

Asiakastyytyväisyyden vaikutus kannattavuuteen ravintolatoiminnassa

-Case: Uusi yritys Pohjois-Savossa

Niina Laitinen & Piia Rautiainen

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Ruokapalveluiden liikkeenjohto & Ravintolapalveluiden liikkeenjohto

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijät Niina Laitinen & Piia Rautiainen	
Työn nimi Asiakastyytyväisyyden vaikutus kannattavuuteen ravintolatoiminnassa, Case: Uusi yritys Pohjois-Savossa	
Päiväys	22.11.2010
Sivumäärä/Liitteet	66 + 11
Ohjaaja Kai Selander	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Eräs Pohjois- Savossa sijaitseva ravintola-alan yritys	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka mitattu asiakastyytyväisyys vaikuttaa ravitsemisalan yrityksen kannattavuuteen. Kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden yhteyden selvittäminen vaatii pitkänaikavälin seuranta ja suuria aineistoja. Työssä ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta toteuttaa pitkänaikavälin seuranta, koska ravintola avattiin vuonna 2009. Tutkimuksella haluttiin kuitenkin selvittää yrityksen ensimmäisen vuoden asiakastyytyväisyyden vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Näin ollen tutkimus on oiva alku jatkuvaan kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden yhteyden seurantaan. Tarkoituksen mukaista olisikin, että tutkimusta jatkettaisiin ja näin saataisiin todennettavia tuloksia pitkältä aikaväliltä.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään aluksi asiakastyytyväisyyttä, palvelua ja sen laatua. Seuraavaksi tarkastellaan asiakaspalvelun vaikutusta yrityksen kannattavuuteen sekä millainen vaikutus henkilöstöllä ja hinnoittelulla on. Lopuksi tarkastellaan – aiheeseen liittyen - tärkeimpiä kannattavuuden tunnuslukuja. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla selvitettiin asiakastyytyväisyyskyselyistä saatujen tuloksien vaikutusta tilikauden tuloslaskelmien tärkeimpiin kannattavuuslukuihin.</p> <p>Tutkimus suoritettiin Pohjois-Savossa sijaitsevassa ravitsemisalan yrityksessä tammi-, helmi- ja maaliskuussa 2010. Tutkimuksesta saatiin suuntaa antavia tuloksia siitä, että asiakkaiden kokeamalla tyytyväisyydellä on hieman vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tuloksista voitiin huomata, että asiakkaiden tyytyväisyys laski siinä vaiheessa, kun kannattavuuden tunnusluvut nousivat. Huomattiin myös, että markkinointi ei tavoittanut haluttua asiakaskuntaa, eikä näin tuottanut haluttua tulosta. Saatiin myös suuntaa ravintolan asiakassegmenteistä ja heidän mielipiteistään: vanhemmat asiakkaat pitivät ravintolaa kalliina sekä miehet olivat kriittisempiä ravintolan viihtyvyyttä kohtaan.</p> <p>Tutkimuksessa ei kuitenkaan päästy haluttuihin tuloksiin, liian pienen aineiston takia. Tulokset eivät ole tilastollisesti merkittäviä ja tämä on myös testattu. Tutkimus on kuitenkin suuntaa antava sekä hyvä esimerkki siitä, mitä olisi voitu riittäväällä aineistolla tutkia. Tutkimus antaa joka tapauksessa viitteitä siitä, että asiakastyytyväisyydellä on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen.</p>	
Avainsanat Asiakastyytyväisyys, palvelu, kannattavuus, katelaskenta	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Authors Niina Laitinen & Piia Rautiainen			
Title of Thesis The impact of customer satisfaction on profitability in restaurant business, Case: New business in Northern Savo			
Date	22.11.2010	Pages/Appendices	66 + 11
Supervisor Kai Selander			
Project/Partners Restaurant which is located in Northern Savo			
<p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to clarify how customer satisfaction has an impact on profitability in restaurant business. Defining profitability's and customer satisfactions connection usually requires a long term monitoring and large scale-materials. Because the restaurant in case was opened in 2009 there was no possibility to do long term monitoring in this study. However the aim of research was to clarify the restaurant's customer satisfactions impacts on profitability in its first year. Therefore this study is a perfect beginning to continuous follow-up between customer satisfaction and profitability. The intention is to carry on with this study and to get some long-term materials and results.</p> <p>First this study processes customer satisfaction, service and quality of service. Next it observes the impact of customer satisfaction on profitability and clears up what kind of impact employees and pricing have on profitability. In the end, the study presents profitability's most important figures. By means of quantitative methods it is clarified how the results of customer satisfaction research impacts on profitability's figures.</p> <p>This study was done in a company which is located in Northern Savo. Customer satisfaction inquiry was carried out during January, February and March 2010. This study showed in its results that there is low dependency between customer satisfaction and profitability. On the basis of results of this study it seems that customers are a little less satisfied when profitability is good. Also it was discovered that marketing did not catch up the customers that were wanted and that is why it was useless. The study also gave information about restaurant customer segmentation and their opinions. Older customers did find the place expensive and male customers were much more critical than female ones.</p> <p>This study did not reach the wanted results because of too small customer satisfaction materials. Research results are not statistically significant. The research is approximate and a good example of what could have been done if customer satisfaction materials would had been big enough. Nevertheless the research indicates that customer satisfaction has an impact on profitability.</p>			
Keywords Customer satisfaction, service, profitability, contribution margin calculation			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	8
	2.1 Palvelu.....	8
	2.2 Palvelun laatu	11
	2.3 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen	13
	2.4 Asiakastyytyväisyyspohjainen laatu	16
3	ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MERKITYS YRITYKSEN KANNATTAVUUDESSA.....	18
	3.1 Kannattavuuden ja palvelun laadun parantaminen samanaikaisesti	19
	3.1.1 Henkilöstön merkitys	20
	3.1.2 Henkilökohtainen myyntityö	21
	3.2 Hinnoittelun vaikutus.....	22
	3.2.1 Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu.....	22
	3.3 Palvelun tuottavuus	24
	3.4 Kannattavat asiakkaat	26
4	KANNATTAVUUS	29
	4.1 Laskentatoimi	29
	4.1.1 Ulkoinen - ja sisäinen laskentatoimi.....	31
	4.2 Katetuottolaskenta.....	32
	4.3 Katetuottolaskennan kustannukset	34
	4.3.1 Palkat	35
	4.3.2 Ainekustannukset	36
	4.4 Katetuottolaskennan tunnusluvut	36
	4.5 Majoitus-, ja ravitsemisalalan kannattavuus tänä päivänä	39
5	TUTKIMUKSEN AINEISTO	41
	5.1 Aineiston esittely.....	41
	5.2 Asiakastyytyväisyyskyselyn esittely	42
	5.3 Tuloslaskelmat.....	44
	5.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	45
6	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	47
	6.1 Kuukausittaiset katteet.....	47
	6.1.1 Liikevaihdon koostuminen	48
	6.2 Palkkakatteen suhde yleiseen viihtyvyyteen	49
	6.3 Palvelun nopeuden/saatavuuden suhde palkkakatteeseen.....	51
	6.4 Käyttökatteen vaikutus yleiseen viihtyvyyteen.....	52
	6.5 Markkinoinnin merkitys	53
	6.6 Iän vaikutus hintamielikuvaan verrattuna alueen muihin ravintoloihin	56
	6.7 Sukupuolen jakautuminen suhteessa ravintolan viihtyvyyteen	57
7	POHDINTA.....	59
	7.1 Kehitysehdotuksia	62
	LÄHTEET.....	64

LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje	
LIITE 2 Kyselylomake	
LIITE 3 Kannattavuuslaskelmat tammi-, helmi- ja maaliskuulta	
LIITE 4 Tuloslaskelma tammikuulta	
LIITE 5 Tuloslaskelmat helmikuulta	
LIITE 6 Tuloslaskelma maaliskuulta	
LIITE 7 Asiakastytyväisyyskyselyn frekvenssit	
LIITE 8 Tunnuslukujen laskentakaavat	

KUVIOT

KUVIO 1. Palveluprosessin rakenne	9
KUVIO 2. Palveluprosessin osat	10
KUVIO 3. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta.....	11
KUVIO 4. Palveluntuottavuuden malli	25
KUVIO 5. Katteiden vaihtelu kuukausittain	47
KUVIO 6. Palkkakate suhteessa yleiseen viihtyvyyteen	50
KUVIO 7. Palvelun nopeus/saatavuus suhteessa palkkakatteeseen	51
KUVIO 8. Miten löysit tiesi ravintolaan?.....	53
KUVIO 9. Markkinoinnin vaikutus asiakasmääriin	54
KUVIO 10. Iän vaikutus hintamielikuvaan.....	56
KUVIO 11. Sukupuolten jakautuminen suhteessa yleiseen viihtyvyyteen	57

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Asiakkuuden tuloslaskelma	28
TAULUKKO 2. Katetuottolaskelma.....	37
TAULUKKO 3. Mikro yritysten keskimääräiset prosenttiarvot	39
TAULUKKO 4. Vastausvaihtoehdot.....	42
TAULUKKO 5. Strukturoidut monivalintakysymykset.....	43
TAULUKKO 6. Palkkakatteen vaikutus yleiseen viihtyvyyteen	49
TAULUKKO 7. Khiin neliötesti.....	52

1 JOHDANTO

Hotelli- ja ravitsemisalalla asiakastyytyväisyys ja kannattavuus ovat yrityksen tärkeimpiä osa-alueita, niin yhdessä kuin erikseenkin. Palvelualalla asiakkaat ovat yrityksen elossa pitävä voima. Asiakkaiden täytyy olla tyytyväisiä saamaansa palveluun, jotta asiakassuhteet jatkuvat. Tähän pääsemme oikeanlaisella asiakaspalvelulla. Oikeanlaisen asiakaspalvelun tuomat tulokset voidaan myös havaita yrityksen kannattavuuden tunnusluvuissa.

Opinnäytetyössämme haluamme tutkia ravitsemisalan yrityksen asiakastyytyvyyden ja kannattavuuden yhteyttä. Tutkimusongelmana on selvittää, onko mitatulla asiakastyytyvyydellä yhteyttä ravitsemisalan yrityksen kannattavuuteen. Yleisenä hypoteesina pidetään sitä, että asiakastyytyväisyys vaikuttaa yrityksen kannattavuuden tunnuslukuihin positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivisen asiakastyytyvyyden oletetaan vaikuttavan positiivisesti yrityksen kannattavuuteen, kun taas asiakastytymättömyys vaikuttaa puolestaan negatiivisesti. Asiakastyytyvyyden sekä kannattavuuden välistä suhdetta ei ole tutkittu paljoa, siksi haluammekin tutustua aiheeseen lähemmin. Mielestämme aihe on mielenkiintoinen, haastava ja käytännönläheinen. Uskomme, että opinnäytetyön tuoma tieto palvelee meitä tulevaisuuden työhaasteissa.

Opinnäytetyömme toteutetaan Pohjois-Savossa vuoden 2009 lopussa avatussa ravintolassa. Ravintola on englantilaistyyppinen pub, jonne ruoka on jälleen tuotu oluen nauttimisen yhteyteen ja paikasta on tehty sen sijaintialueen ”olohuone”. Ravintola on paikka, jossa voidaan kohdata, rentoutua ja vaihtaa kuulumisia.

Tutkimuksemme aineisto koostuu asiakastyytyväisyyskyselyistä sekä yrityksen tilikukausittaisista tuloslaskelmista. Suoritimme yritykseen toimeksiantajan pyynnöstä asiakastyytyväisyyskyselyn vuoden 2010 tammi-, helmi- ja maaliskuussa. Tilikukausittaiset tuloslaskelmat kyseiseltä ajalta saimme toimeksiantajaltamme. Suoritimme tutkimuksen talviaikaan, koska silloin kyseisellä paikkakunnalla asiakasmäärät ovat suurimmillaan. Kesäisin ravintola on kiinni suurimman osan ajasta. Työssämme ei ole mahdollisuutta pitkän aikavälin seurantaan, jota yleensä tällainen aihe vaatii. Haluamme kuitenkin tutkia asiakastyytyvyyden ja kannattavuuden suhdetta toisiinsa yrityksen ensimmäisenä vuotena. Tällä tutkimuksella luodaankin pohja pitkän aikavälin seurantaan, jota olisi toivottavaa jatkaa.

Opinnäytetyömme ensimmäiset teorialuvut selventävät mitä asiakastyytyväisyys, palvelu ja sen laatu tarkoittavat. Seuraavaksi käsitellään asiakaspalvelun vaikutusta yrityksen kannattavuuteen, sekä kuinka henkilöstö ja hinnoittelu siihen vaikuttavat. Myös kannattavuuden tärkeimpiin osa-alueisiin, - aiheeseen nähden - perehdytään teorian loppuosassa. Empiirisellä tutkimuksella haluamme selvittää toteutuuko teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla selvitämme asiakastyytyväisyyskyselyistä saatujen tuloksien vaikutusta tilikuukausittaisiin tuloslaskelmiin. Näiden pohjalta teemme varsinaisen analysoinnin. Tutkimme asiakastyytyväisyyskyselyistä saatuja tuloksia myös erikseen, ilman kannattavuuden tunnuslukuja, toimeksiantajamme pyynnöstä. Työmme loppuosio koostuu pohdinasta sekä kehitysehdotuksista.

2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Ennen kuin voidaan tarkastella asiakastyytyväisyyttä, täytyy selvittää mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Hotelli- ja ravitsemisalalla tässä päädytään hyvin usein palveluun ja sen laatuun. Palvelu ja sen laatu vaikuttavat keskeisesti asiakkaiden mielipiteeseen yrityksen toiminnasta. Jotta asiakkaat saadaan tyytyväisiksi, tulee palvelun olla moitteetonta ja parhaillaan asiakkaan odotukset ylittävää.

2.1 Palvelu

Olemme osa palveluyhteiskuntaa, josta suurin osa, eli 70 % (Palvelut 2020- Kohti palveluiden tulevaisuutta, elinkeinoelämän keskusliitto) työntekijöistä saa palkkansa toimimalla palveluammateissa. Palvelua voidaan nykyään sisällyttää mitä moninaiimpiin ammatteihin. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 9.) 2000 – luvulla on tiedostettu asiakaspalvelun tärkeys ja sen vaatimiin haasteisiin on alettu vastata. On oivallettu että laadukas asiakaspalvelu ei ole enää vain sivutoiminto, vaan kilpailutekijä alati kovenevilla markkinoilla. Yrityksen toiminnan elinehtona on asiakaskeskeisyys ja tyytyväinen asiakas. (Aarnikoivu 2005, 13–14.)

Asiakas elää jatkuvassa muutoksessa. Hänelle tarjotaan koko ajan lisää vaihtoehtoja. Mediasta pursuava informaatiotulva on niin valtava, että erottuminen on lähes mahdotonta. Asiakas valitsee itse, mitä hän haluaa ja jos näitä toiveita ei toteuteta, muita vaihtoehtoja kyllä löytyy. Asiakkaat eivät ole enää niin uskollisia kuin ennen. (Aarnikoivu, 2005, 13.) Asiakaspalvelu on siis todella tärkeässä roolissa, kun halutaan erottua kilpailijoista. Se on ainoa asia, jota kilpailijat eivät pysty kopiaimaan. (Lahtinen & Isoviita 2000, 51.) Hyvä palvelu on jotain mihin jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä erottakseen muista ja voidakseen selvitä. (Rissanen 2006, 17.)

Palvelua sinällään on todella vaikea määrittää, tyhjentävää vastausta siihen, mitä se on, ei ole olemassa. Palvelu on niin laaja-alainen käsite, että lähes kaikki määritelmät siitä ovat liian rajoittavia. Yleisimmin käytetty määritelmä on kuitenkin se, että palvelu on suurimmalta osin aineetonta, sitä ei voi varastoida sekä se tuotetaan ja kulutetaan suhteellisen samanaikaisesti. Palvelu on usein kanssakäymistilanne asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. (Grönroos 2000, 53.) Muita palvelulle tyypillisiä ominaispiirteitä ovat esimerkiksi se, että palvelu on aina toimintaa, eli sen laatu voi vaihdella suurestikin riippuen palvelua tuottavasta henkilöstä.

Palvelua ei voi jälleenmyydä sekä jokaisella palvelua tuottavalla henkilöllä on markkinointivastuu, eli he ovat vastuussa palvelun laadusta. (Lahtinen & Isoviita 1994, 10.)

Lahtinen ja Isoviita (2000, 55) jaottelevat kirjassaan: Asiakaspalvelu ja markkinointi, palvelun neljään eri osaan: palvelukulttuuriin, palvelupakettiin, palvelutuotantoon ja palvelun laatuun. Palvelun laatuun palaamme aiheen laajuudesta johtuen myöhemmin. Lahtisen ja Isoviidan mukaan, jos kaikkiin näihin jaottelun osa-alueisiin kiinnitetään huomiota ja ne saadaan toimimaan, omistetaan tällöin avaimet hyvään palveluun.

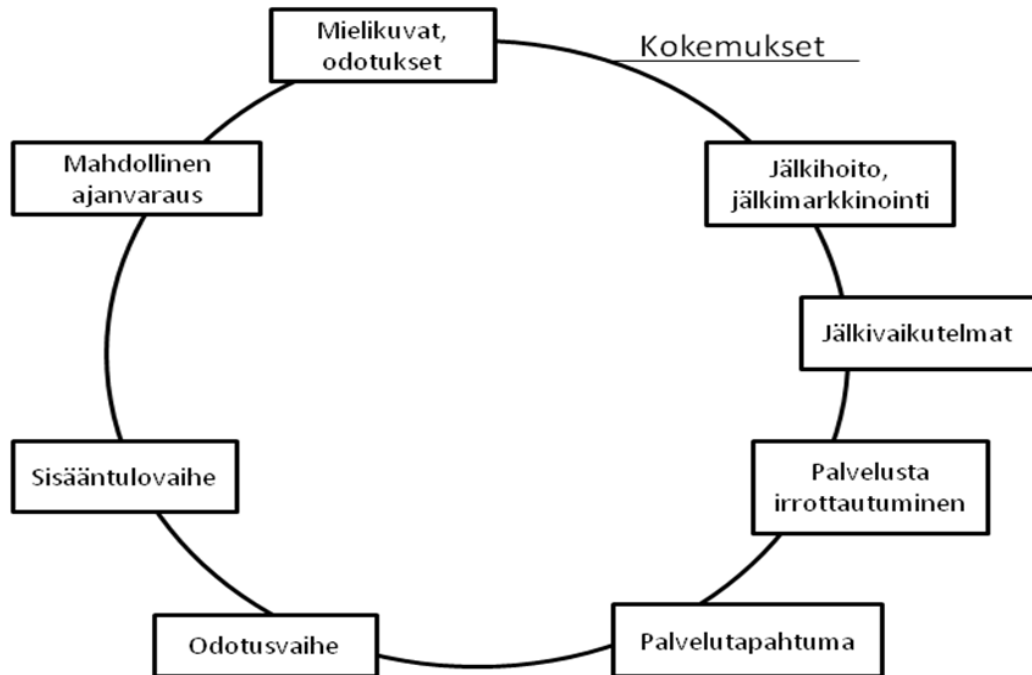
Palvelukulttuurilla he tarkoittavat kaikkea sitä, mitä asiakas itse näkee ja kokee palveluyhteisössä ja sen toiminnassa. Palvelukulttuurissa pyritään henkilöstön hyvinvointiin, koska motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunut palvelemaan jokaista asiakasta yhtä hyvin. Kyse on siis yrityksen sisäisen ilmapiirin ja tiedonkulun tärkeydestä asiakaspalvelussa. (Lahtinen & Isoviita 2000, 54–60.)

Palvelupaketti on kokonaisuus, joka luodaan tyydyttämään asiakkaan erilaisia tarpeita. Kyseessä on yksi ydinpalvelu, jonka ympärille luodaan erilaisia liitännäispalveluja. Asiakas valitsee aina ydinpalvelun, mutta toimivilla liitännäispalveluilla voidaan erikoistua ja saada asiakas kokemaan myönteisiä elämyksiä. Liitännäispalvelut ovat niitä tekijöitä, joilla yritykset voivat erottua kilpailijoista ja tuottaa asiakkaille yksilöllisiä palveluita. (Lahtinen & Isoviita 2000, 54–60.) Palvelupaketin laajuutta sekä ydin- ja liitännäispalvelun periaatetta kuvaa myös Rissanen kuviossa 1 (Rissanen 2006, 21).



KUVIO 1. Palvelutuotteen rakenne (Rissanen 2006, 21)

Palvelutuotanto on puolestaan koko prosessi (kuvio 2), jossa asiakasta palvellaan. Tässä palvelun osiossa kiinnitetään huomiota kaikkeen, mikä vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan yrityksestä ja sen tuottamista palveluista. Kaikkia ei tietenkään voida miellyttää, mutta se tulee kuitenkin olla pyrkimyksenä palvelujen tuottamisessa. Asiakkaat ovat erilaisia, mutta heitä tulee kuitenkin aina palvella samalla tavalla. (Lahtinen & Isoviita 2000, 54–60.) Palveluprosessi koostuu monista eri vaiheista (kuvio 2) (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998, 24).



KUVIO 2. Palveluprosessin osat (Lepola ym. 1998, 24)

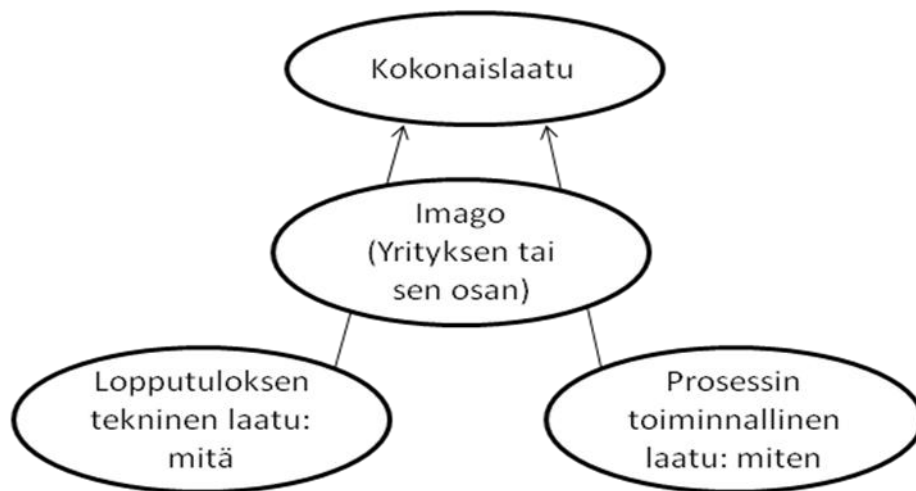
Kaikki alkaa mielikuvista ja odotuksista, joita kuulopuheiden perusteella yrityksestä ja sen palveluista luodaan. Asiakkaan ensimmäinen kontakti yritykseen voi olla puhelinkeskustelu, jossa hän saa ensimmäisen mielikuvansa yrityksen palveluista. Ensivaiikutelma on tärkeä, ja siksi puhelimeen vastaamiseen yrityksissä tulee aina kiinnittää huomiota. Paikalle saapuessaan asiakas kiinnittää ensimmäisenä huomiota ympäristöönsä ja saamaansa vastaanottoon. Miljööön tulee olla siisti ja houkutteleva. Asiakaspalvelijoiden tulee huomioida uusi asiakas kiireenkin keskellä, katsekontaktin luominen on tärkeää, jotta asiakas tietää että hänet on huomattu. Asiakas tulee tyydyttämään jotakin tarvettaan, esimerkiksi ravintolaan syömään. Tämä on ydinpalvelu, jonka perusteella pääasiallisesti asiakas muodostaa mielikuvansa yrityksen palveluista.

Asiakkaan lähdettyä palveluprosessi ei ole vielä päättynyt. Jäljellä olevat asiat, kuten esimerkiksi laskutus tulee hoitaa huolella, jotta asiakas tuntee saaneensa laadukasta palvelua ja tahtoo asioida yrityksessä yhä uudelleen. (Lepola ym. 1998, 26.)

2.2 Palvelun laatu

Palvelun laatu on laaja käsite ja sitäkin voidaan määrittää monin eri tavoin. Usein kyse on kuitenkin asiakkaan luoman mielikuvan ja toteutuneen palvelun kohtaamisesta. Kun asiakkaan mielikuva luvatusista palveluista toteutuu, palvelun laatu koetaan hyväksi. Jos taas palvelu alittaa asiakkaan odotukset, vaikka se olisi hyvää peruspalvelua, koetaan palvelun laatu huonoksi. (Lahtinen & Isoviita 2000, 61–62.)

Asiakkaan luomaan mielikuvaan voidaan vaikuttaa ennalta, esimerkiksi mainonnan avulla. Mainonnan ei koskaan tulisi luvata mitään sellaista, mitä ei voida toteuttaa, koska siitä aiheutuu se, ettei lupauksia voida lunastaa ja palvelun laatu koetaan huonoksi. Tämä on erittäin vaarallista, sillä huono sana kiirii hyvin nopeasti ja maine menetetään. (Lahtinen & Isoviita 2000, 61–62. ; Lepola ym. 1998, 28.)



KUVIO 3. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

Palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian Grönroos (2000, 67) kuvaa laatua kaksikulotteiseksi tapahtumaksi (kuvio 3), jossa laatu jaotellaan mitä (tekninen laatu) ja miten (toiminnallinen laatu) osioihin.

Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas muodostaa laatumielikuvansa sen perusteella, mitä hän saa ja miten se hänelle toimitetaan. Esimerkkinä voidaan käyttää ruokannosta ravintolassa. Asiakkaan täytyy saada maittava annos, mutta myös palvelun ennen ruokailua, sen aikana ja ruokailun jälkeen on oltava kohdallaan, jotta asiakas tuntee saaneensa hyvää palvelua. Pelkkä hyvä ruoka ei riitä tuomaan mielikuvaa hyvästä palvelusta.

Grönroos (2000, 67) toteaa, että imago toimii ” – *laadun kokemisen suodattimena*”. Tällä hän tarkoittaa seuraavaa: yrityksellä oleva hyvä imago auttaa suodattamaan virheitä, mutta niitäkään ei voi sattua usein tai imago kärsii. Jos taas yrityksen imago on jo alusta alkaen huono, asiakkaat kokevat virheet voimakkaammin kuin muutoin kokisivat. Imago on siis jotakin, joka vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun, olematta kuitenkaan osa tapahtumaketjuja. Tämä voi olla todellinen hyöty-, tai haittatekijä yritykselle, riippuen imagon laadusta.

Imagoon voidaan vaikuttaa, mutta tulee olla selkeä visio siitä, mihin suuntaan imagoa halutaan kehittää ja mitkä ovat resurssit tähän muutokseen. Jos imagon muutos epäonnistuu ja luvataan asiakkaille jotain, mitä ei voida toteuttaa, se pahentaa tilannetta entisestään. Palvelualalla imagon muutos on hankalampaa kuin tavaroita tuottavalla alalla. Palvelualalla ihmiset, jotka tekevät työtä, ovat osa imagoa ja heidän valamienssa yhteen muottiin on täysin mahdotonta. Siksi yrityksellä tulee olla selkeä visio siitä, mihin pyritään ja tämä tulee tuoda selkeästi esille kaikille työntekijöille, jotta he tietävät miten tulee toimia yrityksen palveluksessa. (Ylikoski 2000, 139–140.) Kun asiakas on muodostanut mielikuvansa ja ollut tekemisissä molempien palveluosioiden kanssa, niin teknisen laadun kuin toiminnallisenkin laadun sekä suodattanut tämän kaiken imagon läpi, päästään loppujen lopuksi kokonaislaatuun. Tämä on todella se mielipide, jonka asiakas muodostaa palvelun laadusta. (Grönroos 2000, 67.) Ei siis suotta sanota, että laatua on vaikea määrittää ja että sen ylläpitäminen vaatii kovaa työtä.

Palvelun laadulle on tyypillistä, että virheet huomataan helpommin kuin onnistumiset. Suomalaisilla asiakkailla on ”norsun muisti,” eli he muistavat palvelukokemukset pitkään, ja mikä ikävintä huonot kokemukset huomattavasti pidempään kuin hyvät. On olemassa tiettyjä sääntöjä, joita Lahtinen ja Isoviita (2000, 4) ovat laatineet ja nämä jokaisen palvelualalla toimivan on hyvä muistaa.

3/11 sääntö: tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksistaan noin kolmelle ystävälleen, kun taas tyytymätön yhdelletoista. Tämä on syytä muistaa, ennen kuin tyytymätön asiakas päästetään lähtemään pois ravintolasta. Voi pohtia, kuinka kalliiksi käy tällainen negatiivinen mainonta verrattuna siihen, jos asiakkaan kokemus muunnetaan positiiviseksi tarjoamalla hänelle esimerkiksi ilmainen jälkiruoka hyvityksenä jostakin pettymyksestä. Asiakkaat ovat nykyään vaativia ja heillä on vara valita. (Lahtinen & Isoviita 2000, 4.)

1/12 sääntö: Kun asiakkaan kokema palvelun laatu ei ole sitä mitä hän haluaa, asiakas tarvitsee 12 onnistunutta kokemusta korjaamaan yhden huonon kokemuksen. Tämä on paljon, ja herää kysymys, halutaanko tällaista riskiä ottaa. Siksi laadukkaaseen palveluun tulee aina pyrkiä. (Lahtinen & Isoviita 2000, 4.)

26/27 sääntö: Aiheuttaa eniten päänvaivaa palvelun tarjoajille. Se tarkoittaa sitä, että jopa 26 tyytymätöntä asiakasta 27stä jättää valittamatta. He kokevat, että valittamisesta ei ole mitään hyötyä ja äänestävät vain jaloillaan eli jättävät kyseisen yrityksen ja vaihtavat johonkin toiseen. Asiakkaita tulee aina kannustaa antamaan palautetta, jotta myös näiden 26 tyytymättömän asiakkaan mielipide saataisiin tietoisuuteen. (Lahtinen & Isoviita 2000, 4.)

2.3 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen

Asiakastyytyväisyys on aina subjektiivinen kokemus, eli jokainen yksilö kokee asiakaspalvelutilanteen eri tavoin. Jokaisella asiakkaalla on eri lähtökohdat, joihin hän peilaa kokemaansa palvelua. Kokemukseen vaikuttavat niin ennakkotiedot, joita on voitu saada ystävilä tai markkinointiviestinnän välityksellä, kuin nykyhetkessäkin tapahtuva asiakaspalvelutilanne. (Rope & Pöllänen 1994, 58–59.)

Asiakastyytyväisyys on yritykselle vain välitavoite, koska asiakas täytyy saada myös ostamaan, mutta tyytyväinen asiakas on yritykselle kultaakin kalliimpi. Tyytyväiset asiakkaat tulevat yhä uudelleen yrityksen asiakkaiksi ja mainostavat yritystä ystävilleenkin. Tosin tyytyväisiä asiakkaita on haasteellista palvella, sillä heidän odotuksensa ovat korkealla ja ne tulee täyttää aina yhä uudelleen. Yrityksen kannalta paras tilanne on silloin, kun asiakas ei ole erityisen tyytyväinen muttei tyytymätönkään. Tällöin asiakkaalla ei ole syytä vaihtaa palvelun tarjoajaa ja häntä on helppo palvella peruspalvelulla. (Lahtinen & Isoviita 2000, 68.)

Kun asiakastyytyväisyyttä lähdetään selvittämään, on ensimmäiseksi tärkeää määrittää keskeiset seikat, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Eli mitkä ovat ne kriittiset tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelunlaatuun. On tärkeää myös ottaa huomioon, mihin saatua informaatiota aiotaan käyttää, jotta osataan kysyä juuri oikeanlaisia kysymyksiä. Mahdollisia käyttökohteita ovat esimerkiksi mahdollisten ongelmien korjaaminen, palvelun tason ylläpitäminen ja asiakassuhdemarkkinoinnin järjestäminen. (Ylikoski 2000, 155–156.)

Asiakastyytyväisyysmittauksissa tulee valita oikea tapa mitata ja oikeat henkilöt mitauksen kohteiksi. Näin saadaan hyödyllistä tietoa jolla on käyttöarvoa. On turha kysyä esimerkiksi ruokailan sisällön riittävästä vaihtelevuudesta henkilöltä, joka käyttää palvelua vain kerran tai äärimmäisen harvoin. Tällaiset kysymykset tulee kohdistaa vakioasiakkaille, jotta niistä saadaan paras mahdollinen hyöty. (Ylikoski 2000, 155–159; Rope & Pöllänen 1994, 85–86 ; Lahtinen & Isoviita 2000, 68.) Kun kysely on onnistuttu kohdistamaan oikein ja kysely mittaa juuri oikeita asioita, se on silloin validi (Rope & Pöllänen 1994, 83).

Asiakastyytyväisyyskyselyitä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. On olemassa suorakysymystutkimuksia, jolloin kysymykset esitetään puhelimitse, haastattelulla tai lomakkeella. Asiantuntijaworkshopit ovat tapahtumia, joihin pyydetään tiettyjä toimialan asiantuntijoita pohtimaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. On olemassa myös ryhmähaastatteluja joissa saadaan helposti selville suuremman asiakasmäärän mielipiteet. (Rope & Pöllänen 1994, 85–86.)

Kaikissa kyselyissä on tärkeää huomioida se, että vastaajan on helppoa vastata kysymyksiin sekä kaikki kysymykset ovat selkeitä, helposti tulkittavissa ja vastattavissa. Jos käytetään numeerista vaihtoehtoa, vastauksissa on tärkeää, että numeroiden merkitys on selkeästi kerrottu, ja että se pysyy samana koko kyselyn ajan. Kysymysten tulee olla pääasiallisesti kriittisistä tekijöistä. Tällöin saatu informaatio on selkeää ja hyödyllistä. Kyselyä laadittaessa tulee ottaa huomioon, että sen toteuttaminen on käytännössä helppoa, taloudellista ja tiedot ovat kvantifioitavissa, eli saadut tiedot voidaan käsitellä. (Ylikoski 2000, 155–159; Rope & Pöllänen 1994, 85–86 ; Lahtinen & Isoviita 2000, 68.)

Lomakekysely lienee tutuin kvantitatiivinen tutkimus. Siinä asioita kysytään kaikilta perusjoukon vastaajilta samalla tavalla, lomakkeella. Lomakekyselyssä on tärkeää huomioida, että lomake on selkeä, helposti ymmärrettävä ja sopivan lyhyt.

On erilaisia tapoja kysyä asioita lomakkeella ja jokaisella niistä on hyvät ja huonot puolensa. Avoimet kysymykset antavat paljon informaatiota, koska niistä vastaajat vastaavat kysymykseen niin kuin itse parhaaksi näkevät ja näin saadaan selville vastaajan näkemys asiasta ilman rajoittavia tekijöitä. Toisaalta taas avoimet kysymykset saattavat houkutella vastaamatta jättämiseen ja näiden kysymysten analysointi on työlästä. (Heikkilä 2008, 48–55.)

Strukturoidut kysymykset ovat kysymyksiä, joissa vastaaja valitsee mielestään sopivimman vaihtoehdon esimerkiksi ympyröimällä tai ruksaamalla kysymyksen numeron. Tällaisia kysymyksiä käytettäessä tulee ottaa huomioon, että vastausvaihtoehdoissa pitää olla riittävästi vaihtoehtoja niin, että kaikki mahdolliset vaihtoehdot saadaan katettua. Vaihtoehtoja ei saa kuitenkaan olla liikaa. Strukturoitujen kysymysten analysointi on helppoa ja nopeaa. Siksi niitä suositaankin paljon asiakastytyväisyyslomakkeissa. Jos avoimen kysymyksen yhdistää strukturoituun kysymykseen, kutsutaan kysymystyyppiä nimellä sekamuotoinen kysymys. (Heikkilä 2008, 48–55.)

Toinen hyvin yleinen tapa kysyä mielipidettä strukturoitujen kysymysten rinnalla on kysymys, jossa on valmiiksi annettu numeraaliset tai sanalliset asteikot, joista vastaaja valitsee mieleisensä. Tunnetuimpia ovat Likertin ja Osgoodin asteikot, joissa vastausvaihtoehdot ovat 4-5 ja 5-7 -portaisia järjestystason asteikkoja. Likertin asteikolla vastausvaihtoehdoista jokainen numero on myös selitetty sanallisesti. Selityksien tulee vastata toisiaan täydellisesti, mutta niin että toiset ovat negatiivisia ja toiset positiivisia. Käännös näiden välillä on niin sanotusti neutraalissa kohdassa keskellä, jossa vastaajalla ei ole mielipidettä tai kokemusta asiasta. Joskus tämä keskikohta voidaan kuitenkin jättää pois, jotta suuntaa antavia vastauksia saataisiin enemmän. Osgoodin asteikossa ainoastaan ääripäästä vastauksista on nimetty ja välissä on numeroita, joista vastaaja valitsee mielestään parhaiten totuutta kuvaavan vaihtoehdon. Myös Osgoodin asteikossa on keskikohta, joka houkuttaa yleensä vastaamaan. Näistä vastauksista saatu informaatio on kuitenkin vähäistä. (Heikkilä 2008, 48–55.) Tällaiset ”en tiedä” vastaukset voivat aiheuttaa poikkeamia tuloksissa joita kyselystä saadaan. Jos kyselyn otoskoko on riittävä ja perusjoukko tarpeeksi kattava, (Heikkilä 2008, 44.) tutkimuksen reliabiliteetti eli sen luotettavuus on hyvä (Rope & Pöllänen 1994, 83).

Kyselylomake tulee aina testata, ennen kuin sitä aletaan käyttää. Testauksen tarkoituksena on selvittää, että lomake on varmasti yksiselitteisesti ymmärrettävä, ohjeet ovat selkeät ja että kaikki tarpeellinen on kysytty. Kun asiakkaat alkavat vastata kyselyyn, lomaketta ei voi enää muuttaa.

Vasta tässä vaiheessa huomattavat virheet haittaavat koko tutkimusta ja voivat aiheuttaa vääristymiä vastauksissa, tai saatu informaatio voi olla liian vähäistä tai virheellistä. (Heikkilä 2008, 61.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksia on turha suorittaa, jos saatuja tuloksia ei voida hyödyntää mitenkään. Vastaukset tulee analysoida ja sen jälkeen selvittää minkälaisia toimenpiteitä tulee tehdä. Jos asiakastyytyväisyyden taso on hyvä, tulee se säilyttää. Jos taso on puolestaan heikko, tulee vastauksia analysoida tarkemmin ja selvittää, mikä on se seikka, johon asiakkaat ovat tyytymättömiä. Tilanne tulee korjata ja sen jälkeen suorittaa uusi kysely, jolla selvitetään onko tilannetta onnistuttu korjaamaan. Helpoimpia tapoja puutteiden korjaamiseen on henkilöstön sitouttaminen asiakastyytyväisyyteen. Kun kaikki työntekijät tietävät korjausta vaativat kohteet ja heidät perehdytetään ongelmiin sekä motivoidaan korjaamaan ne, saadaan aikaan tuloksia. Hyvin usein positiiviset tulokset itsessään motivoivat henkilöstöä. Asiakastyytyväisyyden parantaminen voi olla kallista, ja siksi onkin tärkeää selvittää todelliset kulut hyötyihin verrattuna. Tällaiset mittaukset onnistuvat silloin, kun verrataan asiakastyytyväisyyttä todellisiin myyntilukuihin. (Ylikoski 2000, 166–170.)

2.4 Asiakastyytyväisyyspohjainen laatu

Asiakastyytyväisyyspohjainen laatuajattelu on syntynyt 1990 – luvulla, jolloin asiakastyytyväisyyden merkitys alkoi korostua. Tässä laatuajattelussa kiinnitetään huomiota asiakastyytyväisyyteen ja sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Kaikki pohjautuu jatkuvaan asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja analysointiin. Pääfokuksena on asiakkaan kokemaa laatua ja laatuksiteerit jotka ovat asiakkaiden asettamia. (Rope & Pöllänen 1994, 157–159.)

Pääasiallisesti asiakkaat muodostavat mielikuvansa laadusta seuraavien asioiden pohjalta:

- pätevyys ja ammattitaito
- luotettavuus
- uskottavuus
- saavutettavuus
- turvallisuus
- kohteliaisuus
- palvelualttius/ palveluvaste
- viestintä
- asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen
- palveluympäristö (Rissanen 2006, 215–216.)

Tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä tuottavat tekijät eivät aina toimi toistensa vastakohtina. Tyytyväisyyskokemus vaatii jonkun positiivisen yllätyksen tai odotuksen ylittävän tekijän. Jos tällaista yllätystä ei ole, se ei aiheuta tyytymättömyyttä, vaan se, että ennako-odotukset eivät ole toteutuneet. Asiakkaiden odotuksiin tulee siis vastata ja ne tulee myös ylittää, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä. Ei tule pyrkiä saamaan aikaan tyytyväisiä asiakkaita, vaan tyytymättömyystekijöitä tulee minimoida ja näin päästä tasalaatuisen palveluun. (Rope & Pöllänen 1994, 165–166.)

3 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MERKITYS YRITYKSEN KANNATTAVUUDESSA

Liian usein kuvitellaan, että palvelun laadun parantaminen alentaa yrityksen kannattavuutta. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä usein iso osa operatiivisista kustannuksista menee virheiden korjaamiseen. Tapahtuvia virheitä ja tarpeettomia tehtäviä tulee minimoida, jotta kannattavuus paranee. (Grönroos 2000, 149.) Yleensä yritysjohtajat ajattelevat, että laadun parantaminen on kalliimpaa kuin sen tuottamalla lisätuloilla voidaan kattaa sekä oletetaan, että tuottavuus laskee. Siksi usein laadun parantaminen jää taka-alalle ja keskitytään tuottavuuteen sekä kannattavuuden kasvattamiseen. Tämä on kuitenkin virheellinen arvio, joka perustuu riittämättömään tietoon laadun ja kannattavuuden suhteesta. Tosiasia on, että laadun parantaminen lisää lähes aina tuottavuutta ja kannattavuutta. (Grönroos 2009, 175–176.)

Asiakaskeskeinen järjestelmä, jossa noudatetaan kerralla oikein – ideologiaa sekä käytetään hyvin koulutettuja ja motivoituneita työntekijöitä, ei ole kalliimpaa. Sen käyttö parantaa laatua (ulkoinen tehokkuus) ja kannattavuutta (sisäinen tehokkuus), joten ne kulkevat käsi kädessä. (Grönroos 2000, 149.)

Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan, kuinka tehokkaasti palveluja voidaan tuottaa tietyllä tuotantoresurssien määrällä, eli siis kuinka paljon yrityksen resursseja ja niistä aiheutuvia kustannuksia pitää käyttää tietyn laadun saavuttamiseen. Ulkoisella tehokkuudella taas tarkoitetaan yrityksen kykyä tuottaa tietyllä resurssirakenteella tietty koetun palvelun laadun taso. Ulkoisilla mittauksilla siis tutkitaan asiakastyytyväisyyttä. Sekä ulkoinen, että sisäinen tehokkuus ovat yhtä tärkeitä yrityksen menestykselle. Korkea kannattavuus on täysin turhaa, jos koettu palvelun laatu alenee ja asiakkaita menetetään. Toisaalta sama toimii myös toisinpäin, korkea palvelun laatu on täysin turhaa, jos se ei tuota voittoja. (Grönroos 2009, 279; Grönroos 2000, 151.)

On tärkeää huomioida se, että voittoja ei välttämättä voida saavuttaa lyhyellä aikavälillä. Nopeiden voittojen tavoittelu voi heikentää laatua, mikä puolestaan voi heikentää asiakastyytyväisyyttä. Laadun heikkenemisellä voi olla dramaattisia seurauksia, koska asiakkaat saattavat tyytymättöminä jättää yrityksen. Yrityksen tulisi aina pyrkiä pitkäaikaiseen kannattavuuteen, vaikka se saattaisi aluksi olla tappiollista. (Grönroos 2009, 296–297.) Yrityksellä voi olla huonoja aikoja jolloin sen toiminta on tappiollista: esimerkiksi toiminnan aloittaminen, uuden tuotteen lanseeraus, markkinoinnin nopeat muutokset tai kun kehitystyö ei vielä tuota tulosta.

Tärkeintä on kuitenkin kiinnittää huomiota pitkän aikavälin suhdanteisiin ja ymmärtää, että panostettu pääoma voi tuottaa voittoa vasta myöhemmin. (Viitala & Jylhä 2001, 121.)

3.1 Kannattavuuden ja palvelun laadun parantaminen samanaikaisesti

Palvelun laadun parantaminen voi yhtäaikaaisesti lisätä kannattavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tämä edellyttää asiakkaiden kokeman palvelun laadun merkityksen ymmärtämistä ja sitä, kuinka yrityksen tulee toimia tässä asiakaslähtöisessä toimintatavassaan. Kun näihin kahteen, sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen kiinnitetään huomioita, voidaan parantaa yhtä aikaa niin kannattavuutta kuin asiakastyytyväisyyttäkin. Tärkeimpiä huomioon otettavia asioita palvelunlaadun ja kannattavuuden yhtäaikaisessa parantamisessa ovat muun muassa työntekijöiden taitojen ja motivaation kohottaminen, tietotekniikan hyödyntäminen, asiakkaan palvelutapahtumaan osallistumisen lisääminen sekä tarjonnan ja kysynnän välisen suhteen ymmärtäminen. (Grönroos 2009, 297–300.) Palvelun laadun parantuminen voidaan huomata asiakastyytyväisyyden kohoamisena ja siten tuloslaskelman tunnuslukujen positiivisena nousuna pitkällä aikavälillä.

Vaikka palvelunlaadun ja kannattavuuden parantaminen yhdessä on mahdollista, joskus se on vaikeaa, sillä yksittäisten palveluiden hinnan määrittäminen voi olla hankalaa. Kaikkia palvelun tuottamisesta aiheutuneita kuluja ei voida tarkoin määrittää, vaan hyvin usein päädytään arviointiin. Suomessa palveluiden tuottavuus on heikkoa, silti siihen kohdistuu erittäin ankaraa verotusta. Rissasen (2006, 228) mukaan: ”*arvonlisäveron, palkansaajan sekä työnantajan maksamien verojen ja maksujen kanssa 100 euron palvelusuoritteesta tilitetään yksityisellä palvelun tuottajapuolelta yhteiskunnalle 50- 70 %. Palvelunkäyttäjän maksamat verot huomioiden palvelun kaupalliseen vaihdantaan liittyvät yhteiskunnalle tilittävät verot ja maksut ovat 70–90% 100 euron palvelusuoritteesta.*” Myös palkkakustannukset ovat Suomessa todella suuret, sivukulut ovat jopa 60–80% . Verotus on todella kireää, ja jopa 75 % palvelusta tulevasta kassavirrasta menee yhteiskunnalle veroina ja maksuina.

3.1.1 Henkilöstön merkitys

Yksi suurimmista yrityksen menestykseen vaikuttavista voimavaroista on siellä toimiva henkilöstö. Henkilöstön merkitys yrityksessä on muuttunut. 1900-luvun alussa, jolloin teollistuminen oli vallalla, keskityttiin tuotantoon. Sitten henkilöstön merkityksen tärkeys on ymmärretty ja sitä on alettu arvostaa. Nykyään henkilöstölle itselleenkin ei riitä vain annetun työn toteuttaminen, vaan työssä tulee olla mahdollisuus itsensä ja työnsä kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2001, 153.) Rissanen (2005, 83–84) toteaa, että ”*henkilökohtaisen myyntityön kaupallinen menestys hyvin pitkälle riippuu myyntihenkilön persoonallisista olemuksista.*” Myyntihenkilön tuottamaan palvelun laatuun vaikuttaa myös hänen aikaisempi myyntikokemuksensa sekä koulutuksensa. Palvelun laatuun on helpompi vaikuttaa, kun henkilöstö tuntee yrityksen myymät tuotteet, yrityksen tavan toimia sekä pystyy hyvään yhteistoimintaan muiden työntekijöiden kanssa.

Henkilöstön hyvät ammatilliset valmiudet ovat tärkeitä, mutta suoritukseen vaikuttaa kuitenkin aina myös motivaatio. Yrityksessä henkilöstön motivaation kehittäminen on aivan yhtä tärkeää kuin koulutuskin. (Viitala & Jylhä 2001, 156.) Tärkeimpiä motivaattoreita ovat muun muassa:

- Tavoite, se on jotakin joka on tiedossa ja se on mahdollista saavuttaa.
- Säännöllinen palaute: palautteen avulla henkilöstö pystyy kehittämään itseään.
- Ohjaus: ohjauksen tulee olla pääpiirteisesti myönteistä sekä toteuttaa aina yksilöllisesti.
- Kannustepalkka, eli palkka joka perustuu suoritukseen tai tulokseen tai moolempiin.
- Työ itsessään: silloin kun se on itsenäistä, vaihtelevaa, tarpeeksi vaativaa sekä palkitsevaa. (Viitala & Jylhä 2001, 156.)

3.1.2 Henkilökohtainen myyntityö

Yrityksen myynnin kasvattamista, ilman että hintoja korotetaan, kutsutaan ns. aidoksi volyymin kasvamiseksi. Myynnin määrään vaikuttavat monet tekijät, muun muassa, yrityksen:

- miljöö
- tuotelajitelma ja -valikoima
- hinta- laatusuhde
- palvelun laatu ja määrä
- myyntityön tehokkuus ja tavoitteellisuus
- markkinointitoimenpiteet ja niin edelleen. (Miettinen & Santala 2002,152.)

Hotelli- ja ravitsemisalalla yritykset kilpailevat omaleimaisilla, laajoilla tuotevalikoimillaan sekä palveluilla. Yrityksen laaja tarjonta miellyttää asiakkaita, mutta se vaatii yritykseltä paljon resursseja, ja näin saattaa olla uhka yrityksen kannattavuudelle. (Miettinen & Santala 2002,152.)

Hyvällä palvelulla sekä tietoisella, tavoitteellisella myyntityöllä voidaan vaikuttaa oleellisesti yrityksen myynnin kasvuun. Tähän vaikuttaa se, kuinka yrityksessä on järjestetty asiakaspalvelun tapahtuminen, äärivaihtoehtoina ovat täyden palvelun konsepti sekä itsepalveluun perustuva tapa toimia. Monet yritykset löytävät näiden kahden välistä itselleen sopivan palvelukonseptin. (Miettinen & Santala 2002,152–153.) Henkilökohtaisella myyntityöllä on välitön vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. Asiakaspalvelijan tehtävänä on saada asiakas tekemään oikeita ostopäätöksiä itsensä sekä yrityksen näkökulmasta katsoen. Hänen tulee saada asiakas ostamaan lisää tuotteita, ja vieläpä sellaisia joissa on hyvä myyntikate. Näin myynnin määrä eli volyymi kasvaa ja samalla asiakkaan keskiostos ja yrityksen myyntituotot kasvavat, joka vaikuttaa positiivisesti myös kannattavuuteen. Asiakkaatkin ovat tyytyväisempiä. Tämä kuitenkin edellyttää, että asiakaspalvelija osaa kartoittaa asiakkaan tarpeet ja toiveet sekä tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut. Hänen on myös oltava ammattitaitoinen sekä palveluhenkinen. (Miettinen & Santala 2002,153–154.)

3.2 Hinnoittelun vaikutus

Hinnoittelustrategialla ja hinnoittelulla on keskeinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Pääasiallisin yrityksen kassavirta tulee myyntituottojen kautta tulorahoituksena. Myyntituotoilla katetaan tämänhetkisiä kuluja ja kehitetään toimintaa sekä niistä kerätään varoja tulevaisuutta varten. Hinnoittelu on tärkeä kilpailukeino, jossa väärät päätökset voivat ajaa yrityksen konkurssiin, kun taas oikeat päätökset voivat tehdä yrityksestä erittäin kannattavan. Hinta vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan palvelun laadusta sekä sen tuottajasta. Palvelun hintaa on vaikea määrittää, mutta sitä voidaan pitää palvelun tuottajan ehdotuksena palvelun arvosta asiakkaalle. Palvelun hinta kuvaa siihen kohdistuvaa arvostusta. Asiakkaan on siis pidettävä palvelua sen arvoisena, että siitä kannattaa maksaa. (Sipilä 2003, 25–28.) Palvelun laadun parantaminen on turhaa, jos sillä ei saavuteta tuloksia. Palvelun laatua parannettaessa voidaan joutua nostamaan hintoja, jotta yrityksen kannattavuuskin saadaan nousemaan.

3.2.1 Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu

Hotelli- ja ravitsemisalalla yritykset voivat hinnoitella tuotteensa ja palveluksensa vapaasti ilman sääntöjä. Muutamia poikkeuksia kuitenkin löytyy, esim. alkoholituotteiden myyminen alle hankintahinnan on kielletty. Yritykselle edullisinta on, että tuotteista ja palveluista voidaan pyytää korkeita hintoja: mitä korkeampi hinta, sitä parempi myyntikate. Vaikka hinta on yritykselle keskeinen tuloksen tekijä, on se myös menekikiteijä. Jos tuotteen hinnat ovat korkeat, on tällöin niiden menekki alhainen. (Miettinen & Santala 2002, 139.) Hinnan määrittäminen on kuitenkin erittäin vaikeaa. Hinnan tulee olla sopiva niin tuottajalle kuin kuluttajallekin. Palveluiden hinnoittelussa käytetään pääperiaatetta, jossa kysyntä asettaa hinnan ylärajan ja alarajan asettavat kustannukset. Näiden välinen alue on nimeltään hinnoittelualue, johon palvelun hinta asettuu. Hinnoittelussa on otettava huomioon myös kysyntä ja kilpailu. (Tomperinen 2010, 69.)

Hinnoittelussa voidaan noudattaa jotakin näistä kolmesta vaihtoehdosta: kustannusperusteinen, markkina- ja kilpailuperusteinen tai kysyntäperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteinen hinnoittelu tarkoittaa sitä, että hinnalla halutaan kattaa palvelun tuotosta aiheutuneet kustannukset ja lisäksi siihen lisätään tavoiteltu voittolisä (kate). Kustannusperusteinen hinnoittelu on yleisimmin käytetty, vaikka se on yksi vaikeimmista hinnoittelumuodoista. Kustannuksiin perustuva hinnoittelu on vaikeaa, koska aina ei voi tietää, paljonko kustannuksia aiheutuu palvelun tuotosta.

Yleensä kustannukset ja kate yhdessä saattavat aiheuttaa niin korkean hinnan, etteivät asiakkaat ole siitä valmiita maksamaan. (Ylikoski 2000, 263–266.)

Markkina- ja kilpailuperusteinen hinnoittelu perustuu aina jollakin tavalla kilpailijoiden hintoihin. Hinnan määrittäminen riippuu palveluiden samankaltaisuudesta. Jos tarjottava palvelu on yhtenäistä, hintojen tulee olla suhteellisen samanarvoisia, jos taas on tarjottavana jotain ainutlaatuista, hinnoittelu voi olla korkeampaa. (Ylikoski 2000, 263.) Kysyntäperusteinen hinnoittelu perustuu asiakkaan mielipiteeseen palvelun arvosta eli siihen kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta. Asiakkaat eivät suinkaan etsi aina halvinta vaihtoehtoa, vaan he ovat valmiita maksamaan myös palvelun laadusta ja palvelun tuottamasta lisäarvosta. Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa otetaan huomioon myös ei-taloudelliset kustannukset ja hyödyt. Nämä voivat liikuttaa hintaa suuntaan tai toiseen, riippuen siitä miten palvelu palvelee asiakasta. (Ylikoski 2000, 263–266.)

Yrityksen lopullinen hintapäätös tehdään hinnoitteluaskelmiin nojaten, mutta on otettava myös selville yrityksen käsitys kilpailijoiden hinnoista, asiakaskunnasta ja sen maksukyvyistä sekä tuotteiden hinta-laatu-suhteesta. Ennen kuin lopullinen hinta päätetään, on otettava vielä huomioon yrityksen liikeidea kokonaisuutena. Täytyy selvittää mikä on yrityksen hinnoittelupolitiikka ja jo myynnissä olevien tuotteiden ja palveluiden hintataso. Uusien tuotteiden ja palveluiden hintojen tulee olla yhteensopivia jo myynnissä olevien tuotteiden hintojen kanssa. (Miettinen & Santala 2002, 139.)

Hinnoittelussa tulee siis ottaa huomioon kaikki hinnoittelun muodot, eikä vain sokeasti tuijottaa yhtä hinnoittelumahdollisuutta. Palveluita ei voida hinnoitella esimerkiksi vain asiakkaiden maksuhalukkuuden mukaan, sillä yrityksen täytyy tehdä myös voittoa. Vastaavasti palveluita ei voida hinnoitella ainoastaan kulujen ja kilpailijoiden hintojen perusteella, tällöin hinnat saattavat nousta niin korkeiksi, etteivät asiakkaat pysty niitä maksamaan. (Kotler, Bowen, Makens 2010, 291)

Hinnoittelupolitiikka voi vaihdella yrityksen liikeidean, myynti- ja tuoteryhmien sekä tuotteiden kesken. Nykyisin käytetään yhä enemmän hintojen porrastamista eli hinta-differentia. Hintoja porrastetaan asiakasryhmittäin esimerkiksi: kanta-asiakasryhmittäin muun muassa Peeässällä on asiasomistajahinnat, ajankohdittain kuten halvemmat juomat tiettyyn aikaan (happy hours), sekä paikkakunnittain sesongin mukaan. Hintoja porrastaessa täytyy muistaa yrityksen liikeidea: **Mitä? Kenelle? Millaisin mielikuvin?** (Miettinen & Santala 2002, 139–140.)

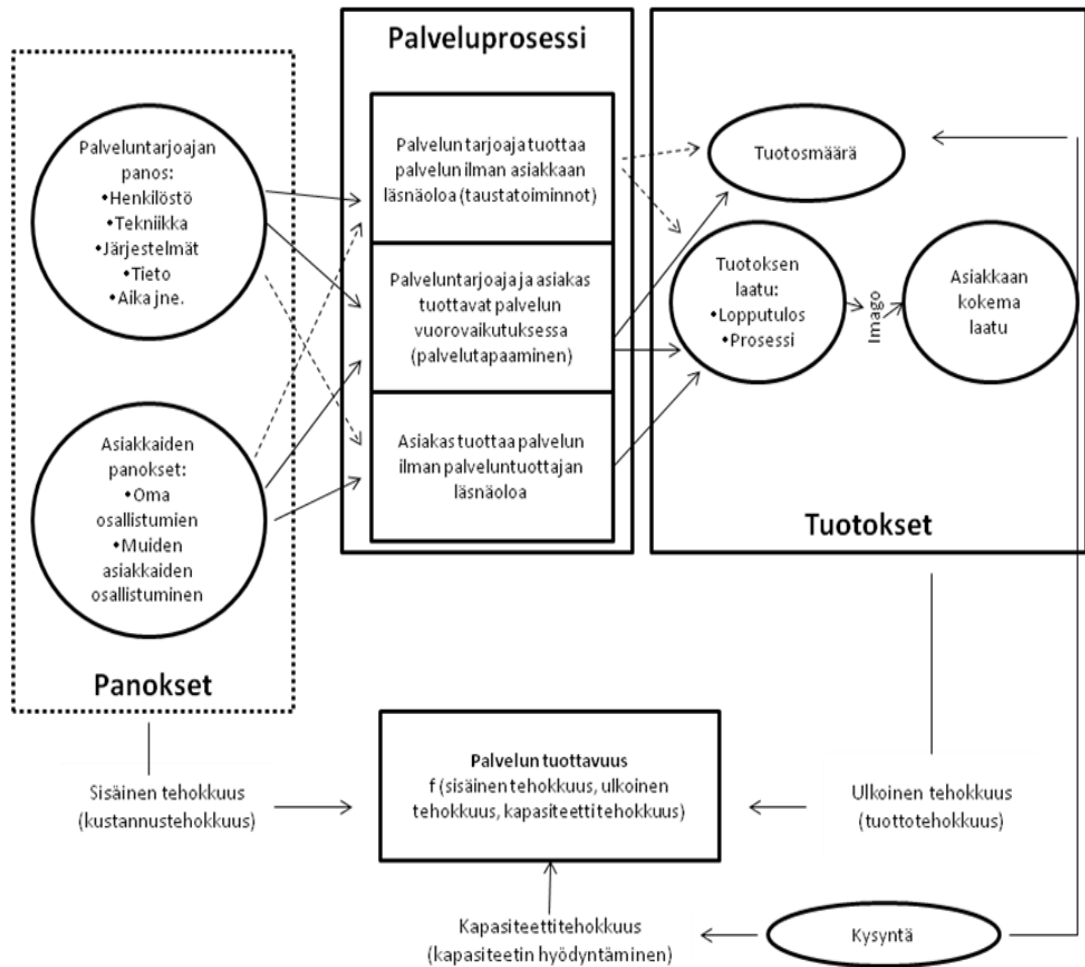
Hinnoittelun tarkastaminen on ajankohtaista aina, kun yritys kehittää uusia tuotteita, ideoi uusia tuotepaketteja ja kehittää uuden tuotteen tai palvelun. Myös jos asiakas haluaa ostaa tuotteen tai palvelun jota ei yrityksen ”listalta” löydy valmiina, joudutaan se hinnoittelemaan. Jotta palvelu saataisiin hinnoiteltua nopeasti ja kattavasti tulee henkilökunnan tietää yrityksen hinnoittelupolitiikasta, tavoitekatteista sekä hinnoittelukäytännöistä. (Miettinen & Santala 2002, 139–141.)

3.3 Palvelun tuottavuus

Palvelun tuottavuudesta puhuttaessa törmätään ongelmiin, sillä tuottavuuskäsitettä ei voi perinteisenä soveltaa palvelualalle. Sen käsitteitä ja teorioita sovelletaan ja kehitetään, jotta saadaan parempi ymmärrys palveluiden tuottoja koskevasta teoriasta.

Yleisesti ymmärretään, että palveluorganisaatioiden huono palveluiden tuottavuus johtuu liiallisesti resurssien käytöstä aiheuttaen näin liian paljon kustannuksia. Nykyyrityksenä on vähentää resurssien käyttöä, mutta pitää tuotantomäärä samana. Esimerkiksi itsepalveluun siirtyminen ja Internetin välityksellä tapahtuvat palvelut vähentävät yrityksen käyttämiä resursseja. Muutosta voidaan pitää onnistuneena, jos asiakkaat pitävät palvelunlaatua edelleen hyvänä. Mahdollisuutena kuitenkin on, että resurssien vähentäminen heikentää laatua. Tämä on palveluprosessin ongelma. Tuottavuuden parantaminen vaatii tuottavuuden ja koetun laadun välistä ymmärtämistä. Sisäistä ja ulkoista tehokkuutta tulee käsitellä yhdessä, jotta tuottavuutta, laatua ja asiakkaan kokemaa palvelunlaatua voidaan hallita yhdessä. (Grönroos 2009, 278–280.)

Tuottavuutta tulee siis tutkia sisäisen tehokkuuden (kustannustehokkuus) ja ulkoisen tehokkuuden (koettu palvelunlaatu) kautta. Tässä on kyse myyntitehokkuudesta, sillä laadun paraneminen lisää myyntituottoja ja päinvastoin. Tuottavuudessa tulee ottaa huomioon kysynnänhallinta eli kapasiteettitehokkuus. Kysyntää tulee osata ennakoida, koska palveluita ei voida tuottaa varastoon. Kuvio 4 havainnollistaa palveluiden tuottavuuden mallia.



KUVIO 4. Palveluntuottavuuden malli (Grönroos 2009, 293)

”Palveluprosessin voi jakaa tuottavuuden näkökulmasta kolmeen erilliseen prosessiin:

- *Palveluntarjoaja tuottaa palvelun yksinään.*
- *Palveluntarjoaja ja asiakas tuottavat palvelun yhdessä.*
- *Asiakas tuottaa palvelua ilman palveluntarjoajan välitöntä läsnäoloa.*

Palveluntarjoajan panokset palveluprosessiin (henkilöstö, tekniikka, järjestelmät, tieto, ajankäyttö jne.) vaikuttavat kahteen ensimmäiseen prosessiin suoraan ja kolmanteen prosessiin epäsuorasti (yhtenäiset viivat kuvaavat suoria ja katkoviivat epäsuoria vaikutuksia). Asiakkaan panokset (asiakkaan oma osallistuminen ja muiden asiakkaiden osallistuminen kanssatuottajina) vaikuttavat suoraan toiseen ja kolmanteen prosessiin ja epäsuorasti ensimmäiseen esimerkiksi taustatoimintoprosesseihin annettavien tietojen muodossa. Palveluprosessin tuotos on kaksijakoinen: tuotoksen määrä ja laatu (lopputulos ja prosessi). Tuotantomäärä riippuu kysynnästä. Jos kysyntä vastaa tarjontaa, kapasiteetin hyödyntäminen on optimaalista (kapasiteettitehokkuus). Palvelun tuotoksen laatu ilmenee osittain prosessissa (vuorovaikutuksesta johtuva laatu) ja osittain prosessin lopputuloksessa.” (Grönroos 2009, 293.)

Asiakkaat kokevat laadun palveluprosessin toiminnallisena laatuna ja lopputuloksen teknisenä laatuna. Lopuksi asiakkaat suodattavat kaikki nämä kokemukset vielä imagon läpi, jonka jälkeen syntyy asiakkaan kokema laatu. Kun asiakkaan kokema laatu tuotetaan pienin kustannuksin, sen ulkoinen tehokkuus on hyvä. Palvelun tuottavuuteen kuuluvat siis sisäinen tehokkuus ja resurssien kustannustehokas käyttö, myös toisaalta resurssien käytöstä seuraa ulkoinen tehokkuus ja myyntikyvykkyys. Myös kysynnän ja tarjonnan suhde tulee ottaa huomioon, että saadaan hyvä palvelun tuottavuus. Hyvä tuottavuus edellyttää kaikkien kolmen edellä mainittujen tehokkuustekijöiden (sisäinen tehokkuus, ulkoinen tehokkuus ja kapasiteetti tehokkuus) optimaalista yhdistämistä. (Grönroos 2009, 294.)

3.4 Kannattavat asiakkaat

Ravintolatoiminnassa käytettävää asiakassegmentointia ei pidä sotkea esimerkiksi teollisuusyritysten käyttämään asiakkuus -termiin. Ravintolatoiminnassa asiakkaita voidaan segmentoida eli jakaa erilaisiin ryhmiin kuten lounasasiakkaat, nuoret - sekä vanhemmat asiakkaat. Asiakas ja yritys muodostavat yhdessä asiakassuhteen. Teollisuus puolestaan ei välttämättä jaottele asiakkaitaan näin.

Asiakkuus tarkoittaa teollisuuden tapauksissa yleensä toista yritystä, joka on heidän asiakkaansa. Toisinaan tämä toinen yritys voi olla jopa yksinään, toisen yrityksen ainut tulon lähde. Esimerkiksi hotelleilla ja ravintoloillakin voi kuitenkin olla asiakkuuksia. Siksi asiakkuuksia on hyvä tarkastella, koska niissä käytettyä ajattelutapaa sovelletaan osittain myös ravintolatoiminnassa. Asiakkuuksien kautta on helpompi tarkastella asiakkaiden kannattavuutta, vaikka suoraan tätä asiakkuusmenettelyä ei voida asiakkaisiin soveltaakaan.

Yritysten elinehtoja ovat asiakkaat ja kannattava toiminta, ilman näitä yritys ei voi toimia. On tärkeää tuntea omat asiakkaansa, jotta osaa tunnistaa kannattavat asiakkaat. Parhaimmillaan tuntemus helpottaa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä ja nostaa asiakastyytyväisyyttä.

Asiakassuhteisiin tulee kiinnittää jatkuvaa huomiota, että niitä osataan kehittää oikeaan suuntaan. Kannattavista asiakkaista tulee pitää kiinni, sekä pohtia kuinka niistä saadaan entistä kannattavampia. Kannattamattomia asiakassuhteita tulee taas kehittää kannattaviksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 207–208; Mäntyneva 2001, 33) Kaikkien asiakkuuksien tuottoja ja kustannuksia ei voida pitää samanlaisina, koska asiakkuudet ovat aina yksilöllisiä. Tulee ottaa huomioon asiakkuuden elinkaaren vaihe, kustannukset ja markkinoinnin panostukset, koska ne vaihtelevat eri segmenteissä, kuten myös palveluiden toimitusehdot ja sisältö voivat vaihdella. (Alhola & Lauslahti 2005, 204)

Asiakkuuksien kannattavuuden selvittämisessä apuna voidaan käyttää ”tuloslaskelmaa” (taulukko 1). Sen avulla pystytään mittaamaan tuottojen ja kustannusten määrää asiakkuuksien kannalta. Ongelmana kuitenkin on määrittää asiakkuuksiin liittyvät tuotot ja kustannukset, koska kaikkia kuluja ei tietenkään voida kohdistaa asiakkaille. (Alhola & Lauslahti 2005, 204)

TAULUKKO 1. Asiakkuuden tuloslaskelma (Alhola & Lauslahti 2005, 204)

Asiakkuuden tuotot
-suorat kustannukset
=Myyntikate
-myynnin kustannukset
-markkinoinnin kustannukset
-asiakaspalvelun kustannukset
=Asiakkuuden kate

”Tuloslaskelmassa” asiakkuuden tuotot sisältävät myynnin lisäksi mahdolliset alennukset ja maksuehdot. Kun tuotoista poistetaan niiden tuottoon käytetyt kustannukset, saadaan myyntikate.

Myyntikatteen jälkeen vähennetään asiakaskohtaiset toimintokustannukset eli esimerkiksi asiakaskäynneistä, markkinoinnista tai asiakaspalvelusta aiheutuneet kustannukset. Tästä saadaan asiakkuuden kate joka tarkoittaa asiakkuuksien tuottojen ja niiden aikaansaamiseksi aiheutuneiden kustannusten erotusta. (Mäntyneva 2001, 36–37.) Tätä taulukkoa voidaan käyttää myös apuna tarkasteltaessa asiakkaista aiheutuneita kuluja ja tuottoja. Suoraan tällaisenaan taulukkoa ei voida käyttää, koska yksittäisistä asiakkaista tai asiakassegmenteistä aiheutuneita kuluja on lähes mahdotonta määrittää tarkasti.

Asiakkaan tuomaa tulosta on syytä seurata, koska sen tuoma kannattavuus voi vaihdella asiakkuuden elinkaaren mukaan. Usein asiakkuuden alussa hankintakustannukset ovat suuret verrattuna sen tuomiin tuloihin. Elinkaaren kehittämisvaiheessa pyritään asiakaskate saamaan positiiviseksi, jonka jälkeen asiakkuus saavuttaa kannattavan tason ollessaan ylläpitovaiheessa. Tämän jälkeen asiakkuuden tuottoja tutkitaan, ja päätetään, jatketaanko asiakassuhdetta vai ei. (Alhola & Lauslahti 2005, 205.)

4 KANNATTAVUUS

Jotta yrityksen jatkuvuus on turvattu, edellyttää se kannattavaa toimintaa. Kannattavuuden lähtökohta on se, että yrityksen tuottamien tulojen täytyy olla yritykseen uherrattuja menoja suurempia. Yrityksen kannattavuutta ei voida kuitenkaan yksiselitteisesti määrittää, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan voitontuottamiskykyä tietyn ajanjakson aikana. Kannattavuuden ymmärtäminen edellyttää kokonaisvaltaista liiketoiminnan tuntemista. Jotta tähän voidaan ottaa kantaa, tarvitaan tietoa yrityksen voiton muodostumisen kannalta olennaisista eristä ja pääomien muodostumisesta sekä siitä, miten nämä tiedot saadaan. (Alhola & Lauslahti 2003, 50–52.)

Kannattavuus edellyttää, että yritys pystyy tarjoamaan hyviä tuotteita ja palveluksia hintaan, jonka kuluttajat ovat valmiita maksamaan. Kannattavuuden täytyy siis olla taloudellista tulosta tuottavaa. Tämän vuoksi kannattavuutta on suunniteltava, jotta voidaan vakuuttua toiminnan kannattavuudesta ja tarkkailtava, jotta nähdään onko toiminta ollut todellisuudessa kannattavaa sekä onko siten olemassa edellytyksiä toiminnan jatkamiselle. (Hallamaa, 1997, 16) Menestyksen takaamiseksi pelkkä kannattavuuden ajattelu ei itsessään riitä, vaan se kattaa sisälleen monta tärkeää asiaa, kuten taloudellisuus. Kannattavuus ja taloudellisuus riippuvat siitä, miten yritys ostaa, valmistaa ja myy. (Hallamaa, 1997, 10.) Taloudellisuudella pyritään siihen, että tuotetaan ja hankitaan tavaroita ja tuotteita mahdollisimman pienin kustannuksin, toisin sanoen toimitaan tehokkaasti ja säästävästi. (Alhola & Lauslahti 2003, 51–52.)

Jokaisen tilikauden päätteeksi tehtävä tilinpäätös kertoo yrityksen kokonaiskannattavuuden. Tilinpäätös ei kuitenkaan kerro yksittäisten tapahtumien, kuten osastojen ja tuoteryhmien kannattavuutta. Näin ollen jokaisen näiden kohteiden kannattavuutta on hyvä seurata erikseen, pilkkomalla ne eri laskentakohteisiin, jotta yrityksestä saadaan kauttaaltaan kannattava. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.) Tämä on erittäin tärkeää varsinkin hotelli- ja ravitsemisalalla.

4.1 Laskentatoimi

Laskentatoimella tarkoitetaan yrityksen liiketoimintaan liittyvää laskentaa. Pellisen (2003, 13) kirjassa Riistamaa ja Jyrkiö (1991) määrittelevät laskentatoimen näin: *”Laskentatoimi on suunnitelmanmukaista toimintaa, jonka tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen toimintoja kuvastavia arvo- ja määrälukuja.*

Laskentatoimen tehtäviin kuuluu myös laatia rekisteröityjen arvo- ja määrälukujen perusteella raportteja ja laskelmia. Näiden raporttien ja laskelmien tarkoituksena on auttaa yrityksen johtoa, rahoittajia ja muita sidosryhmiä sekä julkista valtaa yrityksen toimintaa koskevissa päätöksissä.”

Laskentatoimen tuottama informaatio avustaa johtoa ja esimiehiä erityisesti taloudellisten ongelmaryhmien, kuten kannattavuuden, taloudellisuuden ja rahoituksen selvittämisessä sekä ratkaisemisessa. Yritys itse, että sen yhteistyökumppanit ovat kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta menestymisestä, jota mitataan rahana, erillisinä rahamääräisinä laskelmina sekä laskelmien tuottamina tunnuslukuina. Juuri tämän informaation saamiseksi tarvitaan laskentatoimea. Ilman laskentatoimen tuottamaa informaatiota ei yrityksen johto voi tietää, mitkä tuotteet tuottavat yritykselle voittoa, toimitaanko kaikilla osastoilla kannattavasti tai ovatko yritykseen tehdyt investoinnit kannattavia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2003, 12–13; Miettinen & Santala 2003, 100.)

Laskentatoimen päätehtävät jakautuvat kahteen osaan, kirjaamis- eli rekisteröintitehtäviin ja tuloslaskenta- eli hyväksikäyttötehtäviin. Kirjaamistehtävillä tarkoitetaan mm. kirjanpidon avulla kerättyjä yrityksen taloudellisia tietoja. Tuloslaskenta- eli hyväksikäyttötehtäviä puolestaan toteutetaan laatimalla erilaisia laskelmia ja raportteja toiminnan tuloksellisuudesta. Laskentatoimen avulla saadaan numeraalista tietoa yrityksen liiketoiminnan eri lähteistä, jonka avulla voidaan tehdä viisaita, taloudellisia päätöksiä. (Selander & Valli 2007, 21–22; Heikkilä & Saranpää 2009, 13.)

Laskentatoimet tuottavat myös suunnittelulaskelmia, jotka suuntaavat tulevaisuuteen. Suunnittelulaskelmien avulla pyritään suunnittelemaan ja ennakoimaan tulevia liiketoimintaan liittyviä tapahtumia asettamalla tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamiseksi suunnitellaan tarvittavia toimenpiteitä ja selvitetään resurssien tarvetta. Muun muassa budjetti on hyvä esimerkki. Koska budjetti sisältää rahamääräisiä liiketoiminnan tavoitteita, se luokitellaan myös tavoitelaskelmaksi. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1998, 126; Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 34.) Tavoitelaskelmien tavoitteena on numeraalisten tavoitteiden asettaminen toiminnalle. Tavoitteeseen on päädytty erilaisten laskelmien avulla. Esimerkiksi ravintolassa asetettu myyntitavoite (myynti/työtunti) on tavoitelaskelma. Vaihtoehtolaskelmat tehdään taas päätöksenteon tueksi ja niissä vertailaan erivaihtoehtojen kannattavuutta, esimerkiksi onko kannattavampaa toimia omis- sa tiloissa, vai toimitaanko vuokratiloissa. (Alhola & Lauslahti 2003, 31.) On myös olemassa päätöksentekolaskelmia, jotka ovat jatkoa suunnittelu- ja vaihtoehtolaskelmille.

Päätöksentekolaskelmat, jotka ylin johto tekee, ovat oleellinen osa liiketoiminnan kannattavuutta. Tarkkailulaskelmien avulla seurataan yleensä tavoite- ja vaihtoehtolaskelmien ennalta asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tarkkailun tarkoituksena on selvittää suunniteltujen ja toteutuneiden asioiden erot ja päättää niihin johtavat toimenpiteet. (Jylhä ym. 1998, 126.)

Hotelli- ja ravintola-alalla on käytössä monenlaisia, tehokkaita laskentajärjestelmiä. Näihin kerran tallennettu tieto saadaan käyttöön moniin erilaisiin tarkoituksiin. Laskentajärjestelmien tuottama informaatio on hyvin monipuolista. Hotellien ja ravintoloiden tiedonkeruu- ja käsittelyjärjestelmiä ovat ravintola-, hotelli-, palkanlaskenta-, varasto-, liikekirjapidon- ja käyttöomaisuuskirjanpidon järjestelmät. (Miettinen & Santala 2003, 101.)

4.1.1 Ulkoinen - ja sisäinen laskentatoimi

Yrityksen laskentatoimi jaetaan kahteen eri osa-alueeseen sen tuottaman informaation käyttötarkoituksen mukaisesti, ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa numeraalista informaatiota yrityksen liiketoiminnasta ulkopuolisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, anniskelulupaviranomaisille, yhteistyökumppaneille ja tavarantoimittajalle, osa informaatiosta on taas kaikkien saatavilla olevaa tietoa. Ulkoinen laskentatoimi eli toisin sanoen kirjanpito on jokaiselle yritykselle pakollista. Kirjanpito laaditaan tilikaudelta, joka on pituudeltaan 12 kuukautta. Tilikauden ei tarvitse olla kuitenkaan kalenterivuosi, vaan yritys voi itse päättää miten tilikausi sijoittuu kalenterivuoteen. Yrityksen liikekirjapidon perusteella yritykselle laaditaan tilinpäätös ja lasketaan verotettava tulos. (Miettinen & Santala 2003, 104–105.)

”Yrityksen tärkein laskelma on tilinpäätös, joka laaditaan kirjanpitoon rekisteröityjen tapahtumien pohjalta. Näitä tapahtumia ovat muun muassa palkat, sähkölaskut, matkat ja investoinnit käyttöomaisuuteen. Tilinpäätös käsittää muun muassa tuloksen muodostumista kuvaavan tuloslaskelman ja tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaavan taseen.” (Alhola, & Lauslahti 2003, 30.) Kirjanpitoa ohjaavat kirjanpito- ja verolakisäädökset, joihin yrittäjällä itsellään ei ole vaikutusvaltaa. Yrityksen verotusta taas ohjaa laki elinkeinotoiminnan verotuksesta.

Kaikkia yrityksiä koskevalla lainsäädännöllä varmistetaan, että kaikki yritykset toimialasta taikka yritysmuodosta riippumatta noudattavat samoja sääntöjä kirjanpitonsa hoidossa. Myös verotus tapahtuu samojen periaatteiden mukaan.

Näin ollen kaikki yritysten tilinpäätökset ja verotustiedot ovat vertailukelpoisia. (Selander & Valli 2007, 22; Jylhä ym. 1998, 125; Miettinen & Santala 2003, 104–105.)

Sisäinen eli operatiivinen laskentatoimi tuottaa nimensä mukaisesti laskentatietoa yrityksen sisälle. Hotelli- ja ravintolatoiminnan päivittäiseen johtamiseen ja ohjaamiseen tarvitaan pidemmälle yksilöityä tietoa, yksityiskohtaisempaa ja nopeammin hyödynnettävää informaatiota, jota sisäinen laskentatoimi tarjoaa. Sisäisen laskentatoimen tavoitteena on kerätä ja tuottaa informaatiota yrityksen toiminnan suunnitteluun, päätöksien tekemiseen sekä toiminnan ohjaamiseen, johtamiseen ja tarkkailuun. Sisäisen laskentatoimen tieto perustuu ulkoisesta laskentatoimesta saatuihin tietoihin. Se on apukeino, joka auttaa ymmärtämään mitä yrityksessä tapahtuu, mistä tuotot ja kulut muodostuvat, mikä on kannattavaa ja miten kehitystä ohjataan oikeaan suuntaan. Sisäisen laskentatoimen avulla yrityksen johto kuten hotellinjohtajat, ravintola- ja keittiöpäälliköt sekä vuoropäälliköt voivat ohjata toimintaansa, siten että päästään haluttuihin taloudellisiin tavoitteisiin. Lisäksi laskentatoimen tuottamalla informaatiolla voidaan pitää henkilökuntaa ajan tasalla yrityksen toiminnasta. Jotta yritys saisi kaiken hyödyn irti sisäisen laskentatoimen tuottamasta informaatiosta, laskentatoimen on pystyttävä tarjoamaan oikeaa ja riittävää tietoa oikeaan aikaan, sopivassa muodossa sekä tarjoamaan informaatiota oikeille henkilöille. Tarvittava tieto on oltava hyödynnettävässä muodossa ja sen on oltava oikeiden henkilöiden käytössä, jotta sisäinen laskentatoimi palvelee sille asetettua tarkoitusta. Laskelmia ei yleensä luovuteta yrityksen ulkopuolelle, niin kuin ulkoisessa laskennassa. Sisäisen laskentatoimen toteutus vaihtelee aina yrityskohtaisesti sen vapaaehtoisuuden vuoksi. Sisäiseen laskentatoimen toteutuksen laajuuteen vaikuttavat johdon käsitys laskentainformaation tarpeesta, tavasta johtaa yritystoimintaa, laskentatoimen osaaminen, järjestelmä-, aika- ja raharesurssit, yrityksen koko, muoto ja omistussuhteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 14–15; Selander & Valli 2007, 23, 29; Miettinen & Santala 2003, 118–119.)

4.2 Katetuottolaskenta

Yhtenä laskentatoimen tärkeimpänä tehtävänä on yrityksen tuloksen selvittäminen. Jotta tulos saataisiin selville, on sen avuksi kehitetty laskentamenetelmiä, joilla tulokseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkkailla. Katetuottolaskenta ja sen pohjalta laadittu katetuottoanalyysi ovat tavallisimmat laskentamallit lyhyen tähtäimen päätösten avuksi. (Eskola & Mäntysaari 2006, 20.)

Hyviä ja usein käytettyjä laskentatyökaluja ovat muun muassa katetuotto-, kustannus-, hinnoittelu- ja investointilaskelmat (Alhola & Lauslahti 2005, 20).

Katetuottolaskenta palvelee kannattavuuden suunnittelussa ja tarkkailussa. Katetuottolaskenta on jokaiseen yritykseen sovellettava työkalu yritysjohdon ja esimiesten avuksi päätöksenteossa. Katetuottolaskennan sovelluskohteet ovatkin hyvin erilaisia. Sitä voidaan käyttää koko yrityksen sekä sen osien, kuten toimipaikan, osaston ja yksittäisen tuotteen kannattavuuden suunnittelussa ja tarkkailussa. Sitä voidaan käyttää niin suurissa kuin pienissäkin yrityksissä. Tästä johtuen ei voida käyttää mitään tiettyä kaavaa, vaan katetuottolaskennan kulku on sovellettava kuhunkin laskentatilanteeseen tarkoituksenmukaisesti olosuhteet huomioon ottaen. (Hallamaa 1997, 16–17.)

Käsite katetuotto tarkoittaa tuottojen ja kustannusten erotusta. Hotelli- ja ravintolayrityksen tuotot jaetaan pääsääntöisin majoitus- ja ravitsemismyyntiin sekä liiketoiminnan muuhun myyntiin. Nämä jaetaan eri ryhmiin koska ne ovat erityyppisiä, jokaisella on oma arvonlisäveronsa sekä erilainen hinnoittelu ja kilpailutilanne. Ravitsemuspuolen myyntituotot jaetaan yleensä myös vielä pienempiin myyntieriin. Myyntieriä ovat yleensä alkoholi, olut, ruoka, kahvi, vedet, savukkeet, hotelliaamiaiset ja muu myynti. Majoituspuolen myynti jaetaan yleensä huoneisiin, mökkeihin, leirintätuloihin ja muihin majoitustuloihin. Liiketoiminnan muita tuottoja ovat esimerkiksi naulakkotulot, viihde- ja musiikkiautomaatti tulot, käyttöomaisuuden myynnistä saatavat myyntivoitot sekä avustukset. Myyntien rakennetta seurataan sekä euroina että prosentteina. Myyntien rakennetta voidaan seurata myös osasto, toimipiste, myyntipiste, asiakassegmenttien, asiakkaiden ja tilaisuuksien osalta. Tärkeintä myynnin rakenteen seurannassa on kyetä valitsemaan oman toiminnan kannalta tärkeimmät seurattavat asiat. (Heikkilä & Saranpää 2009, 39–42.)

Arvonlisävero on otettava huomioon kaikissa kannattavuuslaskelmissa, kuten talouden suunnittelu-, seuranta – ja tarkkailulaskelmissa. Tärkeää on muistaa vähentää arvonlisävero ennen kuin laskelmia tehdään. Arvonlisävero on kulutusvero, joka maksetaan aina tavarain tai palvelun oston yhteydessä. Erityisesti tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa täytyy olla tarkkana, sillä arvonlisäverolaki velvoittaa, että kaikista liiketoiminnan muodossa tapahtuvista tuotteiden ja palveluiden myynnistä on maksettava arvonlisävero.

1.7.2010 alkaen yleinen arvonlisävero nousi yhdellä prosenttiyksiköllä 23 prosenttiin, elintarvikkeista ja rehuista maksetaan 13 prosenttia arvonlisäveroa. Kirjojen, lääkkeiden, liikunta- tai kulttuuripalveluiden arvonlisävero nousi 9 prosenttiin. Ravintola- ja ateriapalveluiden arvonlisävero laski taas 22 prosentista 13 prosenttiin. (Arvonlisävero, verohallinto.)

4.3 Katetuottolaskennan kustannukset

Katetuottolaskennan lähtökohtana on, että kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Oletuksena pidetään, että kiinteät kustannukset ovat toiminta-asteesta riippumattomia ja muuttuvat kustannukset ovat tasasuhteisia. Poistojen ja korkojen myös oletetaan kuuluvan kiinteisiin kustannuksiin. Lisäksi oletetaan, että tuotannon tekijöiden yksikköhinnat sekä suoritteiden myyntihinnat ovat vakioita ja toiminta-asteesta riippumattomia. Katetuotto on tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotus. Kun taas katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan selvitettyä tulos. (Alhola & Lauslahti 2003, 66–67.)

Muuttuvat kustannukset eli välittömät kustannukset ovat niitä kustannuksia, jotka riippuvat selkeästi ja yksiselitteisesti toiminnan volyyymista. Matkailu- ja ravitsemisalalla muuttuville kustannuksille tunnusomaista on, että ne syntyvät valmistuksen ja myynnin määrän mukaisesti. Muuttuvat kustannukset ovat yleensä lineaarisesti kasvavia, toisin sanoen kustannukset kasvavat tasaisesti suhteessa suoritusp määrään. (Selder & Valli 2007, 45–46.) Tyypillisimpiä muuttuvia kustannuksia ravintolassa ja kahvilassa ovat esim. ruuan raaka-aineet, puolivalmisteet ja valmistuotteet. Sama pätee myös virvoitusjuomien ja alkoholin hankinnoissa. Hotellibisneksessä taas vaikkapa liinavaatteet aiheuttavat muuttuvia kustannuksia. Selväähän on, että myynnin lisääntyessä nämä kustannukset lisääntyvät ja myynnin vähentyessä kustannuksetkin vähentyvät. (Hallamaa 1997, 21–22.)

Kiinteitä kustannuksia voidaan nimetä myös kapasiteettikustannuksiksi, koska kustannusten määrä ei riipu suoritteiden määrästä ja ne syntyvät tuotantovalmiuden ylläpidosta. Eli siis kiinteät kustannukset ovat olemassa, vaikka yrityksen toiminta-aste olisi nolla. Esim. koneiden -, rakennusten- ja laitteiden vuokrat, vakuutusmaksut ja energian perusmaksut ovat kiinteitä kustannuksia. Myös puhtaanapito-, korjaus-, kunnossapito- ja hallintokustannukset ovat yleensä kiinteitä kustannuksia. Kiinteiden kustannusten määrä riippuu aina yrityksen varustetasosta ja ylläpidettävästä palvelutasosta.

Kiinteitä kustannuksia ei siis voi kohdistaa mihinkään yksityiseen tuotteeseen, sillä ne eivät riipu minkään tuotteen myynnistä, vaan ne liittyvät yritykseen kokonaisuutena, sen toimintavalmiuden ylläpitoon. (Jylhä ym. 1998, 114–115; Hallamaa 1997, 23–24.)

On myös olemassa ns. puolikiinteitä kustannuksia, jotka ovat eräänlaisia muuttuvien ja kiinteiden kustannuksia välimuotoja. Puolikiinteät kustannukset kasvavat hyppäyksittäin tuotantomäärän kasvaessa. Puolikiinteät kustannukset säilyttävät kiinteytensä pienissä muutoksissa, mutta suurissa muutoksissa eivät. Esim. ravintolan hiljaisina kausina pärjätään perusmiehityksellä, mutta sesongin aikana joudutaan palkkaamaan lisätyövoimaa. Eli siis hiljaisina aikoina palkat ovat kiinteitä kustannuksia, mutta sesongin aikaan niistä tulee puolikiinteitä kustannuksia. Majoitusliiketoiminnassa käytöaste vaikuttaa jonkun verran myös kiinteisiin kustannuksiin, sillä esimerkiksi matlamman kysynnän aikana majoitustilojen täyttöä voidaan yleensä tapauksesta riippuen kohdentaa siten, että kiinteät kustannukset pienenevät lineaarisesti esimerkiksi lämmityksen osalta, kun majoitustiloja täytetään järjestyksessä ja osassa kiinteistösä voidaan pudottaa jopa lämpöjä normaalitasosta. Lähes poikkeuksetta puolikiinteät kustannukset sijoitetaan sen yksinkertaisuuden vuoksi kiinteiden kustannusten ryhmään, mutta on myös poikkeuksia. Tärkeintä on sijoittaa ne siihen ryhmään minkä luontoinen kulu on kyseessä, jotta parhaiten autetaan laskennan tarkoitusta: kannattavuuden suunnittelua ja sen tarkkailua. (Jylhä ym. 1998, 114–115; Hallamaa 2007, 24–25.)

4.3.1 Palkat

Palveluala Suomessa on niin sanottu matalan tuottavuuden ala. Nykyisellään voidaan yleistetysti sanoa, että palkat ovat palvelualan yritysten suurin yksittäinen kuluerä. Siksi ne käsitellään omana kustannuseränä. Palkkojen lisäksi työntekijöistä aiheutuu henkilösivukustannuksia, kuten sosiaaliturvamaksuja, työeläkevakuutuksia ja työttömyysvakuutusmaksuja. Henkilösivukustannukset ovat yritykselle joko pakollisia tai vapaaehtoisia kustannuksia. Vapaaehtoisia kustannuksia ovat muun muassa erilaiset kannustepalkkiojärjestelmien mukanaan tuomat varaukset. Useimmiten palkkakustannukset käsitellään kuten kiinteät kustannukset, jolloin ne eivät ole suoraan riippuvaisia toiminta-asteesta. Esimerkiksi työhön käytetyn ajan mukaan määräytyvät palkat ovat kiinteitä kustannuksia. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2001, 20–21.)

Hankitun vuokratyövoiman kulut käsitellään ulkopuolisina palveluina, ja ne ovat muuttuvia kuluja, ellei niitä haluta käsitellä muiden palkkojen yhteydessä.

Hotelli- ja ravintolayrityksessä on syytä pohtia vakituiseen toimintaan sitoutunutta oman henkilöstön käytön etuja suhteessa vuokratyövoimaan. Kummanko palkkaaminen on liikeideakohtaisesti kannattavampaa? Tavoitteena on kuitenkin hyvän työn tuottavuus ja henkilöstökulujen mahdollisimman pieni osuus liikevaihdosta. (Miettinen & Santala 2003, 187,189.)

4.3.2 Ainekustannukset

Ainekustannuksiin luetaan raaka-aineet, osat ja puolivalmisteet, apu- ja lisäaineet sekä käyttöaineet. Raaka-aineiden ja tarvikkeiden aiheuttamat kulut ovat muuttuvia kuluja. Ne ovat myös yksi suurimmista kustannuseristä. Mitä suurempi yrityksen liikevaihto on, sitä enemmän syntyy raaka-aine- ja tarvikekuluja. Niitä ovat kaikki ruoka- ja juomatuotteiden raaka-aineet, sekä muuhun myyntiin liittyvät ostot, hotellitoiminnassa muun muassa vuodevaatteet. Kuitenkaan kertakäyttöastiat eivät kuulu raaka-aineisiin. Aine ja tarvikekulut ovat yksi suurimmista eristä ravitsemustoiminnassa. (Neilimo & Uusi- Rauva 2002, 82; Miettinen & Santala 2003,159.)

4.4 Katetuottolaskennan tunnusluvut

Katetuottolaskennassa käytetään erilaisia tunnuslukuja, joiden avulla saadaan selkeä kokonaisnäkemys yrityksen kannattavuudesta. Nämä tunnusluvut ovat esimerkiksi katetuotto (myyntikate), katetuottoprosentti (myyntikateprosentti), kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprocentti. (Alhola & Lauslahti 2000, 67.) Majoitusliiketoiminnan huonekohtaisen katetuottolaskennan tunnusluvuksi nykyään on vakiintunut muun muassa huonekohtainen tuotto. (Liite 8, tunnuslukujen laskenta-kaavat.)

Katetuottolaskelmissa tuotoista vähennetään erilaisia kustannuksia tietynlaisessa etuoikeusjärjestyksessä. Taulukko 2 selventää kuvallisesti etuoikeusjärjestystä. Mitä lähempänä jonkun vähennyserän suhde on myyntituottoihin, sitä aikaisemmin se vähennetään ja sitä ylempänä se on myyntituotoista lähtevässä tuloslaskelmassa. Myyntituotoista kustannuserien vähentämisen jälkeen saatavia välisummaa käytetään ilmaisemaan toiminnan kannattavuutta. Niitä nimitetään katetuotoiksi eli katteeksi. Välisummat joko numeroidaan, tai niille annetaan niiden luonnetta kuvaava nimi, kuten myyntikate, palkkakate, käyttökate, toimintakate tai osastokate. Etuliitteen sana katetuotto saadaan sillä perusteella, mitä kustannuksia kulloinkin on vähennetty.

Oleellista on vähentää juuri niitä kustannuksia, jotka ovat aiheutuneet laskennassa mukana olevien tuottojen hankinnasta. (Nieminen 2005, 61; Hallamaa 1997, 25.)

TAULUKKO 2. Katetuottolaskelma

	€	%
Myyntituotot	34 042 €	123 %
-alv	6 029 €	23 %
=Liikevaihto	28 013 €	100 %
-muuttuvat kustannukset	10 141 €	
=Myyntikate	17 872 €	64 %
-henkilöstökustannukset	10 848 €	
=Palkkakate	7 024 €	25 %
-kiinteät kustannukset	4 870 €	
=Käyttökate	2 154 €	8 %
-poistot		
=Tulos	2 154 €	8 %

Taulukossa 2 lähdetään liikkeelle arvolisäverollisista myyntituotoista, josta vähennetään ns. myynnin oikaisuerät, joista valtiolle menevä arvolisävero on suurin. Näin saadaan liikevaihto, jonka perusarvo on 100 %. Liikevaihto on yrityksen käyttöön jäävä nettomyyntituotto, jota pidetään yhtenä yrityksen kokoa ilmaisevana lukuna ja yrityksen toiminnan laajuuden mittarina. Liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset, jotka yleensä ovat raaka-ainekuluja ja tarvikeostoja. Näin saadaan selville myyntikate sekä myyntikateprosentti. Myyntikate euroina ja prosentteina mittaa hotelli- ja ravintola-alalla vaikka keittiön ja salin välitöntä onnistumista. Myyntikatteesta vähennetään kiinteät kustannukset, jotka yleensä eritellään henkilöstökustannuksiin (palkat, palkkiot ja henkilösivukulut) sekä muihin kiinteisiin kustannuksiin. Vastaavasti näin saadaan selville palkkakate ja palkkakateprosentti. Palkkakate euroina sekä palkkakateprosentti ovat useassa ravintola-alan yrityksessä muun muassa keittiö- ja ravintolapäällikölle osoitettu tavoite sekä onnistumisen mittari. Palkkakatteesta vähennetään muut kiinteät kulut, niin saadaan toimintakate. Muita kiinteitä kustannuksia ovat yleensä markkinointi, hallinto, kone- ja kalustokulut. Mikäli toiminta on vielä tässä vaiheessa kannattavaa ja toimintakate selvästi positiivinen, vähennetään siitä kiinteistöistä aiheutuvat kustannukset. Tuloksena syntyy käyttökate. Käyttökateen alapuolisissa erissä ovat muun muassa mahdolliset poistot sekä rahoituskulut.

Poistot ovat pitkävaikutteisten tuotannon tekijöiden aiheuttamia kustannuksia. Ne syntyvät laitteiden, koneiden, rakennusten ynnä muiden sellaisten hankinnoista, joita maksetaan useana vuonna, koska ne vaikuttavat tulon saantiin useampana kuin yhtenä tilikautena. Kaikkien näiden vähennyserien jälkeen saadaan selville yrityksen operatiivinen tulos, oli se sitten voittoa taikka tappiota. (Hallamaa 1997, 26–27; Heikkilä & Saranpää 2009, 55; Miettinen & Santala 2003, 126–127; Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 246–248.)

Kannattavuutta mittaavat tunnusluvut merkitään yleensä sekä euromääräisinä, että prosentteina. Tunnuslukuja laskettaessa on ensin valittava perusarvo, joka yleensä on liikevaihto, jota merkitään 100 %. Myyntikateprosentti taas osoittaa, kuinka iso prosentuaalinen osuus liikevaihdosta jää kattamaan kiinteitä kustannuksia ja tuottamaan tulosta, kun muuttuvat kustannukset on vähennetty. Myyntikateprosentti on tärkeä tunnusluku kannattavuuden suunnittelussa ja tarkkailussa. Myyntikateprosenttia käytetään tuotteiden hinnoittelussa sekä selvittäessä tuotteiden kannattavuutta. Hinnoittelussa muuttuviin kustannuksiin lisätään haluttu katevaatimus myyntihinnan saamiseksi. (Hallamaa 1997, 25, 29.)

Palkkakate tarkoittaa euromääräistä summaa, osoittaa suhteellisen kannattavuuden muuttuvien kustannusten ja henkilöstökustannusten vähennyksen jälkeen. Palkkakateprosentti kertoo taas summan prosentuaalisen osuuden liikevaihdosta. Palkat vähennetään aina liikevaihdosta, luokitellaanpa ne sitten muuttuviksi tai kiinteiksi kustannuksiksi. (Hallamaa, 1997, 31.) Käyttökateprosentti taas kertoo, kuinka suuri prosentuaalinen osuus liikevaihdosta jää yli, kun lyhytvaikutteiset kustannukset vähennetään. Käyttökateella katetaan poistot, korot, välittömät verot ja omistajille tapahtuva voitonjako. (Hallamaa, 1997, 31.)

Kriittinen piste tarkoittaa sitä myyntituottojen määrää, millä yrityksen aiheuttamat kulut katetaan, mutta voittoa ei synny yhtään eli tulos on nolla. Tämän vuoksi kriittisestä pisteestä käytetään myös nimitystä nollapiste. Kriittinen piste ilmaisee kannattavan toiminnan ehdotonta alarajaa. Kriittisessä pisteessä katetuotto ja kiinteät kustannukset ovat saman verran. Jos yrityksen tuotot ovat kriittisen pisteen yläpuolella, niin yrityksen tulos on positiivinen. Jos taas tuotot ovat kriittisen pisteen alapuolella, yritykselle syntyy tappiota. Kriittisen pisteen laskennassa käytetään useasti hyväksi myös graafista esittämistä jolloin kriittisen pisteen havainnollistaminen on helpompaa. (Heikkilä & Saranpää 2009, 55–56; Alhola & Lauslahti 2003, 68.)

Jotta yrityksessä tiedettäisiin, paljonko yrityksen myynti voi laskea ennen kuin toiminta muuttuu tappiolliseksi, tarvitaan varmuusmarginaalia. Varmuusmarginaali erottaa toteutuneen ja kriittisen pisteen liikevaihdon. Varmuusmarginaalin tuloksen verran liikevaihto voi siis laskea, ennen kuin yrityksen tulos muuttuu tappiolliseksi. Kuten kriittinen piste, myös varmuusmarginaali voidaan ilmoittaa sekä euroina että prosentuaalisena. (Heikkilä & Saranpää 2009, 57; Mäkinen ym. 2001, 34.)

4.5 Majoitus-, ja ravitsemisalalan kannattavuus tänä päivänä

Näkymät ravitsemisalalla ovat olleet synkät jo kauan. Kysyntä on ollut heikkoa ja kannattavuus on ollut laskusuhdanteista jo vuodesta 2008 lähtien. (Majoitus ja ravitsemistoiminta 2009, ennakko, tilastokeskus.) Suurimpia syitä alan heikkoon tilanteeseen ovat olleet heikko työllisyystilanne Suomessa ja epävarmuus tulevasta yleisen laman kourissa (Horeca-alan pahin lama ohittumassa, viisi tähteä). Vuonna 2009 koko majoitus- ja ravitsemistoiminnan käyttökate-, rahoitustulos-, nettotulos- ja kokonaistulosprosenttien vuonna 2008 alkanut lasku jatkui. Käyttökateprosentti laski 1,8 prosenttiyksikköä, rahoitustulosprosentti 1,2 prosenttiyksikköä ja nettotulosprosentti 1,4 prosenttiyksikköä. Kokonaistuloksen osalta laskua kertyi 1,2 prosenttiyksikön verran suhteessa liiketoiminnan tuottoihin. Nyt tulevaisuudessa huomataan jo kuitenkin valoa. Kannattavuus oli edelleen vuoden 2010 keväällä heikkoa, mutta syksy näyttää jo huomattavasti paremmalle. Alkoholien kulutus ravintoloissa on edelleen laskussa, tätä voidaankin selittää alkoholiveron nostamisella. Syksyn positiiviseen kuvaan auttaa ravintolaruoan arvonverolisän alentaminen, jonka uskotaan vaikuttavan positiivisesti ravintola ruokailuun. (Horeca-alan pahin lama ohittumassa, viisi tähteä.)

TAULUKKO 3. Mikro yritysten keskimääräiset prosenttiarvot

Mikro yritysten keskimääräisiä %-arvoja			
	2006	2007	2008
Myyntikate	62,5	61,9	62,4
Palkka- ja henkilösivukulut	-25,8	-25,9	-25,7
Käyttökate	6,1	5,2	3,6

Taulukosta 3 voidaan nähdä viime vuosien keskimääräinen myyntikate-, palkkakate-, henkilöstösivukulu- sekä käyttökateprosentit. Taulukko on tehty Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämästä asiantuntijatoimiston TEM Toimialapalveluiden, toimiala Online – Internet sivustolta.

Taulukkoon 3 tarkasteltavaksi on valittu mikroyritykset, joihin toimeksiantajamme yritys kuuluu. Mikroyrityksillä tarkoitetaan alle kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä. (TEM toimiala online, TEM toimialapalvelu.)

Taulukosta 3 huomataan, että kannattavuuden perustunnusluvut ovat pysyneet lähes muuttumattomina vuodesta 2006 lähtien. Myyntikate on laskenut hiukan vuonna 2007, tämän voidaan olettaa johtuvat silloisesta rahoituskriisistä. Palkka- ja henkilöstövinkulut eivät ole mitattuna ajanjaksona muuttuneet, joten kriisin aikana on täyty-nyt tapahtua irtisanomisia. Käyttökate on puolestaan laskenut koko ajan ja se kertaa jo aiemmin mainittua ravintola-alan synkkää aikakautta. Taulukosta 3 selviää yleisesti ravitsemisalalla hyväksytyt kateprosentit.

5 TUTKIMUKSEN AINEISTO

5.1 Aineiston esittely

Opinnäytetyömme tutkimuskohteena on Pohjois-Savossa sijaitseva ravitsemisalan yritys. Halusimme tutkia kyseisen ravintolan asiakastytyväisyyden sekä kannattavuuden yhteyttä toisiinsa. Aiheen asiakastytyväisyyskyselyyn saimme toimeksiantajalta ja itse halusimme lisätä työhömmme haastavuutta ottamalla kannattavuuden mukaan. Halusimme selvittää onko mitatulla asiakastytyväisyydellä yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksen aineisto koostuu tekemistämme asiakastytyväisyyskyselyistä, jotka toteutimme ravintolassa vuonna 2010 tammi-, helmi- ja maaliskuussa. Taloudellinen osuus koostuu tilikuukausittaisista tuloslaskelmista, jotka saimme toimeksiantajalta. Tällaisissa tutkimuksissa tarvitaan yleensä pitkän aikavälin seuranta, johon meillä ei ollut mahdollisuutta ravintolan lyhyen toiminta-ajan vuoksi. Tutkimme kuitenkin yrityksen ensimmäisen vuoden asiakastytyväisyyden sekä kannattavuuden suhdetta toisiinsa. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda pohja, jolla voitaisiin seurata pitkän aikavälin kehitystä asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden välillä edellyttäen, että tutkimusta jatketaan seuraavinakin vuosina.

Aineistomme sisältää salassa pidettäviä tietoja, jonka takia emme julkaise ravintolan nimeä. Myös aineiston laskelmissa käytetyt luvut ovat muutettuja, kuitenkin suuntaa antavia.

Ravintola, jossa tutkimus toteutettiin, on englantilaistyyppinen pub, jonne ruoka on tuotu oluen nauttimisen yhteyteen ja paikasta on tehty alueen ”olohuone”. Ravintola on paikka, jossa voidaan kohdata, rentoutua ja vaihtaa kuulumisia. Samoissa tiloissa voidaan myös järjestää erilaisia juhlatilaisuuksia. Ravintola on avattu vuonna 2009 vuoden loppupuolella. Se on avoinna talviaikaan, jolloin asiakasmäärät paikkakunnalla ovat suuret. Tästä johtuen asiakastytyväisyyskyselyt on kohdistettu tammi-, - helmi- ja maaliskuuhun.

5.2 Asiakastyytyväisyyskyselyn esittely

Saimme toimeksiantajaltamme ehdotuksen asiakastyytyväisyyskyselyn suorittamiseen. (Liite 2, asiakastyytyväisyyskyselylomake.) Aloitimme lomakkeen laatimisen tutustumalla hyvän tutkimuslomakkeen sääntöihin ja teimme hyvin perinteisen lomakkeen. Pääkysymykset pohdimme yhdessä toimeksiantajamme kanssa, jotta hän sai vastauksia haluamiinsa kysymyksiin. Kiinnitimme huomiota ennen kaikkea vastaamisen helppouteen, lomakkeen pituuteen ja selkeyteen. Halusimme, että lomakkeemme olisi mahdollisimman validi.

Validiteetillä eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Validin tutkimuksen onnistuminen edellyttää, neljää asiaa: kysymysten tulee mitata oikeita asioita, kattaa koko tutkimusongelma, perusjoukko on määriteltävä tarkoin sekä vastausprosentin tulisi olla suuri. (Heikkilä 2008, 29–30.) Emme halunneet jättää tilaa tulkintavirheille kumpaankaan suuntaan, koska kysymyksiä oli suhteellisen vähän. Myös kadon aiheuttama vaikutus tuli ottaa huomioon. Kadolla tarkoitetaan asiakastyytyväisyyskyselyitä, jotka ovat vastausten perusteella puutteellisia tai vastauksia ei voida tulkita. Tästä syystä valitsimme useita 5 tasoisen Likertin asteikon kysymyksiä ja rakensimme asiakastyytyväisyystutkimuksen mittariston niiden ja strukturoitujen kysymysten avulla.

Kysyimme ravintolan asiakkaiden mielipidettä yleisestä viihtyvyydestä, palvelun saatavuudesta ja nopeudesta, henkilökunnasta, ruokavalikoimasta, ruoanladusta, ruoan hinta-laatusuhteesta, juomavalikoimasta ja yleisarviota. Vastausvaihtoehdot ovat esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Vastausvaihtoehdot

1= Erittäin tyytymätön
2= Tyytymätön
3= Ei tyytyväinen eikä tyytymätön
4 = Tyytyväinen
5= Erittäin tyytyväinen

Ohjeistimme asiakkaita ympäröimään heidän mielestään oikeanvaihtoehdon, sekä kehoitimme heitä valitsemaan vain yhden vaihtoehdoista. Meillä oli myös strukturoituja monivalintakysymyksiä ja yksi avoin kysymys. Strukturoidut monivalintakysymykset sekä avoin kysymys on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Strukturoidut monivalintakysymykset

Miten löysit tiesi ravintolaan? Tässä vastausvaihtoehtoina olivat:
Ystävät kertoivat Poikkesin sisään, kävellessäni ohi Näin mainoksen ja halusin tulla Joku muu, mikä?
Hinta mielikuvasi alueen muihin ravintoloihin verrattuna?
Kallis Keskitaso Halpa
Matkan tarkoitus:
Työ Vapaa-aika Muu, mikä?
Avoimena kysymyksenä kysyimme kehitysedotuksia:

Kysyimme myös vastaajien ikää ja sukupuolta.

”Miten löysit tiesi ravintolaan” -kysymyksellä halusimme selvittää, miten asiakkaat olivat löytäneet ravintolan. Toimeksiantajamme ei mainostanut ravintolan avaamista, vaan luotti ”puskaradioon”. Halusimme selvittää tuottiko tämä tulosta, vai olisiko ravintolan avaamisen mainostaminen kannattanut. Ravintola sijaitsee hyvin keskeisellä paikalla ja tästä syystä valitsimme vaihtoehdon: poikkesin sisään, kävellessäni ohi.

Toimeksiantajamme halusi selvittää, mitä mieltä asiakkaat ovat ravintolan hintatasosta. Alueen muut ravintolat ovat hintatasoltaan normaaleja tai hieman normaalia kalliimpia. Koska ravintola on englantilaistyyppinen pub, eli ruoka on tuotu oluen nauttimisen yhteyteen ja paikasta on tehty alueen ”olohuone,” haluttiin hintatason olevan myös liikeidealle tyypillinen eli edullinen.

Kehitysehdotuksia halusimme kysyä, koska tarkimmin epäkohdat huomaavat juuri palveluja käyttävät asiakkaat. Valitsimme tähän luontevasti avoimen kysymyksen, johon jokainen voi vastata juuri sitä mitä tuntee itselleen tärkeäksi.

Kysymykset ”matkan tarkoitus, ikä ja sukupuoli” ovat täsmällisiä tosiasiakysymyksiä, joiden avulla haluttiin selvittää tyypillistä asiakasprofiilia. ”Kuinka löysit tiesi ravintolaan” -kysymyksen vastauksia voidaan myös hyödyntää asiakasprofiilin luomisessa. Nämä tiedot ovat tärkeitä esimerkiksi siinä vaiheessa, kun lähdetään suunnittelemaan oikeantyyppistä markkinointia. Myös ravintolan tarjontaa voidaan kehittää oikeanlaiselle kohderyhmälle, kun tiedetään, minkälaisista henkilöistä asiakaskunta pääasiallisesti koostuu.

Ennen lomakkeen julkistamista testasimme lomakkeen toimeksiantajan erään toisen yrityksen työntekijöillä. Kehotimme heitä tutkimaan lomaketta niin, että olivatko kysymykset ja vastaukset yksiselitteisiä ja löytyikö lomakkeesta virheitä. Tämän teimme siksi, että tutkimus olisi mahdollisimman validi. Tämän jälkeen vielä ohjaava opettaja tarkasti lomakkeen ja hänen ehdottamiensa korjausten jälkeen veimme kyselylomakkeen ravintolaan jaettavaksi.

5.3 Tuloslaskelmat

Opinnäytetyömme taloudellinen aineisto perustuu toimeksiantajalta saatuihin tilikuu-kausittaisiin tuloslaskelmiin. Tilikuukausittaiset tuloslaskelmat ovat ajalta 2010, tamm-, helmi- ja maaliskuulta. Tuloslaskelmissa on eritelty tilikauden myyntituotot ja muuttuvat kulut sekä kiinteät kulut. Muuttuvat kulut oli jaoteltu verokantojen 12 % ja 22 % mukaan. Kiinteät kulut oli jaoteltu selkeästi pieniin osiin. Tilikuukausittaisissa tuloslaskelmissa oli kaikki kuluerät jaettuina myynti-, palkka- ja käyttökatteisiin, mutta niitä ei kuitenkaan ollut valmiiksi laskettu tällaisten nimikkeiden alle. Tämä hankaloitti työtämme hiukan, koska jouduimme laskemaan ne itse. Tämä on kuitenkin yleistä käytännössä, sillä tilitoimistot eivät anna tarkkoja erittelyjä (katso sivu 31, 4.1.1 Ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi). Tästä johtuen teimme tilikuukausittaisista tuloslaskelmista itsellemme selkeämmät mallit ja oikaisimme muutamia tuloeriä selvyden vuoksi (katso liite 3, tuloslaskelmat). Tammikuusta poistimme alkuvaraston arvon. Arvioimme alkuvaraston arvon helmikuun ostojen ja varaston suhteen avulla ja saimme sen arvoksi 4000 €. Selkeytimme laskelmia myös kiinteidenkulujen ryhmitteilyllä. Emme tahtoneet erotella niitä kovin tarkasti, koska se ei tuonut meille tutkimuksen kannalta mitään lisäarvoa.

Selvitimme myös helmi- ja maaliskuun varaston muutoksen täsmäyttääksemme tuloslaskelmat vastaamaan tehtyjä muutoksia. (Liite 4, 5 ja 6, tuloslaskelmat tammi-, helmi- ja maaliskuulta.)

5.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössämme tavoitteena oli selvittää onko mitatulla asiakastytyvyydellä yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Suoritetuilla asiakastytyvyysselvityksillä oli tarkoitus saada mahdollisimman monipuolinen otanta.

Otoskoon tulisi olla noin 100, koska tutkimuksessa kohderyhmänä ovat kaikki asiakkaat ravintolassa ja tuloksia tarkastellaan kokonaistasolla. Halusimme saada tutkimuksesta mahdollisimman luotettavan. Luotettavuudella eli reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten tarkkuutta. (Heikkilä 2008, 30.)

Pidimme minimi tavoitteena 30 vastausta kuukaudessa. Oletuksena oli, että saisimme yli 100 vastausta yhteensä. Kannusteena vastaamiseen ravintola tarjosi kyselyyn vastanneille ilmaisen virvoikejuoman aterian oston yhteydessä. Ravintolan henkilökunta toimi kyselylomakkeiden jakajana, ja sinetöi sekä arkistoi ne puolestamme. Tutkimuksessamme vertasimme saatujen asiakastytyvyyden ja kannattavuuden arvoja toisiinsa kuukausittain. Arvot saimme asiakastytyvyyden tutkimuksesta sekä taloudelliset luvut tulivat tilikuukausittaisista tuloslaskelmista. Tilikuukausittaisista tuloslaskelmista vertailtaviksi luvuiksi otimme myynti-, palkka- ja käyttökatteet sekä liikevaihdot. Näitä vertasimme asiakastytyvyysselvityksestä saamiimme tietoihin.

Tutkimuksessa käytimme SPSS statistics 18 – ohjelmistoa. Ohjelmiston avulla on selkeä luoda laajoja taulukointi-, raportointi- ja analysointitiedostoja. Käytimme myös taulukkolaskentaohjelmaa, Exceliä, joka puolestaan selkeyttää SPSS – ohjelmistolla tehtyjä tiedostoja. Asiakastytyvyysselvitystutkimuksien tulokset analysoimme syöttämällä ne SPSS -ohjelmistoon. Syötimme tiedot SPSS -ohjelmiston aineistonäytölle, jossa määritimme ensimmäisen havaintosarakkeen kuukaudeksi. Syötimme kuukaudet järjestyksessä, lukuina tammikuu =1, helmikuu =2 ja maaliskuu= 3. Seuraavat sarakkeet määritimme asiakastytyvyysselvityslomakkeen kysymyksien mukaan. Syötimme kaikkiin kysymyskohtiin yksitellen jokaisen vastaajan vastaukset. Seuraavaksi muutimme tilikuukausittaisista tuloslaskelmista saadut euromääräiset myynti-, palkka- ja käyttökateluvut sekä liikevaihtoluvut indeksiluvuiksi, jonka jälkeen lisäsimme indeksiluvut aineistoon.

Laskimme indeksit niin, että tammikuu on aina 100 ja siitä laskimme helmi- ja maaliskuun indeksiluvut. Käytimme indeksilukuja helpottaaksemme eriarvoisten lukujen vertailua, kuten esimerkiksi euromääräisten lukujen suhdetta prosenttimääräisiin katteisiin.

SPSS- ohjelmistossa käytimme ristiintaulukointia, jonka avulla tutkimme muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia. Tutkimme, onko tarkastelun kohteena olevan selitettävän muuttujan jakauma erilainen selittävän muuttujan eri luokissa. SPSS- ohjelmistolla saaduista tuloksista piirsimme taulukoita ja kuviota taulukkolaskentaohjelmaa apuna käyttäen, selkeyttämään analysointejamme.

Käytimme myös apuna Pearsonin korrelaatiokertoimia, jotka selvittävät kahden muuttujan välisiä lineaarisia riippuvuuksia. Voidaanko siis toisen muuttujan avulla selittää toisen muuttujan käyttäytymistä. Korrelaatiokerroin vaihtelee -1 ja 1 välillä, niin että +1 arvoa lähellä olevat muuttujat ovat voimakasti positiivisia korrelaatioita: toisen muuttujan kasvaessa toinen muuttuja kasvaa. – 1 arvoa lähellä olevilla muuttujilla on voimakas negatiivinen korrelaatio: toisen muuttujan kasvaessa toinen muuttuja pienenee. Jos kerroin on lähellä 0 arvoa, muuttujien välillä ei ole lineaarista riippuvuutta. SPSS- ohjelmisto antaa automaattisesti korrelaatioluvut suoritettaessa korrelaatiotestejä, josta me analysoimme tulokset. Tutkimuksessa käytimme Pearsonin korrelaatiokerrointa vain yhdessä osiossa esimerkkinä, koska aineistomme osoittautui niin pieneksi, että siitä ei voi havaita voimakkaita lineaarisia riippuvuuksia.

Esimerkissä käytimme χ^2 riippumattomuustestiä (Khiin- neliötesti) kertomaan onko kahden muuttujan välillä tilastollisesti merkittävää riippuvuutta. Nollahypoteesina χ^2 riippumattomuustestissä on, ettei muuttujien välillä ole riippuvuutta. SPSS- ohjelma laskee nollahypoteesin mukaiset niin sanotut odotetut frekvenssit, eli mitkä eri ruutuihin tulevat frekvenssit ovat silloin, kun muuttujien välillä ei ole ollenkaan riippuvuutta. *”Tämän jälkeen ohjelma laskee testisuureen, jonka arvo on sitä suurempi, mitä enemmän odotetut ja havaitut frekvenssit poikkeavat toisistaan. Jos havaitut frekvenssit ovat yhtä suuria kuin odotetut frekvenssit, tulee testisuureen arvoksi nolla. Testisuure noudattaa tässä χ^2 . jakaumaa. Mitä suurempi testisuureen arvo on, sitä epätodennäköisempää on, että näin suuri testisuureen arvo tulisi, jos muuttujien välillä ei olisi riippuvuutta. Testisuureen ja vapausasteen perusteella ohjelma laskee merkittävyystason, joka kertoo kuinka suuri riski on, että riippuvuus johtuu sattumasta.”* (Heikkilä 2008, 214.)

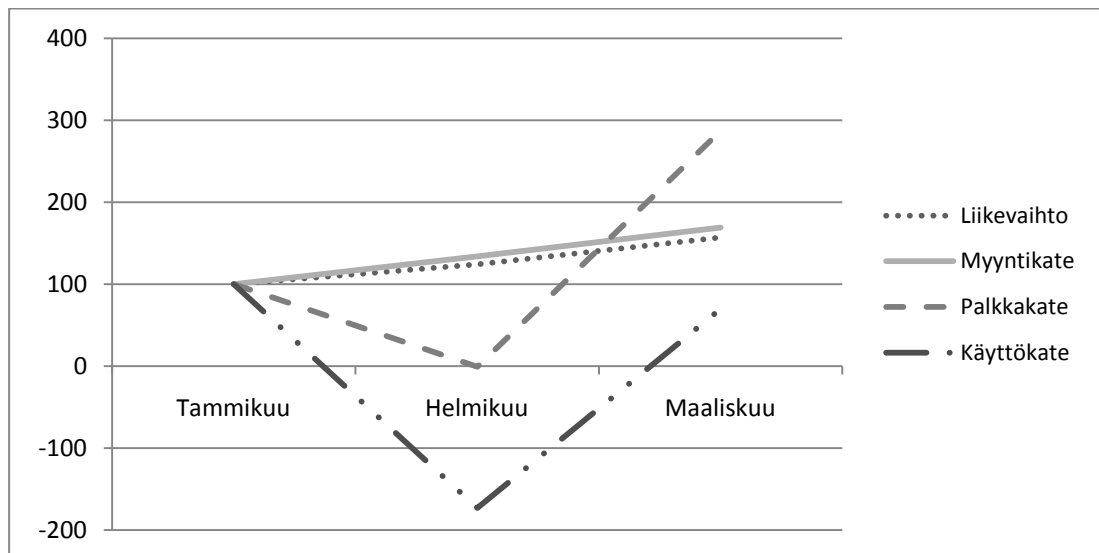
6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa ilmeni, että asiakastyytyväisyyskyselyistä saatu aineisto oli aivan liian pieni, jonka takia tulokset ovat vain sattumanvaraisia. Tästä johtuen tutkimustuloksemme eivät ole yleistettävissä, osa tutkimustuloksista on kuitenkin suuntaa antavia. Päätimme kuitenkin analysoida saatuja tuloksia, koska niistä saadaan suuntaa antavaa tietoa asiakastyytyvyyden vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen ravintolan ensimmäisenä vuotena. Näitä tutkimuksia jatkaen vuosittain, edellyttäen että aineisto on suurempi, voitaisiin saada todennettavia tuloksia pitkältä aikaväliltä.

Nostamme esille mielestämme tärkeimpiä tutkimustuloksia, jotka auttavat ymmärtämään kannattavuuden ja asiakastyytyvyyden yhteyttä.

6.1 Kuukausittaiset katteet

Halusimme aluksi selventää kuukausittaisia eroja katteista ja pohtia niiden syitä. Piirsimme indeksiluvuista kaksiulotteisen viivakaavion (Kuvio 5), jossa näkyvät liikevaihto, myynti-, palkka- ja käyttökatteiden vaihtelut mitattuina kuukausina.



KUVIO 5. Katteiden vaihtelu kuukausittain (euroista indeksiluvuiksi muunnettuna)

Kuvio 5 perusteella näyttäisi siltä, että liikevaihto ja myyntikate etenevät lähes samansuuntaisesti, kokoajan samanaikaisesti kasvaen. Kun taas palkkakate ja käyttökate laskevat alaspäin helmikuussa. Tätä voidaan selittää sillä, että helmikuussa henkilöstökulut olivat erittäin suuret asiakkaiden tuomiin tuottoihin nähden.

Oletettiin, että helmikuussa käynnissä olevan sesongin takia asiakasmäärät olisivat suuret ja siihen varauduttiin suurella henkilöstömäärällä. Henkilöstökulujen ollessa puolet suuremmat tammikuussa olleisiin henkilöstökuluihin verrattuna, myös käyttökate oli laskussa helmikuussa. Maaliskuussa taas palkkakate ja käyttökate ovat nousujohteisia johtuen siitä, että henkilöstökulut ovat vähentyneet ja yritys on alkanut tuottaa voittoa ensimmäisen kerran näiden kolmen kuukauden aikana.

Yleensä, jos yrityksen asiakastyytyväisyys lähtee laskuun, voidaan olettaa että yksi syy tähän voi olla yrityksen hyvä palkkakate (työntekijöitä on vähemmän suhteessa asiakasmääriin). Tämä voidaan huomata myös meidän tutkimustuloksissamme maaliskuun kohdalla (taulukko 5). Maaliskuussa asiakkaat eivät ole enää niin tyytyväisiä, kuin aikaisempina kuukausina. Tästä ei kuitenkaan meidän tutkimuksessa ole haittaa, koska laskusuhdanteinen käyttökate lähtee nousuun, kuten kuviossa 5 voidaan huomata. Täytyy kuitenkin muistaa, että pitkään kestävä asiakastytymättömyys voi jossain vaiheessa aiheuttaa sen, että käyttökate ja liikevaihto lähtevät laskuun. Tällöin palkkakatteeseen ja henkilöstöön tulee kiinnittää huomiota, jotta asiakastyytyväisyys saadaan jälleen hyvälle tasolle ja asiakkaat pysymään yrityksen maksavina asiakkaina. Hyvin usein ravintoloissa mitataan työtehoja eli myynti/tehty työtunti. Sen mittaaminen ei kuitenkaan kerro koko totuutta, eikä sitä tulisi tuijottaa liian tarkasti, sillä asiakastyytyväisyys saattaa tehojen noustessa laskea niin, että asiakkaita menetetään ja käyttökate ja liikevaihto lähtevät laskuun.

6.1.1 Liikevaihdon koostuminen

Yrityksen liikevaihto koostuu neljästä eri asiasta. Ruoka- ja alko/olut-myyneistä, muusta myynnistä sekä liiketoiminnan muista tuotoista. Ruokamyyntituotot on jaettu arvolisäverojen mukaisesti ulko- ja sisämyyntiin. Alko/olut myyntituottoihin on laskettu kaikki alkoholipitoiset juomat. Virvokkeet ja pantit kuuluvat muu myynti ryhmään. Liiketoiminta sai myös muita tuottoja muun muassa asiamiespalkkioita sekä erilaisia avustuksia. Nämä laskimme myös omana eränään.

Vertasimme tuoteryhmämyyntejä kokonaisliikevaihtoon kuukausittain, prosentuaalisesti sekä euromääräisesti. Näistä laskelmista voitiin havaita euromääräistä sekä prosentuaalista kasvua melkein kaikissa tuoteryhmissä. Ainut poikkeus oli alko/olut-myynti maaliskuussa, joka oli kasvanut euromääräisesti mutta prosentuaalisesti kokonaisliikevaihtoon verrattuna laskenut.

Maaliskuussa ruokamyynnin osuus on kasvanut suuremmassa mittakaavassa kuin alko/ olut, joten voidaan päätellä, että asiakkaat ovat käyttäneet ravintolaa enemmän ruokaravintolana. Alko/ olut myynti ei ole kuitenkaan laskenut merkittävästi, vaan ruuan ja juoman myyntisuhde on pysynyt melkein kokoajan samana eli lähes 50/50 %, liikeidean mukaisesti.

6.2 Palkkakatteen suhde yleiseen viihtyvyyteen

Halusimme selvittää kuinka palkkakatteen vaihtelut vaikuttavat yleiseen viihtyvyyteen. Oletuksena on, että palkkakatteen ollessa hyvä asiakastytyväisyys laskee ja palkkakatteen ollessa huono asiakastytyväisyys nousee. Tämän voidaan päätellä johtuvan siitä, että palkkakatteen ollessa huono henkilökuntaa on paljon paikalla ja näin asiakkaat voivat saada nopeampaa palvelua. Työntekijöillä jää myös aikaa yleisen viihtyvyyden eli esimerkiksi siisteydestä huolehtimiseen. Kun taas palkkakatteen ollessa hyvä eli kun henkilökuntaa on sopivasti paikalla ja tehot (myynti per tehty työtunti) ovat hyvät, ei henkilökunnalle välttämättä jää aikaa yleisen viihtyvyyden ylläpitoon niin paljoa.

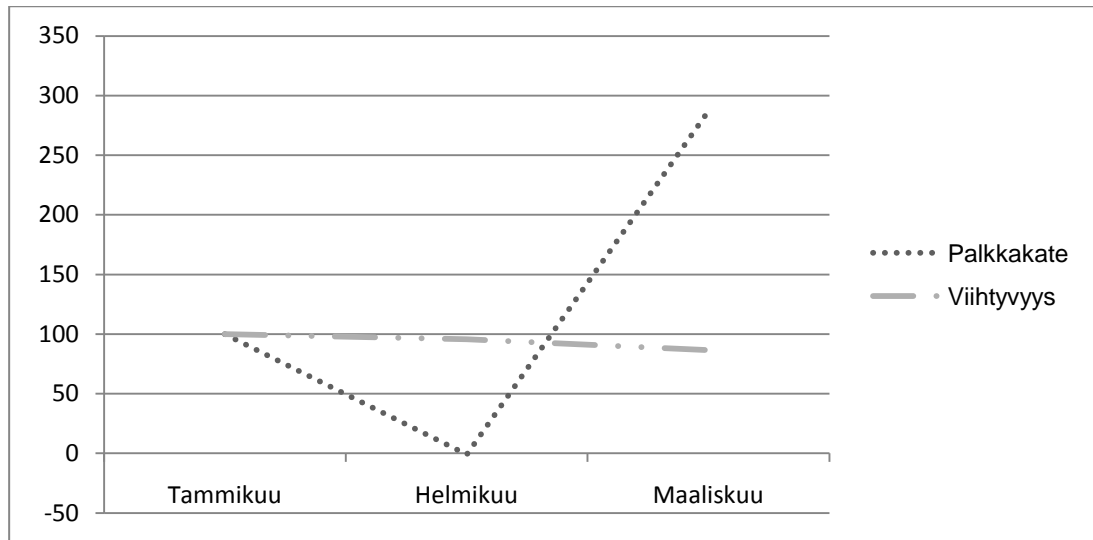
TAULUKKO 6. Palkkakatteen vaikutus yleiseen viihtyvyyteen

(*n= vastaajien määrä 37*)

	Erittäin tyytymätön	Tyytymätön	Ei tyytyväinen, eikä tyytymätön	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen	Yht.
Tammikuu palkkakate 100				55 %	46 %	100 %
Helmi-kuu palkkakate -1		9 %		46 %	46 %	100 %
Maaliskuu palkkakate 287	7 %	7 %	7 %	64 %	14 %	100 %
Yhteensä	3 %	6 %	3 %	56 %	33 %	100 %

Taulukosta 6 ei voida tehdä näin yksiselitteisiä päätelmiä, koska käytössä ollut aineisto oli liian pieni. Jotain voidaan kuitenkin päätellä. Erojen selkeyttämiseksi analysoimme helmikuun ja maaliskuun palkkakateindeksien välisiä suhteita yleiseen viihtyvyyteen. Taulukossa 6 on myös tammikuu, jonka palkkakateindeksi on 100. Helmikuun palkkakate oli todella huono, eli yleisen oletuksen mukaan asiakastytyvyyden tulisi tällöin olla hyvä.

Kuten taulukosta 6 voi huomata, on ”tyytyväisiä” ja ”erittäin tyytyväisiä” asiakkaita paljon ja ”tyytymättömiä” ja ”erittäin tyytymättömiä” vähän. Maaliskuun palkkakate on puolestaan erittäin hyvä ja siksi voimme taulukosta huomata, että ”erittäin tyytymättömiä”, ”tyytymättömiä” ja neutraaleja vastauksia on tullut huomattavasti enemmän muihin mitattuihin kuukausiin nähden. Voidaan siis todeta, että yleinen oletamus on oikea.



KUVIO 6. Palkkakate suhteessa yleiseen viihtyvyyteen ($n=37$)

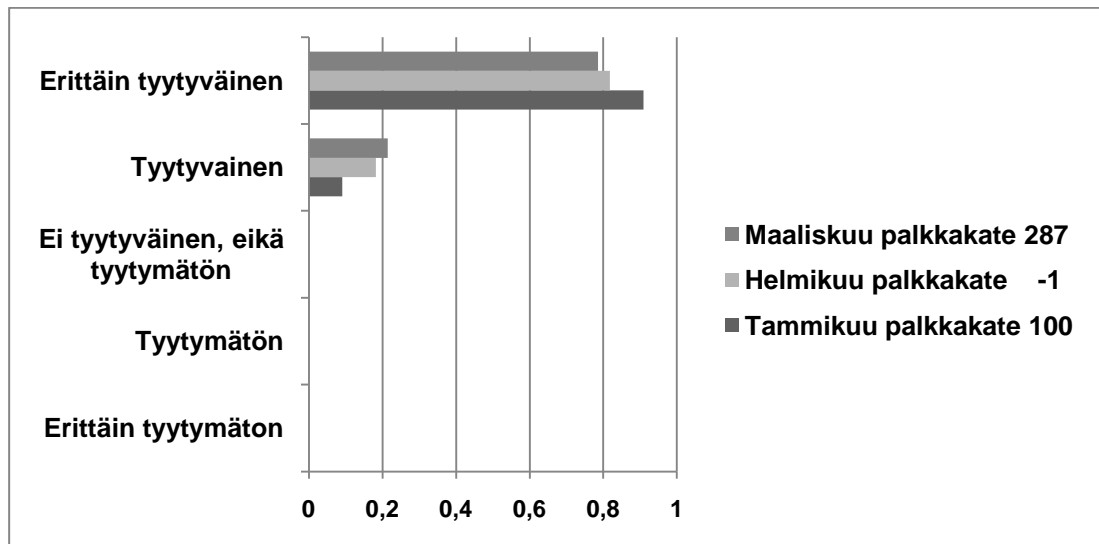
Kaksiulotteinen viivakaavio (kuvio 6) osoittaa sen, että palkkakatteen ja yleisen viihtyvyyden välillä on heikkoa riippuvuutta. Kuviosta voidaan huomata, että palkkakatteen lähtiessä helmikuussa rajuun nousuun, asiakastytyväisyys yleisen viihtyvyyden osalta lähtee lievään laskuun. Pienen aineiston takia tätäkään riippuvuutta ei voida todentaa.

Yleiseen viihtyvyyteen vaikuttaa yleensä suurelta osin myös henkilökunta, siksi palkkakatetta ja yleistä viihtyvyyttä on syytä verrata keskenään. Jos asiakkaiden kokee positiivista mielikuvaa yleistä viihtyvyyttä halutaan lisätä, se yleensä tuo mukanaan lisää kustannuksia. Kustannukset saattavat aluksi suurentaa muun muassa palkkakustannuksia ja näin palkkakatekin suurenee, mutta pitemmällä tähtäimellä sen oletetaan lisäävän yrityksen lopullista tulosta. Tämän voitaisiin päätellä johtuvan siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen palveluihin ja käyttävät niitä mahdollisesti useammin ja näin tuottavat yritykselle lisää tulosta.

Tutkimuksessamme ei pystytä todistamaan sitä, että asiakastyytyväisyys nousee kannattavuuden noustessa. Tämä johtuu lyhyestä seuranta aikavälistä ja pienestä aineistosta. Pitemmän aikavälin tuloksista asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden yhteinen nousu voitaisiin kuitenkin todentaa. Tutkimuksessa voidaan kuitenkin huomata asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välisiä riippuvuussuhteita. Tämä antaa suuntaa siitä, että alkuperäinen hypoteesi asiakastyytyväisyyden vaikutuksesta kannattavuuteen on oikea.

6.3 Palvelun nopeuden/saatavuuden suhde palkkakatteeseen

Pylväsdiagrammi (kuvio 7) kertoo, onko henkilöstön määrällä asiakkaiden mielestä vaikutusta palvelun nopeuteen/ saatavuuteen.



KUVIO 7. Palvelun nopeus/saatavuus suhteessa palkkakatteeseen ($n=37$)

Kuviosta 7 voidaan huomata että, helmikuussa palkkakatteen ollessa erittäin huono (eli henkilökuntaa on paljon) asiakkaat ovat tyytyväisiä palvelun saatavuuteen ja nopeuteen verrattuna maaliskuuhun. Maaliskuussa taas palkkakatteen ollessa hyvä yrityksen muihin katteisiin nähden, asiakkaat ovat vastanneet hieman vähemmän ”erittäin tyytyväisiä” kuin helmikuussa. Tämä onkin yleinen reaktio. Palkkakatteen ollessa hyvä, asiakkaat ovat tyytymättömiä samaansa palveluun. Kun taas palkkate on huono, asiakaspalvelijoilla on aikaa tuottaa palveluita nopeammin. Taulukosta voidaan siis havaita heikkoa riippuvuutta näiden kahden tekijän välillä, suurempaa riippuvuutta olisi todennäköisesti saatu laajemmalla aineistolla.

6.4 Käyttökatteen vaikutus yleiseen viihtyvyyteen

Kaikki kulut vaikuttavat siihen mitä jää käyttökatteeseen. Se kuinka yleiseen viihtyvyyteen on käytetty varoja vaikuttaa asiakkaiden kokemaan viihtyvyyden laatuun. Myös henkilökunnalla on suuri merkitys tähän. Henkilöstöön uhratut menot vaikuttavat palkkakatteeseen, kun taas palkkakatteella on suuri merkitys siihen paljonko jää käyttökate. Näiden takia vertasimme myös yleistä viihtyvyyttä käyttökatteeseen. Kuten kuviosta 5 voidaan huomata, palkkakate ja käyttökate kulkevat samansuuntaisesti, joten niiden välillä ei voida huomata merkittäviä eroja. Tämän takia emme tehneet taulukkoa asiasta. Teimme Khiin neliötestin malliksi, jonka avulla voitaisiin selvittää onko kahden muuttujan välillä tilastollisesti merkittävää riippuvuutta toisiinsa. Testissä käytettiin 5 %:n merkittävyytstasoa, eli 5 %:n sattumariski sallitaan hyväksyttäessä vaihtoehtoinen hypoteesi. Meidän aineistollamme tällaista riippuvuutta ei voida havaita, mutta suuremmalla aineistolla tulos olisi voinut olla päinvastainen, eli käyttökate olisi voinut olla riippuvainen asiakkaiden kokemasta yleisestä viihtyvyydestä (taulukko 6).

TAULUKKO 7. Khiin neliötesti

	Testi-suure	Vapausaste	Merkittävyytstaso = sig
Pearsonin Khiin neliötesti	6,955 ^a	8	,542

a. 12 cells (80%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,31.

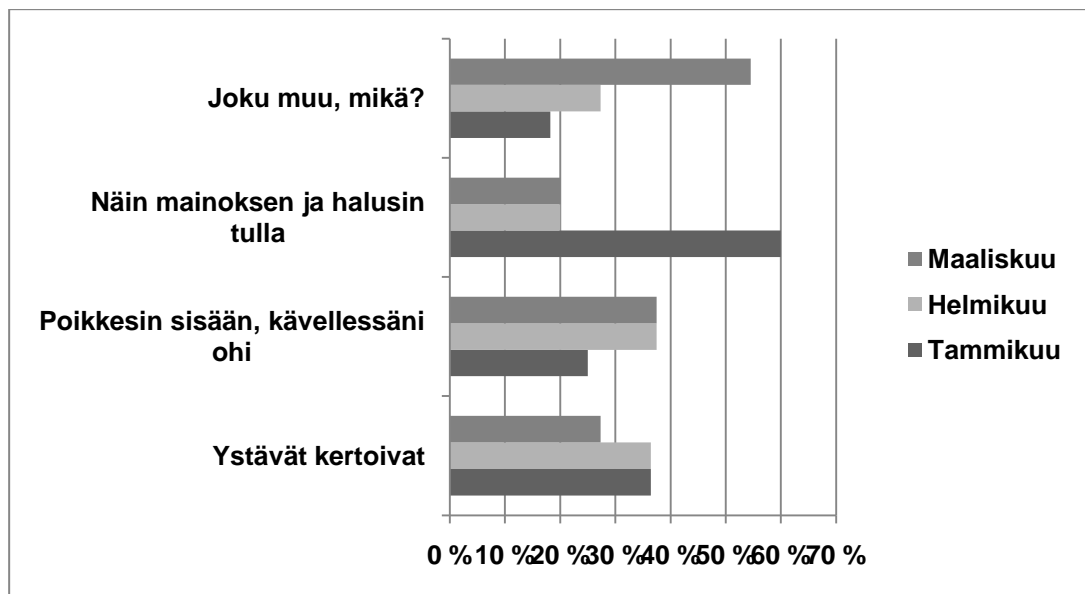
Testi osoittaa, että 80 % odotetuista frekvensseistä on alle 5:n. Pienin odotettu frekvenssi on 0,31, joten tätä testiä ei voida käyttää. Mutta erilaisiin tuloksiin olisi varmasti päästy, jos asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneiden määrä olisi ollut suurempi. Tällöin testiä olisi voitu käyttää. Testisuureen arvoa (a) ei tarvitse tulkinnassa, koska SPSS-ohjelma ilmoittaa testisuuretta ja vapausastetta vastaavan merkittävyytstason, josta päättely voidaan tehdä.

Testissä Sig. – arvo osoittaa, että on peräti 54,2 %:n riski, että riippuvuus johtuu sattumasta. Riski on liian suuri, (Sig.> 0,05) joten nollahypoteesi jää voimaan eli muuttujien välillä ei ole riippuvuutta.

Olisimme myös verranneet asiakkaiden kokemaan mielipidettä ravintolan viihtyvyydestä, henkilökunnasta, ruoka- ja juomavalikoimasta ja yleistä arviota ravintolan kuukausittaisiin liikevaihtoihin. Mutta vastausmäärät olivat niin pienet sekä kyselyiden toteutusaikaväli niin lyhyt, ei siitä olisi saatu järkevää analyysia. Tämän kuitenkin pystyisi tekemään, jos näitä testauksia jatkettaisiin puolivuositain. Esimerkiksi kahden/kolmen vuoden päästä, mitatuista tuloksista voitaisiin tehdä kuvio, josta voitaisiin huomata vuosittaiset asiakastytyväisyyskyselyiden tulosten erot liikevaihtoon nähden.

6.5 Markkinoinnin merkitys

Halusimme selvittää, kuinka asiakkaat saivat tiedon uudesta avatusta ravintolasta. Tiesimme, että ravintolaa ei markkinoitu aluksi mitenkään, siksi halusimme selvittää oliko markkinoinnin puutteella vaikutusta asiakasmääriin.



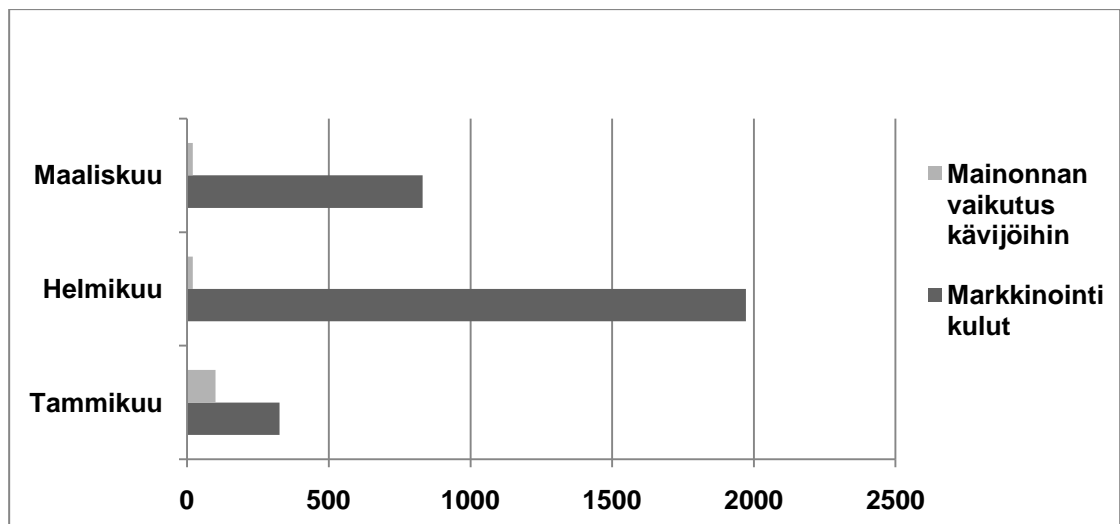
KUVIO 8. Miten löysit tiesi ravintolaan? ($n=37$)

Aineistosta tehdystä pylväsdiagrammista (kuvio 8) saimme selville, että suurin osa asiakkaista oli tammikuussa saanut tiedon ravintolasta markkinoinnin ja ”puskaradi-on,” eli ystävältä ystävälle tapahtuvan mainonnan välityksellä. Tämä on tietenkin täysin luontevaa, koska ravintola avattiin tällöin ja siksi kaikki markkinointi, vaikkakin todella vähäinen, varmasti huomattiin. Todella vähäinen markkinointiin käytetty rahamäärä tammikuun kohdalla voidaan myös huomata kuviosta 9 sekä liitteenä olevasta tuloslaskelmasta (katso liite 4, tammikuun tuloslaskelma).

Yrittäjä toivoi ”puskaradion” toimivan viestin toimittajana. Tuloksista voidaan päätellä että hän onnistui toiveessaan. Helmikuussa ”puskaradion” toiminta on myös ollut tehokasta, sillä noin 36 prosenttia kaikista asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneista asiakkaista oli kuullut ravintolasta ystävältään. Walk-in asiakkaiden määrä oli myös suhteellisen suuri asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneiden kokonaismäärästä.

Maaliskuussa walk in- asiakkaiden ja mainoksen takia tulleiden asiakkaiden määrä pysyi helmikuuhun nähden samana. Yrityksen sijaintialueella maaliskuu on erittäin vilkasta turistiaikaa ja tästä syystä voimme olettaa, että ”puskaradio” ei toimi niin hyvin kuin aikaisempina kuukausina. Voidaan olettaa, että ”puskaradio” toimii hyvin paikallisten keskuudessa, ja maaliskuun aikana olevien turistien myötä ”puskaradion” merkitys tiedon välittäjänä vähenee. Tämän voimme myös todentaa tutkimuksemme tuloksilla, josta selviää että ”puskaradion” vaikutus on vähentynyt ja maaliskuussa noin 83 prosentilla matkan syynä oli vapaa-aika (katso liite 7, asiakastytyväisyyskyselyn frekvenssijakaumat). Voimme siis olettaa, että vapaa-ajalla matkustaneet asiakkaat ovat tulleet alueelle lomailemaan eivätkä ole kuulleet ravintolasta aiemmin.

Tutkimme myös markkinointiin käytettyjen kulujen suhdetta markkinoinnin takia ravintolaan tulleiden asiakkaiden määrään.



KUVIO 9. Markkinoinnin vaikutus asiakasmääriin. ($n=37$)

Pylväsdiagrammista (Kuvio 9) voidaan huomata että, tammikuussa markkinointikulut olivat todella alhaiset verrattuna muihin kuukausiin. Voidaan olettaa, että pieninkin tammikuussa tehty markkinointi toi asiakkaita, koska ravintola oli juuri avattu.

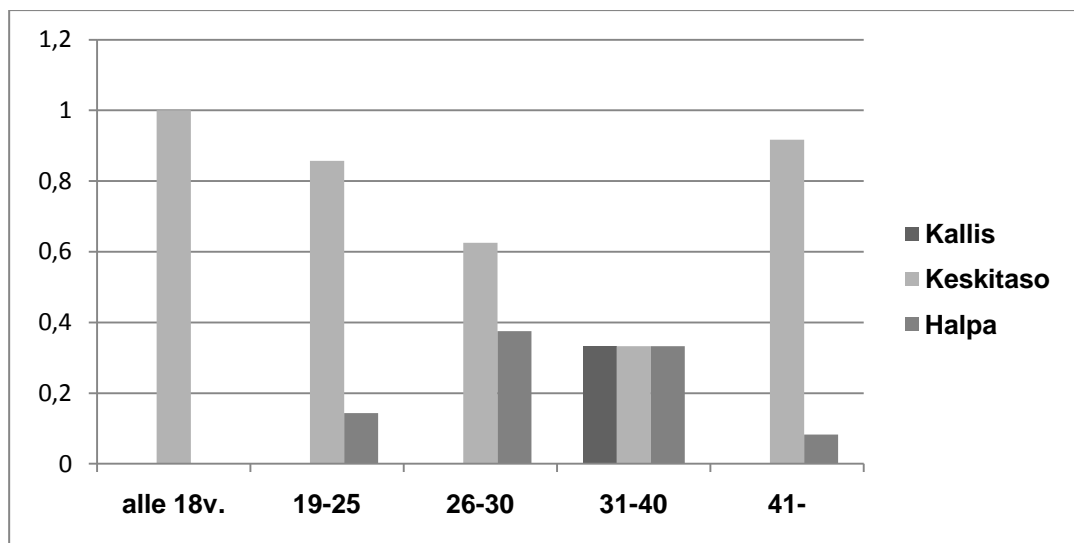
Mainokset varmasti huomattiin, koska ravintolaa ei ollut ennen mainostettu ollenkaan. Voi tietenkin olla, että asiakkaat tulivat katsomaan ravintolaa muuten vain, ilman että he näkivät mainosta. Helmikuussa markkinointikulut olivat puolestaan suurimmat mitattuna ajanjaksona, kuitenkin sen vaikutus ei näkynyt mainonnan takia tulleina asiakkaina. Kuvioista 9 saadaan selville, että mainonnan takia tulleita asiakkaita oli helmikuussa vähiten. Tästä voidaan olettaa, että mainontaa on ollut vääränlaista tai se ei ole tehonnut. Mutta toisaalta, koska tässä tutkimuksessa asiakastytyvyyskyselystä saadut vastaukset olivat niin vähäisiä, tätäkään oletusta ei voida todentaa.

Yleensä oletetaan, että lisäämällä markkinointia saadaan samalla myös lisää asiakkaita. Tällaisella tutkimuksella tämäkin oletus voidaan varmentaa. Joskus kuitenkin saadaan selville myös kuvion 9 kaltaisia tuloksia, jossa markkinointiin käytetty raha ei ole tuonut tuottoja uusilta asiakkailta samassa suhteessa kuin siihen uhratut menot ovat olleet. Toisin sanoen markkinointi ei ole ollut kannattavaa. Tällöin tulee kiinnittää huomiota markkinointiin, muun muassa siihen, että se on suunnattu oikealle asiakassegmentille sekä on käytetty oikeita markkinointikanavia.

Tutkimme toimeksiantajan pyynnöstä myös muita kuin vain kannattavuuteen liittyviä lukuja. Ja halusimme myös osoittaa esimerkkejä, joita tällaisilla analyyseillä voidaan saada. Tässä siis muutama:

6.6 Iän vaikutus hintamielikuvaan verrattuna alueen muihin ravintoloihin

Syöttäessämme tietoja SPSS – ohjelmistoon havaitsimme mielenkiintoisia seikkoja iän ja hintamielikuvan suhteen. Halusimme tutkia, pitikö havaintomme paikkaansa. Havaitsimme, että keski-ikäiset pitävät ravintolaa kalliina.



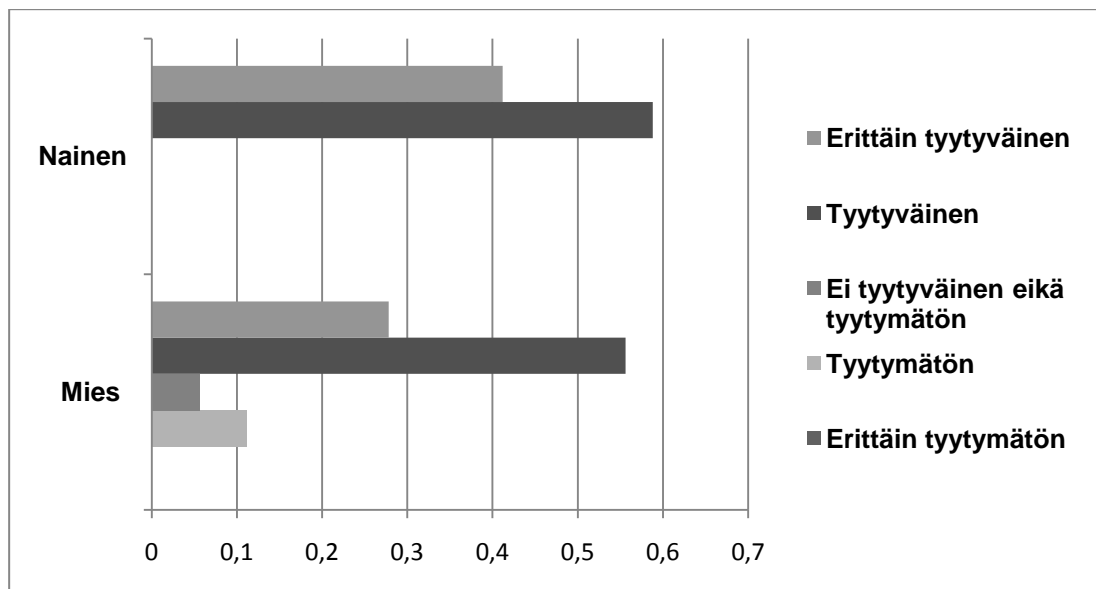
KUVIO 10. Iän vaikutus hintamielikuvaan

Kuten kuviosta 10 voidaan nähdä, että ravintolaa pidettiin vastanneiden keskuudessa eniten keskihintaisena paikkana. Kaikissa ikäryhmissä vastauksia keskihintaisuudesta löytyi. Halpana ravintolaa pitivät eniten 26–30 -vuotiaat nuoret. Myös 31–40 – vuotiaista löytyi vastaajia joiden mielestä ravintolan hintataso oli halpa. Kalliina ravintolaa pitivät 31–40 -vuotiaat. Tämä informaatio on taulukossa hyvinkin selkeä, sillä muissa ikäryhmissä kallis vaihtoehtoa ei ollut valittu. Tästä voimme päätellä että 31–40 -vuotiaat asiakkaat eivät välttämättä käytä tämän tyyppisiä ravintoloita ruokailuun ja heidän mielestään paikka on kallis ruokatarjontaan nähden. Nämä keski-ikäiset ovat myös paljon hintatietoisempia kuin nuoret. Usein tällä ikäryhmällä on perhettä, joten hintoja verrataan suhteellisen tarkkaan ja ruoan riittävyys-/hintasuhte tiedostetaan hyvin.

41- vuotiaista vain harvat pitivät ravintolaa halpana. Näistä seikoista voidaan päätellä, että tämänryppisten pub-ravintoloiden pääasialliset asiakassegmentit ovat nuoret ja nuoret aikuiset. Vanhempi väestö ei ole yleisesti hyväksynyt pikaruokan hintaa, vaan pitää sitä kalliina, nuoriso tähän puolestaan on tottunut McDonaldsin ynnä muiden pikaruokaravintoloiden ansioista.

6.7 Sukupuolen jakautuminen suhteessa ravintolan viihtyvyyteen

Sukupuolijakauma asiakastyytyväisyyskyselyiden suhteen onnistui hyvin, sillä se oli 47/50 (Liite 7, asiakastyytyväisyyskyselyiden frekvenssijakaumat). Tutkimme, vaikutiko asiakkaiden sukupuoli mielipiteeseen ravintolan viihtyvyydestä.



KUVIO 11. Sukupuolten jakautuminen suhteessa yleiseen viihtyvyyteen

Kuten kuvio 11 voidaan huomata, miesten äänet jakautuivat laajemmin kuin naisten. Pieni aineistokoko kuitenkin estää tekemästä todentavia oletuksia asiasta. Suurin osa niin miehistä kuin naisistakin oli ”tyytyväisiä” ravintolan viihtyvyyteen. Muutamia miesvastaajia eivät olleet ”tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä”, ja muutamat olivat ”tyytymättömiä”. Miksi miehet sitten olivat tyytymättömämpiä kuin naiset? Asiasta olisi voinut esittää tarkentavan kysymyksen jo tässä kohdassa, mutta lisätietoa, jota pystyimme yhdistämään tähän kohtaan, saimme avoimesta kysymyksestä ”kehitysehdotuksia”. Siellä toivottiin muun muassa urheilukanavia televisioon. Yleisesti ottaen ravintola kuitenkin sai hyvät arviot viihtyvyydestä.

Avoimella kysymyksellä asiakkailta kysyttiin kehitysehdotuksia ravintolaan. Keräsimme muutamia asiakkaiden kommentteja ylös, jotta nämä voidaan ottaa huomioon tulevaisuudessa ja näin parantaa asiakastytyväisyyttä. Tässä muutamia kehitysehdotuksia asiakkailta:

- ”Lisää mainostusta/ esille tuomista. Iltaisin on hankala suositella paikkaa, koska paikka sulkeutuu jo 12...:/ muuten kyllä kiva ajanvietepaikka: =) + Paikka on aika kylmä... oleskeluun tarvitaan toppavarastus, ellei takka ole tulesa..”
- ”Lämmitystä suuremmalle, aika vilu on istua ja ikkunoista vetää”
- ”Muutama ruokavalikoima lisää 😊”
- ”Ruokalistalle päivän keitto ja salaatteja. Musiikki voisi olla vaikka jotakin muuta kuin diskojumputusta, musiikki oli liian kovalla”
- ”Ruokavaihtoehtoja muutama lisää. Pubiruoka tyyppinen ruoka hyvin tyyliin sopiva.”
- ”Urheilukanavat esim. kiekko, olympialaiset, lautailu, laskettelu yms.”
- ”Canal Sport. Paikkakunnalta puuttuu sporttibaari!”
- ”Laajempi olutvalikoima”

7 POHDINTA

Tutkimuksessa halusimme tuoda esille asiakastyytyväisyyden merkityksen yrityksen kannattavuuteen. Asiakastyytyväisyyden vaikutuksesta kannattavuuteen kertovaa teoretietoa ei ollut helppo löytää, eikä kyseistä aiheesta oltu montaa opinnäytetyötäkään tehty. Tämä loi meille haasteelliset lähtökohdat työn toteuttamiselle. Halusimme kuitenkin lähteä tutkimaan tätä asiaa, vaikka tiesimme, että jossain vaiheessa työtämme törmäisimme ongelmiin. Näimme aiheen kuitenkin olevan niin tärkeä, että sen ymmärtäessämme kehittyisimme paljon ammatillisesti ja saisimme käyttöömmä ainutlaatuista tietoa työelämää ajatellen.

Aineiston tutkimukseemme keräsimme osittain itse. Teimme asiakastyytyväisyyskyselyn, jonka toteutimme juuri avatussa ravintolassa. Jätimme kyselyn ravintolan työntekijöiden jaettavaksi. Huomasimme muutamia ongelmia näissä päätöksissä työn edetessä. Muun muassa saimme vastauksia kyselyymme todella vähän, mihin syynä oli varmasti monia osatekijöitä. Jos olisimme itse olleet paikanpäällä jakamassa asiakastyytyväisyyskyselyitä, olisimme ehkä saaneet enemmän vastauksia. Aineisto jäi siis heikoksi ja sen avulla ei pystytty tekemään kunnollisia analyysejä. Hankaluutena oli myös ravintolan heikko menestys eli asiakkaiden puute. Juuri avattu ravintola ei vetänyt asiakkaita odotusten mukaan. Tämä voitiin todeta niin vähäisestä vastausprosentista asiakastyytyväisyyskyselyihin, kuin myös myöhemmin kuukausittaisista tuloslaskelmista. Myös kuukausittaisissa tuloslaskelmissa oli muutamia ongelmia, joita jouduimme korjaamaan ja oikaisemaan ennen kuin käytimme niitä. Koska ravintola oli juuri avattu, jouduimme poistamaan tammikuulta alkuvaraston arvon ja sen määrittäminen jäi meidän vastuullemme. Tilannetta hankaloittivat myös heikko tulos, joka oli miinuksella kaksi ensimmäistä kuukautta, sekä helmikuun suuret heitot palkkakatteessa. Palkkakate oli helmikuussa paljon miinuksella ja aiheutti näin virheitä ja epänormaaleja poikkeamia meidän tuloksiimme.

Tutkimuksessa ei pystytty todistamaan sitä, että asiakastyytyväisyys nousee kannattavuuden noustessa. Tämä johtui pienestä aineistosta sekä lyhyestä seurantavälistä. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin suuntaa antavaa tietoa siitä, että asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välillä on riippuvuutta. Tämä antaa suuntaa siitä, että alkuperäinen hypoteesi asiakastyytyväisyyden vaikutuksesta kannattavuuteen on oikea. Jotta alkuperäinen hypoteesi voitaisiin todentaa, tarvitaan seurantaa pitemmältä aikaväliltä. Tarvitaan jopa vuosien yhtämittaista seurantaa, että saaduista aineistoista voidaan saada luotettavia tuloksia ja päästään olettamaan hypoteesiin.

Opinnäytetyössämme halusimmekin tutkia ensimmäisen vuoden asiakastytyväisyyden vaikutusta kannattavuuteen. Työllämme loimme esimerkkipohjan jatkuvaan asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden yhteyden seurantaan. Toivottavaa olisi, että seuranta jatkuisi vuosittain, jotta saataisiin kattavia ja todellisia tuloksia.

Työssämme tutkimme muun muassa iän ja sukupuolen merkitystä asiakkaiden mielteisiin, sekä mainonnan vaikutusta asiakkaiden mielenkiinnon herättäjänä. Kun ikää verrattiin hintamielikuvaan, saimme tulokseksi, että keski-ikäiset pitivät ravintolaa kalliimpana kuin nuoret. Oletamme, että keski-ikäiset eivät ole valmiita maksamaan tämän tyyppisestä ruoasta, kun taas nuorille snack-food on arkipäivää ja he eivät pidä sitä kalliina. Sukupuolta verrattaessa ravintolan viihtyvyyteen miehet olivat naisia kriittisempiä. Alun perin ravintolaan oli suunnitteilla suuri valkokangas, jolta voisi katsoa urheilua, tämä jäi kuitenkin toteutumatta. Puutteen huomasi lukiessa kehitysehdotuksia, joissa moni mies vastaajista toivoi urheilu kanavia katsottavaksi. Mainonnasta saimme tietää, että yrittäjän toivoma ”puskaradion” avulla välittyvä mainostus oli toiminut aluksi hyvin. Kun ravintolaa oli alettu mainostaa, mainonta ei ollut asiakkaita ravintolaan tuonut. Tämäkin tulos voisi olla erilainen, jos aineisto olisi ollut suurempi.

Vertasimme myös asiakastytyväisyyskyselyistä saatuja tuloksia kannattavuuden peruslukuihin, kuten palkkakatteeseen. Palkkakatetta vertasimme palvelun nopeuteen ja yleiseen viihtyvyyteen. Tuloksena oli, että palkkakatteen ollessa hyvä, eli kun työntekijöitä on oikeassa suhteessa asiakasmääriin nähden, asiakkaat olivat hieman tyytymättömämpiä palvelun nopeuteen ja yleiseen viihtyvyyteen, kuin silloin kun palkkakate oli huono, eli henkilökuntaa oli liikaa paikalla. Tämä olikin odotettavissa, sillä silloin kun henkilökuntaa on liikaa paikalla, he ehtivät siivota paremmin ja palvella asiakkaita nopeammin.

Tavoitteenamme oli saada yleistettäviä tuloksia, joissa voidaan nähdä lainalaisuuksia asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden välillä. Emme kuitenkaan päässeet näihin tuloksiin pienen aineistomme takia. Myös jo mainittu lyhyt mittausajanjakso aiheuttaa sen, ettei yleistettäviä tuloksia aineistosta voida saada. Työmme on kuitenkin hyvä pohja pidemmälle seurannalle, jota voidaan myös soveltaa muissakin yrityksissä. Lyhytaikaista seurantaakin kannattaa toteuttaa, sillä se antaa suuntaa siihen miten asiakastytyväisyys vaikuttaa kannattavuuteen. Asiakastytyväisyyttä yksinään tulee tietenkin seurata koko ajan, jotta tiedetään mitä mieltä asiakkaat yrityksestä ja sen palveluista ovat.

Mielestämme tutkimuksessa päästiin validiteetin määritelmään, koska huolella suunniteltu asiakastytyväisyyskysely mittasi juuri oikeita asioita. Tutkimuksessa ei päästy kuitenkaan reliabiliteetin määritelmään, josta puhuttiin tutkimustulokset ja johtopäätökset osiossa. Reliabiliteetin määritelmään ei päästy pienen vastausprosentin takia ja tämä vaikutti kaikkiin tehtyihin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Tulokset olivat siis vain sattumanvaraisia.

Ymmärsimme työtä tehdessämme kuitenkin asiakastytyvyyden merkityksen yrityksen kannattavuuteen ja koimme, että se oli meille riittävän opettavaa, vaikka todentavia tuloksia ei ollutkaan. Tajusimme, ettei vain yhden luvun tuijottamien kuukausittaisessa tuloslaskelmassa ole järkevää, vaan niitä tulee tarkastella kokonaisuutena. Yhden katteen heikkeneminen ei välttämättä tarkoita tuloksen heikkenemistä, vaan se voi tarkoittaa jopa suurempaa tulosta.

Tekoprosessi oli haastava, mutta samalla opettava. Kokonaisuudessaan käytimme opinnäytetyömme tekemiseen noin vuoden verran, tosin välissä oli kesä jolloin työmme ei edistynyt, koska molemmat teimme paljon töitä. Huomasimme myös, että yhteisen ajan löytäminen muutenkin työn tekemiseen oli haasteellista, koska molemmat työskentelivät samaan aikaan. Mielestämme työ opetti meille paljon, niin itse aiheesta, kuin myös tällaisen suuren työn yhdessä tekemisen haitoista ja hyödyistä. Ymmärsimme, kuinka tärkeää on toisen tuki ja kannustus, kun ei itse jaksaisi. Selvisimme mielestämme hyvin opinnäytetyömme tekemisestä ja koimme, että parityöskentely on mielekkäämpää kuin tehdä näin suuri työ yksin. Aiheesta itsestään opimme paljon ja asiakastytyvyyteen ja kannattavuuteen lähemmin tutustuminen auttaa meitä varmasti tulevaisuudessa, palvellessamme asiakkaita ja silloin kun olemme vastuussa kannattavuuden parantamisesta.

Työssämme käytimme hyväksi analysointiohjelmaa ja sen käyttö vaatii koulutusta, mutta vastaavanlaisia tuloksia voidaan saada aikaa aivan tavallisilla taulukkolaskentaohjelmistoilla. Tällaisia vertailuja olisi hyvä tehdä kaikissa ravintoloissa, sillä ne kertovat huomattavasti enemmän kuin vain pelkät luvut kuukausittaisissa tuloslaskelmissa. Kun taulukkolaskentaohjelmalla tehdään esimerkkejä ja talletetaan ne, on samoihin mallipohjiin helppo muuttaa lukuja ja näin helppo havaita kuinka tietyt muutokset vaikuttavat muihin lukuihin. Työmme tuloksia voidaan soveltaa ja hyödyntää missä tahansa ravintolassa, jossa halutaan tietää asiakastytyvyyden merkitys kannattavuuteen.

On hyvä ymmärtää peruslähtökohdat se, että tyytyväiset asiakkaat tuovat rahan yritykseen, mutta hyvä ymmärtää myös se, että säästämällä tietyissä kuluissa, vaikkakin asiakastytyväisyyden kustannuksella voidaan päästä parempiin voittoihin. Tämä peli on riskialtista, täytyy ymmärtää monia eri asioita, ennen kuin sitä kannattaa edes harkita. Tyytyväiset asiakkaat ovat kuitenkin yritykselle korvaamaton voimavara ja heidän kustannuksellaan ei kannata pelleillä. Myynnin kasvattamiseen on paljon muitakin keinoja, kuin asiakkaiden tyytyväisyydellä pelaaminen.

7.1 Kehitysehdotuksia

Pohdimme mielestämme tärkeitä kehityskohteita yrityksen liiketoimintaan ja kannattavuuteen liittyen. Myös asiakkaat olivat havainneet tiettyjä kehityskohteita vastatesaan asiakastytyväisyyskyselyyn. Ravintolan liiketila on talvisin viileä ja se vie nautinnon siellä vietetystä ajasta. Koska ravintolan liikeideana on paikkakunnan ”olohuone”, paikka, jossa voi rentoutua, ei ravintolan tulisi olla niin viileä. Uskomme, että sisätilan lämmön nostaminen toisi lisää asiakkaita ja saisi heidät viihtymään pitempään ja jopa ostamaan enemmän. Myös alun perin suunniteltu urheilutarjonta screeniltä tulisi toteuttaa, sillä sitä toivottiin paljon. Tämä olisi myös hyvä tapa erottua kilpailijoista, sillä paikkakunnalla ei ole muita ravintoloita missä voi katsoa erilaisia urheilukanavia. Erilaisten kisastudioiden pitäminen toisi varmasti lisämyyntiä ravintolalle.

Ravintolan ruokalistalle tulisi tehdä ABC-analyysi, jonka avulla selvitettäisiin mitkä listan tuotteista ovat todella kannattavia. Samalla ruoka-annoksista tulisi tehdä annoskortit, jotta ne olisivat aina samankokoisia ja katteet pysyisivät toivotulla tasolla. Asiakkaat toivoivat ruokalistalle muutakin kuin snack- foodia, täytyy kuitenkin miettiä onko tämä liikeidean kannalta sopivaa. Mielestämme ruokalistaa tulisi kuitenkin laajentaa, jotta sieltä löytyisi suurimmalle asiakassegmentille mieluista ruokaa. Tätä nykyä ravintolassa tarjotaan ainoastaan snack- food ruokaa. Tällä hetkellä se ei palvele iltasiakkaita, jotka haluavat syödä ”kunnolla”. Mielestämme ravintolan tulisi suunnitella illalle oma ruokalista, jossa tarjottaisiin helposti valmistettavaa, mutta maukasta ”oikeata” ruokaa, tietenkin liikeidean mukaisesti. Tämänkin avulla saataisiin todennäköisesti ravintolalle lisämyyntiä.

Kehitystarpeet lähtevät aina asiakkaasta, siksi mielestämme olisikin hyvä toteuttaa asiakastyytyväisyyskysely vuosittain tai jatkuvasti. Sen avulla pystyttäisiin seuraamaan mitä mieltä asiakkaat ovat ravintolan toiminnasta ja määrittämään välittykö kehityskohteina olleiden asioiden parannukset asiakkaille saakka.

Asiakastyytyväisyyden suhdetta kannattavuuteen tulisi myös seurata, jotta tiedetään, että siihen uhratut varat tuottavat myös tulosta. Tilikuukausittaisista tuloslaskelmista voitiin havaita jo nyt suuria kulueroja joihin tulisi vaikuttaa, että yritys saataisiin kannattavaksi. Muun muassa yrityksen yhteen suurimmista kuluista eli henkilöstökuluihin tulisi kiinnittää huomiota ja löytää kulujen optimi. Esimerkkinä vuoden 2010 helmikuun raju miinustulos, joka olisi voitu välttää palkkakulujen tarkemmalla seuraamisella. Tarkemmalla seuraamisella tarkoitamme kuukausittaista tarkastelua ja analysointia kulueroissa. Opinnäytetyömme on juuri se esimerkkipohja, jonka avulla näitä tarkempia tutkimuksia voidaan tehdä.

Myös markkinointia tulisi tarkastella, jotta se varmasti osattaisiin kohdentaa oikealle asiakassegmentille. Mielestämme yritystä tulisi markkinoida enemmän, jotta se tavoitaisi suuremman yleisön, muun muassa paikkakunnalla olevat lomailijat. Vaikkakin markkinointi aiheuttaa aluksi kuluja, tuo se varmasti pitemmällä tähtämellä myös tuloja yritykselle. Koska ravintola toimi ensimmäistä talvea, kehitysideoita on varmasti tullut muistakin lähteistä, siispä innolla jäämme seuraamaan mitä ensi kausi tuo tullessaan.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Aarnikoivu, H. 2005. *Onnistu asiakaspalvelussa*. Juva: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. Julkaisuaika *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Porvoo: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. *Taloutta johtamista varten, esimiehille ja asiantuntijoille*. Helsinki: Edita.

Grönroos, C. 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 5 painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3 uudistettu painos. Juva: WSOY.

Hallamaa, T. 1997. *Majoitus- ja ravitsemisalalan katetuottolaskennan perusteet*. Porvoo: WSOY.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2009. *Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi*. Toinen tarkistettu painos. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7 uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2001. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 3.-4. painos. Vantaa: WSOY.

Kotler P, Bowen J.T & Makens J.T. 2010. *Marketing for the Hospitality and Tourism*. Fifth Edition. Pearson.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. *Asiakaspalvelu*. Kokkola: Avaintulos Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. *Asiakaspalvelu ja markkinointi*. 3 painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Miettinen, P. & Santala, H. 2003. *Tuloksen tekijät, yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla*. Porvoo: WSOY.

Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2001. *Katteella tulosta*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Mäntyneva, M. 2001. *Asiakkuuden hallinta*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2002. *Johdon laskentatoimi*. 4 painos. Helsinki: Edita.

Nieminen, G.M. 2003. *Ravintola-alan laskentatoimi*. Vantaa: Restamark.

Nordman- Sjöberg, S. & Nieminen, J. 1998. *Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä*. Helsinki: Edita.

Pellinen, J. 2002. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rissanen, T. 2006. *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Rissanen, T. 2005. *Yrittäjän käsikirja 2005-Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä*. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. *Asiakastyytyväisyysjohtaminen*. Juva: WEILING + GÖÖS.

Selander, K. & Vuokko, V. 2007. *Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla*. Helsinki: WSOY.

Sipilä, J. 2003. *Palvelujen hinnoittelu*. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K. & R. Lehtinen, J. 2002. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla*. 5 painos. Juva: WSOY.

Storbacka, K. 2005. *Kannattava kasvustrategia, organisaanista kasvua johtamalla osakkuuspääomaa*. Juva: WSOY.

Tomperi, S. 2010. *Yrityksen taloushallinto 3, kannattavuus- ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. *Menestyvä yritys, liiketoimintaosaamisen perusteet*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 2000. *Unohtuiko asiakas?* Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Internet

Elinkeinoelämän keskusliitto. *Palvelut 2020- Kohti palveluiden tulevaisuutta* [verkkodokumentti] [viitattu 1.8.2010]. Saatavissa: http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf

TEM Toimialapalvelut www-sivu [viitattu 22.11.2010]. Saatavissa: <http://www.temtoimialapalvelu.fi> (Vaatii kirjautumisen sivustolle, josta siirryttävä: <http://www2.toimialaonline.fi/> sivustolle)

Tilastokeskus, 2008. *Majoitus ja ravitsemistoiminta 2009, ennakko* [verkkajulkaisu]. [viitattu 25.10.2010]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/matipa/2009/matipa_2009_2010-09-22_kat_001_fi.html

Viisi Tähteä, 2010. *Horeca-alan pahin lama ohittumassa* [verkkolehti]. Helsinki: Unione Oy [viitattu 25.10.2010]. Saatavissa: <http://www.viisitahtea.fi/talous/126/5159-horeca-alan-pahin-lama-ohittumassa>

Verovirasto www-sivu [viitattu 20.9.2010]. Saatavissa: <http://www.vero.fi>

LIITE 1 Saatekirje

Hyvä asiakas!

Haluamme kehittää toimintaamme ja yhtenä tärkeänä osiona on asiakastyytyväisyys.

Toivomme sinun auttavan meitä tässä työssä vastaamalla kyselyymme.

Kiitoksena vastauksestasi ja mahdollisista kehitysehdotuksista haluamme tarjota sinulle 0,5l. virvoitusjuoman seuraavan ruokailun yhteydessä **kaupanpäälle!**

Kyselyn tekijät:

Piia Rautiainen

ja

Niina Laitinen

Opinnäytetyö, Savonia AMK

LIITE 2 Kyselylomake

Miten löysit tiesi [REDACTED]? (rastita oikea vaihtoehto)

- Ystävät kertoivat
 Poikkesin sisään, kävellessäni ohi
 Näin mainoksen ja halusin tulla
 Joku muu, mikä? _____

Yleiset tekijät (ympyröi oikea vaihtoehto, vain 1 vaihtoehto.)

- 1 = Erittäin tyytymätön
 2 = Tyytymätön
 3 = Ei tyytyväinen, eikä tyytymätön
 4 = Tyytyväinen
 5 = Erittäin tyytyväinen

Yleinen viihtyvyys	1	2	3	4	5
Palvelun saatavuus/nopeus	1	2	3	4	5
Henkilökunta	1	2	3	4	5

Ravintolapalvelut

Ruokavalikoima	1	2	3	4	5
Ruoan laatu	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Ei omakohtaista kokemusta					
Ruoan hinta-laatusuhde	1	2	3	4	5
Juomavalikoima	1	2	3	4	5
Yleisarviosi	1	2	3	4	5

Hinta mielikuvasi verrattuna [REDACTED] alueen muihin ravintoloihin? (rastita oikea vaihtoehto, vain 1 vaihtoehto)

- Kallis Keskitaso Halpa

Kehitysehdotuksia: _____

Matkan tarkoitus: työ vapaa-aika muu, mikä? _____

- Ikä:** Alle 18 vuotta
- 19-25
- 26-30
- 31-40
- 41-

Sukupuoli: Mies Nainen

LIITE 3 Kannattavuuslaskemat tammi,-helmi- ja maaliskuulta

**Kannattavuus-
laskelma**

	Tammi-		Helmi-		Maalis-	
	€	%	€	%	€	%
Myyntituotot	21 722	122	27 002	122	34 042	122
Alv	3 899	22	4 846	22	6 029	22
Liikevaihto	17 823	100	22 156	100	28 013	100
Muuttuvat kulut	7 214		7 879		10 141	
Myyntikate	10 609	60	14 277	64	17 872	64
Henkilöstökulut	8 162		14 298		10 848	
Palkkakate	2 447	14	-20	0	7 024	25
Kiinteät kulut	5 527	31	5 316	24	4 870	17
Käyttökate	-3 080	-17	-5 336	-24	2 154	8
Rahoitus kulut			91		11	
Tulos	-3 080	-17	-5 427	-24	2 143	8

Vakituiset	Sivutoim.	Vakituiset	Sivutoim.	Vakituiset	Sivutoim.
2	3	4	3	3	2
Keskim kk. palkka:		Keskim kk. palkka:		Keskim kk. palkka:	
1700	567	1700	712	1780	720
Työskentely kk:		Työskentely kk:		Työskentely kk:	
1	1	1	1	1	1
Palkan sivukulut %:		Palkan sivukulut %:		Palkan sivukulut %:	
60	60	60	60	60	60

LIITE 4 Tuloslaskelma tammikuulta

Yritys: xxxx

<i>Tuoteryhmä</i>	<i>Myynti-hinta</i>	<i>Alv %</i>	<i>Veroton hinta</i>	<i>Ainekulut veroton</i>	<i>Kate</i>	<i>Kate % verottomasta</i>
Ruoka	9103	22	7461	4963	2498	34
Ruoka	129	12	115	50	65	57
Alko/Olut	11594	22	9503	6101	3402	36
Muu myynti	850	22	696	100	596	86
Muu myynti	1	12	1		1	100
Liiketoiminnan muut tuotot	45	0	45		45	100
Yht:	21722		17823	11214	6609	

* alkuvarasto poistettu 4000

Kannattavuuslaskelma

ajalle: tammi.10

€ %

Myyntituotot		21 722	122 %
-Alv		3 899	22 %
Liikevaihto		17 823	100 %
- Muuttuvat kulut		7 214	
Myyntikate		10 609	59,5 %
- Henkilöstökulut		8 162	
Palkkakate		2 447	13,7 %
-Kiinteät kulut yhteensä		5 527	31 %
Toimitilakulut	3 717		21 %
Markkinointi	326		2 %
Hallinto ja edustus	547		3 %
Sekalaiset	937		5 %
Käyttökate		-3 080	-17,3 %
- poistot			
- rahoitus kulut			
Tulos		-3 080	-17,3

Henkilöstökulut:

Vakituiset Sivutoim.

2	3
---	---

Keskim kk. palkka:

1700	567
------	-----

Työskentely kk:

1	1
---	---

Palkan sivukulut %:

60	60
----	----

LIITE 5 Tuloslaskelma helmikuulta

Yritys: xxxx

<i>Tuoteryhmä</i>	<i>Myynti-hinta</i>	<i>Alv %</i>	<i>Veroton hinta</i>	<i>Ainekulut veroton</i>	<i>Kate</i>	<i>Kate % verottomasta</i>
Ruoka	11372	22	9321	4242	5079	55
Ruoka	109	12	97	40	57	59
Alko/Olut	14356	22	11767	4084	7683	65
Muu myynti	1076	22	882	101	781	89
Muu myynti	3	12	3	1	2	63
Liiketoiminnan muut tuotot	86	0	86		86	100
Yht:	27002		22156	8468		

varaston muutos 589

Kannattavuuslaskelma

ajalle: helmi.10

	€	%
Myyntituotot	27 002	122 %
-Alv	4 846	22 %
Liikevaihto	22 156	100 %
- Muuttuvat kulut	7 879	
Myyntikate	14 277	64,4 %
- Henkilöstökulut	14 298	
Palkkakate	-20	-0,1 %
-Kiinteät kulut yhteensä	5 316	24 %
Toimitilakulut	1 737	8 %
Markkinointi	1 972	9 %
Hallinto ja edustus	487	2 %
Sekalaiset	1 120	5 %
Käyttökate	-5 336	-24,1 %
- poistot	91	
- rahoitus kulut		
Tulos	-5 427	-24,5

Henkilöstökulut:

Vakituiset Sivutoim.

4	3
---	---

Keskim kk. palkka:

1700	712
------	-----

Työskentely kk:

1	1
---	---

Palkan sivukulut %:

60	60
----	----

LIITE 6 Tuloslaskelma maaliskuulta

Yritys: xxxx

<i>Tuoteryhmä</i>	<i>Myynti-hinta</i>	<i>Alv %</i>	<i>Veroton hinta</i>	<i>Ainekulut veroton</i>	<i>Kate</i>	<i>Kate % verottomasta</i>
Ruoka	14948	22	12252	4281	7971	65
Ruoka	288	12	257	130	127	49
Alko/Olut	16982	22	13920	3964	9956	72
Muu myynti	1329	22	1089	295	794	73
Muu myynti	10	12	8,93	6	3	32
Liiketoiminnan muut tuotot	485	0	485		485	100
Yht:	34042		28013	8676		

varaston muutos 1465

Kannattavuuslaskelma

ajalle: maalisk.10

€ %

Myyntituotot	34 042	122 %
-Alv	6 029	22 %
Liikevaihto	28 013	100 %
- Muuttuvat kulut	10 141	
Myyntikate	17 872	63,8 %
- Henkilöstökulut	10 848	
Palkkakate	7 024	25,1 %
-Kiinteät kulut yhteensä	4 870	17 %
Toimitilakulut	1 856	7 %
Markkinointi	831	3 %
Hallinto ja edustus	324	1 %
Sekalaiset	1 859	7 %

Käyttökate	2 154	7,7 %
- poistot		
- rahoitus kulut	11	
Tulos	2 143	7,6

Henkilöstökulut:

Vakituiset Sivutoim.

3	2
---	---

Keskim kk. palkka:

1780	720
------	-----

Työskentely kk:

1	1
---	---

Palkan sivukulut %:

60	60
----	----

LIITE 7 1(4) Asiakastyytyväisyyskyselyn frekvenssit

Kuukaudet		
	Frekvenssi	Prosentti
Tammikuu	11	30,6
Helmikuu	11	30,6
Maaliskuu	14	38,9
Yht.	36	100,0
Miten löysit tiesi [REDACTED]?		
	Frekvenssi	Prosentti
Ystävät kertoivat	11	30,6
Poikkesin sisään, kävellessäni ohi	8	22,2
Näin mainoksen ja halusin tulla	5	13,9
Joku muu, mikä?	11	30,6
Ei vastausta, ei voida tulkita	1	2,8
Yht.	36	100,0
Yleinen viihtyvyys		
	Frekvenssi	Prosentti
Erittäin tyytymätön	1	2,8
Tyytymätön	2	5,6
Ei tyytyväinen, eikä tyytymätön	1	2,8
Tyytyväinen	20	55,6
Erittäin tyytyväinen	12	33,3
Ei vastausta, ei voida tulkita		
Yht.	36	100,0
Palvelun saatavuus/nopeus		
	Frekvenssi	Prosentti
Erittäin tyytymätön		
Tyytymätön		
Ei tyytyväinen, eikä tyytymätön		
Tyytyväinen	6	16,7
Erittäin tyytyväinen	30	83,3
Ei vastausta, ei voida tulkita		
Yht.	36	100,0

Henkilökunta		
	Frekvenssi	Prosentti
Erittäin tyytymätön		
Tyytymätön		
Ei tyytyväinen, eikä tyytymätön		
Tyytyväinen	5	13,9
Erittäin tyytyväinen	31	86,1
Ei vastausta, ei voida tulkita		
Yht.	36	100,0
Ruokavalikoima		
	Frekvenssi	Prosentti
Erittäin tyytymätön	1	2,8
Tyytymätön	3	8,3
Ei tyytyväinen, eikä tyytymätön	11	30,6
Tyytyväinen	14	38,9
Erittäin tyytyväinen	4	11,1
Ei vastausta, ei voida tulkita	3	8,3
Yht.	36	100,0
Ruuan laatu		
	Frekvenssi	Prosentti
Erittäin tyytyväinen	1	2,8
Tyytymätön	2	5,6
Ei tyytyväinen, eikä tyytymätön	1	2,8
Tyytyväinen	12	33,3
Erittäin tyytyväinen	15	41,7
Ei omakohtaista kokemusta	4	11,1
Ei vastausta, ei voida tulkita	1	2,8
Yht.	36	100,0
Ruuan hinta-laatusuhde		
	Frekvenssi	Prosentti
Erittäin tyytymätön		
Tyytymätön	3	8,3
Ei tyytyväinen, eikä tyytymätön	6	16,7
Tyytyväinen	15	41,7
Erittäin tyytyväinen	9	25,0
Ei vastausta, ei voida tulkita	3	8,3
Yht.	36	100,0

Juomavalikoima		
	Frekvenssi	Prosentti
Erittäin tyytymätön		
Tyytymätön	3	8,3
Ei tyytyväinen, eikä tyytymätön	7	19,4
Tyytyväinen	16	44,4
Erittäin tyytyväinen	8	22,2
Ei vastausta, ei voida tulkita	2	5,6
Yht.	36	100,0
Yleisarviosi		
	Frekvenssi	Prosentti
Erittäin tyytymätön	1	2,8
Tyytymätön	1	2,8
Ei tyytyväinen, eikä tyytymätön	2	5,6
Tyytyväinen	21	58,3
Erittäin tyytyväinen	11	30,6
ei vastausta, ei voida tulkita		
Yht.	36	100,0
Hintamielikuvasi verrattuna [] alueen muihin ravintoloihin		
	Frekvenssi	Prosentti
Kallis	2	5,6
Keskitaso	27	75,0
Halpa	7	19,4
Ei vastausta, ei voida tulkita		
Yht.	36	100,0
Kehitysehdotuksia		
	Frekvenssi	Prosentti
Ei ehdotuksia	17	47,2
Ehdotuksia	19	52,8
Ei vastausta, ei voida tulkita		
Yht.	36	100,0
Matkan tarkoitus		
	Frekvenssi	Prosentti
Työ	4	11,1
Vapaa-aika	30	83,3
Muu, mikä?	2	5,6
Ei vastausta, ei voida tulkita		
Yht.	36	100,0

Ikä		
	Frekvenssi	Prosentti
alle 18 vuotta	2	5,6
19-25	7	19,4
26-30	8	22,2
31-40	6	16,7
41-	12	33,3
Ei vastausta, ei voida tulkita	1	2,8
Yht.	36	100,0
Sukupuoli		
	Frekvenssi	Prosentti
Mies	18	50,0
Nainen	17	47,2
Ei vastausta, ei voida tulkita	1	2,8
yht.	36	100,0

Liite 8 Tunnuslukujen laskentakaavat

Myyntikateprosentti = $100 \times \text{myyntikate } \text{€} / \text{liikevaihto}$

Palkkakateprosentti = $100 \times \text{palkkakate } \text{€} / \text{liikevaihto}$

Käyttökateprosentti = $100 \times \text{käyttökate } \text{€} / \text{liikevaihto}$

Kriittinen piste = $100 \times \text{kiinteät kustannukset} / \text{myyntikateprosentti}$

Varmuusmarginaali = nykyinen liikevaihto – kriittinen piste

Varmuusmarginaaliprocentti = $100 \times \text{varmuusmarginaali} / \text{liikevaihto}$



www.savonia.fi

