

Tuottojohtaminen kahvilaliiketoiminnassa

Tuottojohtamisen suunnitelma Kahvila X:lle

LAB-ammattikorkeakoulu

Restonomi (AMK), Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto

2021

Kati Leinonen, Saana Suihkonen

Tiivistelmä

Tekijät Leinonen, Kati Suihkonen, Saana	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 47	
Työn nimi Tuottojohtaminen kahvilaliiketoiminnassa Tuottojohtamisen suunnitelma Kahvila X:lle		
Tutkinto Restonomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yrittäjä, Kahvila X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia tuottojohtamisen suunnitelma lappeenrantalaiselle X:lle. Tuottojohtaminen on menetelmä, joka juontaa juurensa lentoliikenteeseen, mutta on nykyään käytössä muillakin aloilla. Ravintolan tuottojohtamista on tutkittu 1990-luvulta alkaen ja sen periaatteita hyödynnetään enenevässä määrin myös suomalaisissa ravitsemisalalan yrityksissä. Opinnäytetyössä on sovellettu ravintolan tuottojohtamisen toimenpiteitä kahvilatoimintaan, koska ravintola ja kahvila ovat liiketoimintoina samankaltaisia. Suunnitelmassa tuodaan esille tuottojohtamisen keinoja, joita yritys voi ottaa käyttöönsä kilpailukykyä parantamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyöprosessin aikana toteutettiin teemahaastattelu, jonka avulla perehdyttiin Kahvila X:n toimintaan. Ennen haastattelua laadittiin haastattelurunko, jonka aiheet jaettiin eri kategorioihin. Opinnäytetyöprosessin aikana tarkasteltiin yhteistyöyrityksen liiketoimintaympäristöä, tuotevalikoimaa, hinnoittelua sekä asiakaskuntaa ja kapasiteettia, koska ne ovat olennaisia tekijöitä tuottojohtamisen kannalta. Käsiteltävät osa-alueet liitettiin kahvilan tuottojohtamisen viitekehykseen. Tutkimusaineistona käytettiin myös ravintolan tuottojohtamista käsitteleviä tutkimuksia, koska tietoa ravintolan tuottojohtamisesta on paremmin saatavilla.</p> <p>Opinnäytetyössä esitellään tuottojohtamisen keinoja kannattavuuden kehittämiseksi. Näitä ovat erilaiset hinnoittelustrategiat, kapasiteetin hallinta, tuotevalikoiman kehittäminen, palvelukokemuksen parantaminen, sekä asiakkaan vierailun keston hallinta. Opinnäytetyössä esitelty mittari tulosten tarkasteluun on RevPash eli revenue per available seat hour. Suunnittelussa käytettyjä keinoja olivat teemahaastattelu, observointi eli havainnointi paikan päällä, service blueprint, SWOT-analyysi, sekä sosiaalisen median ja asiakaskunnan kartoitus.</p>		
Asiasanat tuottojohtaminen, revenue management, kahvilaliiketoiminta, kilpailukyky		

Abstract

Authors Leinonen, Kati Suihkonen, Saana	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 47	
Title of Publication Revenue management in café business Revenue management plan for Kahvila X		
Name of Degree Bachelor of Hospitality Management (UAS)		
Name, title and organization of the client Entrepreneur, Café X		
Abstract <p>The aim of the thesis was to draw up a revenue management plan for Café X in Lappeenranta. Revenue management is a method that originally has its roots in air transport but has been introduced from there to other sectors. The restaurant's revenue management has been studied since the 1990s and is increasingly being used by Finnish catering companies as well. In the thesis, the measures of restaurant revenue management have been applied to café operations, because restaurant and café are similar businesses. The plan outlines the means of revenue management that a company can adopt to improve its competitiveness.</p> <p>During the thesis process, a thematic interview was conducted, with the help of which the activities of Café X were introduced. Prior to the interview, an interview framework was prepared, the topics of which were divided into different categories. During the thesis process, the business environment, product range, pricing, and customer base and capacity of the partner company were examined, as they are essential factors for revenue management. The areas to be addressed were included in the café's revenue management framework. However, studies on restaurant revenue management were also used as research material, as information on restaurant revenue management is better available.</p> <p>The thesis presents the means of income management to develop profitability. These include different pricing strategies, capacity management, product portfolio development, service experience improvement, and customer visit duration management. The measure presented in the thesis for reviewing the results is RevPash, that is revenue per available seat hour. The means used in the planning were on-site observation, service blueprint, SWOT analysis, and social media and customer mapping.</p>		
Keywords Revenue management, café business, competitiveness		

Sisällys

Käsitteet.....	6
1 Johdanto.....	1
2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	2
3 Kahvila X	3
3.1 Toiminta-ajatus	3
3.2 Historiaa	3
3.3 Liikeidea	3
3.4 Kahvila X sosiaalisessa mediassa	8
3.4.1 Facebook.....	10
3.4.2 Instagram	11
3.5 SWOT-analyysi.....	12
4 Tuottojohtaminen	15
4.1 Tuottojohtamisen historiaa.....	15
4.2 Tuottojohtamisen mallit.....	15
4.3 Tuottojohtaminen ravitsemisalalla.....	20
5 Kilpailukyky.....	23
5.1 Kilpailukyky ravitsemistoiminnassa	23
5.2 Resilienssi	23
6 Opinnäytetyön laatiminen	26
6.1 Tutkimusmenetelmä	26
6.2 Teemahaastattelu.....	26
6.3 Haastattelun toteutus.....	26
7 Toiminnan kehittäminen ja tuottojohtaminen Kahvila X:ssä.....	29
7.1 Palvelusuunnitelma.....	29
7.2 Tuottojohtamisen keinoja	30
7.2.1 Asiakastilojen kapasiteetin hallinta ja asiakaspaikat, vierailun kesto ja asiakaskokemus	33
7.2.2 Keittiön kapasiteetin hallinta	36
7.2.3 Hinnoittelun hallinta	37
7.3 Työtehtävien organisointi ja henkilöstön mitoitus	38
7.4 Sosiaalisen median hyödyntäminen.....	38
8 Yhteenveto	40
9 Johtopäätökset	41

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Käsitteet

Blokkaaminen: astioiden kerääminen ravintolapöydästä

Early bird –tarjous: aikaisille asiakkaille suunnattu tarjous

Resilienssi: muutosjoustavuus ja kyky toimia arvaamattomissa ja hankalissa tilanteissa

RevPASH: lyhenne sanoista revenue per available seat hour; käsite, jota käytetään mittaamaan tuottojohtamisen tuloksia

RRM: restaurant revenue management eli ravintolan tuottojohtaminen

Service blueprint: palvelusuunnitelma eli kaavio, jolla kuvataan palvelun eri osien liittymistä toisiinsa

Walk in –asiakas: ravintolaan saapuva asiakas, joka ei ole tehnyt etukäteen pöytävarausta

1 Johdanto

Tuottojohtaminen eli revenue management juontaa juurensa 1970-luvun alun lentoliikenteeseen. Tuolloin lentoyhtiöt alkoivat hinnoitella lentojaan niin, että aiemmin varaavat asiakkaat saivat lentonsa alehintaan, ja myöhemmin varaavat joutuivat maksamaan täyden hinnan. Halvempien lippujen avulla saatiin täytettyä paikat, jotka muuten olisivat jääneet tyhjiksi. Niiden myynti siis perustuu kapasiteetin täydelliseen hyödyntämiseen, johon myös ravintolan tuottojohtaminen tähtää. (McGill & Van Ryzin 1999, 233–234.) Lentoliikenteestä revenue management (RM) on levinnyt lukuisille muille aloille. Esimerkiksi hotellit ovat ottaneet tuottojohtamisen strategiat menestyksekkäästi käyttöönsä, ja kuluttajat ovat tottuneet kysynnän mukaan vaihtelevaan hinnoitteluun. Ravintola-alalle tuottojohtaminen on rantautunut myöhemmin, mutta sen hyödyntäminen myös ravintoloissa on mahdollista. Ravintolan tuottojohtaminen (restaurant revenue management eli RRM) voidaan määritellä lyhyesti strategioiksi, joilla jaetaan kapasiteetti oikealle asiakkaalle, oikeaan paikkaan ja aikaan. (Kimes 1998, 32–33.) Opinnäytetyössä käytetään käsitettä tuottojohtaminen ja revenue management synonyymeinä toisilleen.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia tuottojohtamisen suunnitelma Lappeenrantalaiselle Kahvila X:lle. Suunnitelmassa tuodaan esille tuottojohtamisen keinoja, joita yritys voi ottaa käyttöönsä kilpailukykyensä parantamiseksi. Kahvila X on kummallekin kirjoittajalle ennestään tuttu yritys, toiselle kesätyöntekijänä ja toiselle asiakkaana. Kahvilalla ei ole ennestään käytössä tuottojohtamisen suunnitelmaa, mutta yrittäjä on valmis tekemään yhteistyötä opinnäytetyöprosessiin liittyen, joten kahvila on selkeä valinta yhteistyöyritykseksi. Kahvila X on perinteikäs kahvilatuotteita tarjoava yritys, joka toimii Lappeenrannassa turistien ja paikallisten suosimalla alueella vanhassa rakennuksessa. Opinnäytetyöprosessin aikana toteutetaan teemahaastattelu, jonka avulla perehdytään yrityksen toimintaan.

2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyössä perehdytään tuottojohtamiseen ravintola-alalla ja sovelletaan tietoa kahvilan tuottojohtamiseen. Tarkoituksena on laatia tuottojohtamisen suunnitelma yhteistyöyri-tyks Kahvila X:lle. Tutkimuskysymys on: Millaiset tuottojohtamisen keinot soveltuvat kahvila-liiketoimintaan ja erityisesti Kahvila X:n käyttöön? Tavoitteen saavuttamiseksi opinnäyte-työssä käsitellään tuottojohtamisen historiaa lyhyesti, selitetään keskeisiä käsitteitä ja pe-rehdytään tuottojohtamiseen erityisesti ravintola-alan näkökulmasta. Ravintolan tuottojoh-tamista on sovellettu ja tutkittu Suomessa ja ulkomailla, ja tutkimusartikkeleista ja esimerk- kiravintoloista saatua tietoa hyödynnetään opinnäytetyön teoriaosuudessa sekä suunnitel- massa. Tuottojohtamista käsitellään jonkin verran yleisellä tasolla, mutta erityisesti paino- tetaan ravintolan tuottojohtamisen periaatteita eli restaurant revenue managementia (RRM). Suunnitelma laaditaan Kahvila X:lle, mutta sitä voivat halutessaan hyödyntää muut- kin samankaltaiset yritykset.

Opinnäytetyöprosessin aikana tarkastellaan yhteistyöyrityksen liiketoimintaympäristöä, tu- tevalikoimaa, hinnoittelua sekä asiakaskuntaa ja kapasiteettia, koska ne ovat olennaisia tekijöitä tuottojohtamisen suunnittelun kannalta. Jotta suunnitelma voidaan laatia palvele- maan mahdollisimman hyvin yhteistyöyritystä, on tärkeää perehtyä yrityksen toimintaan monen eri osa-alueen kautta. Tuottojohtamisen yksi tärkeimmistä tekijöistä on hinnoittelu (Kimes ym. 1998, 33), joten opinnäytetyössä esitellään eri vaihtoehtoja hintojen määrittele- miseen. Asiakaskunta ja tuotevalikoima ovat niin ikään merkityksellisiä onnistuneen hinnoi- telun kannalta, sillä ne osaltaan määrittelevät, miten yritys voi tuotteensa hinnoitella. Yrityk- sen liiketoimintaympäristöä käsitellään muun muassa SWOT-analyysin avulla. Käsiteltävät osa-alueet liitetään tuottojohtamisen viitekehykseen, ja opinnäytetyö käsittelee nimen- omaan kahvilan tuottojohtamista. Viitekehyksenä käytetään kuitenkin ravintolaliiketoimin- nan tuottojohtamista käsittelevää aineistoa, koska tutkimustietoa ravintolan tuottojohtami- sesta on paremmin saatavilla, ja liiketoimintoina kahvila ja ravintola ovat samankaltaisia.

3 Kahvila X

3.1 Toiminta-ajatus

Yrityksen toiminta-ajatuksella tarkoitetaan Grandin ja Grimaldin (2005) mukaan tuotteiden ja palveluiden, tietojen, taitojen, markkinoiden ja teknologioiden yhdistelmää, joka on välttämätön yrityksen toiminnan kannalta (Obschonka ym. 2012, 178). Toiminta-ajatus tiivistää yritystoiminnan tarkoituksen ja luo pohjan liiketoimintasuunnitelmalle. Toiminta-ajatus rajaa alan ja työt, joihin yritys keskittyy, yrityksen vahvuudet ja kilpailuedut, maantieteellisen toiminta-alueen ja kohderyhmän. (Yritystoiminta 2017.)

Kahvila X:n toiminta-ajatus on tarjota pääasiassa yksityisasiakkaille, mutta myös yrityksille laadukkaita kahvilapalveluja, käsin leivottuja makeita ja suolaisia tuotteita sekä juomia Lappeenrannan historiallisessa miljöössä. Ainutlaatuinen rakennus, laadukkaat tuotteet ja korkea palvelutaso toimivat kilpailuetuina. Sijainti Lappeenrannassa houkuttelee asiakkaita niin paikallisia kuin turistejakin. Kahvilassa korostuu rakennuksen historia, joka erottaa X:n muista Lappeenrantalaisista kahviloista.

3.2 Historiaa

Kahvila X sijaitsee Lappeenrannassa keskustan tuntumassa. Rakennus on rakennettu 1800-luvun puolivälissä, ja se on toiminut muun muassa kulkutautisairaalana, upseerikerhona, kansanhuoltolana ja sateenvarjotehtaana ennen kahvilatoimintaa (VisitLappeenranta 2021). Samassa rakennuksessa on myös muuta liiketoimintaa.

Kahvilatoiminta rakennuksessa aloitettiin vuonna 1986. Alun perin asiakaspaikkoja oli vain 15, mutta entisöintien jälkeen määrä nousi lähes sataan. Nykyinen omistaja aloitti kahvilayrittäjänä vuonna 2015. Kahvila tekee yhteistyötä muiden paikallisten yritysten, kuten Lehmus Roasteryn, kanssa. Kahvila X tunnetuimpia tuotteita ovat tortut, jotka ovat olleet valikoimassa kahvilatoiminnan alusta alkaen, ja ne ovat pysyneet suosituimpina tuotteina. Valikoimaan on myös otettu kattavasti gluteenittomia ja vegaanisia tuotteita, ja allergiat on huomioitu tuotevalikoimassa. Koronapandemian aiheuttamien muutosten ja poikkeustilojen vuoksi kahvila joutui väliaikaisesti sulkemaan ovensa, mutta on ollut taas avoinna asiakkaille 21.4.2021 lähtien. Opinnäytetyöprosessin aikana asiakaspaikkojen määrä on vaihdellut 50 prosentista 75 prosenttiin asiakaspaikkojen kokonaismäärästä.

3.3 Liikeidea

Kahvilatoiminta

Liikeidea tarjoaa vastauksen siihen, miten yritys aikoo toteuttaa toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa. Liikeidea jaetaan eri osa-alueisiin: asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa ja vaatimuksiinsa, tuotteisiin, yrityskuvaan eli imagoon, yrityksen toimintatapaan ja yrityksen kilpailuvaltteihin. (Yritystoiminta 2021.)

Joissain kahviloissa voi olla pöytiintarjoilu ja anniskeluoikeudet tuomassa lisäarvoa asiakkaalle. Lappeenrantalaisissa kahviloissa tämä on harvinaista, eikä Kahvila X tee tässä suhteessa poikkeusta. Asiakasta kuitenkin palvellaan esimerkiksi kaatamalla kahvit valmiiksi ja keräämällä astiat pöydästä. Tällainen järjestely on usein havaittavissa suomalaisissa kahviloissa, joten asiakkaat sisäistävät konseptin helposti. Liikeidean mukaisesti suurin osa kahvilan tuotteista tehdään itse paikan päällä, ja raaka-aineiden alkuperä ja mahdolliset allergeenit ovat henkilökunnalla tiedossa. Jos tuotteessa havaitaan poikkeavuutta, on mahdollista jäljittää raaka-aineen alkuperä.

Asiakkaan kokemukseen voi vaikuttaa myös asiakaspaikkojen koko ja etäisyys muista. Ravintolatoiminnan näkökulmasta tehokkainta olisi sijoittaa asiakkaat sopivan kokoihin pöytiin kapasiteetin täyttämiseksi. Kimesin tutkimuksessa (Kimes & Robson. 2009) selvitettiin asiakaspaikkojen koon ja sijainnin vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen ravintolassa. Tuloksista käy ilmi, että asiakkaat, jotka olivat suuremmassa pöydässä ja kauempana muista, olivat tyytyväisempiä saamaansa palveluun ja kuluttivat enemmän rahaa. Nämä asiakkaat myös viipyivät pidempään. Normaalikokoisissa pöydissä istuvat asiakkaat olivat heihin verrattuna tyytymättömämpiä, eivätkä he suositelleet ravintolaa tai vierailleet uudelleen yhtä todennäköisesti.

Kahvila X:ssä asiakaspaikkoja on 80–100 vuodenajasta riippuen. Kesäisin paikkoja saadaan lisättyä ulkopöydillä. Kahvilan pöydistä vain muutama on kahden hengen pöytiä, loput ovat suuremmille seurueille. Pöydät on sijoitettu kahvilassa erilleen toisistaan useaan huoneeseen, joten asiakkaille jää omaa tilaa ja yksityisyyttä. Kimesin ja Robsonin tutkimustulosten mukaisesti Kahvila X:n pöytien koko ja sijoittelu mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen. Ravintola, jossa on pöytiintarjoilu, ja kahvila, jossa asiakkaat hakevat tuotteet tiskiltä, eivät ole täysin verrannollisia keskenään. Kuitenkin voidaan olettaa, että hyvällä pöytien sijoittelulla asiakas voidaan ainakin saada palaamaan uudestaan ja suosittelemaan kahvilaa muille.

Ruokahävikkiä kahvilassa syntyy melko vähän, sillä päivän päätyttyä vain osa tuotteista ei ole uudelleen käytettävissä. Tällaisia tuotteita ovat muun muassa pannukakku, karjalanpiirakat, ja yksittäiset kakkupalat, joiden ulkonäkö on kärsinyt. Suurin osa tuotteista laitetaan kylmään seuraavalle päivälle. Yli jäävät pullat pakataan ja myydään seuraavana päivänä

halvemmalla hinnalla, tai ne kuivataan korpuiksi. Myös työntekijät saavat ottaa illan päätteeksi pois meneviä tuotteita kotiin.

Vuonna 2010 Suomen Maataloustieteellinen seura (Silvennoinen ym. 2010) julkaisi tutkimuksen, jossa mitattiin hävikin määrää ravitsemisliikkeissä ja kotitalouksissa. Yhteensä hävikkiä seurattiin 72:ssa eri ravitsemisliikkeessä, joihin kuului á la carte - ja pikaruokaravintoloita, huoltoasemia ja kahviloita. Tutkimuksessa huomioitiin valmistus- ja tarjoiluhävikki, sekä asiakkaan jättämät tähteet. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että suurin hävikki syntyy tarjoilutähteistä. Syy suureen määrään on yleensä menekin ennakkoinnin vaikeus.

Hävikkiä on mahdollista hallita hävikkitietojen dokumentoinnilla ja raaka-aineiden kirjanpidolla. FIFO-menetelmällä (first in, first out) voidaan varmistaa toimiva ja jouheva tuotekierto, jolloin voidaan välttää mahdollinen tuotteiden pilaantuminen. Kahvilassa hävikkiä voidaan kontrolloida hyödyntämällä päivän päätteeksi yli jääneitä tuotteita uudelleen.

Tuotteet ja palvelut

Makeiden ja suolaisten tuotteiden myynti jakautuu arviolta 60 % makeisiin ja 40 % suolaisiin tuotteisiin. Niiden lisäksi myynnissä on juomia kuten kahvia, erikoiskahveja, erilaisia teelautuja ja virvoitusjuomia. Erityisesti venäläisasiakkaat suosivat erikoiskahveja, kun taas suomalaisiasiakkaat tavallista suodatinkahvia. Makeita tuotteita ovat erilaiset kääretortut, juustokakut, tortut, piirakat ja pullat. Suolaisista tuotteista suosituimpia ovat parsakaali-fetapiirakka sekä savulohipiirakka. Myynnissä on lounasaikaan savulohi-, kreikkalainen- ja väli-merensalaattiannoksia, joihin kuuluu lisäksi leipää ja kahvia tai teetä. Salaatit saa halutesaan gluteenittomina.

Erityisruokavalioista on huomioitu gluteeniton, laktoositon ja vegaaninen ruokavalio. Yrittäjistä on tärkeää, että erikoistuotteidenkin kohdalla maku ja ulkonäkö ovat houkuttelevia, ja hän pitää kriteerinä sitä, että tuotteen voisi hyvin myydä myös muille kuin erityisruokavaliota noudattaville. Tuotevalikoimassa otetaan huomioon vuodenkierto erilaisten sesonkituotteiden, kuten joulu- ja pääsiäisleivonnaisten ja sesongin raaka-aineiden muodossa. Tuotteet valmistetaan käsityönä paikan päällä. Osa tuotteista, esimerkiksi tortut, ovat olleet valikoimassa jo kahvilan perustamisesta asti.

Tuotteet valitaan ja maksetaan kassalla, eikä kahvilassa ole käytössä pöytiintarjoilua lukuun ottamatta lounassalaatteja, jotka valmistetaan tilauksesta. Asiakkaat voivat jättää käyttämänsä astiat pöytiin, ja tarjoilijat blokkavat ne. Santsikuppi kahvia sisältyy hintaan ja sen voi niin ikään hakea tiskiltä. Tarjoilijoiden työnkuvaan kuuluu asiakaspalvelu, tuotetuntemus ja myyminen sekä blokkaminen. Työntekijöiden pitää myös tuntea talon historiaa, jotta he voivat tarvittaessa kertoa asiakkaille rakennuksesta.

Asiakkaat ja markkinat

Kahvila X:n asiakaskunta painottuu yrittäjän mukaan enemmän keski-ikäisiin ja sitä vanhempiin asiakkaisiin nuorempien asiakkaiden sijaan. Nuoriakin asiakkaita käy, mutta painotus on aikuisemmassa väessä. Taulukkoon 1 on määritelty neljä eri asiakassegmenttiä yrittäjän kuvailun perusteella. Tyypillinen esimerkki asiakkaasta on yli nelikymppinen nainen, joka saapuu kahvittelemaan kaverin kanssa. Etenkin kesäsesongin aikaan asiakkaina käy lapsiperheitä ja kesäisin asiakaskunnassa on normaalisti myös ulkomaalaisia asiakkaita. Venäläisasiakkaat muodostivat ennen pandemiaa oman ryhmänsä, mutta pandemiarajoitusten vuoksi he puuttuvat tähänhetkisestä asiakaskunnasta. Kolmekymppiset naiset muodostavat neljännen kategorian, ja ovat tyypillisiä asiakkaita salaattilounaalla.

+ 40 naiset	Perheet	Venäläiset	Nuoret ja kolmekymppiset
Tyypillinen asiakas on keski-ikäinen nainen, joka tulee kahvittelemaan kaverin kanssa	Perheet käyvät erityisesti kesäisin ja loma-aikoina	Venäläisasiakkaat suosivat erikoiskahveja, pannuteetä ja torttuja Pandemian vuoksi tämä asiakasryhmä puuttuu	Tyypillinen salaattilounasasiakas on kolmekymppinen nainen
Vaativuudet: Rauhallinen ympäristö, jossa jutella kaverin kanssa	Vaativuudet: Sekä lapsille että aikuisille sopivia tuotteita	Vaativuudet: Erikoiskahvit, pannutee ja tortut, enemmän palvelua	Vaativuudet: Nopea ja terveellinen lounasvaihtoehto

Taulukko 1. Kahvila X:n asiakaskunta jaettuna neljään kategoriaan yrittäjän haastattelun perusteella

Yrityksen toimintatapa ja organisaatio

Kahvila X:n organisaatiomalli noudattaa pienyritysrakennetta, jossa yrittäjä tai johtaja osallistuu samoihin töihin kuin työntekijät ja tukitoiminnoissa työskenteleviä työntekijöitä on vähän tai ei ollenkaan. Pienyritysrakenteisissa yrityksissä on tavanomaisesti matala hierarkia, minkä vuoksi epämuodollinen kommunikaatio on tehokas ja luonteva tapa toimia. Tyypillisesti työntekijät informoivat suoraan johtajalle, koska välitasoja tai eri osastoja on vähän tai ei lainkaan. Yksinkertainen yritysrakenne mahdollistaa joustavan päätöksenteon ja nopean reagoimisen eri tilanteisiin, koska johtajalla on keskittynyt valtuus päätöksentekoon. (Mintzberg 1979, 306–308.)

Kahvila X on toiminut jo vuosia ja se on vakiinnuttanut paikkansa Lappeenrannassa. Asiakkaina on niin paikallisia kuin matkailijoita. Vanha rakennus on Kahvila X:n ainutlaatuisen miljööän ydin, mutta toisaalta se asettaa rajoitteita esimerkiksi tuotantotilojen suhteen. Hyvällä suunnittelulla ja tarkoituksenmukaisilla koneilla ja laitteilla voidaan kuitenkin vaikuttaa työskentelytilojen toimivuuteen. Henkisillä resursseilla tarkoitetaan työntekijöitä, heidän osaamistaan, motivaatiotaan ja henkilösuhteitaan (VS Yrityskummit 2017). Toiminnan organisointi puolestaan merkitsee yrityksen tukitoimintoja, hankintoja, tuotantoa, myyntiä sekä jakelua (VS Yrityskummit 2017). Kahvila X:ssä tuotanto on pientuotantoa kahvilan omiin tarpeisiin. Myynti tapahtuu suoraan kuluttajille kahvilassa paikan päällä, eikä jakelua jälleenmyyjille ole.

Imago

Brändi-imago heijastaa asiakkaiden ajatuksia siitä, mitä brändi edustaa ja mitä lupauksia se antaa. Asiakkailla on miellelyhtymiä, käsityksiä ja uskomuksia, jotka vaikuttavat ostopäätöksiin. (Foster 2016.)

Kahvila X:n asiakkaat ovat pääasiassa aikuisia; nuoria ei kahvilassa käy yhtä paljon. Itsetehdyt tuotteet edistävät mielikuvaa korkealaatuisesta ruuasta. Tunnelma ja imago kahvilassa ovat perinteikkäitä, eivätkä seuraa viimeisimpiä trendejä. X on Etelä-Karjalan alueella tunnettu kahvila, jota mainostetaan paljon turisteille. Esimerkiksi verkkosivuilla Visit Lappeenranta ja Via Karelia on kerrottu kahvilan historiasta ja tuotteista. Ennen koronapandemiaa kahvilassa kävi paljon ulkomaalaisia turisteja, mutta pandemian rajoitettua turismia ulkomailta, ulkomaanmatkailijat ovat pääosin korvautuneet kotimaan matkailijoilla. Kahvila on löydettävissä myös Trip Advisorista, jossa voi lukea muiden asiakkaiden kokemuksia kahvilasta ja sen tarjoamista tuotteista.

3.4 Kahvila X sosiaalisessa mediassa

Sosiaalinen media luetaan verkkopohjaisina yhteisöpalveluina tunnettuihin palveluihin. Yhteisöpalvelut mahdollistavat käyttäjille puolijulkisen tai julkisen profiilin luomisen rajatun järjestelmän sisällä. Käyttäjä voi määrittää listan toisista käyttäjistä, joiden kanssa jakaa yhteyden, sekä tarkastella omien ja toisten käyttäjien listauksia ja jaettuja yhteisöjä. (Boyd & Ellison 2007, 211.) Kaplanin ja Haenlein (2010) määritelmän mukaan sosiaalinen media on joukko internetpohjaisia sovelluksia, jotka perustuvat Web 2.0:n ideologiselle ja teknologiselle perustalle, ja jotka mahdollistavat käyttäjien luoman sisällön käyttämisen ja vaihtamisen (Varini & Sirsi 2012, 4). Taulukossa 2 on kuvattu internetin käytön ja käyttötarkoitusten yleisyyttä Suomessa vuonna 2020.

Internetin käytön ja eräiden käyttötarkoitusten yleisyys 2020, %-osuus väestöstä

	Käyttänyt internetiä ¹⁾	Käyttää internetiä yleensä useita kertoja päivässä	Verkosta ostaminen ¹⁾	Internetpuhelukojen soittaminen ¹⁾	Yhteisöpalvelujen seuraaminen ¹⁾
16-24	100	98	62	87	92
25-34	100	97	77	91	92
35-44	99	97	80	86	86
45-54	99	93	70	82	80
55-64	97	83	46	69	60
65-74	88	62	25	55	46
75-89	51	30	8	19	16
Miehet	93	83	56	69	66
Naiset	91	80	53	74	71
Kaikki	92	82	54	72	69

Taulukko 2. Suomalaisten internetin käyttö eri ikäluokissa (Suomen virallinen tilasto 2020)

Taulukosta 2 nähdään, että 16–32-vuotiaista 92 % käyttää internetiä yhteisöpalveluiden seuraamiseen. Vielä 65–74-vuotiaistakin liki puolet seuraa yhteisöpalveluja. Naiset seuraavat hieman useammin yhteisöpalveluja kuin miehet. Taulukko antaa viitteitä siitä, että sosiaalista mediaa käyttämällä yritys voi tavoittaa paljon potentiaalisia asiakkaita.

Sosiaalinen media tarjoaa ravintola-alan yrityksille tehokkaan kanavan markkinoida uusia tuotteita ja olla yhteydessä asiakkaisiin (Martínez-Navalón ym. 2019). Kahvila X:llä on käytössään sekä Facebook- että Instagram-tilit, joissa molemmissa kahvila julkaisee osittain samoja sisältöjä pääsääntöisesti sekä suomeksi että englanniksi. Kahvila ilmoittaa aukioloajoista, tuotteista ja tapahtumista molemmilla tileillä. Tilin ylläpitäjä vastaa julkaisujen yhteydessä asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. QR-koodit tai logot yrityksen tiloissa kertovat asiakkaalle yrityksen käyttämistä somekanavista. Myös hashtagit auttavat asiakkaita löytämään yrityksen käyttämät somekanavat verkosta (Appel ym. 2019, 88).

Yrityksille on tarjolla erilaisia työkaluja ja ohjelmia sosiaalisen median sovellusten hallinnoimiseen ja vaikuttavuuden mittaamiseen. Facebook tarjoaa esimerkiksi mahdollisuuden Business Manager -tiliin, jolla voi hallinnoida sekä Instagramin että Facebookin tilejä, saada kävijätietoa, julkaista mainoksia ja sisältöä ja koota yhteen yrityksen kannalta tärkeitä tietoja ja kuvia (Facebook 2021). Sosiaalisen median sisältöä pystytään tarvittaessa tuottamaan lähes ilman kuluja, mutta on syytä arvioida, kuinka paljon kustannuksia somepäivityksistä koituu pitkällä aikavälillä vähintään työntekijöiden käyttämän ajan muodossa (Varini & Sirsi 2012, 6). Sosiaalisen median käytölle tulee asettaa tavoitteet, joiden toteutumista mitataan säännöllisesti esimerkiksi KPI-mittarien avulla. On arvioitava, ovatko sosiaalisesta mediasta saavutetut hyödyt panostetun ajan arvoista. Suorituskyky mittareita käsitellään luvussa 4.2.

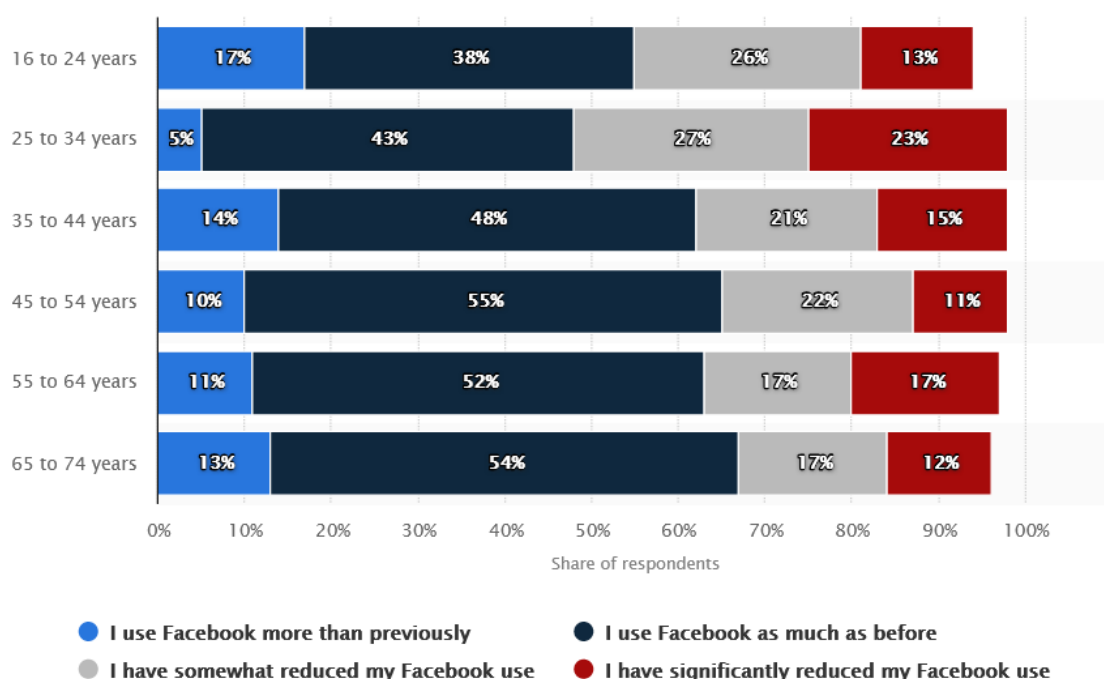
Tuottojohtamisen näkökulmasta sosiaalisessa mediassa on tärkeää ennakoida ja reagoida nopeasti sekä ylläpitää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiakkaan sitouttamiseksi yrityksen täytyy pysyä aktiivisena käyttämässään sosiaalisen median sovelluksissa, mikä vaatii vastaamista asiakkailta saatuun niin kannustavaan kuin rakentavaan palautteeseen. Työntekijöillä on suositeltavaa olla pääsy päivittämään yrityksen sosiaalisen median kanavia edellyttäen, että henkilöstö on perehdytetty huolellisesti yrityksen somestrategiaan. Yrityksen tulee luoda online-identiteetti, joka tukee yrityksen asettamien tavoitteiden ja strategian toteuttamista. (Varini & Sirsi 2012, 6.)

Kuluttajat etsivät yrityksistä ja tuotteista tietoa verkosta, mikä antaa yrityksille mahdollisuuksia luoda suhteita asiakkaisiin verkon välityksellä. Tiedon avoimuus kuitenkin lisää asiakkaiden valinnan mahdollisuuksia ja valtaa sekä vaatimuksia personoiduille tuotteille ja palveluille. (Varini & Sirsi 2012, 3.) Kuluttajalle arvoa tuottavalla, sitouttamaan pyrkivällä sisällöllä yritykset voivat luoda tunnesiteen asiakkaaseen ja sitä kautta parantaa asiakastytyväisyyttä. Kuluttajalle voidaan esimerkiksi tarjota mahdollisuus kustomoida ja tilata verkossa yksilöllinen tuote premiumhintaan. Tällä saadaan vastattua kuluttajien vaatimuksiin yksilöllisistä tuotteista ja hyödynnetään asiakkaiden luovuutta. Sosiaalisen median avulla voidaan pyrkiä lisäämään myyntiä alhaisen kysynnän ajankohdille ja kasvattamaan

kuluttajien halukkuutta maksaa kalliimman hintaluokan tuotteista ja palveluista. (Varini & Sirsi 2012, 6–8.)

3.4.1 Facebook

Facebook on tuottojohtamisen kannalta yksi tärkeimmistä somekanavista sen suuren käyttäjämäärän ja käyttäjien laajan ikäjakauman perusteella. Tilastokeskuksen mukaan, yleisimmin käytetty palvelu vuonna 2020 oli Facebook, jota seurasi 16–89-vuotiaista 58 % (Suomen virallinen tilasto 2020). Facebookin avulla voi tavoittaa ryhmiä ja toisia yrityksiä, sekä antaa ihmisille keino jakaa kokemuksia ja mielipiteitä. Toisin kuin Instagram, joka perustuu pääasiassa visuaaliseen sisällön tuottamiseen, Facebook toimii yrityksille myös ilmoitus- ja keskustelualustana. Yritys voi omilla sivuillaan ilmoittaa muutoksista ja poikkeuksista, aukioloajoista ja uusista tuotteista, tai tiedustella asiakastytyvyyttä. Taulukossa 3 on kuvattu Suomen Facebookin käyttäjämäärien muuttumista ikäryhmittäin vuonna 2020.



Taulukko 3. Muutokset Facebookin käytössä viimeisten 12 kuukauden aikana (Statista 2020)

Taulukosta 3 nähdään, että 16–24-vuotiaista 17 % arvioi lisänneensä Facebookin käyttöä aikaisempaan verrattuna. 25–34-vuotiaista puolet arvioi käyttönsä vähentyneen hieman tai merkittävästi. Tässä ryhmässä Facebookin käyttö on vähentynyt huomattavasti verrattuna muihin ryhmiin, joissa vastaavat luvut ovat alle 40 %. Tulosten perusteella voidaan todeta,

että Facebook on laajasti käytetty sosiaalinen media, jonka kautta voidaan tavoittaa kaikenikäisiä potentiaalisia asiakkaita Suomessa. Facebookissa yritykset voivat markkinoida palveluitaan omilla sivuillaan tai ostaa maksullista mainontaa, jonka voi kohdentaa haluamiin käyttäjäryhmille. Minna Komulaisen mukaan Facebookia kannattaa käyttää kuluttajille suunnattavassa liiketoiminnassa sekä hyödyntää sitä nykyisten asiakkaiden sitouttamisessa ja uusien tavoittamisessa (Komulainen 2018, 235).

3.4.2 Instagram

Instagramin visuaalisuuteen painottuvan sisällön vuoksi siellä on kannattavaa markkinoida erityisesti reaaliajassa. Reaaliaikaisella markkinoinnilla, esimerkiksi Instagramin Tarinasi-toiminnolla, voidaan markkinoida asiakkaille ajankohtaisia tarjouksia tai ilmoittaa uutisia. Seuraajat saavat halutessaan pop-up-ilmoituksen seuraamansa tilin lisättyä uuden tarinan aikajanelle, jolloin yrityksellä on potentiaalia saavuttaa useampi asiakas. Tarinoihin voi myös lisätä lähtölaskentoja, kisoja ja kyselyitä, joilla voidaan ottaa kontaktia seuraajiin. Instagram soveltuu visuaalisuutta hyödyntävien alojen, kuten matkailun tai kulutustuotteiden markkinointiin (Komulainen 2018, 235).

Instagramissa yritykset voivat ostokset Instagramissa –ominaisuuden avulla myydä tuotteita ja palveluja käyttäjille. Tätä varten yrityksen on mahdollista luoda Instagramissa kauppa, jossa esitellä tuotteita, luoda kokoelmia eri tuotteista ja laatia tuotesivut, joista käyttäjät voivat tarkistaa hinnat ja muut tiedot sekä siirtyä maksamaan yrityksen omille verkkosivuille. Instagramin maksamisominaisuus ei ole käytössä Suomessa, minkä vuoksi yritysten täytyy ohjata asiakkaansa maksamaan ostokset omille verkkosivuilleen. Yritys voi tehdä Instagramissa julkaisemiinsa kuviin ja videoihin tuotemerkintöjä, joista kiinnostuneet asiakkaat voivat nopeasti tarkistaa lisätietoja tuotteesta. Syötteen lisäksi tuotteita voi merkitä Reels-lyhytvideoihin tai pidempiin IGTV-videoihin sekä Tarinat-julkaisuihin. Myynninedistämiseksi yritys voi ostaa mainoksia, jotka sisältävät tuotemerkintöjä. Yritys voi myös jakaa asiakkaiden luomaa sisältöä omalla tilillään ja näin markkinoida brändiään asiakaskokemusten avulla. (Instagram 2021.)

Instagramissa ei ole mahdollista lisätä linkkejä julkaisuihin ja tarinoihin, vaan ne on lisättävä sivuston bioon (biography) eli profiilitekstiin. Bio on lyhyt kuvaus käyttäjästä. Siihen voi lisätä muun muassa aukioloajat, sijainnin, osoitteen ja lyhyen esittely yrityksestä. Bioa voi tarvittaessa muokata uudelleen.

3.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on strategisen suunnittelun työkalu yrityksille ja organisaatioille. SWOT-
taulukko koostuu neljästä eri osatekijästä: vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista
ja uhista. Tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoihin, niin että vahvuudet ja heikkoudet ovat
sisäisiä, ja mahdollisuudet ja uhat ulkoisia. Sisäiset tekijät ovat organisaatiota kuvaavia omi-
naisuuksia, joihin yritys voi itse vaikuttaa. Ulkoiset tekijät, siis mahdollisuudet ja uhat, puo-
lestaan kuvaavat yrityksen toimintaympäristöä. Ulkoiset tekijät voivat johtua taloudellisista,
poliittisjuridisista, sosiaalisista, teknologisista tai teollisuuden tekijöistä. (Gürel & Tat 2017.)

<p><u>Vahvuudet (Strengths)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Laadukkaat käsintehdyt leivonnaiset • Ainutlaatuinen miljöö 	<p><u>Heikkoudet (Weaknesses)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei esteetöntä kulkua • Kasvun tiellä keittiön ja asiakaspaikkojen rajallinen kapasiteetti
<p><u>Mahdollisuudet (Opportunities)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Matkustusrajoitusten poistuminen • Geopark ja muut alueen matkailuohjelmat voivat edistää Kahvila X:n asiakasmääriä 	<p><u>Uhat (Threats)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pandemiarajoitukset • Yleinen kustannusten nousu, joka heikentää kannattavuutta tai pakottaa nostamaan hintoja

Taulukko 4. SWOT-analyysi Kahvila X:stä

Vahvuudet

Kahvila X:n vahvuuksiin kuuluvat käsityönä valmistetut leivonnaiset, joista osa on ollut kahvilan valikoimassa kahvilan perustamisesta saakka. Nykypäivän vaatimukset huomioon ottaen valikoimassa on erikoisruokavalioihin soveltuvia tuotteita, mutta valikoima heijastelee silti vanhan rakennuksen perinteikästä henkeä. Ainutlaatuinen miljöö onkin yksi Kahvila X:n selkeistä vahvuuksista, mutta toisaalta se voi rajoittaa kapasiteetin kasvattamista. Tuotanto- ja asiakastilojen laajentaminen on haastavaa vanhassa rakennuksessa, mikä voi asettaa esteitä liikevaihdon kasvulle.

Markki kirjoittaa pro gradu –tutkielmassaan Viitalan tutkimukseen (2004) viitaten henkilökunnan sitoutumisen olevan yhteydessä yrityksen menestykseen ja tuottavuuteen. Markki kirjoittaa myös Lämsän teokseen viitaten, että sitoutunut henkilökunta kokee työnsä palkitsevaksi ja tuntee siitä vastuuta, sekä on innostunut tekemästään työstä. (Markki 2006, 6–7.) Henkilöstön pientä vaihtuvuutta voidaan pitää yhtenä merkinä sitoutuneesta henkilöstöstä (Markki 2006, 62). Sitoutuneelle henkilökunnalle on mahdollista antaa lisää vastuuta ja se on valmis opettelemaan uusia taitoja. Yrityksille on tärkeää, tiedon ja taitojen jakaminen työntekijältä toiselle niin, että mahdollisimman moni työntekijä pystyy tarvittaessa paikkaamaan toista esimerkiksi äkillisten poissaolojen sattuessa. Henkilöstön sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota kannattaa edistää antamalla työntekijöille mahdollisuuksia opetella

työssään uusia taitoja ja työtehtäviä. Pienissä yrityksissä myös omistajalle tyypillisesti kuuluneita töitä voi jakaa muulle henkilöstölle, jotta työt jakautuvat tasaisemmin.

Heikkoudet

Kuten aiemmin viitattiin, vanha rakennus voi asettaa haasteita ja olla esteenä joillekin nykypäivän vaatimuksille kuten esteettömyydelle, joka ei tällä hetkellä toteudu Kahvila X:ssä. Kahvila X:n asiakaspaikkojen määrä on noussut entisöinnin myötä alkuperäisestä lähes sataan. Keittiöön on vastikään hankittu uusia laitteita kuten uuni ja mikroaaltouuni, jotka voivat parhaimmillaan kasvattaa keittiön kapasiteettia.

Mahdollisuudet

Alueelliset matkailuohjelmat luovat mahdollisuuksia matkailuelinkeinoille. Lappeenranta on osa Saimaa Geopark -toimintamallia, joka voidaan rinnastaa UNESCO:n maailmanperintökohteisiin ja kansallispuistoihin (Saimaa Geopark Finland). Osansa alueen imagon kehittämisessä on myös Lappeenrannan roolilla Suomen ilmastopääkaupunkina vuonna 2021 (Lappeenrannan kaupunki). Lappeenrannan keskusta mainitaan VisitLappeenrannan etusivulla ja sen sanotaan olevan arvokas osa kulttuuriperintöä. Sijainti matkailun kannalta tärkeällä alueella Lappeenrantaa on Kahvila X:lle mahdollisuus. Sijainnin hyvät puolet nousivat esiin esimerkiksi kesällä 2020, kun kotimainen matkailu paikkasi ulkomaisen matkailijakunnan puutetta.

Uhat

Ravintoloiden asiakasmääriä ja aukioloaikoja koskevien rajoitusten käyttöönotto perustuu edelleen alueelliseen epidemiatilanteeseen (Valtioneuvosto 2021), joten pandemian ja siihen liittyvien rajoitusten kannalta tilanne jatkuu epävarmana. Rajoitukset otetaan tarvittaessa käyttöön nopealla aikataululla, mikä ravintola-alan näkökulmasta heikentää toiminnan ennakoitavuutta. Myös tuottajahintojen nousua voidaan pitää uhkana. Tilastokeskuksen mukaan vuoden 2021 ensimmäisellä neljänneksellä tuottajahinnat nousivat 0,6 %. Hintojen nousua hillitsi majoituspalvelujen halpeneminen, kun taas ravitsemispalvelujen tuottajahinnat nousivat. (Suomen virallinen tilasto 2021b.) Kasvavat tuotantokustannukset laskevat myyntikatetta, mikä voi pakottaa nostamaan hintoja. Onnistunut hinnoittelu on olennaista tuottojohtamisen näkökulmasta.

4 Tuottojohtaminen

4.1 Tuottojohtamisen historiaa

Ennen tuottojohtamisen mallien kehittämistä lentoyhtiöiden ongelmana olivat ylibuukkaaminen, varausten peruutukset, saapumatta jättävät asiakkaat, ja asiakkaat, jotka varasivat lentonsa vain tunteja ennen lähtöä. Ratkaisujen kehittäminen loi pohjaa tieteelliselle lähestymistavalle varausten hallinnoimiseksi. Ensimmäiset lentoyhtiöt, jotka alkoivat 1970-luvun alussa myydä lentoja ennakkovaraajille edullisemmilla hinnoilla, törmäsivät ongelmaan, kuinka paljon lentoja kannatti myydä alennetulla hinnalla ja kuinka paljon täydellä hinnalla. Tämä oli tärkeä seikka, kun tähdättiin kapasiteetin mahdollisimman suureen käyttöasteeseen mahdollisimman suurilla tuotoilla. Yksinkertaisia sääntöjä tähän ongelmaan ei ollut, vaan vaati varaushistorioiden yksityiskohtaista seurantaa, tietojärjestelmien kehittymistä ja eri hintaluokkien myynnin tutkimusta ja hallintaa ennen kuin keksittiin ratkaisuja. (McGill & Van Ryzin 1999, 233–234.)

Kenneth Littlewood (1972) kehitti Littlewoodin sääntönä tunnetun ennustemallin, jonka mukaan lentoja pitää myydä alennetulla hinnalla niin pitkään kuin niiden tuotto ylittää täydellä hinnalla myytyjen paikkojen ennakoidun tuoton (McGill & Van Ryzin 1999, 234). Littlewood käytti apunaan kehittämistyössä British Overseas Airways Corporationin tietokone-varausjärjestelmää, johon hän kehitti ennustamisen mahdollistavan algoritmin (Yeoman & McMahon-Beattie 2016, 66–67). Kyseinen malli perustuu kahteen hintaluokkaan, mutta vuonna 1987 Peter Belobaban esittelemällä EMSR-mallilla (Expected Marginal Seat Revenue) voidaan tarkastella jo useita eri luokkia. EMSR auttaa määrittelemään optimaaliset osuudet eri hintaluokille perustuen oletuksiin kunkin hintaryhmän tuotoista viimeisimpään dataan nojaten (Belobaba 1987, 188). Jotta EMSR:ää voidaan hyödyntää, täytyy yrityksellä olla tietoa, kuinka paljon kunkin luokan kokonaiskysyntä on tietynä ajankohtana. Malli perustuu aiemman kysynnän perusteella tehtyihin arvioihin tulevasta kysynnästä, johon vaikuttavat niin viikonpäivä kuin vuodenaikakin. Koska tietyn lennon kysynnän vaihteluissa on keskimäärin havaittavissa systemaattisuutta, voidaan sen pohjalta ennakoida tulevaa kysyntää ja hintaluokkien jakautumista, mutta myös satunnaista, ennakoimatonta vaihtelua esiintyy. (Belobaba 1987, 185–188.)

4.2 Tuottojohtamisen mallit

EMSR:ää voidaan soveltaa lentoliikenteen lisäksi muillekin aloille, myös ravintoloihin (Bon-temp). Sheryl Kimes esitteli vuonna 1998 Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly -julkaisussa yield managementin soveltamista ravintola-alalle artikkelissa Restaurant Revenue Management (Kimes ym. 1998). Hän jatkoi samassa lehdessä aiheen

käsittelyä seuraavana vuonna kokeiltuaan tutkimusryhmänsä kanssa tuottojohtamisen periaatteiden käytännön toteuttamista ravintolaympäristössä. Kimes määritteli hinnoittelun ja asiakkaan viipymän tärkeimmiksi yksittäisiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat ravintolan tuottoon (Kimes ym. 1998, 33).

Kapasiteetti liittyy olennaisena osana tuottojohtamiseen. Ravintoloiden asiakaspaikkakapasiteetti on suhteellisen kiinteä, joskin kesäisin kapasiteettia voidaan joissain ravintoloissa lisätä terasseilla. Ravintolaa perustettaessa lasketaan asiakaspaikkamäärä, johon vaikuttavat asiakastilojen pinta-ala, huoneiston uloskäytävien lukumäärä ja mitoitus sekä tilan ilmanvaihto. Ilmoitettu asiakaspaikkamäärä on sitova (Ravintolat ja kahvilat -ohjeistus 2014). Keittiön kapasiteetin lisääminen keittiötä remontoimalla tai laajentamalla on kallista, mutta keittiöstä lähtevien annosten määrää voidaan nostaa laatimalla ruokalista, jonka komponentit ovat helposti valmistettavissa ja annokset nopeasti koottavissa. Palvelukapasiteettia voidaan säädellä vuorossa olevan henkilökunnan määrällä. (Kimes ym. 1998, 31.)

Kysynnän ennakoiminen auttaa yritystä varautumaan tulevaan. Ravintolan asiakkaat voivat koostua joko varauksen tehneistä tai walk in -asiakkaista tai molemmista. Varauksen tehneiden ja walk in -asiakkaiden osuus voi vaihdella eri viikonpäivinä, mutta ravintolan tulisi olla perillä siitä, mikä keskimääräinen jakauma on. Ongelmaksi voi muodostua varauksen tehneiden asiakkaiden saapumatta jättäminen tai myöhästyminen, mikä vaikeuttaa pöytien kierron sujuvuutta. (Kimes ym. 1998, 31.) Ravintolan tuottojohtamisessa tärkeimmiksi strategisiksi tekijöiksi nousevat hinta ja ruokailun kesto (Kimes ym. 1999, 18–19).

Suorituskykymittarit (Key Performance Indicators eli KPI) ovat välineitä tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseen. Tavoitteet juontuvat yhtiön strategiasta ja niiden on oltava merkityksellisiä sekä mitattavia. (Holma 2016.) Suorituskykymittarit toimivat menneen arvioinnin ja tulevaisuuden suunnittelun apuna (Heo 2016, 3). Ravintolan tuottojohtamisen yhteydessä esiintyy usein mittari nimeltään RevPASH. Se on lyhenne sanoista revenue per available seat hour ja kuvaa yhden asiakaspaikan myyntiä tuntia kohden. Se voidaan laskea kuten kaavassa 1 esitetään.

Myynnin kokonaisliikevaihto

käytettävissä olevat paikat x aukioloajat (tunnit)

Kaava 1. RevPASHin laskentakaava (Landman 2020)

Kimesin ym. (1998) mukaan tärkeämpää kuin päiväkohtaisen tuoton laskeminen, olisi laskea RevPASH, koska se tuo mukaan aikakertoimen. Jokainen ravintolan aukiolohetki, jolloin pöytä on tyhjiillään, merkitsee menetettyä tuottoa ja ravintolat voisivatkin ajatella myyntituotteen olevan pöydässä vietetty aika. (Kimes ym. 1998, 33.) Cindy Heo (2016) tosin haastaa Kimesin käsityksen RevPASH:in merkityksestä, sillä Heon mukaan RevPASH on

mittarina puutteellinen. RevPASH:in perusteella ei voi päätellä ravintolan kannattavuutta; Heon kuvitteellisessa esimerkissä ravintolan varausaste ja keskiostos vaihtelevat kahtena eri päivänä, mutta RevPASH on sama kumpanakin päivänä. Ravintola-alalle on tyypillistä, että eri tuotteilla on erisuuruiset myyntikatteet. Heon esimerkissä myyntikatteet vaihtelevat 50 % ja 80 % välillä. Tällöin myydyt annokset ja juomat vaikuttavat ravintolan tulokseen niin, että parempikatteiset tuotteet nostavat tulosta ja pienempikatteiset laskevat sitä. Vaikka ravintolan päivän myynti olisi kahtena päivänä sama, kannattavuus vaihtelee sen mukaan, mitä tuotteita kunakin päivänä on myyty. Korkeampi RevPASH ei välttämättä tarkoita parempaa tuottoa tai kannattavampaa toimintaa. (Heo 2016, 4–5.) Toisaalta myös Kimes antaa esimerkkejä, joissa kapasiteetin käyttöasteen ja laskun loppusumman erilaisilla yhdistelmillä voidaan päätyä samaan RevPASH:iin (Kimes 1999, 18).

RevPASH:in sijaan Heo suosittelee käytettäväksi ProPASH:ia (profit per available seat hour), joka huomioi myytyjen tuotteiden katteet, ja ProPASM:ia (profit per available square meter). ProPASM lasketaan jakamalla jokaisen tunnin kokonaistuotto käytettävissä olevalla kokonaismäärällä tilaa neliömetreinä. ProPASM antaa viitteitä siitä, kuinka hyvin ravintolan tila on hyödynnetty tuoton maksimoinnin kannalta. (Heo 2016, 4–5.)

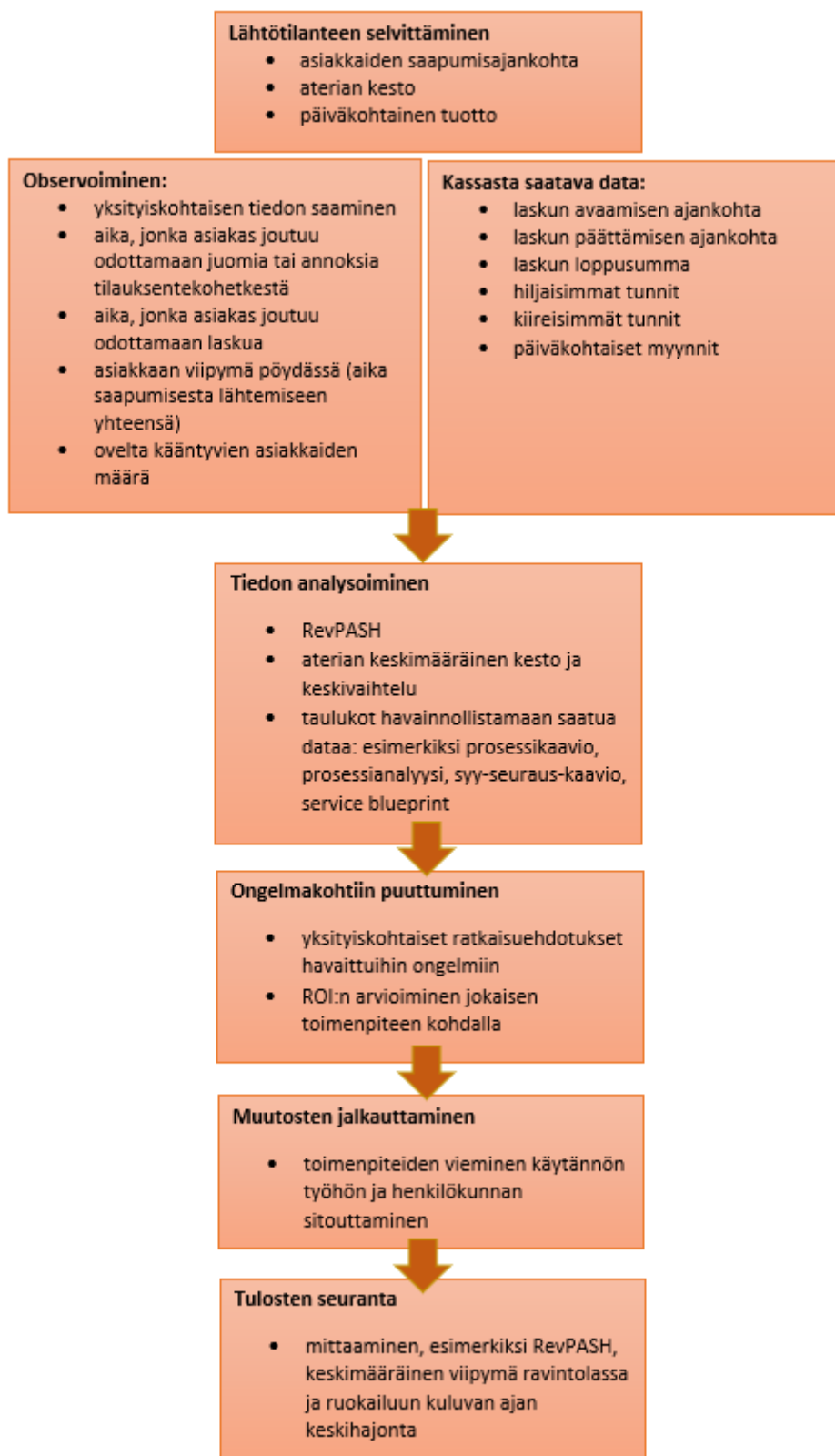
Kimes on yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka perehtyi ravintolan tuottojohtamiseen. Hän tutkimusryhmineen tuli tulokseen, että kysyntäperusteinen hinnoittelu ja asiakkaan viipymän keston hallinnoiminen ovat keskeisessä roolissa RRM:n onnistumiseksi. (Heo 2016, 2.) Kysyntään ja tarjontaan perustuvaa reaaliaikaista hinnoittelua kutsutaan dynaamiseksi hinnoitteluksi. Dynaamisen hinnoittelun avulla yritys voi pyrkiä ohjamaan asiakasvirtoja kiireisemmiltä ajankohdilta hiljaisemmille ajankohdille ja näin tasaamaan kapasiteetin käyttöastetta (Sahay 2007).

Kuviossa 1 on hahmoteltu ravintolan tuottojohtamisen strategian suunnittelun eri vaiheita. Kimesin mukaan ensimmäinen vaihe kahvilan tuottojohtamisen strategian laatimisessa on lähtötason selvittäminen. Tarvittavaa tietoa saadaan myyntipisteen kassaraporteista, mutta ne eivät kerro kaikkea, kuten aikaa, jonka asiakas joutuu odottamaan annoksen valmistamista ja tarjoilemista. Tällaisen tiedon saamiseksi tarvitaan observointia paikan päällä kahvilassa. Merkityksellistä on tietää, kuinka paljon asiakkaita saapuu kunakin ajankohtana, koska sen avulla voidaan määritellä, mitkä tunnit ovat kiireisimpiä ja mitkä hiljaisimpia. Tietoa tarvitaan, kun halutaan laatia strategiat eri ajankohdille. (Kimes ym. 1999.) Opinnäytetyössä ei laadita varsinaista tuottojohtamisen strategiaa, mutta kootaan yhteen ravintola- ja kahvila-alan tuottojohtamisen keinoja, joita kahvila voi hyödyntää toiminnassaan. Näitä keinoja esitellään kappaleessa 7. Lähdeaineistona ravintola-alaa koskevat artikkelit toimivat myös kahvilaliiketoiminnan tarkastelussa, koska alat ovat samankaltaisia. Joitain RRM:n

osa-alueita joudutaan muokkaamaan kahvilatoimintaan sopiviksi; Kahvila X:ssä ei esimerkiksi ole pöytiintarjoilua, vaan asiakkaat tilaavat ja saavat juomansa ja ruokansa kassalta.

Tuloksista tehdään yhteenveto, johon lasketaan RevPASH, aterian keskimääräinen kesto ja sen keskivaihtelu, sekä laaditaan taulukot havainnollistamaan saatua tietoa. Kimesin tutkimuksen kohteena olleessa ravintolassa myynnit vaihtelivat merkittävästi viikonpäivän ja kellonajan mukaan maanantain alkuillan ollen heikoin ja perjantai-illan korkein. Asiakkaiden kokonaisviipymään ravintolassa vaikuttaa se, kuinka kauan henkilökunnalta vie ohjata asiakkaat pöytään, ottaa tilaukset vastaan, ja kuinka kauan annosten valmistaminen ja tarjoilu vie aikaa. Joskus asiakkaat haluavat jäädä istumaan pöytään jo lopetettuaan aterian, mikä vie ”turhaan” asiakaspaikkoja tuomatta tuloja. Todellinen viipymä ravintolassa on pidempi kuin aika tilauksen bongaamisesta laskun maksuun, koska pöytiin ohjauksen jälkeen kuluu aikaa tilauksen vastaanottamiseen. Observoinnin avulla saadaan totuudenmukaista tietoa siitä, kuinka kauan asiakas joutuu odottamaan palvelua ja annoksia. (Kimes ym. 1999a.)

Kahvila X:n kohdalla kaikkia taulukossa mainittuja kohtia ei voida toteuttaa, koska palveluprosessi eroaa joiltain osin perinteisen á la carte –ravintolan prosessista. Esimerkiksi kassasta saatava data eroaa ravintolan vastaavasta, koska X:ssä asiakkaat tilaavat ja maksavat tuotteensa heti kassalla ja saavat ne saman tien mukaansa. Tällöin kassan avulla ei myöskään saada tietoa siitä, kuinka kauan yksi seurue viipyy kahvilassa, vaan tarkan tiedon hankkimiseen tarvittaisiin observointia. Tässä opinnäytetyössä observoinnilla ei kuitenkaan tavoiteltu minuutintarkan tiedon hankkimista vaan tavoitteena oli yleisesti toiminnan, asiakaskunnan ja -käyttäytymisen havainnointi, ja sen arviointi, miten pandemiarajoitukset näkyvät palveluiden tuottamisessa. Observoinnin avulla saatua tietoa hyödynnetään tuottojohtamisen suunnitelmassa. Saadun tiedon pohjalta eri keinoja voidaan soveltaa vastaamaan juuri Kahvila X:n tarpeita.



Kuvio 1. Tuottojohtamisen strategian suunnitteleminen (mukailtu Kimes 1999)

Saatua tietoa voidaan havainnollistaa kaavioilla ja taulukoilla, joista tässä opinnäytetyössä hyödynnetään service blueprintiä eli palvelusuunnitelmaa. Havainnollistamisen avulla

saadaan kartoitettua toiminnan ongelmakohdat. Niiden ratkaisemiseksi on suunniteltava tarvittavat toimenpiteet, jotka jalkautetaan käytännön työhön. Tulosten seurannan avulla saadaan selville toimenpiteiden vaikutukset.

4.3 Tuottojohtaminen ravitsemisalalla

Luvussa 7 esitellään Kahvila X:lle tuottojohtamisen suunnitelma, jossa sovelletaan tässä luvussa esiteltyjä tuottojohtamisen keinoja. Tuottojohtaminen ravitsemisyriyksissä tarkoittaa oikeiden strategioiden ja suunnitelmien käyttämistä, jotta voidaan kohdentaa palvelut oikeille asiakkaille, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan (Kimes ym. 1998, 33). Taulukkoon 5 on koottu ravintolan tuottojohtamisen keinoja eri tutkijoilta.

Tuottojohtamisen keinoja	Piirteet	Kuinka käytännössä	Lähteet
RevPASH	Revenue per available seat hour. Kuvaa yhden asiakaspaikan myyntiä tuntia kohden.	Ravintolat voivat laskea tuotot halutulla aikakertomella. Saadaan kuva keskimääräisestä myynnistä asiakasta kohden tietyllä aikavälillä. RevPASH on tärkeä laskea, sillä siinä huomioidaan kapasiteetin käyttö ja aikakerroin.	(Kimes ym. 1998, 33)
Hinnoittelu, alennukset, ajoitus	Kysyntään perustuva hinnoittelu. Kuinka paljon kukin asiakassegmentti on valmis maksamaan tuotteista.	Ajankohdan mukaan vaihtuva hinnoittelu. Hinnoittelu iän tai seurueen koon mukaan (seniorialennukset, lasten	(Kimes ym. 1998, 33-34) (Thompson 2010, 11)

	Ajankohtaiset alennukset, ajoitus.	hinnat ikävuosien mukaan, opiskelijaalennukset yms.). Alennukset voidaan kohdistaa ruuhkajan ulkopuolelle kysynnän tasaukseksi.	
Kapasiteetti	Ravintolan kapasiteetti voidaan mitata laskemalla esimerkiksi asiakaspaikat ja keittiön kyky tuottaa annoksia.	Menun suunnittelulla voidaan nostaa keittiön kapasiteettia eli tuotettujen annosten määrää. Kapasiteetin kasvattaminen kesällä terassipaikoilla ja lisäpöydillä.	(Kimes ym. 1998, 33) (Thompson 2010, 11)
ProPASM & ProPASH	Profit per available square meter – jokaisen tunnin kokonaistuotto jaettuna käytettävissä olevan tilan määrällä neliömetreissä mitattuna. Profit per available seat hour - voidaan laskea asiakaspaikkakohtaiset tuotot tunnilta huomioiden eri tuotteiden kateet.	ProPASM:in avulla saadaan selvitettyä tuotto ravintolan neliötä kohti. Tuottojen optimointi asiakaspaikkojen sijoittelulla. Heon mukaan RevPASHilla ei voida saada tarpeeksi tarkkaa kuvaa ravintolan liiketoiminnasta. Huomio kohdistuu yksittäisten tuotteiden katteisiin.	(Heo 2016)

Aukioloajat	Optimaaliset aukioloajat: päivät ja tunnit, jolloin ravintola on auki.	Thompsonin mukaan ei ole tutkittua tietoa aukioloaikojen optimoimisesta ja vaikutuksista tuottoon.	(Thompson 2010, 11)
-------------	--	--	---------------------

Taulukko 5. Tuottojohtaminen ravitsemisalalla

Kimesin mukaan ravintoloiden täytyy päättää mille asiakkaille tai asiakassegmenteille kohdentaa palvelunsa, ja mihin hintaan. Kaikista menestyksekkäimpiä tuottojohtamisen sovelluksia käytetään Kimesin mukaan aloilla, joilla sekä asiakkaan viipymisen kestoa että hintaa voidaan säädellä. Esimerkkejä tällaisista ovat hotellimajoitus, lentoliikenne ja autovuokraus. Asiakkaat voivat helposti vertailla ravintoloiden hintoja, laatua ja sijaintia erilaisten verkkolähteiden kuten ravintoloiden kotisivujen ja muiden sivustojen avulla. Ravintoloiden on ilmoitettava samat hinnat eri sivustoilla, koska asiakastyytyväisyys voi kärsiä siitä, että hinnoittelu näyttyy sekavana asiakkaan silmissä. (Kimes 2009, 2.)

Mikäli yritys asettaa monta eri hintaa samalle tuotteelle, sen täytyy erotella hinnat niin, että asiakas kokee ostavansa eri tuotteet (Kimes 2009). Hotellihuoneiden hinnoittelun kohdalla hotellihuone voi olla periaatteessa sama, mutta hintaan vaikuttavat lisäpalvelut kuten aamupala, myöhäinen uloskirjautuminen tai autopaikka. Periaatetta voi soveltaa myös ravitsemisalalla.

Kaiken muun lisäksi ravitsemisliikkeen on päätettävä, milloin pitää yritys avoinna asiakkaille. Päätökseen vaikuttavat ravintolan tai kahvilan ruuhka-ajat ja hiljaiset ajat. Aukioloajan pidentäminen kummasta tahansa päästä täytyy kattaa vähintään siitä syntyvät kustannukset. Sen takia aukioloajan pidentäminen ei välttämättä ole kannattavaa, jos asiakkaiden määrä ja tuotot eivät kasva tarpeeksi paljon kattaakseen aukioloaikojen pidentämisestä koituvia kuluja. (Thompson 2010, 11.)

5 Kilpailukyky

5.1 Kilpailukyky ravitsemistoiminnassa

Kilpailukykyä voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: valtion, toimialan ja organisaation tasolla (Ambastha & Momaya 2004, 46). Opinnäytetyössä keskitytään organisaatiotason kilpailukykyyn. Se voidaan määritellä yrityksen kyvyksi suunnitella, tuottaa ja markkinoida kilpailijoiden tuotteita, jotka ovat parempia kuin kilpailijoiden vastaavat tuotteet. Tuotteiden ja yrityksen pitää kyetä kilpailemaan hinnalla ja muilla ominaisuuksilla. Kilpailukykyprosessit ovat perinteisiä toiminnallisia ydinprosesseja, kuten strategista johtamista ja henkilöstöhallintoa täydentäviä prosesseja, jotka parantavat yrityksen tehokkuutta. (Ambastha & Momaya 2004, 46–47.) Resilientit yritykset ovat kilpailukykyisempiä muuttuvassa toimintaympäristössä (McCann ym. 2009, 45).

Johnsonin (1992), Hammerin ja Champyn (1993) mukaan yhtiötasolla tarkasteltuna yrityksen operatiivisen toiminnan täytyy olla tehokasta, kustannustehokasta ja laatutietoista, jotta se kykenee tarjoamaan kilpailijoitaan enemmän arvoa asiakkaille. Myös markkinointi, informaatioteknologia, tuotteiden laatu ja innovatiivisuus ovat osa kilpailukykyä. (Ambastha & Momaya 2004, 51.) Kilpailuetuja tarkastellessa on huomioitava kilpailukyvyyn ulottuvuudet, joihin lukeutuvat esimerkiksi tuote- ja ostajaryhmät, yrityksen maantieteellinen sijainti ja vertikaalisen integraation aste (Porter 1991). Vertikaalinen integraatio tarkoittaa strategiaa, jossa yritys omistaa tai valvoo toimittajiaan, jakelijoitaan ja vähittäiskauppojaan toimitusketjunsä hallitsemiseksi. Sen hyötyjä ovat toimitusketjun ja kustannusten hallitseminen, tehokkuus, riskien minimoiminen ja suora yhteys markkinoihin. (Kaushik 2020.)

Keytin ym. (1994) case-tutkimuksessa selvitettiin ravintolan A kilpailuetuja ja heikkouksia verrattuna kilpailevaan ravintolaan B laatimalla kysely, jonka vastauksia arvioitiin IPA-menetelmällä (Importance-Performance Analysis). Tutkittavat ominaisuudet olivat palvelu, annosten koko, hinta, ruuan laatu, tunnelma, sijainti, varausjärjestelmä, lasten menu, juomasekoitukset ja ruuan monipuolisuus. Ominaisuudet jaoteltiin tärkeyden (importance) ja yrityksen suorituskyvyn (performance) mukaan neljään kategoriaan. Tutkimuksessa vastaus-ten perusteella tärkeimmiksi kilpailukykyyn vaikuttaviksi tekijöiksi määriteltiin ruuan laatu, palvelu, tunnelma, ruuan monipuolisuus ja hinta. (Keyt ym. 1994.)

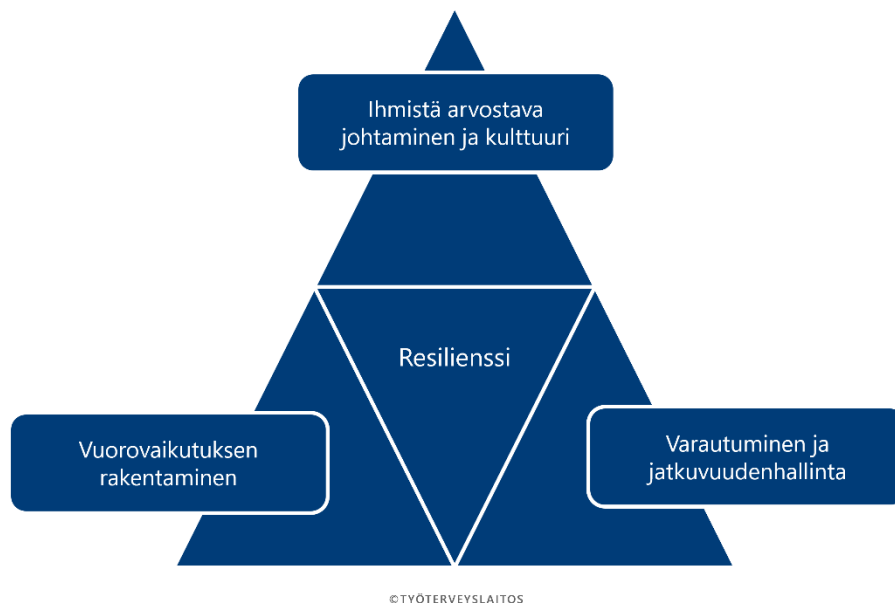
5.2 Resilienssi

Organisaation resilienssillä eli muutosjoustavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä toimia arvaamattomissa ja muuttuvissa tilanteissa. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi viimeaikaisen Covid-19-pandemian luomaa globaalia poikkeustilannetta, jonka vuoksi on jouduttu

luomaan rajoitteita ja määräyksiä yritysten, ja erityisesti ravintoloiden ja kahviloiden toimintaan. Näitä rajoitteita ovat olleet esimerkiksi käytettävissä olevien asiakaspaikkojen rajaaminen 75 prosenttiin, ja aukiolon rajoittaminen ravintoloissa kello 5 ja 20 välille (Valtioneuvosto 2021).

Resilientti organisaatio pystyy toimimaan jatkuvasti muuttuvissa toiminta- ja kilpailuympäristössä säilyttäen oman toiminnallisuutensa, keksii keinoja ratkaista uusia ongelmia, sekä kykenee kehittämään uusia sopeutumiskeinoja (Työterveyslaitos 2021). Resilienssi on myös yksilöllinen kyky joustaa ja sopeutua muutoksiin ja arvaamattomiin tilanteisiin. Hyvässä työyhteisössä työporukan sisäinen kemia ja organisaation tuki auttavat työntekijöitä ja organisaation jäseniä sopeutumaan muutoksiin. Tukemalla työntekijöiden yksilöllistä resilienssiä voidaan parantaa koko organisaation muutosjoustavuutta. Suomen Työterveyslaitoksen mukaan, jokaisen työntekijän osaamista ja arvostusta tulee kehittää, jotta voidaan taata tulevaisuuden kehitys. (Työterveyslaitos 2021.) Kuviossa 2 esitellään organisaation resilienssin osa-alueet.

Työterveyslaitos



©TYÖTERVEYSLAITOS

2

Kuvio 2. Organisaatioresilienssin osa-alueet (Työterveyslaitos 2021)

Resilienssi voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: vuorovaikutuksen rakentamiseen, jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen, sekä ihmistä arvostavaan johtamiseen ja kulttuuriin. Vuorovaikutuksen rakentamisella tarkoitetaan työyhteisön ilmapiirin ja vuorovaikutuksen ylläpitoa. Tulisi pyrkiä varmistamaan, ettei organisaation rakenne estä tiedon kulkua ja hankaloita tekemistä. Organisaation vahvuutta ja kykyä varautua muutoksiin parannetaan jakamalla tietoa ja osaamista, jolloin organisaation haavoittuvuus vähenee. Jatkuvuuden

hallinnalla ja varautumisella pyritään valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin ja uhkiin. Tämä voidaan saavuttaa tarkkailemalla ympäristöä, ja luomalla suunnitelmia, joilla pyritään torjumaan mahdolliset organisaatiolle aiheutuvat uhat. Toimivan jatkuvuuden hallinnan ja varautumisen takaamiseksi vaaditaan toimiva työyhteisö. Ihmistä arvostava johtaminen panostaa yksilön työpanoksen tukemiseen. Työntekijöiden mielipiteet ja ehdotukset otetaan huomioon, ja heidän osaamistaan arvostetaan.

Ravintola- ja kahvila-aloilla työntekijöiden yhteistyön merkitys korostuu, kun palvelun täytyy sujua saumattomasti hyvän asiakaskokemuksen takaamiseksi. Esimerkiksi keittiön ja salin täytyy kyetä kommunikoimaan kiireisissä ja stressaavissakin tilanteissa, jotta asiakkaan palvelemiseksi tarvittavat toiminnot saadaan suoritettua. Usein tarvitaan usean työntekijän panosta, vaikka asiakkaan kanssa kontaktissa olisikin esimerkiksi vain tarjoilija. Usein ravintoloissa ja kahviloissa on erikseen työntekijät hoitamassa esivalmisteluja, kokkeja tekemässä annoksia tilauksesta, tarjoilijoita salissa ja kassalla, ja niin ikään työntekijöitä voi olla myyntipalvelussa, baaritiskillä ja astiahuollossa. Kaikkien työpanosta tarvitaan huolimatta siitä tiedostaako asiakas näiden osakokonaisuuksien olemassaoloa. Resilientissä organisaatiossa eri osastojen ja eri työtehtävissä toimivien työntekijöiden vuorovaikutus on toimivaa, ja se näkyy asiakkaalle sujuvana palveluna.

Yllättäen muuttuvat ja nopeaa reagointia vaativat tilanteet ovat tavallisia ravintola- ja kahvila-aloilla. Resilientti yritys kykenee varautumaan erilaisiin tilanteisiin ja ennakoimaan tulevaa, mikä on yhteydessä arvostavaan ja vuorovaikutteiseen johtamiskulttuuriin sekä organisaation kollektiiviseen älyyn ja yhdessä oppimiseen (Komulainen 2019). Resilientti yritys on valmiimpi vastaamaan erilaisiin muutoksiin (Komulainen 2019), myös yllättäviin kuten koronapandemian aiheuttamiin rajoituksiin, mutta myös sellaisiin muutoksiin, joita on mahdollista ennakoita, kuten pidemmän aikavälin asiakaskäyttäytymisen muutoksiin.

6 Opinnäytetyön laatiminen

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan niitä keinoja, joita käyttäen tutkimus on tarkoitus toteuttaa. Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimusmenetelmä keskittyy syy- ja seuraussuhteiden tutkimiseen ja numeerisiin tuloksiin perustuvien ilmiöiden selittämiseen (Jyväskylän yliopisto 2021). Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavia ilmiöitä tutkittavan kohteen näkökulmasta (Juuti & Puusa 2020).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat näkökulmat voivat olla sisällöllisesti uusia, mutta niissä voidaan esittää aiemmin vähemmän tutkitun aiheen näkökulmia (Juuti & Puusa 2020). Opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä työssä keskitytään yrityksen tuottojohtamisen suunnitelmaan. Tutkimukseen tarvittava aineisto hankitaan haastatteluiden, systemaattisen havainnoinnin, ja valmiiden tutkimusaineistojen, kuten yrityksen liiketoimintatietojen avulla. Tällä tavalla saadaan ajankohtainen ja kattava kuvaus yrityksen nykyisestä ja menneestä tilanteesta, sekä voidaan paremmin suunnitella tuottojohtamisen kannalta toimiva suunnitelma. Tutkimuksessa huomioidaan tämänhetkisen poikkeustilan aiheuttamat muutokset ja haasteet. Empiiristä aineistoa ravintola-alan tuottojohtamisesta löytyy muista opinnäytetöistä ja kirjallisuudesta. On tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, että aineistoa kerätään useassa eri vaiheessa (Juuti & Puusa 2020). Haastattelun lisäksi perehdytään kahvilan tarjontaan, somemainontaan ja -toimintaan.

6.2 Teemahaastattelu

Haastattelussa on keskeistä pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja monipuolinen kuva kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, eli jotkin haastattelun näkökohdat on lyöty lukkoon, muttei kaikkia. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin aiheisiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48). Opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua, koska sen avulla voidaan saada mahdollisimman kattavasti tietoa, josta on apua tuottojohtamisen suunnitelman laatimisessa. Haastattelukysymykset laaditaan valmiiksi, ja haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin.

6.3 Haastattelun toteutus

Haastattelu toteutettiin tammikuussa 2021 kahvilassa. Haastateltavana oli kahvilan omistaja, jonka omistuksessa kahvila on toiminut vuodesta 2016 lähtien. Haastattelua varten oli

laadittu valmiiksi 22 kysymystä, jotka jaoteltiin neljään kategoriaan: koronan vaikutuksiin liiketoiminnassa, kahvilan asiakaskuntaan, tuotteisiin ja niiden hinnoitteluun, sekä muutosehdotuksiin ja toimenpiteisiin. Asiakaskuntaa haluttiin kartoittaa, jotta voitiin arvioida paremmin, millaiset keinot voisivat olla toimivia kahvilassa. Hinnoittelu on yksi keskeinen tuottojohtamisen osa-alue, joten siitä haluttiin kysyä yrittäjältä haastattelussa. Tuotevalikoiman tunteminen on tärkeää, jotta tiedetään, minkä tyyppisestä ravitsemisliikkeestä on kysymys, ja tuotteisiin perehtymällä, voidaan arvioida, onko hinnoittelussa tarvetta muutoksille. Haastattelu kesti 86 minuuttia ja se äänitettiin puhelimella. Liitteessä 1 on kuvattu haastattelu-runko. Haastatteleamalla saatiin selvitettyä yrittäjän omia mielipiteitä esitellyistä alustavista ehdotuksista. Ylipäättään haastatteleamalla saatiin tietoa, jota ulkopuolisen on muutoin hankalaa saada, esimerkiksi miten koronapandemia on juuri Kahvila X:n toimintaan vaikuttanut.

Yrittäjän mukaan koronapandemian vuoksi epävarmuus on kasvanut ja toimintaa on vaikeampaa suunnitella eteenpäin. Kahvila rajautui ulos koronatukijärjestelmän piiristä, koska liikevaihto ei laskenut vaadittua 30 % ensimmäisellä tarkasteluvälillä. Toisesta kustannustuesta yritys rajautui pois, koska kahvila sai vuokrahelpotuksia ja kulut eivät täyttäneet kriteereitä. Rajoitukset ovat aiheuttaneet epätietoisuutta, eivätkä asiakkaat aina ymmärrä kuinka rajoitusten puitteissa toimitaan. Yrittäjä antaa konkreettisen esimerkin: asiakas haluaa varata 10 hengen pöydän ja olettaa saavansa 20 hengen pöydän, jossa jokaisella on turvaväli. Yrittäjän näkökulmasta ei kuitenkaan ole mahdollista luovuttaa yhdelle seurueelle niin montaa paikkaa.

Kahvilassa on normaalisti vilkkainta viikonloppuisin erityisesti klo 13–16 välillä. Kahvilan sijainti aiheuttaa sen, että ohikulkijoita ja satunnaisia pistäytyjiä ei ole. Tällä hetkellä pandemian vuoksi alueella ei ole tapahtumia eivätkä asiakasvirrat ohjaudu niiden mukaan. Tämän vuoksi alkuvuokolla saattaa olla vastoin odotuksia viikon vilkkain päivä. Ennen on ollut viikoittain tapahtumia, jotka ovat tuoneet asiakkaita kahvilan alueelle, mutta kirjoitushetkellä niitä ei järjestetä pandemian vuoksi.

Keskivertoasiakas viipty kahvilassa 20–30 minuuttia riippuen siitä tuleeko yksin vai kaverin kanssa. Kaverin kanssa tulevat asiakkaat viiptyvät yleensä pidemmän aikaa kuin yksin saapuvat asiakkaat. Suurin asiakasryhmä ovat 40-vuotiaat ja sitä vanhemmat naiset usein kahden tai kolmen hengen ryhmissä. Kotimaanmatkailu paikkasi kesällä 2020 ulkomaalaisten asiakkaiden puutetta. Yritys on saanut asiakkailta kiitosta siitä, että kahvila on ollut auki rajoitusten aikana monien muiden kahviloiden ollessa kiinni. Yrittäjän mukaan negatiivista asiakaspalautetta saatetaan antaa kuitenkin nykyisin herkemmin ja suuremmin.

2021 alkuvuonna eräiden tuotteiden hintoja korotettiin maltillisesti. Kahvin hinta nousi 20 sentillä kahteen euroon ja 20 senttiin, mikä oli prosentuaalisesti korkein korotus. Suolaisten

piirakoiden ja suklaakakun hintoja nostettiin kymmenellä sentillä. Erikoiskahvien menekki on pudonnut venäläisasiakkaiden puuttumisen vuoksi ja tuotevalikoimaa on jouduttu supistamaan asiakasmäärien vähenemisen johdosta. Vuoden kierto, erityisesti suomalainen vuodenkierto, yritetään huomioida tuotevalikoimassa esimerkiksi raaka-ainevalinnoilla. Esimerkkinä yrittäjä mainitsee gluteenittoman runeberginkääretortun, joka on maustettu samoilla mausteilla kuin runebergintorttu.

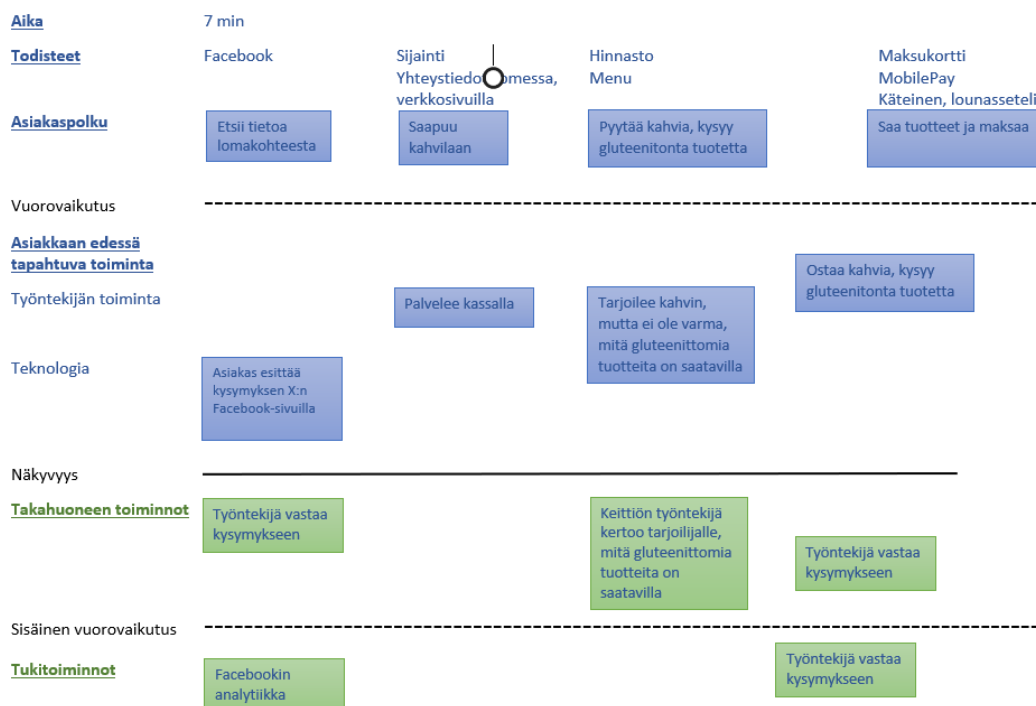
Kampanjointeja ei yrittäjän mukaan tehdä. Haastattelussa nousi esille mahdollisuus myydä kokoustiloja aamun tai illan tunteina aukioloaikojen ulkopuolella ennen avaamista ja sulkeamisen jälkeen. Kokousmyynti voisi toteutua esimerkiksi joka toinen viikko kiinteällä hinnalla henkilöä kohden. Tarjottavana olisi neljä eri tilaa, mikä mahdollistaisi neljän eri kokouksen järjestämisen samanaikaisesti. Yrittäjä ei mielellään varaa etenkään kiireisille ajoille yksityistilaisuuksia tai tarjoa kokoustiloja, koska walk in -asiakkaiden tuottama liikevaihto viikonloppuisin voi olla moninkertainen verrattuna yksityistilaisuuden myyntiin.

7 Toiminnan kehittäminen ja tuottojohtaminen Kahvila X:ssä

7.1 Palvelusuunnitelma

Palvelusuunnitelma (service blueprint) on palveluntuottajan tarjoamasta palvelusta mallinnettu kaavio, joka tuo esiin kaikki palveluprosessin eri osa-alueet sekä asiakkaan että tuottajan näkökulmasta. Suunnitelman on tarkoitus selventää niin näkyvät kuin näkymättömiin jäävät toiminnot ja tukiprosessit, joita tarvitaan palvelun toteutumiseen. Suunnitelma kostuu seuraavista osa-alueista: asiakkaalle näkyvä palvelutila, asiakkaan toiminta, asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta, asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle näkymätön toiminta, ja tukiprosessit. (Innokylä-verkkopalvelu.) Kimes (1999) mainitsee service blueprintin yhtenä vaihtoehtona kartoitettaessa mahdollisia ongelmakohtia operatiivisessa toiminnassa. Palvelusuunnitelma on Kimesin mukaan melko yksinkertainen toteuttaa, minkä lisäksi sitä on käytetty laajasti laadunhallinnan apuna (Kimes 1999, 24). Kuviossa 4 on hahmoteltu Kahvila X:lle mahdollista palvelusuunnitelmaa.

Palvelusuunnitelma: Kahvila X



Kuvio 3. Kahvila X:n palvelusuunnitelma eli service blueprint

Käyttäjälle palveluprosessin näkymättömät toiminnot ovat yhdentekeviä niin kauan kuin kaikki sujuu niin kuin pitääkin (Shostack 1982, 55). Palveluntarjoajan on järkevää selvittää esimerkiksi service blueprintin avulla yrityksen tarjoamassa palvelussa kohdat, joissa jotain voi mennä pieleen, ja miten ongelmat voi ehkäistä. Kuvion 5 esimerkissä yrittäjästä

riippumattomista syistä johtuen tavarantoimittaja tuo kuorman myöhässä, mikä viivästyttää leipurin työtä. Pahimmassa tapauksessa asiakkaille meneviä tilauksia ei voitaisi toimittaa ajoissa, mikä olisi omiaan heikentämään asiakkaan luottamusta, vaikka syy ei olisikaan kahvilan. Toinen kuvion 5 kuviteltu ongelmakohta osuu asiakaspalvelutilanteeseen, jossa salin työntekijä ei ole perillä gluteenittomien tuotteiden valikoimasta. Tietämättömyys aiheuttaa viivästystä palvelussa, mutta on kuitenkin korjattavissa. Ongelmien ennaltaehkäisyyn kannalta prosessin jokaisen vaiheen läpikäyminen on suositeltavaa.

Joidenkin palvelujen tuottaminen vaatii runsaasti tuki- ja taustatoimintoja, mikä voi vaikuttaa palvelun hintaan (Shostack 1982, 60). Kahvilatoiminta esimerkiksi vaatii melko paljon asiakkaalle näkymätöntä työtä. Asiakas on suoraan tekemisissä kenties vain tarjoilijan kanssa, mutta palvelun toteutumiseksi tarvitaan myös raaka-ainetilauksia, tuotteiden valmistusta, työvuorosuunnittelua ja valikoiman suunnittelua - työtä, joka jää piiloon asiakkaalta. Aina asiakkaat eivät ymmärrä tausta- ja tukitoimintojen merkitystä, eivätkä välttämättä huomiositä, että toimintojen aiheuttamat kustannukset on lisättävä tuotteen hintaan yrityksen kannattavuuden takaamiseksi.

7.2 Tuottojohtamisen keinoja

Tuottojohtamisen keinoja käsitellään seuraavissa alaluvuissa. Kimes määrittelee artikkelissaan *Developing a Restaurant Revenue Management Strategy* tuottojohtamisen tarkoittavan tuottojen maksimoimista ruokailun kestoa ja hintaa hallinnoimalla (Kimes ym. 1999). Asiakkaan ravintolassa viettämä aika on Kimesin mukaan merkityksellinen seikka tuottojohtamisen kannalta. Hän vertaa tyhjänä seisovaa pöytää varastossa pilaantuvaan raaka-aineeseen tarkoittaen ravintolan menettävän tuottoja jokaisena hetkenä, kun pöytä on tyhjillään. (Kimes 1998.)

Luvussa 7.3 esitellään kapasiteetin hallintaa. Opinnäytetyössä kapasiteetti on jaettu asiakaspaikkojen ja keittiön kapasiteettiin. Nämä osa-alueet nousevat esiin Kimesin ym. artikkelissa *Restaurant Revenue Management* (Kimes ym. 1998). Yksinään esimerkiksi asiakaspaikkojen kapasiteetin lisääminen ei riitä, jos keittiön kapasiteetti ja henkilökunnan vahvuus on puutteellinen. Keittiön kapasiteetin lisääminen keittiötä laajentamalla on kallista, minkä vuoksi esitellään muita vaihtoehtoja, kuten menusuunnittelun vaikutusta kapasiteettiin.

Jotkin Kimesin esittämistä tuottojohtamisen osa-alueista eivät sovellu sellaisenaan Kahvila X:n tuottojohtamisen suunnitelmaan. Esimerkiksi walk in –asiakkaiden ja varauksen tehneiden asiakkaiden jakaumaa ei kannata kahvilassa laskea, koska varaukset ovat niin pieni osa kahvilan liikevaihtoa. Kimesin mukaan perinteisessä á la carte –ravintolassa walk in –

asiakkaiden ja varauksen tehneiden asiakkaiden määriä etukäteen arvioimalla ravintola voi valikoida kannattavimman yhdistelmän asiakkaita. (Kimes ym. 1998.)

Kimes ja Thompson kirjoittavat ravintoloiden tuottojohtamisen hinnoitteluperiaatteen tarkoitaneen perinteisesti hintojen alentamista matalan kysynnän ajankohtina ja nostamista korkean kysynnän ajaksi (Kimes & Thompson 2003). Näin ravintola saa hiljaisina aikoina hintatietoisia asiakkaita, ja samalla ohjaa asiakasvirtoja kiireisemmiltä ajankohdilta hiljaisemmille. Kun ravintola tai kahvila osaa ennakoida suositut ajankohdat, se voi hinnoitella tuotteensa ja palvelunsa kalliimmiksi ruuhkapiikkien ajoiksi, koska sillä on joka tapauksessa maksukykyisiä ja maksuvalmiita asiakkaita. Käytännössä hinnoittelu voi tarkoittaa hintojen muuttamista vuorokaudenajan tai viikonpäivän mukaan, tai tarjouksia ja alennuksia eri asiakasryhmille ja erikokoisille varauksille (Kimes 1999). Kyseisillä hinnoittelumalleilla on kuitenkin kääntöpuolensa. Kahnemanin, Knetschin ja Thalerin (1986) mukaan asiakkaat yleisesti pitävät epäreiluna korkean kysynnän myötä perittäviä korkeampia hintoja, niin sanottua premiumhinnoittelua. Sen sijaan Kahneman ym. esittävät päätelmän, että asiakkaat suhtautuvat myönteisesti siihen, että tuotteita myydään tarjoushintaan matalan kysynnän ajankohtina (Kimes ym. 1998). Kahvila X:n yrittäjää haastateltaessa keskusteltiin myös hinnoitteluperiaatteista. Yrittäjä ei ole innostunut edellä kuvatun kaltaisesta hinnoittelusta, koska kokee, että vaihtuvia hintoja olisi vaikeaa selittää asiakkaalle. Tämän vuoksi hintoja käsittelevässä alaluvussa 7.4 ei käsitellä kysynnän mukaan vaihtuvaa hinnoittelua.

Asiakaskokemus ja kapasiteetin hallinta ovat Gary Thompsonin mukaan RM:n kaksi nousevaa teemaa (Thompson 2010, 3). Alaluvussa 7.6 asiakaskokemusta tarkastellaan palvelun sujumuuden näkökulmasta ja viitataan Kimesin ja Robsonin tutkimukseen pöytien koosta ja sijoittelusta.

Kahvila X voi RevPASH:n ja KPI:n eli suorituskykymittariston avulla seurata liiketoiminnan kehitystä ja eri toimenpiteiden tuloksia. RevPASH ja ProPASM ovat erityisesti ravintolan tuottojohtamista varten kehitettyjä mittareita, joiden takana ovat tukijat Kimes ja Heo. Ottamalla nämä mittarit käyttöön ravitsemusalan yritys voi saada ravintolaa koskevaa tietoa, jota muilla mittareilla ei ole mahdollista mitata.

Taulukossa 6 tuottojohtamisen keinot on lajiteltu kapasiteetin hallintaan, hintaan, ruokailun kestoon ja palvelukokemukseen. Jokaiseen kategoriaan on ehdotettu yleisellä tasolla käytännönläheisiä ratkaisuehdotuksia ja kehittämistoimenpiteitä, mutta myös erityisesti kahvilaan soveltuvia ehdotuksia esitetään. Osa ratkaisuehdotuksista on paperilla yksinkertaisia, mutta aiheuttavat käytännössä haasteita. Esimerkiksi pienemmät pöydät takaisivat useammalle pienelle seurueelle oman pöydän, mutta tilanpuute ja Kimesin ja Robsonin (2009)

tutkimus isompien ravintolapöytien yhteydestä korkeampaan asiakastyytyvyyteen puhuvat sen puolesta, että isoilla pöydillä on oma roolinsa asiakaskokemuksen kannalta.

Osa-alue	Käytännön toimenpiteet	Sovellettuna Kahvila X:ään
Kapasiteetin hallinta	Asiakaspaikkojen kapasiteetti: pöytäryhmien koko ja sijoittelu	-Keittiön kapasiteetti: oikeanlaiset tuotteet, valmistusmenetelmät ja laitteet
		- Enemmän yhdisteltävissä olevia pöytiä - Kesällä asiakaspaikkojen laajentaminen ulos - Uusittuja laitteita: kassakone, uuni, mikroaaltouuni - Tuotevalikoimasta pois heikoimmin myyvät tuotteet ja pienikatteiset tuotteet - Ulosmyynti: vapauttaa asiakaspaikkoja. Asiakas maksaa pakkauskulut: esim. take away -kahvi maksaa 0,20 € enemmän tai on normaalihintainen, jos on oma kahvikuppi mukana
Henkilökunta	Työtehtävien organisointi ja henkilöstön mitoitus	- Oikea määrä henkilökuntaa, jotta asiakaskokemus säilyy hyvänä -Ennakointi, jotta osataan varata tarpeeksi, muttei liikaa henkilökuntaa
Hinta	- Katteet laskettu - Hinnoittelu perustuen kysyntään - Korkeampi hinta kiireisinä ajankohdina, esim. viikonloppuisin - Etuhinta etuasiakkaille	- Jokaiselle tuotteelle laskettu oikeansuuruisen kate - Minimiveloitus varaaville ryhmille
Ruokailun kesto	- Palvelun nopeuttaminen	- Mahdollisimman nopea palvelu jo kassalla: kiireisinä ajankohtina pyritään myymään tuotteita, jotka ovat heti valmiita, ja jotka eivät vaadi esim. lämmittämistä / juomien sekoittamista - Salaattikomponentit valmiina, jotta asiakas saa annoksen mahdollisimman nopeasti - Pöytiintarjoilu niille asiakkaille, jotka jäävät istuskelemaan pitkäksi aikaa: saadaan lisää myyntiä
Palvelukokemus	- Nopea, mutta ystävällinen palvelu kassalla	- Lisämyyntiä jo kassalla: suosittelu, kombot - Miljö ja sen tarinallistaminen. Henkilökunnan riittävä perehdyttäminen - Tarpeeksi henkilökuntaa: palvelun täytyy olla sujuvaa. Jos kassalla on oltava työntekijä koko ajan, täytyy olla toinen työntekijä blokkauksessa pöytiä - Kahvila menettää myyntiä, jos henkilökunnan kapasiteetti ei ole riittävä kiireisinä aikoina

Taulukko 6. Tuottojohtamisen keinoja

7.2.1 Asiakastilojen kapasiteetin hallinta ja asiakaspaikat, vierailun kesto ja asiakaskokemus

Kiireisinä ajankohtina kahvilan asiakaspaikkojen kapasiteetti voi olla riittämätön: asiakkaita olisi tulossa enemmän kuin kahvilassa on vapaita pöytiä. Opinnäytetyön kirjoittamishetkellä voimassa olevat pandemiarajoitukset pienentävät asiakaspaikkakapasiteettia niin, että vain 75 % pöydistä on käytössä.

Pöytävarauksen tehneet asiakkaat muodostavat hyvin pienen osan Kahvila X:n asiakaskunnasta. Toisinaan kahvilassa on tullut vastaan tilanteita, joissa varauksen tehneestä seurueesta vain pari tulee paikalle, vaikka varaus olisi tehty useammalle hengelle. Joskus on käynyt jopa niin, että varauksen tehnyt seurue on jättänyt kokonaan saapumatta, eikä varauksista ole silti peruutettu etukäteen. Tällaiset tilanteet vaativat turhaa työtä henkilökunnalta. Joka tapauksessa pöytä on katettava ja juomat varattava etukäteen tietylle määrälle, vaikka ei ole varmuutta siitä, kuinka moni saapuu paikalle. Lisäksi varauksen takia joudutaan pitämään pöytää pois käytöstä muilta asiakkailta. Useiden asiakaspaikkojen pitäminen varattuna vie asiakaspaikkojen kapasiteettia muilta maksavilta asiakkailta. Jos paikalle saapuu vain pieni osa varauksen tehneestä seurueesta, kahvila joutuu pitämään turhaan isoa pöytää varattuna. Mikäli paikalle saapuu vain muutama henkilö, yritys ei hyödy taloudellisesti varauksesta, koska vain paikalle saapuvat asiakkaat ovat maksavia asiakkaita.

Hiljaisina aikoina edellä mainitun kaltaiset varaukset eivät tuota suurta ongelmaa, mutta kiireisinä ajankohtina ne heikentävät kannattavuutta. Kahvila saattaa menettää tuloja varauksen takia, jos se vie estää muiden asiakkaiden vierailun istumapaikkojen puutteen vuoksi. Pöytä pitää varata ryhmälle jo hieman aiemmin, jotta henkilökunta ehtii tehdä kattausten ennen asiakkaiden tuloa, ja blokkamiseenkin kuluu oma aikansa. Joillain ravintoloilla on tapana sopia tilaisuuden varaajan kanssa takuummyntisummasta ja veloittaa varausmaksu ja tilavuokra.

Ravintolat voivat luoda fyysiseen (physical) tarjontaansa joustavuutta esimerkiksi yhdistelemällä pöytiä erikokoisten seurueiden tarpeita vastaaviksi (Kimes & Thompson 2004, 374). Kahvila X:ssä pöytien yhdistäminen on haastavaa johtuen rakennuksen vanhaa linjaa noudattelevasta kalustuksesta. Pöydät ja tuolit sekä sohvut ovat uniikkikappaleita, joten jokainen on eri muotoinen ja korkuinen.

Kahvilassa alkuviikko on yleensä asiakasmäärissä mitattuna hiljaisempaa aikaa kuin loppuviikko, minkä vuoksi kiireisimpinä päivinä etenkin viikonloppuisin kaikki asiakaspaikat voivat olla käytössä, vaikka asiakkaita olisi jonossa. Kysyntään perustuvan hinnoittelun periaatteiden mukaisesti viikonlopun hinnat voisivat olla korkeampia kuin alkuviikon hinnat.

Painetta viikonlopuilta pitäisi siis saada siirrettyä alkuviikon hiljaisemmille päiville. Jos oletetaan kokemuksen perusteella viikonlopun asiakkaiden olevan maksuhaluisia ja -kykyisiä, heille voisi kohdentaa tuotteita, jotka ovat kahvilan tuotevalikoiman kalliimmasta päästä. Tällöin halvemmat tuotteet, kuten pannukakut voisi jättää loppuviikon valikoimasta kokonaan pois. Ne asiakkaat, jotka toivovat saavansa näitä edullisempia tuotteita voisivat tulla asioimaan alkuviikosta, jolloin asiakasvirrat jakaantuisivat tasaisemmin.

Varsinkin kesäsesongin aikana asiakaspaikkojen kapasiteetin käyttöasteen voidaan olettaa olevan korkealla ja jopa ajoittain riittämätön. Jotta asiakkaita ei jouduttaisi käännättämään ovelta, kahvila voisi hyödyntää loistavan sijaintiaan. Alue on kesäisin suosittu picnic-paikka. Kahvila X voisi ottaa kesän ajaksi yhdeksi myyntituotteeksi take away –kombon, joka sisältäisi esimerkiksi kahvin tai virvoitusjuoman ja pullan. Mikäli asiakas ostaa juoman omaan mukiinsa kertakäyttömukin sijaan, kahvin voisi myydä edullisempaan hintaan, millä ohjattaisiin asiakkaita ympäristön kannalta kestävämpiin valintoihin. Pulla puolestaan olisi ulosmyytävänä picnic-tuotteena helppo sen takia, ettei sen syömiseen tarvitse kertakäyttölautasta tai –lusikkaa. Pullan valmistusprosessi on yksinkertainen ja raaka-ainekustannukset ovat edulliset, joten sitä voisi valmistaa helposti isommallakin volyymillä. Take-away -tuotteen ostajille voisi olla pihalla tarjolla muutamia kevyitä retkituoleja ja picnic-vilttejä, joita saisi lainata, mikäli haluaa nauttia evänsä ulkona kahvilan lähistöllä. Ulos olisi syytä myös laittaa roskis, jotta ympäristö säilyisi siistinä. Asiakkaita muistutettaisiin siitä, että roskat täytyy viedä roskikseen, ja että retkituolit ja viltit on palautettava käytön jälkeen.

Tuotevalikoimaa olisi helppoa markkinoida asiakkaille sosiaalisen median kautta. Somen avulla nopeatkin muutokset voidaan viestiä reaaliajassa. Hävikkiä voisi torjua esimerkiksi ilmoittamalla Facebookissa tai Instagramissa viimeisen tunnin aikana nopeimmalle ostajalle edulliseen hintaan myytävistä tuotteista, jotka menisivät muuten hävikkiin. Myös paikan päällä mainostelineessä ulkona ja sisätiloissa mainoskylttien avulla voisi markkinoida tuotevalikoimaa ja esimerkiksi mahdollisuutta tilata tarjottavat kahvilasta omiin juhliin. Tilausmäärien täytyessä sosiaalisen median kautta voisi myös viestiä siitä, ettei tilauksia oteta enää lisää. Henkilökunta on perehdytettävä hyvin tuotteisiin, jotta toiminta asiakasrajapinnassa on sujuvaa, ja ostohetki ja varauksen tekeminen on asiakkaan näkökulmasta helppoa.

Asiakkaiden Kahvila X:ssä viettämä aika on arviolta 20–30 minuuttia. Jos asiakas saapuu yksin, on kahvilassa vietetty aika keskimäärin 20 minuuttia. Vilkkainta kahvilassa on viikonloppuisin, erityisesti klo 13.00 ja klo 16.00 välillä. Sää on merkittävä tekijä asiakkaiden viihtyvyyden suhteen. Esimerkiksi, jos on sateista, asiakkaat pyrkivät sisätiloihin, mutta samalla ulkona liikkuu vähemmän ihmisiä.

Kimes tutkimusryhmineen havaitsi pöytävarausten voivan muodostua ongelmaksi kiireisinä iltoina tarjoilijan joutuessa pitämään pöytää varattuna hetkeä ennen varauksen ajankohtaa. Mikäli varauksen tehnyt seurue saapuu myöhässä, ravintola joutuu pitämään pöytää tyhjänä entistä pidemmän ajan siitä huolimatta, että walk in –asiakkaita olisi jonottamassa. Pöytien kierto hidastuu tällaisissa tapauksissa. Ravintolan pitäisi pyrkiä mahdollisimman nopeaan kiertoon, jotta se ehtii vastaanottaa mahdollisimman monta asiakasta. Kimesin mukaan kiertoa nopeuttamalla voidaan saavuttaa kiireaikoina parhaimmillaan jopa useiden kymmenien prosenttien kasvu tuotoissa ravintoalan pystyessä palvelemaan enemmän asiakkaita. (Kimes 1999, 19.)

Toisinaan ravintoloissa on ongelmana, että asiakkaat tekevät pöytävarauksia tietylle henkilömäärälle, mutta seurueen jäsenet saapuvat paikalle hieman eri aikoihin, jolloin muu seurue joutuu odottamaan puuttuvia jäseniä eikä tarjoilija pääse ottamaan tilauksia tai kokki nostamaan annoksia. Tämä viivästyttää pöytien kierron toteuttamista. Kiireisinä iltoina, jolloin asiakkaita olisi enemmän kuin vapaita pöytiä, ravintola menettää tuloja tällaisten pöytäseurueiden vuoksi. (Kimes 1999.) Kahvila X:ssä suurin osa asiakkaista on walk in -asiakkaita, joten varaukset eivät aiheuta juuri ongelmia. Sen sijaan toisinaan asiakas saattaa jäädä istumaan pitkäksi aikaa pöytään, vieden uusilta asiakailta paikan. Tällaiselle asiakkaalle voisi yrittää myydä lisää esimerkiksi juotavaa pöytään tarjottuna, jolloin asiakkaan ei tarvitse nousta pöydästä hakemaan tuotteita tai maksamaan kassalle. Tällä tavalla saataisiin lisämyyntiä ja palveltaisiin paremmin asiakasta.

Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakaskokemuksen teoriaa on tutkittu 1960-luvulta lähtien. Vuosikymmenten aikana eri osa-alueiden painotus asiakaskokemuksessa on vaihdellut. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakastyytyväisyys, palvelun laatu, asiakaspolun hallinta, asiakassuhteiden luominen ja hallinta sekä asiakaskeskeisyys. Asiakkaat voivat reagoida samankaltaisiin tilanteisiin eri tavoilla, joten kokemus palvelusta vaihtelee asiakkaasta riippuen. (Ashorn 2019, 15.)

Ravintolalla tai kahvilalla voi olla omat myyntistrategiansa kiireisille ja hiljaisemmille päville ja kellonajoille. Lisämyynnin tekeminen nähdään usein automaattisesti tärkeänä keinona lisätä tuottoja, mutta kiireisinä aikoina tuottavampaa voi olla nopeuttaa pöytien kiertoa. Tällöin salin henkilökunnan kannattaa pyrkiä mahdollisimman nopeaan palveluun ilman lisämyyntituotteita kuten drinkkejä, joiden valmistaminen vie aikaa. Kun salihenkilökunnan, keittiön ja asiakaspaikkojen kapasiteetit ovat ääri rajoilla, ei ole kannattavaa kuormittaa niitä enää lisää. Jos asiakkaat joutuvat odottamaan lisämyyntituotteiden takia, pöytien kierto hidastuu. Kimesin (1999, 28) mukaan lisämyynnin tekeminen on hyvä taktiikka ”kylminä” eli hiljaisina aikoina, mutta ei suositeltavaa ”kuumina” eli kiireisinä aikoina.

Asiakkaan kokemukseen voi vaikuttaa myös asiakaspaikkojen koko ja etäisyys muista. Ravintolatoiminnan näkökulmasta tehokkainta olisi sijoittaa asiakkaat sopivan kokoihin pöytiin kapasiteetin täydelliseksi hyödyntämiseksi, mutta se ei välttämättä ole asiakaskokemuksen kannalta järkevin valinta. Kimesin tutkimuksessa (Kimes & Robson 2009) selvitettiin asiakaspaikkojen koon ja sijainnin vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen ravintolassa. Tuloksista käy ilmi, että asiakkaat, jotka olivat suuremmissa pöydässä ja kauempana muista, olivat tyytyväisempiä saamaansa palveluun ja kuluttivat enemmän rahaa. Nämä asiakkaat myös viipyivät pidempään. Normaalikokoisissa pöydissä olevat asiakkaat olivat heihin verrattuna tyytymättömämpiä, eivätkä he suositelleet ravintolaa tai vierailleet uudelleen yhtä todennäköisesti.

Kahvila X:ssä asiakaspaikkoja on 80–100 vuodenaikasta riippuen. Kesäisin paikkoja saadaan lisättyä ulkopöydillä. Kahvilan pöydistä vain muutama on kahden hengen pöytiä, loput ovat suuremmille seurueille. Pöydät on sijoitettu kahvilassa erilleen toisistaan, joten asiakkaille jää omaa tilaa ja yksityisyyttä. Kimesin ja Robsonin tutkimustulosten mukaisesti Kahvila X:n pöytien koko ja sijoittelu mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen. Ravintola, jossa on pöytiintarjoilu, ja kahvila, jossa asiakkaat hakevat tuotteet tiskiltä, eivät ole täysin verrannollisia keskenään. Kuitenkin voidaan olettaa, että hyvällä pöytien sijoittelulla asiakas voidaan ainakin saada palaamaan uudestaan ja suosittelemaan kahvilaa muille.

7.2.2 Keittiön kapasiteetin hallinta

Keittiön kapasiteettiin voidaan vaikuttaa menusuunnittelulla, vuorossa olevien työntekijöiden määrällä ja laitevalinnoilla (Kimes 1999, 17, 19). Ravintolakeittiön kapasiteetin maksimoimiseksi menu voidaan koostaa niin, että eri komponentit ovat yksinkertaiset valmistaa ja annosten nostaminen on nopeaa. Kahvila X:n kohdalla menusuunnittelu tarkoittaa valikoimassa olevia leivonnaisia. Osa tuotteista on ollut valikoimassa jo kahvilan alkuajoista lähtien, ja ne ovat lunastaneet paikkansa vakiovalikoimassa. Siispä menun kohdalla mieltä lähinnä ovat lähinnä sesonkituotteet. Moniin Suomessa vietettäviin juhliin ja merkkipäiviin liittyy leivonnaisia, jotka usein näkyvät kahviloiden valikoimissa. Sesonkituotteiden kohdalla erityisesti korostuu kysynnän mukainen hinnoittelu, koska tuotetta on vain hetken saatavilla ja siihen kohdistuu suuri kysyntä. Sesonkituotteiden valmistus lisää keittiön kuormitusta, etenkin jos sesonkituotteita on yhtä aikaa useita valikoimassa. Mitä useampi tuote on valikoimassa, sitä suurempi on myös riski, että niistä jää hävikkiä. Sesonkituotteita tulisi markkinoida aktiivisesti asiakkaille sosiaalisessa mediassa ja paikan päällä.

Menusuunnittelun lisäksi niin ravintoloilla kuin kahviloilla on mahdollisuus vaikuttaa keittiön kapasiteettiin työvuorosuunnittelulla, keittiön laitevalinnoilla ja keittiön toiminnallisella suunnittelulla. Kahvila X:n keittiöön on vastikään hankittu uusia laitteita. Sillä, että keittiö on

suunniteltu työtehtävien kannalta toimivaksi, on iso merkitys käytännön työskentelyn kannalta. Mahdollista tilan puutetta voidaan kompensoida järjestämällä koneet ja laitteet funktionaalisesti, ja karsimalla turhat tavarat viemästä tilaa. Toisinaan pienet keittiötilat voivat olla esteenä useamman työntekijän työskentelylle yhtä aikaa tiloissa. Tällöin menusuunnittelu ja keittiön toiminnallinen suunnittelu ovat entistä tärkeämpiä kapasiteetin kannalta.

7.2.3 Hinnoittelun hallinta

Ravintola-alalla hinnoittelua hankaloittavat korkeat kustannukset ja pieni hinnoittelualue. Erilaisia tarjous- ja hinnoittelumalleja ovat muun muassa early bird –tarjoukset aikaisille asiakkaille, happy hour -alennukset, ja hintadifferointi asiakassegmenttien ja markkina-alueiden mukaan. (Vanhala & Karanko 2014, 76.) Ravitsemusliikkeen käyttämistä hinnoitteluperiaatteista riippuen hintaan voi vaikuttaa esimerkiksi varauksen ajankohta, pöydän sijainti ja seurueen koko (Kimes ym. 1998). Näiden varjopuolena on se, että asiakkaiden voi olla vaikeaa hyväksyä erilaisia tapoja hinnoitella. Kimes ja Wirtz (2002) tutkivat asiakkaiden suhtautumista erilaisiin hinnoitteluperusteisiin ja selvisi, että asiakkaat suhtautuivat kaikkein kielteisimmin pöydän sijaintiin perustuvaan hinnoitteluun (Thompson 2010). Kahvilassa ei ole ollut käytössä tämänkaltaisia tapoja hinnoitella.

Haastattelussa nousi esille mahdollisuus ottaa asiakkaiksi joka toinen viikko erilaisia seuroja ja yhdistyksiä sulkemisajan jälkeen tai aamulla ennen avaamista. Tällöin hinta olisi kiinteä henkilöä kohden ja asiakkailla olisi yksi tunti aikaa kokousta. Huomionarvoisia seikkoja tällaisissa sopimuksissa ovat työlle koituvat kustannukset ja asiakkaan maksama hinta. Kahvilalla on käytettävissään useampi asiakastila. Suljettavaa tilaa ei ole, mutta erilliset tilat mahdollistaisivat usean ryhmän samanaikaisen olon kahvilassa. Suunniteltu aloitusaika olisi klo 17.30 tai klo 18.00 ja kesto olisi maksimissaan klo 19.30 asti. Samoin aamulla, kahvilan avausajan ollessa klo 11.00, kokousaikaa olisi tunnin verran alkaen klo 9.00 tai 9.30 alkaen.

Joskus asiakkaat saattavat varata pöydän ilman selkeää ilmoitusta henkilömääristä. Kahvilan näkökulmasta olisi tärkeää tietää, kuinka monta asiakasta varaukseen kuuluu, jotta kahvilassa osataan varautua tarpeeksi suurella työntekijöiden kapasiteetilla asiakaspalvelun pitämiseksi toivotulla tasolla. Sen lisäksi keittiö joutuu varaamaan tietyn määrän tuotteita varauksia varten. Varauksen tehneiden asiakkaiden saapumatta jättäminen on ongelmallista, koska kahvila on tällöin joutunut käyttämään turhaan raaka-aineita ja keittiöhenkilökunnan työpanosta, ja toisaalta varaamaan turhaan ylimääräistä salihenkilökuntaa. Liian pienien ryhmien varauksia ei myöskään kannata ottaa vastaan aukioloaikojen ulkopuolella, koska silloin tulot eivät kata kahvilan keittiö- ja salihenkilökunnan kuluja. Ratkaisu ongelmaan voisi olla varausmaksu, jonka varaaja joutuu vähintään maksamaan riippumatta siitä,

kuinka monta henkilöä varaukseen kuuluu ja kuinka moni saapuu paikalle. Tällöin yrittäjä voisi varmistua siitä, että varauksesta ei koidu tappiota liiketoiminnalle.

Haastattelussa keskusteltiin hintojenkorotuksista, joita nykyinen yrittäjä toteuttanut kerran, 2021 vuodenvaihteessa. Tuolloin tiettyjen tuotteiden hintoja nostettiin maltillisesti. Taulukossa 6 ehdotetaan myyntikatteen ja kateprosentin laskemista jokaiselle tuotteelle, jolloin yritys voi hyödyntää niitä sisäisessä laskennassaan. Kulurakenteen hahmottaminen auttaa tulevaisuudessa hintojen tarkastelussa ja mahdollisten uusien tuotteiden hinnoittelussa. Hotellien tuottojohtamisessa pidetään mahdollisena hinnoitella huone jopa niin, ettei asiakkaan maksama hinta kata kaikkia huoneesta syntyviä muuttuvia kuluja, vaan ne katetaan asiakkaalle myytävillä lisäpalveluilla (Ivanov 2014, 15). Tätä hinnoittelutaktiikkaa voisi soveltaa ravitsemistoiminnassa alennustuotteiden yhteydessä myytävien lisätuotteiden ja -palveluiden muodossa. Aletuotteella ravintola houkuttelee asiakkaan paikalle ja lisämyynnillä tekee tuottoa.

7.3 Työtehtävien organisointi ja henkilöstön mitoitus

Oikea mitoitus henkilökunnan määrässä on tärkeää toiminnan sujuvuuden ja asiakaskokemuksen kannalta. Alimitoitus johtaa kiireiseen työskentelyyn, mikä voi aiheuttaa unohduksia ja virheitä, jotka muuten olisivat vältettävissä. Kahvila X:ssä salin henkilökunnan työtehtäviin kuuluu asiakaspalvelu kassalla, pöytien blokkaminen, tiskaaminen, myyntitiskistä huolehtiminen ja lounasaikaan annosten tarjoileminen pöytiin. Mikäli henkilökunnalla on liikaa työtehtäviä kerrallaan, asiakas voi joutua odottamaan palvelua kassalla eikä pöytiä ehditä blokkamaan sitä mukaa kun niitä vapautuu. Kiireisinä ajankohtina työntekijöitä salissa täytyy olla useampia vuorossa yhtä aikaa, jotta kaikki työt saadaan sujuvasti hoidettua ilman, että asiakaskokemus kärsii.

Kahvila X:ssä keittiössä ja salissa on omat työntekijänsä. Toimiva yhteistyö edellyttää jatkuvaa kommunikaatiota niin työntekijöiden kuin salin ja keittiön välillä. Mikäli kommunikatiivisissa tai työtehtävien jaossa on ongelmia, se voi näkyä asiakkaalle esimerkiksi blokkamattomina pöytinä, väärin toimitettuina annoksina, tai pieninä puutteina.

7.4 Sosiaalisen median hyödyntäminen

Varinin ja Sirsin mukaan kuluttajalle hyödyllistä sosiaalisen median sisältöä on sellainen sisältö, joka auttaa täyttämään asiakkaiden tarpeet tai ratkaisemaan ongelman (Varini & Sirsi 2012). Kahvila X:n somepäivityksissä asiakkaan tarpeiden täyttäminen voi ilmetä esimerkiksi erilaisten juhlapäivien edellä juhlatarjottavien markkinoimisena. Tällainen juhlapäivä voisi olla vaikkapa ystävänpäivä, jolloin markkinoitaisiin siihen sopivia leivonnaisia tai

paikan päällä nautittavaksi tai kotiin ostettavaksi. Somepäivityksillä voitaisiin markkinoida hiljaisille ajankohdille suunniteltuja etuja tai tarjouksia, joiden avulla pyritään ohjaamaan asiakasvirtoja ruuhkahuipuilta hiljaisille ajankohdille.

Varinin ja Sirsin mukaan yritysten tulee sitouttaa asiakkaita kertomalla asiakkailleen sosiaalisessa mediassa, mikä tekee heidän tuotteestaan paremman kuin kilpailevien yritysten tuotteista. Kilpailuvaltti voi olla esimerkiksi sijainti, mikä kahvilan kohdalla on tekijä, joka erottaa sen muista. Mikäli Kahvila X ottaa valikoimiinsa uusia tuotteita, sen kannattaa hyödyntää somen tarjoama näkyvyys. Koska sosiaalinen media tarjoaa yrityksille alustan olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa, myös Kahvila X:n kannattaa ottaa kaikki hyöty irti mahdollisuudesta rakentaa vuorovaikutteisia suhteita asiakkaisiinsa ja luoda luottamusta ja sitouttaa asiakkaita.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyössä tutkittiin tuottojohtamista kahvilaliiketoiminnassa, ja sen pohjalta kehitettiin tuottojohtamisen suunnitelma lappeenrantalaiselle Kahvilalle. Lähdeaineistona käytettiin ravintolan tuottojohtamista käsittelevää aineistoa, jota sovellettiin kahvilaliiketoimintaan. Havaittiin, että ravintolaliiketoiminnan tuottojohtamisen keinoja on myös mahdollista soveltaa kahvilaliiketoiminnassa. Ravintola- ja kahvilaliiketoiminta ovat samankaltaisia, muun muassa molemmilla on korkeat kiinteät kulut ja henkilöstökustannukset, sekä pieni hinnoittelualue. Opinnäytetyössä suunniteltiin yksityistä kahvilaa varten tuottojohtamisen keinoja, joita yrittäjä voi halutessaan ottaa käyttöön liiketoiminnassaan. Varsinaisen strategian sijaan koottiin valikoima keinoja, joita voivat Kahvila X:n lisäksi ottaa käyttöön muutkin alan yritykset.

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumuoto. Kahvilan omistaja voi vastata ennalta määritelyihin kysymyksiin vapaasti omin sanoin. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, jotta voitiin saada mahdollisimman laajasti tietoa, ja jotta kysymyksiä voitiin tarkentaa tarvittaessa haastattelun edetessä. Haastattelun avulla saatiin tarkentavaa tietoa, joka auttoi suunnitelman laatimisessa. Haastattelu auttoi saamaan selville yrittäjän näkökulmaa ja mielipiteitä alustaviin ideoihin tuottojohtamisen suunnitelmasta. Tavoitteena oli saada laaja-alaisesti tietoa yrityksestä, koska yritykseen tutustuminen oli tarpeellista ennen tuottojohtamisen suunnitelman laatimista.

Ravintolan tuottojohtamisen eli RRM:n keskeisiä osa-alueita ovat kapasiteetin hallinta, asiakkaan vierailun keston hallinta ja kysynnän mukainen hinnoittelu. Yritys voi pyrkiä hallitsemaan kapasiteettia markkinoimalla kohdennetusti eri asiakassegmenteille. Alustoina voivat toimia sosiaalisen median sovellukset kuten Facebook ja Instagram, jotka ovat Kahvila X:llä käytössään. Eräs esimerkki markkinoinnista ovat early bird –tarjoukset, joilla pyritään siirtämään asiakasvirtoja kiireisimmiltä ajoilta hiljaisemmille aamun aukiolotunneille ja näin hallinnoimaan kapasiteetin käyttöastetta. Kysynnän mukaisen hinnoittelun mukaan hinnat voivat vaihdella esimerkiksi viikonpäivien mukaan: viikonloppuisin, kun asiakaspaikkojen kapasiteetin käyttöaste on korkealla, hinnat voivat olla korkeammat.

9 Johtopäätökset

Yritys voi hyödyntää opinnäytetyön tuottojohtamisen suunnitelman tuloksia tukemaan omaa toimintaansa. Laadittua tuottojohtamisen suunnitelmaa voidaan pitää nykytilanteen kartoitukseksi, joka tarjoaa uusia näkökulmia toimintaan tuottojohtamisen osalta. Yritys voi halutessaan ottaa käyttöön suunnitelmassa ehdotettuja toimenpiteitä tai ainakin pohtia niiden vaikutuksia liiketoiminnalle. Yrityksessä, jossa on vakiintuneet toimintatavat, uusien käytäntöjen tuominen osaksi toimintaa voi tuntua haastavalta ja aiheuttaa jopa vastustusta. Siksi opinnäytetyössä esitettyjä keinoja ei välttämättä kannata kokeilla kaikkia yhdellä kertaa, vaan muokata operatiivista toimintaa vähän kerrallaan.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessissa käytettiin pääasiallisina lähteinä tutkimusartikkeleita ja tietokirjallisuutta, koska esitettyjen tuottojohtamisen toimenpiteiden haluttiin pohjautuvan tutkittuun tietoon. Aineisto koski pääasiassa ravintolan tuottojohtamista, joten tietoa jouduttiin soveltamaan kahvila-alalle. Osa suunnitelmassa ehdotetuista keinoista sovellettiin aineistosta luovasti erityisesti Kahvila X:ää ajatellen. Tästä esimerkkejä ovat muun muassa picniciä ja tilojen varauksia koskevat ehdotukset. Osa ehdotusta keinovalikoimasta on puolestaan pitkälti samankaltaista ravintolan tuottojohtamisen kanssa, esimerkkinä henkilökunnan lisämyyntiosaaminen.

Opinnäytetyö tarjoaa mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Tutkimukset, jotka liittyvät kahvila-liiketoimintaan tai pandemian vaikutuksiin Lappeenrannan ravitsemusliikkeisiin, voivat hyödyntää opinnäytetyöstä. Kahvila X:llä ei ollut ennen laadittu tuottojohtamisen suunnitelmaa. Tutkimuksen pohjalta voidaan myös laatia uusia tuottojohtamisen suunnitelmia muille kahviloille. Opinnäytetyön pohjalta voidaan toteuttaa jatkotutkimuksia esimerkiksi hinnoitteluun, aukioloaikoihin tai markkinointiin liittyen. Myös opinnäytetyössä esitetyn keinovalikoiman käytännön toimivuuden tutkiminen, ja onko sillä vaikutusta tuottavuuteen ja kannattavuuteen, on mahdollinen aihe jatkotutkimukselle.

Lähteet

- Ambastha, A. & Momaya, K. 2004. Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review* 1/2004. Viitattu 25.6.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Kirankumar-Momaya/publication/253539431_Competitiveness_of_Firms_Review_of_Theory_Frameworks_and_Models/links/5da9b904299bf111d4be4ff8/Competitiveness-of-Firms-Review-of-Theory-Frameworks-and-Models.pdf
- Appel, G. Grewal, L. Hadi, R. Stephen, A. T. The future of social media in marketing. *Verkköjulkaisu* 10/2019. Viitattu 25.9.2021. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11747-019-00695-1.pdf>
- Ashorn, I. 2019. Asiakaskokemus mobiiliapplikaatioissa. Vaasan yliopisto. Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö. Markkinoinnin pro gradu –tutkielma. Viitattu 31.5.2021. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10063/UniVaasa_2019_Ashorn_Ilona.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Belobaba, P. 1987. Application of a Probabilistic decision Model to Airline Seat Inventory Control. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts. Viitattu 14.2.2021. Saatavissa <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/opre.37.2.183>
- Bontemp, C. A key notion: The Expected Marginal Seat Revenue (EMSR). *Future Learn - verkköjulkaisun artikkeli*. Viitattu 18.1.2021. Saatavissa <https://www.futurelearn.com/info/courses/pricing-strategy-revenue-management/0/steps/22407>
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. 2008. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* 8/2017. Viitattu 30.5.2021. Saatavissa: <https://academic.oup.com/jcmc/article/13/1/210/4583062>
- Facebook. 2021. Business Manager. Viitattu 17.10.2021. Saatavissa <https://business.facebook.com/>
- Foster, B. 2016. Impact of Brand Image on Purchasing Decision on Mineral Water Product “Amidis” (Case Study on Bintang Trading Company). *American Research Journal of Humanities and Social Sciences* 2016. Viitattu 12.8.2021. Saatavissa <https://docplayer.net/47798944-Impact-of-brand-image-on-purchasing-decision-on-mineral-water-product-amidis-case-study-on-bintang-trading-company.html>
- Gürel, E. & Tat, M. 2017. SWOT analysis: a theoretical review. *The Journal of International Social Research* 10/2017. Viitattu 28.5.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW

- Heo, C. Y. 2016. Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management? 14th Asia-Pacific Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education conference 2016, Bangkok, Thailand, 11 – 13 May 2016. Viitattu 2.5.2021. Saatavissa https://hesso.tind.io/record/1788/files/Heo_RevPASHbestperformance_2016.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 30.5.2021. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/fi/book/9789524958868>
- Holma, P. 2016. Sitä saa mitä mittaa – tavoitteenasetannan viisi kultaista sääntöä. Blogikirjoitus. BlinkHelsinki. Viitattu 2.5.2021. Saatavissa <https://www.blinkhelsinki.fi/blogi/sita-saa-mita-mittaa-tavoitteenasetannan-5-kultaista-saantoa>
- Innokylä-verkkopalvelu. Service Blueprint. Viitattu 31.5.2021. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>
- Instagram. 2021. Tavoita haluamasi asiakkaat Ostokset Instagramissa –ominaisuudella. Viitattu 17.10.2021. Saatavissa https://business.instagram.com/shopping?locale=fi_FI
- Ivanov, S. 2014. Hotel Revenue Management. From Theory To Practice. Zangador. Viitattu 5.10.2021. Saatavissa https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ZSrJAAWAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=revenue+management+theory&ots=4N7tV4Acex&sig=1PMa_yLg1zaWstlGEA3z-nC8oQc&redir_esc=y#v=onepage&q=revenue%20management%20theory&f=false
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 30.5.2021. Saatavissa <https://www.elibrary.com/fi/book/9789523456167>
- Kaushik, P. 2020. The Pros and Cons of Vertical Integration. Starting Business –blogi. Viitattu 4.7.2021. Saatavissa <https://www.startingbusiness.com/blog/vertical-integration-pros-cons>
- Keyt, J. C., Yavas, U., Riecken, G. 1994. Importance-Performance Analysis. A Case Study in Restaurant Positioning. International Journal of Retail & Distribution Management 5/1994. Viitattu 5.7.2021. Saatavissa <http://elearning.algonquincollege.com/coursemat/hospitalitycourses/mkt2235/restaurantpositioning.pdf>
- Kimes, S. E. 1999. Implementing Restaurant Revenue Management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 3/1999. Viitattu 26.5.2021. Saatavissa https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71951/Kimes47_Implementing_restaurant_restaurant_revenue_management.pdf?sequence=1

- Kimes, S. E. 2009. Pricing and Revenue Management. Chapter prepared for Handbook of Pricing Research in Marketing. Viitattu 5.10.2021. Saatavissa https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71988/Kimes74_Pricing_and_RM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kimes, S. E., Barrash, D. I. & Alexander, J. E. 1999. Developing a Restaurant Revenue-management Strategy. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 4/1999. Viitattu 20.1.2021. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/145015887.pdf>
- Kimes, S. E, Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y. & Ngonzi, E. N. 1998. Restaurant Revenue Management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 3/1998. Viitattu 21.1.2021. Saatavissa https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71952/Kimes49_Restaurant_Revenue_Management.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kimes, S. E. & Robson, S. K. A. 2009. Don't Sit So Close to Me: Restaurant Table Characteristics and Guest Satisfaction. Cornell Hospitality Report 2/2009. Viitattu 12.8.2021. Saatavissa https://56cb8272-624e-47cd-9b6b-aa6ffe048c1c.filesusr.com/ugd/3fc331_8df53483a6c5437ea7ba08af80cd886f.pdf
- Kimes, S. E. & Thompson, G. M. 2004. Restaurant Revenue Management at Chevys: Determining the Best Table Mix. Decision Sciences 3/2004. Viitattu 24.5.2021. Saatavissa https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71526/Kimes23_Restaurant_rev_man_Chevys.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Komulainen, M. 2019. Resilienssi lisää yritysten kehittymistä ja mahdollisuuksia. Metropolian tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan blogi Tikissä. Viitattu 19.10.2021. Saatavissa <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2019/05/28/resilienssi-lisaa-yritysten-kehittymista-ja-mahdollisuuksia/>
- Komulainen, M. 2018. Menesty Digimarkkinoinnilla. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 26.5.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1mu4kem/alma991962573806254
- Koppa -kurssi- ja oppimateriaalipalvelu. 2014. Tutkimusstrategiat. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.2.2021. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tutkimusstrategiat>
- Lampén, J. F. 2021. Korona pakotti ravintola-alan uuteen ajatteluun. MaRa ry:n ammatti- ja järjestölehti Vitriini. Viitattu 23.5.2021. Saatavissa <https://www.vitriini.fi/ilmio/korona-pakotti-ravintola-alan-uuteen-ajatteluun>

- Landman, P. 2020. REVPASH – Revenue Per Available Seat Hour. Xotels. Verkkoartikkeli. Viitattu 21.1.2021. Saatavissa <https://www.xotels.com/en/glossary/revpash/>
- Lappeenrannan kaupunki. Suomen ilmastopääkaupunki. Viitattu 29.5.2021. Saatavissa <https://www.lappeenranta.fi/fi/Kaupunkimme>
- Martínez-Navalón, J. G., Gelashvili, V. & Debasa, F. 2019. The Impact of Restaurant Social Media on Environmental Sustainability: An Empirical Study. *Sustainability* 22/2019. Viitattu 8.5.2021. Saatavissa <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/21/6105/pdf>
- McCann, J., Selsky, J. & Lee, J. 2009. Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People and Strategy* 3/2009. Viitattu 5.7.2021. Saatavissa <http://agilityconsulting-com.secure37.ezhostingserver.com/resources/Strategic%20Agility%20Institute/HRPS-BuildingAgility.pdf>
- McGill, J. I. & van Ryzin, G. J. 1999. Revenue Management: Research Overview and Prospects. *Transportation Science* 2/1999. Viitattu 15.1.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/220413312_Revenue_Management_Research_Overview_and_Prospects
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations, 308. Viitattu 16.8.2021. Saatavissa <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
- Obschonka, O., Silbereisen, R. K. & Schmitt-Rodermund, E. 2012. Explaining Entrepreneurial Behavior: Dispositional Personality Traits, Growth of Personal Entrepreneurial Resources, and Business Idea Generation. *The Career Development Quarterly* 3/2012. Viitattu 27.7.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Rainer-Silbereisen/publication/264656068_Explaining_Entrepreneurial_Behavior_Dispositional_Personality_Traits_Growth_of_Personal_Entrepreneurial_Resources_and_Business_Idea_Generation/links/5d4c9325a6fdcc370a872ace/Explaining-Entrepreneurial-Behavior-Dispositional-Personality-Traits-Growth-of-Personal-Entrepreneurial-Resources-and-Business-Idea-Generation.pdf
- Porter, M. E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* 1991. Viitattu 4.7.2021. Saatavissa <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.4250121008>
- Ravintolat ja kahvilat –ohjeistus. 2014. Viitattu 21.1.2021. Saatavissa <https://kortistot.rakennustieto.fi/kortit/RT%2094-11164>

Sahay, A. 2007. How to Reap Higher Profits With Dynamic Pricing. *Mit Sloan Management Review* 4/2007. Viitattu 30.5.2021. Saatavissa <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-reap-higher-profits-with-dynamic-pricing/>

Saimaa Geopark Finland. Mikä on geopark? Viitattu 29.5.2021. Saatavissa <https://www.saimaageopark.fi/mika-on-geopark/>

Salminen, P. 2009. Tuottojohtaminen (revenue management) hotellialan tuottavuuden parantamisessa. Henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen näkökulma. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro -gradu tutkielma. Viitattu 1.5.2021. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/114215/9766.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Shostack, G. L. 1982. "How to Design a Service", *European Journal of Marketing* 1/1982. Viitattu 1.6.2021. Saatavissa <https://www.servicedesignmaster.com/wordpress/wp-content/uploads/2018/10/EUM0000000004799.pdf>

Silvennoinen ym. 2010. Ruokahävikki Suomen kotitalouksissa ja ravitsemispalveluissa. Suomen Maataloustieteellisen seuran tiedote nro 28. Verkkojulkaisu. Viitattu 16.8.2021. Saatavissa <https://journal.fi/smst/article/view/75517/36936>

Statista. 2020. How has your Facebook use changed during the past 12 months? Viitattu 29.5.2021. Saatavissa <https://www.statista.com/statistics/1186616/facebook-activity-development-in-finland-by-age-group/>

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2020. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Verkkojulkaisu. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 2.6.2021.

Saatavissa http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2021a. Palvelualojen liikevaihtokuvaaja. Verkkojulkaisu. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 23.5.2021.

Saatavissa http://www.stat.fi/til/plv/2021/03/plv_2021_03_2021-05-12_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2021b. Palvelujen tuottajahintaindeksit. Verkkojulkaisu.

Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 29.5.2021. Saatavissa

https://www.stat.fi/til/pthi/2021/01/pthi_2021_01_2021-04-26_tie_001_fi.html

Thompson, G. M. 2010. Restaurant Profitability Management. *The Evolution of Restaurant Revenue Management*. *Cornell Hospitality Quarterly* 3/2010. Viitattu 29.8.2021. Saatavissa https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71872/Thompson51_Restaurant_profitability_.pdf?sequence=1

Työterveyslaitos. Johtaminen ja osallistumisen varmistaminen. Viitattu 22.5.2021 Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/resilienssi/kykytoimia/>

Työterveyslaitos. Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/resilienssi/>

Valtioneuvosto. 2021. Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana. Viitattu 29.5.2021. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>

Varini, K. & Sirsi, P. 2012. Social Media and Revenue Management; Where Should the Two Meet? Journal of Technology Management for Growing Economies. 1 / 2012. Viitattu 16.10.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/264928889_Social_Media_and_Revenue_Management_Where_Should_the_Two_Meet/link/5425463a0cf238c6ea73fa43/download

VisitLappeenranta. Viitattu 7.5.2021. Saatavissa <https://visitlappeenranta.fi/fi/Nae-ja-koe/Nahtavyidet-ja-historia/>

VS Yrityskummit. 2017. Yrityksen liikeidean laatiminen. Viitattu 16.8.2021. Saatavissa <https://vsyrityskummit.fi/yrityksen-liikeidean-laatiminen/>

Yeoman, I. S. & McMahon-Beattie, U. 2016. The turning points of revenue management: a brief history of future evolution. Journal of Tourism Futures 1/2017. Viitattu 18.2.2021. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-11-2016-0040/full/pdf?title=the-turning-points-of-revenue-management-a-brief-history-of-future-evolution>

Yritystoiminta. 2021. Liikeidea. Viitattu 10.8.2021. Saatavissa <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritysajatuksesta-liikeidea>

Yritystoiminta. 2017. Yrityksen toiminta-ajatus. Viitattu 27.7.2021. Saatavissa <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrityksen-toiminta-ajatus>

Liite 1. Haastattelurunko

1. Koronan vaikutukset

- Kuinka toiminta on sujunut koronapandemian aikana?
- Onko ilmennyt merkittäviä ongelmia tai huolia?

2. Asiakaskunta

- Mitkä ovat suurimmat asiakasryhmät?
- Kuinka kauan asiakas keskimäärin viettää aikaa kahvilassa?
- Onko varausten kanssa ilmennyt ongelmia?
- Onko ollut peruutuksia tai ylibuukkauksia? Entä no-show-asiakkaita?
- Kuinka hoidetaan asiakkaat, jotka jäävät pöytiin istumaan pitkiksi ajoiksi vieden muilta asiakkailta paikan?
- Onko tullut paljon palautetta tai onko ollut tyytymättömiä asiakkaita?
- Paljonko on asiakkaan keskiostos?
- Voisiko keskiostosta saada nostettua tekemällä lisämyyntiä? Mitkä olisivat lisämyyntituotteita?

3. Tuotteet ja niiden hinnoittelu

- Mitä erikoisruokavaliot tuotteita on valikoimassa ja onko niitä tarpeeksi?
- Millä perusteella tuotteet on hinnoiteltu? Milloin hintoja on päivitetty ja ovatko ne olleet sopivat?
- Mikä on suosituin ja vähiten menevä tuote? Onko tarvetta poistaa joitain tuotteita valikoimasta tai lisätä valikoimaan uusia tuotteita?

4. Ongelmakohtia, muutosehdotuksia, toimenpiteitä?

- Onko jotain, mitä tahtoisitte erityisesti koittaa tai ottaa huomioon?
- Mihin aikaan päivästä on vilkkainta? Entä hiljaisinta?
- Kuinka juhlapäivät ja -pyhät on otettu huomioon aukioloajoissa ja tuotteissa?
- Voisiko illalla esim. tuntia ennen sulkemista myydä tuotteita 20 % halvemmalla hävikin välttämiseksi?
- Pitäisikö varauksesta periä automaattisesti minimiveloitus?
- Toimisiko pöytiintarjoilu?
- Olisiko mahdollista ottaa käyttöön toinen maksupäätte pöytiintarjoilua varten?
- Voisiko ulkopaikkoja kehittää ja miten?
- Onko mahdollista nähdä raportteja