten tuotteiden ostaminen tarkoittaa kuitenkin sitä, että aina ei ole mahdollista myydä sitä kaikkein parasta tuotetta. Toisaalta, näiden ”heikompien” tuotteiden myyminen vaikuttaa tuotteiden kokonaiskateprosenttiin positiivisesti. (Tuominen 2016.)

Raaka-ainekuluihin liittyy myös hävikki. Hävikkiä voi esiintyä niin ylikaatamisena, pilaantumisenä, läikkymisenä, pullojen rikkoontumisena tai väärän tuotteen tarjoamisena (Katsigris & Thomas 2012, 604). Hävikin minimoiminen on hyvä keino estää rahaa valumasta viemäriin. Hävikkiä tulee kuitenkin lähes varmasti esiintymään ravintolassa, joten se tulee ottaa laskelmissa huomioon. Erityisesti hanaoluen hinnoittelussa tulee huomioida hukkaoluen osuus, sillä muutoin suunniteltuihin tuottolukuihin ei päästä. Hukkaoluen osuutta voidaan pitää laskennallisesti noin 10 prosenttina tynnyrin sisällöstä. (Plotkin & Goumas 2001, 139.) Hävikin minimoimiseksi ja seuraamiseksi ravintola voi muodostaa tavoitehävikkiprosentin, jonka yli hävikki ei saa kohota. Tämä voi olla esimerkiksi kolme prosenttia liikevaihdosta.

Vuokrat

Vielä yksi merkittävä menoerä ravintolan liiketoiminnassa on vuokrat. Etenkin pääkaupunkiseudulla ravintoloiden vuokrataso on huomattavasti korkeampi kuin muualla Suomessa. MaRa:n (2015) mukaan pääkaupunkiseudun kiinteät vuokrat olivat noin 26 prosenttia korkeammat kuin muussa maassa. Saman tutkimuksessa todettiin myös, että vuokrataso on nousut pääkaupunkiseudulla nopeammin kuin muussa Suomessa. Pääkaupunkiseudun kiinteän vuokran mediaaniarvo oli 25,11 euroa neliömetriltä. Tämä vastasi noin reilua 11 prosenttia anniskeluoikeuksellisten pääkaupunkiseudun ravintoloiden liikevaihdosta. (MaRa 2015.)

Tämän lisäksi tulee huomioida, että Helsingin sisällä vuokrataso on melko eriarvoistunut. Ydinkeskustan alueella liiketilojen vuokrataso on huomattavasti korkeampi kuin muualla Helsingin alueella. Luonnollisesti ydinkeskustan alueelta löytyy suurin asiakasvirta.

Koska ravintola vaatii asiakasvirtaa toimiakseen, tulee sen sijaita hyvällä liikepaikalla. Kuitenkin hyvien liikepaikkojen vuokrat voivat olla todella korkeat. Ravintolan tulee miettiä itselleen sopiva vuokrataso liikeidean sekä tarvittavan asiakasvirran pohjalta.

3.4 Tärkeimmät tunnusluvut

Ravintolatoiminnassa tyypillisiä tunnuslukuja ovat myyntiä analysoivat mittarit. Kassajärjestelmä voidaan ohjelmoida keräämään sopivia tietoja tunnuslukuja varten. Erityisen tärkeitä tunnuslukuja ovat tuloslaskelmasta laskettavat kateprosentit. (Selander & Valli 2007, 129.)

Näitä kateprosentteja voidaan vertailla yritysten välillä toiminnan seuraamiseksi. Seuraavaksi esitellään muutamia yleisesti käytettyjä ravintola-alan tunnuslukuja.

Liikevaihto on ravintolan arvonlisäveroton myynti. Liikevaihto kertoo yritystoiminnan laajuudesta. Tyypillisesti kaikkia ravintola-alan lukuja verrataan liikevaihtoon. Arvonlisäveron käsittelyn takia eri verokantaiset tuotteet täytyy kirjata kirjanpidossa omille kirjanpidon tieleilleen (Selander & Valli 2007, 55). Esimerkiksi siis myyty ruoka tulee muistaa tilittää eri verokannan mukaan kuin myyty alkoholi. Verokannat ovat ravintolaruudalla 14 prosenttia ja alkoholilla 24 prosenttia (Veronmaksajat 2015).

Ainekäyttö on ravintolan raaka-aine kulut. Tyypillisesti ravintola-alan ainekäyttöprosentti on noin 30 ja 45 prosentin välillä. Raaka-ainekulut vaihtelevat hyvin paljon valitun liikeidean mukaan. Kahviloissa ainekäyttö voi olla yli 40 prosenttia liikevaihdosta, kun taas olutravintoloissa se on lähempänä 30 prosenttia. (MaRa 2014.)

Varaston arvo on varaston alkuarvon (yleensä tilikauden tai kuukauden alussa, riippuen laskentatavasta) ja kauden aikana suorittujen ostojen summa, josta vähennetään kauden aikana tehty myynti. Varaston arvo voi olutravintoloille olla melko suurikin, sillä tyypillisesti alkoholi on kallis tuote ostaa ravintolalle. Lisäksi olut säilyy, tietenkin tyylistä riippuen, melko pitkään, joten varaston kierron ei tarvitse olla yhtä nopeaa kuin esimerkiksi ruokaravintoloissa ruuan osalta.

Myyntikatteella tarkoitetaan katetta, joka saadaan kun tuotteen verottomasta myyntihinnasta vähennetään tuotteeseen kohdistuvat verottomat kustannukset. Ravintolatoiminnassa myyntikatteella tarkoitetaan katetta, joka saadaan, kun verottomasta myynnistä (liikevaihto) vähennetään raaka-ainekustannukset. (Selander & Valli 2007, 78.) Myyntikateprosentti ilmoittaa, ovatko raaka-ainekustannukset oikeat suhteessa myyntihintoihin (Selander & Valli 2007, 129).

Palkkakate on yrityksen myyntikate, josta on vähennetty henkilöstökustannukset (Selander & Valli 2007, 200). Sen avulla voidaan arvioida henkilökuntakulujen suhdetta ravintolan myyntiin. Palkkakate on hyvä työkalu tuotantotapojen kannattavuuden vertailuun (Heikkilä & Saranpää 2008, 30). Palkkakatetta voidaan käyttää esimerkiksi tuoteryhmäkohtaisesti tuotteiden hinnoittelun apuna, jolloin voidaan vertailla esimerkiksi cocktailin tekemiseen vaadittava aika. Yleisimmin palkkakatetta kuitenkin seurataan keittiön ruuanvalmistusta seurattaessa ja parannettaessa. Se on hyvä työkalu kun harkitaan esimerkiksi olisiko ravintolassa järkevää käyttää puolivalmisteita vai käyttää kokonaan valmiita tuotteita.

Käyttökate kuvaa melko hyvin yrityksen toiminnallista tehokkuutta. Käyttökate lasketann siten, että tuotoista vähennetään ensin muuttuvat kustannukset ja sen jälkeen niin sanotut operatiiviseen toimintaan liittyvät kiinteät kustannukset. Tämän takia käyttökate voidaan käyttää toiminnallisen tuloksen ja tehokkuuden seurantaan. (Vilkkumaa 2005, 124.) Käyttökate siis ilmoittaa ravintolan lopullisen kannattavuuden (Selander & Valli 2007, 63).

Tulos saadaan kun käyttökateesta vähennetään poistot, sekä rahoituskustannukset (Vilkkumaa 2005, 126–127), eli kun kirjanpidossa on poistettu kaikki toiminnan kulut. Liiketulos ilmoitetaan joko voittona tai tappiona. Liiketuloksesta saadaan johdettua liiketulosprosentti jakamalla tulos liikevaihdolla. Pelkän tulosprosentin vertailu eri ravintoloiden välillä ei anna täyttä kuvaa niiden liiketoiminnasta, vaan käyttökate toimii eri yritysten keskinäisessä vertailussa tulosta parempana mittarina. Tämä johtuu yritysten erilaisista rahoitusrakenteista, ja niiden vaikutuksesta tulosprosenttiin. (Vilkkumaa 2005, 129.)

Henkilökunnan tehot ovat päivän myynti jaettuna toteutuneilla työtunneilla. Tätä tunnuslukua kutsutaan Tehoksi. Tehojen seuraamisella voidaan seurata henkilökunnan käytön tehokkuutta (Miettinen & Santala 2003). Työpanosta mitataan henkilöstökustannusten prosentuaalisena osuutena liikevaihdosta tai vaihtoehtoisesti palkkakateprosentilla (Selander & Valli 2007, 129).

Ruokaravintolan kannattavuuden suunnittelua hankaloittaa raaka-ainekustannusten kohdistaminen eri tuoteryhmille (Selander & Valli 2007, 129). Olutravintolassa tällä on pienempi vaikutus, sillä myytävän ruuan osuus on huomattavasti alkoholimyyntiä pienempi. Myynnit saadaan jaettua eri tuoteryhmille perustamalla tuoteryhmät tai yksittäiset tuotteet kassajärjestelmään (Selander & Valli 2007, 129).

4 Tutkimus

Tämän työn empiirinen osa toteutettiin tekemällä haastattelututkimus viidelle pääkaupunki-seudun olutravintolan ravintolapäällikölle. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Tutkimuksessa käytetty haastattelulomake löytyy liitteenä työn lopussa, liite numero 1.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 204–206) mukaan haastattelu sopii parhaiten kvalitatiiviseen tiedonkeruuseen. Haastattelun etuna tutkimusmuotona on, että tiedon kerääminen on tilanteen niin vaatiessa joustavaa. Lisäksi vastaajiksi suunnitellut henkilöt on pääsääntöisesti helpompi saada osallistumaan tutkimukseen, ja heidät pystyy tarvittaessa tavoittamaan myöhemmin jos kerätty aineisto vaatii täydennystä.

Haastattelulla on myös huonoja puolia. Se vie reilusti aikaa, ja haastattelu tulee suunnitella huolellisesti. Lisäksi haastateltava voi kokea haastattelutilanteen uhkaavaksi tai vaivaannuttavaksi. Haastateltavilla on yleensä tapana antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, mikä saattaa heikentää haastattelun luotettavuutta. Haastattelutilanne on kontekstisidonnainen tilanne, minkä johdosta haastateltavat saattavat haastattelun aikana vastata toisin kuin normaalissa tilanteessa. Näistä syistä haastattelijan on osattava tulkita haastateltavan antamia vastauksia tilanteen mukaan, sekä välttää tulosten liiallista yleistämistä. (Hirsjärvi ym. 1997, 206–207.)

Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi nopeasti. Tutkimuksessa selvitettiin ravintoloiden käytössä olevia työkaluja, eikä tällainen tutkimus ole toteutettavissa määrällisin menetelmin. Tutkimusongelman valikoiduttua kvalitatiivinen tiedonkeruu oli kaikista loogisin tiedonkeruumenetelmä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, osana todellista elämää (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 161). Koska halusin selvittää mitä asioita ravintolapäälliköt itse pitivät tärkeinä tekijöinä ravintolan kannattavuuden parantamisessa, tarvitsin haastattelumethodin joka on tarpeeksi joustava vastausten keräämiseen. Kuitenkin sen piti samaan aikaan olla jollakin tavalla määritelty ja rajattu, ettei keskustelu karkaa täysin aihealueen ulkopuolelle. Mielestäni teema-haastattelu sopi tähän tarpeeseen lähes täydellisesti.

Ensimmäisenä haastatteluihin valmistautuessa tuli miettiä mitä asioita halusin tutkimuksessa selvittää. Tämän jälkeen loin alustavan haastattelulomakkeen, johon kirjasin tärkeimpiä kysymyksiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tämän lomakkeen lähetin ohjaajilleni joilta sain korjaus- ja kehitysehdotuksia lomakkeesta. Päivitin haastattelulomakkeen korjausehdotuksilla, jonka jälkeen lähetin lomakkeen hyväksyttäväksi. Hyväksynnän saatua olin valmis tekemään haastattelut. Haastattelut toteutin huhtikuun puolenvälin ja vapun välillä.

Tutkittavat ravintolat valitsin oman harkintani perusteella. Pysin valikoimaan tutkimukseen ravintoloita joissa mielestäni oluen myynti ja hyvät olutvalikoimat ovat pääosassa ravintolan liiketoimintaa ajatellessa. Pysin tutkimuksessani saamaan melko laajan kuvan olutravintolan liiketoiminnasta, joten valitsemani ravintolat erosivat jonkun verran toisistaan liikeidealtaan. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) mainitsevat tekstissään, oikeiden haastateltavien valinta tulee suorittaa harkiten.

Haastattelut toteutettiin anniskeluravintoloissa, kohdehenkilöiden työskennellessä. Tämä menetelmä saattoi osaltaan vaikuttaa haastateltavien vastauksiin, sillä kaikki haastateltavat eivät välttämättä voineet tai halunneet paljastaa kaikkia toimipaikan "ammattisalaisuuksia". Myös työkiireet saattoivat rajoittaa vastausten laatua tai laajuutta. Pysin omalla käyttäytymiselläni ja olemuksella kuitenkin tekemään haastattelutilanteesta mahdollisimman joustavan ja helpon haastateltavalle. Esimerkiksi jos työkiireiden takia haastateltava joutui keskeyttämään tilanteen, kiireiden loputtua jatkoimme haastattelua siitä mihin olimme jääneet. Keskimäärin haastattelut kestivät noin puoli tuntia.

Haastattelut kirjasin ylös haastattelutilanteessa, jonka jälkeen kotiin päästyäni siirsin haastattelujen tiedot tietokoneelle. En nauhoittanut haastatteluja. Tiedän, että tämä olisi tehnyt tulosten kirjaamisesta varmempaa, mutta itse en kokenut toimittavani puutteellista tietoa tämän takia. Koska haastattelutapani oli melko vapaa, ja ei niin muodollinen, olisi nauhurin käyttö voinut vaikuttaa haastateltavien vastaushaluun. Lisäksi haastattelun aihe saattoi osasta vastaajista tuntua hieman arkaluonteiselta, joten nauhurin käyttäminen olisi saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Saatuihin tuloksiin tein sisällönanalyysin. Sisällönanalyysissä pyrin kuvaamaan aineistoa Laineen mallin mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2003, 102). Pysin löytämään aineistosta samankaltaisuuksia haastateltavien antamien vastausten välillä, sekä löytämään vastaajien välisiä mahdollisia painotuseroja. Ravintoloiden liikeidea koskevan kysymyksen jätin analysoinnista pois, sillä sen analysoinnista en kokenut olevan hyötyä työn kannalta.

Tulokset

Haastatellut ravintolat erosivat liikeidealtaan toisistaan melko huomattavastikin. Haastateltavien joukossa oli niin musiikiton brittipubi kuin laadukasta á la carte –ruokaa valmistava olut-ravintola. Suurin osa ravintoloista kertoi yrittävänsä ylläpitää asiantuntevaa, rentoa ja asiakasläheistä liiketoimintaa. Lisäksi ravintolat korostivat laadukkaan kuvan ylläpitämistä omasta toiminnasta, tapahtui se sitten tuotetietoudella tai henkilökunnan asiakaspalvelukyvylle. Pari ravintolaa mainitsi asiakkaalle tuotetun turvallisuuden tunteen olevan tärkeä huomioimisen kohde.

Haastattelemiini ravintolat jakautuivat osittain toimintatavasta kysyttäessä. Kaikista ravintoloista löytyy baaritiski, ja suurimmassa osassa ravintoloita kaikki myynti hoidettiin tiskillä. Vain yhdessä ravintolassa otettiin vastaan tilauksia suoraan pöydistä. Kaksi ravintolaa kertoi ruualla oleva suuri tai melko suuri merkitys liiketoiminnassa. Kaikissa ravintoloissa korostettiin asiantuntevan palvelun merkitystä sekä henkilökunnan osaamisen tasoa.

Lähes kaikki haastateltavat ravintoloat sanoivat omien vahvuuksiensa liittyvän juuri osaavaan henkilökuntaan. Henkilökunnan rooli nähtiin suurena myynninedistämisen asiana. Muita tärkeitä yritysten valttikortteja oli parin ravintolan toteuttama oma maahantuonti sekä ravintoloiden valikoiman laajuus tai vaihtuvuus. Vastanneiden joukossa olleet pari vanhempaa toimipaikkaa lisäksi kertoivat yhdeksi vahvuuksistaan ravintolan tunnettuuden.

Lähemmin kannattavuuteen liittyvissä kysymyksissä saatiin tuloksiksi kautta linjan todella samankaltaisia vastauksia. Tärkeimpinä asioina esiin nousi henkilökunnan rooli, sekä oikeat tuotteet ja niiden hinnoittelu. Henkilökuntakulujen minimointi koettiin tärkeänä kannattavuuden osatekijänä. Samanaikaisesti ravintolat kuitenkin painottivat henkilökunnan tärkeyttä myyntiä lisäävänä tekijänä. Erityisesti henkilökunnan asiantuntevuutta ja ammattitaitoisuutta pidettiin tärkeinä huomionarvoisina tekijöinä. Henkilökunnan hyvinvointiin pyrittiin lisäksi kiinnittämään huomiota. Henkilökunta koettiin lähes kaikissa ravintoloissa erittäin tärkeäksi voimavaraksi, ja henkilökunnan hyvinvointi koettiin tärkeäksi kilpailutekijäksi omalle ravintolalle.

Muita kannattavuuden näkökulmasta tärkeitä asioita oli oikea tuotevalikoima sekä sen hinnoittelu. Ravintolan liikeideaan sopivia tuotteita haluttiin pitää näkyvästi esillä, ja tuoda niiden kautta liikeideaasiakkaidenkin näkyville. Suomalaisten pienpanimo-oluiden myynti koettiin tärkeäksi asiaksi. Tuotteiden oikeaa hinnoittelua pidettiin hyvin tärkeänä toimenä ravintolapäällikölle. Lisäksi myynnin seuraaminen koettiin tärkeäksi tehtäväksi.

Kanta-asiakkaiden roolista kysyttäessä suurin osa ravintoloista koki, että kanta-asiakkailla voi olla isokin rooli liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakkaiden palautetta oli muun muassa käytetty hyväksi valikoimaa uudistettaessa. Suurimmalla osalla haastatelluista ravintoloista ei ole vielä kerännyt asiakkaistaan minkäänkokoista rekisteriä.

Olutravintolan menestyksen tärkeimmiksi asioiksi koettiin hyvä valikoima, hyvä henkilökunta, korkeatasoinen palvelu ja tuotetuntemus sekä myynnin ja hintojen seuraaminen.

Markkinointia ei ravintoloissa kauheasti harrastettu. Kaikilla ravintoloilla on näkyvyyttä internetissä omilla kotisivuillaan ja Facebookissa. Noin puolet vastanneista ravintoloista ylläpiti sosiaalisen median näkyvyyttä Twitterin ja Instagramin puolella. Vain yksi ravintola mainosti itseään paikallisessa lehdessä. Suurin osa ravintoloista luottaa kuitenkin perinteiseen, suusta suuhun tapahtuvaan niin sanottuun ”viidakkorumpumainontaan”.

Tulevaisuuden näkymistä kysyttäessä suuri osa ravintoloitsijoista uskoi olutravintoloiden pysyvän pinnalla vielä tulevaisuudessakin. Henkilökunnan tietouden lisääminen koettiin tärkeäksi menestystekijäksi myös tulevaisuudessa. Asiakkaiden nähtiin tulevan tietoisemmiksi tarjottavista tuotteista, ja he tulevat kanssa vaatimaan henkilökunnalta enemmän tietoa. Lain-säädännön uskottiin lievenevän ajan kuluessa, näin helpottaen ravintoloiden toimintaa. An-niskelun arvonlisäveron pudottamista pidettiin mahdollisena ja toivottavana tulevaisuuden skenaariona.

Mahdollinen vahvojen oluiden vapautuminen päivittäistavarakauppaan nähtiin mahdollisena haasteena tulevaisuutta ajatellen, sillä se voisi vähentää ravintoloiden asiakasmäärää. Ravintoloiden valikoimien nähtiin erikoistuvan yhä erilaisimpiin oluisiin entistä enemmän. Ravintoloiden nähtiin laajentavan hanaolutvalikoimaansa nykyisestä. Asiakkaiden alkoholin kulutuksen nähtiin tulevaisuudessa edelleen laskevan nykytasosta.

Kokonaisuutena ajatellen kyselyyn vastanneiden ihmisten vastaukset olivat todella lähellä toisiaan. Tämä saattaa johtua melko yhtenäisestä toimintaympäristöstä Helsingin alueella.

5 Pohdinta

Haastattelun tulokset olivat melko yhtenäisiä kautta linjan. Lähes kaikilta haastatelluilta henkilöiltä sain samansuuntaisia vastauksia, mutta vastaajien joukosta löytyi luonnollisesti myös henkilökohtaisista katsantokannoista johtuvia painotuseroja. Lisäksi ravintolan toteuttama liikeidea vaikutti haastateltavien vastauksiin. Ravintoloissa, joissa tuotteiden vaihtuvuus on suurta, painotettiin henkilökunnan omaa mielenkiintoa ja itseopiskelua oluen maailmassa. Taas ravintoloissa joissa tuotevalikoima on pysyväisempi, painotettiin enemmän henkilökunnan vuorovaikutustaitoja asiakkaan kanssa.

Tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaisia tietoperustan kanssa. Liikeidean valinta, liikeideaan sopivat tuotteet, oikea hinnoittelu sekä osaava henkilökunta nähtiin tärkeinä tekijöinä ravintolan kannattavuudessa sekä lähdekirjallisuudessa että haastatteluvastauksissa.

Suurimmassa osassa lähdekirjallisuutta korostettiin ravintolan liiketoiminnan seuraamista, erityisesti lukujen seuraamista painotettiin lähes kaikissa kirjoissa. Erityisen paljon kirjoissa korostettiin myynnin seuraamisen sekä oikean hinnoittelun tärkeyttä. Valikoimanhallinnasta kerrottiin jonkun verran, mutta sen käsitteleminen jäi huomattavasti vähäisemmälle.

Näinkin yhdensuuntaiset tulokset tietoperustan kanssa voivat johtua siitä, että Helsingin ravintoloissa on ammattitaitoista, koulutettua väkeä töissä. Koska ala on erittäin kilpailuhenkinen ja ravintolat joutuvat kilpailemaan keskenään asiakkaista, valikoituu yritysten tulosvastuullisiin asemiin ammattitaitoista henkilökuntaa.

Tietoperusta on mielestäni melko kattava, ja uskon että lukija saa tietoperustan pohjalta käsityksen siitä, millainen on olutravintola liikeideana. Tietoperustaa luodessani huomasin, että liikeideakuvauksia ei ollut paljoakaan liikkeellä, joten jouduin pohjustamaan paljon työn tätä osaa tekemieni haastattelujen varaan. Muutenkin ravintola-alan tiedonvälityksessä tuntuu olevan niin, että paljon tietoa välitetään suullisesti eteenpäin, kun taas kirjallisuutta on suhteessa vähän.

Koska ravintolan liikeideat ovat yksilöllisiä ja vaihtelevat ravintolasta toiseen, ei liikeidean kuvauksesta löytynyt juurikaan lähdemateriaalia. Esimerkiksi ravintolan tarjoama valikoima riippuu todella paljon sen liikeideasta ja toimintaympäristöstä, joten kirjoihin on vaikeaa luoda yleistävää esimerkkitapausta. Ravintolaa pyörittäessä ravintolapäälliköllä tai ravintolan perustajalla onkin suuri vastuu liikeidean luomisesta, sekä ravintolassa myytävistä tuotteista.

Itse haastattelujen toteutus sujui mielestäni kohtuullisesti. Metodologisesti olisin voinut toteuttaa haastattelut paremmin esimerkiksi nauhoittamalla haastattelut. Uskon kuitenkin, vastauksen mahdollisen arkaluonteisuuden vuoksi, että nauhurin käyttäminen olisi voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Haastateltavien melko alhainen lukumäärä selittyy osittain muutaman ravintolan kieltäytyttyä haastattelusta. Lisäksi aiheutin itselleni hieman aikataulullisia ongelmia tekemällä haastattelut näin myöhäisessä vaiheessa, jolloin uusien tai korvaavien haastattelujen sopimiseen ei välttämättä olisi jäänyt aikaa.

Työn rajauksen, sekä haastateltavien pienen joukon takia tutkimus ei ole täysin luotettava tai yleistettävissä koko Suomen ravintolakenttään. Toki, kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ovat samat maanlaajuisesti, mutta johtuen lähinnä pääkaupunkiseudun kovasta kilpailutilanteesta, vastaukset voivat olla painottuneita tiettyyn suuntaan. Mielestäni työ kuitenkin ohjaa lukijaa oikeaan suuntaan kannattavuuteen vaikuttavien asioiden selvittämisessä.

Oma ajankäyttöni opinnäytetyön parissa olisi voinut olla parempaa. Opinnäytetyöllä oli pitkä ”hautumisaika” jonka aikana mietin miten työni toteutan, ketä haastattelin ja miten ylipäättänsä etenisin työn kanssa. Ehkä järjestelmällisemmällä ajatustyöllä olisin selvinnyt tämän vaiheen yli nopeammin. Itse työn toteutukseen kului melko vähän aikaa. Tämä johtuu siitä, että jätin itselleni melko tiukan aikataulun työn toteuttamiselle, niin itse kirjoittamiseen kuin myös tutkimuksen tekemiseenkin. Tiedän kuitenkin, että tiukka aikataulu motivoi minua hyvin paljon. Onneksi en kohdannut mitään suuria esteitä henkilökohtaisessa elämässäni, sillä näin tiukalla aikataululla ne olisivat voineet vaikuttaa työn valmistumiseen.

Tutkimuskohde oli mielestäni mielenkiintoinen, ja mahdollisia lisätutkimuskohteita nousi tämän työn tekemisen aikana omaan mieleeni. Tulevissa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi miten perinteisen ruokaravintolan sekä olutravintolan liikevaihdot eroavat toisistaan. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, mitä arkipäivän työkaluja ravintolapäälliköllä on käytössään kannattavuuden parantamiseksi. Lisäksi jonkinlainen valikoimaselvitys pääkaupunkiseudun olutravintoloihin olisi kiinnostava. Näin saataisiin tietää millä tuotteilla pääkaupunkiseudun olutravintoloissa menestyy. Selvitys voitaisiin toteuttaa vertailemalla ravintoloiden olutvalikoimaa Helsingin alueella sekä Helsingin naapurikaupungeissa sijaitsevilla ravintoloilla.

Lähteet

Ahonen, J., Koskinen, T., Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5. uudistettu painos. Restamark. Helsinki.

Aunola, E. 2014. Myyntityön kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Vitriini, 4, s. 34–36.

Brewers of Europe. 2015. Beer Statistics 2015 edition. Luettavissa: http://www.panimoliitto.fi/wp-content/uploads/2015/11/statistics_2015_web_002.pdf. Luettu: 6.4.2016.

Dahl, P. & Gertsch, M. 2016. Yle. Mikä alkoholin myynnissä muuttuu. Vahvat oluet ja lonkerot ruokakauppoihin, ravintoloille oikeus myydä alkoholia ulos, Alkot auki iltayhdeksään. Luettavissa: http://yle.fi/uutiset/mika_alkoholin_myynnissa_muuttuu_vahvat_oluet_ja_lonkerot_ruokakauppoihin_ravintoloille_oikeus_myyda_alkoholia_ulos_alkot_auki_iltayhdeksaan/8894134. Luettu: 2.6.2016.

Day, P. 2015. BBC. How the craft beer revolution started. Luettavissa: <http://www.bbc.com/news/business-35120401>. Luettu: 10.5.2016.

Flynn, M., Ritchie, C., Roberts, A.. 2000. Public House and Beverage Management. Key principles and issues. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 2. tarkistettu painos. Restamark. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Katsigris, C. & Thomas, C. 2012. The Bar & Beverage Book. 5th edition. John Wiley & Sons. New Jersey.

Lehtinen, A. 2014. Yks olut. WSOY. Helsinki.

MaRa. 2014. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2013. Luettavissa: <http://www.mara.fi/site/attachments/taskutilasto-2014.pdf>. Luettu: 19.4.2016.

MaRa. 2015. Tunnuslukututkimus 2014. Luettavissa: <http://www.mara.fi/site/attachments/tunnuslukututkimus-2014-1.pdf>. Luettu: 30.3.2016.

MaRa. 2016. Ravintola-anniskelu. Luettavissa: <http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/anniskelu-ravintoloissa>. Luettu: 19.4.2016.

Matilainen, L. 2015. MTV. Kilpailija viinille? Tämä trendijuoma on nyt suosituempaa kuin koskaan. Luettavissa: <http://www.mtv.fi/lifestyle/makuja/artikkeli/kilpailija-viinille-tama-trendijuoma-on-nyt-suositumpaa-kuin-koskaan/5214548>. Luettu: 19.4.2016.

Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät. Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintolalalla. WSOY. Helsinki.

Murphy, J. 2013. Principles and Practices of Bar and Beverage Management. Goodfellow Publishers Ltd. Oxford.

Paavilainen, K. 2016. MTV. Valtava buumi! Näitä oluita suomalaiset haluavat nyt juoda. Luettavissa: <http://www.mtv.fi/lifestyle/makuja/artikkeli/valtava-buumi-naita-oluita-suomalaiset-haluavat-nyt-juoda/5819186>. Luettu: 19.4.2016.

Palojärvi, E. 2015. Helsingin Sanomat. Hallitus kaavailee anniskelurajojen poistoa: triplavis-
kitkin sallittaisiin. Luettavissa: <http://www.hs.fi/politiikka/a1444964149718>. Luettu: 30.3.2016.

Peltola, S-L. 2016. Yle. Olutkarsinoista luovutaan. Tuoko uudistus ikäraajat festivaaleille?. Luettavissa: http://yle.fi/uutiset/olutkarsinoista_luovutaan_-_tuoko_uudistus_ikarajat_festivaaleille/8895773. Luettu: 2.6.2016.

Plotkin, R. & Goumas, S. 2001. Successful Beverage Management. Proven Strategies for the On-Premise Operator. 2nd edition. BarMedia. Tucson.

Pohjanpalo, O. 2016. Helsingin Sanomat. Rehulan alkoholi-esitys ei riitä hallitus-kumppaneille – näitä vapautuksia kokoomus ja perus-suomalaiset ajavat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/politiikka/a1456026228130>. Luettu: 30.3.2016.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu: 19.5.2016.

Savolainen, J. 2016. Helsingin Sanomat. Ministeri Rehula: Alkoholin myyntiä ravintoloissa helpotetaan, anniskelun jatkoajan luvanvaraisuudesta luovutaan. Luettavissa: <http://www.hs.fi/politiikka/a1455162860777>. Luettu: 30.3.2016.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus hotelli ja ravintola-alalla. WSOY. Helsinki.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Alkoholijuomien kulutus 2014. Luettavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126295/Tr14.pdf?sequence=6>. Luettu: 30.3.2016.

Tilastokeskus. 2013. Kotitaloudet ja kulutus kotitaloustyyppin mukaan 2006–2012. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/ktutk/2012/ktutk_2012_2013-12-30_kat_001_fi.html. Luettu: 6.4.2016.

Tilastokeskus. 2015. Alkoholijuomien tukkuhinnat lokakuussa 2015. Luettavissa: http://www.mara.fi/site/attachments/mara_raportti_2015_1.pdf. Luettu: 19.4.2016.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Valvira. 2011a. Alkoholijuomien myynti vuonna 2010. Luettavissa: <http://www.valvira.fi/documents/14444/22511/Alkoholijuomien%20myynti%20vuonna%202010.xls>. Luettu: 30.03.2016.

Valvira. 2011b. Alkoholijuomien jakeluverkosto vuonna 2010. Luettavissa: <http://www.valvira.fi/documents/14444/22511/LUVAT2010-joulukuu.xls>. Luettu: 6.4.2016.

Valvira. 2016a. Alkoholijuomien myynti tammi-joulukuussa 2015. Luettavissa: http://www.valvira.fi/documents/14444/200359/Alkoholimyynntilasto_tammi_joulukuu_2015.xlsx/675a4d0d-099e-4298-92d9-df891316a1e1. Luettu: 30.3.2016.

Valvira. 2016b. Alkoholilupien lukumäärä 31.12.2015. Luettavissa: http://www.valvira.fi/documents/14444/200359/LUVAT_31_12_2015_.xlsx/622ccc06-c032-45cd-8767-449844fcdebb. Luettu: 6.4.2016.

Verive, J. M., 2012. The perfect beer bar. What separates the best from the rest. Luettavissa: <http://www.beeroftomorrow.com/best-beer-bars/>. Luettu: 13.5.2016.

Veronmaksajat. 2015. Arvonlisävero. Luettavissa: <http://www.veronmaksajat.fi/luvut/tilastot/kulutusverot/arvonlisävero/>. Luettu: 29.4.2016.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Wikisanakirja. 2015. Luettavissa: <https://fi.wiktionary.org/wiki/olutravintola>. Luettu: 30.3.2016.

Yritys Helsinki. 2015. Ravintola-alan ABC. Ohjeita kahvilan tai ravintolan perustajalle. Luettavissa: http://www.newcohelsinki.fi/application/files/8514/4525/3148/Ravintola-opas_2015_08.pdf. Luettu: 20.5.2016.

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

Haastattelut

Toimipaikka:

Haastateltava:

Mikä on liikeideanne ja miten pyritte viestimään sen asiakkaille?

Millaista imagoa haluatte ylläpitää ravintolassanne?

Mikä on ravintolanne toimintamalli/tapa toimia?

Mitä tuotteita te tarjoatte asiakkaille? (Tuotepalvelupaketti)

Mitkä ovat toimipaikkanne tärkeimmät valttikortit/ Miten pyritte erottumaan kilpailijoistanne?

Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät tekijät ravintolan kannattavuuden parantamisessa?

Millä keinoilla te olette yrittäneet parantaa kannattavuuttanne?

Millaisena näette kanta-asiakkaiden roolin liiketoiminnan kehittämisessä?

Miten on mahdollista tehdä olutravintolalla kannattavaa liiketoimintaa? Mitä se vaatii?

Kärjistetyksi kysyttynä: kuinka te yritätte saada mahdollisimman paljon rahaa asiakkailta?

Kuinka olette markkinoineet itseänne/kohdentaneet markkinointia?

Mitä tulevaisuuden näkymiä teillä on ravintolallenne/alalle?