

Kirsi Mutka-Paintola

RUOKAPALVELUTREENI
Työkalu maaseudun ruokapalveluyritysten
kehittämiseen

Opinnäytetyö
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Marraskuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>26.11.2012</p>				
<p>Tekijä(t) Kirsi Mutka-Printola</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Restonomi AMK, palvelujen tuottaminen ja johtaminen</p>				
<p>Nimeke</p> <p>RuokapalveluTreeni - Työkalu maaseudun ruokapalveluyritysten kehittämiseen</p>					
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli uuden työkalun kokoaminen maaseudun ruokapalveluyrityksien yritysneuvontaan. RuokapalveluTreeni -työkalun avulla pyritään paikantamaan arvioitavan yrityksen toiminnan kehittämistarpeita. Työkalu koostuu ruokapalveluyrityksen liiketoiminnan eri osa-alueille kohdennetuista kysymyssarjoista ja laskelmista. RuokapalveluTreenin kysymysten kohdentamiseksi opinnäytetyössä etsittiin tekijöitä, jotka oleellisesti vaikuttavat liiketoiminnan eri osa-alueilla maaseudun ruokapalveluyrityksen kannattavuuteen ja menestymisedellytyksiin. Kerätyn tutkimusaineiston pohjalta koottua kysymyspatteristoa testattiin opinnäytetyöprosessin aikana yhdessä eteläsavolaisessa ruokapalveluyrityksessä. Testaamisen jälkeen arvioitiin työkalun toimivuutta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Maaseutumatkailun asiantuntijoille tehtiin sähköpostitse kysely, jossa heiltä pyydettiin vastauksia avoimiin kysymyksiin. Asiantuntijoiden antamat vastaukset taulukoitiin ja tuloksissa nostettiin esille ne avaintekijät, jotka toistuvat kyselyssä kaikilla kolmella vastanneella asiantuntijalla. Dokumenttianalyysin avulla tarkasteltiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Aineistossa hyödynsin myös omia havaintojani maaseutuyritysten neuvontatyöstä.</p> <p>Saatujen tutkimustulosten perusteella maaseudun ruokapalveluyritysten erityishaasteina havaittiin puutteita yrityksen talouden ja kannattavuuden seuraamisessa, sekä hinnoitteluosaamisessa. Yrittäjien voimavarat menevät usein päivittäisten tehtävien hoitoon, jolloin toiminnan pitkän aikavälin suunnittelu ja kehittäminen sekä markkinoinnista huolehtiminen jäävät liian vähälle huomiolle. Yritysten pitäisi panostaa asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen, jossa hyödynnettäisiin yhä enemmän maaseudun toimintaympäristön tarjoamia erityispiirteitä ja vahvuuksia.</p>					
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>Maaseutumatkailu, yritystoiminta, kehittäminen, ateriapalvelut.</p>					
<p>Sivumäärä</p> <p>47 sivua + liitteet 13 sivua</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td></td> </tr> </table>	Kieli	URN	Suomi	
Kieli	URN				
Suomi					
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>					
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Eeva Koljonen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>ProAgria Etelä-Savo ry. /ProMatkailu hanke</p>				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 26. November 2012	
Author(s) Kirsi Mutka-Paintola		Degree programme and option Bachelor of hospitality management	
Name of the bachelor's thesis Foodservice training – Operational tool for developing rural foodservice companies			
Abstract The objective for this operational bachelor thesis was to gather a new tool for business advice to rural foodservice companies. The aim of this tool is to find the assessed development needs of the company's operations. The tool consists of questions and calculations directed to different business areas on foodservice companies. Achieving this goal I looked for the factors which essentially influence the success and profitability of e.g. businesses. On the bases of collected research data the tool was tested in practice at one foodservice company in South-Savo. After testing I assessed whether the tool was fit for use. This thesis was based on qualitative methods. Rural tourism experts were interviewed with an open-ended e-mail questionnaire. The responses were tabulated and the results raised the key factors which were the same with all three respondents. With the help of document analyses I went through the related literature and previous studies. I also utilized my own findings made in the practical work as a small business advisor. The main challenges revealed weaknesses in the finance and profitability monitoring, as well as expertise in the pricing. Entrepreneur's resources often go to the daily tasks, not allowing long term planning and development. Also taking care of the marketing was inadequate. Companies should invest in customer-oriented product development, utilizing more and more those unique strengths which countryside can offer.			
Subject headings, (keywords) Rural tourism, business development, food service.			
Pages 47pgs + app 13pgs		Language Finnish	
URN			
Remarks, notes on appendices			
Tutor Eeva Koljonen		Bachelor's thesis assigned by ProAgria South-Savo/ProTourism -project	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	RUOKAPALVELUTREENIN KEHITTÄMINEN.....	2
2.1	Tavoitteet ja tausta.....	2
2.2	Työn tilaaja	2
2.3	Tutkimusmenetelmät	3
2.4	ProAgria yritysneuvonnan käytössä olevat valmiit kehittämistyökalut	5
3	MAASEUTU TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	7
4	MAASEUDUN RUOKAPALVELUYRITYSTEN KEHITTÄMISTARPEET...	10
4.1	Ruokapalveluyritysten menestystekijät	10
4.2	Yrityksen liikeidea ja strategia	11
4.2.1	Tuotteet ja palvelut	14
4.2.2	Hinnoittelu	16
4.2.3	Tuotteiden ja palvelujen laatu.....	18
4.2.4	Asiakkaat.....	20
4.3	Toiminnalliset resurssit.....	21
4.3.1	Toimitilat, koneet ja laitteet	22
4.3.2	Henkilöstö ja osaaminen	24
4.3.3	Raaka-aineet ja hankinnat.....	25
4.4	Toiminta ja johtaminen.....	26
4.5	Myynti ja markkinointi	27
4.6	Talous ja kannattavuus	29
4.7	Verkostoituminen	31
5	RUOKAPALVELUTREENI TYÖKALU.....	33
5.1	Työkalun kehittäminen ja sisältö	33
5.2	Työkalun testaaminen.....	37
5.3	Työkalun toimivuuden arviointi	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
7	POHDINTA	41
	LÄHTEET	44
	LIITTEET.....	47

LIITE/LIITTEET

- 1 Kysely maaseutumatkailun asiantuntijoille
- 2 RuokapalveluTreenin raportointipohja

1 JOHDANTO

Maaseudun toimintaympäristö on kokenut viimeisen 20 vuoden aikana voimakkaan rakennemuutoksen. Maatalouden kilpailukyky- ja tehokkuusvaatimuksien kasvaessa, monet maatilat ovat lähteneet hakemaan parempaa kannattavuutta muilta yritystoiminnan sektoreilta. Tällä hetkellä jo joka kolmannella maatilalla on monialaista yritystoimintaa. Maaseutumatkailu, mukaan lukien ruokapalvelut ovat yksi monialaistuneen maaseudun tärkeimmistä liiketoiminnan aloista. Maaseudun matkailuyrityksiä on tilastoitu ja tutkittu varsin vähän. Erityisesti maaseutualueilla toimivien ruokapalveluyritysten kehittäminen on yksittäisenä toimialana lähes unohtunut. Tässä opinnäytetyössä perehdytään maaseudun ruokapalveluyrityksien kehittämiseen ja laaditaan työkalu yksittäisen yrityksen kehittämistarpeiden kartoittamista varten.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa määritellään maaseudun ruokapalveluyritysten toimintaympäristöä ja sen erityispiirteitä. Lisäksi tarkastellaan ruokapalveluyrityksen liiketoiminnan eri osa-alueita, kuten liikeideaa ja strategiaa, toiminnan resursseja ja toteuttamista, sekä yrityksen taloutta. Liiketoiminnan eri osa-alueilta pyritään löytämään niitä avaintekijöitä, joissa maaseudun ruokapalveluyritykset kohtaavat toiminnassaan erityisiä haasteita tai joilla on oleellista merkitystä niiden menestymiselle.

Toiminnallisessa osassa opinnäytetyössä tehdään sähköpostikysely maaseutumatkailun asiantuntijoille. Kyselyssä pyydetään heidän näkemyksiään maaseudun matkailu- ja erityisesti ruokapalveluyrityksien tärkeimmistä yritystoiminnan ongelmakohdista ja kehittämistarpeista. Lisäksi heiltä kysytään mitä sellaisia toimintaympäristöön liittyviä erityisvahvuuksia näillä yrityksillä on, joita ne voisivat enemmän korostaa ja hyödyntää. Asiantuntijakyselyn vastausten tuloksia tarkastellaan suhteessa tietoperustaan, aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin ja opinnäytetyön tekijän omiin maaseudun yritysneuvontatyössä saatuihin kokemuksiin. Toiminnallisessa osuudessa kootaan saadun tutkimustiedon pohjalta ruokapalveluyritysten kehittämistyökalu RuokapalveluTreeni. RuokapalveluTreeniä testataan yhdessä eteläsavolaisessa ruokapalveluyrityksessä ja opinnäytetyössä arvioidaan tämän pohjalta haastattelumallin toimivuutta ja sillä saavutettuja tuloksia.

2 RUOKAPALVELUTREENIN KEHITTÄMINEN

2.1 Tavoitteet ja tausta

Opinnäytetyön tavoitteena on uuden työkalun kehittäminen maaseudun ruokapalveluyrityksille kohdentuvaan yritysneuvontaan. Työkalun RuokapalveluTreenin avulla pyritään paikantamaan kohdeyrityksen osaamispuutteet ja toiminnan kehittämistarpeet. Työkalu koostuu ruokapalveluyrityksen liiketoiminnan eri osa-alueille kohdennetuista kysymyssarjoista, jotka yritysneuvoja käy yhden neuvontakäynnin aikana läpi yrittäjän kanssa. Kysymyssarjoilla tarkastellaan yritysten osaamista liikeidean, taloudellisen tuloksen, toimintatapojen, markkinoinnin, tuotteiden, palvelujen ja asiakaspalautteen valossa. Neuvontakäynnin jälkeen yritysneuvoja arvioi saamiensa vastausten ja kannattavuuslaskelmien pohjalta yrityksen toiminnan eri osa-alueita ja tekee yritykselle kehittämisehdotuksia. Työkalu keskittyy jo toimivien ruokapalveluyritysten kehittämiseen. Työkalua ProAgria Keskusten ja Maa- ja kotitalousnaisten piirikeskusten yritysneuvojat voivat jatkossa käyttää valtakunnallisesti neuvontatyössään.

RuokapalveluTreenin kysymysten kohdentamiseksi opinnäytetyössä etsitään tekijöitä, jotka oleellisesti vaikuttavat liiketoiminnan eri osa-alueilla maaseudun ruokapalveluyrityksen menestymisedellytyksiin. Näitä tekijöitä on tarkasteltu aikaisempien tutkimusten, kirjallisuuden ja maaseutumatkailun asiantuntijoille tehdyn kyselyn valossa. RuokapalveluTreenin kysymykset kohdennetaan näihin menestymiseen ja kannattavuuteen oleellisesti vaikuttaviin tekijöihin. Näin kysymyksissä päästään arvioimaan avaintekijöiden nykytilaa asiakasyrityksen tämänhetkisessä toiminnassa. Kerätyn tutkimusaineiston pohjalta koottua kysymyspatteristoa testataan opinnäytetyöprosessin aikana yhdessä eteläsavolaisessa ruokapalveluyrityksessä. Testaamisen jälkeen arvioidaan työkalun toimivuutta käytännössä. Ovatko asetetut kysymykset oikean suuntaisia ja löydetäänkö niillä kehittämiskohtia? Saatujen havaintojen pohjalta kysymyspatteristoon on mahdollista tehdä muutoksia.

2.2 Työn tilaaja

Opinnäytetyön tilaajana toimii ProAgria Etelä-Savo ry, joka toimii osana valtakunnallista ProAgrioiden ryhmää. ProAgrian toimialaa ovat maaseudun ja maaseutuelinkeinojen neuvonta- ja kehitystoiminta. Perinteisen tuotannollisen maatalouden lisäksi,

ProAgria yhdessä Maa- ja kotitalousnaisten kanssa tarjoaa asiantuntijapalveluja myös muuhun maaseudun pienyritystoimintaan. ProAgria Etelä-Savon yritysneuvonta on keskittynyt muutamiin keskeisiin toimialoihin (matkailu, koneurakointi, mökkitalkkaarit, elintarvikkeet, hevoset ja bioenergia), joissa on kasvatettu määrätietoisesti neuvonjien osaamista. Perusneuvontaa tehdään myös muille toimialoille. Kehittämistoimia tehdään eri kehittämishankkeissa ja normaalina asiakaslaskutuksena. ProAgria yritysneuvonnan tuotteet on kehitetty vastaamaan eri-ikäisten ja eritoimialoilla toimivien maaseutuyritysten tarpeita. Palvelujen keskeisenä ajatuksena on elinkaariajattelu, sekä tasapainoisen johtamisen ja jatkuvan parantamisen malli.

Opinnäyte työ tehdään osana ProMatkailu –elinkeinojen kehittämishanketta, joka keskittyy eteläsavolaisten matkailu- ja ruokapalveluyritysten kehittämiseen. Hanketta toteutetaan 17.9.2010 – 31.8.2013 välisenä aikana. Hankkeella parannetaan pienten matkailuyrittäjien osaamista toimintatapojensa kehittämisessä, hinnoittelussa ja tuotekehityksessä, sekä myyntityössä ja verkottumisessa. Hankkeessa:

- tehdään kartoituskäyntejä maaseutumatkailuyrityksiin
- järjestetään info- ja teemapäiviä, sekä opintomatkoja
- edistetään yritysryhmähankkeiden syntymistä
- laaditaan työkalu ruokapalveluyrittäjien myynnin, talouden, markkinoinnin, tuotekehityksen ja tuotannon osaamisen tarkastelemiseksi
- toimitaan maaseutumatkailua edistävien tahojen tiiviimmän yhteistyön edistämiseksi (ProAgria Etelä-Savo ry, 2010).

2.3 Tutkimusmenetelmät

RuokapalveluTreeni on toiminnallinen opinnäytetyö. Ammattikorkeakouluopintojen ja toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa kykyä ammatillisen teoreettisen tiedon yhdistämisestä ammatilliseen käytäntöön. Käytännönläheiselle opinnäytetyölle lähteiden lukumäärää oleellisempaa on niiden laatu ja soveltuvuus. Opinnäytetyön sisällölliset valinnat on perusteltava alan näkemyksillä, tietoperustalla ja käsitteillä. (Vilka & Airaksinen 2003, 41–42, 76.)

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtina ovat todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen mahdollisim-

man kokonaisvaltainen tutkiminen. Tutkimuksena se soveltuu koko yritystoiminnan laaja-alaiseen tarkasteluun, jossa tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan ja niillä on keskenään monensuuntaisia suhteita. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Yhtenä työn tutkimusmenetelmänä käytettiin dokumenttianalyysiä, jossa tutkittavaan aineistoon luetaan kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali, jopa esineet. Menetelmän tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja pyrkiä järjestämään aineisto selkeäksi ja tiiviiksi. Näin aineistosta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Tällä menetelmällä on eri aineistoista tunnistettu toistuvat rakenteet, kuten ruokapalveluyritysten menestymisen avaintekijät ja erityishaasteet. (Moilanen ym. 2009, 121 – 123.)

Aikaisempien tutkimustietojen ja muun kirjallisen tutkimusaineiston lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään myös opinnäytetyön tekijän omia havaintoja ruokapalveluyritysten neuvontatyöstä. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkijan havaintojen käyttäminen on mahdollista, koska menetelmässä tietäjä eli tutkija ja se, mitä tiedetään kietoutuvat saumattomasti toisiinsa (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Moilasan ym. (2009, 98) mukaan tällaisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia, luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä ja uudistamaan olemassa olevia käytäntöjä. Kehittämisen tueksi kerätään kriittisesti ja systemaattisesti arvioiden tietoa sekä teoriasta, että käytännöstä.

Sähköpostitse tehdyllä asiantuntijakyselyllä kartoitettiin maaseuturahoittajan, maaseudun kehittäjän ja neuvontaorganisaation kokemuksia maaseudun ruokapalveluyritysten kehittämistarpeista. Kysely lähetettiin kussakin asiantuntijaryhmässä kahdelle vastaajalle. Vastanneita oli kolme, yksi maaseuturahoituksesta vastaava asiantuntija, yksi neuvontaorganisaation edustaja ja yksi maaseutumatkailun kehittäjä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ei ole tarpeen (Alasuutari, 2011. 39). Vaikka otos oli pieni, sähköpostikyselyn etuna oli sen vaivattomuus ja ajansäästö myös tutkittaville. Haastattelujen sopiminen eri puolille Suomea kiireisten asiantuntijoiden kanssa olisi ollut haasteellista. Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, jotka sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin. Avoimilla kysymyksillä saadaan myös esiin vastaajan tietämys tutkittavasta asiasta ja mikä vastaajan mielestä asiassa on keskeistä ja tärkeää (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Kyselyssä asiantuntijoille (Liite 1.) esitettiin kolme melko laajaa avointa kysymystä, joita pyydettiin tarkastelemaan Ruokapal-

veluTreeni –työkalun osa-alueiden näkökulmasta. Asiantuntijoita pyydettiin nostamaan vastauksiinsa heidän mielestään merkittävimmät seikat.

- Mitkä näkemyksesi mukaan ovat maaseudulla toimivien matkailuyritysten ja erityisesti ruokapalveluja tarjoavien yritysten tärkeimmät yritystoiminnan ongelmakohdat ja kehittämistarpeet?
- Mitä asioita tulisi erityisesti huomioida pyrittäessä neuvontatilanteessa kartoittamaan näitä kehittämistarpeita?
- Mitä sellaisia erityisvahvuuksia maaseudun matkailu- ja ruokapalveluyrityksillä on, joita toiminnassa voitaisiin enemmän korostaa ja hyödyntää?

Asiantuntijoiden antamat vastaukset taulukoitiin ja tuloksissa nostettiin esille ne avaintekijät, jotka toistuivat kyselyssä kaikilla kolmella vastanneella asiantuntijalla. Vastausten taulukointi osoittaa, että aineistoa käytetään systemaattisesti, eikä siitä etsitä vain intuitiivista tulkintaa tukevia tekstinäytteitä (Alasuutari 2011, 193).

2.4 ProAgria yritysneuvonnan käytössä olevat valmiit kehittämistyökalut

Maa- ja kotitalousnaisilla ja ProAgrialla on pitkä historia tuotannollisten maatilojen, maaseutualueiden ja myös maaseudun pienyritysten neuvontatyössä. Asiantuntijapalveluiden toteuttamista varten on kehitetty useita erilaisia tuotteita, kuten valmennusohjelmia, sekä haastattelu- ja kartoitusmalleja. Näitä eri malleja on tarkasteltu pohjana RuokapalveluTreenin koostamiselle. Valmiista malleista on haettu runkoa RuokapalveluTreenille. Malleista on arvioitu soveltuuko osa niiden kysymyksistä tai aihealueista sellaisenaan tai lisäämällä toimialapainotusta osaksi RuokapalveluTreeniä. Erityisen tarkasti on keskitytty MökkiyrittäjäTreeniin, joka on aiemmin selkeästi yhdelle toimialalle kohdennettu kehittämistyökalu. Tässä luvussa käsitellyt tiedot eri palveluista on koottu ProAgria Keskusten Liiton Intranet –sivuilta.

Yritysneuvonnan tuotteiden kohderyhminä ovat yritystoiminnan eri elinkaarivaiheissa olevat monialaiset maatilat (maa- ja metsätalouden rinnalla harjoitetaan muuta yritystoimintaa) tai maatilat, jotka suunnittelevat muuta yritystoimintaa, sekä maaseudun pienyrittäjät tai yrittäjiksi aikovat. Eri tuotteet kohdentuvat yrityksen perustamisen suunnittelu-, käynnistämisen-, laajentamisen- tai muihin merkittäviin muutosvaiheisiin.

YritysTutka on yritysideoita arviointi- ja kehittämispalvelu. Se soveltuu arviointipalveluksi erityisesti uutta liiketoimintaa suunniteltaessa tai olemassa olevaa liiketoimintaa merkittävästi laajennettaessa tai muutettaessa. Palvelun tarkoituksena on selvittää yrittäjälle ulkopuolisen näkemänä hänen yritysideojensa menestymisen mahdollisuudet. Yrittäjä saa YritysTutka -palvelun avulla käsityksen yritysideojensa toteuttamiskelpoisuudesta ja liiketoiminnan edellytyksistä. Neuvojan ja yrittäjän kesken käytyjen keskustelujen ja tehtyjen lisäselvitysten pohjalta laaditussa raportissa ovat arvio maatalan tai yrityksen nykytilasta, suunnitella olevan toiminnan markkina- ja kilpailutilanteen arviointi, sekä arvioi toiminnan käynnistämisen vaatimista edellytyksistä (mm. investoinnit, rahoitus, osaaminen). Tämän lisäksi yhdessä yrittäjän kanssa arvioidaan laskelein toiminnan minimiliikevaihtotarvetta ja talouden kehitystä ensimmäisen viiden toimintavuoden aikana.

Monelta osin sisällöltään YritysTutkaa vastaava palvelu on liiketoimintasuunnitelman ohjaus. Se soveltuu pienyritystoiminnan kehittämistyökaluksi yritystä perustettaessa, laajennettaessa tai hakeuduttaessa kokonaan uuden liiketoiminnan alueelle. Liiketoiminnan suunnittelu auttaa yrittäjää selvittämään oman yrityksensä kehittämismahdollisuudet ja voimavarat, visioimaan tulevaisuutta, asettamaan tavoitteita ja valitsemaan niiden toteuttamiseen sopivan strategian. Voidaan ajatella, että liiketoimintasuunnitelman laatii ensisijaisesti yrittäjä itse. Liiketoimintasuunnitelmapalvelussa neuvojan roolissa painottuu kuitenkin YritysTutkaa enemmän asiantuntijan ohjaava rooli arvioinnin sijaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei palveluun sisältyisi myös yritystoiminnan edellytysten arviointia.

YritysTreeni on kohdennettu selkeästi jo toimiville yritykselle ja niiden kehittämiseen. Palvelua voidaan hyödyntää toimintaa tehostettaessa, sitä laajennettaessa, monipuolistettaessa tai esimerkiksi yritystoiminnan siirtyessä uudelle yrittäjäsukupolvelle. YritysTreeni on valmennusohjelma joka tavoitteena on yrityksen jatkuva kehittäminen paremman seurannan, tulosten analysoinnin tai toiminnan suunnitelmallisuuden ja tehostamisen kautta. YritysTreeni on vaiheittain etenevä ja aina kunkin asiakasyrityksen tarpeisiin räätälöity pitkäkestoinen palvelukokonaisuus. Yrityksen toiminnan mykytilan ja kehittämistarpeiden arvioinnin kautta suunnitellaan yritysکوhtainen valmennusohjelma ja toimenpiteet. Valmennusohjelmaan kuuluu myös suunnitelmien ja toimenpiteiden seuranta säännöllisin väliajoin.

MökkiyrittäjäTreeni on ProAgria Etelä-Savossa Voimansiirto –hankkeessa kehitetty työkalu erityisesti jo toimivien mökkivuokrausta harjoittavien yritysten arviointiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Se on laaja haastattelumalli, jonka kysymykset ovat selkeästi toimialakohdennettuja. MökkiyrittäjäTreenin avulla käydään läpi yrityksen:

- tuote- ja hinnoittelu
- markkinointi
- talous ja käyttöaste
- toiminta ja johtaminen.

Tämän lisäksi työkaluun sisältyvät yrittäjän itsearviointilomake, jossa hän arvioi mm. mökkien, saunojen ja piha-alueiden kunnostus- ja kehittämistarpeita. Lisäksi työkaluun kuuluu yhteenveto- ja parantamisohjelma. Ohjelmassa tehdään yritykselle swot-analyysi ja aikataulutettu, sekä vastuutettu listaus toiminnassa parannettavista asioista. MökkiyrittäjäTreenin kysymysten kohdentamisessa on hyödynnetty neuvojen kokemusta ja toimialalta kerättyä tietoa. Näin on saatu työkalu, joka keskittyy monilta osin juuri mökkitoimialan erityishaasteisiin ja huomioitaviin seikkoihin.

Edellä esiteltyjen palvelujen lisäksi yritysneuvojilla on käytössään erilaisia kartoitus- käynti- ja tulevaisuuskeskustelumalleja, sekä yrityskohtaisesti ja tarvelähtöisesti räätälöitäviä asiantuntijapalveluja.

3 MAASEUTU TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Yrittäminen vaatii paljon työtä niin maaseudulla kuin muuallakin, mutta erityisiä haasteita maaseudulla asettavat pitkät välimatkat asiakkaisiin, yrittäjäpalveluihin ja tavarantoimittajiin. Alueen tietoliikenneyhteydet voivat olla heikompia kuin taajamissa tai niiden läheisyydessä. Maaseutuyrittämiselle on yleistä ns. yksin yrittäminen ja monialayrittäjäisyys, jotka yrittäjäverkoston vähäisyyden ohella asettavat omat haasteensa. Maaseudullakin on pulaa osaavasta ja usein vielä monialaisiin työtehtäviin soveltuvasta työvoimasta. Maaseudun yrittäjyyden ongelmakohtia voivat olla myös puutteet markkinoinnissa sekä liiketoiminnan ja laatutyön osaamisessa. (Maaseutuverkosto, 2010.) Maaseudun yhtenä ominaispiirteenä on perinteisesti pidetty maatalouden suurta osuutta alueen elinkeinoista. Rakennemuutos maaseudulla näkyy kuitenkin

monialaisten maatilojen ja maaseutuyritysten lisääntymisenä. Joka kolmannella maatilalla on monialaista yritystoimintaa. (MTK, 2012.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa työkalu maaseudun toimivien ruokapalveluyritysten kehittämiseen. Tavoite sisältää työkalun kohdeyritysten osalta monta mm. toimintaympäristöön liittyvää määritelmää, joita on syytä tarkastella lähemmin. Lisäksi kohdeyrityksiä rajaavina tekijöinä voidaan tietyiltä osin pitää maaseudun yritysrahoitukseen liittyviä kelpoisuusehtoja. Onhan työkalu osa Maaseuturahaston rahoittamaa ProMatkailu hanketta ja pääosa työkalun kohdeyrityksistä pyrkinee hakemaan toimintansa kehittämiseen maaseudun yrityksille kohdennettua yritystukea.

Maaseudun yksiselitteisen määritelmän löytäminen on liki mahdotonta. Maaseutualueen rajaamista on määritelty hyvin eri tavoin, riippuen määrittelijätahosta ja tämän näkökulmasta. Suomen maaseutupolitiikassa perinteisesti käytetyn ns. suppea maaseudun määrittely perusteella maaseutuna pidetään pääsääntöisesti alueita, jotka koostuvat haja-asutusalueesta ja alle 500 asukkaan taajamista. Suomesta yli 90 % luokitellaan tämän perusteella maaseudeksi. (Maa- ja metsätalousministeriö 2009, 276.)

Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmassa 2007 - 2013 on käytössä kuntajakoon perustuva maaseutualueiden välinen alueluokittelu. Luokittelu jakaa maaseudun kolmeen aluetasoon: kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja harvaan asuttuun maaseutuun. Jako mahdollistaa erityyppisten alueiden kehityserojen tarkastelun ja vertailun.

Tilastollinen kuntaryhmitys taas on virallinen tilastotuotannon alueluokitusstandardi, jossa kunnat on jaettu maaseutumaisiin kuntiin, taajaan asuttuihin kuntiin ja kaupunkimaisiin kuntiin.

”Tilastollisen kuntaryhmityksen luokittelukriteereinä ovat kunnan taajamaväestön osuus ja suurimman taajaman väkiluku. Maaseutumaisia kuntia ovat kunnat, joiden väestöstä alle 60 % asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on alle 15 000, sekä kunnat, joiden väestöstä vähintään 60 %, mutta alle 90 % asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on alle 4 000.” (Tilastokeskus, 2011.)

RuokapalveluTreeni- työkalun kohdeyritysten osalta ehkä oleellisin maaseutumaisien alueiden määrittely on Elinkeino-, liikenne- ja ympäristöministeriön (ELY:n) antama määritelmä. Tämän määritelmän mukaan tarkastellaan maaseutuyritysten mahdollisuutta saada mm. kehittämis- ja investointitukea Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmasta. ELY:n mukaan Etelä-Savossa maaseuduksi luetaan koko Etelä-Savon alue lukuun ottamatta Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan keskusta-alueita. (Etelä-Savon Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus 2011, 9.) Etelä-Savon maaseutualueiden tarkka rajausta löytyy ELY-keskuksen internet-sivuilla olevista Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan rajatuista kartoista.

Maaseutualueiden määrittelyn lisäksi on toteutettavan työkalun piiriin kuuluvia ruokapalveluyrityksiä tutkittaessa huomioitava myös muut Maaseutuohjelman rajoitukset. Maaseutuohjelmasta myönnettävä yritystoiminnan tuki koskee maaseutualueilla toimivia mikroyrityksiä ja maatalouden ulkopuolelle toimintaansa laajentavia maatiloja. Mikroyrityksiä ovat alle 10 henkilöä työllistävät yritykset, joiden vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on alle 2 miljoonaa euroa. (Etelä-Savon Elinkeino-, liikenne – ja ympäristökeskus 2011, 9.) Lisäksi tuen myöntämisessä huomioidaan yrittäjän ikä, yritystoiminnan kannattavuus ja alueen kilpailutilanne.

Maaseudun ruokapalveluyritykset ovat osa maaseutumatkailun toimialaa. Matkailun teemaryhmä määrittelee maaseutumatkailun olevan maaseudun luontaisiin edellytyksiin, sekä voimavaroihin kuten ympäristöön, luontoon, maisemaan, kulttuuriin ja ihmisiin, sekä perhe- ja pienyrittäjyyteen perustuvaa matkailutoimintaa. Teemaryhmän mukaan maaseutumatkailussa luodaan maaseudulle kannattavaa yritystoimintaa:

” Yhdistämällä ekologisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja kulttuurisesti kestävä matkailun periaatetta noudattaen suomalainen avara ja rauhallinen maaseutu, sekä maaseudun ihmisten monipuolinen osaaminen ja kulttuuri matkailupalveluiksi, jotka tehokkaasti myydään ja markkinoidaan.” (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä, 2007.)

Ruokapalveluyrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ravitsemisalalan määrittelyyn mukaan maaseudulla toimivaa ravintolaa, baaria, ruokakioskia, kahvilaa tai ateriapalveluyritystä (Selander & Valli 2007, 11).

4 MAASEUDUN RUOKAPALVELUYRITYSTEN KEHITTÄMISTARPEET

RuokapalveluTreeni –työkalun kokoamiseksi tarvitaan tietoa siitä, mitkä ovat avaintekijöitä tarkasteltaessa ruokapalvelualalla toimivien yritysten menestymistä? Eroavatko maaseudun toimintaympäristössä toimivien ruokapalveluyritysten ongelmat, haasteet ja mahdollisuudet kaupunkimaisten alueiden vastaavasta yritystoiminnasta? Maaseudun ruokapalveluyrityksien kehittämistarpeita arvioitaessa aiemmin tehdyistä tutkimuksista, opinnäytetöistä ja kirjallisuudesta saatua tietoa peilataan asiantuntijakyselystä saatuun aineistoon ja opinnäytetyön tekijän yritysneuvojana neuvontatilanteissa tekemiin havaintoihin.

4.1 Ruokapalveluyritysten menestystekijät

Useissa tutkimuksissa on kartoitettu ravitsemisalan toimintoja ja löydetty tiettyjä ominaisuuksia ja piirteitä, joilla on vaikutus yrityksen menestymiseen. Menestyvä ruokapalveluyritys pystyy reagoimaan näihin avainkysymyksiin menestyen näin myös taloudellisesti ja aikaansaaden yrityksen hyvän kannattavuuden. Ahonen ym. (2009, 20 – 23) ovat nostaneet esiin seuraavat avaintekijät ja kyvyn vastata niihin:

- kova kilpailu
- matala aloituskynnys
- sesonkiluonteisuus
- tuotteen merkitys
- työvoimavaltaisuus
- matalat voittomarginaalit
- harmaa talous
- liikepaikan merkitys
- vaihteleva ammattitaito
- dynaamisuus

Maaseutumatkailuyrityksiä on erillisenä toimialana tutkittu varsin vähän. Raija Rääkönen (2010, 40) on opinnäytetyössään ”Ruokapalveluyrityksen menestystekijät maatilalan monialayrityksessä” todennut, että maaseudulla toimivien ruokapalveluyritysten tarpeet ovat osittain hyvin samanlaisia, kuin pienten kaupungeissa toimivien ravintoloiden. Myös maaseutumatkailun toimialaraportissa sanotaan alan menestymiseen vaikuttavan samat lainalaisuudet kuin koko matkailusektoriin. Toki tiettyjä eroavaisuuksia toimintaympäristöstä on löydettävissä ja haastavaa on myös tilastotietojen löytäminen maaseutumatkailu- ja erityisesti ruokapalvelualan kannattavuudesta. Maaseutumatkailuyritysten tilastollinen seuraaminen on vaikeaa eikä kattavaa selvitystä alan kokonaisvolyymin ole saatavissa. Matkailutoimintaa harjoitetaan monialaisilla

maatiloilla usein osana maatilaverotusta, jolloin pelkän matkailun osalta kannattavuuden ja liikevaihdon seuraaminen saattaa olla hankalaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2008, 32, 34.)

Jaakko Hokkanen (2010, 45) haastatteli opinnäytetyössään kuutta maaseutumatkailuyrittäjiä Keski-Suomen alueelta. Viidellä yrittäjästä oli myös ruokapalvelutoimintaa. Haastatellut yrittäjät antoivat menestyvälle yritykselle seuraavanlaisia kriteerejä. Toiminnalla täytyy olla selkeä suunnitelma, toiminnan täytyy olla tarpeeksi laadukasta ja yrityksellä tulee olla palvelu tai tuote, jolla erottua massasta.

Millaisia erityisongelmia maaseudulla toimivat matkailu- ja ruokapalveluyritykset kohtaavat ja mitkä ovat toimialalle tyypillisiä heikkouksia? Niskanen (2009, 32) haastatteli opinnäytetyössään kahdeksaa pohjoissavolaista matkailuyritystä, joilla kaikilla oli ruokapalvelutoimintaa. Haastatellut nimesivät omasta mielestään yritystoimintansa merkittävimmiksi heikkouksiksi:

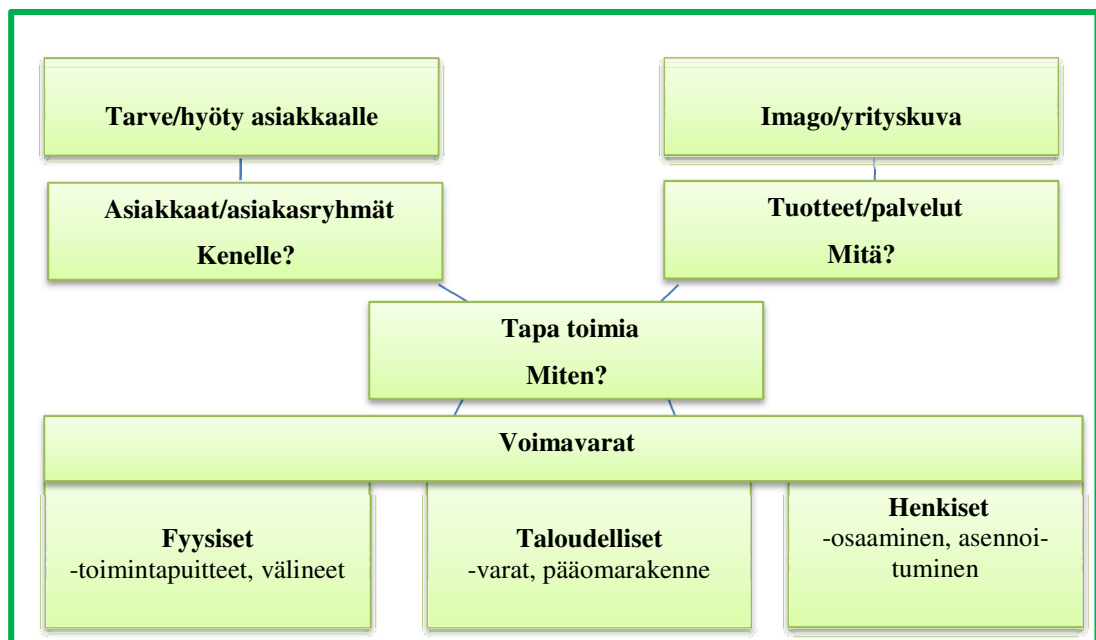
- yritystoiminnan sitovuuden
- koulutuksen ja kielitaidon puutteen
- osaamisen puutteen hinnoittelussa
- osaamisen puutteen kannattavuuden tarkastelussa
- tuotteistamisen puuttumisen
- lähellä olevien ohjelmapalveluiden puutteen.

Mahdollisuuksina haastatellut taas näkivät erityisesti yhteistyön ja verkostoitumisen lisäämisen muiden yrittäjien kanssa ja uusien tuoteideoiden jalostamisen tuotteiksi.

Opinnäytetyön asiantuntijakyselyssä maaseudun ruokapalveluyritysten erityishaasteina nähtiin hinnoitteluosaamisen puute ja oman kustannusrakenteen liian heikko tunteminen. Tuotteiden ja palvelujen jatkuva kehittäminen ja erilaistaminen pitäisi huomioida yrityksissä paremmin. Kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden mukaan puutteita on myös liikeidean ja strategian työstämisessä, sekä kyvyssä seurata yrityksen taloutta ja kannattavuutta.

4.2 Yrityksen liikeidea ja strategia

Menestyvä yritystoiminta sisältää kaksi kokonaisuutta: perusliiketoiminnan ja yrityksen kehittämistyön. Perusliiketoiminta käsittää päivittäiset rutiinityöt, jotka pitävät yrityksen pyörät pyörimässä ja joiden on oltava valmiita määräaikoihin mennessä. Toiminnan kehittämiseksi ja suunnittelulle ei taas ole olemassa tarkkaa aikataulua ja siksi se usein jää vähälle huomiolle. Yrityksen liikeidea olisi osana kehittämistyötä tarkistettava vuosittain, koska liikeidean luonteeseen kuuluu jatkuva muutos. Näin toimivakaan yritys ei voisi unohtaa liikeidean säännöllistä kirkastamista, sillä ilman ajantasaista liikeideaa yritys ei voi toimia tehokkaasti. Liikeideaan vaikuttaa monta eri osatekijää, jotka yhdessä muodostavat yritystoiminnan kokonaisuuden. Näitä osatekijöitä ja niiden välistä suhdetta ovat Turunen ja Valakari (1998, 14) kuvanneet seuraavanlaisella kaaviolla.



Kuva 1, Liikeideaan vaikuttavat osatekijät

Liikeidea rakentaessaan ja kehittäessään maaseutuyrityksen kannattaa huomioida ainutlaatuisen toimintaympäristönsä tarjoamat erityismahdollisuudet. Maaseutumatkailun vahvuudet nojaavat suomalaisen maaseudun luontaisiin ominaisuuksiin, kuten puhtaaseen luontoon, runsaiden ja monipuolisten vesistöjen tarjontaan, rauhaan ja väljyyteen, sekä maaseudun ihmisten monipuoliseen osaamiseen. Myös maaseudun ruokapalveluyritykset voivat hyödyntää näitä luonnon, maiseman, kulttuurin, osaamisen, sekä ympäristövastuullisen ja eettisen toiminnan tarjoamia vahvuuksia rakentaessaan omaa liikeideaansa. Maaseudun teemaryhmä korostaa myös tiiviin ja elinkeinora-

jat ylittävän yhteistyön ja verkostoitumisen merkitystä myyntikelpoisten ja laadukkaiden matkailutuotteiden kokoamiseksi. (Turunen & Valakari, 1998, 8, 13.)

Strategian ydintehtävä yritystoiminnassa on löytää eväät menestyä kilpailussa. Yritystoiminnassa tarvitaan selkeitä tavoitteita, ilman selkeitä, mitattavia ja haasteellisia päämääriä yrityksen kehittyminen on sattumanvaraista. Strategioilla tarkoitetaan keinoja, joilla yritystoiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Yrittäjän punnitessa oman yrityksensä eri strategiavaihtoehtoja on tarkasteltava keskeisten asiakasryhmien vaatimuksia, omia ylivoimaisuustekijöitä ja kilpailijoiden strategioita. Pitkällä aikavälillä pienellä yrityksellä on vain yksi strategiavaihtoehto, yrityksen on erilaistuttava ja poikettava kilpailijoistaan. Ero täytyy näkyä asiakaan ostopäätöksen kannalta merkittävässä tekijässä. (Johnsson ym. 1995, 32.)

Maaseudun yrittäjyyden erityispiirteenä on usein perheyrittäjyys, fyysisenä resurssina kenties sukupolvien ajan siirtynyt maatila, jonka aiempia toimintoja täydentämään uusi monialainen yritystoiminta on kehittynyt. Hokkasen (2010, 54) opinnäytetyössä nousi esiin, että erityisesti matkailutoimialalla yritystoimintaa maatilán yhteydessä tehdään harrastusmaisesti, vailla merkittäviä tulos- tai kasvutavoitteita. Myös halu säilyttää toiminta maatilaverotuksen piirissä voi rajoittaa kasvuhaluutta. On myös hyväksyttävä että joissain tapauksissa yrittäjän johtajaominaisuudet ja itse asettamat tavoitteet eivät kehitä kasvuyrittäjyyttä vaan valinta kohdistuu elämäntapayrittäjyyteen. Tärkeintä on itsensä ja oman perheen riittävä toimeentulo. Yrittäjät kokevat motivoitumista työhön ja onnellisuutta, voidessaan saavuttaa omiin arvoihinsa perustuneet tavoitteet työssään. (Räikkönen, 2010, 10.)

Opinnäytetyön asiantuntijakyselyssä selvisi, etteivät maaseutuyritykset useinkaan mieti riittävästi liikeideaansa ja toimintastrategiaansa. Huolellisella strategiatyöllä maaseudun ruokapalveluyritykset voisivat asiantuntijoiden mielestä tehokkaammin, sekä kilpailukykyään parantaen hyödyntää mm. toimintaympäristönsä erityispiirteitä, kuten vaikkapa maaseutumiljöötä tai lähiraaka-aineita. Manninen ja Ugas (2012, 54) muistuttavat, että hyvä ja kotitekoinen ruoka eivät sinällään riitä tekemään maaseudulla toimivasta ruokapalveluyrityksestä ainutlaatuista, vaan yritysten tulee ottaa kaikki hyöty irti omista vahvuuksistaan ja omasta ympäristöstään. Helpoimmin ja pienimmin kustannuksin toisten tarjonnasta voi usein erottautua juuri paikallisuuteen ja ympäristöön liittyvillä tekijöillä.

Myös oman neuvontatilanteissa syntyneiden kokemusteni mukaan yrittäjien aika ja voimavarat menevät usein päivittäisten tehtävien hoitamiseen ja resursseja pidemmän aikavälin suunnitteluun ei löydy riittävästi. Ruokapalveluala sitoo yrittäjien työaika huomattavasti paljon enemmän kuin esimerkiksi mökkivuokraustoiminta. Tästä syystä mielestäni ruokapalveluyrittäjien kiinnostus kehittää toimintaansa ja osallistua vaikkapa hankkeiden teemapäiviin ja matkoille on vähäisempää.

4.2.1 Tuotteet ja palvelut

Yrityksen tuotteiden ja palvelujen kehittämisen pohjana tulisi olla liikeidea ja siinä määriteltyjen asiakaskohderyhmien tarpeet (Turunen & Valakari 1995, 58). Toimivien yritysten tulisi myös tuotekehitystä tehdessään palata liikeideaansa, tarkistaa sen mahdollinen päivitystarve, sekä omien asiakaskohderyhmien mahdollinen tarpeiden muuttuminen.

Ruokapalveluissa tarjottu tuote on yrityksen menestyksen perusedellytys painottaa Ahonen ym. (2009, 21). Palveluun nojaavalla toimialalla kuitenkin myös palvelutuotteen merkitys on tärkeä. Palvelutuotteella tarkoitetaan asiakkaan palveluprosessin aikana saamaa palvelua (Ahonen ym. 2009, 16). Asiakkaan kokemus palvelutapahtuman onnistumisesta vaikuttaa voimakkaasti tuotteen myynnin onnistumiseen. (Selander & Valli 2007, 11.) Ruokapalveluyrityksen tuotesuunnittelua tehtäessä onkin suunniteltava tuotepalvelupaketteja, jotka yhdistävät itse fyysisen tuotteen ja aineettoman palvelun.

Asiantuntijat korostavat kyselyssä maaseudulla toimivien ruokapalveluyritysten tarvetta persoonallista tarjontaansa. Tuotteiden tulee erottautua erittäin kilpailuilla markkinoilla tarjonnan valtavirrasta. Yritysten tulisi paremmin tuotteistaa maaseudulle ominaisten raaka-aineiden, lähiruoan ja luomun, sekä vaikkapa keruutuotteiden käyttö tuotteissaan. Näiden markkinointilisäarvo tulisi myös osata kertoa kuluttajille ja pukea houkutteleviksi tarinoiksi.

Räikkönen (2010) on opinnäytetyössään selvittänyt maatilalan liitännäiselinkeinona toimivien ruokapalveluyritysten vahvuuksia ja voimavaroja, jotka ovat vaikuttaneet yritystoiminnan onnistumiseen. Hän toteaaakin työssään maaseudun ja maatilalan tarjoa-

van sellaisia aineellisia resursseja, joiden kautta ruokapalveluyritys voi erilaistua ja saada lisäarvoa. Tähän aineellisten resurssien ryhmään voidaan nostaa esimerkiksi puhtaat lähiruoka- ja luomuraaka-aineet, joiden käyttäminen tuotesuunnittelussa on maaseudulla sijaitseville yritykselle erityisen luontevaa.

Vaikka ruokatrendeissä on vallalla koko ajan useita erilaisia suuntauksia, useat viime vuosien trenditutkimukset tukevat maaseudun ruokapalveluyrityksille hyvin soveltuvia ominaispiirteitä. Raaka-aineiden kotimaisuus, monipuolisuus ja lisääineettomuus koettiin Maran teettämän ”Ravintolaruokailun trenditutkimuksen” (Lankinen, 2010, 24-28) mukaan tärkeiksi. Vastanneista viidesosa arvosti luomuruokavaihtoehtoa ja yli kolmasosa koki lähiruoan tärkeäksi. Ravintolaruokailun trenditutkimuksessa edellä mainittujen tekijöiden lisäksi nousivat esille ruokaan liittyvinä tekijöinä maku, monipuolisuus, raaka-aineiden kotimaisuus, sekä ruuan turvallisuus ja lisääineettomuus. Heikkilän artikkelissa ”Ruokatrendejä nyt ilmassa” (2008, 40-41) korostuu paluu ruoan juurille, puhtaus ja aitous, sekä raaka-aineiden ja makujen tunnistettavuus ja selkeys. Pien- ja perheyrittäjyyden kannalta erityisen kiinnostavaa on, että ravintolalla on oltava ”kasvot”, joku jonka luo mennään. Molemmissa lähteissä nousevana trendinä nähdään ruoan terveellisyys, johon yrittäjien kannattaneet jatkossa kiinnittää kasvavaa huomiota.

Huomiota kannattaa kiinnittää myös tuotevalikoiman laajuuteen. Selander ja Valli (2007, 143) muistuttavat, että palvelujen ja tuotteiden laajan valikoiman mukana kasvaa myös vaikeus ohjata toimintaa taloudellisesti. Laajempi tuotevalikoima tarkoittaa pääsääntöisesti laajempaa raaka-ainepohjaa ja mm. hävikin riskin kasvamista.

Omien havaintojeni mukaan pienet yritykset sortuvat usein ylläpitämään liian laajaa tuotevalikoimaa, koska omaa asiakasryhmää ja sen tarpeita ei ole tunnistettu riittävän hyvin. Lähiraaka-aineita on maaseudulla käytetty perinteisestikin paljon ja kokemuksemi mukaan niitä, lähipalveluiden ohella hyödynnetään nykyiselläänkin hyvin ruokapalveluyrityksissä.

Ruokapalveluihin kytkeytyy varsin luontevasti myös anniskelutoiminta. Valitettavaa on, että taajamien ulkopuolella toimii merkittävä joukko juhla- ja ruokapalveluita tarjoavia yrityksiä, jotka rikkovat anniskelumääräyksiä. Osa rikkomuksista perustuu yrittäjien tietämättömyyteen tai lainsäädännön tulkinnan väärinymmärryksiin. Jostakin

syystä monilla yrittäjillä on edelleen käsitys, että asiakas saa yksityistilaisuudessaan tarjota omia alkoholijuomiaan, mikäli juhlapaikalla ei ole anniskelulupaa. Osassa yrityksiä toki myös valvonnan puuttuessa kierretään lakia tietoisesti ja haetaan omalle yritystoiminnalle tätä kautta kilpailuetua.

Maaseutuhotelli ja –ravintola Urkin Piilopirtin yrittäjä Jyrki Sasi on kertoo menettäneensä anniskelulupien myötä lähes kaikki aiemmin niin suosittu häätilaisuudet. Liikevaihdon menetykseksi hän arvioi vuoden 2011 osalta noin 100 000 euroa. Asiakkaat valitsevat mieluummin paikan, johon yrittäjä antaa viedä mukana omat alkoholijuomat. Laillisesti toimivat yritykset hoitavat lupa- ja valvontamaksut, kireämmät henkilöstö- ja tilavaatimukset, mutta kärsivät liikevaihdon menettämisen kautta mm. oman toimintansa kehittämisen hidastumisesta. (Rasimus, 2012, 18-24.)

Alkoholien tarjoilu ja nauttiminen vaatii aina anniskeluluvan ravitsemisliikkeessä ja muussa paikassa, jossa yleisölle maksusta pidetään saatavana ruokaa tai virvokkeita. Tämä määräys koskee myös tiloissa järjestettäviä yksityistilaisuuksia (Poliisi, 2011). Esimerkiksi voidaan nostaa pito- tai ruokapalveluyritys, jolla on hallinnassaan huoneisto, jossa se harjoittaa maksullista pito- ja juhlapalvelutoimintaa. Eli yritys tarjoaa itse vuokraamissaan tai omistamissaan tiloissa asiakkaille maksusta ruokapalveluja. Nämä tilat tulkitaan ravitsemisliikkeeksi, joissa anniskeluun tarvitaan asianmukainen lupa. Näissä tiloissa ei lain mukaan voida missään tilanteessa tarjoilla asiakkaan mukanaan tuomia alkoholijuomia. Siis oli yrittäjällä tiloihinsa anniskelulupaa tai ei, asiakkaan omia alkoholeja ei suljetuissakaan tilaisuuksissa saa nauttia.

4.2.2 Hinnoittelu

Maaseudun ruokapalveluyrityksillä on kokemukseni mukaan vain harvoin annoskorttilaskentaa ja tätä kautta tuotteen valmistusmäärien ja hinnoittelun kustannusperusteista hallintaa. Annoskorttiahan käytetään ruokapalvelusektorilla erityisesti ruokatuotteiden hinnoitteluun tarvittavien raaka-ainekustannusten selvittämiseen. Tämän lisäksi annoskortti auttaa tuotteen vakioinnissa ja laadun ylläpidossa, kun yhteinen valmistusohje, käytettävät raaka-aineet ja määrät on kirjattu näkyviin.

Opinnäytetyönsä tutkimushaastattelujen tuloksia arvioidessaan Niskanen (2009, 34) kertoo, että yhdelläkään haastatelluista kahdeksasta yrityksestä ei ollut käytössään

vakioituja ruokaohjeita. Kuitenkin kahden yrityksen pääasiallinen tulo muodostui ruokapalvelutoiminnasta ja yrittäjät kokivat hintojen laskemisen oikein ja kannattavasti tuottavan hankaluuksia.

Opinnäytetyön kyselyyn vastanneet maaseudun yritystoiminnan asiantuntijat tunnistiivat myös ongelmana yritysten oman toiminnan kustannusten heikon tuntemisen. Tällä tekijällä pääsääntöisesti on aina vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen, vaikka se hinnoittelussa ei aina näyttäydykään alihinnoitteluna. ”Hinnoittelun pitää olla linjassa valitun tuotteiden ja toiminnan tason kanssa. Keskitason toimijan keskitason laadulla ei pidä pyytää huippuhintaa”, muistuttaa yksi asiantuntijoista. Laadun ja hinnan välistä suhdetta arvioitaessa on muistettava, että asiakkaan kokema laatu on paljon muutakin kuin ydintuote kuten ruoka-annos.

Maaseudun pienyrityksissä käytetään paljon omaa työvoimaa. Yrittäjän oma palkka ja sen tavoitetaso on kunkin yrittäjän itse määriteltävissä. Yrittäjäyys on elämäntapayrittäjäyttä, jossa usein koetaan joustavuutena ja lisäarvona, ettei omia työtunteja tarvitse tiukasti seurata. Pienempikin työstä saatu tulo saattaa olla yrittäjän tavoitteiden mukaan riittävä. Puurunen (2001, 11) sanookin tutkimuksessaan oman työpanoksen tuovan ostotyövoiman käyttöön verrattuna yrittäjälle huomattavia etuja mm. verotuksen ja muiden työn sivukustannusten osalta. Opinnäytetyön kyselyyn vastannut MTK:n palveluyrittäjyyden ja maaseutumatkailun asiantuntija Kimmo Aalto muistuttaa kuitenkin, että yrittäjän oma työpanos tulisi arvioida suunnitelmallisesti mukaan tuotehinnoihin. Olen itsekin neuvontatyössäni huomannut, että yrittäjät usein unohtavat tai ainakin alimitoittavat toimintaan käyttämänsä työtunnit ja näkevät oman työpanoksensa niin sanottuna ”ilmaisena” lisäresurssina. ProAgrian käyttämissä liiketoiminnan arviointityökaluissa yrittäjän tarvitsemaa tuloa lähestytään usein yrittäjäperheen menojen ja siihen tarvittavan euromäärän kautta. Itse pyrin erityisesti aloittavien yrittäjien kanssa merkitsemään yrittäjän tulon laskelmiin selvänä palkkana, jolloin se helpommin kuluna myös siirtyisi hinnoitteluun.

Jossain tapauksissa merkityksellistä voi olla tarkastella myös raaka-aineiden ja valmiiden tuotteiden varastointikustannuksia. Useimmiten kauempana taajamista sijaitsevien maaseutuyritysten on kuitenkin kannattavampaa hankkia esim. suurempia raaka-ainemääriä kerralla ja säilyvyyden salliessa varastoida niitä itse. Kuljetuskustannukset nousevat pitkien välimatkojen takia varastointia merkityksellisemmiksi. Kulje-

tusten kustannukset täytyy muistaa huomioida hinnoittelussa myös, jos yritys toimittaa juhla- ja pitopalvelutoiminnassa tuotteitaan omien toimitilojensa ulkopuolelle.

Hokkasen opinnäytetyössään (2010, 38 - 40) haastattelemista kuudesta yrittäjästä yksi kertoikin käyttävänsä sisäisen laskentatoimen kustannus- ja hinnoittelulaskelmia apunaan palvelujensa ja tuotteidensa hinnoittelussa. Tämä näkyi selvästi positiivisena hänen tuloksessaan. Muista yrittäjistä kolmella oli omia tapoja arvioida kustannuksia ja joitakin käytössä olevia laskentamalleja, lisänä hinnoittelussa hyödynnettiin kokemusta. Kaksi yrittäjistä ei laskenut tai arvioinut omaa kannattavuuttaan ja hinnoitteluun vaikuttavia kustannuksia juuri lainkaan.

4.2.3 Tuotteiden ja palvelujen laatu

Useat tutkimukset ja asiantuntijat nostavat yhdeksi maaseudun pienyritysten kompastuskiveksi laadun hallinnan ja laatuosaamisen. Maaseutumatkailun piiriin kuuluvat ruokapalveluyritykset ovat usein mikroyrityksiä, joissa laatu määrittyy pitkälti yrittäjän ominaisuuksien ja arvomaailman pohjalta. Laadun kehittämisen ja hallitsemisen kannalta helpottaa tarkastelua laadun jakaminen kahtia, asiakaslaatuun ja toiminnan laatuun. Asiakaslaadulla tarkoitetaan asiakkaan saamaa ja kokema laatua eli laatua yrityksestä ulospäin. Asiakaslaatu onkin yksi yrityksen keskeisiä kilpailutekijöitä. Toiminnan laatu on yrityksen sisäistä toimintaa ja sillä pyritään yrityksen toiminnan tehokkuuteen, sekä asetetun laatutason saavuttamiseen. (Pajunen 1991, 8.)

Palveluyritykselle laadun merkitys saattaa olla jopa tuotannollista yritystä suurempi. Palvelu on kokonaisuus, jossa asiakas pääsee arvioimaan työn tuloksen lisäksi myös sen tuottamista. Asiakas myös kohtaa palveluprosessin aikana palveluntarjoajan ja tämän tulee pystyä osoittamaan asiakkaalleen palvelujensa laatu. Palvelujen laadussa keskitytään yleensä arvioimaan asiakkaan odottaman ja kokeman laadun yhteyttä. Kokonaislaatu on hyvä, jos koettu laatu vastaa odotuksia. (Ahonen ym, 2009, 19.) Kokonaislaadun tasoa mitattaessa asiakastyytyväisyys ja kanta-asiakkuus ovat tärkeimpiä mittareita. Laadunseurantaa pitää tehdä jatkuvasti ja pyrkiä keräämään asiakailta riittävästi palautetta. Saatu asiakaspalaute on tärkeä viesti, sen perusteella toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. (Turunen & Valakari 1995, 40.)

Matkailu- ja tätä kautta myös ruokapalveluyritysten laatutekijöitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Laatu palveluyrityksessä voi olla teknistä, toiminnallista, ympäristö ja vuorovaikutuslaatua. Kehityksen suunta on kuitenkin selkeä, asiakkaat odottavat yhä laadukkaampia palveluja ja tuotteita. Laadun näkyvin osa on tekninen laatu, johon sisältyvät käytettävissä olevat rakennukset, tekniset välineet ja laitteet, sekä rakennusten viihtyisyys, siisteys ja tilavuus. Yrityksen tapa palvella asiakkaita ja henkilökunnan ammattitaito kuvastaa sen toiminnallista laatua. Palvelutapahtuman tärkein osa on vuorovaikutuslaatu, joka muodostuu siitä minkälainen vuorovaikutus henkilöstön ja asiakkaan välille syntyy. Henkilöstön työmotivaatio, palveluhalu ja jaksaminen vaikuttavat oleellisesti vuorovaikutuslaatuun. Pienyrittäjä on yrityksensä kasvot ja tiiviisti tekemisissä asiakkaansa kanssa, joten vuorovaikutuksen onnistuminen vaatii sekä yrittäjältä, että henkilöstöltä sosiaalisuutta ja empatiaa. (Pesonen ym. 2006, 29.)

Yksi tuotelaadun ja -turvallisuuden peruslähtökohdista ruokapalveluissa on yrityksen omavalvonnan toteuttaminen. Omavalvonta on yrityksen omaa toimintaa, jonka avulla varmistetaan tarjottavien elintarvikkeiden turvallisuus raaka-aineista asiakkaan nauttimaksi tuotteeksi asti. Omavalvonta on lakisääteistä ja kaikkien ruokapalveluja tarjoavien yritysten on siitä huolehdittava. Uuden elintarvikelain voimaantulon myötä valvontaviranomaiset eivät enää hyväksy omavalvontasuunnitelmaa, mutta valvovat kuitenkin tarkastusten yhteydessä sen käyttöä, ylläpitoa ja riittävyttä suhteessa toiminnan riskeihin. Uuden asetuksen myötä myös uusien käyttöön otettavien elintarvikkehuoneistojen ennakkohyväksyntä poistuu. (Evira 2012.) Lakimuutos korostaa entisestään yrittäjän vastuuta ja osaamista rakentaa riittävä ja toimiva omavalvontajärjestelmä.

Asiantuntijakyselyssä maaseudun ruokapalveluyritysten laadun haasteiksi nousi erityisesti kyky ymmärtää kokonaislaatu ja huomioida toiminnassa kaikki laatuun vaikuttavat tekijät. Vaikkapa tilan pihapiirin siisteys on yksi kokonaislaatuun vaikuttava tekijä, samalla tavoin myös muut pienet toiminnan yksityiskohdat tulisi huomioida laadun hallitsemiseksi. Kyselyssä kannettiin lisäksi huolta saadun asiakaspalautteen riittävydestä ja yrittäjien valmiuksista ottaa vastaan myös negatiivista palautetta. Kuten eräs vastaaja sanoi: ”Maksava asiakas kun yleensä on oikeassa”.

4.2.4 Asiakkaat

Maatilojen toiminta perustuu usein sopimustuotantoon yhden ison asiakkaan kuten meijerin tai lihanostajan kanssa. Näin asiakasryhmittely eli segmentointi ei useinkaan ole kuulunut maataloustuotantoon keskittyneeseen yritystoimintaa. Yritystoiminnan monialaistuessa omaa toimintaa lähdetään helposti kehittämään pelkästään yrityksen ja tuotannon lähtökohdista, unohtaen yrityksen asiakkaan tarpeet. Asiakaslähtöistä ajattelutapaa varten yrityksen on oltavakin selvillä siitä ketkä ovat yrityksen asiakkaita tai millaisia asiakkaita yritykselle halutaan. (Jokipii, 2000, 38.)

Kestävän yritystoiminnan perusta ovat luottamukselliset ja hyvät asiakassuhteet. Asiakassuhteen muodostumisen ja ylläpidon kannalta yritykselle on tärkeää tunnistaa omien asiakasryhmiensä tarpeet ja odotukset. Ääneen lausuttujen odotusten lisäksi olisi tärkeää saada tietoa niistäkin tarpeista, joita asiakas ei itsekään tiedosta tai ole halukas puhumaan. (Manninen & Ugas, 2012, 6-13.)

Asiakasryhmiä, niiden tarpeita ja käyttäytymistä miettiessä yrittäjän on hyvä muistaa, että asiakkaiden asiakasroolit eroavat toisistaan. Esimerkiksi yritystilaisuuden järjestämisessä johdon sihteeri voi toimia päättäjän roolissa, kun valitaan yritysjuhlan tai kokouksen järjestämispaikkaa ja siihen liittyviä palveluja. Maksajan roolia edustaa yrityksen omistaja tai johto ja käyttäjän roolissa voivat olla yrityksen henkilöstö, asiakkaat tai sidosryhmät. Yrityksen pitäisi tuotteillaan ja palveluillaan pystyä vastaamaan näiden kaikkien eri rooleissa toimivien asiakkaiden odotuksiin. Kohteeseen palaamisen uudelleen ratkaisee maksajana toimivan asiakkaan tyytyväisyys. Erityisesti tilaisuuden järjestelyn ja yhteistyön helppous on tärkeää päättäjäasiakkaille. Tärkeimpiä yritykselle ovat silti täyttää varsinaisten käyttäjäasiakkaiden odotukset ja niillä on eniten merkitystä palvelun laadun kannalta. Käyttäjäasiakkaiden palaute ja tyytyväisyys on merkityksellistä myös päättäjä- ja maksaja-asiakkaille ja tätä kautta heidän jatkovalintoihinsa. (Manninen & Ugas, 2012, 27.)

Opinnäytetyön kyselyyn vastanneet maaseutumatkailun asiantuntijat korostavat, että yritysten tulisi tuntea asiakkaansa ja huomioida palveluissaan heidän tarpeensa. Tärkeitä kysymyksiä ovat kenelle yritys palvelujaan tuottaa, mitkä näiden asiakkaiden odotukset palvelulta ovat ja kuinka nämä odotukset täytetään. Yhdyn asiantuntijoiden huoleen siitä, että maaseudun matkailu- ja ruokapalveluyritykset eivät riittävässä mää-

rin kerää asiakaspalautetta. Usein yrittäjien on myös vaikea vastaanottaa arvostelua ja siitä säikähdetään ja loukkaannutaan helposti. Asiakkaiden mielipiteen kysyminen on kuitenkin jo itsessään hyvää palvelua, eikä sitä pidä arastella. (Manninen & Ugas, 2012, 12-13.)

Asiakastyytyväisyyttä ei kannata arvioida vain reklamaatioiden määrällä, sillä vain erittäin tyytymättömät asiakkaat vaivautuvat valittamaan ja vähemmän tyytymättömät vaihtavat vain kaikessa hiljaisuudessa palvelujen tai tuotteiden toimittajaa. Yritysten pitääkin pyrkiä kartoittamaan eri keinoin miten tyytyväisiä asiakkaat todellisuudessa ovat. Kartoituskeinoina voidaan käyttää mm. palautekyselyjä, mutta pienelle yrityksille luonnollisin tapa on hyödyntää erilaiset asiakaskontaktitilanteet palautteen keräämisessä. (Jokipii, 2000, 40-41.) Henkilökohtaisissa keskusteluissa pitää toki täsmentää kysymyksiä niin, että pelkkien kyllä oli hyvää –vastausten sijaan saadaan selville millä perusteella asiakas arvioi yritystä ja mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä. Jokipiin mukaan (2000, 41) asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata epäsuorasti tarkastelemalla esimerkiksi kanta-asiakkaiden määrää ja pysyvyyttä tai asiakaskohtaisten ostojen kehittymistä.

Kehittyvä yritys miettii myös ketkä muut kuin nykyiset asiakaskohderyhmät voisivat olla potentiaalista asiakaskuntaa. Lisäksi katsotaan pidemmälle aikavälille tulevaisuuteen ja koetetaan pohtia keitä ovat tulevaisuuden asiakkaat ja mitkä ovat heidän tarpeensa (Manninen & Ugas, 2012, 18). Kati Hienonen (2011, 18) on kartoittanut laajalla haastattelututkimuksella suomalaisen maaseudun mahdollisuuksia ja laatinut tulevaisuuden maaseudun potentiaalisista asiakkaista yhdeksän profiilia. Näitä profiileja maaseudun ruokapalveluyritystenkin kannattaa tarkastella, pohtiessaan tulevaisuuden asiakkaitaan ja heille tarjottavia tuotteita ja palveluja. Ruokapalveluyrityksen tulevia asiakkaita voivat olla vaikkapa ekoturistit, jotka ovat palvelujen miellyttäessä valmiita lomailemaan maalla pitkiäkin jaksoja. He hakevat matkakohteeltaan tarinoita ja historiaa. Ekoturistit käyttävät tulevaisuudessa yritysverkostojen kokoamia palvelupaketteja, jotka pohjaavat paikalliseen ruokaan, perinteisiin ja tarinoihin, unohtamatta maaseudun rauhaa ja ympäristövastuullista toimintatapaa.

4.3 Toiminnalliset resurssit

Tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen kaikki yritykset tarvitsevat erilaisia tuotannon-tekijöitä eli resursseja. Resurssit jaetaan useimmiten kahteen päätyyppiin, aineettomiin ja aineellisiin resursseihin. Yrityksen toimitilat, käytettävissä oleva raha, raaka-aineet ja mm. tuotannossa tarvittava energia ovat aineellisia resursseja. Yrittäjien johtamis- ja päätöksentekokyky, sekä työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito ovat aineettomia resursseja. Resurssien käyttö aiheuttaa aina yritykselle kustannuksia ja niiden käytön tehokkuus on keskeistä liiketoiminnan kannattavuudelle. (Selander & Valli 2007, 19.)

4.3.1 Toimitilat, koneet ja laitteet

Usein sanotaan, että ravintolan tärkein ominaisuus on sijainti. Yritystoiminnan fyysinen ympäristö ja sen sijoittuminen suhteessa esim. liikenneyhteyksiin, taajamiin tai nähtävyyksiin nostetaan yleensä menestyvän maaseutuyrittämisenkin edellytykseksi (Turunen & Valakari 1998, 12). Hemmin (2005, 218) mukaan menestyvät maaseutuyritykset sijaitsevat lähes poikkeuksetta kohtuullisen ajomatkan päässä suurista asutuskeskittymistä ja vesistöjen tai kauniiden maisemien ja monimuotoisen luonnon äärellä. Koska tässä opinnäytetyössä keskitytään jo toimien yritysten kehittämiseen, ei RuokapalveluTreenin avulla voida juurikaan vaikuttaa yrityksen sijoittumiseen. Merkittävämmäksi tekijäksi jääkin arvioida työkalun avulla, tunteeo yrittäjä sijaintiympäristönsä vahvuuksia tai haasteita sekä kykeneekö hän tuottamaan vahvuuksista toiminnalleen lisäarvoa.

Maaseudun ruokapalveluyritysten toimitiloja on usein remontoitu muusta yritystoiminnasta tai perheen omasta käytöstä vapautuneisiin tiloihin. Suuret päärakennukset, tyhjilleen jääneet navetat tai maaseudun vapautuneet koulurakennukset ovat usein muuttuneet joko kokonaan tai osin matkailuyritysten toimitiloiksi. Kuten Räikkönen (2010, 27) painottaa tällaisissa, kohteissa tilojen muutostyöt vaativat usein suuria investointeja, joiden maksaminen ateriapalvelujen liikevaihdolla on useiden vuosienkin kuluessa haastavaa. Ruokapalvelujen aloittaminen vaatii elintarvikehuoneiston kriteerit täyttävät tilat, joita maataloilla ei entuudestaan ole ollut. Toimivankin yrityksen toimitilojen vaatimat saneeraukset kannattaa mitoittaa tarkkaan suhteessa toiminnan tuottoon ja kysyntään, ettei yli-investoida. Maatilojen pihapiireissä sijaitsevat toimitilat on yritystoiminnan lopettamisen yhteydessä vaikea realisoida.

Toimivan yrityksen toimintaa kehitettäessä toki liiketilan koko, asiakaspaikkamäärä, sekä tilan ominaisuudet ja soveltuvuus liikeideaan on otettava huomioon (Ahonen ym. 2009, 76). Asiantuntijakyselyyn vastanneiden mielestä yritysten toimitilat ovat parantuneen koko ajan, eikä niitä koettu maaseudun toimivissa ruokapalveluyrityksissä erityisiksi ongelmiksi. Olen asiantuntijavastaajien kanssa pitkälti samaa mieltä, että tiloissa on tapahtunut ja tapahtuu koko ajan positiivista kehitystä. Toki kun entiset seinät sanelevat tilojen kokoa ja esim. laitesijoittelua ei toiminnallisesti päästä useinkaan optimaaliseen lopputulokseen.

Ruokapalveluyrityksen keittiön varustus on riippuvainen toiminnan laajuudesta ja luonteesta, kuten asiakasmäärästä, tarjottavista ruokalajeista ja valmistustavoista, raaka-aineista ja niiden esikäsittelyasteesta jne. Voidaan kuitenkin todeta, että toimintatarpeiden mukaiset ja harkitusti hankitut laitteet parantavat työskentely- ja tuoteturvallisuutta, lisäävät tehokkuutta sekä säästävät työaikaa ja helpottavat työntekijöitä. Usein ruokapalveluyritysten toiminta aloitetaan pienimuotoisesti ja kotikeittiön laitekannalla. Kotitalouslaitteet ja säilytystilat eivät tahdo riittää toiminnan laajentuessa ja asiakasmäärien kasvaessa on tärkeää hankkia erityisesti riittävät kylmäkalusteet ja tarpeeksi suuri uuni. Mikäli ruokaa tarvitsee jäädyttää valmistuksen jälkeen ennen tarjoilua on tarpeen hankkia erillinen pikajäädytyskaappi tai –kylmiö. (Määttä ym. 2003, 21.) Kokemusteni mukaan pienissä ruokapalveluyrityksissä koetetaan monesti kustannussyistä sinnitellä kotitalousastianpesukoneen varassa. Suurempien tilaisuuksien jälkeen olen nähnyt tilanteita, joissa yrittäjä tiskaa kotitalouskoneella astioita yömyöhään ja vielä seuraavanakin päivänä. Määttä ym. muistuttaakin, että pienikin suurtaloukone on aina kotitalouskonetta huomattavasti tehokkaampi. Säästöä saadaan usein suurtaloukoneella aikaan työajan lisäksi myös koneen käyttökustannuksissa, kestävyudessa ja energian kulutuksessa. Remontoinnin yhteydessä kannattaakin huomioida voidaanko tiloja parantaa tuoteturvallisuuden, työergonomian ja työskentelytehokkuuden parantamiseksi.

Mikäli yritys valmistaa ruokatuotteita myös oman toimipaikkansa ulkopuolelle, on huomioitava, että tuoteturvallisuus myös kuljetusten aikana varmistetaan. Kylmäketju ei saa katketa ja valmiiksi kuumennettujen tuotteiden on säilyttävä riittävän lämpiminä. Myös kuljetuksiin käytettävän ajoneuvon on oltava elintarvikekuljetuksiin sopiva ja viranomaisen kelpuuttama. (Määttä ym. 2003, 99 - 101.)

4.3.2 Henkilöstö ja osaaminen

Maaseudun pienimuotoista matkailu- ja ruokapalvelutoimintaa hoidetaan usein pääsääntöisesti oman perheen voimin. Yrittäjä ja hänen lähipiirinsä sekä heidän ominaisuutensa, taitonsa ja halukkuutensa ovat keskeisiä yritystoiminnan toteuttamisessa. Yrittäjällä itsellään pitää olla vahva halu ryhtyä yrittäjäksi ja myös uskoa omiin edellytyksiinsä menestyä. Yrittäjän lisäksi myös perheenjäseniltä vaaditaan innostusta ja kiinnostusta yritystoimintaa kohtaan. Matkailu- ja ruokapalvelutoiminta on ala, jossa asiakaspalvelun täytyy olla hyvää. Usein yritystoiminnan tilat sijaitsevat tiiviissä yhteydessä yrittäjäperheen kotiin ja perheenjäsenten asenteet vaikuttavat helposti asiakkaiden kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi erityisesti matkailualalla vaaditaan yrittäjältä yhteistyökykyä ja riittävää koulutusta, koska toiminta vaatii monen alan ammattitaitoa. (Puurunen 2001, 11.)

Niskasen (2009, 29 - 37) tekemän opinnäytetyön tuloksissa todettiin, että haastatelluilla kahdeksalla pohjoissavolaisella maaseutumatkailuyrittäjällä ei juurikaan ollut matkailualan osaamista ennen oman yritystoiminnan aloittamista. Matkailualalle päätymiseen olivat vaikuttaneet aivan muut tekijät kuin alan osaaminen. Kaikki haastatellut olivat kuitenkin yritystoimintansa aikana käyneet erilaisia matkailuun ja ruokapalveluun liittyviä lyhytkursseja. Myös kielitaito yrityksissä oli vaihtelevalla tasolla, suurimmassa osassa asiakkaita pystyttiin kuitenkin palvelemaan ainakin englanniksi.

Ruokapalvelu-ala perustuu jo nimensäkin kuvaamalla tavalla palvelulle ja vaatii näin ollen paljon työvoimaa. Vain pieni osa palvelukokonaisuudesta voidaan valmistaa ennakolta varastoon ja suurin osa siitä valmistetaan juuri asiakaspalveluhetkellä. Vierasta työvoimaa käytettäessä henkilöstökulut ovatkin iso osa yritystoiminnan kuluista, sillä työvoiman käyttö on kallista. Tämän toiminnan keskeisen resurssin tehokas käyttö on työvoimakulujen hallinnan kannalta ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstöä täytyy olla toisaalta riittävästi, jotta myyntituottoja ei jää saamatta, joko välittömästi liian kiireen tai pidemmällä aikavälillä heikentyneen imagon takia. Toisaalta henkilöstön vajaakäyttö aiheuttaa yritykselle varsin nopeasti turhia kustannuksia. Tilauspohjalta toimivien ruokapalveluyritysten on toki helpompi ennakolta tietää asiakasmääränsä ja tilatut tuotteet ja tätä kautta hallita myös työvoiman määrää ja kustannuksia.

Ruokapalvelusektorilla työ on usein myös fyysisesti varsin raskasta ja sen tekeminen painottuu iltoihin, viikonloppuihin, sekä juhla- ja lomakausiin. Henkilökunnan osaa- mistasossa voi olla suuriakin eroavaisuuksia. Maaseudun matkailuyrityksissä pitäisi olla taidoiltaan moniosaaja ja myös henkisesti valmis hyvinkin erilaisiin ja tarvittaessa ruokapalveluun kuulumattomiin työtehtäviin. Majoitus- ja ravintola-alan palkkataso on muutoinkin alhainen, eikä pienillä yrityksillä ole useinkaan halua tai mahdollisuut- ta kilpailla palkalla.

Pätevän, ammattitaitoisen ja liikeidea toteuttavan henkilökunnan saatavuus on työn ominaispiirteistä johtuen jatkuva haaste. (Ahonen ym. 2009, 20 - 23.) Myös kyselyyn vastanneet asiantuntijat näkevät osaavan ja sitoutuneen henkilökunnan saatavuuden maaseutuyritysten haasteena. Toki henkilökunnan saatavuudessa on yritysکوhtaista vaihtelua ja toiset ovat onnistuneet hyödyntämään esim. yritysten välistä yhteistyötä siinä paremmin. Tiedän kuitenkin useilla asiakasyrityksilläni olevan jatkuvia vaikeuk- sia erityisesti ammattitaitoisen keittiöhenkilökunnan rekrytoimisessa. Tämä onkin maaseutuyritysten ohella koko ravitsemisalan ongelma, mutta maaseudun ruokapalve- luyritysten kohdalla haastavuutta lisää mm. työpaikan sijainti ja julkisen liikenteen puute, sekä työn satunnaisuus. Parhaiten työvoiman saatavuusongelman ovat onnistu- neet ratkaisemaan ne, joilla on tarjota työtä edes osa-aikaisesti ympärivuotisesti tai työntekijä pystyy esim. majoittumaan tilalla.

4.3.3 Raaka-aineet ja hankinnat

Ruokapalveluyritysten yksi keskeinen liiketoiminnan resurssi ovat raaka-aineet. Nii- hin sitoutuu myös runsaasti pääomaa ja raaka-aineista muodostuvat kustannukset ovat keskeinen osa tuotehinnan muodostumista. Raaka-aineiden hankinta ja käyttö on olta- va koko toimintaketjun ajan tehokasta. Kustannuksia muodostuu itse raaka-aineen ostohinnan lisäksi hankintaan käytetystä ajasta, kuljetusmatkoista, varastoinnista, sekä mahdollisesta käytön ja varastoinnin aiheuttamasta hävikistä.

Selander ja Valli (2007, 19) toteavatkin, että raaka-aineet on laskettava määrän ja hin- nan osalta oikein ja käsittely- ja mittaushävikin on jätävä mahdollisimman pieneksi. Käytännön keinoja raaka-aineiden käytön tehokkuuden parantamiseksi ovat tuotekehi- tys, ruokalistasuunnittelu ja valmistusreseptiikan käyttäminen, sekä työntekijöiden kouluttaminen. Myös annoskokojen määrittelemine helpottaa raaka-ainelaskentaa ja

lopullisen hinnan määrittelyä aterialle. Optimaaliseen annoskokoön vaikuttaa monta tekijää alkaen ruokailijoiden iästä tai sukupuolesta, tilaisuuden ajankohdasta tai tarjottavien ruokalajien määrästä aina tarjoilutapaan jne. Erityisen vaikeaa annoskokoa ja tarjottavien ruokalajien välistä menekkiä on arvioida buffetpöydässä. Hinnoittelun mukaisessa annoskoossa pysyminen on yrityksen kannattavuuden kannalta erittäin tärkeää. (Määttä ym. 2003, 67.)

Omissa asiakasyrityksissäni olen törmännyt tilanteeseen, jossa yrittäjät eivät halutesaankaan saa järkevillä kustannuksilla tuotteita perille toimitettuna. Tavarantoimittajille maaseudun ruokapalveluyritykset ovat liian pieniä asiakkaita, jotta halukkuutta heidän palvelemiseensa kohtuullisin kuljetuskustannuksin olisi. Näin yrittäjät joutuvat sesonkiaikoinakin käyttämään omaa aikaansa ja hankkimaan soveltuvaa kalustoa raaka-aineiden hankkimiseksi kaupungeista.

4.4 Toiminta ja johtaminen

Maaseudun matkailuyritykset toimivat usein erityisesti alkuvaiheessa monialaisen maatilatoiminnan tai muutoin monialaisen yritystoiminnan yhtenä osa-alueena. Tällaisessa toimintakentässä yrittäjä joutuu jakamaan työpanostaan ja voimavarojaan useampaan yritystoiminnan osa-alueeseen. Monialaisen yrityksen johtaminen on haastavaa ja olemassa olevien voimavarojen kohdentaminen oikein kokonaisuuden kannalta ongelmallista. Myös yritystoiminnan pienimuotoisuus tai heikohko kannattavuus houkuttelevat yrittäjiä hajauttamaan työpanostaan liian moniin erilaisiin tehtäväalueisiin. Työpanoksen liiallinen hajauttaminen heikentää yrityksen toiminnan suunnittelua ja johtamista, sekä lisää työssä uupumisen uhkaa. Rantamäki-Lahtinen (2009, 58) toteaaakin monialaisiin maaseutuyrityksiin kohdistuneen tutkimuksensa johtopäätöksissä, että yritysten liikkeenjohtoa tulisi kehittää niin, että tehtävät ja vastuut on jaettu selkeästi eri yrittäjien kesken.

Toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen tulisi myös jättää riittävästi aikaa. Yrittäjä itse on yrityksensä tärkein voimavara (Manninen & Ugas, 2012, 56). Yrittäjän tulee muistaa huolehtia omasta jaksamisestaan, riittävästä levosta ja vastapainosta (harrastukset, perhe, lomat) yritystoiminnalle.

Yrityksen toiminnan suunnittelu lähtee aina tavoitteiden asettamisesta. Niiden määrittämiseksi yrittäjän on oltava selvillä mitä tuloksia hän haluaa toiminnallaan saada aikaan. Asetetuilla tavoitteilla on taipumus ohjata toimintaa, koska toiminnan pyrkimyksenä on tavoitteiden saavuttaminen. Omassa työskentelyssäni asiakasyritysteni kanssa käytän tasapainoisen tuloskortin mallia toiminnan tavoitteiden suunnittelussa ja konkretisoinnissa. Tasapainoinen tuloskortti eli balanced score card varmistaa, ettei yrityksen johtaminen painotu liian yksipuolisesti. Tasapainoisessa tuloskortissa yrittäjä asettaa tavoitteita taloudelliselle tulokselle, asiakastyytyväisyydelle, yrityksen sisäiselle tehokkuudelle ja osaamisen kehittymiselle. (Jokipii, 2000, 43-45.) Käytännön asiakastilanteissa olen nähnyt kuinka selkeästi kirjattu tavoite auttaa yrittäjää pääsemään toivottuun lopputulokseen. Kun yrityksen liikevaihdon kasvu tai yrittäjien vuosilomapäivien määrä on kirjattu näkyviin, aletaan yrityksessä ikään kuin automaattisesti miettiä keinoja tavoitteen saavuttamiseksi ja näin toteutuminen muuttuu myös todennäköisemmäksi. Jokipii (2000, 45) määrittelee hyvän tavoitteen olevan:

- yksiselitteinen ja ymmärrettävä
- mitattava
- saavutettavissa oleva eli realistinen
- aikaan sidottu
- hyväksyttävä, jolloin yrityksen henkilöstö sitoutuu sen toteuttamiseen

Pienessä yrityksessä tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen on vastuutettava jollekin henkilölle ja tähänkin johtamistyöhön on varattava aikaa. Tavoitteiden määrittely ja seuranta ei tapahdu automaattisesti.

4.5 Myynti ja markkinointi

Kuten aiemminkin opinnäytetyössä on jo mainittu matkailuyrittäjiksi siirtyneet entiset maatalouden harjoittajat joutuvat usein itselleen uuteen ja vieraaseen markkinaehtoiseen kilpailutilanteeseen (Puurunen 2001, 52.) Aikaisemmin usein yhden sopimustahon (esim. meijeri) kanssa hoidettu tuotteiden myynti ja markkinointi laajenee useita erilaisia asiakasryhmiä kattavaksi jatkuvasti ylläpidettäväksi toiminnaksi.

Miksi asiakas valitsee kyseisen yrityksen, palvelun tai tuotteen on menestyvän yrityksen peruskysymys? Asiakkaan toiveet ja ennen kaikkea yrityksen tuottama asiakashyöty pyritään selvittämään markkinoinnilla. Ellei potentiaalinen asiakas koe saa-

vansa hyötyä yrityksestä, ei hänestä myöskään tule asiakasta. Menestyvän yrityksen toiminnassa asiakkuuksien hoidolla on suuri merkitys. Koko henkilöstön on sitouduttava toimimaan yrityksen markkinoijina, koska kaikki yrityksen työntekijät kohtaavat asiakkaita ja ovat tätä kautta toiminnan markkinoijia. Menestyminen onkin pitkälti riippuvaista siitä miten asiakkaan kohtaamistilanteet hoidetaan. (Pesonen ym. 2006, 114.)

Uusia asiakkaita yritykselle pyritään tuomaan markkinoinnin avulla. Tehokkaan markkinoinnin toteuttamiseksi on yrityksen tunnettava omat vahvuutensa ja ennen kaikkea tuotteensa. Lisäksi tarvitaan huolellista suunnittelua, joka voidaan kirjata käytännön toimenpiteitä helpottavaksi markkinointisuunnitelmaksi. Suunnitelmassa kuvataan markkinoinnin tavoitteet, jotka voivat olla esimerkiksi myynti- ja budjettitavoitteita. Tavoitteiden asettelun yhteydessä mietitään käytännön toimia, miten markkinointi voidaan toteuttaa. Toteutus on markkinoinnin kriittisin kohta ja vasta hyvin toteutettuna markkinointisuunnitelmasta on hyötyä. (Pesonen ym. 2006, 29.)

Yksi yritykselle tärkeä asiakasryhmä ovat kanta-asiakkaat. Vankan kanta-asiakaskunnan muodostuminen toki vaatii yritykseltä toimintavuosia, mutta saavutettuna joukkona tähän asiakasryhmään panostaminen kannattaa. Puurunen (2001, 51) tutkimuksessa ”Majoitus- ja ateriapalveluja tarjoavien päätoimisten maaseutumatkailuyritysten kannattavuus” yksi tutkimuksen tuloksista oli, että kannattavimpien yritysten ryhmässä kanta-asiakasmarkkinointi oli vahvaa ja sen vaikutus liikevaihtoon merkittävä. Toisena huomiona hän nosti esiin paikallisten asiakkaiden merkityksen yritystoiminnan menestymiselle. Tutkimuksessa parhaiten menestyneiden yritysten osalta paikalliset asiakkaat koettiin merkittäviksi ja heidät huomioitiin osana yrityksen markkinointia ja kehittämistä (Puurunen, 2001, 52).

Opinnäytetyönsä tuloksissa Niskanen (2009, 38) toteaa, että kaikissa hänen haastattelemissaan kahdeksassa maaseutumatkailuyrityksessä markkinointi olisi vaatinut kehittämistoimenpiteitä. Kolmeen haastatelluista yrityksistä oli tehty markkinointisuunnitelma, mutta suunnitelmaa ei kuitenkaan ollut toteutettu käytännössä. Markkinoinnin tekeminen koettiin hyvin vaikeaksi, eikä yrittäjillä haastattelun mukaan liiennyt muilta työtehtäviltä siihen riittävästi aikaa.

4.6 Talous ja kannattavuus

Pienyrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Yrityksen taloutta seurataan sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen välillä. Ulkoisen laskentatoimen tavoitteena on tuottaa tietoja yrityksestä ulospäin ja nämä laskelmat laaditaan mm. rahoittajia ja verottajaa varten. Ominaista ulkoisen laskentatoimen laskelmille on positiivinen vaikuttamistarkoitus ja näin laskelmat laaditaan yrityksen näkökulmasta niin edullisiksi kuin olosuhteet sallivat. Sisäisellä laskentatoimella taas tarkoitetaan yritykseen omaan käyttöön tehtyjä päätöksentekoa ohjaavia ja mahdollisimman tarkkoja ja realistisia laskelmia. (Puurunen, 2001,16.)

Valitettavasti Puurunen (2001,17) tutkimuksen mukaan pienyritysten laskentatoimi ja tuloksen määrittäminen perustuu usein veromuistiinpanoihin, eikä sisäisen laskentatoimen välineitä juurikaan käytetä. Ulkoinenkin laskentatoimi on usein toteutettu lähinnä kirjanpitolain edellyttämällä minimitasolla ja esim. tiliöinneissä esiintyy puutteita. Mikäli yritystoimintaa vielä harjoitetaan maatalouden ohessa, ei yritystoiminnan tuloja ja menoja tarvitse eritelläkään niin tarkkaan, että ne voitaisiin jakaa eri toiminoille. Tulos ja tase ovat kuitenkin pääsääntöisesti saatavissa.

Omanikin kokemukseni mukaan erityisesti monialaisten pienyritysten toiminnan tuloksen arviointi ja määrittäminen on edellä mainituista syistä hyvin vaikeaa. Yritystoiminnan eri osa-alueiden tulot ja menot eivät ole eriteltyinä eivätkä toimialakohtaisesti erotettuina toisistaan. Näin on olemassa olevien laskelmien pohjalta mahdotonta arvioida vaikkapa majoitus- tai ruokapalvelutoiminnan erillisiä tuloksia. Pahimmillaan yrittäjä ei siis tiedä mikä toiminta on hänelle kannattavaa ja mikä osa-alue mahdollisesti vai syö toisaallakin tehdyn positiivisen tuloksen.

Ruokapalveluja tarjoavien maaseutuyritysten kannattavuudessa suuri tekijä on muuttuvat kustannukset. ”Tuotekohtainen kate on avainasemassa lopullista kannattavuutta suunniteltaessa. Tuotesuunnittelulla voidaan vaikuttaa tuotekohtaiseen katteeseen raaka-aine kustannuksia tai tuotantomenetelmiä muuttamalla, ja siten vaikuttaa myös työvoimakustannuksiin.” (Selander & Valli 2007, 107.)

Pienten ruokapalveluyritysten olisi toimintansa hallitsemiseksi syytä käyttää aikaa budjetointiin. Tulosbudjetin avulla ennakoidaan toiminnan tulosta eli kannattavuutta

ja asetetaan samalla sille tavoite. Maksuvalmiuden varmistamiseksi yrityksen tulisi laatia myös rahoitus- tai kassabudjetti, jolla voitaisiin ennakoida yritykseen tulevan rahan riittävyyttä suhteessa sille maksuun tuleviin laskuihin. Parhaimmillaan rahoitusbudjetti myös tehostaa yrityksen rahankäyttöä, kun varoja ei ole turhaan sidottu esimerkiksi raaka-aineisiin tai myyntisaamisiin. (Selander & Valli 2007, 162.)

Puurusen (2001, 52) tutkimuksen johtopäätöksissä korostettiin myös investointien huolellista suunnittelua. Parhaiten kannattavia olivat selvästi yritykset, joissa rahoituskulut jäivät pieniksi ja investointeihin käytettiin suhteessa paljon omaa pääomaa ja työaika. Vieraalla pääomalla tehtyjen investointien kasvaessa on riski, että korko- ja rahoituskulut kasvavat yritykselle ylivoimaisiksi.

Jokaisella yrityksellä on omat kustannussyöppönsä ja siksi kunkin yrityksen on kartoittava omat kustannuksensa ja päätettävä järjestelmästä niiden seuraamiseksi. ”Yrityksen tuottojen ja kustannusten erotuksena laskettu tulos voi olla voittoa tai tappiota. Yritystoiminnan kannattavuutta mitataan voiton määrällä.” (Selander & Valli 2007, 36.) Kannattavuuden ja kehittymisen arviointia helpottaisi, jos yrityksellä olisi olemassa historiatietoja toiminnastaan ja sen taloudesta.

Katetuottolaskentaa käytetään yleisesti matkailu- ja ravitsemisalán kustannuslaskentamenetelmänä. Siinä kaikki yrityksen kulut jaetaan kahteen ryhmään muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset pysyvät samoina myynnin määrästä vaihdellessa, kun taas muuttuvien kustannusten määrä on riippuvainen myynnin määrästä. Katetuottolaskennassa yleisesti tarkasteltuja tunnuslukuja ovat mm. myynti-, palkka- ja käyttökateprosentit. (Määttä ym. 2003, 200 – 204.) Vaikka maaseudun ruokapalveluyrityksistä ei ole selkeästi erillisenä ryhmänä saatavissa katetuottolaskennan mukaisia alan keskiarvolukuja, voivat yritykset ohjeellisesti verrata omia katteitaan majoitus- ja ravitsemisalán tietoihin. Tarkasteltaessa Matkailu- ja ravintolapalvelut ry:n (2010) julkaisemaa viimeisintä tilastoa hotelli- ja ravintola-alán katetasosta, voidaan alan keskiarvosta nähdä, että myyntikate on 67,2 %, palkkakate 37,1 % ja käyttökate 5,5 %. Liiketulokseksi jää 1,8 %, joka kuvaa hyvin alan heikkoa kannattavuutta.

Ahonen ym. (2009, 20) kuvaa ruokapalvelu-alaa yritystoiminnaksi, jolla ei yleensä tehdä omaisuuksia. Alan voittomarginaali on matala ja kannattava yritystoiminta riit-

tää yrittäjän toimeentuloon, mutta rikastumiseen tarvitaan jo esim. useamman toimipaikan ketjua. Yritysten talouden haasteina ovat myös voimakas suhdanneherkkyys ja muita aloja yleisempi harmaan talouden rehottaminen. Puurusen vuonna 2001 tekemän tutkimuksen mukaan vain 30 prosentilla maaseutumatkailuyrityksistä toiminnan tulos oli kannattavaa. Lisäksi kannattavuuden taso vaihteli merkittävästi yritysten välillä. Puurunen (2001, 25) nostaa yhdeksi heikon kannattavuuden syyksi yrittäjien osaamisen puutteen kustannus- ja kannattavuuslaskennassa.

Monialaisilla maatiloilla yritystoiminnan verotus voi perustua maatalouden tuloverolakiin (MVL) tai elinkeinoverolakiin (EVL). Varsinaista maataloutta verotetaan aina MVL:n mukaan, mutta muuta yritystoimintaan voidaan verottaa kumman verolain mukaan tahansa riippuen verottajan tulkinnasta. Rajanveto tulonlähteen veronmäärittelyn osalta ei ole täysin ongelmaton. Päätöstä tehtäessä arvioidaan mm. toiminnan laajuutta, siihen tarvittavaa pääoman määrään, tarvittavaa työpanosta jne. Vuoden 2000 tilastojen mukaan monialaisilla maatiloilla harjoitetun muun yritystoiminnan MVL -verotuksen osuus oli 65 % ja EVL -verotuksen osuus 35 %. Toimialoittain tarkasteltuna matkailupalvelua harjoittavista tiloista 24 % verotettiin EVL mukaisesti. (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, 2003, 16 – 17.) Tässä yhteydessä merkityksellisintä on kuitenkin ymmärtää, että osa maaseutumatkailua harjoittavista yrittäjistä haluaisi pitää toimintansa verotuksen kokonaisuudessaan MVL:n piirissä. Tästä syystä yritystoiminta pidetään kohtuullisen pienenä ja sitä harjoitetaan oman perheen työnä. Tämä vaikuttaa yritystoiminnan kehittymiseen, ammattimaisuuteen ja siihen käytössä olevaan pääomaan.

4.7 Verkostoituminen

Matkailu- ja ruokapalveluyrittäjien on hyvä verkostoitua maaseudun muiden yrittäjien, sidosryhmien ja kehittäjäorganisaatioiden kanssa. Parhaimmillaan verkostoitumisella saavutetaan merkittäviä kustannussäästöjä ja tehokkuutta, kun jokainen yritys voi esimerkiksi keskittyä itselleen tärkeimpään ja parhaiten osaamaansa osa-alueeseen. Matkailuyritysten verkostossa yksi yritys voi tuottaa vaikkapa ohjelmalveluja, toinen ruokailu- ja majoituspalveluja, sekä kolmas hoitaa vaikkapa kuljetuksen. Etenkin pienten yritysten kohdalla verkostoituminen antaa lisäresursseja markkinoinnin kehittämiseen ja tuotteiden tunnettavuuden parantamiseen. (Pesonen ym. 2006, 83.) Verkostoituminen on keino muutoinkin kehittää omaa yritystoimintaansa. Rohkea yrittäjä

kokoaa itselleen useista alansa toimijoista koostuvan verkoston ja kehittymistarkoituksessa vaihtaa tietoja ja vertaa omaa toimintaansa muihin yrityksiin (Jokipii, 2000, 48).

Yhteistyöverkostoihin voivat kuulua paitsi yhteistyötä tekevät yritykset, myös muut sidosryhmät, kuten kunnat, alueelliset matkailun- ja yritystoiminnan kehittäjät, alan oppilaitokset, sekä muilla aloilla palveluja tuottavat yritykset. Maaseudun yhteistyöverkostoina kannattaa huomioida myös kyläyhteisöt ja kylillä toimivat seurakunnat, jotka pyrkivät ylläpitämään elävää maaseutua ja luomaan näin myös edellytyksiä menestyvälle matkailutoiminnalle. (Pesonen ym. 2006, 83.)

Maaseudun pienyrityksistä koostuvan yritysverkoston on mahdollista hakea esim. Maaseuturahastolta niin sanottua yritysryhmän kehittämistukea. Kyseisen tuen omarahoitusosuus on pienimmillään vain 25 % ja tuen osuus enimmillään 75 %. Tukea voidaan myöntää, kun yritysryhmä yhtenäisenä joukkoja haluaa parantaa vaikkapa tuotteitaan, tuotantomenetelmiään, markkinointia tai muuten liiketoimintaansa. (Maaseutuvirasto, 2012.) Yritysryhmänä saatavan tuen määrä on 25 % korkeampi kuin yksittäisen yrityksen maksimissaan kehittämistoimenpiteilleen saama tuki. Näin maaseuturahoittaja haluaa tukea verkostomaisesti toimivien yritysten lisääntymistä.

Opinnäytetyön kyselyyn vastanneet asiantuntijat korostivat myös verkostoitumisen etuja pienille yrityksille. Menestystä lisääviksi yhteistyön muodoiksi he nostivat yhteismarkkinoinnin ja yhteensopivien tuotekokonaisuuksien rakentamisen. Erityisesti ruokapalveluyrityksille haasteellista henkilökunnan hankintaa voitaisiin pyrkiä kehittämään verkostomaisesti oman alueen ja eri sesongeissa elävien alueiden yrittäjien kesken. Konkreettisenä ideana ehdotettiin esim. maakunnallisia ruokapalveluyrityksistä koostuvia rinkejä, jotka toteuttaisivat yhteisiä tempauksia, teemapäiviä tai kanta-asiakasetuja.

5 RUOKAPALVELUTREENI TYÖKALU

5.1 Työkalun kehittäminen ja sisältö

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yritysneuvonnan käyttöön työkalu, jolla voidaan arvioida maaseudun ruokapalveluyritysten liiketoimintaa ja sen kehittämistarpeita. Työkalun kysymysten avulla neuvoja haastattelee yrittäjää, käyden läpi yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueet. Työkalu rakennetaan teemahaastattelun muotoon, jolloin haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muotoa tai järjestystä voidaan tilanteen mukaan haastattelutapahtuman aikana muuttaa (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Haastattelu on luonteva ja perusteltu tapa kerätä tietoa yrittäjältä hänen yritystoimintansa kehittämiseen. Yritysten ja yrittäjien tilanteet voivat erota toisistaan hyvinkin paljon ja silloin on hyvä käyttää työkalua, jolla voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajaa myötäillen. Samalla haastattelevalla neuvojalla on parempi mahdollisuus tulkita saamiaan vastauksia ja tarvittaessa esittää syventäviä tai selventäviä kysymyksiä. Lisäksi yritysneuvoja voi tehdä haastattelun ohessa havaintoja haastateltavasta, toimitiloista ja mahdollisesti myös muusta henkilökunnasta tai perheenjäsenistä.

RuokapalveluTreeni (Liite 2.) suunnittelu käynnistyi syksyllä 2010, kun ProMatkailu hankkeen valmistelu ja hankesuunnitelman kirjoittaminen oli ajankohtaista. Olin ehtinyt työskennellä Maa- ja kotitalousnaisten / ProAgrian yritysneuvoja silloin vuoden verran ja käyttänyt työssäni yritysneuvonnan valmiita työkaluja. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta yritysneuvontatyöstä ja erityisesti alkuvaiheessa yrityskäynnit jännittivät ja vaativat tiukkaa keskittymistä. Vaikka useimmiten käsiteltiin minulle tuttua ruokapalvelualaa, olisi tilannetta helpottanut työkalu, josta olisi ollut enemmän tukea oheiselle toimialalle. Koska minulla ei ollut myöskään taustaa maatilaneuvonnasta tai maatilojen kirjanpidon ja verotuksen osaamista, koin olemassa olevien raportointipohjien käytön haasteelliseksi. Niissä puuttui mm. minulle hotelli- ja ravintola-alan taustalla tuttu katetuottolaskenta, jonka kautta itse olin oppinut arvioimaan, sekä vertailemaan hinnoittelua ja kannattavuutta. Mökkivuokraustoiminnan kehittämisessä oli saatu hyviä kokemuksia aiemmassa hankkeessa työstetystä toimialapainotetusta MökkiyrittäjäTreeni –työkalusta. Niinpä katsoimme ProAgria Etelä-Savon yritystiimissä perustelluksi työstää myös ruokapalveluyrityksille vastaava tyyppisen toimialapaino-

tetun työkalu kehittämistarpeiden kartoittamiseen. Niinpä RuolukapalveluTreenin työstäminen kirjattiin myös osaksi ruokapalvelualaa kehittävää ProMatkailu – hanketta.

Kehittämistyö eteni pääsääntöisesti alla kuvatun yliopettaja Katri Ojasalon (2009) piirtämän prosessikuvauksen mukaisesti. Koko prosessin ajan opinnäytetyön sisällöstä ja tehdyistä valinnoista on keskusteltu ProAgria Etelä-Savon muiden matkailuyritysten neuvontaan osallistuvien neuvojen ja työpaikkaohjaajan kanssa.



Kuva 2 Kehittämistyön prosessikuvaus

Opinnäytetyön kehittämiskohde oli siis tunnistettu ja sen alustavat tavoitteet määritelty sekä kirjattu hankesuunnitelmaan. ProMatkailu -hankkeen käynnistymisestä alkaen syyskuussa 2010 aloin ruokapalveluyrityksiin kohdistuvien asiakastilanteiden yhteydessä kerätä tietoa ja havaintoja yritysten haasteista, ongelmista ja kehittämistarpeista. Tiedot syntyivät normaalien asiakasprosessien yhteydessä ja ne kirjattiin kulloisessakin tilanteessa käytettyihin asiakaskohtaisiin raportteihin (kartoituskäynnit, YritysTutka jne.). Asiakastyön ja olemassa olevien arviointityökalujen käyttämisen ohessa perehdyin näin kehittämiskohteeseeni käytännössä. Minulle alkoi omien havaintojeni

pohjalta vahvistua näkemys maaseudun ruokapalveluyritysten vahvuuksista ja kehittämistarpeista.

Kesällä 2012 tein opinnäytetyölle tutkimussuunnitelman ja rajasin tutkimussuunnitelmassa kehittämisen kohteen. Työkalu päätettiin tässä vaiheessa rajat koskemaan nimenomaan jo toimivia ruokapalveluyrityksiä. Toimivien yritysten tarkastelu ja kehittäminen eroaa merkittävästi aloittavista yrityksistä, koska arviointia voidaan tehdä jo eletyn ja toteutuneen kautta, eikä pelkkien suunnitelmien ja tavoitteiden varassa. Lisäksi tein yritystiimissämme sovitun näkemyksen pohjalta rajauksia itse työkalun laajuuteen. Sisällöltään siitä ei tulisi läheskään yhtä laajaa, kuin MökkiyrittäjäTreenistä, jonka läpikäyminen vaatii pelkästään 2-3 yrityskäyntiä tai tapaamista yrittäjän kanssa. RuokapalveluTreeni on tavoitteena toteuttaa yhdellä yrityskäynnillä, jonka jälkeen neuvojan raportin ja laskelmien pohjalta sovitaan jatkon kehittämistoimenpiteistä.

Elokuussa 2012 valitsin työssä käytettävät tutkimusmenetelmät. Tässä yhteydessä tein mm. päätöksen siitä ettei tässä opinnäytetyössä tutkittaisi ruokapalveluyrittäjien näkemyksiä omista kehittämistarpeistaan tai menestystekijöistään. Tätä tietoa oli jo saatavilla aiemmista tutkimuksista ja sitä kertyisi myös käytännön tuloksina työkalua käytettäessä. Sen sijaan aineistoon päätettiin koota maaseutumatkailun asiantuntijoiden näkemys ruokapalveluyritysten tilanteesta. Työnantajaorganisaationi ja siten myös minä kuulumme tähän samaan asiantuntijakenttään, jolloin oli myös mielenkiintoista nähdä vastaavatko muiden asiantuntijoiden näkemykset kuinka hyvin omia havaintojani.

Kuluneen syksyn aikana olen lisäksi hakenut aiheesta teoriatietoa, tutustuen erityisesti matkailu- ja ravitsemisalaan ja maaseutuyrittämiseen liittyvään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimustyön edetessä on käynyt selväksi, että maaseudun pienyritystoimintaa on kaiken kaikkiaan tutkittu hyvin vähän ja yksittäisenä toimialana juuri ruokapalveluja ei käytännössä ollenkaan. Aineistoa hankittiin lähettämällä lokakuussa maaseutumatkailun asiantuntijoille sähköpostitse kysely. Asiantuntijahaastattelun vastaukset analysoitiin ja sieltä nostettiin opinnäytetyön tuloksiin ne tekijät, jotka nousivat esille kaikille vastanneille yhteisinä näkemyksinä alan kehittämistarpeista.

RuokapalveluTreenin raportointipohjaa ja teemahaastattelun kysymyksiä varten tarkastelin yritysneuvonnan käytössä olevia valmiita työkaluja. Pohdin miltä osin niiden aihealueet, menetelmät ja kysymysten asettelu olisi hyödynnettävissä tai muunnettavissa RuokapalveluTreeniin sopiviksi. Pääosin kaikissa raporteissa käydään läpi samoja yritystoiminnan osa-alueita, kuten esimerkiksi hinnoittelua. RuokapalveluTreenissä hinnoitteluun kuitenkin pureudutaan alakohtaisten näkökulmien kautta, käyttäen annoskorttimallia ja tarkastellen mm. hävikin merkitystä. Työkaluja vertailllessani huomasin myös, että kaikissa raportointimalleissamme käytetään ns. SWOT – analyysiä. Sinällään tämä nelikenttäanalyysi nostaa hyvin näkyviin yrityksen mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet. Jätin kuitenkin RuokapalveluTreenistä tietoisesti pois selkeän nelikenttäanalyysin. Omassa työssäni olen pitänyt usein melko haastavana löytää todella merkittäviä ja yrittäjää konkreettisesti palvelevia asioita tähän analyysimalliin. Olen myös pohtinut saako tämä esitystapa erityisesti uhat ja heikkoudet korostumaan? Yksi kyselyyn vastanneista asiantuntijoista kehottikin yrityksiä ensisijaan vahvistamaan vahvuuksiaan ja löytämään mahdollisuuksistaan uutta ja vasta sitten poistamaan heikkouksia ja erityisesti varautumaan riskeihin.

Teoriatietoa, kerättyä aineistoa, valmiita työkaluja ja omia havaintojani koko ajan peilaten kokosin raportointipohjan testaamista varten. Teemahaastattelun aihealueina on yrityksen liikeidea ja strategia, sisältäen myytävät tuotteet ja palvelut, niiden hinnoittelun, laadun ja yrityksen asiakasryhmät. Toiminnallisten resurssien osalta RuokapalveluTreenissä tarkastellaan tiloja ja laitteita, henkilökuntaa ja heidän osaamistaan, sekä tarvittavia raaka-aineita ja hankintoja. Kysymyksiä tehdään myös yrityksen toimintaan ja johtamiseen, myyntiin ja markkinointiin, sekä yhteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyen. Toiminnan taloutta ja kannattavuutta selvitetään katetuottolaskennan, sekä yrityksen tilinpäätös- tai verotustietojen avulla. Lisäksi raporttiin liitetään ja arvioinnissa hyödynnetään yrityksen olemassa olevia ruokalistoja, asiakasmateriaalia, valokuvia mm. ruokien esille laitosta ja kattauksista, sekä mahdollisia hinnoittelulaskelmia.

Raportissa kerättyjen tietojen ja haastattelutilanteessa tehtyjen havaintojen perusteella neuvoja kirjaa oman arvionsa yrityksen kehittämistarpeista. Yhdessä yrittäjän kanssa sovitaan jatkotoimenpiteistä sekä toteutusvastuusta ja –aikataulusta. Valittujen asioiden kehittämistyötä jatketaan joko ProAgrian muiden asiantuntijapalvelujen turvin tai

ohjataan asiakas organisaatiomme ulkopuolisen asiantuntijan palveltavaksi. Tavoitteena on löytää asiakkaan havaittuun tarpeeseen paras mahdollinen asiantuntija.

5.2 Työkalun testaaminen

Testasin RuokapalveluTreeni -työkalua opinnäytetyöprosessin aikana yhdessä eteläsvomalaisessa maaseutuyrityksessä. Kyseessä oli monialainen maatila, jossa muiden toimialojen ohella oli vielä maataloudessa pienimuotoista kasvinviljelyä. Tilan toiminnassa ja tuloksessa painottuivat kuitenkin muu yritystoiminnan osa-alueet, jotka oli yhtiöitetty erilleen maataloudesta. Osakeyhtiössä harjoitettiin majoitus- ja ravitsemistoimintaa, sekä elintarviketuotantoa. Tilalla on anniskelu oikeudet ja ruokapalvelut toimivat pääsääntöisesti tilauspohjalta. Yritys oli majoitustoiminnan osalta minulle ennestään tuttu.

Testausprosessi käynnistyi yhteydenotolla yrittäjään, jonka kanssa sovin tapaamisen tilalla. Tilakäyntiin ja sen aikana tehtävään haastatteluun yrittäjää pyydettiin varamaan viisi tuntia aikaa. Yrittäjää pyydettiin myös varaamaan valmiiksi osakeyhtiön viimeisin valmistunut tilinpäätös ja tase. Testauskäynnille osallistui lisäksi toinen vastikään tehtävässään aloittanut ProAgria Etelä-Savon yritysneuvoja. Ennen tapaamista tutustuin yrityksen verkko- ja facebook-sivuihin, sekä muuhun saatavilla olevaan markkinointi- ja taustamateriaaliin.

ProAgria -yritysneuvonnan toimintatapoihin kuuluu aina vierailta ainakin kerran neuvontapalvelun aikana asiakasyrityksessä paikan päällä. Näin voidaan itse nähdä toimitilat ja yritys ympäristö. Tämänkin haastattelu toteutettiin yrityksen tilausravintolatilissa. Testauskäynti kesti yhteensä 4 tuntia 30 min. Ajasta haastatteluun käytettiin noin 4 tuntia ja loppuaika tutustuttiin ruokapalvelutoiminnan kannalta oleellisiin tiloihin, kuten keittiöön, varastoihin ja tarjoilutiloihin. Haastattelu keskeytyi muutamia kertoja joidenkin minuuttien ajaksi yrittäjän lähtiessä vastaamaan puhelimeen tai vastaanottamaan asiakkaita. Yrittäjä oli kuitenkin selvästi varannut aikaa testaustilanteeseen ja malttoi keskittyä tilanteeseen. Tunnelma yrityskäynnin aikana oli luonteva ja keskustelu sujui helposti. Testauskäynnin aikana yrityksen tiloista otettiin kuvia liitettäväksi raporttiin. Talouden lukuja käytiin alustavasti yrittäjän kanssa läpi, ruokapalvelutoiminnan erottamiseksi omaksi toiminnokseen. Tämän hetkisistä laskelmista ei ollut mahdollista tehdä toimintokohtaista kannattavuuslaskentaa. Kannattavuuden

tarkastelemiseksi yrityksen laskelmat puretaan jatkossa yhdessä tilitoimiston kanssa toimintokohtaisiksi. Yrittäjää pyydettiin vielä toimittamaan sähköpostitse yrityksen ruokalistoja ja annoskuvia.

Tilakäynnin jälkeen kävin toimistotyönä läpi muistiinpanot ja kirjoitin ne lopullisen raportin muotoon. Meillä ei ole käytössämme nauhuria, joten tätäkään haastattelutilannetta ei nauhoitettu, vaan kirjasin asiat tietokoneella olleeseen raporttipohjaan. Raportissa arvioin yrityksen toiminnan kehittämistarpeita ja esitin jatkotoimenpiteitä. Raportin tuloksissa oli selkeästi nähtävissä, että kyseessä on jo pitkään toiminut ruokapalveluyritys, joka myös menestyy toimialallaan kohtuullisesti. Tässä yrityksessä käytetään myös reseptiikkaa ja annoskorttilaskentaa. Selkeiksi kehittämiskohdiksi nousivat monialaisen yrityksen kannattavuuden toimialakohtainen tarkastelu ja markkinoinnin kehittäminen. Jatkossa yrittäjän kanssa yhdessä neuvotellaan mihin toimenpiteisiin ja millä aikataululla yrityksen on mahdollista ja järkevää ryhtyä.

5.3 Työkalun toimivuuden arviointi

Testauksen perusteella opinnäytetyössä onnistuttiin kehittämään toimiva työkalu maa-seudun ruokapalveluyritysten neuvontatyötä varten. Testauskäynti osoitti, että Ruokapalvelutreenin avulla löydetään kehittämistarpeita, mutta pystytään löytämään myös yrityksen vahvuuksia. Näitä vahvuuksia voidaan jatkossa edelleen kehittää ja vahvistaa yrityksen menestymistä.

Oman arvioni mukaan testihaastattelun onnistumiseen vaikutti merkittävästi se, että haastateltava tunsi neuvojan jo entuudestaan. Usein yrityksen taloustietojen luovuttaminen ja haasteiden tunnustaminen vaatii luottamuksellista neuvontasuhdetta. Jos aikaisempaa tuntemista ei ole, yrittäjän vastaukset jäävät usein selvästi testauskertaa pintapuolisemmiksi. Neuvojan esittämät vaikkapa talouteen ja perhesuhteisiin liittyvät kysymykset voidaan kokea tungettelevina ja jopa yksityisyyttä loukkaavina. Työkalun toimivuuteen ja sillä saavutettaviin tuloksiin vaikuttaa oleellisesti, kuinka avoimesti ja todenmukaisesti yrittäjä neuvojalle yritystoiminnastaan ja henkilökohtaisesta tilanteestaan kertoo. Neuvojan onkin ehdotonta säilyttää yrityksen luottamus yhteistyön kaikissa vaiheissa. Tästä johtuen esimerkiksi testauskäynnin kohdeyrityksestä ei tämän opinnäytetyöprosessin aikana tai itse raportissa ole luovutettu mitään tietoja ProAgria Etelä-Savon yritystiimin ulkopuolelle.

Testauskäyntiin sovittu aika (5 h) tuli lähes käytettyä (4,5 h), vaikka yritys oli osittain tuttu ja kaikkia perustietoja ei tarvinnut käydä tässä tilanteessa läpi. Lisäksi tuttuus helpotti ns. suoraan asiaan pääsemistä, missä säästyi myös aikaa. Voidaankin arvioida, että työkalu vaatii ajankäytön hallitsemiseksi jatkotestaamista. Näissä tilanteissa tulee arvioida, kuinka tärkeimpiä asioita saadaan vielä tiivistettyä ja työkalun sisältöä tätä kautta karsittua. Tavoitteena kuitenkin olisi, että tilakäynti kestoiltaan olisi noin neljä tuntia. Tämän lisäksi työkalun laskelmia ja raporttia työstettäisiin toimistotyönä noin neljä tuntia.

Haasteena tulee varmasti myös jatkossa olemaan yritystoiminnan tulojen ja menojen jakaminen toimintakohtaisesti, eri toimintojen ja jopa tuotteiden kannattavuuden arvioimiseksi. Testatunkin yrityksen kohdalla tähän joudutaan palaamaan testauskäynnin jälkeen ja työstämään asiaa yhdessä yrityksen kirjanpitäjän kanssa. Jatkossa on mietittävä, kuinka ohjeistaa yrityksiä jo ennen treenikäyntiä purkamaan itse tietoja tarvittavalle tasolle. Yrityksen näkökulmasta tämän tasoinen toimintakohtainen kannattavuuden tarkastelu olisi kuitenkin erittäin hyödyllistä.

Ruokapalveluissa työvoimakulut ja sitä kautta työajankäytön tehokkuus ovat merkittävässä osassa kustannusten hallinnassa. Muutoinkin yrityksen toimintatapojen tunteminen olisi kehittämisen kannalta neuvojalle tärkeää. Työkalun jatkokehittämisessä onkin mietittävä voidaanko yrityksen toimintaprosessien onnistumista arvioida esim. jonkin itsearviointimallin kautta? Tai voidaanko arviointi toteuttaa neuvojan osallistuvana havainnointina yrityksessä?

Havaitsin myös testauskäynnillä, että haastattelurunkoon on lisättävä yrityksen riskianalyysiin liittyviä kysymyksiä. Vaikka riskien merkitystä ei erityisesti haluttaisikaan raportissa korostaa, kysymyksillä pitää pystyä arvioimaan onko yrittäjä havainnut omaan toimintaansa liittyviä riskejä ja tätä kautta niitä myös arvioinut. Eli onko yrittäjä tiedostanut toimintaansa liittyvät riskit?

Kuten jo aiemmin olen maininnutkin, työkalu vaatii vielä jatkotestaamista ja se tulee kehittymään tätä kautta vielä toimivammaksi ja tiiviimmäksi paketiksi. Testauksen edetessä on RuokapalveluTreeni –palvelusta tehtävä sisällönkuvaus asiakkaita varten. Tavoitteena on myös, että työkalu on jatkossa valtakunnallisesti organisaatioidemme

yritysneuvontaa tekevien käytössä ja onkin pohdittava tarvitsevatko he työkalun käyttämiseen jonkinlaista ohjeistusta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kehittämistyössä koottiin RuokapalveluTreeni –työkalu maaseudun ruokapalveluyritysten toiminnan arviointiin. Maaseudun ruokapalveluyritykset toimivat usein yhtenä osana monialaista maaseutuyritystä. Ruokapalvelujen lisäksi yrityksissä voidaan tuottaa matkailu- ja majoituspalveluja, elintarvikkeita tai harjoittaa alkutuotannon toimintaa. Monialaisuus ja usein perheyrittäjyys asettaa haasteita yrittäjien ajankäytölle ja ammattimaiselle osaamiselle.

Opinnäytetyössä tehtiin kysely maaseutumatkailun asiantuntijoille. Kyselyyn vastanneiden pienestä määrästä johtuen, alaa koskevia yleistyksiä ei tuloksista voida tehdä. Tosin kvalitatiivinen tutkimus harvoin tähtääkään yleistämiseen. Tutkimuksen avulla saatuja tietojen ja tuloksien voidaankin katsoa olevan maaseudun ruokapalveluyritysten toiminnasta suuntaa antavia.

Opinnäytetyön kirjallisessa tarkastelussa selvisi, että maaseudun ruokapalveluyrityksillä on kehittymistarpeita erityisesti talouden suunnittelun ja kannattavuuden, sekä kustannuslähtöisen hinnoittelu osaamisen suhteen. Myös asiantuntijakyselyn ja yrityskäynnin tulokset vahvistivat tätä havaintoa. Yrittäjät pyrkivät myös minimoimaan työvoimakustannukset ja suoriutumaan mahdollisimman suurelta osin yrityksen moninaisista työtehtävistä itse. Tämä pakottaa heidät usein keskittymään ns. päivittäisiin rutiineihin, jolloin toiminnan suunnitteluun, johtamiseen ja esimerkiksi markkinointiin jää liian vähän aikaa. Yritysten on kehitettävä asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja tässä yhteydessä lisättävä mm. asiakaspalautteen systemaattista keräämistä. Maaseudun ruokapalveluyritysten on paremmin tunnistettava kaikki kokonaislaatuun vaikuttavat osatekijät. Ruoan maun lisäksi tärkeää on myös oivaltava ja tuotemielikuvaa tukeva esille laitto tai siisti ja huoliteltu pihapiiri. Yritysten pitäisi oppia verkostoitumaan ja tiivistämään yhteistyötä myös oman alan ja alueen muiden yrittäjien kanssa. Verkostoitumista voitaisiin hyödyntää palvelutuotannossa ja vaikkapa osaavan henkilökunnan saamisessa alueelle.

Maaseutu toimintaympäristönä tarjoaa yrityksille luontaisesti monia lisäarvotekijöitä joita hyödyntää markkinoilla erottautumiseksi. Puhdas luonto, maisema, raaka-aineet, alueen perinteet ja yrityksen tarinat pitäisi paremmin hyödyntää ruokapalveluyritysten tuotesuunnittelussa. Lähirooka, luomu, itse kasvattaminen jne. ovat tällä hetkellä trendi-ilmiöitä, joiden käyttämisestä taajamien huippuravintolatkin kilpailevat. Nämä itselleen ominaiset erityispiirteet maaseudun ruokapalveluyritysten tulisi osata hyödyntää vahvemmin ja ennen kaikkea näkyvämmiin. Nämä lisäarvotekijät yhdistettynä asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen takaisivat osaltaan maaseutuyritysten erottautumisen ja menestymisen persoonallisella tarjonnalla.

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabeliuudella eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää luotettavina koska useiden eri henkilöiden ja tutkimusmenetelmien osalta tulokset ovat olleet samanlaisia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Kyselyssä eri maaseutumatkailun asiantuntijat nostivat maaseudun ruokapalveluyritysten kehittämisessä esiin samoihin menestymisen avaintekijöihin liittyviä asioita. Näiden samojen avaintekijöiden merkitystä tukevia tuloksia löytyi myös aiemmista tutkimustuloksista ja opinnäytetyön tekijän omista havainnoista.

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa sen kykyä mittarina tai tutkimusmenetelmänä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Kyselytutkimuksen osallistuneiden vastauksista on nähtävissä, että he ovat ymmärtäneet kysymysten asettelun tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksen pätevyyttä varmistavat myös dokumenttianalyysillä ja opinnäytetyön tekijän havaintojen pohjalta saadut samankaltaiset tulokset.

7 POHDINTA

Vaikka olen jo reilut kolme vuotta toiminut maaseutuyritysten neuvontatehtävissä, oli tämä opinnäytetyö minulle monilla tavoin hyödyllinen prosessi. Jouduin työn puitteissa tutustumaan suureen määrään aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tämän tiedon pohjalta omat neuvontatyössä saadut näkemykset vahvistuivat, mutta sain myös uusia näkökulmia ruokapalveluyritysten toimintaan. Erityisen antoisaa oli kartoittaa toisten eri organisaatioissa toimivien asiantuntijoiden näkemyksiä maaseudun ruoka-

palveluyritysten kehittämistarpeista ja menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. RuokapalveluTreeni –työkalun hyödyllisyys tulee jatkossa näkymään omassa päivittäisessä työssäni, kun jatkan käytännön asiakastilanteissa sen testaamista ja kehittämistä entistä paremmin toimivaksi.

Sinällään haasteellisin vaihe käytännön työtä on edessä ja siihen RuokapalveluTreeni antaa vain lähtökohdat. Suurimpana haasteenahan on, kuinka löytää ratkaisu työkalulla löydettyyn kehittämistarpeeseen? Millä käytännön keinoilla asiakasyrityksen esimerkiksi markkinointia tai asiakaslähtöisyyttä kehitetään? Neuvojan asiantuntemusta on myös arvottaa havaitut kehittämiskohdat ja tarvittaessa valita sieltä ne, joiden kanssa kehittämistyössä edetään. Pienillä yrityksillä ei ole ajallisia tai taloudellisia resursseja laittaa kuntoon kaikkea kerralla.

Etelä-Savon maaseudun kehittämisen toimenpideohjelmassa vuosille 2012 - 2020 (2012, 33) on nostettu matkailuyrittämisen kehittämisen tavoitteeksi monia mielestäni myös tämän opinnäytetyön tuloksissa esille nousseita asioita, kuten:

- Matkailuyrittäjyyden kannattavuuden parantaminen onnistumalla palvelujen tuotteistamisessa ja hinnoittelussa.
- Yritysten ominaispiirteistä lähtevä tuotekehitys.
- Yrittäjien viestintä- ja markkinointivalmiuksien kehittäminen asiakkaiden saavuttamiseksi.
- Asiakaskyselyjen ja palautteen kerääminen asiakaslähtöisen palvelukehityksen pohjaksi.
- Toimivien mallien jalkauttaminen liiketoimintaa ja yritysten toimintaympäristöön.
- Yritysten yhteistyöverkostojen, yhteisöllisyyden ja yhteismarkkinoinnin kehittäminen.

Neuvontaorganisaationa meidän mielestäni tulee entistä vahvemmin jatkossa omilla palveluillamme ja esimerkiksi hanketoiminnalla olla tukemassa yrittäjien kehittymistä näillä tavoitelluilla osa-alueilla. Lisäksi meidän pitää neuvonnan keinoin uskaltaa vaikuttaa myös alalla vallitseviin epäkohtiin, kuten anniskelutoiminnassa tapahtuviin väärinkäytöksiin.

RuokapalveluTreeni –työkalu itsessään luo mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Maa-seudun ruokapalveluyrityksiä on tutkittu hyvin vähän ja silloinkin pääsääntöisesti osana monialaista yritystoimintaa. Työkalu mahdollistaisi nyt vertailukelpoisen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston tuottamisen toimialasta. Olisi myös mielenkiintoista ja hyödyllistä tarkastella RuokapalveluTreenin pohjalta toteutettujen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta yrityksissä.

LÄHTEET

Ahonen, Jouni, Koskinen, Topi & Romero, Tomás 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.

Airaksinen, Tiina & Vilkka, Hanna 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011. Etelä-Savon ELY-keskuksen yritysrahoituslinjaukset. PDF-dokumentti. Päivitetty 03.05.2011. Luettu 26.08.2012.

Evira 2012. Elintarvikehuoneistot. WWW-dokumentti.

http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus_ja_myynti/elintarvikehuoneistot/. Päivitetty 11.04.2012. Luettu 26.08.2012.

Heikkilä, Lena 2008. Ruokatrendejä nyt ilmassa. Vitriini 8, 40-41.

Hemmi, Jorma 2005. Matkailu, ympäristö, luonto. Jyväskylä. Gummerus kustannus.

Hienonen, Kati 2011. Onni, eväitä maaseudun uuteen talouteen. WWW-dokumentti. <http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra292.pdf>. Luettu 10.11.2012. Päivitetty 27.04.2011.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, Jaakko 2010. Maaseutumatkailuyritysten kannattavuus- ja menestystekijät. PDF-tiedosto. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15120/Hokkanen_Jaakko.pdf?sequence=2. Ei päivitystietoa. Luettu 25.08.2012.

Johnsson, Raoul, Karjalainen, Lasse & Äyväri, Anne 1995. Varmista yrityksesi menestys. Rauma. Tietosykli Oy.

Jokipii Pirjo, 2000. Laatutyöllä tuloksiin. Maaseutukeskusten liitto. Julkaisuja 958. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lankinen, Heikki 2010. Ravintolaruokailun trenditutkimus 2010. Vitriini 8, 24-28.

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2003. Monialaisten maatilojen tuloverojärjestelmät. PDF-dokumentti. <http://www.mtt.fi/met/pdf/met32.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 11.11.2012.

Maa- ja metsätalousministeriö 2009. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007-2013. PDF-dokumentti.

http://www.maaseutu.fi/attachments/6BQPIuj8V/Manner-Suomen_maaseudun_kehittamisohjelma_051012_FL.pdf. Päivitetty 12.10.2012. Luettu 25.10.2012.

ProAgria Etelä-Savo ry 2010. ProMatkailu –hankesuunnitelma. WWW-dokumentti. https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/ProAgriaEtela_Savo/Palvelut/Hankkeet/ProMatkailu. Ei päivitystietoa. Luettu 28.09.2012.

ProAgria Keskusten Liitto. Intranetin ohjeet ja aineistot yritysneuvojille. WWW-dokumentti <https://intra.proagria.fi/Sovellukset/YleistenDokumenttienHallinta/Default.asp?KansioID=1849&Auki=0>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.08.2012.

Puurunen, Juha-Antti 2001. Majoitus- ja ateriapalveluja tarjoavien päätoimisten maaseutumatkailuyritysten kannattavuus. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos.

Rantamäki-Lahtinen, Leena 2007. Monialaisuus maaseutuyrityksen mahdollisuutena. PDF-dokumentti. <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts145.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.10.2012.

Rasmus, Jussi 2012. Laiton anniskelu rehottaa maaseudulla. Vitriini 6, 18-24.

Räikkönen Raija, 2010. Ruokapalveluyrityksen menestystekijät maatalan monialayrityksessä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdollinen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24424/Raikkonen_Raija.pdf?sequence=1. Ei päivitystietoa. Luettu 01.09.2012.

Selander, Kai & Valli, Vuokko 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki; WSOY Oppimateriaalit Oy.

Tilastokeskus, 2011. Aluetyypit ja alueet. WWW-dokumentti. http://www.stat.fi/tup/msind/msind_aluetyypit.html#kolmij. Päivitetty 07.12.2011. Luettu 20.9.2012.

Turunen, Mirja & Valakari, Vuokko 1998. Maaseutumatkailu – yrittäjän opas. Helsinki; Maaseutumatkailun teemaryhmä.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Maaseutumatkailun toimialaraportti 2008. PDF-dokumentti. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/646/Maaseutumatkailu_2008_netti.pdf. Päivitetty 20.11.2008. Luettu 26.08.2012.

Vilka, Hanna 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. PDF-dokumentti. http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf. Päivitetty 12.02.2010. Luettu 11.11.2012.

LITTEET

Kysely maaseutumatkailun asiantuntijoille

Lähettäjä: Kirsi Mutka-Printola

Lähetetty: 21. lokakuuta 2012 12:36

Vastaanottaja: Kirsi Mutka-Printola

Aihe: Kysely maaseudun matkailu- ja ruokapalveluyritysten kehittämistarpeista

Hei!

Työskentelen Etelä-Savon Maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksessa ProAgria Etelä-Savo ry:ssä yritysneujana. Suoritan työn ohessa restonomin tutkintoa Mikkelin Ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä maaseutumatkailuun ja erityisesti maaseudulla toimiviin ruokapalveluyrityksiin liittyen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa työkalu/kysymyssarja, jonka avulla yritysneuvojat voivat jatkossa kartoittaa maaseudun ruokapalveluyritysten kehittämistarpeita. Kysymyksiin haetaan voimakasta toimialapainotusta pureutuen maaseutumatkailun ja erityisesti ruokapalvelujen erityiskysymyksiin.

Opinnäytetyön toteuttamiseksi pyydän sinulta maaseutuyrittämisen tai maaseutumatkailutoimialan erityisasiantuntijana kommentteja seuraaviin kysymyksiin. Vastusten toivon olevan käytössäni lokakuun loppuun mennessä 31.10.2012.

-Mitkä näkemyksesi mukaan ovat maaseudulla toimivien matkailuyritysten ja erityisesti ruokapalveluja tarjoavien yritysten tärkeimmät yritystoiminnan ongelmakohdat ja kehittämistarpeet?

-Mitä asioita tulisi erityisesti huomioida pyrittäessä neuvontatilanteessa kartoittamaan näitä kehittämistarpeita?

-Mitä sellaisia erityisvahvuuksia maaseudun matkailu- ja ruokapalveluyrityksillä on, joita toiminnassa voitaisiin enemmän korostaa ja hyödyntää?

Voit vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti, mutta mielellään perustellen vastauksesi lyhyesti. Tarvittaessa apuna voi käyttää alla olevia opinnäytetyössä kehitettävän työkalun aihealueita. Vastauksesi ei kuitenkaan tarvitse kattaa kaikkia alla olevia aihealueita, vaan voit nostaa omasta mielestäsi ja asiantuntijanäkökulmastasi **merkittävimmät** tekijät.

1. Yrityksen liikeidea ja strategia
2. Tuotteet ja palvelut
3. Hinnoittelu
4. Tuotteiden ja palvelujen laatu
5. Asiakkaat
6. Toiminnalliset resurssit
 - Tilat
 - Koneet ja laitteet
 - Henkilöstö ja osaaminen
 - Raaka-aineet ja hankinnat

Kysely maaseutumatkailun asiantuntijoille

7. Toiminta ja johtaminen
8. Myynti ja markkinointi
9. Talous ja kannattavuus
10. Yhteistyö ja verkostoituminen

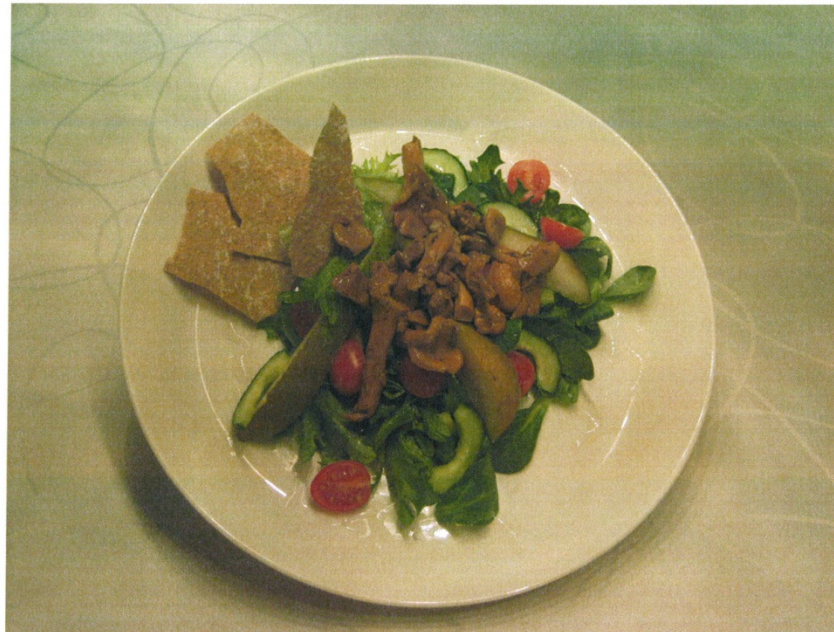
Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstäni ja oheisista kysymyksistä.

Kiitos arvokkaista vastauksistanne jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin

Kirsi Mutka-Printola
MKN yritys- ja kotitalousneuvoja
Maakuntien parhaat -tuotevastaava
Etelä-Savon Maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus
ProAgria Etelä-Savo ry
Kirkkokatu 9, 57100 SAVONLINNA
puh. 040 579 6330
kirsi.mutka-printola@maajakotitalousnaiset.fi
kirsi.mutka-printola@proagria.fi





RuokapalveluTreeni

-yrityksen arviointi

Asiakkaan nimi

ProAgria ja MKN -yrityspalvelut
Tekijän tiedot
xx.xx.2012



SISÄLLYS

1. YRITYKSEN PERUSTIEDOT	4
2. LIIKEIDEA JA STRATEGIA	5
2.1 TUOTTEET JA PALVELUT	5
2.2 HINNOITTELU	6
2.3 TUOTTEIDEN JA PALVELUJEN LAATU	6
2.4 ASIAKKAAT	6
3. TOIMINNALLISET RESURSSIT	7
3.1 TOIMITILAT, KONEET JA LAITEET	7
3.2 YRITTÄJÄT, HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN	7
3.3 RAAKA-AINEET JA HANKINNAT	7
4. TOIMINTA JA JOHTAMINEN	8
5. MYYNTI JA MARKKINOINTI	9
6. TALOUS JA KANNATTAVUUS.....	10
7. VERKOSTOITUMINEN	10
8. JATKOTOIMENPITEET	11

Tiedot RuokapalveluTreenin toteuttamisesta

Ajankohta:

Paikka:

Läsnä:

Jakelu:

RuokapalveluTreenin laatijan allekirjoitus

Nimen selvennys

1. YRITYKSEN PERUSTIEDOT

Nimi:

Y-tunnus:

Osoite:

Puhelin:

Sähköposti:

Omistus:

Toiminnan aloitusvuosi:

2. LIIKEIDEA JA STRATEGIA

- Liikeidean ydin esim. mitä – kenelle – miten
- Yrityksen arvot
- Missä yritys on mielestään muita parempi
- Kuinka yritys eroaa muista saman toimialan/alueen yrityksistä, mikä ominaista/erityistä
- Onko kirjallinen liiketoimintasuunnitelma olemassa ja milloin päivitetty

2.1 Tuotteet ja palvelut

- Yrityksen toimialat, niiden keskinäinen merkitys ja painoarvo

Toimiala	Osuus liikevaihdosta	Merkittävyys

- Mitä palveluja / -tuotteita myydään

Tuote/palvelu	Myynnin määrä	Hinta

- Aukioloajat, toimintaa tilauksesta
- Käytetäänkö valmiita ruokalistoja vai suunnitellaanko/räätälöidäänkö jokaiseen tilaisuuteen erikseen
- Onko tietty raaka-ainepohja, josta räätälöidään vai toimitaanko täysin as. toiveiden pohjalta
- Anniskelu ja luvat
- Tuotekehitys: kuinka, kuka vastaa, mistä tietoa/ideoita, testataanko tuotteita
- Mitä ajattelet omasta ruokatuotteestasi
- Onko yrityksellä omia, omaleimaisia tuotteita/tarinoita
- Palvelu osana tuotteita

Liitteeksi esimerkkejä mahdollisista ruokalistoista, reseptiikasta, annoskorteista ja kuvia tuotteista, esille laitoista.

2.2 Hinnoittelu

- Mihin hinnoittelu perustuu: annoskorttilaskenta, reseptiikka, markkinat
- Seurataanko yrityksessä hävikkiä
- Onko käytössä hintaporrastusta, alennuksia
- Milloin hintoja viimeksi korotettu ja kuinka paljon
- Miten hintasi asettuvat suhteessa muiden alueen/valtakunnan ruokapalveluyritysten hintoihin?
- Kuinka hyvin olet selvillä muiden hintatasosta ja mistä saat siitä tietoa?
- Mikä on käsityksesi omasta hinnoittelustasi?

Tarvittaessa hinnoitellaan asiakkaan ruokalistalta esimerkkituote käyttämällä apuna annoskorttilaskentaa.

2.3 Tuotteiden ja palvelujen laatu

- Laadun merkitys yrityksessä
- Laatuavoitteet
- Kuinka varmistetaan tekninen laatu, toiminnallinen laatu, vuorovaikutuslaatu
- Asiakapalautteen kerääminen ja käsittely
- Reklaamatioiden hoitaminen
- Kuinka omavalvonta toteutettu

2.4 Asiakkaat

- Ketkä ovat asiakkaita
- Mistä, kuinka paljon
- Miksi tulevat, millaisia odotuksia
- Ovatko tyytyväisiä, mistä tiedät
- Yrityksen asiakkaat tulevaisuudessa

Asiakasryhmät	Määrä	Odotukset, erityispiirteet	Merkitys yritykselle

3. TOIMINNALLISET RESURSSIT

3.1 Toimitilat, koneet ja laitteet

- Kiinteistö ja rakennukset
- Koneet ja laitteet
- Tilojen ja laitteiden soveltuvuus/riittävyys omiin tuotteisiin/toimintaan?
- Kunnostus ja hankintatarpeet

Tila	Asp./kpl	Varustetaso	Anniskelua Kyllä/Ei

3.2 Yrittäjät, henkilöstö ja osaaminen

- Mitä osaamista toiminta vaatii
- Yrittäjän ikä, koulutus, työkokemus, ulkopuoliset työt nykyisin, harrastukset
- muu perhe
- Yrittäjän työpanos yritystoiminnassa, palkka
- Palkattu työvoima, sopimukset, palkkaus, työaika
- Työvoiman erityisosaamiset, voiko hyödyntää
- Työvoiman kielitaito
- Osaamisen kehittäminen

Työntekijä ja tehtävä yrityksessä	Koulutus ja työkokemus	Erytisosaamiset	Koulutus- tarpeet

Esimerkkutilanne ja sen toteuttamiseen tarvittava työvoiman määrä ja työaika. Tehokkuus.

3.3 Raaka-aineet ja hankinnat

-Mistä raaka-aineet hankitaan ja kuinka monta tavarantoimittajaa on käytössä?

Raaka-aineen toimittaja	Mitä toimittaa	Tilaustapa	Toimittaa perille/ noudetaan itse

Omasta tuotannosta saatavat tuotteet:

Lähiseudun yrittäjiltä saatavat tuotteet:

Tukusta tai vähittäisliikkeistä saatavat tuotteet:

-Miten toimittajat ja raaka-aineet valittu? Onko toimittajat kilpailutettu ja onko heidän kanssaan millaisia toimitussopimuksia?

-Kuinka usein raaka-aineita hankitaan ja paljonko tähän käytetään työaikaa(h/vko, tmv.)?

-Kuljetuskustannukset?

-Mitä muita merkittäviä hankintoja ruokapalvelutoiminnassa tehdään?

4. TOIMINTA JA JOHTAMINEN

-Minkälaista johtamiseen ja suunnitteluun liittyvää työtä teet? Paljonko käytät siihen aikaa yhteensä?

- kassabudjetti (tulot ja menot vuositaso, kuukausitaso, viikkotaso)
- myynnin budjetointi
- tuloksen budjetointi
- tuotekehitys
- markkinoinnin suunnittelu
- työajan mitoittaminen
- myynnin seuranta
- tunnuslukuseuranta
- asiakastyytyväisyyden seuranta ja palautteen kerääminen
- työajankäytön seuranta
- myyntityö (välineet: sähköposti, puhelin, ym.)
- ostot
- laskutus ja kirjanpito
- kouluttautuminen, osaamisen kehittäminen
- pidemmän aikavälin suunnitelmat 3-5 v.
- investointeihin liittyvät suunnitelmat

- Mitä muita työtehtäviä yrittämiseesi liittyy?
- Mitkä asiat teet itse? Miksi? Vastuunjako
- Missä tehtävissä käytät ostopalveluja? Miten valitset kumppanit?
- Missä asioissa käytät apunasi ulkopuolisia asiantuntijoita?
- Mitä asioita voisit ulkoistaa?

-Miten seuraat ruokapalvelutoiminnan kehitystä Etelä-Savossa ja koko Suomessa?

Yrittäjän/yrityksen asettamat tavoitteet seuraavalle kolmen vuoden jaksolle:

Tavoitteet	Nykyinen tilanne	Tilanne vuonna xxxx
Liikevaihto / myyntikate		
Työllistyvyys/ajankäyttö		
Tuotantotoiminnot; käyttöaste, tuotantokustannus, laatu		
Myynti ja markkinointi; markkinaosuus, tunnettuus, asiakastyytyväisyys		
Kannattavuus / vakavaraisuus		
Yrityksen sisäinen kehittäminen		

5. MYYNTI JA MARKKINOINTI

- Markkinointikanavat, -materiaalit ja kotisivut, mitä käytössä
- Kuka suunnittelee, toteuttaa, vastaa
- Markkinointisuunnitelma
- Millaisia tavoitteita
- Paljonko rahaa/aikaa käytetään
- Kanta-asiakkuus
- Varausehdot, sopimukset

Esimerkki tavanomaisesta myyntitapahtumasta: tiedustelu-tarjous-tilaus-vahvistaminen jne. Kuinka toteutetaan?

6. TALOUS JA KANNATTAVUUS

- Mvl:n vai evl:n alaista toimintaa
- Yrityksen tilinpäätös ja tasetiedot

		%	Alan keskitate%
Myyntituotot			
- alv			
Liikevaihto	0	100	
- ainekäyttö	0	#JAKO/0!	
Myyntikate	0	#JAKO/0!	67,2
- henkilöstökustannukset	0	#JAKO/0!	
Palkkakate	0	#JAKO/0!	37,1
- kiinteät kustannukset	0	#JAKO/0!	
- vuokra	0	#JAKO/0!	
- markkinointi	0	#JAKO/0!	
- energia	0	#JAKO/0!	
- hallinto	0	#JAKO/0!	
- sekalaiset	0	#JAKO/0!	
Käyttökate	0	#JAKO/0!	5,5
- Poistot		#JAKO/0!	
- Korot		#JAKO/0!	
Tulos	0	#JAKO/0!	1,8

7. VERKOSTOITUMINEN

-Kuinka hyvin tunnet alueen muiden matkailu- ja ruokapalveluyrittäjien toiminnan ja tuotteet?

-Kenen ruoka-, matkailuyrittäjien tai muiden palvelutuottajien kanssa teet yhteistyötä?

-Keiden matkailutoimijoiden (ei yrittäjiä) kanssa olet yhteistoiminnassa ja miten?

8. NEUVOJAN ARVIO YRITYKSEN KEHITTÄMISTARPEISTA

9. TOTEUTETTAVAT KEHITTÄMISTOIMENPITEET

- Listataan mahdolliset kehittämistoimenpiteet ja niiden aikataulu

Tärkeimmät toimenpiteet

Toimenpiteet	Kuka tekee	Toteutus- aika/valmis

LIITTEET:

JAKELU: