



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Pajari Hanna-Mari

# Konseptimuutoksen kannattavuus ja suunnittelu ravintola-alan yritykselle X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

22.11.2020

Tekijä Otsikko	Pajari Hanna-Mari Konseptimuutoksen kannattavuus ja suunnittelu ravintola- alan yritykselle X
Sivumäärä Aika	38 sivua + 2 liitettä 22.11.2020
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Teollisuuden prosessit
Ohjaajat	Harri Hiljanen, lehtori
<p>Tämä opinnäytetyö tutkii erään vantaalaisen ravintola-alan yrityksen konseptimuutoksen suunnittelua ja kannattavuutta. Työn tarkoituksena oli selvittää, onko suunniteltu konseptimuutos kannattava yrityksen pienimmän ravintolan osalta. Kannattavuuden lisäksi työ kattaa konseptimuutoksen mahdolliset vaikutukset asiakastytyväisyyteen. Työn yhtenä osana oli myös konseptimuutoksen toteuttamisen suunnittelu. Suunnittelun pohjalta luotiin konseptimuutoksen projektisuunnitelma.</p> <p>Esitellyt johtopäätökset sekä tulokset pohjautuvat työn teoriaosuuteen, yrityksen kirjanpitoon sekä tehtyihin haastatteluihin. Työtä varten haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa sekä hallituksen jäsentä. Työn merkittävin johtopäätös oli, että suunniteltua konseptimuutosta voidaan pitää kannattavana. Konseptimuutoksen kannattavuutta tukee sekä luotu ennuste vuodelle 2021 että teoriaosuuden pohjalta valitut kustannuslaskelman mittarit. Konseptimuutoksen mahdollistamat säästöt vuokratyövoimakustannuksissa ovat hyvin merkittäviä, ja niillä on suuri vaikutus ravintolan voittoihin. Kustannussäästöjen lisäksi konseptimuutoksella voidaan nähdä olevan suuri vaikutus asiakastytyväisyyteen, sillä ruoan laadun vaihtelut saadaan tasattua ja henkilöstön vaihtuvuus minimoitua. Vuokratun työvoiman käytön lopettaminen lisää myös osaltaan asiakastytyväisyyttä, sillä oman henkilökunnan kouluttaminen sijaistuksia varten takaa osaavan ja asiantuntevan asiakaspalvelun.</p> <p>Konseptimuutos pystytään työn perusteella toteuttamaan projektina. Konseptimuutoksen toteutusta varten työssä laadittiin projektisuunnitelma, jonka avulla projekti saadaan toteutettua suunnitelman mukaan, ja sen avulla saavutetaan projektille asetetut tavoitteet. Projektisuunnitelman lisäksi konseptimuutoksessa onnistuminen edellyttää muutoksen jalkauttamista, jotta onnistutaan välttämään mahdollista muutosvastarintaa.</p> <p>Tämän työn tuloksena syntyneet kannattavuuslaskelma sekä projektisuunnitelma ovat käyttökelpoisia, ja yritys aikoo ottaa ne käyttöön konseptimuutoksen toteutusta varten. Työn tulokset ovat erittäin arvokkaita yritykselle, sillä niiden avulla pystyttiin todistamaan, että nykyinen konsepti ei ole yrityksen pienimmän ravintolan osalta kannattava ja konseptimuutokselle on suuri tarve.</p>	
Avainsanat	Konseptimuutos, kannattavuus, projektisuunnitelma

Author Title	Hanna-Mari Pajari Profitability and Planning of a Concept Change for a Restaurant Business X
Number of Pages Date	38 pages + 2 appendices 22 November 2020
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial management
Professional Major	Industrial processes
Instructors	Harri Hiljanen, Senior Lecturer
<p>This thesis examines the planning and profitability of a concept change for a restaurant business in Vantaa, Finland. The purpose of the thesis was to examine whether the planned concept change is profitable for the company's smallest restaurant. In addition to profitability, the thesis covers the possible effects of the concept change on customer satisfaction. One part of the thesis was to plan the implementation of the concept change. On the basis of the plan, a project plan for the concept change was created.</p> <p>The conclusions relevant to this thesis are based on the sources discussed in the theoretical part, accounts of the company, and the interviews conducted with the company's CEO and board member. The most significant conclusion of this thesis was that the planned concept change can be considered profitable. The profitability of the concept change was supported by both the prediction made for the year 2021 and the profitability indicators selected on the basis of the theoretical part. The cost savings resulting from the reduced use of temporary labor force enabled by the concept change are significant and will have a major impact on the profits of the restaurant. In addition to the cost savings, the concept change can be considered to have a major impact on customer satisfaction as well, as the food quality will no longer vary, but will remain consistent, and the turnover of the personnel can be minimized. Discontinuing the use of temporary labor force will also contribute to customer satisfaction, as training the company's own personnel for temporary assignments and substitutions will guarantee competent and knowledgeable customer service.</p> <p>Based on this thesis, the concept change can be implemented as a project. The project plan created as part of the thesis will enable the project to be implemented according to plan and it will help achieve the goals set for the project. In addition to the project plan, a successful concept change will require a carefully planned implementation of the change in order to avoid possible resistance to change.</p> <p>The profitability calculation and the project plan resulting from this thesis can be applied in practice, and the company intends to adopt them for the implementation of the concept change. The results of this thesis are valuable to the company, providing evidence of the inefficiency and poor profitability of the current concept, regarding the smallest restaurant of the company, and highlighting the need for a concept change.</p>	
Keywords	Concept change, profitability, project plan

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kannattavuuden mittarit yrityksen päätöksenteon tukena	3
2.1	Tulevaisuuden ennustaminen päätöksenteon tukena	3
2.2	Kustannukset	4
2.3	Katetuottolaskenta	5
2.4	Liikevaihto ja tuottavuus	8
2.5	Varastot	9
2.6	Elintarvikekuljetusten omavalvonta	9
2.7	Asiakastyytyväisyys	10
3	Projektinhallinnan menetelmät ja riskien arviointi	12
3.1	Projekti ja sen suunnittelu	12
3.2	Riskien arviointi	14
4	Tutkimusmenetelmät	15
5	Muutostarpeet	16
5.1	Toiminnan nykytila	16
5.2	Nykyisen konseptin kannattavuus	17
5.3	Asiakastyytyväisyys	18
6	Muutoksen tavoitteet ja sen kannattavuuden arviointi	18
6.1	Konseptimuutoksen tavoitteet ja kuvaus	19
6.2	Kannattavuuden arviointi	19
6.2.1	Kannattavuuslaskenta	19
6.2.2	Varastot	22
6.2.3	Asiakastyytyväisyys	22
7	Projektsuunnitelma	23
7.1	Tavoitteet ja rajaukset	24
7.2	Projektiorganisaatio	24

7.3	Aikataulu	24
7.4	Toimenpide- ja resurssisuunnitelma	27
7.5	Projektin toteutuksen riskit	28
7.6	Palaverikäytännöt ja dokumentointi	29
7.7	Projektin mittarit ja seuranta	30
7.8	Jalkautussuunnitelma	31
7.9	Projektin päättäminen ja arviointi	32
8	Johtopäätökset	32
Liitteet		
Liite 1.	Projektisuunnitelma	
Liite 2.	Kannattavuuslaskelma	

## 1 Johdanto

Lounasravintoloiden toimialalla on kova kilpailu, sillä lounasruokaa tarjoavia yrityksiä on paljon. Asiakkaat saattavat vaihtaa lounaspaikkaa jopa päivittäin ja vakituista asiakas-kuntaa on vaikea tavoittaa. Asiakkaiden käyttäytymiseen vaikuttaa lähialueilla toimivien ravintoloiden hinnoittelu, ruoan laatu ja monipuolisuus sekä asiakaspalvelun laatu. Ravintolapalveluiden kysyntä on hyvin joustavaa, mikä luo paineita hinnoittelupäätöksiin. Tämä tarkoittaa, että pieni hinnannousu voi johtaa kohtuullisen suureen asiakasmäärän menetykseen. Vaihtoehtoisesti hinnan laskeminen saattaa tuoda merkittävästi lisää kysyntää ravintolalle. Toimialalla on tämän lisäksi pienet katteet, minkä vuoksi hinnalla on hyvin vaikea kilpailla, mikäli haluaa tarjota tarkasteltavan yrityksen arvojen mukaisen laatutason. Haasteita toiminnalle luo omalta osaltaan myös osaavien työntekijöiden löytämisen vaikeus. Edellä mainittujen syiden vuoksi toiminnan kannattavuuden tehostamisella on suuri positiivinen vaikutus yrityksen mahdollisuuksiin kilpailla toimialalla ja tätä kautta myös tuottaa tehokkaammin lisäarvoa yrityksen asiakkaille.

Edellä mainitut kommentit ovat työn tilaajayrityksen toimitusjohtajan mietteitä ravintola-alan toimialasta. Niin kuin toimitusjohtaja ravintola-alaa kuvaili, toiminnan haasteita on paljon, ja kannattavuutta voi olla vaikea nostaa. Halusin työssäni tutkia tilaajayrityksen pienimmän ravintolan kannattavuutta, sekä sitä, kuinka tätä olisi mahdollisuus parantaa.

Työn tavoitteena on selvittää, onko yrityksen kanssa yhteistyössä suunniteltu konseptimuutos kannattava sen pienimmän ravintolan osalta sekä luoda toimiva projektisuunnitelma konseptimuutoksen toteutusta varten. Konseptimuutoksella yritys tavoittelee pienimmän ravintolan kannattavuuden nousua sekä asiakastyytyväisyyden paranemista. Työssä selvitetään, kannattaako suunniteltu konseptimuutos toteuttaa, ja mikäli konseptimuutos todetaan kannattavaksi, selvitetään, miten muutos kannattaa toteuttaa. Tutkimuksessa tehdään laskelmat muutoksen kannattavuudesta, verrataan kannattavuutta ravintolan aikaisempaan tuloslaskelmaan sekä luodaan projektisuunnitelma konseptimuutoksen toteuttamisesta.

Työn pohjatieto on kerätty haastattelemalla tilaajayrityksen toimitusjohtajaa sekä sen hallituksen jäsentä. Molemmat haastateltavat ovat tuoneet arvokasta tietoa asiantuntijan

roolissa yrityksen toiminnasta, toimialasta sekä nykyisestä kannattavuudesta. Haastattelujen lisäksi työssä on käytetty yrityksen vuoden 2019 tuloslaskelmaa.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan yrityksen pienimmän ravintolan kannattavuutta. Työssä analysoidaan konseptimuutoksen vaikutuksia vain kyseiseen ravintolaan. Näin ollen se ei ota kantaa kahden muun ravintolan kannattavuuteen. Muissa toimipisteissä kulut eivät lisäänty merkittävästi konseptimuutoksen seurauksena, joten nämä jätetään kokonaan tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen ulkopuolelle jää myös konseptimuutoksen mahdolliset positiiviset vaikutukset muiden ravintoloiden toimintaan.

Tämä työ on jaettu kahdeksaan lukuun. Luvut kaksi ja kolme käsittelevät työn toteutuksen kannalta olennaista kirjallisuutta ja sitä tukevaa teoriaa. Sen tavoitteena on valaista kuvaa kannattavuuden arvioinnin kannalta merkittävistä malleista. Teoriaosuudessa käydään läpi yrityksen päätöksenteon tukena käytettäviä kannattavuuslaskennan menetelmiä sekä menetelmiä projektinhallintaan. Työn kolmas kappale kattaa työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, jotka pohjautuvat kirjallisuuskatsaukseen. Tutkimusmenetelmissä on kerrottu, kuinka pohjatieto työn toteutusta varten on kerätty ja mitä menetelmiä työssä on käytetty kannattavuuden selvittämiseksi sekä projektisuunnitelman toteuttamiseksi.

Luku viisi käsittelee tilaajayrityksen nykytilaa, sen muutostarpeita sekä ongelmia, joiden ratkaisemiseksi työ on toteutettu. Työn tuloksia käsitellään luvussa kuusi ja seitsemän. Luvussa kuusi käydään läpi suunniteltu konseptimuutos ja sen tavoitteet. Samassa luvussa esitellään myös tuloksia konseptimuutoksen kannattavuuden osalta.

Lukujen 2-6 pohjalta luotu projektisuunnitelma yrityksen konseptimuutoksen toteuttamista varten on käsitelty luvussa seitsemän. Viimeinen luku, luku 8, tiivistää työn olennaiset löydökset ja arvioi tuloksien käytettävyyttä.

Tilaajayritys on pääkaupunkiseudulla toimiva ravintola-alan yritys. Vuonna 2015 perustetulla yrityksellä on kolme erillistä lounasravintolaa, jotka työllistävät yhteensä 14 henkilöä. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkailleen laadukkaista raaka-aineista itse valmistettua ja monipuolista ruokaa. Kaiken toiminnan ytimessä on joustavuus ja asiakaslähtöisyys.

Yritys on saanut asiakkailtaan arvostusta muun muassa voittamalla Vantaan parhaan ravintolan tittelin vuonna 2017 ja sijoittumalla vuonna 2019 Suomen 30 parhaan lounasravintolan joukkoon Suomen paras lounasravintola -äänestyksessä. Yritys on myös ha-  
luttu työnantaja toimialallaan, sillä se antaa jokaiselle työntekijälleen mahdollisuuden vai-  
kuttaa omaan työhönsä ja ravintoloiden toimintaan.

Yrityksen missio on “Liiketoiminnan perustana on markkinat tunteva, asiakkaiden tarpei-  
siin ja odotuksiin vastaava lounasravintola. Kivijalkanamme ovat innostunut ja osaava  
henkilökunta, sekä toiminnan laatu”. Yrityksen visiona on tuottaa positiivinen lounasko-  
kemus asiakkaalle ja saada hänet palaamaan uudelleen tietäen saavansa varmasti erin-  
omaisen palvelun sekä tuotteen. Asiakasuskollisuus, jatkuva kehittyminen, yrittäjyys, toi-  
minnan laatu sekä tuloksellisuus kuuluvat yrityksen keskeisiin arvoihin.

## **2 Kannattavuuden mittarit yrityksen päätöksenteon tukena**

Tämä kannattavuuden teoriaan perustuva osio käsittelee yrityksen päätöksenteolle tär-  
keitä konsepteja ja erilaisia mittareita, joiden huomioon ottaminen on muutoksen kannat-  
tavuuden arvioinnin kannalta olennaista.

### **2.1 Tulevaisuuden ennustaminen päätöksenteon tukena**

Mikäli yritys ei hahmota omaa tulevaisuuttaan, se ei kykene tekemään aitoja päätöksiä.  
Järkevä ja aito päätöksenteko perustuu tulevaisuudennäkymien muodostamiseen ja ver-  
tailuun. Taloudellinen toiminta edellyttää hyvää käsitystä toimintaympäristössä tulevista  
tapahtumista. Mikäli toimenpiteet tehdään liian myöhään, ne eivät enää auta, ja sen takia  
tulevaisuuden pohtiminen on tärkeää. Esimerkiksi investointiprojektit ja henkilöstömuu-  
tokset pakottavat yritykset miettimään tulevaisuuttaan. (Kuusela & Ollikainen 2005: 88-  
89.)

Keskeisin ongelma päätöksenteossa on yleensä käytettävien arvioiden, laskelmien ja  
ennusteiden luotettavuus. Asioihin jätetään usein puuttumatta tai toimenpiteitä siirretään  
myöhemmäksi, sillä ennusteisiin liittyvä epävarmuus on liian suuri. Koska tulevaisuutta

ei voi koskaan varmuudella ennustaa, tulee siihen varautua. (Kuusela & Ollikainen 2005: 88-89.)

Yritysten paljon käyttämä sanonta ”Mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa” kuvaa sitä, että yritystä halutaan johtaa tosiasioiden pohjalta eikä oletukseen tai tuntumaan perustuen. Talouden avulla voidaan tuottaa johtamisen tueksi operatiivista ja strategista tietoa kaikille organisaatiotasolle. Kannattavuuden tärkeimmät perusasiat ovat tuotot, kustannukset ja pääoma. Tämä voidaan tiivistää sanoihin ”tuotot mahdollisimman ylös, kustannukset mahdollisimman alas ja pääoma mahdollisimman tuottavaan käyttöön”. (Niskavaara 2010: 9-10.)

## 2.2 Kustannukset

Kustannukset ovat niitä tekijöitä, joihin yritys kuluttaa resursseja toiminnan jatkamiseksi sekä hankkiakseen tuloja. Kustannuksia voi syntyä monesta eri syystä, ja ne jaetaan eri kategorioihin niiden ominaisuuksien mukaan. Kiinteitä kustannuksia ovat ne kustannukset, jotka eivät riipu suoraan tuotantomäärästä. Kiinteät kustannukset syntyvät ajan kulumisen perusteella, esimerkiksi toimipisteen kuukausivuokra, tai omista päätöksistä, esimerkiksi markkinoinnista. (Koulutus & matkailu Selander Oy: Yritystoiminnan kannattavuus.)

Muuttuvat kustannukset ovat tuotteen valmistuksesta tai sen myymisestä suoraan syntyviä kustannuksia. Muuttuvat kustannukset riippuvat suoraan tuotteiden tai palveluiden myyntimäärästä tai liikevaihdon määrästä. Muuttuviin kustannuksiin sisältyy esimerkiksi raaka-ainekulut. (Koulutus & matkailu Selander Oy: Yritystoiminnan kannattavuus.) Ostot ovat muuttuvia kustannuksia. Ostojen osuus liikevaihdosta voi olla yrityksellä noin 50-75 %. Ostojen osuus liikevaihdosta riippuu merkittävästi yrityksen koosta sekä toimialasta. Pienellä ostokustannusten vähentämisellä on usein paljon helpompi parantaa yrityksen tulosta kuin esimerkiksi myyntiä lisäämällä tai hintoja korottamalla. (Yritystoiminta: ostot.)

Pakolliset henkilöstökustannukset koostuvat henkilöstölle maksettavista bruttopalkoista sekä niihin liittyvistä lakisääteisistä ja vapaaehtoisista kustannuksista. Bruttopalkkoihin sisällytetään työntekijälle maksetun rahallisen palkan sekä luontoisetujen verotusarvot.

Henkilöstökustannuksiin kuuluu tunti- ja kuukausipalkkojen lisäksi lomapalkat ja lomarahat, sairasajan palkat, työehtosopimusten mukaiset työajoista riippuvat lisät sekä juhlapäivistä maksettavat korvaukset. Tämän lisäksi kustannuksia syntyy myös työvaatteista, työterveyshuollon järjestämisestä, vapaa-ajantoiminnasta sekä merkkipäivälahjoista. (Koulutus & matkailu Selander Oy: Yritystoiminnan kannattavuus.)

Toimiala	Henkilöstökulu-% keskiarvo
Majoitus- ja ravitsemisala	27 % - 33 %
Yksityinen sosiaali- ja terveysala	50 % - 70 %
Vähittäiskauppa	10 % - 15 %
Tukkukauppa	4 % - 13 %

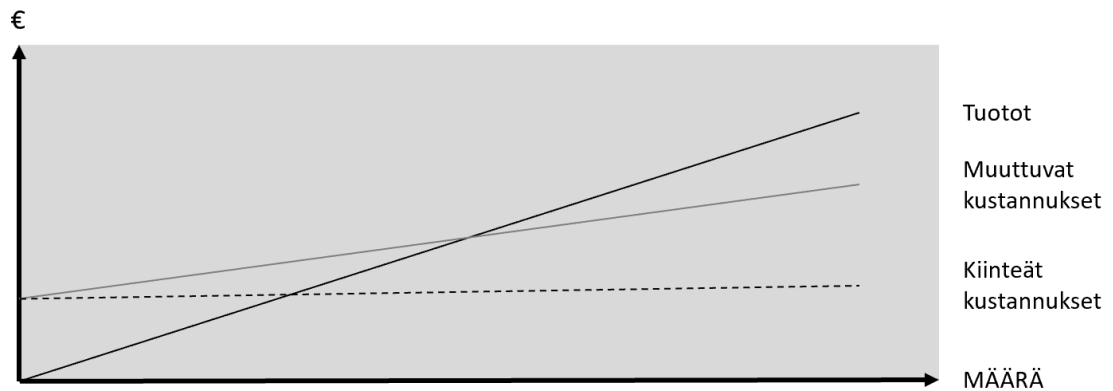
Kuva 1. Henkilöstökustannusten osuus liikevaihdosta eri toimialoilla. (Maraplan: Pikaopas)

Henkilöstön käyttö on tärkeää suunnitella niin, että henkilökunnan määrä ja työtunnit vastaavat niiden todellista tarvetta. Henkilöstökustannusten kokonaismäärä riippuu siis paljon henkilöstön käytön tehokkuudesta. Työn tehokkuus ja työntekijöiden ammattitaito vaikuttavat merkittävästi henkilöstökustannuksiin. Työvoiman vuokraaminen on erittäin yleistä ravintolatoiminnassa. Vuokratun työvoiman palkkakustannukset voivat olla korkeampia kuin vakituisen henkilöstön, mutta työtuntien joustavuus sekä muut ehdot houkuttavat vuokratyövoiman hankintaan. (Koulutus & matkailu Selander Oy: Yritystoiminnan kannattavuus.) Palvelualan yrityksillä henkilöstökulut ovat usein yksi merkittävimmistä kulueristä. Kuvassa 3 näkyy, että yleisesti ravintola-alalla henkilöstökulut suhteutettuna liikevaihtoon ovat 27 % - 33 %. Liian korkeat palkkakustannukset merkitsevät sitä, että työskentely on tehotonta ja kannattavuus heikko sekä tuottavuus matala. (Maraplan: Pikaopas.)

### 2.3 Katetuottolaskenta

Katuottolaskentaa voidaan käyttää hyvänä työkaluna, kun analysoidaan lyhyellä tähtämellä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen kokonaiskustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kate saadaan, kun myynnistä vähennetään muuttuvat kustannukset. Niin kuin nimi kertoo, katteella on tarkoitus ”kattaa” kiinteät kustannukset. Voittoa saadaan, kun kiinteiden kustannusten kattamisen jälkeen jää vielä

rahaa. (Lehtonen 2007: 89-90.) Yrityksen katetuotto prosentti saadaan jakamalla kate-  
tuotto myyntituotolla ja kertomalla tämän sadalla. Mikäli yrityksen katetuotto prosentti olisi  
60, sille jäisi jokaisesta myyntieurosta jäljelle 60 senttiä kiinteiden kustannuksen ja voiton  
kattamiseen. (Yritystoiminta: Katetuottolaskenta.)



Kuva 2. Muuttuvat- ja kiinteät kustannukset tuoton kasvaessa. (Koulutus & matkailu Selander Oy: Kannattavuuden suunnittelu ja hallinta)

Katelaskennassa muuttuvat kustannukset, kuten alihankinta-, tavaraosto-, raaka-aine-  
tai hankintamenot, oletetaan riippuvaisiksi suoraan myyntimäärästä. Jokaisesta eurosta  
jää kateprosentin osoittama määrä senttejä katteeksi. Mikäli yrityksen myynti on 100 000  
euroa ja kate 40 000 euroa, saataisiin muuttuviksi kustannuksiksi 60 000 euroa ja kate-  
prosentiksi 40. Saadulla katteella tulee kattaa kiinteät kustannukset ja saada sen jälkeen  
voittoa. Kiinteitä kustannuksia syntyy palkoista, koroista, vuokrasta ja yleismenoista. Kiin-  
teät kustannukset eivät muutu toiminnan mukaan. (Lehtonen 2007: 91-92.)

$$\text{Myynti tuotot} - \text{muuttuvat kustannukset} = \text{Katetuotto (Myyntikate)}$$

$$\text{Katetuotto} - \text{Kiinteät kustannukset} = \text{Tulos (voitto tai tappio)}$$

$$\text{Katetuotto prosentti} = \text{Katetuotto} / \text{Myyntituotot} * 100$$

Kuva 3. Katetuoton, tuloksen sekä katetuotto prosenttien laskukaavat (Yritystoiminta: Katetuotto-  
laskenta)

Mikäli kiinteät kustannukset nousevat, yrityksen voitto pienenee ja riski epäonnistua kasvaa. Mitä suuremmat yrityksen kiinteät kustannukset ovat, sitä suurempi on myös kate-tuoton tarve eli tavoitekate, jolla nämä kiinteät kustannukset saadaan katettua. Kapasi-teettia tulisi käyttää mahdollisimman paljon hyväksi. Kapasiteetin hyväksikäyttöä voi-daan tehostaa keskittämällä yritykselle jalostusarvoltaan parhaat työt sopeuttamalla toi-mintaa ja tuotannontekijöitä suhteessa tehokkuuteen, määriin ja aikaan. (Lehtonen 2007: 94.)

Kannattavuutta voidaan kehittää monilla eri keinoin. Osa keinoista keskittyy katteisiin, osa myyntiin ja osa kustannuksiin. Mikäli kustannuksiin halutaan vaikuttaa karsimalla muuttuvia kustannuksia, katteen määrä nousee aikaisempaan verrattuna ja paine kiin-teisiin kustannuksiin vähenee. Kustannustehokkuutta saadaan parantamalla toiminnan tuottavuutta. Kustannustehokkuudella voidaan kompensoida hankintahintojen nousupai-netta. (Lehtonen 2007: 95-96.)

$$\text{liiketulosprosentti} = 100 * \frac{\text{liiketulos}}{\text{liikevaihto}}$$

Kuva 4. Liiketulosprosentin laskukaava. (Taloustutka: Myyntikateprosentti)

Liiketulosprosentti kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen rahoituseriä. Lukua käytetään mittaamaan yrityksen liiketoiminnan menestystä (Asiakastieto: Tunnusluvut). Liiketulosprosentti on hyödyllinen, kun verrataan yrityksiä ja niiden operatiivista kannat-tavuutta saman toimialan sisällä (Taloustutka: Myyntikateprosentti). Liiketulosprosentin oheisarvot ovat seuraava: yli 10 % on hyvä, 5-10 % on tyydyttävä ja alle 5 % on heikko. Liiketulosprosentti olisi siis hyvä saada pidettyä yli kymmenessä prosentissa. (Asiakas-

tieto: Tunnusluvut.) Ravintola-alalla liiketulosprosentti on kuitenkin yleisesti huomattavasti pienempi kuin muilla aloilla. Ravintola-alan liiketulosprosentti voi keskimääräisesti olla noin 1-4 %. (ePressi: Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa.)

## 2.4 Liikevaihto ja tuottavuus

Kasvu on yritysten tulosten elinehto, jotta voidaan välttyä kannattavuuden eroosiolta. Tämän lisäksi operatiivisen kassavirran kasvun lähtökohta on aina se, että liikevaihto kasvaa (Eeva Niskavaara 2010: 139). Liikevaihto ilmoittaa yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tuotot, josta on vähennetty arvonlisävero sekä muut välittömästi myynnin määrään perustuvat verot (Asiakastieto: Tunnusluvut). Kustannukset nousevat tyypillisesti pitkällä aikavälillä. Tämän takia on tärkeää, että yrityksen liikevaihto saadaan kasvaamaan vähintään yhtä paljon. Liikevaihdon kasvu vaatii rahoitusta. Kasvun aikaansaaminen vaatii yrityksiltä suurempia investointeja sekä korkeampia käyttökustannuksia. (Eeva Niskavaara 2010: 139.)

$$\text{Liikevaihdon kasvuprosentti} = \frac{\text{tilikauden liikevaihto} - \text{edellisen tilikauden liikevaihto}}{\text{edellisen tilikauden liikevaihto}} * 100$$

Kuva 5. Liikevaihdon kasvuprosentin laskentakaava (Asiakastieto: Tunnusluvut)

Liikevaihdon kasvuprosentti kertoo yrityksen liikevaihdon kasvun tai laskun verrattuna edelliseen tilikauteen. Tunnusluvusta pystyy päättämään, onko yrityksen toiminta laajentunut vai supistunut verrattuna edelliseen tilikauteen. Liikevaihdon kasvuprosentti saadaan miinustamalla tilikauden liikevaihdosta edellisen tilikauden liikevaihto ja jakamalla tulos edellisen tilikauden liikevaihdolla, jonka jälkeen luku kerrotaan sadalla. (Asiakastieto: Tunnusluvut.)

## 2.5 Varastot

Varastojen pienentyminen vapauttaa rahaa. Vaihtoehtoisesti varastojen suurentuminen puolestaan sitoo rahaa. Varastojen optimaalisella hallinnalla koko toimitusketjussa saadaan parannettua merkittävästi tuotettua kassavirtaa. Mikäli ei ymmärretä kaikkia arvo-  
ketjun prosesseja, voidaan varaston hallinnassa tehdä virheellisiä ratkaisuja. Varastojen hallinnan voi tehdä haastavaksi se, että on otettava huomioon raaka-aineiden pilaantuminen ja vanheneminen. Läpimenoaikojen lyhentäminen kaikissa valmistuksen vaiheissa on kriittistä. (Eeva Niskavaara 2010: 144-145.)

Varaston kiertoaika, eli varastojen käyttöaste tarkoittaa sitä, kuinka monta kertaa vuodessa varasto vaihtuu. Mitä nopeammin varasto saadaan vaihtumaan, sitä nopeammin rahaa vapautuu käyttöön ja sitä vähemmän varastoon on sitoutuneena pääomaa. Varaston kiertoaika on riippuvainen ostoista, eli ostetaanko liian suuria määriä tuotteita verrattuna myynnin määrään. Ostojen lisäksi varaston kiertoaikaan vaikuttaa nimikkeiden määrä. Mikäli yrityksellä on laaja valikoima kutakin raaka-ainetta, varaston määrä kasvaa. Näitä kahta asiaa kehittämällä varaston kiertoaika saadaan kehitettyä ja varastoon sitoutunutta pääomaa vapautettua käyttöön. (Yanca Oy LTD: Miksi varaston kiertoajan seuraminen on tärkeää.)

## 2.6 Elintarvikekuljetusten omavalvonta

Elintarvikkeiden kuljetukset vaativat omavalvontasuunnitelman luomisen. Omavalvontasuunnitelmassa tulee mainita toimenpiteet, joilla elintarvikkeiden laadun heikentyminen kuljetusten aikana pystytään estämään. Suunnitelmasta pitää käydä ilmi toiminta, jota omavalvontasuunnitelma koskee, kuljetusten vastuuhenkilö, kuljetuslaitteita ja -kalustoa sekä kuljetusastioita koskevat vaatimukset, kuljetuslämpötilat, lämpötilaseurantajärjestelmä sekä kaikki muut kuljetuksen kannalta tärkeät vaiheet, kuten tarvikkeiden lastaus ja purku. Mikäli elintarvikkeiden luovuttaja tai vastaanottaja järjestää kuljetuksen, suunnitelma voidaan sisällyttää jo laadittuun muuta toimintaa koskevaan omavalvontasuunnitelmaan. (Ruokavirasto: Kuljetusten ja varastoinnin omavalvonta.)

Sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa eräiden elintarvikehuoneistojen elintarvikehygieniasta todetaan luvussa 3, 6§ Kuljetuslämpötilat todetaan seuraavasti: ”Kuumina kuljetettavien, helposti pilaantuvien elintarvikkeifen lämpötilan 7 §:n 3 momentissa tarkoitettuja leipomotuotteita lukuun ottamatta, tulee olla kuljetuksen aikana vähintään 60 °C”. (Finlex: 905/2007.)

## 2.7 Asiakastyytyväisyys

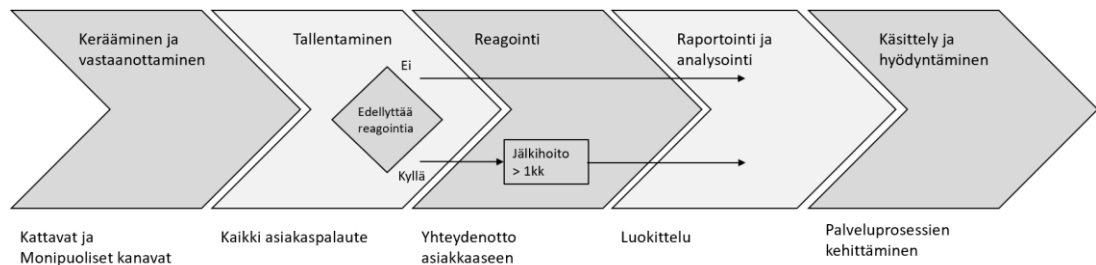
Asiakkaan arvostuksen osoittaminen yrityksen toimintaprosesseissa on kahden asian summa: asiakas hyötyy ja yritys hyötyy. Mikäli asiakas on tyytyväinen, hän ostaa uudelleen. Näin ollen tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Aikaisemman erottelun ”myyjään ja ostajaan” on korvannut ajatus osapuolien kumppanuussuhteesta. Asiakaskeskeisyys ei ole enää valinta vaan selviytymisen elinehto. (Aarnikoivu 2005: 14.)

Arvon tuottaminen asiakkaalle on myös yksi Lean-ajattelun peruseräkkeistä. Tarkoituksena on selvittää, mitä asiakas haluaa eli mikä on asiakkaan ääni (voice of customer). Haastavaksi arvon tuottamisen tekee se, miten onnistutaan kuuntelemaan jokaista asiakasta tarpeeksi vakavasti ja samalla osata olla reagoimatta jokaiseen yksittäiseen mielipiteeseen. (Torkkola 2015: 89.)

Asiakaspalvelijoilla on tärkeä rooli asiakaskokemuksen rakentamisessa. Henkilökunnan on tärkeä olla halukkaita ja kyvykkäitä ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. Asiakaskokemuksen luomiseen ei riitä pelkkä asiakaspalvelijan muodollinen koulutus, vaan asiakaspalvelijan olisi hyvä olla luonnostaan hyvä hoitamaan ihmissuhteita, intohimoisia kaikessa mihin ryhdytään, empaattisia sekä kykeneviä ratkaisemaan ongelmia uusilla ja innovatiivisilla tavoilla. Lueteltuja ominaisuuksia ei opeteta koulussa. Sen vuoksi yrityksen olisi hyvä varmistaa, että jokainen työntekijä vastaa mahdollisimman hyvin näihin tarpeisiin. (Löytänä & Korhikoski. 2014: 104.)

Menestyvissä yrityksissä asiakaspalaute nähdään tärkeänä ja arvokkaana mahdollisuutena kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti. Asiakaspalautetta tulee kerätä monikanavaisesti ja systemaattisesti. Asiakastyytyväisyyskyselyitä tulee toteuttaa säännöllisin vä-

liajoin kartoittaakseen muun muassa niitä tekijöitä, jotka asiakas kokee positiiviseksi palvelutilanteessa. Tämän lisäksi selvitetään asiakkaan kokemuksia asiakaspalvelun asi- antuntemuksesta, ystävällisyydestä, tilojen viihtyvyydestä, tuote- ja palveluvalikoimasta sekä, mitkä ovat asiakkaan omat kokemukset hänen tarpeistaan. (Aarnikoivu. 2005: 67.)



Kuva 6. Asiakaspalautteen käsittely (Aarnikoivu 2005: 70)

Asiakastyytyväisyyskyselyiden antaman informaation avulla kyetään määrittämään yrityksen toiminnalle suuntaviivoja ja tavoitetasoja. Asiakastyytyväisyyskyselyistä sekä asiakaspalautteesta saatu tieto tallennetaan ja hyödynnetään toiminnan parantamiseksi. Kun asiakas antaa palautetta, se pitää tallentaa. Kun palaute on tallennettu, saadut tiedot raportoidaan ja analysoidaan. Analysoinnin perusteella palautteet myös luokitellaan, jonka jälkeen palautteesta tehdään yhteenveto. Esimiehet käsittelevät palautteen yhteenvedon avulla ja tekevät tarvittavat toimenpiteet. Mikäli palautteen johdosta pitää olla asiakkaaseen yhteydessä, on se tärkeä tehdä mahdollisimman nopeasti. Myös yrityksen johto voi hyödyntää asiakaspalautteen yhteenvetoa päätöksenteon tukena. (Aarnikoivu 2005: 71.)

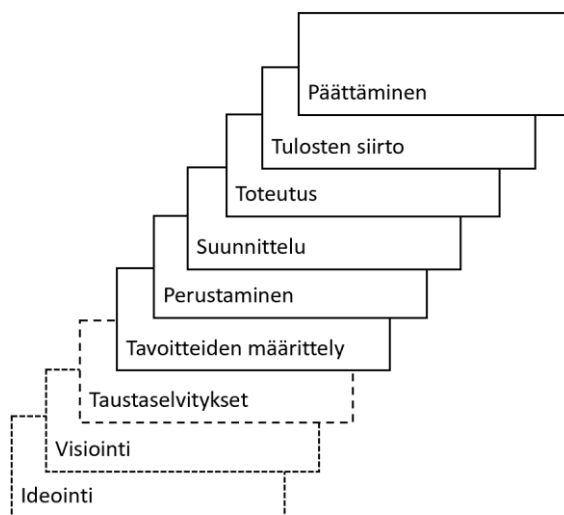
Olennaista asiakaspalautteiden kannalta on se, että koko yrityksessä sitoudutaan palautteiden käsittelyyn. Johdon on tärkeä seurata asiakaspalautteen lisäksi yksiköiden ja osastojen tekemiä toimenpiteitä palautteiden seurauksena sekä toimenpiteiden vaikuttavuutta. Johto voi myös tarvittaessa nostaa kehittämisvaatimuksia yrityksen henkilökunnalle ja tehdä strategisia linjauksia saatujen palautteiden pohjata. (Aarnikoivu 2005: 71.)

### 3 Projektinhallinnan menetelmät ja riskien arviointi

Seuraava osio käsittelee projektien suunnittelua ja riskinhallintaa koskevaa kirjallisuutta ja niihin olennaisesti liittyviä konsepteja. Teoriaosuuden tarkoitus on antaa kattava käsitys riskien hallinnasta ja projektimuotoisesta työskentelystä. Teoriaosuuden avulla luodaan pohja, joka mahdollistaa konseptimuutokseen ja sen toteutukseen liittyvien riskien tarkastelun ja arvioinnin. Tämän lisäksi teoriaosuuden menetelmiä hyödynnetään projektisuunnitelman luonnissa.

#### 3.1 Projekti ja sen suunnittelu

Sanan ”projekti” alkuperä on latinasta, ja se tarkoittaa suunnitelmaa tai ehdotusta. Projekti voidaan määrittää seuraavasti: ”Projekti on johonkin erikseen määriteltyyn tavoitteeseen pyrkivä, harkittu ja suunniteltu hanke, jolla tulee olla aikataulu, määritellyt resurssit sekä oma projektiorganisaatio. Projektin tulee luoda lisäarvo asettajalleen ja hyötyä kohteelleen tavoitteensa toteuttamisen kautta. Jokaisella projektilla on alku ja loppu ja jokainen projekti on ainutkertainen.” (Rissanen 2002: 14.) Projekti soveltuu erinomaisesti kertaluontoisiin, uusiin ja vaativiin töihin (Jalava & Keinonen 2008: 6).



Kuva 7. Projektin päävaiheet (Rissanen. 2002: 14)

Myöhemmin projektiksi kehittyvä hanke alkaa aina havaitsemalla jokin ongelma tai kehityskohde, johon tulee löytää ratkaisu. Tämä vaihe on jokaisessa yrityksessä tehtävää normaalia työntekoa, joka tuottaa vuosittain useita aihioita mahdollisille uusille projekteille. Suurin osa potentiaalisista ideoista jää huomiotta. Kuvassa 7 tämä tapahtuu ruudussa ”ideointi”. Aiheiden ajankohtaisuus on merkittävä vaikuttava tekijä sen suhteen, pääseekö idea ideointiruudusta eteenpäin. (Rissanen 2002: 15.)

Hankkeen kehitys projektiksi jatkuu ideoinnista visiointiin. Nämä kaksi vaihetta ovat perustana projektin luomiselle. Hanketta tulee kehittää niin pitkälle, että sille voidaan asettaa tavoitteet, joille projekti voidaan perustaa. Vasta kun tavoitteet on määritetty, voidaan niiden pohjalta mielekkäästi perustaa, suunnitella ja toteuttaa projekti. (Rissanen 2002: 15.)

Projektin esitöiden eli ideoinnin, visioinnin, taustaselvitysten, tavoitteiden määrittelyn ja perustamispäätöksen jälkeen, päästään luomaan projektisuunnitelma. Projektisuunnitelman tarkoitus on täsmentää toimintaa ohjaavaksi operatiivisilla suunnitelmilla. (Rissanen 2002: 54-56.) Projektisuunnitelmaa on hyvä kuljettaa koko projektin ajan mukana ja päivittää säännöllisesti. Projektisuunnitelman selkeät tavoitteet ja huolellinen suunnittelu johtavat yleensä onnistuneeseen projektiin. (Y-akatemia: Onnistu projektissa.) Projektisuunnitelman luonne ja kattavuus määräytyvät hankkeen luonteen mukaisesti. Mikäli projekti on suhteellisen pieni, riittää projektisuunnitelman rungoksi seuraavat aiheet: tehtävän määrittely, henkilöt, aikataulu, budjetti, tiedottaminen, toteuttaminen, seuranta ja raportti. Mikäli projekti laajuutensa vuoksi vaatii edellistä aiheilistää kattavamman aiheirungon, voidaan edellä mainittuja edellä mainittuja aiheita kuitenkin käyttää hyväksi projektisuunnitelman rungossa. Aiherunkoon on tällöin hyvä lisätä esimerkiksi projektin jalkautussuunnitelma, mikäli henkilökunnan nähdään tarvitsevan koulutusta tai sitouttamista muutokseen. (Rissanen 2002: 54-56.) Konseptimuutoksen jalkauttamisella voidaan ennaltaehkäistä yrityksen työntekijöissä aiheutuvaa muutosvastarintaa, millä on vaikutusta projektin onnistumiseen. Muutosvastarinnan esiintyminen on tyypillistä kaikilla organisaatiotasolla, mutta sen toteutumiseen voidaan vaikuttaa panostamalla riittävää, oikea-aikaiseen ja oikeita kanavia pitkin tapahtuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen. (Puusa; Reijonen; Juuti; & Laukkanen 2015: 202.)

Projektin suunnittelun tulee olla väline hyvään toteutukseen, ei itse tarkoitus. Suunnitelman yhtenä välitavoitteena voidaan pitää osapuolien tiedottamista. Näin suunnittelulla voidaan myös motivoida osapuolia itse projektityöhön. Mahdollisuus vaikuttaa asioiden kulkuun voi olla suuri voimavara oikein käytettynä. Projektisuunnitelmassa tärkeintä on vastata kysymyksiin: kuka tekee, mitä, milloin, miten, millä resursseilla ja miksi? (Rissanen 2002: 57.)

Hyvä projektisuunnitelma toimii projektin toteutuksen, seurannan ja arvioinnin tukena sekä realistisena toimintasuunnitelmana projektin toteuttamiseksi. Projektisuunnitelmassa on tärkeä pitää tavoitteet ja projektinhallintaa tukevat osa-alueet keskenään tasapainossa. Projektisuunnitelman laajuutta ja yksityiskohtaisuutta ei kannata kuitenkaan liioitella. Suunnitelmassa ei ole tarkoituksenmukaista ottaa kantaa yksityiskohtaisiin teknisiin ratkaisuihin, sillä suurissa projekteissa voi olla satoja eri aktiviteetteja. (HAMK Unlimited: Miten projektisuunnitelma tehdään?)

### 3.2 Riskien arviointi

Kaikkien ihmisten elämään ja jokaisen yrityksen toimintaan sisältyy riskejä. Yrityksille riskien ottaminen on välttämätöntä, sillä niiden on menestyttävä kilpailussa. Yrityksen täytyy investoida ja panostaa henkilöstöön, tuotteisiin ja niiden markkinointiin. Yritykset voivat etukäteen suunnittelemalla parantaa turvallisuuttaan ja tulevaisuutensa ennustettavuutta. Riskien kanssa elämiseen ja niiden hallitsemiseen löytyy monia erilaisia keinoja, jotka ovat sekä yritysten että yksityishenkilöiden käytössä. Näitä ovat esimerkiksi riskialttiin toiminnan välttäminen, tietoinen riskin otto, riskin kanssa eläminen, huolellinen suojautuminen ja vahingon rajoittaminen riskin toteutuessa sekä riskin siirtäminen muualle, ottamalla vakuutus. (Kuusela & Ollikainen 2005: 15-16.)

Riskejä tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon riskien suuruus, hyväksyttävyyys, kohdentuvuus sekä riskikokemuksen problematiikka (Kuusela & Ollikainen 2005: 15-16). Riskienhallinnan voi nähdä prosessina, joka auttaa tunnistamaan ja arvioimaan riskejä sekä valitsemaan ja toteuttamaan toimenpiteitä, jotka vähentävät riskien seurauksia. (Kuusela & Ollikainen 2005: 35.)

Projektien riskienhallinta on johdettua toimintaa, jossa projektin riskit tulee tunnistaa ja arvioida. Tämän lisäksi suunnitellaan ja toteutetaan riskien karttaminen. Riskienhallinnan suunnittelussa projektisuunnitelmaa tulee analysoida systemaattisesti ja tunnistaa riskit. Tämän jälkeen riskit luokitellaan. Riskit priorisoidaan niiden todennäköisyyden ja vaikutuksen merkittävyyden perusteella. Riskien toteutumisen todennäköisyyttä voi pienentää tutkimalla riskien syitä. Mikäli riskin syy saadaan poistettua, riski poistuu. Mikäli riskiä ei saada kokonaan poistettua, voidaan pienentää riskin vaikutuksia, jonka tarkoitus on vähentää riskin seurauksia sen toteutuessa. Yksi vaihtoehtoista on myös hyväksyä riski ja varautua siihen, sillä kaikkia riskejä ei ole mahdollista välttää. (Puro.net: Projektinhallinta.)

#### 4 Tutkimusmenetelmät

Tämä luku esittelee tutkimukseen valitut menetelmät pohjatiedon keräämiseen, konseptimuutoksen kannattavuuden arviointiin sekä projektisuunnitelman luontiin. Luvussa käsitellään, miten työn toteuttamisen kannalta merkittävä informaatio on kerätty.

Yrityksen johto on ennen tämän työn suunnittelua ja toteutusta kaivannut muutosta sen pienimmän ravintolan kannattavuuteen. Tämän työn suunnitteluvaiheessa kokoonnuimme yrityksen johdon kanssa arvioimaan, miten ravintolan kannattavuutta saisi vietyä eteenpäin. Päädyimme yhdessä työssä kuvattuun konseptimuutokseen, sillä ravintolan johto oli jo aikaisemmin miettinyt kyseistä konseptimuutosta. Tämän työn haluttiin tuovan vastauksen siihen kysymykseen, onko konseptimuutos kannattava.

Pohjatieto kannattavuuden laskemiseen on saatu yrityksen toimittamasta pienimmän ravintolan vuoden 2019 tuloslaskelmasta sekä haastatteluista yrityksen toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenen kanssa. Vuoden 2021 ennuste luotiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa osana kannattavuuspalaveria. Ennusteen luvut ovat toimitusjohtajan arvion mukaisia ja hallituksen jäsenen hyväksymiä. Vuoden 2019 tuloslaskelma sekä vuoden 2021 ennuste ovat tämän esitetty tämän työn liitteenä (liite 2).

Tärkeimmiksi kannattavuuden mittareiksi valikoitiin katetuottoprosentti, liiketuottoprosentti sekä liikevaihdon kasvuprosentti. Tämän lisäksi kaikkia kuluja vertailtiin suhteutta-

malla ne sekä vuoden 2019 tuloslaskelmassa että vuoden 2021 ennusteessa liikevaihtoon. Kyseiset mittarit valikoitiin työn kannattavuuden mittareiksi työn teoriaosuuden perusteella. Mittarit hyväksyttiin yrityksen johdolla ennen laskelmien toteutusta.

Sovimme yrityksen toimitusjohtajan kanssa, että konseptimuutos tullaan toteuttamaan projektina. Päädyimme toteutusmuotona projektiin, sillä yrityksen johto näki projektimuotoisen työskentelyn osallistavan eniten myös muita yrityksen työntekijöitä konseptimuutoksen toteutuksessa. Päätimme, että osana tätä työtä luodaan projektisuunnitelma (liite 1), jota seuraamalla projekti on helppo toteuttaa yrityksen toimesta. Projektisuunnitelman suunnittelua varten järjestettiin kaksi suunnittelupalaveria, toinen toimitusjohtajan kanssa ja toinen sekä toimitusjohtajan että hallituksen jäsenen kanssa.

Pohjatieto projektisuunnitelman toteutukseen on kerätty toteutettujen haastattelujen avulla. Yhteensä työn toteutuksen aikana toimitusjohtajan haastatteluja järjestettiin 17. Hallituksen jäsen oli mukana kolmessa näistä haastatteluista.

## 5 Muutostarpeet

Tämä luku käsittelee yrityksen nykytilaa, yrityksen nykyisen konseptin kannattavuutta sekä tämänhetkistä asiakastyytyvääisyyttä. Nämä aspektit ovat olennaisessa osassa muutostarpeen taustalla. Pohjatieto ravintolan toiminnan nykytilasta on saatu haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa sekä hallituksen jäsentä. Nykytilan kuvaukseen on myös käytetty omaa tietämystäni ravintolan toiminnasta. Nykyisen konseptin kannattavuus perustuu haastatteluihin yrityksen toimitusjohtajan kanssa sekä yrityksen toimittamaan pienimmän ravintolan vuoden 2019 tuloslaskelmaan.

### 5.1 Toiminnan nykytila

Konseptimuutoksen kohteena oleva ravintola työllistää tällä hetkellä kaksi henkilöä, kokin ja ravintolapäällikön. Ravintolan isäntäyritys, jonka tiloissa ravintola sijaitsee, on toimipisteen suurin asiakas.

Kyseisessä ravintolassa on ollut paljon vaihtuvuutta henkilöstössä. Yksi syy henkilöstön vaihtuvuuteen on se, että ravintolan sijainti ei ole työntekijän kannalta ideaali. Tämän lisäksi asiakasmäärän vähäisyys vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön pysyvyyteen. Pienempien asiakasmäärien vuoksi ravintola tarjoaa vähemmän haastetta kokilleen. Kahden muun toimipisteen kokit ovat kokeneet työnsä merkittävästi mielekkäämmäksi suurempien asiakasmäärien kautta. Pienessä ravintolassa myös henkilöstön sisäisen dynamiikan vaikutus korostuu ja saattaa vaikuttaa ravintolan ilmapiiriin negatiivisesti. Tämän lisäksi ravintolan isäntäyrityksellä on suuret odotukset ruoan laadusta.

Ravintolan on vaikea löytää osaavaa ja pysyvää kokkia. Suurella vaihtuvuudella on negatiivinen vaikutus ruoan tasalaatuisuuteen. Vaihtelu ruoan laadussa korreloi asiakasmäärien ja -tyytyväisyyden kanssa. Mitä enemmän laadussa tapahtuu muutoksia, sitä haastavampaa on pitää asiakasmäärät hyvänä.

## 5.2 Nykyisen konseptin kannattavuus

Nykyisen konseptin kannattavuuden laskemiseen on käytetty yrityksen vuoden 2019 tuloslaskelmaa (liite 2). Yritys ei ole tehnyt virallista tuloslaskelmaa jokaiselle ravintolalle erikseen, minkä vuoksi ravintolan tuloslaskelman luvut ovat suuntaa antavia ja johdon hyväksymiä. Luvut ovat kuitenkin tarpeeksi tarkat tukemaan päätöksentekoa ja mahdollistavat riittävän hyvin ravintolan nykyisen kannattavuuden ja konseptimuutoksen vaikutusten arvioinnin. Yrityksen johto on samaa mieltä laskelman tarkkuuden luotettavuudesta.

Nykyisen konseptin kannattavuus on mitattu yrityksen pienimmän ravintolan vuoden 2019 tuloslaskelman perusteella. Ravintolan liikevaihto on ollut 296 206 € vuonna 2019. Muuttuvat kustannukset ovat olleet yhteensä 166 340 €, joka on 56,2 % liikevaihdosta. Muuttuviin kustannuksiin sisältyy muun muassa ostot ja käyttötarvikkeet sekä vuokratyövoima. Ravintolan katetuotto on vuonna 2019 ollut 129 866 €, eli sen katetuottoprosentti oli 43,8. Ravintola on joutunut käyttämään paljon vuokratyövoimaa, sillä henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta, eikä resurssipuutteita ole pystytty paikkaamaan omalla henkilöstöllä. Vuokratyövoiman kustannukset ovat olleet 7,1 % liikevaihdosta vuonna 2019.

Henkilöstökustannukset ovat vuonna 2019 olleet 83 472 €, 28,2 % liikevaihdosta, ilman vuokratyövoimakustannuksia. Kokonaisuudessaan vuokratyövoimakustannusten kanssa henkilöstökustannukset olivat 106 012 € eli 35,8 % liikevaihdosta.

Muita kustannuksia ravintolalla on ollut 29 678 €, joka on 10 % liikevaihdosta. Muihin kustannuksiin sisältyvät muun muassa toimitilakulut, autoleasing, kone- ja kalustokulut, markkinointikulut ja ostetut hallintopalvelut. Ravintolan tulos vuonna 2019 on ollut 16 716 €, joten sen liiketulosprosentti oli 5,6 %.

### 5.3 Asiakastyytyväisyys

Yrityksen yleinen asiakastyytyväisyys on korkea, mutta pienimmän ravintolan tulokset ovat olleet huomattavasti matalammat verrattuna kahteen muuhun toimipisteeseen. Pienimmän ravintolan asiakastyytyväisyydessä korostuu ruoan laadun vaihtelevuus sekä negatiivinen ilmapiiri työntekijöiden välillä. Nykyisen asiakastyytyväisyyden määrittämiseen on haastateltu yrityksen toimitusjohtajaa, jonka näkemys perustuu isäntäyritykseltä ja asiakkailta saatuun palautteeseen.

## 6 Muutoksen tavoitteet ja sen kannattavuuden arviointi

Tämä luku käsittelee konseptimuutokselle asetettuja tavoitteita sekä arvioi näiden toteutumista. Konseptimuutoksen tavoitteet pohjautuvat haastatteluissa korostuneisiin nykyisen toiminnan ongelmiin sekä muutostarpeisiin. Kannattavuuslaskelman tulokset pohjautuvat kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseisiin mittareihin sekä konsepteihin. Kannattavuuden arvioinnissa on hyödynnetty vuoden 2019 tuloslaskelmaa sekä toimitusjohtajan asiantuntevuutta yrityksen toiminnasta. Kaikki ennusteen luvut on luotu toimitusjohtajan arvioiden perusteella, ja ne ovat hallituksen jäsenen hyväksymiä.

## 6.1 Konseptimuutoksen tavoitteet ja kuvaus

Konseptimuutoksen tavoitteena on parantaa yrityksen pienimmän ravintolan kannattavuutta tekemällä henkilöstömuutoksia nostamalla ravintolan asiakastyytyvääisyyttä sekä vähentämällä ruoan laadun vaihtelua.

Konseptimuutoksen tarkoituksena on vähentää ravintolan työntekijöiden määrä kahdesta yhteen työntekijään. Muutos toteutetaan siirtämällä lämpimän ruoan valmistus kokonaisuudessaan toiseen toimipisteeseen, josta ruoka toimitetaan valmiina ravintolaan. Ravintolaan ei tämän myötä myöskään tarvitse omaa ravintolapäällikköä, vaan toiminnasta vastaa toisen toimipisteen ravintolapäällikkö. Kylmien ruokien valmistamisesta vastaa ravintolan kassatarjoilija. Ruokien kuljettamisen hoitaa lämpimän ruoan valmistavan toimipisteen työntekijä.

## 6.2 Kannattavuuden arviointi

### 6.2.1 Kannattavuuslaskenta

Konseptimuutoksen kannattavuuden arviointiin on käytetty yrityksen toimitusjohtajan kanssa laskettuja arvioita vuodelle 2021. Toimitusjohtajan asiantuntijuus yrityksen toiminnasta sekä toimialasta ja asiakkaiden käyttäytymisestä luovat vahvan pohjan sille, että lukuja voidaan pitää luotettavina. Arvioinnissa on huomioitu Covid-19-pandemian luoma epävarmuus liikevaihdon kehityksessä. Toimitusjohtajan kanssa luotu vuoden 2021 ennuste (liite 2) on tarkastutettu yhdellä hallituksen jäsenistä.

Muuttuvien kustannusten summa suhteutettuna liikevaihtoon on laskettu olevan 48,0 % vuonna 2021. Verrattaessa vuoden 2019 tuloslaskelmaan muuttuvat kustannukset laskevat 8,2 %. Vuonna 2021 ravintolan katetuotto on ennusteen mukaan noin 145 200 €, eli noin 51,9 %, joka on noin 8 prosenttiyksikköä vuotta 2019 enemmän. Vuokratyövoiman käytöstä on tarkoitus luopua vuonna 2021 kokonaan, sillä yritys aikoo suunnitella sijaiskäytännöt uudestaan niin, että oma henkilöstö pystyy korvaamaan mahdolliset puuttuvat henkilöresurssit itse. Tämän lisäksi henkilöstön pysyvyyttä ravintolassa nostetaan, joten pidempiaikaisia henkilöresurssipuitteita ei pääse syntymään.

Raaka-ainekustannukset pysyvät samalla tasolla suhteutettuna liikevaihtoon konseptimuutoksen jälkeen, sillä vaikka muutoksen seurauksena ruoan hävikin määrä voi lisääntyä, ostojen suunnittelu paranee osaavan henkilökunnan myötä. Tämän lisäksi ruoan valmistaminen toisen toimipisteen keittiössä mahdollistaa skaalaedut tuotteiden valmistuksessa. Isompien tuotemäärien tilaaminen kerralla alentaa tuotteiden kappalehintaa. Käyttötarvikkeisiin on kustannuslaskelmassa lisätty kuljetusastiaston hankinnasta syntyvät kustannukset.

Vuonna 2021 henkilöstökustannusten on laskettu olevan 86 129 €, joka on liikevaihtoon suhteutettuna 30,8 %. Henkilöstökustannukset suurenevat liikevaihtoon suhteutettuna 2,6 %. Henkilöstökustannusten oletettu kasvu johtuu siitä, että kun vuokratyövoimasta luovutaan kokonaan, kustannuksia siirtyy sijaisuuksien muodossa muuttuvista kustannuksista henkilöstökustannuksiin. Oman henkilökunnan hyödyntäminen sijaisuuksissa mahdollistaa kalliin vuokratyövoiman käytön lopettamisen. Henkilöstökulut eivät kuitenkaan kasva oletettua enempää, sillä henkilöstömuutokset tuovat osaltaan säästöjä henkilöstökustannuksiin. Tämä on otettu huomioon laskelmissa. Muutos henkilöstökuluissa on sijaisuuksista syntyvien palkkojen ja vuokratyövoimasta luopumisen sekä henkilökunnan vähentämisen aiheuttamien säästöjen erotus.

Koska vuokratyövoiman käyttö lopetetaan, henkilöstökulujen ja vuokratyöstä syntyvien kulujen summa on sama kuin henkilöstökulujen, eli 86 129 € eli 30,8 % liikevaihdosta. Tämä tarkoittaa sitä, että kokonaishenkilöstökulujen prosentiosuus liikevaihdosta laskee jopa 5 %. Rahallisesti tämä tarkoittaa jopa lähes 20 000 €:n säästöä verrattuna vuoteen 2019. Tällä on valtava vaikutus kustannusten vähentämiseen ja toiminnan kannattavuuden parantamiseen. Kuten teoriaosuudesta opittiin, ravintola-alalla henkilöstökustannusten osuus liikevaihdosta on keskimäärin 27 % - 33 % liikevaihdosta. Konseptimuutoksen seurauksena ravintola pystyy laskemaan henkilöstökustannuksensa tälle ravintola-alan keskimääräiselle tasolle.

Ravintolan muiden kustannusten on laskettu olevan 33 678 € vuonna 2021. Suhteutettuna liikevaihtoon ne ovat 12 %. Vuoden 2019 tuloslaskelmassa muut kustannukset olivat 10 %. Muiden kulujen on laskettu nousevan 2 % suhteessa liikevaihtoon vuodesta

2019. Tämä kustannusten nousu selittyy konseptimuutosta varten tehtävillä kalustehankinnoilla sekä autoleasing-kustannuksilla. Autoleasing-kustannuksista 50 % on ennusteessa ositettu yrityksen pienimmälle ravintolalle.

Ravintolan tuloksen on laskettu olevan 26 693 € vuonna 2021. Ravintolan liikeulosprosentti nousisi tällöin 9,5 prosenttiin, joka on 3,9 prosenttiyksikköä suurempi kuin vuonna 2019. Työn teoriaosuuteen viitaten liikeulosprosentti on hyvällä tasolla, kun se on yli 10. Ennusteen mukaan tähän tavoitteeseen ei olla pääsemässä vielä vuonna 2021, mutta kehityksen suunta on oikea ja 3,9 % kasvu on jo merkittävä parannus vuoteen 2019. Ravintola-alalla on myös yleisesti muita aloja pienemmät liikeulosprosentit, keskimäärin 1-4 %, joten tulos on erinomainen verrattuna aikaisempaan.

Liikevaihdon kasvuprosentti on ennusteen mukaan -5,5 %. Tämä tarkoittaa sitä, että ravintolan toiminta supistuisi verrattuna vuoteen 2019. Liikevaihdon laskun voidaan nähdä johtuvan Covid-19-pandemian luomasta epävarmuudesta liiketoimintaan. Laskelmissa otettiin huomioon väliaikainen asiakasmäärien pieneneminen, joka johtuu lisääntyvästä etätyöntekijöiden määrästä sekä asiakkaiden halusta välttää julkisia tiloja. Liikevaihdon ei arvioida laskevan enempää kuin 5,5 % verrattuna vuoteen 2019, sillä ravintola tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden mukaan otettaviin lounaisiin, jolla asiakasmäärät saadaan pidettyä lähellä vuoden 2019 määriä. Pandemian kiihtymisvaiheen ei myöskään arvioida kestävän koko vuotta, jolloin asiakasmäärät nousevat pandemiantilanteen helpotuttua. Asiakasmäärien ennustetaan nousevan pandemiantilanteen helpottaessa yli vuoden 2019 määrien, sillä konseptimuutoksen avulla saavutettu ruoan laadun paraneminen tulee vaikuttamaan positiivisesti asiakkaiden määrään. Tämän lisäksi asiakkaiden kokous- ja koulutustilaisuuksia on siirretty Covid-19-pandemian jälkeiselle ajalle, joka tulee lisäämään catering-palvelujen kysyntää ja samalla kasvattamaan ravintolan liikevaihtoa.

Kustannuslaskelman (liite 2) perusteella voidaan todeta, että konseptimuutos on kannattava. Covid-19-pandemiasta huolimatta vuoden 2021 ennuste on erittäin lupaava. Erityisesti vuokratyövoimakustannuksissa tehtävä säästö on merkittävä. Kustannuslaskelman perusteella nähdään, ettei nykyinen konsepti ole kannattava ja konseptimuutokselle on suuri tarve, mikäli ravintolan kannattavuutta halutaan parantaa.

### 6.2.2 Varastot

Konseptimuutoksen ansiosta myös varastojen hallinta helpottuu. Yrityksen pienimmän ravintolan varastoihin sitoutunut pääoma vähenee, sillä suurin osa varastoitavista raaka-aineista siirretään toiseen toimipisteeseen. Raaka-aineiden yhdistäminen yhteen varastoon tulee helpottamaan kaikkien nopeasti pilaantuvien raaka-aineiden käyttöä ajallaan ja näin hävikkiä saadaan laskettua. Nopeasti pilaantuvia raaka-aineita pystytään hyödyntämään konseptimuutoksen jälkeen molemmissa ravintoloissa yhden sijaan.

Yrityksellä ei ole ennen konseptimuutoksen toteutusta ollut varsinaista varaston seuranta käytössä, joten varaston kiertonopeuden määrittäminen on mahdotonta. Varaston kiertonopeuden seuraaminen voi nousta jatkossa tarpeelliseksi, sillä yhteen varastoon tullaan varastoimaan kahden ravintolan raaka-aineita. Varaston kiertonopeuden selvittäminen antaa myös osviittaa ostojen tehokkuudesta ja siitä, kuinka hyvin varaston sisältö saadaan hyödynnettyä. Tämän lisäksi varaston seuraaminen olisi erittäin tärkeää, jotta raaka-aineiden ostokulut saataisiin ositettua oikeille ravintoloille kirjanpidossa.

### 6.2.3 Asiakastyytyväisyys

Konseptimuutoksen tavoitteena on parantaa ravintolan asiakastyytyvääisyyttä. Asiakastyytyvääisyyden paranemiseen päästään, kun muutoksen ansiosta ruoan laadun vaihtelut vähenevät. Konseptimuutoksen seurauksena ruokaa testaavien henkilöiden lukumäärä kasvaa, millä on positiivinen vaikutus asiakkaille tarjottavan ruoan laadun ylläpitoon. Ruoan maku ei ole enää vain yhden henkilön harkinnan alaisuudessa, vaan monella ihmisellä on mahdollisuus ruoan maistamiseen ennen kuin se lähetetään tarjottavaksi asiakkaille.

Tämän lisäksi muutoksen seurauksena ruoan valmistaa aina osaava työntekijä, sillä muutoksen jälkeen vuokratyövoiman käyttö poistuu kokonaan. Vuokratyövoima on ruoanvalmistuksessa epäluotettavaa, sillä ei pystytä varmistumaan, että työntekijöillä on riittävät taidot pitämään yllä riittävän laadukasta ruoan tasoa. Myös vuokratyövoiman motivoiminen on haastavampaa. Konseptimuutoksella on myös potentiaalia korjata ongelma huonon ilmapiirin välittymisestä asiakkaille työntekijöiden vähentyessä yhteen.

Asiakastyytyväisyyttä tullaan konseptimuutoksen jälkeen mittaamaan kerran vuodessa asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Kyselyssä kartoitetaan niitä tekijöitä, jotka asiakas kokee positiiviseksi ravintolan tarjoamassa palvelutilanteessa sekä asiakkaan kokemuksia tarjottavan asiakaspalvelun asiantuntemuksista, ystävällisyydestä, tilojen viihtyisyydestä, tuotevalikoimasta sekä sitä, minkä asiakas kokee tarpeekseen. Asiakastyytyväisyyskyselyiden lisäksi asiakaspalautetta kerätään tehostetusti useaan kertaan vuodessa, sekä annetaan asiakkaille mahdollisuus jatkuvaan palautteen antamiseen. Asiakaspalautteen antamisesta pyritään tekemään mahdollisimman helppoa ja asiakkaita kannustetaan myös rakentavaan kritiikkiin.

Asiakaspalautteista ja asiakastyytyväisyyskyselyistä saatu tieto tallennetaan palautteen kerääjän toimesta Onedriveen, analysoidaan ja raportoidaan yrityksen johdolle, jotta yrityksen johto pääsee hyödyntämään saadut palautteet. Ravintolan henkilökunta on tärkeä saada motivoitua asiakaspalautteen keräämiseen sekä muihin palautteen käsittelyn vaiheisiin, sillä asiakaspalautte on yksi tärkeimmistä mittareista konseptimuutoksen onnistumisen kannalta.

## 7 Projektisuunnitelma

Konseptimuutoksen toteutusta varten päätettiin luoda osana tätä työtä projektisuunnitelma (liite 1). Tämä on luotu ottaen huomioon haastatteluissa esiin nousseet muutostarpeet sekä muutoksella halutut tavoitteet. Projektisuunnitelmassa on käyty läpi projektin tavoitteet ja rajaukset, projektiorganisaatio, projektin aikataulu, toimenpide- ja resurssisuunnitelma, riskit, palaverikäytännöt ja dokumentointi, projektin mittarit ja seuranta, jalkautussuunnitelma sekä projektin päättäminen ja arviointi. Pohjatieto projektisuunnitelmaa varten on kerätty haastatteluista toimitusjohtajan kanssa, sekä kahdesta projektisuunnitelman suunnittelupalaverista. Haastattelujen ja suunnittelupalaverien lisäksi projektisuunnitelman luontiin on käytetty työn teoriaosuuden perusteella parhaiksi todettuja menetelmiä.

## 7.1 Tavoitteet ja rajaukset

Konseptimuutoksen toteutuksella pyritään parantamaan ravintolan kannattavuutta vähentämällä henkilöstökuluja ja siirtämällä tuotantoa toiseen toimipisteeseen. Tämän lisäksi muutoksen avulla halutaan parantaa asiakastytyvääisyyttä vaikuttamalla henkilöstön pysyvyyteen sekä varmistamalla ruoan tasalaatuisuus. Konseptimuutos on rajattu niin, että konseptimuutoksen kohteena oleva ravintola valmistaa itse keiton, jälkiruoan, lisukkeet sekä kahvituotteet. Ainoastaan lämmin ruoka (keittoa lukuun ottamatta) toimitetaan toisesta toimipisteestä. Projektin tavoitteet ja rajaukset on luotu toimitusjohtajan haastattelujen perusteella.

## 7.2 Projektioorganisaatio

Projektisuunnitelmassa on kuvattu projektioorganisaatio, joka tulee toteuttamaan konseptimuutoksen yrityksessä. Projektin ohjausryhmään kuuluvat yrityksen toimitusjohtaja sekä yksi hallituksen jäsen. Yrityksen toimitusjohtaja on myös liiketoimintamallin omistaja. Projektilla on yksi projektipäällikkö ja hänen varahenkilöksi on nimetty yksi yrityksen ravintolapäälliköistä. Projektiryhmään kuuluu kolme yrityksen työntekijää, kaksi kokkia ja yksi ravintolapäällikkö. Projektioorganisaation kokoonpano suunniteltiin projektisuunnitelman suunnittelupalaverissa.

## 7.3 Aikataulu

Projektisuunnitelman aikataulussa on kuvattu projektin toiminnot, niiden ajoitukset sekä vastuuhenkilöt. Projektin toiminnot on suunniteltu yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa sen mukaan, mitkä asiat on toteutettava ennen konseptimuutoksen toimeenpanoa. Jokaiselle toiminnolle on merkitty vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on vastata toiminnon toteutuksesta ajallaan. Jokaisella toiminnolla on tärkeä rooli projektin onnistumisen kannalta.

Toiminnot	Vastuhenkilö	vko 1	vko 2	vko 3	vko 4	vko 5	vko 6	vko 7	vko 8	vko 9	vko 10	vko 11	vko 12
Projektisuunnitelman läpikäynti projektioorganisaation kanssa	Projektipäällikkö	■											
Aloituspalaveri henkilöstön kanssa	Projektipäällikkö		■										
Toteutuksen suunnittelupalaveri projektioorganisaation kanssa	Projektipäällikkö			■									
Henkilöstömuutokset	Toimitusjohtaja				■	■	■						
Tehtäväkuvamuutokset	Toimitusjohtaja				■	■	■						
Henkilöstökustannusten ositus	Toimitusjohtaja							■	■				
Ruokalistan suunnittelu	Ravintolapäällikkö							■	■	■			
Kalustohankinnat	Toimitusjohtaja						■	■	■				
Astiahankinnat	Toimitusjohtaja						■	■	■				
Oma-avontasuunnitelman laatiminen	Kokki								■				
Varahenkilöiden kouluttaminen	Toimitusjohtaja									■	■		
Toteutuspalaveri	Projektipäällikkö									■	■		
Muutoksen toimeenpano	Toimitusjohtaja											■	■
Projektin lopetus ja arviointi	Projektipäällikkö												■

Kuva 8. Projektisuunnitelman toiminnot, aikataulu ja vastuuhenkilöt

Projektin liittyy yhteensä 4 isompaa palaveria, jotka on kirjattu projektisuunnitelman aikatauluun: 1) projektisuunnitelman läpikäynti projektioorganisaation kanssa, 2) aloituspalaveri henkilöstön kanssa, 3) toteutuksen suunnittelupalaveri ja 4) toteutuspalaveri. Tämän lisäksi projektiryhmä ja ohjausryhmä kokoontuvat säännöllisin väliajoin, mutta näitä ei ole merkattu projektisuunnitelman aikatauluun. Projektiin liittyvistä palavereista on kerrottu enemmän luvussa 7.8 Jalkautussuunnitelma sekä luvussa 7.6 palaverikäytännöt ja dokumentointi.

Henkilöstömuutokset ovat oleellinen osa projektiin toteutusta ja näistä vastuussa on yrityksen toimitusjohtaja. Ennen konseptimuutosta ravintolassa on työskennellyt yksi kokki ja yksi ravintolapäällikkö. Henkilömuutosten jälkeen ravintolassa tulee työskentelemään ainoastaan yksi kassatarjoilija. Henkilöstömuutosten lisäksi toimitusjohtaja vastaa tarpeellisista tehtäväkuvamuutoksista sekä henkilöstökustannusten osituksesta oikeille toimipaikoille.

Konseptimuutosta varten on suunniteltava uusi ruokalista ravintolalle ja tästä vastaa ruoan valmistavan toimipisteen ravintolapäällikkö. Uusien ruokalistojen suunnittelu on tarpeellista, sillä kaikki ruoat, joita ravintola on ennen valmistanut itse, eivät kestä kuljetusta, eikä niitä voi näin ollen enää konseptimuutoksen jälkeen tarjoilla. Uusien ruokalistojen suunnittelu auttaa parantamaan ruoan laatua ja näin ollen mahdollistaa korkean asiakastyytyväisyyden ja vähentää turhaa ruoan hävikkiä.

Toimitusjohtaja vastaa projektissa kalusto- ja astiahankinnoista. Näihin hankintoihin kuuluu pakettiauton leasing ja lämpökuljetuslaatikoiden sekä -astioiden hankinta. Auton leasing on tarpeen suunnitella huolella, sillä se on projektin suurin yksittäinen kustannus. Hankinnat tulevat mahdollistamaan ruoan kuljetuksen ravintolasta toiseen ja näin ollen ovat kriittisiä toimia toteuttaa huolella ja ajallaan.

Konseptimuutosta varten on laadittava omavalvontasuunnitelma ruokien kuljetuksia varten. Omavalvontasuunnitelman luomisesta vastaa ruoan valmistavan toimipisteen kokki. Ruokien lämpötila tulee mitata ruoan valmistuksen, kuljetuksen vastaanoton sekä ruoan esillelaiton yhteydessä. Kuten tämän työn teoriaosuudessa mainittiin ruokaviraston mukaan, omavalvontasuunnitelmassa tulee mainita toimenpiteet, joilla elintarvikkeiden laadun heikentyminen kuljetusten aikana pystytään estämään. Mittauksilla ja omavalvontasuunnitelmalla varmistetaan ruokien ja elintarvikkeiden tasalaatuisuus ja turvallisuus.

Varahenkilöiden kouluttamisella varmistetaan, että väliaikaiset resurssipulat pystytään korvaamaan oman henkilökunnan voimin. Varahenkilöiden kouluttamisella on kriittinen rooli konseptimuutoksen kannattavuuden varmistamisessa. Varahenkilöiden kouluttamisesta vastuussa on yrityksen toimitusjohtaja. Kannattavuuden lisäksi koulutuksilla on suuri vaikutus asiakastyytyvyyteen. Kuten työn teoriaosuudessa todettiin, osaava ja asiantunteva henkilöstö, myös sijaistustilanteissa, on ensisijaisen tärkeää asiakastyytyvyyden takaamisessa.

Projektin lopuksi konseptimuutos pannaan toimeen toimitusjohtajan toimesta. Projektin päättäminen sekä projektin arviointi ovat projektipäällikön vastuulla. Projektin päättämisestä sekä sen arvioinnin kriteereistä on kerrottu lisää luvussa 7.9 Projektin päättäminen ja arviointi.

## 7.4 Toimenpide- ja resurssisuunnitelma

Projektisuunnitelman toimenpide- ja resurssisuunnitelmassa kuvataan toiminnot, aloitus- ja lopetuspäivämäärät sekä toteutuneet lopetuspäivämäärät, suunnitellut resurssit ja toteutuneet resurssit. Kuvan 9 taulukko on tarkoitettu täydennettäväksi projektin aloituksessa. Suunnitelmaan ei ole merkitty valmiiksi tarkkoja päivämääriä, sillä projektisuunnitelma on haluttu pitää joustavana aloituksen suhteen, mikäli Covid-19-pandemian vuoksi projektia ei päästä aloittamaan heti vuoden 2021 alussa. Resurssisuunnitelmaan on lisätty ainoastaan kalusto- ja astiahankintoihin varatut resurssit. Kalustohankintoihin on resursoitu pakettiauton 500 euron kuukausimaksut ja astiahankintoihin 1000 euroa lämpösäilytysastioihin sekä 400 euroa kuljetusastioihin. Henkilöstöresurssit päätettiin jättää suunnitelmasta kokonaan pois, sillä kaikki toimet on suunniteltu niin, että ne pystytään toteuttamaan henkilöstön työajalla. Mikäli ylimääräisiä henkilöstökuluja pääsee projektin aikana syntymään, tulee ne kirjata kohtaan toteutuneet resurssit. Toteutuneisiin resursseihin kirjataan myös, paljonko kalusto- ja astiahankintoihin varatuista resursseista käytettiin. Astia- ja kalustehankintoihin varatut resurssit on päätetty tutkimalla hankintojen mahdollisia kustannuksia sekä haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa.

Toiminnot	Vastuuhenkilö	Aloituspvm	Lopetuspvm	Toteutunut lopetuspvm	Resurssit€	Toteutuneet resurssit
Projektisuunnitelman läpikäynti projektiorganisaation kanssa	Projektipäällikkö					
Aloituspalaveri henkilöstön kanssa	Projektipäällikkö					
Toteutuksen suunnittelupalaveri projektiorganisaation kanssa	Projektipäällikkö					
Henkilöstömuutokset	Toimitusjohtaja					
Tehtävänkuvamuutokset	Toimitusjohtaja					
Henkilöstökustannusten ositus	Toimitusjohtaja					
Ruokalistan suunnittelu	Ravintolapäällikkö					
Kalustohankinnat	Toimitusjohtaja				Pakettiauton leasing 500€/kk	
Astiahankinnat	Toimitusjohtaja				Ruuan lämpösäilytysastiat 1000€ Kuljetusastiat 400€	
Omaavontasuunnitelman laatiminen	Kokki					
Varahenkilöiden kouluttaminen	Toimitusjohtaja					
Muutoksen jalkauttaminen	Projektipäällikkö					
Muutoksen toimeenpano	Toimitusjohtaja					
Projektin lopetus ja arviointi	projektipäällikkö					

Kuva 9. Projektisuunnitelman toimenpide- ja resurssisuunnitelma

## 7.5 Projektin toteutuksen riskit

Konseptimuutoksen toteuttamiseen liittyy neljä olennaista riskiä: 1) henkilökunta ei sitoudu muutokseen, 2) kannattavuuslaskelma on epäluotettava, 3) muutos heikentää asiakastytyväisyyttä entisestään ja 4) toimipiste joudutaan sulkemaan väliaikaisesti. Riskejä on projektisuunnitelmassa arvioitu niiden todennäköisyyden ja merkittävyyden perusteella. Projektin toteuttamisen riskit on arvioitu projektin suunnittelupalaverissa.

Riskeistä merkittävin on epäonnistuminen henkilökunnan sitouttamisessa muutokseen. Tämä tarkoittaa sitä, ettei ravintolaan löydetä osaavaa kassatarjoilijaa, joka suostuisi ottamaan työn vastaan yksin työskentelyn takia. Riskin toteutuminen pyritään välttämään sillä, että nykyinen henkilökunta otetaan mukaan muutoksen toteutuksen suunnitteluun hyvissä ajoin. Tämän myötä on mahdollista löytää osaava kassatarjoilija oman henkilökunnan joukosta, eikä tehtävään tarvitsisi rekrytoida uutta työntekijää.

Riski	Syy	Todennäköisyys	Merkittävyys	Toimenpide
Henkilökunta ei sitoudu muutokseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kukaan ei halua työskennellä yksin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sietämätön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilökunta otetaan mukaan hyvissä ajoin muutoksen toteutuksen suunnitteluun</li> </ul>
Kannattavuuslaskelman epäluotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laskelmat on tehty väärin</li> <li>Kustannukset on arvioitu väärin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkittävä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kustannuslaskelma tehdään useasta eri mahdollisesta skenaariosta</li> <li>Kustannuslaskelman tarkistaa asiantuntija</li> </ul>
Muutos heikentää asiakastytyväisyyttä entisestään	<ul style="list-style-type: none"> <li>Isäntäryitys ei luota muutoksen toimivuuteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkittävä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehty muutos ei heikennä palvelua eikä tarjottavan tuotteen laatua</li> </ul>
Toimipiste joudutaan sulkemaan väliaikaisesti	<ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19 viruksesta johtuen asiakaskato</li> <li>Viranomaisen määräys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erittäin todennäköinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkittävä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkka toimenpidesuunnitelma tartuntojen estämiseksi</li> <li>Varautuminen lomautuksiin</li> <li>Joustava projektiakataulu</li> </ul>

**Todennäköisyys**  
 –Erittäin todennäköinen  
 –Mahdollinen  
 –Todennäköinen  
 –Erittäin todennäköinen

**Merkittävyys**  
 –Merkittymätön riski  
 –Vähäinen riski  
 –Keskivertainen riski  
 –Korkea riski  
 –Sietämätön riski

Kuva 10. Projektisuunnitelman riskikartoitus

Riski, että kannattavuuslaskelma olisi epäluotettava, on mahdollinen ja sen merkittävyys muutoksen toteutuksen kannalta on merkittävä. Riskin toteutuessa kustannukset on voitu arvioida väärin, eikä haluttua kannattavuutta synny muutoksen seurauksena. Riskistä merkittävän tekee se, että muutoksen toteutuminen sitoo kuluja jo ennen kannattavuusmuutoksien realisoitumista. Projektin eteen on pitänyt tehdä henkilöstömuutoksia,

sekä käyttää resursseja muutoksen vaatimaan logistiikkaan, esimerkiksi pakettiauton leasingiin. Nämä resursoinnit tekevät konseptimuutoksesta luopumisen hyvin haastavaksi, mikäli todetaan, ettei muutoksella saavutettu tarvittavia kustannussäästöjä.

Kolmas riski, muutos heikentää asiakastyytyväisyyttä entisestään, on mahdollinen ja sen merkittävyys merkittävä. Riski tarkoittaa käytännössä sitä, ettei isäntäyritys luota muutoksen toimivuuteen. Riskin toteutuminen estetään suunnittelemalla muutoksen toteutus niin, ettei tarjottavan palvelun eikä tuotteen laatu kärsi muutoksen seurauksena.

Neljäs riski konseptimuutoksen toteuttamisessa on se, että toimipiste joudutaan sulkemaan väliaikaisesti. Suurimmat syyt riskin toteutumiseen ovat Covid-19-pandemiasta aiheutuva asiakaskato ja pandemian kontrollointiin liittyvät viranomais määräykset. Riskin toteutuminen on erittäin suuri, sillä pandemia on jo aiheuttanut aikaisemmin rajoituksia ravintolatoimintaan, joten mikäli tartuntatapaukset jatkavat nousua, on todennäköistä, että rajoituksia otetaan uudestaan käyttöön. Tämä riski toteutuessaan on arvioitu olevan merkittävydeltään merkittävä. Merkittävän siitä tekee se, että konseptimuutosprojektiä ei pystytä tänä aikana viemään suunnitellusti eteenpäin. Riskin toteutumista pyritään välttämään kolmella seuraavalla toimenpiteellä: 1) Tartuntojen estämiseksi on jo luotu tarkka toimenpidesuunnitelma, joka lisää asiakkaiden turvallisuudentuntua asioida ravintolassa pandemiasta huolimatta. 2) Yritys varautuu jo ennen pandemiatilanteen kiihtymisvaihetta mahdollisiin lomautuksiin. 3) Projektisuunnitelman aikataulusta tehdään joustava, jolloin se voidaan toteuttaa tarvittaessa vasta vuoden 2021 syksyllä tai pandemiatilanteen helpottaessa.

## 7.6 Palaverikäytännöt ja dokumentointi

Projektin toteutusta varten projektisuunnitelmaan luotiin ohjeistus palaverikäytännöistä ja dokumentoinnista. Näillä ohjeistuksilla halutaan taata projektin onnistuminen suunnitelman mukaan. Säännölliset palaverit ovat tärkeitä, jotta koko projektiorganisaatio pysyy tietoisena mitä projektissa ollaan tekemässä ja miten se etenee. Tämän lisäksi mahdollisten ongelmien ratkaiseminen on hyvä tehdä projektiorganisaation kesken. Projektin palaverikäytännöt ja dokumentointiohjeet on suunniteltu toimitusjohtajan haastattelujen perusteella.

Projektisuunnitelmassa on määritelty, että projektin ohjausryhmä kokoontuu kerran kahdessa viikossa ja projektiryhmä kerran viikossa. Kaikissa kokouksissa valitaan sihteeri, joka luo kokouksesta muistion ja lähettää sen kaikille osallistujille sekä lataa sen projektia varten luotuun Google Drive -kansioon. Projektipäällikkö toimii aina kokouksen koolle kutsujana ja puheenjohtajana. Viestintä tapahtuu ohjaus- ja projektiryhmille sähköpostitse sekä projektia varten perustetun Whatsapp-ryhmän kautta.

## 7.7 Projektin mittarit ja seuranta

Projektin etenemistä mitataan kahdella eri mittarilla, jotka ovat kustannusten seuranta ja aikataulussa pysyminen. Kustannuksia seurataan kerran viikossa ja siitä vastaa yrityksen toimitusjohtaja. Kustannusten seuraaminen viikoittain on tärkeää, jotta projektista saadaan kannattava, eikä siihen käytetä suunniteltua enempää resursseja. Aikataulussa pysymisen seuranta suoritetaan myös kerran viikossa ja tästä on vastuussa projektipäällikkö. Aikataulussa pysyminen on tärkeää projektin kannalta, sillä mikäli yksi projektin toiminto myöhästyy, se voi vaarantaa projektin muiden toimintojen loppuun viemisen sovitussa aikataulussa. Projektin mittaristo on suunniteltu yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa projektisuunnitelman luontia varten järjestetyssä suunnittelupalaverissa. Projektin mittareihin on otettu mukaan nämä kaksi mittaria, sillä niiden seuraamisella pystytään parhaiten takaamaan projektin suunnitelman mukainen toteutuminen.

Projektissa seurattava mittari	Seurannan frekvenssi	Vastuuhenkilö
Kustannusten seuranta	1 x vko	Toimitusjohtaja
Aikataulussa pysyminen	1 x vko	Projektipäällikkö

Kuva 11. Projektin mittarit ja niiden seurannan frekvenssi

## 7.8 Jalkautussuunnitelma

Konseptimuutoksen jalkautus on tärkeää, sillä muutokseen on tarkoitus saada sitoutettua koko yrityksen henkilökunta. Konseptimuutoksen onnistuminen suunnitellusti vaatii motivoituneen henkilökunnan, joka ymmärtää, miksi muutos on tarpeellinen ja miksi se halutaan toteuttaa. Konseptimuutoksen jalkauttamisella voidaan myös ennaltaehkäistä yrityksen työntekijöissä aiheutuvaa muutosvastarintaa, millä on vaikutusta projektin onnistumiseen. Muutosvastarinnan esiintyminen on tyypillistä kaikilla organisaatiotasolla, mutta sen toteutumiseen voidaan vaikuttaa panostamalla riittävää, oikea-aikaiseen ja oikeita kanavia pitkin tapahtuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Jalkautussuunnitelma on luotu yrityksen toimitusjohtajan kanssa yhteistyössä. Jalkautussuunnitelman ensimmäinen vaihe on projektisuunnitelman läpikäynti. Tässä vaiheessa projektisuunnitelman läpikäyntiin osallistetaan koko projektiorganisaatio projektipäällikön johdolla. Tällä halutaan varmistaa koko projektiorganisaation sitoutuminen projektin toimintatapoihin sekä tavoitteisiin.

Projektisuunnitelman läpikäynnin jälkeen järjestetään aloituspalaveri henkilöstön kanssa. Palaverissa on tärkeä kuulla henkilöstön kommentit ja kehitysehdotukset konseptimuutosta koskien, sillä koko henkilökunta halutaan motivoida mukaan muutokseen. Yritys on myös aina ollut hyvin avoin kuulemaan henkilöstönsä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Tämä halutaan säilyttää myös osana tätä projektia.

Aloituspalaverin jälkeen projektin ohjausryhmä sekä projektiryhmä kokoontuvat toteutuksen suunnittelupalaveriin keskustelemaan henkilöstöltä saaduista kommentteista ja kehitysehdotuksista sekä suunnittelemaan projektin toteutusta henkilöstön kommenttien sekä projektisuunnitelman pohjalta.

Ennen konseptimuutoksen toteuttamista järjestetään toteutuspalaveri, jossa käydään läpi konseptimuutoksen toteuttaminen läpi henkilökunnan kanssa. Tämä on tärkeää, jotta koko henkilökunta on tietoinen muutoksesta ja miten se tulee vaikuttamaan heidän työhönsä. Tämän lisäksi henkilökunta pääsee kuulemaan, miten heidän kommenttinsa on otettu huomioon toteutusta suunniteltaessa.

## 7.9 Projektin päättäminen ja arviointi

Projektisuunnitelmaan on määritelty projektin päättämisen kriteerit. Näitä kriteerejä ovat se, että projektista on tiedotettu koko henkilökuntaa, henkilömuutokset on tehty ja uusi toimintamalli on otettu käyttöön. Projektin päättämisen kriteerien määrittäminen on tärkeää sillä, jokaisella projektilla tulee olla selkeä alku sekä loppu. Projektin onnistumista voidaan projektin päätyttyä arvioida mittaamalla asiakastytyväisyys ja vertaamalla tuloksia aikaisempiin asiakastytyväisyyskyselyihin. Tämän lisäksi asiakastytyväisyydestä saadaan tietoa asiakaspalautteiden muodossa. Projektin tavoitteiden voidaan asiakastytyväisyyden osalta nähdä onnistuneeksi, mikäli asiakastytyväisyys paranee konseptimuutoksen seurauksena.

Projektin onnistumista arvioidaan asiakastytyväisyyden lisäksi kannattavuuden mittareilla. Kannattavuuden mittareita ovat liikeulosprosentti, katetuotto-prosentti ja liikevaihdon kasvuprosentti. Projektin jälkeen mitattuja tuloksia voidaan verrata tässä työssä esitettyyn vuoden 2021 ennusteeseen. Projektin onnistumisen mittarit on valittu tämän työn teoriaosuuden pohjalta ja ne on hyväksytetty yrityksen toimitusjohtajalla.

## 8 Johtopäätökset

Työn tarkoitus oli selvittää, onko yrityksen kanssa yhteistyössä suunniteltu konseptimuutos kannattava yrityksen pienimmän ravintolan osalta ja miten se kannattaisi toteuttaa. Työssä tehtiin laskelmat konseptimuutoksen kannattavuudesta (liite 2) vertaamalla toimitusjohtajan vuoden 2021 ennustetta vuoden 2019 tuloslaskelmaan. Kannattavuuden lisäksi työssä käsiteltiin konseptimuutoksen vaikutuksia ravintolan asiakastytyväisyyteen. Näiden lisäksi työllä haluttiin antaa vastaus siihen, miten konseptimuutos oli paras toteuttaa. Tätä varten työssä luotiin projektisuunnitelma projektin toteutusta varten.

Ravintolan kannattavuutta haluttiin lähteä kehittämään vaikuttamalla muuttuviin kustannuksiin. Tällöin saatiin katteesta aikaisempaa korkeampi ja paine kiinteisiin kustannuksiin pieneni. Konseptimuutoksen voi tämän työn perusteella nähdä olevan kannattava. Laskelmat osoittavat, että konseptimuutoksen jälkeen ravintolan tulos saadaan nousemaan, vaikka liikevaihto laskisikin Covid-19-pandemian vaikutuksesta.

Muuttuvien kustannusten määrää saadaan muutoksen ansiosta laskettua huomattavasti vähentämällä vuokratyövoiman käyttöä. Vuokratyövoiman käyttö on muutenkin ollut ravintolalle haastavaa, sillä jatkuvasti vaihtuvalla henkilökunnalla on ollut heikentävä vaikutus ruoan laatuun. Konseptia muuttamalla päästään työvoiman kannalta sekä kannattavampaan, että asiakaslähtoisempään ratkaisuun. Muutoksen ansiosta myös muut henkilöstökulut pienenevät. Kapasiteetin hyväksikäyttöä pystytään konseptimuutoksen seurauksena tehostamaan keskittämällä osa töistä toiseen toimipisteeseen. Näin ollen työntekijöiden työaika saadaan tehostettua, kun jokaisella työntekijällä on konseptimuutoksen jälkeen tärkeämpi rooli toiminnan kannalta.

Ravintolan liikevaihdon on ennustettu laskevan vuonna 2021, sillä Covid-19-pandemia vaikuttaa suuresti ravintola-alan yrityksiin. Yritys on kuitenkin tehnyt toimenpiteitä, joiden avulla toiminta saadaan varmistettua pandemiasta huolimatta, mikäli yleisiä ohjeistuksia ravintoloiden sulkemisista ei saada. Ennusteessa on laskettu, että vaikka pandemiatilanne tulee vaikuttamaan suuresti asiakkaiden määrään ja näin myös liikevaihtoon keväällä 2021, paranevat asiakasmäärät pandemiatilanteen laantuessa jopa vuoden 2019 yli.

Ravintolan tuloksen ennustetaan nousevan konseptimuutoksen myötä noin 10 000 euroa, vaikka liikevaihto laskisikin. Tämän perusteella voidaan todeta, että konseptimuutokselle on suuri tarve, eikä tämänhetkisen konsepti sovi yrityksen pienimmälle ravintolalle. Henkilöstömuutoksilla sekä vuokratyövoiman käytön poistamisella tulisi muutoksen myötä olemaan suuri positiivinen vaikutus ravintolan kannattavuuteen.

Konseptimuutoksessa kannattavuuden lisäksi halutaan parantaa myös asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyyden paraneminen on seurausta konseptimuutoksessa tehtävistä henkilöstömuutoksista sekä ruoan valmistusprosessin muuttamisesta. Tehtävät toimenpiteet auttavat saavuttamaan halutun ruoan laadun ja pitämään tämän laadun tasaisena. Henkilökunnan toiminnalla on suora vaikutus ruoan laatuun ja asiakaspalvelun tasoon, joten kun henkilökunnan osaavuus varmistetaan, myös palvelun taso sekä tuotteen laatu saadaan nousemaan.

Laaditulla projektisuunnitelmalla (liite 1) varmistetaan konseptimuutosprojektin onnistuminen. Projektisuunnitelmaan laadittu projektiorganisaatio, aikataulu ja toiminnot, toimenpide- ja resurssisuunnitelma, riskikartoitus, palaverikäytännöt ja dokumentointi, mittarit, jalkautussuunnitelma sekä projektin päättäminen ja arviointi ovat kaikki kriittisiä osia projektin toteutuksen kannalta. Tarkasti ja huolella suunniteltu projekti helpottaa projektin toteuttamista ja sitä noudattamalla on mahdollista saada vietyä projekti aikataulussa maaliin. Projektin jalkauttaminen on myös tärkeä osa projektia, sillä hyvällä jalkautuksella voidaan välttää mahdollinen muutosvastarinta. Yrityksen johto oli erittäin tyytyväinen luotuun projektisuunnitelmaan ja piti sitä hyödyllisenä lisänä projektin toteutusta ajatellen.

Työn toteutuksen aikana selvisi, että ravintolan kannattavuutta voi olla mahdollista parantaa entisestään kiinnittämällä huomiota ostoihin. Konseptimuutoksen seurauksena ostoja pystytään pienentämään ainoastaan 0,5 % liikevaihtoon suhteutettuna. Muutoksen jälkeenkin ostojen osuus liikevaihdosta on 45 %. Ostojen osuuden liikevaihdosta nähdään olevan korkea ja ostokulujen pienentämiseen kannattaa yrityksen kiinnittää huomiota konseptimuutoksen toteutuksen jälkeen.

Ostojen osuuden lisäksi työn toteutuksen aikana ilmeni, että yrityksen olisi hyvä kiinnittää jatkossa huomiota varastonhallintaan sekä varaston kiertoon. Ennen konseptimuutosta varastonhallinnalle ei ole ollut varsinaista tarvetta, sillä jokaisella ravintolalla on ollut oma varastonsa, ja seuranta on ollut kohtuullisen helppoa. Konseptimuutoksen toteutuessa yhteen varastoon varastoidaan kahden ravintolan raaka-aineita, joten varastojen seuranta korostuu. Mikäli kulut halutaan osittaa oikeille toimipisteille, tulee varaston seuranta kehittää. Tämän lisäksi varaston kiertonopeutta olisi jatkossa hyvä seurata, sillä sen avulla on mahdollista vähentää ostojen kuluja sekä seurata, ostetaanko raaka-aineita enemmän kuin myynnin puolesta olisi tarve.

Työn tavoitteet saatiin saavutettua ja tuloksena voidaan todeta, että suunniteltu konseptimuutos on kannattava ja se voidaan toteuttaa projektina. Työn tulokset ovat todella arvokkaita yritykselle, sillä ne todistavat, että yrityksen pienimmän ravintolan konsepti ei ole tällä hetkellä tuottoisa ja muutosta kaivataan. Myös projektisuunnitelma on tärkeä osa projektia, sillä sen avulla yritys pystyy toteuttamaan projektin suunnitelman mukaan

ja niin, että halutut tavoitteet sekä säästöt saavutetaan. Työn tuloksena syntyneet kustannuslaskenta ja projektisuunnitelma tullaan molemmat ottamaan käyttöön yrityksen toimesta. Yritys aikoo toteuttaa konseptimuutoksen ensi vuoden aikana, sillä työn tuotteenä syntynyt kustannuslaskelma todistaa, että muutokselle on tarve, eikä toiminta ole tällä hetkellä tarpeeksi tehokasta. Konseptimuutos tullaan toteuttamaan projektina ja sen toteuttamiseen hyödynnetään tässä työssä laadittua projektisuunnitelmaa.

## Lähteet

A. Puusa, H. Reijonen, P. Juuti, T. Laukkanen. 2015. Akatemiasta Markkinapaikalle, Jotaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum pro.

Aarnikoivu, Henrietta. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.

Anna. 2015. Miksi varaston kiertonopeuden seuraaminen on tärkeää. Yanca Oy LTD. <<https://yanca.fi/varaston-kiertonopeuden-seuraaminen-on-tarkeaa/>> Luettu 1.10.2020.

Niskavaara, Eeva. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Juva: WSOY Pro OY.

Kuusela, H. & Ollikainen R. 2005. Riskit ja riskien hallinta. Tampere University Press.

Löytänä Janne & Korhikoski Kari. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Talentum.

Kannattavuuden suunnittelu ja hallinta. verkkoaineisto. Koulutus & matkailu Selander Oy. <<https://www.selanderoy.fi/digikirja/5-kannattavuuden-suunnittelu-ja-hallinta/>> Luettu 1.9.2020.

Katetuottolaskenta. verkkoaineisto. Yritystoiminta. <<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/katetuottolaskenta>> Luettu 19.8.2020.

Kuljetusten ja varastoinnin omavalvonta. verkkoaineisto. Ruokavirasto. <<https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/elintarvikeala/kuljetus/omavalvonta/>> Luettu 1.9.2020.

Lappi, Timo. 2020. Sallittujen asiakaspaikkojen määrä tulee nostaa 75 prosenttiin – muuten suurta osaa lomautetuista työntekijöistä ei voida kutsua töihin. verkkoaineisto. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa. <<https://www.epressi.com/tiedotteet/matkailu/matkailu-ja-ravintolapalvelut-mara-sallittujen-asiakaspaikkojen-maara-tulee-nostaa-75-prosenttiin-muuten-suurta-osaa-lomautetuista-tyontekijoista-ei-voida-kutsua-takaisin-toihin.html>> Luettu 5.9.2020.

Miten projektisuunnitelma tehdään. verkkoaineisto. HAMK Unlimited. <<https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/miten-projektisuunnitelma-tehdaan/#.X55v7lgzZPY>> Luettu 3.9.2020.

Ostot. verkkoaineisto. Yritystoiminta. <<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/ostot>> Luettu 1.9.2020

Pikaopas: Työtehotavoite kannattavuuden ja palvelutason ohjauksessa. verkkoaineisto. Maraplan. <[https://maraplan.fi/wp-content/uploads/2019/01/maraplan\\_pikaopas\\_tyotehokkuus.pdf](https://maraplan.fi/wp-content/uploads/2019/01/maraplan_pikaopas_tyotehokkuus.pdf)> Luettu 1.9.2020.

Projektinhallinta, Riskienhallinta. verkkoaineisto. Puro.net <[https://proha.purot.net/riskien\\_hallinta](https://proha.purot.net/riskien_hallinta)> Luettu 17.8.2020.

Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Helsinki: Talentum.

Rissanen, Tapio. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus eräiden elintarvikehuoneistojen elintarvikehygieniasta 905/2007. 2007. verkkoaineisto. Finlex. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070905?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Sosiaali%20ja%20terveysministeri%C3%B6n%20asetus%20er%C3%A4iden%20elintarvikehuoneistojen%20elintarvikehygieniasta#Pidp446626448>> Luettu 20.8.2020.

Torkkola, Sari. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talentum.

Tunnusluvut. verkkoaineisto. Asiakastieto. <<https://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm>> Luettu 19.8.2020.

Tunnusluvut: Kannattavuus. verkkoaineisto. Taloustutka. <<https://product.taloustutka.fi/tunnusluvut-kannattavuus/>> Luettu 19.8.2020.

Jalava, U. & Keinonen, K.J. 2008. Projektin suunnittelu. Orananet.

Yritystoiminnan kannattavuus. verkkoaineisto. Koulutus & matkailu Selander Oy.

<<https://www.selanderoy.fi/digikirja/3-yritystoiminnan-kannattavuus/>> Luettu 1.9.2020.

## Projektisuunnitelma

# Konseptimuutos – Yritys X

---

PROJEKTISUUNNITELMA

PVM: 20.10.2020

LAATIJA: HANNA-MARI PAJARI

## SISÄLTÖ

---

- 3 Tavoitteet ja rajaukset
- 4 Projektioorganisaatio
- 5 Aikataulu
- 6 Toimenpide- ja resurssisuunnitelma
- 7 Riskit
- 8 Palaverikäytännöt ja dokumentointi
- 9 Projektin mittarit ja seuranta
- 10 Jalkautussuunnitelma
- 11 Projektin päättäminen ja arviointi

## TAVOITTEET JA RAJAUKSET

Tavoitteet	Rajaukset
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Parantaa ravintolan kannattavuutta vähentämällä henkilökuluja ja siirtämällä tuotantoa toiseen toimipisteeseen.</li><li><input type="checkbox"/> Parantaa ravintolan asiakastytyvääisyyttä vaikuttamalla henkilöstön pysyvyyteen sekä varmistamalla ruoan tasalaatuisuus.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Lämmin ruoka toimitetaan ravintolaan yrityksen toisesta toimipisteestä.</li><li><input type="checkbox"/> Ravintola valmistaa itse keiton, jälkiruoan, lisukkeet sekä kahvilatuotteet.</li></ul>

## PROJEKTIORGANISAATIO

- Projektin ohjausryhmä: Toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen
- Liiketoimintamallin omistaja: Toimitusjohtaja
- Projektipäällikkö ja varahenkilö: Projektipäällikkö ja ravintolapäällikkö (vara)
- Projektiryhmä: Ravintolapäällikkö, Kokki ja toisen ravintolan ravintolapäällikkö

## AIKATAULU

Toiminnot	Vastuhenkilö	vko 1	vko 2	vko 3	vko 4	vko 5	vko 6	vko 7	vko 8	vko 9	vko 10	vko 11	vko 12
Projektisuunnitelman läpikäynti projektijärjestelyssä	Projektipäällikkö	■											
Aloituspäätös henkilöstön kanssa	Projektipäällikkö		■										
Toteutuksen suunnittelupalaveri projektijärjestelyssä	Projektipäällikkö			■									
Henkilöstömuutokset	Toimitusjohtaja				■	■	■						
Tehtäväkuvausten muuttaminen	Toimitusjohtaja				■	■	■						
Henkilöstökustannusten ositus	Toimitusjohtaja							■	■				
Ruokailun suunnittelu	Ravintolapäällikkö							■	■	■			
Kalustohankinnat	Toimitusjohtaja						■	■	■				
Astiahankinnat	Toimitusjohtaja						■	■	■				
Omaavontosuunnitelman laatiminen	Kokki								■	■			
Varahenkilöiden kouluttaminen	Toimitusjohtaja									■	■		
Toteutuspalaveri	Projektipäällikkö									■	■		
Muutoksen toimeenpano	Toimitusjohtaja											■	■
Projektin lopetus ja arviointi	Projektipäällikkö												■

## TOIMENPIDE- JA RESURSSISUUNNITELMA

Toiminnot	Vastuhenkilö	Aloituspvm	Lopetuspvm	Toteutunut lopetuspvm	Resurssit€	Toteutuneet resurssit
Projektisuunnitelman läpikäynti projektijärjestelyssä	Projektipäällikkö					
Aloituspäätös henkilöstön kanssa	Projektipäällikkö					
Toteutuksen suunnittelupalaveri projektijärjestelyssä	Projektipäällikkö					
Henkilöstömuutokset	Toimitusjohtaja					
Tehtäväkuvausten muuttaminen	Toimitusjohtaja					
Henkilöstökustannusten ositus	Toimitusjohtaja					
Ruokailun suunnittelu	Ravintolapäällikkö					
Kalustohankinnat	Toimitusjohtaja				Pakettiauton leasing 500€/kk	
Astiahankinnat	Toimitusjohtaja				Ruuan lämpösäilytysastiat 1000€ Kuljetusastiat 400€	
Omaavontosuunnitelman laatiminen	Kokki					
Varahenkilöiden kouluttaminen	Toimitusjohtaja					
Muutoksen jalkauttaminen	Projektipäällikkö					
Muutoksen toimeenpano	Toimitusjohtaja					
Projektin lopetus ja arviointi	projektipäällikkö					

## RISKIT

**Todennäköisyys**  
-Erittäin todennäköinen  
-Mahdollinen  
-Erittäin todennäköinen

**Merkittävyys**  
-Alennettua riskiä  
-Yleinen riski  
-Erittäin riski  
-Alennettua riskiä  
-Erittäin riski

Riski	Syy	Todennäköisyys	Merkittävyys	Toimenpide
Henkilökunta ei sitoudu muutokseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kukaan ei halua työskennellä yksin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sietämätön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilökunta otetaan mukaan hyvissä ajoin muutoksen toteutuksen suunnitteluun</li> </ul>
Kannattavuuslaskelman epäluotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laskelmat on tehty väärin</li> <li>Kustannukset on arvioitu väärin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkittävä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kustannuslaskelma tehdään useasta eri mahdollisesta skenaariosta</li> <li>Kustannuslaskelman tarkistaa asiantuntija</li> </ul>
Muutos heikentää asiakastytyväisyyttä entisestään	<ul style="list-style-type: none"> <li>Isäntäyritys ei luota muutoksen toimivuuteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkittävä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehty muutos ei heikennä palvelua eikä tarjottavan tuotteen laatua</li> </ul>
Toimipiste joudutaan sulkemaan väliaikaisesti	<ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19 viruksesta johtuen asiakaskato</li> <li>Viranomaisen määräys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erittäin todennäköinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkittävä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkka toimenpidesuunnitelma tartuntojen estämiseksi</li> <li>Varautuminen lomautuksiin</li> <li>Joustava projektiaikataulu</li> </ul>

## PALAVERIKÄYTÄNNÖT JA DOKUMENTOINTI

### Ohjausryhmä:

- Ohjausryhmä kokoontuu kerran kahdessa viikossa

### Projektiryhmä:

- Projektiryhmä kokoontuu kerran viikossa

- Kaikissa kokouksissa valitaan sihteeri, joka luo kokouksesta muistion ja lähettää sen kaikille osallistujille sekä lataa sen projektia varten luotuun Google Drive kansioon.
- Projektipäällikkö toimii aina kokouksen koolle kutsujana ja puheenjohtajana
- Viestintä tapahtuu ohjaus- ja projektiryhmälle sähköpostitse sekä projektia varten perustetun Whatsapp ryhmän kautta

## PROJEKTIN MITTARIT JA SEURANTA

Projektissa seurattava mittari	Seurannan frekvenssi	Vastuuhenkilö
Kustannusten seuranta	1 x vko	Toimitusjohtaja
Aikataulussa pysyminen	1 x vko	Projektipäällikkö

## JALKAUTUSSUUNNITELMA

- Projektisuunnitelma läpikäyminen
  - Projektisuunnitelman läpikäymiseen osallistetaan koko projektiorganisaatio projektipäällikön johdolla.
  - Tällä varmistetaan projektiorganisaation sitoutuminen projektin toimintatapoihin ja tavoitteisiin.
- Aloituspalaveri henkilöstön kanssa
  - Kuullaan henkilöstön kommentit ja kehitysehdotukset konseptimuutokseen.
- Toteutuksen suunnittelupalaveri
  - Henkilöstön kommenttien ja kehitysehdotusten läpikäynti sekä toteutuksen suunnittelu projektiorganisaation kanssa.
- Ennen toteutusta
  - Käydään konseptimuutosprojektin toteuttaminen läpi henkilökunnan kanssa.

## PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN JA ARVIOINTI

---

- Projektin päättämisen kriteerit
  - Projektista on tiedotettu koko henkilökuntaa
  - Henkilömuutokset on tehty
  - Uusi toimintamalli on otettu käyttöön
  
- Onnistumisen arviointi
  - Asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyys
  - Kannattavuus
    - liiketulos%
    - katetuotto%
    - liikevaihdonkasvu%



## Kannattavuuslaskelma

### Tuloslaskelma 2019

Tili	To- teuma 2019	% suhteu- tettuna liike- vaihtoon
3000 Myynti	296 206	
<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>296 206</b>	100,0
Valmisteveraston lis/väh	0	0,0
Valmistus omaan käyttöön	0	0,0
3800 Saadut avustukset ja tuet	0	0,0
3980 Muut tuotot	0	0,0
3981 Henkilökunnan ruokailu	2 487	0,8
<b>Liiketoiminnan muut tuotot</b>	<b>2 487</b>	<b>0,8</b>
4000 Ostot	134 800	45,5
4010 Käyttötarvikkeet	9000	3,0
4110 Yhteisöhankinnat	0	0,0
4230 Ostojen alennukset	0	0,0
4260 Palautetut tavarat ja päällykset	0	0,0
4270 Saadut vahingonkorvaukset ja avustukset	0	0,0
4290 Rahdit, huolinta ja muut hankintakulut	0	0,0
4480 Vuokrattu työvoima	22540	7,6
<b>Muuttuvat kustannukset</b>	<b>166 340</b>	<b>56,2</b>
5000 Työssäoloajan normaalipalkat	62 000	20,9
5100 Lisät ja korvaukset	0	0,0
5300 Loma-ajan ja sosiaalipalkat	6 820	2,3
5400 Luontoisedut	0	0,0
5470 Saadut korvaukset palkoista	0	0,0
5990 Luontoisetujen vastatili	0	0,0
6100 Eläkevakuutusmaksut	11 780	4,0
6300 Sosiaaliturvamaksut	620	0,2
6400 Pakolliset vakuutusmaksut	1 166	0,4
6500 Muut henkilöstön vakuutusmaksut	0	0,0
7000 Vapaaehtoiset henkilösivukulut	0	0,0
7001 Työvaatteet	600	0,2
7002 Työterveyshuolto	486	0,2
<b>Henkilöstökustannukset</b>	<b>83 472</b>	<b>28,2</b>
7200 Toimitilakulut	12 000	4,1
7201 Muut toimitilakulut	2 000	0,7
7202 Huoneistokulut/ Somistus	200	0,1
7360 Siivous ja puhtaanapito	0	0,0

7380 Vesi ja jätevesi	0	0,0
7390 Sähkö	0	0,0
7500 Ajoneuvokulut	0	0,0
7501 Autoleasing	3 600	1,2
7510 Ajoneuvovakuutukset ja -verot	456	0,2
7520 Ajoneuvojen polttoaineet	792	0,3
7530 Ajoneuvojen huolto ja korjaus	0	0,0
7640 Atk-laite ja -ohjelmakulut	1 404	0,5
7641 Tietoliikenne	804	0,3
7710 Kone- ja kalustokulut	672	0,2
7720 Kone- ja kalustovuokrat	0	0,0
7740 Kone- ja kalustohankinnat <3 v	0	0,0
7800 Matkakulut	0	0,0
7950 Edustuskulut	0	0,0
8000 Maksetut myyntiprovisiot	0	0,0
8050 Markkinointikulut	1 500	0,5
8370 Ostetut hallintopalvelut	4 800	1,6
8450 Muut hallintokulut (2019 alk. tiliöimät- tömät)	0	0,0
8451 Hallintokulut	0	0,0
8452 Toimistotarvikkeet	250	0,1
8453 Muut vakuutukset	0	0,0
8454 Puhelin ja tietoliikenne	0	0,0
8455 Rahaliikenteen kulut	1 200	0,4
8540 Posti- ja lähettikulut	0	0,0
8630 Lomakkeet ja painatuskulut	0	0,0
8700 Muut liikekulut	0	0,0
8801 Vähennyskelvottomat sakot ja rangaistukset	0	0,0
8802 Vähennyskelvottomat veronkorotukset ja kulut	0	0,0
8890 Täsmäytyserot	0	0,0
<b>Muut kustannukset yhteensä</b>	<b>29 678</b>	<b>10,0</b>
9160 Muut korko- ja rahoitustuotot, muut	0	0,0
9440 Korkokulut ja muut rahoituskulut, muut	0	0,0
9441 Korkokulut	0	0,0
9442 Rahoituskulut	0	0,0
9460 Korkokulut rahoituslaitoslainoista	0	0,0
9560 Lainojen hoitokulut	0	0,0
9610 Perimiskulut	0	0,0
Rahoitustuotot ja -kulut	0	0,0
Tilinpäätössiirrot	0	0,0
9900 Tilikauden ja aikaisempien tilikausien ve- rot	0	0,0

Verot	0	0,0
Vähemmistöosuudet	0	0,0
<b>Tulos</b>	<b>16 716</b>	<b>5,6</b>

## Kaavat

liiketulos %	5,64	
Katetuotto €	129 866	
Katetuotto%	43,84314	
Henkilöstökustannukset	83 472	
Henkilöstökustannukset + vuokratyövoima	106 012	
Henkilöstökustannukset + vuokratyövoima / liikevaihto	35,8	%
Muut kustannukset	29 678	
Tulos	16 716	

## Ennuste 2021

Tili	Ennuste 2021	% suhteutettuna liikevaihtoon
3000 Myynti	280 000	
<b>LIIKEVAIHTO</b>	<b>280 000</b>	100,0
Valmisteveraston lis/väh	0	0,0
Valmistus omaan käyttöön	0	0,0
3800 Saadut avustukset ja tuet	0	0,0
3980 Muut tuotot	0	0,0
3981 Henkilökunnan ruokailu	1 300	0,5
Liiketoiminnan muut tuotot	1 300	0,5
4000 Ostot	126 000	45,0
4010 Käyttötarvikkeet	8800	3,1
4110 Yhteisöhankeinnot	0	0,0
4230 Ostojen alennukset	0	0,0
4260 Palautetut tavarat ja päällykset	0	0,0
4270 Saadut vahingonkorvaukset ja avustukset	0	0,0
4290 Rahdit, huolinta ja muut hankintakulut	0	0,0
4480 Vuokrattu työvoima	0	0,0
<b>Muuttuvat kysyannukset</b>	<b>134 800</b>	48,1
5000 Työssäoloajan normaalipalkat	64 000	22,9
5100 Lisät ja korvaukset	0	0,0
5300 Loma-ajan ja sosiaalipalkat	7 040	2,5
5400 Luontoisedut	0	0,0

5470 Saadut korvaukset palkoista	0	0,0
5990 Luontoisetujen vastatili	0	0,0
6100 Eläkevakuutusmaksut	12 160	4,3
6300 Sosiaaliturvamaksut	640	0,2
6400 Pakolliset vakuutusmaksut	1 203	0,4
6500 Muut henkilöstön vakuutusmaksut	0	0,0
7000 Vapaaehtoiset henkilösivukulut	0	0,0
7001 Työvaatteet	600	0,2
7002 Työterveyshuolto	486	0,2
<b>Henkilöstökustannukset</b>	<b>86 129</b>	<b>30,8</b>
7200 Toimitilakulut	12 000	4,3
7201 Muut toimitilakulut	2 000	0,7
7202 Huoneistokulut/ Somistus	200	0,1
7360 Siivous ja puhtaanapito	0	0,0
7380 Vesi ja jätevesi	0	0,0
7390 Sähkö	0	0,0
7500 Ajoneuvokulut	0	0,0
7501 Autoleasing	6 600	2,4
7510 Ajoneuvovakuutukset ja -verot	456	0,2
7520 Ajoneuvojen polttoaineet	792	0,3
7530 Ajoneuvojen huolto ja korjaus	0	0,0
7640 Atk-laite ja -ohjelmakulut	1 404	0,5
7641 Tietoliikenne	804	0,3
7710 Kone- ja kalustokulut	1 672	0,6
7720 Kone- ja kalustovuokrat	0	0,0
7740 Kone- ja kalustohankinnat <3 v	0	0,0
7800 Matkakulut	0	0,0
7950 Edustuskulut	0	0,0
8000 Maksetut myyntiprovisiot	0	0,0
8050 Markkinointikulut	1 500	0,5
8370 Ostetut hallintopalvelut	4 800	1,7
8450 Muut hallintokulut (2019 alk. tiliöimät- tömät)	0	0,0
8451 Hallintokulut	0	0,0
8452 Toimistotarvikkeet	250	0,1
8453 Muut vakuutukset	0	0,0
8454 Puhelin ja tietoliikenne	0	0,0
8455 Rahaliikenteen kulut	1 200	0,4
8540 Posti- ja lähettikulut	0	0,0
8630 Lomakkeet ja painatuskulut	0	0,0
8700 Muut liikekulut	0	0,0
8801 Vähennyskelvottomat sakot ja rangaistukset	0	0,0

8802 Vähennyskelvottomat veronkorotukset ja kulut	0	0,0
8890 Täsmäytyserot	0	0,0
<b>Muut kustannukset yhteensä</b>	<b>33 678</b>	<b>12,0</b>
9160 Muut korko- ja rahoitustuotot, muut	0	0,0
9440 Korkokulut ja muut rahoituskulut, muut	0	0,0
9441 Korkokulut	0	0,0
9442 Rahoituskulut	0	0,0
9460 Korkokulut rahoituslaitoslainoista	0	0,0
9560 Lainojen hoitokulut	0	0,0
9610 Perimiskulut	0	0,0
Rahoitustuotot ja -kulut	0	0,0
Tilinpäätössiirrot	0	0,0
9900 Tilikauden ja aikaisempien tilikausien verot	0	0,0
Verot	0	0,0
Vähemmistöosuudet	0	0,0
<b>Tulos</b>	<b>26 693</b>	<b>9,5</b>

## Kaavat

Liiketulos-%	9,53	%
Katetuotto	145 200	
Katetuotto-%	51,86	%
Liikevaihdon kasvu	-16 206	
Liikevaihdon kasvu-%	-5,47	%
Henkilöstökustannukset	86 129	
Henkilöstökustannukset + vuokratyövoima	86 129	
Säästöt henkilöstö- ja vuokratyövoiman kustannuksissa	19 882,4	
Henkilöstökustannukset + vuokratyövoima / liikevaihto	30,8	%
Kokonaiskustannusten lasku suhteessa liikevaihtoon	5,03	%