

No-Show'n aiheuttama taloudellinen haitta ravintola Aionossa

Anton Iljin
Teemu Lehto



Tekijä(t) Anton Iijin, Teemu Lehto	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko No-Show'n aiheuttama taloudellinen haitta ravintola Ainossa	Sivu- ja liitesivumäärä 43+7
<p>Opinnäytetyö selvittää no-show'sta eli ravintolan varaukselleen saapumatta jättäneestä asiakkaasta koituvat kustannukset ravintolalle. Työ on tehty toimeksiantona Helsingissä sijaitsevalle ravintola Ainolle ja käytetyt tunnusluvut ovat ravintola Ainon ravintolapäälliköltä saamista tiedoista ravintolan tietojärjestelmästä sekä raporteista.</p> <p>Suomessa ei ole aikaisemmin tehty vastaavaa selvitystä. No-show'sta on tehty tutkimuksia hotelliliiketoimintaan liittyen. Ravintoloissa no-show on ollut keskusteluiden aiheena ja ongelmana pienemmissä ravintoloissa viime vuosina, joten halusimme selvittää siitä koituvia kustannuksia ja pohtia ongelmaa Suomen tasolla, sekä käyttää vertauksena muun muassa Yhdysvalloissa olevaa no-show ongelmaa.</p> <p>Teoria koostuu ravintolan kannattavuuteen liittyvistä asioista sekä kuluttajakäyttäytymisestä, jota pohditaan yleisellä tasolla. Selvityksen tulokset ja tuloksien pohdinta sitoutuvat kannattavuuden ja kuluttajakäyttäytymisen teoriaan. Teoriassa on myös avattu termiä no-show ja aiheesta syntyntä keskustelua on pohdittu.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus on tehty laadullisena tapaustutkimuksena. Aineistona on käytetty toimeksiantajalta saamiamme tietoja ravintolan myynneistä, asiakasmääristä ja kustannuksista. Kaikki toimeksiantajalta saamamme tunnusluvut on siirretty ja käsitelty Excelillä, jonka avulla on tehty myös kaikki laskutoimitukset.</p> <p>Selvityksen tulokset kertovat, että no-show'sta koitua kustannus on suuri mutta toimeksiantajan osalta se ei ole ongelma. Ainossa on selvityksen ajanjakson ajalla 21.10.2015–29.3.2016 27 saapumatta jättänyttä asiakasta. Selvitykseen on huomioitu vain maanantai, tiistai ja keskiviikko päivät. Suora tulonmenetys yhden asiakkaan kohdalla on pahimman skenaarion mukaan 121,92 euroa. Kuukausitason tulonmenetys ravintolalle on 641,53 euroa. Koko ajanjakson tulonmenetys on 3849,19 euroa. Osuus kokonaisliikevaihdosta on 1,25 prosenttia.</p>	
Asiasanat Kuluttajakäyttäytyminen, kannattavuus, no-show, asiakas	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn aiheen esittely	2
2.1	Työn tavoite	2
2.2	Toimeksiantaja.....	2
2.3	Aikaisemmat selvitykset	3
3	Kuluttajakäyttäytyminen	5
3.1	Kulutuskäyttämiseen vaikuttavat tekijät	5
3.1.1	Sisäiset tekijät	6
3.1.2	Ulkoiset tekijät.....	10
3.1.3	Suomalaisten kulutuskäyttäytyminen ravintola-alalla	14
4	Ravintolan kannattavuus	16
4.1	Kannattavuuden näkökulmat.....	16
4.2	Katetuottoajattelu	17
4.3	Ainekäytöstä koituvat kustannukset	17
4.4	Työvoimasta koituvat kustannukset.....	18
5	No-Show eli saapumatta jättäminen	19
5.1	No-Show maailmalla	19
5.2	No-Show Suomessa	20
6	Tutkimuksen toteuttaminen	22
6.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	22
6.2	Menetelmä	23
6.3	Aineisto	24
7	Tulokset	26
7.1	Asiakasmäärät	26
7.2	Myynnit	31
7.3	Henkilöstön tuottavuus.....	32
7.4	No-show asiakkaiden tuottamat taloudelliset haitat	34
8	Pohdinta.....	35
8.1	Tulosten analysointi	35
8.2	Opinnäytetyöprosessin kuvaus ja oma oppiminen.....	40
8.3	Tutkimuksen validius.....	42
8.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	42
	Lähteet	44
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Ravintola Aion asiakasmäärät.....	47
8.5	Liite 2. Ravintola Aion varausmäärät.....	48

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona ravintola Ainolle. Työn tilaaja on esitellyt tekstissä myöhemmin luvussa kaksi. Opinnäytetyö on tutkimustyypinen työ, jonka tarkoituksena on selvittää ravintola Ainon liiketoimintaan kohdistuvat taloudelliset vaikutukset asiakkaiden varauksien laiminlyönnissä, eli niin sanotussa no show -tapauksessa. Pääasiallisena tavoitteena on selvittää konkreettinen rahasumma, joka menetetään saapumatta jättäneen asiakkaan vuoksi. Työn on myös tarkoitus selvittää no show -käsitettä ja pohtia sen vaikutuksia eri näkökulmista.

Tietoperusta rakentuu ravintolan kuluttajakäyttäytymisestä ja ravintolaliiketoiminnan kannattavuuden osa-alueista. Työn tietoperustassa syvennyttään kuluttajakäyttäytymisen teoriaan ja ostopäätösprosessin syntyyn ja kulkuun. Kannattavuuden osalta teoria painottuu kannattavuustekijöihin ja työvoimakustannuksiin. Tietoperusta yhdistyy tutkimusosiossa ja pohdintaluvussa, joissa asiakkaiden saapumatta jättämisen haittoja arvioidaan ja päätellään kannattavuuden ja ostokäyttäytymisen pohjalta.

Työn aiheen valinta perustuu ajankohtaisuuteen ja ilmiön tärkeyteen. No show ilmiötä ravintoloissa ei ole selvitetty tai tutkittu, joten tavoitteena on tuoda näkökulmia ja pohdintoja ravintolayrityksen kehittämiseen ja taloudellisten aspektien ennakointiin. Aihe on ollut keskustelun aiheena Helsingin ravintola-alalla ja tavoitteena on tuoda keskusteluun lisää faktoja sekä näkökulmia. (Taloussanomien 2014).

Ravintola-alalla liiketoiminnan harjoittaminen on kovan paineen alla verotuksen, lakisäästöjen ja suurten kiinteiden sekä muuttuvien kulujen vuoksi. Liiketoiminnassa halutaan minimoida kaikki ylimääräinen haitallinen vaikutus, joka voi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen tai tuottavuuteen. No-show ilmiöön on suhtauduttava vakavasti ja pyrittävä tulevaisuudessa keksimään ratkaisuja varausten laiminlyönnin minimoimiseen ja välttämään talouteen kohdistuvat uhat.

Selvitys on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto, myynnit ja asiakasmäärät, on kerätty toimeksiantajan tietojärjestelmästä. Kaikki luvut on syötetty Excelliin ja las-kutoimitukset on tehty Excelliä käyttäen. Tutkimuksessa halutaan selvittää no-show'n aiheuttamat taloudelliset haitat ja pyritään selvittämään yhdestä saapumatta jättämisestä koitua tulonmenetyksen. Tuloksia avataan ja pohditaan pohdinta-luvussa. Luvussa tarkastellaan myös no-show'n yleisyyttä ja verrataan Suomen tilannetta maailmantason ongelmaan.

2 Työn aiheen esittely

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, aiheen esittelystä, tietoperustasta ja selvitysosioista. Viimeisenä osiona on myös pohdinta, jossa tarkastellaan ja pohditaan no-show'n merkitystä ja sen vaikutuksia Suomen tasolla ja tuloksista ilmenneiden asioiden pohjalta toimeksiantajan tasolla.

Tietoperusta koostuu ravintolan kannattavuuden osa-alueista ja kuluttajakäyttäytymisen teoriasta. Teoriassa avataan myös no-show -termiä ja tarkastellaan ilmiötä maailman ja Suomen tasolla. Selvitysosiossa puretaan kaikki tunnusluvut ja laskutoimitukset, sekä perustellaan laskuista saadut tulokset. Tavoite, joka on selvittää no-show'sta koitua tulon menetys, perustellaan myös tunnuslukujen avulla tehtyjen laskujen pohjalta.

2.1 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää no show -asiakkaiden taloudellinen vaikutus ravintolalle ja saapumatta jättämisestä koituvat tulojen menetykset. Tavoitteena on myös herättää aiheesta lisää keskustelua sekä tuoda ilmiötä alan toimijoiden tietoisuuteen enemmän. Taloudellinen haitta lasketaan yritykseltä saaduista materiaaleista ja tiedoista. Yritykseltä on selvitysmateriaaliksi hankittu myynnit ajalta 21.10.2015 – 29.3.2016. Tiedot ovat varausjärjestelmästä ja ne käsittävät ravintola Ainon varatut ryhmä- ja asiakasmäärät kyseiseltä ajalta. Ajankohdan no show -tapaukset on myös rekisteröity ja lukujen pohjalta selvitetään rahalliset menetykset.

Tarkoituksena on laskea lokakuun ja maaliskuun väliseltä ajalta asiakkaiden keskimääräinen rahankulutus eli keskiostos. Työssä lasketaan raaka-ainekustannusten sekä henkilökustannusten kanssa tulosmenetykset asiakkaan tai ryhmän jättäessä saapumatta ravintolaan. Tavoitteena on saapumatta jättäneen varauksen lisäksi laskea menetys niistä asiakkaista, jotka olisivat täyttäneet varatut paikat ja siten tuoneet ravintolalle tuloja.

2.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Marcante oy:n omistamalle ravintola Ainolle. Vuonna 2002 perustetun Marcante oy:n omistavat Markku Peltola-Antell sekä Carita Antell ja yritys harjoittaa ravintolaliiketoimintaa Helsingissä. Yrityksen ravintolaperheeseen kuuluu ravintola Aino Helsingin keskustassa Pohjoisesplanadilla sekä Korkeasaaren ravintolayksiköt ravintola Pukki, ravintola Karhu ja Bron Bistro & Café.

Marcante oy:n liikevaihto oli vuonna 2014 1 860 000 euroa ja liiketoiminnan tulos 35 000 euroa. Edelliseen vuoteen verrattuna yrityksen tulos parani 115 000 euroa, mutta liikevaihto laski 185 000 euroa. Tilikaudella yrityksen tulos nousi voitolliseksi ja pääoman tuoton mukaan laskettuna Marcante oy:n liiketoiminta on kannattavaa. (Kauppalehti 2015.)

Opinnäytetyö tehdään yrityksen ravintolayksiköistä kohdennettuna ravintola Ainolle ja selvitys tehdään Ainon varaustietojen sekä liiketoiminnan taloudellisten tunnuslukujen perusteella. Aino on Pohjoisesplanadilla sijaitseva ravintola, joka tarjoaa suomalaista ruokaa ja ravintolan ruokatuote perustuu kotimaisiin raaka-aineisiin sekä suomalaisiin perinneruokiin. Ravintola pyrkii tekemään paljon yhteistyötä lähialueen pientuottajien kanssa sekä ruokatuotteen, että juomatuotteen hankinnassa.

Aino palvelee osoitteessa Pohjoisesplanadi 21. Ravintolassa on kaksi kerrosta, joista ylempi kerros on katutasolla ja alempi sijoittuu katutason alapuolelle. Ravintolalla on myös kesäaikaan katuterassi Esplanadin puolella ja sisäpihaterassi ravintolan takapihalla. Yläkerrassa on ruokailusali ja alakerrassa kolme kabinettitilaa, jotka ovat varattavissa seurueille tai kokouksiin.

2.3 Aikaisemmat selvitykset

Ravintoloiden no show -ilmiötä ei ole Suomessa selvitetty tai tutkittu. Ilmiötä on tutkittu paljon hotellin varausjärjestelmiin kohdennetuissa tutkimuksissa ja hotellien no-show -asiakkaiden vaikutuksia on selvitetty. Hotelleille on myös tehty työkaluja ja tapoja välttää saapumatta jättämisestä koituvat haitat. Vaikutusten eliminointiin käytetään hotelleissa karanteerausta, jolla varmistetaan varauksesta saatava tulo. Lentoyhtiöt taas veloittavat etukäteen maksun, ja yhtiöillä on tapana myydä paikkoja maksimikapasiteetin yli.

No-show -ilmiötä on tutkittu Yhdysvalloissa ja vaikutuksista ravintolan liiketoimintaan on tehty tarkkoja selvityksiä. Tässä työssä käytetään selvityksen teorian pohjana näitä selvityksiä ja asiaa pohditaan aikaisempien tutkimusten johtopäätösten perusteella. Merkittävin tälle opinnäytetyölle on Jaelynn Oh'n ja Xuanming Su'n vuonna 2012 tekemä tutkimus ravintoloiden no-show -ilmiöstä Yhdysvalloissa. He selvittivät matemaattisen mallin avulla, että no-show -varaukset johtavat siihen, että ravintolan kapasiteettia ei voi käyttää täysin. Tutkimuksen ehdotuksena ravintoloille on laskuttaa saapumatta jättäviltä asiakkailta saapuvien asiakkaiden maksama hinta ruoasta. (Oh & Su 2012, 27.)

Tämän työn tarkoituksena on tuoda no-show -ongelmaa esille ja siitä halutaan saada lisää keskustelun aiheita. Asiakkaan jättäessä saapumatta varaukselleen, kokee ravintolan lii-

ketoiminta suoraan taloudellista haittaa. Tarkoituksena on myös tämän opinnäytetyön edistävän seuraavien jatkotöiden tekoon. Tavoitteena on, että hotelli- ja ravintola-alan korkeakouluissa ja alemmilla asteilla tehtäisiin saapumatta jättämiseen liittyen tutkimusta ja pyritäisiin ratkaisemaan selvää ongelmaa ravintolakentässä.

3 Kuluttajakäyttäytyminen

Kulutuskäyttäytymisen termillä tarkoitetaan tilannetta, jossa kuluttaja käyttää fyysisiä ja henkisiä toimintoja tarpeidensa tyydyttämiseen eli ostaessaan ja käyttäessään palveluita tai tuotteita (Wilkie 1994, 14). Kuluttajakäyttäytyminen kertoo sen, kuinka paljon ja miten yhteiskunnan jäsenet kuluttavat.

Kulutuskäyttäytymistä tutkiessa keskitytään siihen, kuinka yksilöt tekevät päätöksiä varojensa kuten ajan, rahan ja voimavarojen, kuluttamisesta ja siihen liittyvistä tavaroista tai palveluista. Se pitää myös sisällään sen mitä kuluttajat ostavat, miksi he ostavat, milloin he ostavat, mistä he ostavat, kuinka usein he ostavat ja kuinka usein he mahdollisesti käyttävät tuotetta. (Schiffman, Kanuk & Hansen 2012, 6.)

3.1 Kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Ihmisen kulutuskäyttäytyminen on monimutkainen prosessi, johon vaikuttaa monet eri henkilökohtaiset taustatekijät (Kuvio 1). Nämä käyttäytymiseen vaikuttavat taustatekijät jaetaan yleisimmin kahteen eri ryhmään sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat psykologiset tekijät, joilla kuvataan yksilön henkilökohtaisia piirteitä eli persoonallisia tarpeita, tapoja, kykyjä ja toimintamuotoja, jotka vaikuttavat kuluttajakäyttäytymiseen. Ulkoisia tekijöitä ovat demografiset eli väestöllisiä tekijät ja sosiaaliset tekijät, kuten viiteryhmät ja kulttuuri. (Bergström & Leppänen 2011, 102–105.)



Kuvio 1. Kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2011, 103).

3.1.1 Sisäiset tekijät

Sisäisiin tekijöihin eli psykologisiin tekijöihin liittyy useita eri tekijöitä, joita ei voida täysin erottaa sosiaalisista tekijöistä, sillä yksilön käyttäytyminen muuttuu hänen ollessaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Kuvio 2). Psykologisia tekijöitä ovat tarpeet, motiivit, oppiminen, innovatiivisuus ja arvot sekä asenteet (Bergström & Leppänen 2011, 105.)



Kuvio 2. Kuluttajan psykologiset tekijät (Bergström & Leppänen 2011, 105).

Motiivit ja tarpeet

Motivaatio on toiminnan voima, joka ohjaa kuluttajaa hänen päätöksissään ostaa tai valikoida tuotteita tai palveluita. Motivaatio muodostuu tarpeista. Tarve luo jännitystilaa, jota kuluttaja koittaa tyydyttää tietoisesti tai tiedostamatta. (Kotler 1990, 167; Rope & Pyykkö 2003, 147.)

Kuluttajan toimintaan vaikuttavat motiivit voidaan määrittellä usealla eri tavalla, mutta yleisimmin ne jaotellaan, joko rationaalsiin eli järkiperäisiin tai emotionaalsiin eli tunneperäisiin motiiveihin. (Bergström & Leppänen 2011, 109.)

Puhuttaessa motivaatiosta puhutaan yleensä sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio muodostuu biogeenisistä, psykogeenisistä, emotionaalisista ja kognitiivisista tarpeista. Ulkoiseen motivaatioon taas vaikuttaa ympäristössä tapahtuvat asiat. (Solomon, ym. 2013, 172; Bergström & Leppänen 2011, 105–108.) Biogeeniset tarpeet ovat yleisesti tahdosta riippumattomia tarpeita, jotka muodostuvat fysiologisista jännitystiloista,

kuten nälästä, janosta tai kylmyydestä. Psykogeeniset tarpeet taas muodostuvat psykologisista tarpeista, joita ovat esimerkiksi ryhmän tunnustus, kunnioituksen ja siihen kuuluminen ja itsensä kunnioittamisen tarpeet. (Kotler 1990, 167.) Emotionaaliset tarpeet t ovat tunneperäisiä ja siksi niiden käsittäminen ja ymmärtäminen koetaan psykologisesti äärimmäisen hankalaksi. Näitä tarpeita kutsutaan myös ”uinuviksi” tarpeiksi. Oleellista on ymmärtää, että tunteet ovat ihmisistä riippumaton olotila. Tunteista on hyvä muistaa erottaa tunnetilat eli tuntemukset. Tunnetilalla tarkoitetaan olotilaa, jonka ihminen kokee jonkun asianjohdosta (Rope & Pyykkö 2003, 138–139). Kognitiivisilla tarpeilla tarkoitetaan sisäsyntyisiä tarpeita ja haluja, jotka kuluttaja havaitsee sopivan laukaisijan myötä. Laukaisijana voi toimia kuluttajan satunnainen ajatus tai ulkoa tuleva ärsyke. Kognitiivinen toiminta muodostuu havaitsemisesta, tulkitsemisesta, oppimisesta, muistamisesta, päätelmistä, päätöksenteosta, selittämisestä ja arvioimisesta (Solomon ym. 2013, 264–266).

Persoonallisuus

Jokainen ihminen on yksilö, jolla on omat persoonallisuuspiirteet. Persoonallisuudella tarkoitetaan piirteitä, joilla ihminen reagoi suhteellisen yhdenmukaisesti ympäristössä tapahtuviin asioihin (Kotler 1990, 167). Persoonallisuus muodostuu ihmisen ominaispiirteistä, jotka ovat hänellä jo syntyessä. Niitä ei voida muuttaa, mutta siihen kuinka ihminen käsittelee ja toimii näiden piirteiden kautta vaikuttavat hänen elämässään koetut asiat eli ympäristö sekä perhe tai ystävät (Bergström & Leppänen 2011, 116; Rope & Pyykkö 2003, 34–35).

Yksilön persoonallisuuspiirteet vaikuttavat oleellisesti hänen kulutuskäyttäytymiseen esimerkiksi mitä hän ostaa, mitkä asiat ovat hänelle ostossa tärkeitä ja millaiset tunteet hän sivuttaa kokonaan ostoprosessin aikana. Tutkittaessa kulutuskäyttäytymistä tehdään usein kuluttajaryhmittelyä, jossa persoonallisuustekijät ovat tärkeä osa elämäntyylikijöiden selittämistä. Persoonallisuuspiirteet avaavat yksilön ostovalintoja ja siten ne ovat käyttökelpoisia asiakassegmentoinnin lähtökohtia (Bergström & Leppänen 2011, 116).

Havaitseminen, oppiminen ja muisti

Havaitseminen prosessi, joka auttaa yksilö ymmärtämään ympäristöstä tulevia ärsykeitä. Prosessia ihminen valitsee, järjestää ja tulkitsee ympäristöstä tulevia ärsykeitä muodostaakseen kokonaisen kuvan ympäröivästä maailmasta (Schiffman ym. 2012, 159). Havaitsemisprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta: ärsykkeelle altistumisesta, huomioimisesta ja tulkitsemisesta (Solomon ym. 2013, 121).

Ihminen altistuu päivittäin lukuisille eri ärsykkeille kuitenkin niitä kaikkia huomioimatta. Tyypillistä havaitsemisen maailmassa on informaation tulva, minkä johdosta ihminen ei pysty havaitsemaan kaikkia ympärillään tapahtuvia ärsykejä. Ärsykkeen täytyy ylittää ihmisen ärsytyskyky, joka on alin mahdollinen taso, jonka aivot voivat rekisteröidä. Havaitsemisprosessin ja kykyyn havaita ärsykejä vaikuttavia tekijöitä ovat ärsykkeiden ominaisuudet, yksilön ominaisuudet, kiinnostuksen kohteet ja sosiaaliset tekijät. (Bergström & Leppänen 2011, 113–114.)

Kulutuskäyttäytymisen kannalta on oleellista ymmärtää kuinka oppiminen vaikuttaa ihmisen päätöksentekoon. Ihmisen oppimat käyttäytymismallit esimerkiksi asenteet, uskomukset, mieltymykset ja tunteet ovat opittuja. Opitut asiat vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kuluttaa tuotteita tai palveluita. Oppimisella pyritään kuvastamaan yksilön käyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia, jotka ovat peräisin kokemuksesta. Oppiminen tapahtuu toiminnan kautta. Ihmisen toimintaa vaikuttavia ja ohjaavia kokemusten kautta muodostuvia vaikutusmekanismeja voidaan kuvata parhaiten oppimismallien kautta. Oppimisen lajeja ja teorioita on useita erilaisia. Keskeisimmässä roolissa kulutuskäyttäytymisen kannalta ovat kuitenkin ehdollistaminen, välineellinen ehdollistaminen, mallioppiminen ja kognitiivinen oppiminen. (Kotler 1990, 171; Rope & Pyykkö 2003, 106–110.)

Klassinen ehdollistaminen on ihmisen varhaisin oppimiskokemus, jossa yksilö reagoi ympäristössä tapahtuviin ärsykkeisiin tietyllä tavalla (Bergström & Leppänen 2013, 113). Välineellisessä ehdollistamisessa ihminen oppii erehdyksen ja oikein tekemisen kautta. Välineellisessä ehdollistamisessa käytetään vahvistajaa, joka yleensä on palkkio, mutta se voi myös olla negatiivinen vahvistaja tai rangaistus. Vahvistamisen avulla on tarkoitus ohjata yksilön toimintaa haluttuun suuntaan (Solomon ym. 2013, 264–265). Mallioppiminen on toinen oppimisen perusmuoto, jossa pyritään jäljittelemään mallin mukaista käyttäytymistä esimerkiksi ihmiset hakevat mallia (idoleistaan) ja pyrkivät toimimaan samalla tavalla (Bergström & Leppänen 2013, 113). Kognitiivisen oppiminen on tietoista oppimista eli ongelmanratkaisua, joka vaatii yksilöltä orientoitumista, vaihtoehtojen selvittämistä, jatkuvaa tiedonhankintaa ja aiemmin oppimien asioiden soveltamista (Solomon ym. 2013, 266–267).

Muisti on elementti, joka vaikuttaa keskeisesti yksilön henkilökohtaiseen taustaan. Kaikki opitut asiat, kokemukset ja havainnot tallentuvat ihmisen muistiin ja siksi se on olennainen osa oppimista. Muisti jaetaan kolmeen erilaiseen ulottuvuuteen: aistimuistiin, lyhytaikaiseen muistiin ja pitkäaikaiseenmuistiin, jokaisella näistä on tärkeä rooli siinä, kuinka käsittelemme ympäristössämme tapahtuvia asioita. (Rope & Pyykkö 2003, 105–107; Solomon ym. 2013, 272–273.)

Innovatiivisuus ja ostamisen merkitys

Innovatiivisuudella tarkoitetaan kuluttajan halua kokeilla ja omaksua uusia tuotteita ja palveluita sekä halua ottaa riskejä ostamisessa. Kuluttajat jaotellaan usein niin kutsuttuihin omaksujaryhmiin joita ovat: pioneerit (innovators), mielipidejohtajat (opinion leaders), enemmistö (majority) ja mattimyöhäiset (laggards). Nämä ryhmät vaikuttavat siihen kauan tuotetta tai palvelua kulutetaan ja kauan se kestää markkinoilla. (Solomon ym. 2013, 272–273.)

Mielipidejohtajat ovat yksilöitä, jotka etsivät myös aktiivisesti tietoa uutuuksista, mutta pioneereista poiketen heillä on halu vaikuttaa ympäristöönsä. Enemmistö on ryhmä, joka saa vaikutteita muilta ryhmiltä ja on melko hidas ryhmä omaksumaan uusia innovaatioita. Kuitenkin tästä ryhmästä on riippuvaista, tuleeko uudesta tuotteesta tai palvelusta pysyvä. Mattimyöhäiset ovat ryhmä, jotka omaksuvat uutuuudet niiden ollessa jo vanhoja. (Solomon ym. 2013, 272–273.)

Nämä edellä mainitut ryhmät vaikuttavat kuluttajan ostamisen merkitykseen ja sitouttamiseen eli kuinka paljon kuluttaja on valmis tuhlaamaan aikaa, rahaa ja vaivannäköä tiettyyn ostoon sekä mitä merkitystä ostolla on kuluttajalle. Kuluttajan ostamisenmerkitys näkyy hänen päätöksentekotavassa, eli paljonko rahaa ollaan valmiita kuluttamaan ja millaisia riskejä ollaan valmiita ottamaan. Riskillä tarkoitetaan ostamisenmerkityksen yhteydessä epävarmuutta, jota kuluttaja tuntee tuotetta tai palvelua valitessa. Riskejä ovat taloudellinen (tuote ei ole hintansa arvoinen), toiminnallinen (tuote ei täytä tarvetta tai odotuksia) tai sosiaalinen (kuluttajan sosiaalinen status kärsii tai tuote ei tue hänen imagoaan) (Bergström & Leppänen 2011, 114–116.)

Asenteet ja arvot

Arvot ja asenteet luovat ihmisen maailmankuvan, jota kautta ne vaikuttavat tuotteiden tai palveluiden kuluttamiseen eli kulutuskäyttäytymiseen. Maailmankuvalla tarkoitetaan yksilön tietoja ja käsityksiä itsestä, muista ihmisistä ja ympäröivästä maailmasta. Arvot ja asenteet ovat yksilön tärkeiksi kokemia asioita, jotka luovat yksilön toiminnalle raamit (Bergström & Leppänen 2011, 111.)

Arvot säätelevät elämäämme ja tekemisiämme näyttämällä toiminnalle suunnan sekä ilmaisemalla ne toiminnan rajat, joissa on sallittua toimia. Arvot edustavat ihmisen käsitystä oikeasta ja väärästä, jonka pohjalta yksilöt muodostavat käsityksen käyttäytymisestä mikä

on hyväksyttävää ja mikä ei. Tuotteiden ja palveluiden kulutuksessa ihminen valitsee omille arvoilleen sopivia asioita, jotka hän kokee tärkeäksi. Arvojen peruskivi on moraali, joka on yleisen hyväksyttävyyden perusta. Eri ihmiset kokevat kuitenkin arvot hyvin eri lailla, mikä osoittaa sen, kuinka yhteiskunta- ja ala-kulttuuriperusteisia arvot aina ovat. Arvoja voidaan tarkastella monella eri tavalla. (Rope & Pyykkö 2003, 132; Bergström & Leppänen 2011, 111.)

Klassisen arvojen luokittelumallin on luonut M. Rokeahin. Rokeahin mukaan arvot jaetaan kahteen luokkaan perusarvoihin ja välinearvoihin. Perusarvot ilmentävät ihmisten elinikäisiä tavoitteita ja toiveita. Perusarvoihin kuuluu muun muassa viisaus (kyky ymmärtää elämää), pelastus (halu elää ikuisesti) ja onni (halu nauttia). Välinearvot taas puolestaan ovat keinoja päämäärien saavuttamiseksi. Nämä arvot sallivat käyttäytymisen, joka johtaa haluttuun lopputulokseen (Rope & Pyykkö 2003, 132.)

Asenteella tarkoitetaan ihmisen pysyviä, kognitiivisia eli tietopohjaisia arvioita, tunteita ja toimintapyrkimyksiä jonkin asian, esineen tai ihmisen suhteen. Asenteet kuvaavat yksilön tapaa suhtautua tietyllä tavalla esimerkiksi yritykseen tai tuotteeseen. Asenteiden ansiosta ihmiset käyttäytyvät suhteellisen yhdenmukaisesti samankaltaisia asioita, esineitä ja ihmisiä kohtaan. Yksilön asenteet vaikuttava siihen, kuinka hän suhtautuu ympäröivässä maailmassa tapahtuviin muutoksiin. Ihmiset etsivät jatkuvasti tietoa ympäröivästä maailmasta. Tietojen karttuessa yksilö muodostaa omat, subjektiiviset käsityksensä, jotka ovat todella pysyviä ja tästä syystä ihmisen asenteita on hyvin vaikea muuttaa. (Kotler 1990, 172; Bergström & Leppänen 2011, 111.)

Asenteisiin sisältyy tiedollinen, tunneperäinen ja toiminnallinen tekijä. Se, mitä yksilö tietää esimerkiksi tuotteesta, saa aikaan tunteita ja vaikuttaa ostajan toimintaan, kuten ostamiseen. Asenteiden voidaan katsoa syntyvän: saadun tiedon pohjalta, kokemuksista ja ryhmien ja ympäristön vaikutuksesta (Bergström & Leppänen 2011, 111.)

3.1.2 Ulkoiset tekijät

Kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät jaetaan kahteen ryhmään demografisiin eli väestöllisiin tekijöihin, jotka ovat niin kutsuttuja kovia tietoja sekä viiteryhmä eli sosiaaliin tekijöihin, jotka muodostuvat pehmeistä tekijöistä.

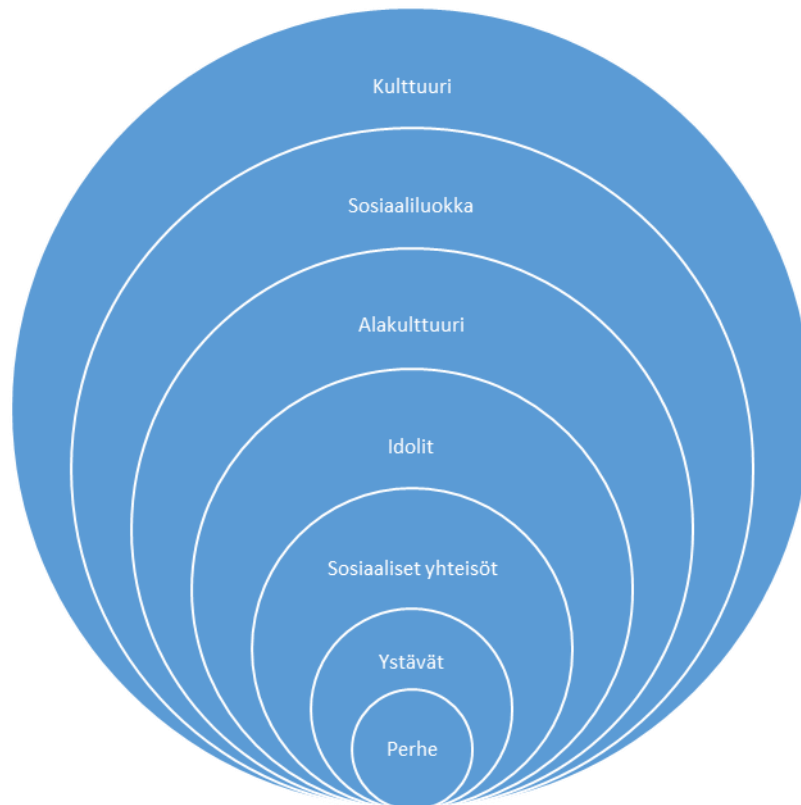
Demografiset eli väestölliset tekijät

Demografisilla eli väestöllisillä tekijöillä tarkoitetaan yksilön piirteitä, jotka ovat helposti selvitettävissä, mitattavissa ja analysoitavissa. Tärkeimmät demografisia muuttujia ovat: ikä, sukupuoli, siviilisääty, asuinpaikka, perheen elinvaihe, tulot, ammatti, kieli ja uskonto. Demografiset piirteet ovat kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavia niin kutsuttuja ”kovia tietoja”, jotka auttavat yrityksiä paikantamaan kohdemarkkinat. (Schiffman ym. 2012, 44–47; Solomon ym. 2013, 9.)

Demografisilla piirteillä on tärkeä merkitys kulutuskäyttäytymisessä analysoitaessa ja segmentoitaessa esimerkiksi ikä, sukupuoli ja perhetilanne voi selittää osittain kuluttajien erilaisia tarpeita ja motiiveja hankkia tuotteita, mutta ne eivät kuitenkaan pysty selittämään tuotteen lopullista valintaa. Demografialla ei voida selittää, miksi kuluttajat valitsevat useista vaihtoehdoista juuri sen tietyn tuotteen tai palvelun (Bergström & Leppänen 2011, 103–104.) Viimekädessä kulutuskäyttäytyminen muodostuu kuluttajien psykologisien, sosiaalisten tekijöiden ja demografisten tekijöiden yhteisestä vaikutuksesta.

Sosiaaliset eli viiteryhmä tekijät

Sosiaaliset tekijät voidaan luokitella osittain pehmeiksi elämäntyylytekijöiksi. Ne ovat vaikeammin mitattavissa, selitettävissä ja analysoitavissa olevia tekijöitä kuin demografiset tekijät. Kulutuskäyttäytymisen kannalta tutkitaan, kuinka kuluttaja toimii sosiaalisissa ryhmissä sekä näiden ryhmien merkitystä ostamiseen ja päätöksentekoon. Sosiaalisista tekijöitä tutkittaessa siitä voidaan erottaa niin kutsutut kovat tiedot eli millaisiin ryhmiin yksilö kuuluu ja mikä on hänen sosiaalinen luokkansa. Vaikeammin mitattavaa tietoa on taas pehmeä tieto eli kuinka nämä ryhmät vaikuttavat yksilöön (Bergström & Leppänen 2011, 116–117.)



Kuvio 3. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat sosiaaliset eli viiteryhmätekijät (Bergström & Leppänen 2011, 117).

Viiteryhmillä tarkoitetaan ryhmiä, joihin yksilöt haluavat samaistua. Viiteryhmillä tyypillistä ovat yhteiset normit, arvot ja uskomukset, joilla on suora tai epäsuora vaikutus ihmisen asenteisiin tai käyttäytymiseen (Kuvio 3). Viiteryhmiä vaikutuksella on eroja yksilöiden välillä: toiset ovat alttiimpia vaikutukselle kuin toiset. Viiteryhmiä vaikutus yksilön päätöksen tekoon riippuu muun muassa tuotteesta, mitä näkyvämpää tuotteen käyttö on, sitä merkitsevempiä ovat viiteryhmiä. (Bergström & Leppänen 2011, 116–118.)

Suoranvaikutuksen aikaansaavia ryhmiä kutsutaan jäsenryhmiksi. Jäsenryhmä voi olla primaarinen, jossa ryhmän vaikutus on jokseenkin jatkuvaa. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi perhe ja ystävät. Epäsuorasti vaikuttavia ryhmiä kutsutaan sekundaarisiksi ryhmiksi. Nämä ryhmät ovat virallisempia ja niiden kanssa käyminen ei ole yhtä jatkuvaa. Sekundaarisia ryhmiä ovat esimerkiksi ammattijärjestöt tai uskonnolliset ryhmät. Ihanneryhmät ovat niitä ryhmiä, joihin yksilö haluaa kuulua ja hän tavoittelee pääsy siihen. Tässä tapauksessa viiteryhmiä voi myös olla yksittäinen henkilö, johon halutaan samaistua. Negatiiviset ryhmät ovat niitä ryhmiä, joihin yksilöt eivät halua kuulua. (Kotler, 1990, 162; Bergström & Leppänen 2011, 117.)

Yhteiskuntaluokka

Yhteiskuntaluokka on mittari, jonka avulla väestö jaotellaan sosiaalisen aseman perusteella. Solomonin ym. (2013, 324) mukaan yhteiskuntaluokkien voidaan ajatella olevan jatkumo erilaisia sosiaaliluokkia, joihin yhteiskunnanjäsenet voidaan sijoittaa- tutkijat jakavat kuitenkin nämä sosiaaliluokat mieluummin pienempään lukumäärään erityisiä sosiaaliluokkia tai kerrostumia. Tyypillinen hierarkkinen yhteiskuntajako on esimerkiksi jakaa luokat matalasta asemasta korkeampaan asemaan, joko ammatin, koulutustason tai palkkatason perusteella (Bergström & Leppänen 2011, 121).

Näillä sosiaaliluokilla on todettu olevan useita eri ominaisuuksia. Tiettyyn sosiaaliluokkaan kuuluvat ihmiset käyttäytyvät yhdenmukaisemmin kuin eriluokkaan kuuluvat. Ihmisen arvostus muodostuu pitkälti sosiaaliluokan mukaan. Sosiaaliluokka ilmenee monesta eri muuttujasta esimerkiksi ammatista, tuloista, varallisuudesta, koulutuksesta ja arvomaailmasta. Ihmiset voivat siirtyä ylempiin tai alempiin sosiaaliluokkiin. (Kotler 1990, 160.)

Luokkatietoisuudella tarkoitetaan sosiaalisen statuksen merkitystä yksilöille. Sen vaikutus näkyy ostajan sosiaalisessa liikkuvuudessa, kulutusvalinnoissa ja viiteryhmiin merkityksessä ostopäätökseen. Ihmisille tyypillistä on kuluttaa sen veran kuin he luulevat oman sosiaaliluokkansa keskimäärin kuluttavan. On olemassa kuitenkin yksilöitä, joilla on tarve kuulua tai päästä ylempään sosiaaliluokkaan kuin missä he itse ovat. Nämä yksilöt rakentavat statusta kulutusvalinnoillaan: he kuluttavat usein enemmän kuin heillä olisi varallisuutta käytettävänä. Tällaiset yksilöt ovat niin kutsuttuja status kuluttajia. Luokkatietoisuus voi olla yksilöllä myös vähäistä, jolloin ihminen on itsenäinen ja tekee ostopäätöksensä pohjautuen omiin mieltymyksiin sekä luottaen omaan harkintakykyynsä. (Bergström & Leppänen 2011,121.)

Kulttuuri

Solomon ym. (2013, 529) määrittelee kulttuurin prismaksi, jonka kautta ihmiset tarkastelevat tuotteita ja yrittävät saada käsityksen omasta sekä muiden ihmisten kulutuskäyttäytymisestä. Kulttuuri itsessään voidaan ymmärtää hyvin monella tavalla ja sillä on suurin vaikutus ihmisten kulutustottumuksiin ja käyttäytymiseen. Kuluttajan käyttäytymistä tutkittaessa kulttuurista korostuu mielikuvien ja erilaisten merkitysten vaikutus, joka on yhteinen kulttuuriin kuuluville ihmisille. Kulttuurin tuoma vaikutus ihmisiin jaetaan kahteen eri tekijään. Kulttuuri perusta muodostuu monista tekijöistä, jotka omaksutaan jo lapsuudesta lähtien: historiasta, arvoista, uskomuksista yhteiskunnanrakenteesta, uskonnosta, asumistavoista ja ihmissuhteista. Muita ominaisia piirteitä kulttuurille ovat myös ulkoiset symbolit,

perinteet ja rituaalit, jotka synnyttävät kulttuurinperustan. Kulttuuri on kaiken aikaa muuttuva prosessi, joka muokkaa ihmisten persoonallisuutta. (Kotler 1990, 159; Bergström & Leppänen 2011, 118–119.)

Alakulttuurit tarkoittavat valtakulttuurin sisällä olevia pienryhmiä, joille on tyypillistä yhteiset käyttäytymismuodot ja kulutustavat. Ne rakentuvat usein jonkin tietyn asian ympärille, josta saattaa myöhemmin muodostua elämäntapa. Alakulttuurien avulla tapahtuu ihmisten samaistuminen ja sosiaalistuminen. Alakulttuurit muodostuvat neljästä osa-alueesta: kansallisuusryhmistä, jotka edustavat selviä etnisiä mieltymyksiä ja taipumuksia, uskonnollisista ryhmistä, rodullisista ryhmistä ja maantieteellisistä alueista. (Kotler 1990, 160; Bergström & Leppänen 2011, 119–120.)

Bergströmin & Leppäsen (2011, 120) mukaan alakulttuurit vaikuttavat ihmisten median kulutukseen, ruokatapoihin, poliittiseen toimintaan ja mielipiteisiin, vapaa-ajan harrastuksiin, pukeutumiseen ja halukkuuteen kokeilla uusia asioita. Se, miten voimakkaasti alakulttuuri vaikuttaa yksilön toimintaan, riippuu ihmisen suhtautumisesta alakulttuuriin asioihin.

3.1.3 Suomalaisten kulutuskäyttäytyminen ravintola-alalla

Suomessa suhtautuminen ravintoloihin on ollut aina poikkeavaa suhteessa muihin Euroopan maihin. Tämä johtuu historian saatossa muodostuneista käsitteistä. Suomen sivistyneistö alkoi ajaa 1800-luvulla ideologiaa, jonka mukaan suomalaiset asiakkaat eivät kestäisi alkoholia. Ideologian alkoi näkyä suomalaisten arvoissa ja asenteissa, joissa arvostettiin puhtaita ja raittiita elämäntapoja. Ravintolat koettiin äärimmäisen haitallisiksi varsinkin sen ajan alemmalle yhteiskuntaluokalle. Näillä arvoilla ja asenteilla on vaikutusta vanhemmalle ikäluokalle vielä tänäkin päivänä. Ideologia johti myös siihen, että Suomeen kehittyi vahva säännöstelypolitiikka, joka vaikuttaa vielä nykyään ravintola-alan toimintaan. (Sillanpää, M 2002, 215.)

Käännekohta Suomen ravintola-alalla ja sen myötä alan kulutuskäyttäytymisessä koettiin 1990-luvulla, jolloin ravintolaelinkeino vapautui lähes täysin. Lisäksi Suomi liittyi Euroopan Unioniin, jonka vuoksi Suomi joutui avautumaan ja samalla ravintoloiden ruoka- ja juomapuoli monipuolistui. Vuonna 1991 uusi majoitus- ja ravitsemisliikkeitä koskeva asetetus myös lakkasi määrittelemästä ravintolat paikoiksi, joissa tarjoillaan alkoholia (Sillanpää, M 2002, 226.)

Suomalaisten kulutuskäyttäytyminen on muuttunut paljon viimeisten 20 vuoden aikana. Vielä 1990-luvun alussa suomalaisten ravintolakulutus kohdistui alkoholiin, jonka osuus

ravintolan myynnistä oli kaksi kolmasosaa ja ruuan osuus yksi kolmasosaa. Nykypäivän kulutuskäyttäytyminen on muuttunut ja ravintolat tekevät tuloksensa ruokamyynnillä, jonka osuus on tänä päivänä kaksi kolmasosaa kokonaisymyynneistä. (Luukko 2016.)

2000-luvulle tultaessa suomalaisten ravintola asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä ohjasivat uudet trendit kuten: tiedostava kuluttaminen, ekologisuus, terveys ja hyvinvointi. Nämä trendit ohjasivat ravintolat huomioimaan kuluttajien yksilökohtaiset halut. Tämän seurauksena ravintolat ovat alkaneet erikoistua pyrkien kuitenkin palvelemaan samanaikaisesti useita eri kohderyhmiä. (Matkailuseminaari 18.4.2013.)

4 Ravintolan kannattavuus

Opinnäytetyön tutkimus perustetaan ravintolaliiketoiminnan kannattavuuden teoriaan ja kuluttajakäyttäytymiseen. Tutkittavan ilmiön vaikutuksia pohditaan kannattavuuden pohjalta ja pyritään määrittämään konkreettinen vaikutus tulosten syntyymiseen vaikuttaviin tunnuslukuihin.

Yrityksen liiketoiminta on kannattavaa, kun toiminnasta saatavat tulos ovat suuremmat, kuin kustannukset (Tomperi 2013, 87). Kannattava liiketoiminta on suunnittelua ja oikeiden ratkaisujen tekemistä, sekä tuottojen ja kulujen jatkuvaa seuraamista. Liiketoiminta voi tuottaa ja toimia taloudellisesti, vaikka toiminta ei ole kannattavaa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 69.)

4.1 Kannattavuuden näkökulmat

Yrityksen kannattavuuden peruslähtökohtana on, että liiketoiminta tuottaa tulosta. Liiketoiminnan kannattavuuden seuraaminen jaetaan kahteen pääosaan, jotka ovat absoluuttinen kannattavuus ja suhteellinen eli relatiivinen kannattavuus. Kannattavuuden seuraamisen laskentatapa riippuu siitä, onko yrityksellä ulkoisia vaikuttavia tekijöitä ja kuinka tarkasti kannattavuutta halutaan määrittää. Absoluuttinen kannattavuuden laskentatapa kuvaa yksinkertaisesti tuloksen syntymistä. Suhteellisessa kannattavuudessa taas otetaan muuttuva tekijä huomioon ja lukujen tueksi selvitetään resurssien vaikutus. (Heikkilä & Viljanen 2000, 205-207.)

Absoluuttinen kannattavuus lasketaan yksinkertaisesti tuottojen ja kustannusten erotuksena. Laskelmissa tuotot ovat aina määriteltävissä kassajärjestelmien avulla, mutta kulujen määrittäminen riippuu kustannuksien käsittelyn laajuudesta. Kuluja määritetään kokonaiskustannuksina, jolloin katsotaan koko yrityksen kannattavuutta, tai aineskustannuksina, joka määrittää yhden tuotteen kannattavuuden. Koko yrityksen kannattavuuden kertoo yleensä käyttökate ja pienemmässä mittakaavassa myyntikate. (Heikkilä & Viljanen 2000, 205-206.)

Suhteellinen eli relatiivinen kannattavuus ilmaistaan prosenttilukuna, joka lasketaan tuottojen ja kustannusten erotuksen ja rajoittavan tekijän osamääränä. Rajoittavia tekijöitä ovat sijoitettu pääoma tai liikevaihto. Suhteellinen kannattavuus kuvaa yrityksen kannattavuutta absoluuttista kannattavuutta paremmin, sillä siinä otetaan huomioon myös resurssien käytön tehokkuus. Kannattavuuden tarkkailuun edellytetään myös sitä, että kulut ja

tulot voidaan kohdentaa laskennan kohteelle helposti aiheuttamisperiaatteen mukaan. (Heikkilä & Viljanen 2000, 206-207.)

4.2 Katetuottoajattelu

Katetuottolaskennan avulla voidaan laskea liiketoiminnan kannattavuutta lyhyellä aikavälillä, koska muuttuvien kustannusten oletetaan pysyvän saman suuruisina pienessä ajassa. Kustannukset oletetaan pysyvän samanlaisina, vaikka myynnin tai valmistuksen määrä muuttuisi. Myynnin noustessa kappalemääräiset kustannukset ajatellaan pysyvän muuttumattomina, riippumatta tuotantomääristä. (Tomperi 2013, 23.)

Katetuotto syntyy, kun laskelmissa myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Voitto syntyy vasta, kun katetuotto kattaa kiinteät kustannukset, muuten liiketoiminta on tappiollista. Kiinteät kustannukset ja katetuotto toimivat siis suoraan verrannollisesti, eli suuremmat kiinteät kustannukset vaativat suuremman katetuoton. (Tomperi 2013, 23.)

Katetuottolaskennan tarkoituksena on yksinkertaistaa ongelmia yrityksen taloudellisessa hallinnassa. Yksinkertaistamalla pystytään helpommin havainnollistamaan kannattavuuden ongelmiin liittyvät tekijät ja löytämään niihin sopivat ratkaisut. Ongelmien yksinkertaistaminen on toisaalta riskialtista, sillä oikeiden ratkaisujen ja päätösten löytäminen voi vaarantua. (Heikkilä & Saranpää 2008, 53.)

Katetuottoajattelu talouden ohjaamisen välineenä on monipuolinen ja joustava. Katetuottolaskenta on sopiva useiden taloudellisten laskentatilanteiden kuvaamiseen ja päätöksien tekoon, minkä vuoksi laskentamallin sijasta puhutaan ennemmin ajattelutavasta. Ajattelumallin tarkoituksena on laskennallisesti kuvata erilaisia liiketoiminnan tilanteita toiminnan suunnittelun ja tarkkailun helpottamiseksi. (Heikkilä & Saranpää 2008, 53.)

4.3 Ainekäytöstä koituvat kustannukset

Ravintolalle raaka-aineista koituvat kustannukset ovat merkittävimpiä kulueriä kannattavuuden hallinnassa ja seurannassa. Ainekäytön kustannusten hallinnalla on suuri merkitys tuloksen syntymisen lisäksi konseptin mukaisen laadun tason ylläpitämisessä ja toteuttamisessa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 43.) Ainekäytön kustannukset syntyvät tuotteiden valmistukseen tarvittavien raaka-aineiden hankinnasta. Hankinnassa kustannukset rakentuvat ostohinnan ja toimituskustannusten mukaan. (Tomperi 2013, 9–10.)

Muuttuvien kulujen seuranta ja tarkkailu ovat ravintolaliiketoiminnan toimivuuden kannalta tärkeimpiä tehtäviä. Muuttuvien kulujen nousu ja lasku vaikuttavat yrityksen tuloksen syntymiseen ja myös kannattavuuteen. Kulujen nousun voi saada aikaan muun muassa raaka-ainehävikki, hinnaltaan suurempien raaka-aineiden hankintaan tai tuotevalikoiman muutokset. Muuttuvista kuluista koituvia kustannuksia ja niiden nousua on pystyttävä kontrolloimaan ja kulujen nousu voitava eliminoida muiden tulostekijöiden muutosten avulla. Kulujen nousun haitan torjumiseksi nostetaan esimerkiksi myyntihintoja tai tehostetaan raaka-ainekäyttöä. (Heikkilä & Saranpää 2008, 63.)

4.4 Työvoimasta koituvat kustannukset

Työvoimakustannukset koostuvat työntekijöille maksetuista palkoista ja niihin liittyvistä sivukustannuksista. Palkkaustapoja on monenlaisia. Yleisimmät näistä ovat aikapalkkaus, urakkapalkkaus, tulospalkkiopalkkaus ja palkkiopalkkaus. Palkkakustannusten lisäksi ovat henkilösivukustannukset, joista tärkeimmät ovat sosiaaliturvamaksut, työeläkemaksut ja tapa-turvavakuutusmaksut. (Tomperi 2013, 12.)

Henkilöstöhallinta ja sen suunnittelun merkitys ovat kannattavalle ravintolaliiketoiminnalle tärkeää, sillä henkilöstökustannuksien osuus kustannusrakenteesta on usein suuri. Työvoimakulut muodostavat 25-35 prosentin osuuden ravintolan liikevaihdosta, ja yhdessä raaka-ainekustannusten kanssa ne muodostavat noin 65-70 prosenttia liikevaihdosta. Riippuen liikeideasta, kulujen merkitys toiminnalle voi olla suurempikin, joten henkilöstöku- lujen hallinta vaatii erityistä huomiota. (Heikkilä & Saranpää 2008, 97.)

Henkilöstön käytössä ja sen hallinnassa on kaksi elementtiä; tuottavuuden hallinta sekä työvoimakulujen kokonaismäärän hallinta. Työvoima on suunniteltava siten, että henkilökunnan ja työtehtävien työtuntien määrä vastaa oikeassa suhteessa tarvetta, toisin sanoen toiminnasta tulevan myynnin määrää. Taloudellisuuden ja työvoiman hallinnassa on pyrittävä optimoimaan ja kontrolloimaan henkilöstöstä koituvan tuntikustannuksen, eli työtunnin hintaa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 97.)

Henkilöstösuunnittelu on yritykselle tärkeä työkalu, jolla työvoima pystytään sovittamaan liiketoiminnan kustannuksiin ja yrityksen liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Oikean henkilöstötarpeen määrittämiseen saadaan päivittäisjohtamisessa tietoa yrityksen raporteista, havainnoimalla asiakaskäyttäytymistä, sekä analysoimalla asiakastutkimuksia. Eri lähteistä saadulla tiedolla voidaan painottaa tarvittava henkilöstömäärä kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. (Eräsalo 2008, 22.)

Työntekijän työtunnin hinta eli yhdestä tunnista maksettu palkka sivukuluineen lasketaan henkilön kuukausitason kustannuksista jakamalla kustannus tuntipalkkajakajalla. Keskimääräinen tuntipalkkajakaja on 159, olettaen, että kuukausikustannus ei sisällä ylityötunteja. Tehtyjen työtuntien määrä voi tosin vaihdella työsuhteesta riippuen ja jakajan ollessa 159, oletetaan työntekijän olevan kokoaikainen. (Heikkilä & Saranpää 2008, 97-98.)

Päivittäisen johtamisen merkitys henkilöstökustannusten muodostumiselle on suuri. Esimiesten on päivittäisessä työssä pystyttävä arvottamaan henkilöstön vaikutus tuloksen muodostumiseen, ja osattava hyödyntää henkilöstöresursseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesten on myös kyettävä arvioimaan henkilöstön hinta-laatusuhde. Kuten raaka-ainekustannusten kohdalla, tuloksen muodostumisen kannalta kaikista hinnaltaan edullisin työntekijä ei tarkoita tuloksellisuuden kannalta parasta vaihtoehtoa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 99.)

Henkilöstöstä koituu isoja kustannuksia ja se on resurssina suuri, mutta henkilöstön voi myös mieltää voimavaraksi. Henkilöstö ja työntekijät ovat kuitenkin niitä, jotka konkreettisesti tuovat rahaa yrityksen kassaan ja ovat mukana liiketoiminnan tuloksellisuuden parantamisessa. Henkilökunta myös usein voi antaa kasvot koko yritykselle tai toiminnalle ja esimerkiksi ravintolassa asiakkaita palveleva henkilökunta voi olla ainut yrityksen ihmiskontakti, jonka asiakkaat kohtaavat.

5 No-Show eli saapumatta jättäminen

No-Show termillä tarkoitetaan asiakasta, joka on tehnyt varauksen, tilauksen tai sopinut tapaamisen, muttei ei kuitenkaan pidä tai peru sitä (Oxford University Press 2016). Suomessa ei ole virallista määritelmää no-show termille, mutta tässä työssä käytämme siitä nimitystä saapumatta jättäminen.

Tässä luvussa tarkastellaan no-show ilmiötä globaalilla ja Suomen tasolla. Tarkoituksena on avata ilmiön vaikutuksia ja tarkastella kuinka siihen on tällä hetkellä ravintolatoimijoiden keskuudessa varauduttu. Luvussa tarkastellaan myös alan toimijoiden näkökulmia aiheesta, sekä pohditaan saapumatta jättämisestä koituvan maksun perinnästä.

5.1 No-Show maailmalla

Maailman mittakaavassa no-show ilmiö on yleinen, vanha ja kasvava ongelma, johon ravintolat ovat yrittäneet etsiä ratkaisua jo pitkään. Ilmiön seurauksena ravintolalle jää tyhjä

pöytä, joka aiheuttaa suoran tulonmenetyksen (Oh & Su 2012). Tulonmenetyksen lisäksi ravintola kokee taloudellista haittaa raaka-ainekustannusten ja henkilöstöresurssien myötä.

No-show ilmiön on pohdittu johtuvan kasvavasta ravintolatarjonnasta, minkä seurauksena asiakkailta on enemmän valinnan varaa ja valinta vaikeutuu. Kuluttajille on muodostunut tapa valita useampi ravintola, joihin he tekevät varauksen ja valitsevat sitten myöhemmin ravintolan johon he suuntaavat. Ilmiötä on myös voimistunut varausten siirryttyä internetiin, jonka myötä varausten teosta on tullut vaivattomampaa. (Shout China Morning Post 2016.)

Reddyn (2012) mukaan tyhjän pöydän aiheuttamat vaikutukset ravintolalle voivat olla todella suuria, koska alan keskimääräinen tuottoaste on keskimäärin 3–5 prosenttia. Oh ja Su (2012) esittävät tutkimuksessaan no-show ilmiön keskimääräisen asteen olevan noin 20 prosenttia varauksista isoissa kaupungeissa ja erikoisina päivinä kuten uutenavuotena aste voi nousta jopa 40 prosenttiin.

No-show ilmiön yleistymisen ja laajenemisen vuoksi maailmalla ravintoloiden on täytynyt alkaa pohtimaan ja etsimään ratkaisuja, joilla ongelmaan voitaisiin puuttua. Yleisimpiä menetelmiä, joita ravintolat maailmalla käyttävät ovat: varausten ottamatta jättäminen tai rajoittaminen, yli buukkaaminen, luottokorttitietojen vaatiminen, saapumatta jättäneiden asiakkaiden jäljittäminen, etukäteen maksetut liput ja saapumatta jättäneiden asiakkaiden tietojen julkistus sosiaalisessa mediassa. (Vox media Inc. 2016.)

5.2 No-Show Suomessa

Suomessa no-show't eli saapumatta jättäneet asiakkaat ovat olleet ajankohtaisia ja niistä on keskusteltu paljon mediassa sekä alan järjestöjen keskuudessa. Keskustelun johdosta MARA ry aloitti valmistelemaan yleispätevää ohjeistusta ravintoloille, jolla pyrittiin saamaan yhtenäinen toimintamalli kyseisen ongelman ratkaisemiseen. Ohjeistuksen on tarkoitus olla kuluttajaystävällinen ja saada ravintolat toimimaan yhden mallin mukaan. Kuluttajaystävällisyys tarkoittaa sitä, että asiakkailta on tieto varauskäytännöistä ja peruutusehdoista. (Nousiainen 2014.)

Maran luoma ravintoloille tarkoitettu yleinen ohjeistus toteutettiin yhteistyössä kilpailuviranomaisten kanssa. Ohjeistuksessa pyrittiin mukailemaan hotellialalla käytössä olevaa käytäntöä, jossa asiakkaiden luottokorttitiedot kerätään talteen ja luottokortilta laskutetaan mahdollisesta saapumatta jättämisestä koituvat kustannukset. Peruutuksen tulee olla

tehty ohjeistuksessa 24 tuntia ennen varausta ja suurten varausten kohdalla peruutusaika on 48 tuntia. (Nousiainen 2014.)

Kuluttajasuojalain nojalla ohjeistus ravintoloille ei ole mahdollista toteuttaa, koska kilpailuviranomaiset katsovat, että ohje on kilpailevien yritysten liiallista yhteistyötä. Liiallinen yhteistyö voi viranomaisten mukaan johtaa hintakartelliin. Lopullisesti päätökseksi muodostui, että yksittäiset ravintolatoimijat voivat sopia maksun perinnästä saapumatta jättämisestä niin halutessaan. Ehtojen tulee kuitenkin olla kohtuullisia ja asiakkailta tulee aina olla tieto siitä, että maksu voidaan periä, mikäli varausta ei peruta saapumatta jättämisessä. Ylivoimaisen esteen, kuten sairastapauksen johdosta, maksun periminen ei ole kuluttajaviranomaisten mielestä kohtuullista. (Blencowe 2016.)

Internetin aikakaudella varaukset tapahtuvat verkkosivujen kautta. Varauskanavina käytetään enimmäkseen ravintoloiden omia nettisivuja sekä varauspalvelujen tarjoajia, kuten TableOnline tai Bookatable. Kyseisten varauskanavien käyttö on lisännyt varausten peruuttamatta jättämisistä verrattuna aikaan, jolloin varaukset tehtiin paikan päällä tai puhelimitse. (Mokkila 2013).

Harva ravintola on ottanut peruuttamatta jättämisestä koituvan maksukäytännön käyttöön, sillä kuluttajaviranomaisten tietoon ei ole tullut tietoon ristiriitoja asiakkaiden ja ravintolatoimijoiden välille liittyen peruutusmaksuun. Suomessa on marginaalinen määrä ravintoloita, joille yhden pöydän osto on niin arvokas, että peruutusmaksu olisi kannattavuuden kannalta oleellista. Tällaisissa ravintoloissa pöytävaraus yleisesti tehdään viikkoja etukäteen. (Blencowe 2016).

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Pohdittaessa tarkoitusta, sopivan tutkimusstrategian valintaan vaikuttaa kolme näkökulmaa. Tutkimusstrategian valintaan vaikuttaa tutkimusongelman muoto, eli mitä sillä pyritään kuvaamaan tai kartoittamaan. Strategian valintaan vaikuttaa toisena tekijänä se, että pyritäänkö käyttäytymistä tai toimintoja kontrolloimaan, vai kuvataanko luonnollista ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137–138.)

Tutkimuksen tarkoituksella on neljä eri piirrettä. Piirteitä ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava. Tarkoituksia voi olla useampia ja ne voivat muokkautua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2010, 138). Tämä työ on piirteeltään kartoittava, sillä se selvittää vähän tunnetun ilmiön vaikutuksia ja seurauksia.

6.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta analysoidaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusmenetelmän kannalta on oleellista huomata, että todellisuus on moniulotteinen ja sitä ei voi jakaa osiin. Tapahtumat muokkaavat toinen toisiaan, jonka myötä on mahdollista havaita monenlaisia suhteita, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää tosiasioita ennemmin, kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.)

Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen laji. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus etsiä yksityiskohtaista ja intensiivistä yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimuksella on pieni joukko toisiinsa suhteessa olevia tapauksia luonnollisessa tilanteessa. Aineisto kerätään useita tapoja käyttäen. Tapoja ovat dokumenttien tutkiminen, havainnointi tai haastattelut. Tavoitteena on tapaustutkimuksessa ilmiön kuvaaminen. (Hirsjärvi ym. 2010, 134–135, 162.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada selville haamuasiakkaista johtuva taloudellinen haitta työn toimeksiantajalle eli ravintola Ainolle. Tutkimusaineistona käytetään ravintolalta saatuja tietoja varaus- ja myyntimääristä, sekä henkilöstö- ja raaka-ainekustannuksista. Aineistona on myös toimeksiantajan edustajalta saatu haastattelu. Euromääräinen tappio lasketaan ravintolassa tapahtuneiden no-show -tapausten perusteella.

Tarkasteluajankohta on 21.10.2015 – 29.3.2016 ja selvityksessä käytetään myyntejä ja asiakasmääriä, jotka on rekisteröity maanantaista keskiviikkoon. Alkuviikon tarkasteluajankohta on valittu, koska ravintola Ainon suurimmat myynnit ja asiakasmäärät ovat sijoittuneet alkuviikkoon.

Tämä työ on tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Tutkimuksessa käytetään sekä määrällistä, että laadullista menetelmää. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää työn ongelma, eli haamuvarauksista koitua taloudellinen haitta työn tilaajalle. Menetelmä on laadullinen tapaustutkimus, jossa pyritään useiden eri taustatietojen pohjalta luomaan johtopäätökset ja ratkaisemaan ongelma.

Tutkimusaineistona on käytetty tietokannasta saatuja tietoja varausmääristä ja myynneistä. Tietokannasta on saatu tiedot tutkittavan ajankohdan myyntimääristä, asiakasvarausten määristä, sekä ryhmävarausten määristä. Toteutuneet no-show -tapaukset on myös rekisteröity tietokantaan.

6.2 Menetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään määrällistä tapaustutkimusta eli case-tutkimusta, joka tarkoittaa monipuolisen aineiston ja tiedon hankintaa tietyn nykyisen tapahtuman tai toiminnan analysointiin. Tarkoituksena on tutkia tiettyä kohdetta, ja saada kohteesta mahdollisimman kokonaisvaltainen sekä tarkka kuvaus. Tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään vain tutkittavaan kohteeseen vaikuttavia asioita, ja se ei sovi tutkimustulosten yleistämiseen. (Routio 2007.)

Opinnäytetyön menetelmäksi on valittu tapaustutkimus, koska työssä selvitetään yhtä ilmiötä ja vaikutuksia yhden kohteen toimintaan ja talouteen. Tapaustutkimus sopii opinnäytetyön aiheeseen ja tutkittavaan ilmiöön. No-show'n vaikutukset selvitetään kohdeyhtiön taloudellisten tunnuslukujen pohjalta ja selvitetään kohderavintolaan aiheutuvat tulomenetykset. Selvityksestä saatuja tuloksia ei voi yleistää, koska tulokset pohjautuvat kyseisen yrityksen tietoihin.

Tutkimusongelma ja selvitettävä asia, eli saapumatta jättämisestä koitua tulon menetys lasketaan varauksen keskimääräisestä rahankulutusmäärästä, henkilöstöön budjetoidusta kulusta ja varauksen paikalle saapuvien asiakkaiden kulutuksesta. Laskennoissa otetaan huomioon haitallisimman tilanteen mukaan käännetyt asiakkaiden keskimääräinen ostos ja saapumatta jättäneiden mahdollinen ostos. Asiakaskohtainen rahankäytön määrä

lasketaan ravintolan keskimääräisellä ostoksella, joka on ajanjakson kokonaismyynti jaetuna asiakasmäärällä.

Tarvittava aineisto selvitykseen on saatu suoraan kohdeyrityksen rekisteritiedoista ja raporteista. Rekisteröidyistä tiedoista työssä käytetään ravintolan asiakasmääriä, myyntejä, sekä työvoimasta koituvia kustannuksia. Tapahtuneet no-show tapaukset on myös kerätty rekisteristä ja niiden tuottama taloudellinen haitta lasketaan käyttämällä hyväksi muita tietoja. Selvitykseen tarvittavat tiedot ovat ajalta 21.10.2015 – 29.3.2016 ja kyseisen ajanjakson ajalta työssä tarkastellaan saapumatta jättämisestä koituvia taloudellisia haittoja.

6.3 Aineisto

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto voi olla yksi tapaus tai yhteen tiettyyn henkilöön kohdistunut haastattelu. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole hakea yhteyksiä tai säännönmukaisuuksia, joten niiden perusteella ei voida määrittää aineiston kokoa. (Hirsjärvi ym. 2010, 181.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta ja tutkimuksen aineiston kokoaminen alkaa usein siitä, että tutkimuksen tekijä pyrkii kartoittamaan toimintakentän. Mikäli tutkija pyrkii tutkimaan jotain tiettyä olemassa olevaa ilmiötä, aineisto koostuu luonnollisesta ryhmästä ja aineiston koko määräytyy ilmiöön kuuluvien tutkittavien jäsenten määrästä. (Hirsjärvi ym. 2010, 181 – 182.)

Tutkimuksen aineisto on kerätty ravintola Aionon tietojärjestelmästä. Tapaustutkimuksen aineisto koostuu Aionon varattujen pöytien määrästä, asiakasvarausten määristä, myyntiluvuista ja raaka-aine- sekä henkilöstökustannusmääristä. Myynti- ja varausmäärät on saatu suoraan yrityksen tallennetuista tiedoista, jotka ravintolapäällikkö on luovuttanut tutkimusta varten.

Kerätty aineisto selvitykseen on syötetty Excel-ohjelmaan ja ohjelmalla on tehty kaikki laskut, kaaviot sekä kuviot työssä. Aineisto koostuu numeroista ja ne on käytetty ja analysoitu muokkaamattomana työn tuloksissa, sekä pohdinnassa. Aineiston puolesta työn tutkimusosa on määrällinen, mutta tutkimustapa ja menetelmä ratkaisun selvittämiseksi on laadullinen. Aineiston pohjalta on pohdittu ravintola Aionon taloudellista toimintaa ja sen pohjalta ravintolan asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä.

Selvitettävä ajankohta on 21.10.2015–29.3.2016. Selvityksen alkupäivämäärä on 21.10, koska ravintola uusi varausjärjestelmän ja tiedot varauksista on olemassa kyseisestä päivämäärästä eteenpäin. Loppupäivämäärä on päätetty olevan 29.3.2016, sillä opinnäyte-työprosessin kulkuun perustuen maaliskuun loppu oli sopivin ajanjakson loppukohta. Ajanjakso on valittu tulosten analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen tarvittavan ajan vuoksi.

7 Tulokset

Tapaustutkimuksen tulokset kerrotaan tässä luvussa kirjallisesti ja luvuista on tehty kuvat havainnollistamiseksi. Luvussa avataan asiakasmäärät, ravintolan myynnit, kulut ja laskelmat no-show'n aiheuttamista kustannuksista. Myynnit ja asiakasmäärät on kerrottu kuukausittaisena prosentuaalisena jakaumana sekä määrinä. Saapumatta jättäneiden asiakkaiden määrät ja osuudet on myös kuvattu sekä selitetty.

Kokonaisuutena ravintolan myynti on ajanjaksolla 308 194,93 euroa ja kokonaisasiakasmäärä on 5056 asiakasta. Merkittävin kuukausi asiakasmäärän ja myynnin osalta on joulukuu, jonka myynnin osuus kokonaismäärästä 28 prosenttia. Asiakasmäärien osalta joulukuun osuus kokonaismäärästä on suurin, eli 27 prosenttia. Joulukuun myynti on yhteensä 85 103,82 euroa ja asiakasmäärä 1370 asiakasta.

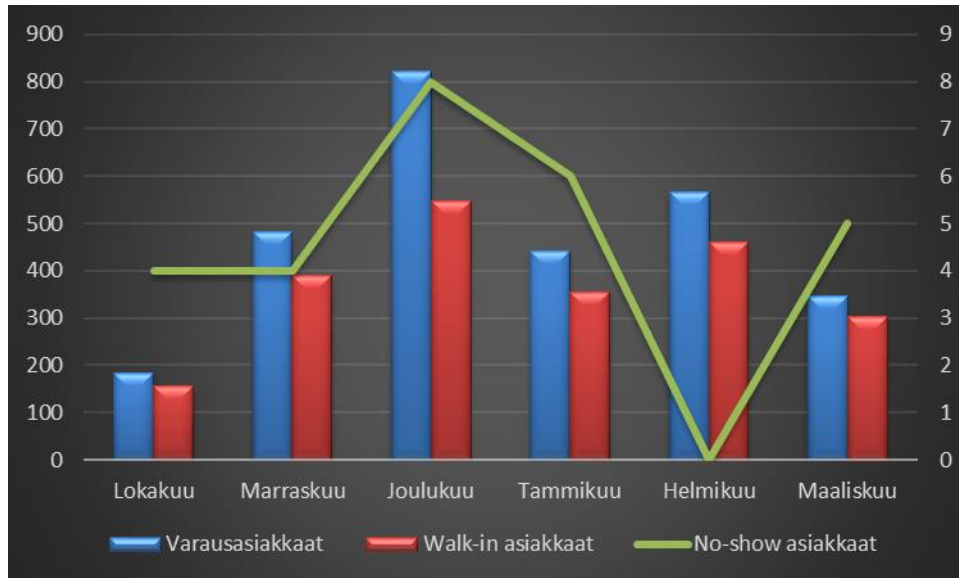
Saapumatta jättäneitä asiakkaita ajanjaksolla oli 27 kappaletta. No-show't ovat jakautuneet kuukausille myyntien ja asiakasmäärien mukaisesti. Joulukuun, kuten myynnin ja asiakasmäärien, määrä on suurin. Joulukuussa kahdeksan asiakasta jätti saapumatta varaukselleen. Helmikuu on selvityksen ajanjakson kuukausista ainoa, jolloin yhtään no-show'ta ei rekisteröity.

7.1 Asiakasmäärät

Kokonaisasiakasmäärä ajanjaksolta 21.10.2015 – 16.3.2016 on 5056 asiakasta. Asiakasmäärä jakautuu walk-in asiakkaisiin ja varausasiakkaisiin. Erikseen on ilmoitettu no-show asiakkaat. Kokonaisasiakasmäärästä 2843 on varausasiakkaita, jotka ovat syntyneet 548 varauksesta, 2213 on walk-in asiakkaita ja 27 on no-show asiakkaita. Tarkasteltavat asiakasmäärät ovat maanantain, tiistain ja keskiviikon määriä, mitkä ovat ravintola Aionon tärkeimpiä myyntipäiviä.

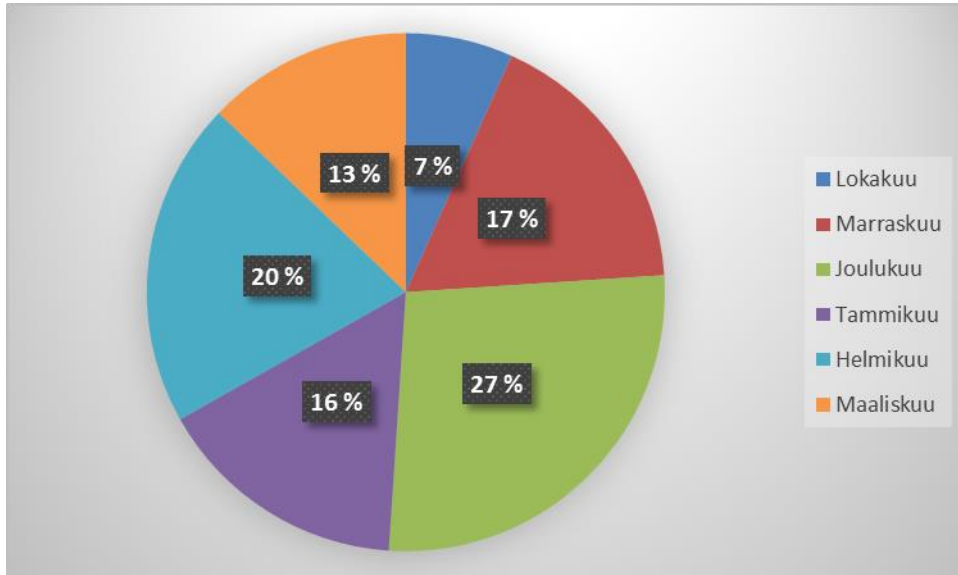
Lokakuun asiakasmäärä on 339 asiakasta, josta 184 on varauksen tehneitä asiakkaita ja 155 on walk-in asiakkaita. No-show asiakkaita lokakuussa on neljä kappaletta. Marraskuussa asiakkaita on yhteensä 872. Marraskuun asiakasmäärä jakautuu 482 varausasiakkaaseen ja 390 walk-in asiakkaaseen. Saapumatta jättäneitä asiakkaita on marraskuun osalta neljä. Joulukuun asiakasmäärä on selvästi suurin. Joulukuussa asiakkaita on yhteensä 1370, josta 823 on varausasiakkaita ja 547 on walk-in asiakkaita. Saapumatta jättäneitä varauksen tehneitä asiakkaita on 8 kappaletta. Tammikuun asiakasmäärä on 798

asiakasta, josta varauksen tehneitä on 442 ja walk-in asiakkaita on 356. No-showta tapahtui tammikuussa 6 asiakkaan kohdalla. Helmikuun asiakasmäärä on 1028, josta 566 on varausasiakkaita ja 462 on walk-in asiakkaita. Helmikuussa ei ole yhtään rekisteröityä no-showta. Maaliskuussa oli yhteensä 649 asiakasta, josta 346 on varausasiakkaita ja 303 on walk-in asiakkaita. Maaliskuussa oli 5 no-show asiakasta. (Kuvio 4.)



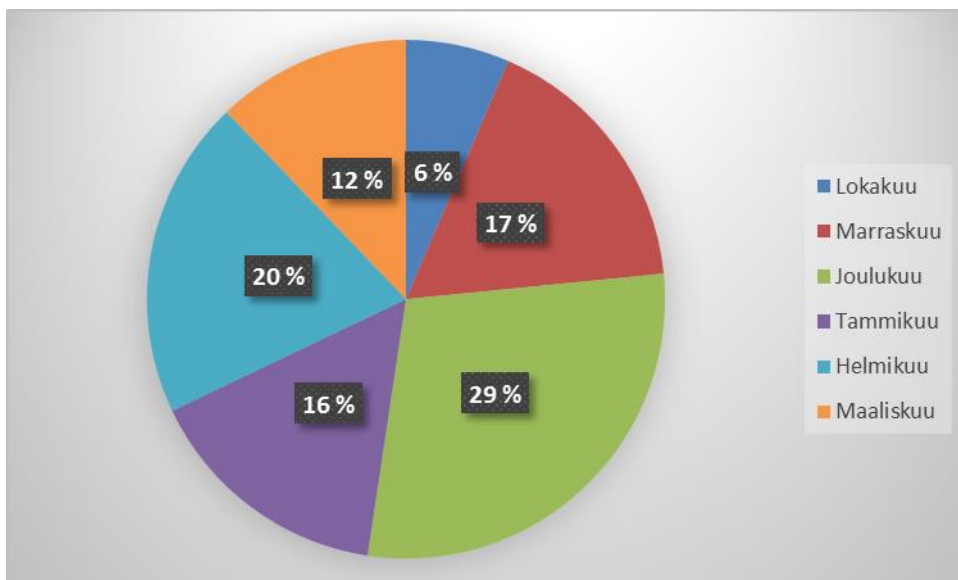
Kuvio 4. Ainin asiakasmääräjakauma

Kokonaisuudessa ravintolan asiakasmäärä on 5056 asiakasta yhteenlaskettuna varauksen tehneet asiakkaat ja walk-in asiakkaat. Yhteenlasketun asiakasmäärän prosenttijakauma on havainnollistettu kuvion 5 mukaisesti. Jakauma on samankaltainen, kuin erikseen varausasiakkaiden jakauma sekä walk-in asiakkaiden jakauma. Lokakuun osuus on seitsemän prosenttia kokonaisuudesta ja marraskuun osuus on 17 prosenttia. Joulukuun osuus on suurin 27 prosenttia ja tammikuun osuus melkein yhtä suuri kuin marraskuun, 16 prosenttia. Helmikuun osuus on toiseksi suurin 20 prosenttia ja maaliskuun osuus on 13 prosenttia.



Kuvio 5. Kokonaisasiakasmäärän prosenttijakauma

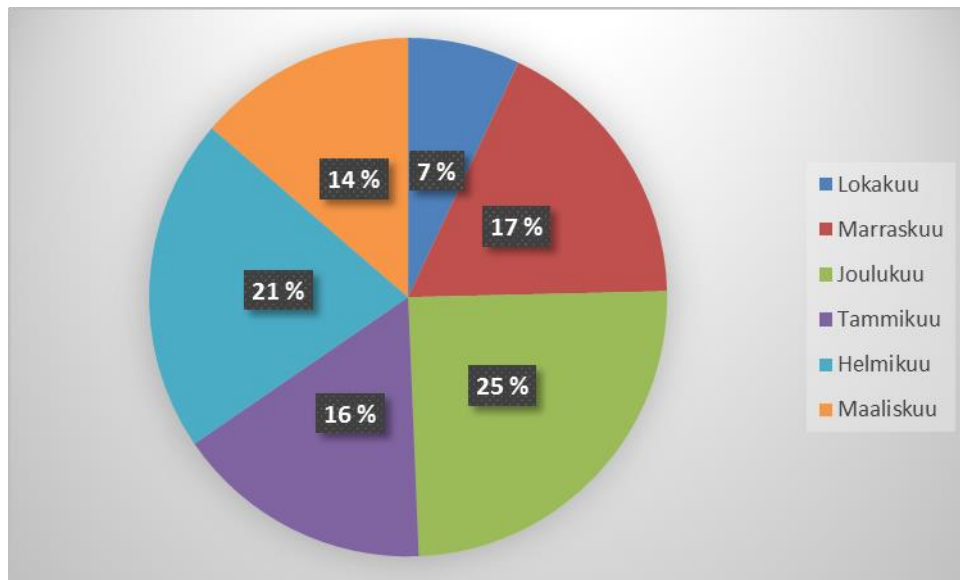
Varausasiakasmäärä on jakautunut prosentuaalisesti kuukausittain kuvion 6 mukaisesti. Varauksen tehneiden asiakkaiden kokonaismäärä ajanjaksolta on 2843 asiakasta. Lokakuun osuus on kuusi prosenttia kokonaismäärästä, mikä on pienin osuus. Lokakuun pieni prosentuaalinen osuus johtuu selvityksen ajankohdasta, joka alkaa 21. päivä lokakuuta. Marraskuun osuus on huomattavasti suurempi, 17 prosenttia. Joulukuun osuus 29 prosenttia on suurin. Tammikuun osuus on 16 prosenttia ja helmikuun osuus on 20 prosenttia kokonaismäärästä. Maaliskuun osuus on 12 prosenttia.



Kuvio 6. Varausasiakkaiden kuukausittainen jakauma

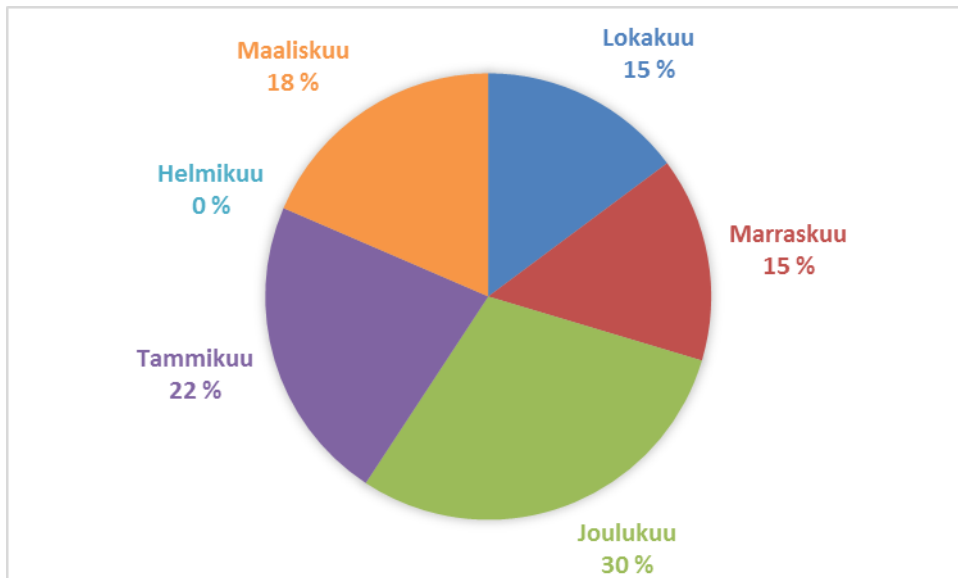
Walk-in asiakasmäärä on jakautunut prosentuaalisesti kuvion 7 mukaisesti. Walk-in asiakkaita oli ajanjaksolta kokonaisuudessaan 2213 asiakasta. Kokonaismäärä on jakautunut

prosentuaalisesti melkein samassa suhteessa, kuin kuvion 5 varausasiakkaat. Lokakuun osuus on seitsemän prosenttia kokonaismäärästä, joka on pienin. Marraskuun osuus on 17 prosenttia ja joulukuun osuus on suurin 25 prosenttia. Tammikuun prosenttiosuus on 16 prosenttia ja helmikuun osuus on toiseksi suurin 21 prosenttia. Maaliskuun osuus on 14 prosenttia.



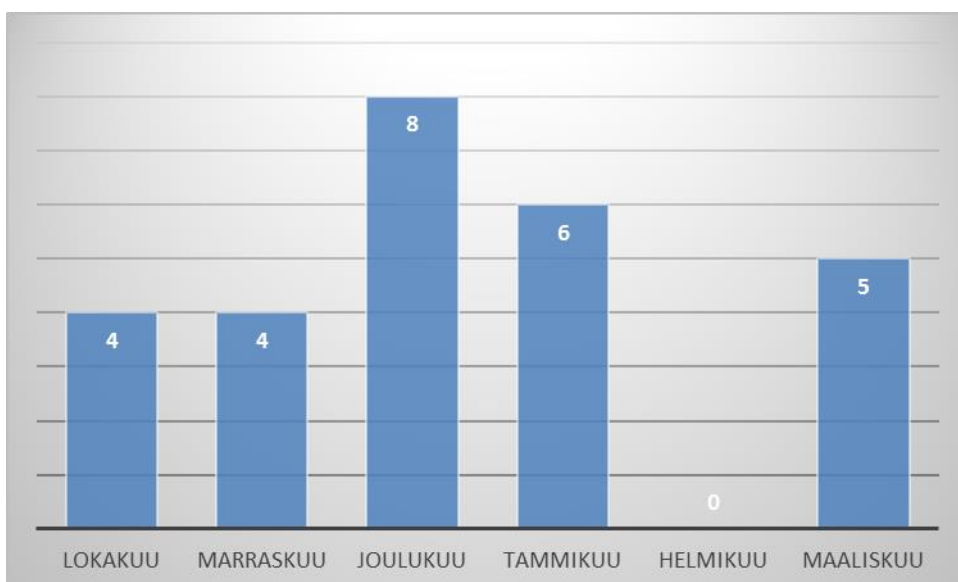
Kuvio 7. Walk-in asiakkaiden kuukausittainen jakauma

No-show asiakasmäärä on jakautunut kuvion 8 mukaisesti. Kokonaisuudessaan no-show asiakkaita on ajanjaksolla 27 kappaletta. Määrä on kuukausittain jakautunut niin, että lokakuun osuus on 15 prosenttia ja marraskuun osuus on yhtä suuri 15 prosenttia. Joulukuun osuus on suurin 30 prosenttia ja tammikuun osuus on 22 prosenttia. Helmikuussa ei ole yhtään saapumatta jättänyttä asiakasta ja maaliskuun osuus kokonaismäärästä on 18 prosenttia.



Kuvio 8. No-show asiakkaiden kuukausittainen jakauma

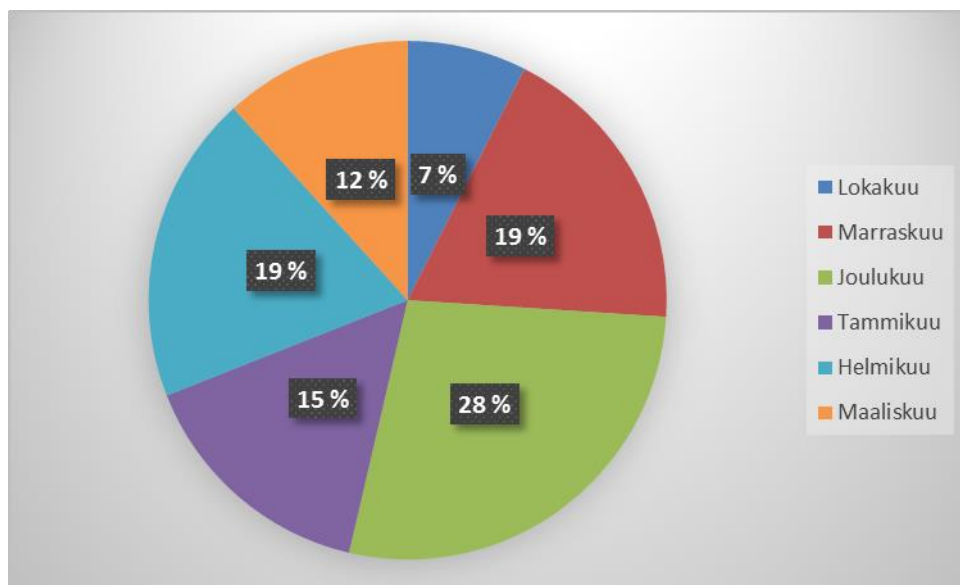
Saapumatta jättäneiden asiakkaiden lukumäärä ei ole suuri, eikä se ole ongelma ravintola Ainossa. Kuvio 9 näyttää, että yhteensä 27 kertaa asiakas ei saapunut varaukselleen selvitettävän ajanjakson aikana. Lokakuussa ja marraskuussa neljä asiakasta jätti saapumatta. Joulukuussa luku on suurin, kun kahdeksan asiakasta jätti tulematta varaukselle, ja tammikuussa on melkein yhtä monta no-show'ta, kuusi. Helmikuussa ei ollut yhtäkään no-show'ta ja maaliskuussa niitä kertyi viisi kappaletta. Tulonmenetykset eivät ole liikevaihtoon nähden suuria, mutta jokaisesta saapumatta jättämisestä koituu suoraa haittaa taloudelle. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. No-show määrät kuukausittain

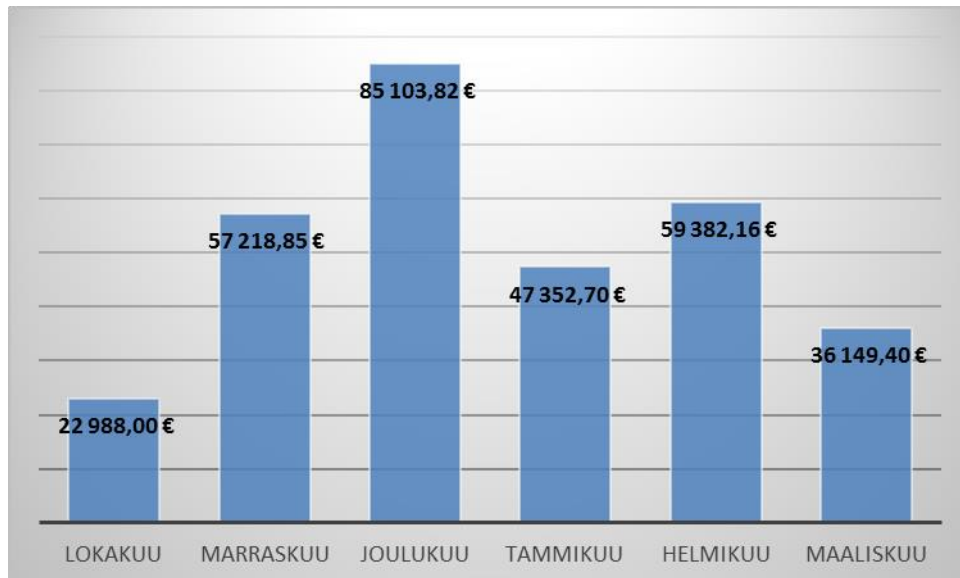
7.2 Myynnit

Ravintola Ainin kokonaismyynti ajanjaksolta 21.10.2015 – 16.3.2016 on 308 194,93 euroa. Tarkasteltavat myynnit ovat maanantain, tiistain ja keskiviikon myynnejä ajanjaksolta. Myynti on jakautunut kuvion 9 asiakasmääräjakauman mukaisesti samassa suhteessa. Suurin osuus myynnistä on joulukuussa, mikä on 28 prosenttia ajanjakson myyntituloista. Marraskuun ja helmikuun osuudet ovat molemmat 19 prosenttia ja tammikuun osuus on 15 prosenttia. Pienimmät osuudet ovat maaliskuulla ja lokakuulla. Maalikuun osuus myynnistä on 12 prosenttia ja lokakuun osuus on seitsemän prosenttia. Osuudet ovat jakautuneet suurimmaksi joulusesongille eli pikkujoulu-aikaan. Lokakuun osuus on pieni, sillä kuukaudesta on tiedot vain 21.10. eteenpäin. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. 21.10.2015 – 16.3.2016 aikavälin prosentuaalinen myyntijakauma

Kuvion 11 mukaan määrällisesti suurin myynti on joulukuussa, joka on 85 103,82 euroa. Marraskuun ja helmikuun myynnit ovat melkein yhtä suuret. Marraskuun myynti on 57 218,85 euroa ja helmikuun myynti on 59 382,16 euroa. Tammikuun myynti on 47 352,70 euroa, mikä on melkein yhtä suuri kuin helmi- ja marraskuulla. Pienimmät myynnit ovat maaliskuussa ja lokakuussa. Maaliskuun myynti on 36 149,40 euroa ja lokakuun myynti on 22 988,00 euroa. Lokakuun vähäinen myynti johtuu siitä, että kuukaudesta on otettu huomioon vain 21. päivästä eteenpäin oleva myynti.



Kuvio 11. Kuukausittaiset myynnit

7.3 Henkilöstön tuottavuus

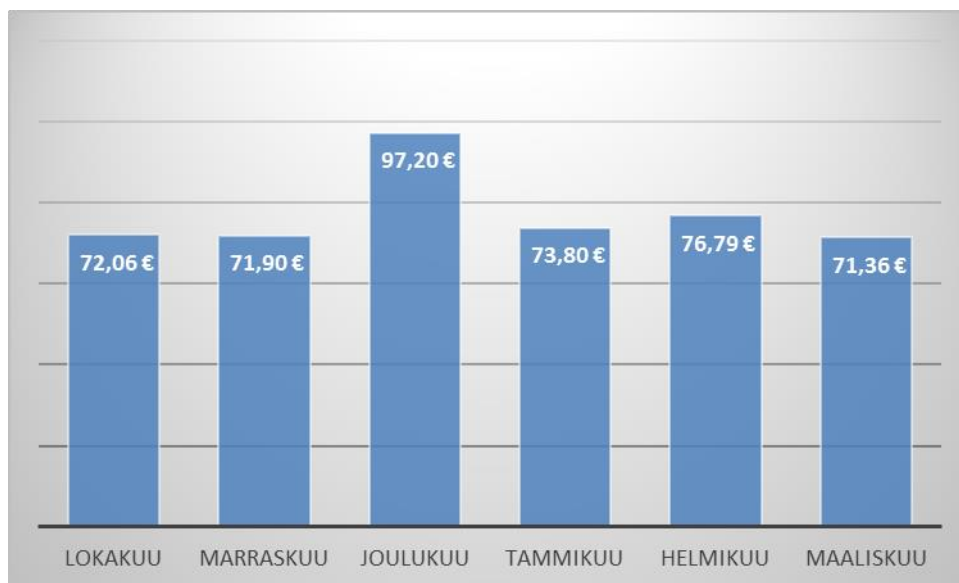
Ravintola Ainon henkilöstökustannukset käsitellään kuukausittain, sekä kustannukset on laskettu selvityksen rajauksen mukaisesti. Selvityksen ajanjaksolle henkilöstökustannukset on laskettu käyttäen kerrointa 0,35, joka on muodostettu kuukausien päivien määrän mukaisesti siten, että päivistä on huomioitu maanantai, tiistai ja keskiviikko, sekä sunnuntaisin kertyneet henkilöstökulut, jotka on kerrottu kahdella.

Taulukon 1 mukaisesti henkilöstön kokonaiskustannukset ajanjaksolta ovat 220 499 euroa. Selvityksen rajauksen päiviltä henkilöstökustannukset ovat 77 175 euroa. Kustannukset ovat jakautuneet todellisten määrien mukaisesti siten, että lokakuun euromääräinen kulu on 52 209 euroa. Lokakuun kuluissa on mukana työtekijöiden lomarahat, mikä vaikuttaa kokonaislaskentoihin. Marraskuun henkilöstökustannukset ovat 39 680 euroa ja joulukuun summa on 44 920 euroa, joka on kuukausista suurin lukuun ottama lokakuun summaa. Tammikuun todellinen henkilöstökustannus on yhteensä 25 068 euroa ja helmikuun luku on hieman suurempi 26 772 euroa. Maaliskuussa henkilöstökustannuksia kertyi yhteensä 31 850 euroa.

Henkilöstökulut kuukausittain	Todelliset määrät	Maanantai-keskiviikko
Lokakuu	52 209 €	18 273 €
Marraskuu	39 680 €	13 888 €
Joulukuu	44 920 €	15 722 €
Tammikuu	25 068 €	8 774 €
Helmikuu	26 772 €	9 370 €
Maaliskuu	31 850 €	11 148 €
	220 499 €	77 175 €

Taulukko 1. Henkilöstökustannukset

Taulukon 1 mukaisesti selvityksen rajauksen ajalta henkilöstön kokonaiskustannukset ovat 77 175 euroa. Rajauksen ajalta oleva summa on laskettu todellisesta henkilöstökustannuksesta kertoimella 0,35, joka on selvityksessä käytettyjen arvojen perusteella tarkoin mahdollinen laskelmien toteuttamiseen. Lokakuun kustannus on 18 273 euroa. Marraskuussa henkilöstökustannukset ovat 13 888 euroa ja joulukuun kokonaiskustannus on 15 722 euroa. Tammikuun kustannus on 8 774 euroa, joka on ajanjakson pienin summa. Helmikuun luku on hieman suurempi, 9 370 euroa, ja maaliskuun kustannus on 11 148 euroa.



Kuvio 12. Myynti per tehty työtunti

Kuviossa 12 ilmoitetaan työntekijöiden tuottavuus eli euromääräinen summa tehtyä työtuntia kohti. Myynti per tehty työtunti on jakautunut 70 euron ja 100 euron väliin. Lokakuun tehollisuus on 72,06 euroa ja marraskuun hieman pienempi, 71,90 euroa. Lokakuun tehollisuutta nostaa maksetut lomarahat, joten kuukauden luku ei ole selvityksessä käytettävissä todellisena. Joulukuun tehollisuus on suurin, 97,20 euroa, mikä voidaan hyvin todeta joulukuun myyntimäärästäkin (kuvio 11). Tammikuussa tehollisuus on 73,80 euroa ja helmikuussa 76,79 euroa. Maaliskuun työtunnista kertynyt 71,36 euroa.

7.4 No-show asiakkaiden tuottamat taloudelliset haitat

Saapumatta jättäneen asiakkaan aiheuttama kustannus tai taloudellinen haitta on laskettu käyttäen toimeksiantajalta saatuja tunnuslukuja ja tietoja. Käytettyjä lukuja ovat kokonaisymyynti, ajanjakson kokonaisasiakasmäärä, no-show asiakkaiden määrä, ainekäytöstä koituvat kulut.

Kokonaisymyynnistä ja -asiakasmäärästä on laskettu keskiostos, joka on 60,96 euroa. Ainekäyttökustannus muodostuu ravintolan kalleimman menun hinnan mukaisesti. Menun hinta on 59 euroa ja ainekäyttö on laskettu yleisen raaka-ainekustannusten osuuden mukaisesti, joka on 35 prosenttia kustannuksista. Ravintolan saapumatta jättäneiden eli no-show asiakkaiden määrä on 27 asiakasta ja laskuissa on huomioitu pahin skenaario, eli saapumatta jättäneen asiakkaan tilalle olisi tullut toinen maksava henkilö. No-show'sta koituvassa tulonmenetyksessä on mukana kaksinkertainen no-show asiakkaiden määrä ja keskiostos. Lisänä tulonmenetyksessä on raaka-ainekustannukset ja näiden summana on 3849,19 euroa. Yhden no-show'n hinnaksi on keskiostoksen avulla laskettu 121,91 euroa ja no-show'sta koitua rahallinen tappio kuukaudessa on 641,53 euroa. No-show'sta aiheutuvan taloudellisen tappion prosentuaalinen osuus kokonaisymyynnistä on 1,25 prosenttia.

Kokonaisymyynti	308 194,93 €
Kokonaisasiakasmäärä	5056
Keskiostos	60,96 €
Ainekäyttökustannus	557,55 €
No-show't	27
Todellinen no-show tulon menetys	1 645,82 €
Menetetty asiakas	27
No-show'n tuottama tappio koko ajanjaksolta	3 849,19 €
Yhden no-show'n hinta	121,91 €
No-show'n tuottama tappio kuukaudessa	641,53 €
No-show 'n tuottaman tappion prosentiosuus kokonaisymyynnistä	1,25 %

Taulukko 2. Tärkeimmät tunnusluvut

8 Pohdinta

Pohdinta-luvussa tarkastellaan tuloksia. Tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia. Pohdinnassa on tärkeää muodostaa tulosten pohjalta johtopäätökset sekä antaa kehittämis – ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ravintola Ainon liiketoimintaan koituvat kustannukset pöytävarauksen tehneen asiakkaan jättäessä saapumatta varaukselleen. Tarkoituksena oli laskea no-show’sta koituva kustannus ravintolan keskiostoksen avulla. Haluamme työn olevan avuksi ravintolalle ja toivomme tuloksien olevan hyödyllisiä esimerkiksi budjetoinnissa ja liiketoiminnan suunnittelussa. Laskemamme luvut ovat ravintolan järjestelmästä saaduista luvuista selvitettyjä ja varsinkin yhden no-show’n hinnan toivomme olevan ravintolan päätöksiä tekevien henkilöiden tarkastelun kohteena.

No-show on ollut keskusteluiden aiheena ravintolatoimijoiden keskuudessa pitkään. Ongelmaan on haluttu ratkaisua varsinkin pienten ravintoloiden yrittäjien toimesta, sillä pienessä ravintolayksikössä yhdenkin saapumatta jättäneen asiakkaan aiheuttama tulonmenetyks voi olla kannattavuudelle ratkaiseva asia. Suurissa ison volyymin ravintoloissa yhden no-show’n vaikutus ei koko liiketoimintaan ole niin suuri, mutta taloudellisena haittana ja tulonmenetyksenä se on turha.

8.1 Tulosten analysointi

Opinnäytetyön selvityksen tarkoituksena oli selvittää no-show’sta koituva taloudellinen haitta ravintola Ainon liiketoiminnalle. Rahallinen haitta on laskettu myyntien, asiakasmäärien, henkilöstökulujen ja ravintolassa tapahtuneiden no-show tapausten perusteella. Työn tavoitteena oli myös pohtia no-show’ta ja sen merkityksiä tämän hetken ravintolamaailmassa. No-show ilmiötä pohditaan myös kuluttajakäyttäytymisen ja ravintolaliiketoiminnan kannattavuuden näkökulmista. Taloudellinen näkökulma on työn tulosten ja johtopäätösten kannalta olennaisin ja asiakas- sekä kuluttajakäyttäytymistä pohditaan lähinnä yleisellä tasolla.

Opinnäytetyön selvitys on tehty tapaustutkimuksena työn tilanneelle yritykselle Marcante oy:lle ja sen yksikölle ravintola Ainoille. Tiedot ja materiaalit on kerätty suoraan ravintolan rekisteristä ja taustajärjestelmästä. Aineistona on käytetty ravintolan myyntejä, asiakasmääriä ja tapahtuneita no-show tapauksia, sekä työn tehokkuutta mittaavia arvoja. Kaikki työssä käytetyt arvot ja luvut on selitetty tuloksissa.

Selvitykseen valittu ajankohta on 21.10.2015 – 29.3.2016 ja selvityksen myynnit, asiakasmäärät, teholuvut ja no-show tapaukset on seurattu vain maanantai-, tiistai- ja keskiviikkopäiviltä. Aikavälin aloitusajankohdaksi on valittu 21.10., koska Aion uusi järjestelmä on rekisteröinyt varaukset kyseisestä päivästä lähtien. Alkuviikon päivät on valittu selvityksen aineiston hankintaa varten, sillä alkuviikon päivät ovat myynnillisesti ja asiakasmäärällisesti suurimmat.

Asiakasmäärät ja myynnit ovat jakautuneet samalla lailla ajanjakson aikana. Myynnillisesti ja asiakasmäärällisesti joulukuussa on eniten tapahtunutta ja vähiten tammikuussa (Kuvio 5). Lokakuuta ei huomioida samassa suhteessa, kuin muita kuukausia, sillä kuukaudesta on selvityksessä tietoa vain yhdeksän päivän ajalta. Myös no-show tapaukset ovat samassa suhteessa myyntien ja asiakasmäärien kanssa. Eniten no-show tapauksia on joulukuussa, jolloin tapauksia on kahdeksan kappaletta. Helmikuun osuus ajanjakson no-show tapauksista on pienin, sillä helmikuussa ei rekisteröity yhtään no-show tapausta.

Joulukuun on ajanjakson kuukausista merkittävin asiakasmäärällisesti ja myynnillisesti. Joulukuussa on myös eniten varaukselleen saapumatta jättäneitä asiakkaita, joita on yhteensä kahdeksan. Kokonaisuudessaan no-show tapauksia on ajanjakson aikana 27, joten joulukuun osuus no-show tapauksissa on 30 prosenttia, kolmas osa kaikista tapauksista. Melkein saman suuruiset osuudet joulukuussa ovat myynnissä ja asiakasmäärissä. Joulukuun osuus myynnillisesti on 28 prosenttia ja asiakasmäärissä osuus on 27 prosenttia. Saapumatta jättäneiden asiakkaiden määrä on suoraan verrannollinen ravintolan asiakasmääriin.

Ravintolan keskimääräinen yhden asiakkaan kuluttama rahamäärä on laskettu myynneistä ja asiakasmäärästä. Selvityksen ajanjakson myynti on 308 194,93 euroa ja asiakasmäärä on yhteensä 5056 asiakasta. Yhden asiakkaan keskimääräinen ostos on kokonaisymyynnin ja -asiakasmäärän osamäärä, joka on 60,96 euroa.

Laskettu yhden asiakkaan käyttämä rahamäärä on arviolta myös saapumatta jättäneen asiakkaan aiheuttama suora tulonmenetyks. No-show asiakas olisi saapuessaan käyttänyt 60,96 euroa keskimääräisesti. Keskimääräisen ostoksen lisäksi laskuissa on huomioitu tilanne, jossa varattuun pöytään olisi tullut asiakas. 60,96 euron keskiostoksella saapumatta jättänyt asiakas ja pöytään mahdollisesti tullut asiakas aiheuttavat yhteensä 121,92 euron suoran tulonmenetyksen.

Tuloksista selviää, että no-show ei ole ongelma kannattavuuden kannalta ravintola Ainossa. Saapumatta jättämissä tarkastelujakson ajalta on 27 kappaletta ja yhdelle no-show'lle laskujen mukaan tulee hinnaksi 121,91 euroa. Luku on laskettu ravintolan keskiostoksesta pahimman skenaarion mukaan, mikä tarkoittaa sitä, että varatulle paikalle olisi tullut aina asiakas, joka kuluttaa keskiostoksen verran rahaa ravintolaan. Ravintolan keskiostos on 60,96 euroa, joka on laskettu kokonaisymyynnistä 308 194,93 euroa ja jaettu myynti kokonaisasiakasmäärällä 5056 asiakasta.

Liiketoiminnan tuloksellisuuden tai kannattavuuden kannalta no-show'ta ei ole kriittistä haittaa ravintola Ainossa mutta saapumatta jättäneistä asiakkaista koituu kuitenkin konkreettinen tulonmenetys ja tappio. Kokonaisuudessaan no-show'sta koituva tappio on 3849,19 euroa ja kuukausitasolla tappio on 641,53 euroa. Summa on ajanjakson myynnistä 1,25 prosenttia, joka on suhteellisen pieni, mutta liiketoiminnan tulostekijöiden kannalta oleellinen asia, johon on kiinnitettävä huomiota. Ravintolaliiketoiminta on kuitenkin suurten kuluerien hallintaa ja varsinkin muuttuvien kulujen hallinta on yksi tärkeimmistä hallinnan tekijöistä. Pienestä prosentiosuudesta huolimatta osuus ja summa ovat kuitenkin eliminoitavissa ja sitä myöten yrityksen talouteen vaikuttavissa.

No-show ilmiö kuluttajakäyttäytymisen näkökulmasta

No-show ilmiön liittämässä kuluttajakäyttäytymiseen työssä keskitytään sisäisiin tekijöihin eli yksilön tasolla hänen henkilökohtaisiin tarpeisiin ja piirteisiin. Ulkoisista tekijöistä keskitytään painottaen sosiaalisiin tekijöihin. Ulkoisista tekijöistä demografisia eli väestöllisiä tekijöitä huomioidaan pohdinnassa muita ulkoisia tekijöitä tukevana aiheina.

No-show ilmiö on yleistynyt nopeasti. Syitä kasvulle ovat teknologian nopea kehitys ja interaktiivisuuden yleistyminen. Kyseinen kasvu on muokannut ihmisten tarpeita, motiiveja, arvoja ja asenteita, sekä oppimista, mikä omalta osaltaan vaikuttanut kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Teknologian ja Internetin kasvujen myötä kuluttajista on tullut tietoisempia tekemistään valinnoista ja päivittäisistä kulutustottumuksistaan. Kyseisten kasvujen myötä informaation kulku ja saanti on nopeutunut, sekä tietoa on paljon helpommin saatavilla. Tietoon osataan myös suhtautua kriittisesti ja sen myötä kuluttajat osaavat tietoisemmin vaatia tarpeitaan tyydyttäviä ratkaisuja. Tietoisuuden kasvu näkyy ravintola-alalla uusina trendeinä, kuten tiedostavana kuluttamisena. Ravintoloiden on täytyntä entistä paremmin pystyä muokkaamaan toimintaansa ja tarjontaansa kuluttajalle tarpeelliseksi.

Tiedonsaannin nopeutuminen ja informaation helppo ja nopea saanti ovat tuoneet myös haasteita kuluttajalle valinnanvaikeuden muodossa. Valinnan vaikeus näkyy ravintola-alalla palveluntarjoajien runsaana määränä, mikä vaikuttaa asiakkaiden päätöksen tekoon ja yksinkertaisesti siihen, mihin kuluttajat haluavat käyttää varojansa. No-show ilmiön kannalta valinnan vaikeuden tuomat haasteet ovat yksi olennainen osa itse ilmiötä. Valinnan vaikeuden tuomaa haastetta pohdittaessa on ymmärrettävä, että kuluttajan valinta ei perustu ainoastaan tarpeeseen, vaan siihen liittyy oleellisesti itsensä ilmaisun halu.

Teknologian ja Internetin kasvun tuloksena ravintoloiden varaukset tapahtuvat enimmäismäärin verkossa eri alustoilla. Ravintola-alalle no-show ilmiön kannalta verkkovaraaminen on tuonut haasteeksi palveluntarjoajan ja kuluttajan kohtaamisen. Kohtaaminen tarkoittaa suoraa kontaktia tai puhelinkeskustelua asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Kontaktin puuttumisen vuoksi asiakkaat eivät usein koe varaussopimuksen tekemistä sitovaksi. Tästä syystä kuluttajan kynnys varauksen peruuttamiseen on selkeästi alentunut.

Maailman mittakaavassa no-show ilmiö näkyy hälyttävän suurena ongelmana, jolla on suuri vaikutus ravintoloiden kannattavuuteen. Suurimmissa maissa Kanadassa ja Yhdysvalloissa yleinen no-show aste liikkuu 15–20 prosentin välillä. (Krashinsky 2015.) Ongelmaan on jo pitkään etsitty ja kehitetty sovellettuja ratkaisumalleja, jolla voitaisiin minimoida ilmiöstä aiheutuvat tulonmenetykset. Ongelman laajuudesta kertoo myös se, että yksinomaan Kanadassa no-show ilmiön vähentämiseen liittyvien sovellusten yhteen laskettu arvo oli vuonna 2014 24,9 miljardia dollaria. (Krashinsky 2015.) Sovelluksilla viitataan esimerkiksi Nick Kokonasin lanseeraamaan tapaan jossa asiakkaat lunnastavat itselleen illallislipukkeen, jolla he varaavat paikan kyseisestä ravintolasta. Lippu maksetaan täysin etukäteen ja suurimmaksi eduksi ravintolalle muodostuu lippujen myynnistä koitua tieto, paljonko asiakkaita todellisuudessa on tulossa. Tämä kyseinen malli on todistetusti toimiva. Artikkelin mukaan se on laskenut Nick Kokonasin omistaman ravintola Alinean no-show asteen 15 prosentista yhteen prosenttiin. (Schrager 2015.)

Suomessa no-show ilmiön vaikutukset sekä haitat on tunnustettu ja niistä on viime vuosina keskusteltu paljon mediassa ja alan toimijoiden keskuudessa. Ongelmaa on pyritty ratkaisemaan alan kattojärjestön Maran toimesta, mutta ratkaisumalli ei edennyt toteutuksen tasolla kuluttaja- ja kilpailuviranomaisten päätösten vuoksi. Ratkaisumalliksi olisi muodostunut kaikille toimijoille yhtenäinen linja siitä, kuinka no-show maksuja voitaisiin periä asiakkailta. Lopulliseksi päätökseksi muodostui, että ravintolat saavat itse päättää peritäänkö no-show maksua vai ei.

No-show ilmiötä ajatellessa on muistettava, että suomalainen ravintolakulttuuri on hyvin nuori ja yhteiskuntanakin Suomi on vasta alle 100-vuotias. Nuoresta kulttuurista johtuen suomalaisten suhtautuminen ravintoloihin ei ole vertailukelpoinen maailman mittakaavassa, koska paljon vanhemmissa kulttuureissa ravintolat ovat osana päivittäistä elämää ja niiden arvo on kuluttajilla eri tasolla. Lisäksi suomalaisten suhtautumista on vaikeuttanut valtiotason alko holipoliittinen sääätely ja ravintola-alan tekijöiden mustamaalaaminen lähihistoriassa.

Yhteenvetona no-show ilmiön vaikutuksista voidaan kertoa, että ilmiön haitat poistava ratkaisu on hyvin vaikea löytää Suomessa verrattuna maailman mittakaavaan, koska suomalainen ravintolakulttuuri ja maailman ravintolakulttuurit eivät ole vertailukelpoisia keskenään, sekä suomalaisten suhtautuminen ravintolamaailmaan on paljon heikommalla pohjalla, kuin muun muassa Yhdysvalloissa. Suomalaisten ravintolapalveluiden käyttö on koko ajan kuitenkin menossa parempaan suuntaan ja ravintola-alaan on alettu suhtautumaan vakavammin.

No-show kannattavuuden näkökulmasta

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen liiketoimintaan kohdistuvat taloudelliset haitat ja tulonmenetykset no-show tapauksessa. No-show:ssa ravintolasta paikan varannut asiakas jättää saapumatta varaukselleen ja paikalle mahdollisesti tulevaa asiakasta ei voi kyseisellä paikalla palvella, koska paikka on varattu. Varaus vaikuttaa suoraan tulonmenetyksenä ravintolayrityksen talouteen, sekä aiheuttaa sivuhaittana rahallista vahinkoa henkilöstö- ja raaka-ainekulujen myötä.

Peruslähdekohtana ja tavoitteena ravintolayrityksellä on tuottaa taloudellista tulosta, mikä tarkoittaa, että liiketoiminnan tuotot ovat toiminnasta koituvia kuluja suuremmat. Suhteellisen kannattavuuden kannalta liiketoiminnassa seurataan kannattavuuteen koituvia muuttuvia asioita. Suhteellisen kannattavuuden näkökulmasta myös käytettävät resurssit ja niiden käytön tehokkuus otetaan huomioon. Käytettävät resurssit ovat lähinnä henkilöstö- ja tarvikevoimavaroja. Asiakkaan jättäessä saapumatta varaukselleen, vaikuttaa se päivittäiseen resurssien suunnitteluun ja henkilöstömäärä on suunniteltu tulevien myyntiodotusten mukaan. Mikäli odotetun illan asiakasmäärä no-show'n vuoksi putoaa ja siihen ei ilmoittamatta jättäessä ehditä reagoida, on henkilöstömäärä liian suuri verrattuna illan myyntiodotukseen ja niiden suhteeseen.

Henkilöstö- ja raaka-ainekustannukset ovat ravintolan kulurakenteesta keskimäärin 65 – 70 prosenttia (Heikkilä & Saranpää 2008, 97). Asiakkaan saapumatta jättäminen vaikuttaa

paita suorana tulonmenetyksenä, myös budjetoituihin raaka-aineisiin ja henkilöstöön. Aion kokoisessa ravintolassa kuuden henkilön varaus voi tehdä no-show'n. No-show'n vuoksi illaksi suunniteltu henkilöstömäärä ja raaka-aineet jäävät alijäämäisiksi. Yhden henkilön jättäessä saapumatta, ei haitta näy niin suurena varsinkaan kuukausi- tai vuositasolla.

Henkilöstön kannalta työvoiman suunnittelu ja henkilöstöresurssien tarpeen tunnistaminen on päivittäisessä johtamisessa suunniteltava siten, että ne kohtaavat todellisen tarpeen, eli myynnin määrän. Henkilöstöresursseja on pystyttävä kontrolloimaan ja työntekijästä koituvat kulut on pyrittävä optimoimaan tuloja vastaavaksi, eli on pystyttävä hallitsemaan työntekijän työtunnin hintaa. Ravintolayrityksen henkilöstöresurssien suunnittelu ja optimointi ei toimi tehokkaalla tavalla, jos ennakkoon tiedetty asiakasmäärä ei ole toteutuksaan sama. Näin tapahtuu, mikäli asiakas on varannut ravintolasta pöydän ja jättää saapumatta varaukselleen. Suuren ryhmän jättäessä saapumatta on tulonmenetys jo myynnillisesti suuri, ja taloudelliseen haittaan on laskettu mukaan ennakkoon suunnitellusta henkilöstä koituvat kulut, sekä esivalmistelluista raaka-aineista koituvat kustannukset.

No-show tapaukset johtavat epävarmuuteen, mikä johtaa siihen, että ravintoloitsijat joutuvat ylibuukkaamaan ravintolan asiakaskapasiteetin. Runsas saapumatta jättäneiden asiakkaiden määrä on aiheuttanut ylibuukkaamista, koska ravintolan pitäjät luottavat siihen, että no-show tapauksia tulee tapahtumaan. Ylibuukkaaminen on johtanut siihen, että paikalla oleva asiakas joutuu odottamaan vapautuvaa pöytää, minkä vuoksi tilanteesta aiheutuu haittoja niin asiakkaille kuin liiketoiminnallekin.

Selvityksen tuloksista nähdään, että no-show ei ole kannattavuuden tai tuloksellisuuden kannalta ongelma, mutta konkreettista tappiota kuitenkin kertyy. Nykyajan ravintolaliiketoiminta vaatii paljon resursseja ja kulut ovat erittäin suuret. No-show on kuluna ylimääräinen ja se on pystyttävä eliminoimaan liiketoimintaa haittaavista tekijöistä. Saapumatta jättäneistä asiakkaista koituu konkreettista taloudellista haittaa ja selvityksen kohdeyrityksessä ravintola Ainossa kuukausittainen tappio on 641,53 euroa lasketun pahimman skenaarion mukaisesti. Kulujen optimoinnin tärkeys korostuu nykyajan ravintolaliiketoiminnassa ja turhien kulujen minimoiminen on erittäin tärkeää.

8.2 Opinnäytetyöprosessin kuvaus ja oma oppiminen

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin keväällä 2015. Eri aiheita vertailtiin ja valinta osoittautui haastavaksi. Yksi työ eteni opinnäytetyösuunnitelmaan asti, mutta syvällisempi poh-

dinta aiheen sopivuudesta johti uuden työn miettimiseen. Ravintoloiden no show tapaukset herättivät kiinnostuksen selvityksen aiheeksi syksyllä 2015 keskustelussa opettajien ja kollegoiden kanssa. Aiheesta luotiin opinnäytetyösuunnitelma ja mahdollista toimeksiantajaa aloitettiin etsimään. Työn luonteen vuoksi opinnäytetyölle oli välttämätöntä saada tilaaja, jotta tarkat laskennat ja johtopäätökset voitiin kohdentaa yhdelle liiketoiminnalle. Aiheen laajempi tutkinta ja sen myötä tulosten yleistäminen ei harkinnan perusteella sopinut.

Opinnäytetyön toimeksiantosopimus kirjoitettiin monen yrityksen jälkeen lopulta Marcante oy:lle kuuluvan ravintola Ainon ravintolapääällikön kanssa. Sopimuksen teon jälkeen sovittiin työhön tarvittavista aineistoista ja keskusteltiin aikataulusta. Ravintolapääällikkö lähetti sähköpostitse työtä varten tarvitun aineiston, johon kuului päätetyn ajanjakson ajalta myynnit, asiakasmäärät, no-show tapaukset ja henkilöstömenot. Saadut tiedot syötettiin Excel ohjelmaan ja saaduista luvuista laskettiin tarvittavat laskut.

Opinnäytetyön työstämisen projektin hallinta oli haasteellista. Työllä on kaksi tekijää, joten yhteensopivat aikataulut oli haastava välillä sopia. Projektinhallinta keskittyi lähinnä viikoittaisiin palavereihin ja molemmat työn tekijät kirjoittivat omaa sovittua osuuttaan työn raporttiin. Projektin aikataulu viivästyi hieman luonnollisista syistä henkilökohtaisten aikataulumuutosten vuoksi, mutta pääosin työstäminen pysyi hallinnassa. Projektin etenemistä tehosti myös toimeksianto, koska työ tuli saada valmiiksi aikataulussa ja työn tilaajan tarpeen mukaisesti.

Koko opinnäytetyön tekoprosessin aikana on tullut esille eri näkökulmia aiheeseen liittyen ja ravintolatoiminnasta on saanut erilaisia taloudellisia näkökulmia. Asiakaskäyttäytymistä on myös pohdittu projektin aikana useista eri näkökulmista. Työn empiirisen osion toteuttaminen osoittautui haasteellisimmaksi. Vaikeinta oli valita oikeanlainen tutkimustapa ja menetelmät, joilla ratkaisu selvityksen ongelmaan saatiin ratkaistua. Suunnitteluvaiheessa tehtiin päätös, että paras tulos saadaan selvittämällä yhden ravintolayksikön tietojen pohjalta siihen kohdistuvat haitat. No-show ilmiötä pohditaan työssä muuten suuremmassa mittakaavassa ja lähteinä käytetään paljon erilaisia artikkeleita aiheeseen liittyen. Työssä valittu tapa selvittää no-show'sta koituvia taloudellisia haittoja osoittautui parhaimmaksi ja käyttämällä suoraan ravintolalta saatuja tietoja asiakasmäärästä, myynneistä sekä työvoimakuluista lopputulokseksi saatiin haluttu tulos.

Opinnäytetyön tekoprosessi on opettanut projektinhallintaa, ajankäytönsuunnittelua ja syventänyt tietoa työn aiheesta, kuten kuluttajakäyttäytymisestä eri tasoilla sekä ravintolan kannattavuustekijöistä. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin tammikuussa 2016 ja prosessi

eteni aina saman vuoden lokakuuhun asti. Aikataulu on projektin ajan pysynyt tavoitteessa, joka oli työn valmistuminen syksyksi 2016. Ajankäytön hallinnassa oli haasteita eri aikataulujen vuoksi, mutta prosessinhallinta onnistui mukaillemalla aikatauluja ja jakamalla tarkat vastuut kirjoitusprosessissa.

Opinnäytetyö on opettanut myös kriittistä ajattelua ja lähdekritiikkiä. Kriittinen ajattelu tapa omaan työskentelyyn on vahvistunut, ja työprosessin aikana analysoiva sekä kehittävä ajattelu on kehittynyt. Työn aiheen kiinnostavuus ja tutkimuksen tavan valinnan haastavuus ovat lisänneet kiinnostusta laadukkaaseen työn tekemiseen.

8.3 Tutkimuksen validius

Validiudella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validius eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, kuinka tutkimuksen tulokset ja niiden pohjalla oleva aineisto pitävät paikkaansa. Luotettava tutkimus vastaa siihen, miten selitys sopii kuvaukseen ja onko selitys validi. Laadullisen tutkimuksen validius tapaustutkimuksen kohdalla on haastava arvioida, koska kaikki kuvaukset ovat yksilöllisiä ja niitä ei voi yleistää. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–232.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena yhteen kohderavintolaan. Tapaustutkimus sopii parhaiten vaikuttavan ilmiön tutkimiseen ja tutkimuksella ei ole tarkoitus pyrkiä yleistettävyyteen. Tapaustutkimuksen validiutta on haastava arvioida sen yksilöllisyyden vuoksi. Tämän työn tutkimuksen luotettavuus voidaan arvioida aineiston ja niiden pohjalta saatujen tulosten perusteella. Tutkimuksen ollessa kohdennettu yhteen kohdeyritykseen ja aineistona on käytetty tarkkoja arvoja ravintolayrityksen tietokannasta, voidaan luotettavuutta pitää hyvänä. Tulokset pohjautuvat laskutoimituksiin, joiden virhemarginaali on käytännössä olematon.

Työn tutkimuksen tavoitteena oli määrittää ravintola Ainon liiketoimintaan kohdistuvat taloudelliset haitat no-show tapausten johdosta. Tarkoituksena oli laskea tarkka rahausuma, jonka ravintola menettää saapumatta jättämisen vuoksi. Tavoitteet on saavutettu ja lopullinen tulos on luotettavasti saatu laskelmista.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

No-show'sta ei ole ravintolan liiketoimintaan liittyen tehty lopputöitä. Tekemämme työ keskittyy yhden ravintolan liiketoimintaan ja sen no-show'sta koituviin kustannuksiin sekä tulonmenetyksiin. Jatkoselvityksenä ehdotamme tekemään tutkimuksen siitä, miten Interne-

tissä tehdyt varaukset johtavat saapumatta jättämiseen enemmän, kuin suorassa kontaktissa tai puhelimitse tehty varaus. Työssä voisi pohtia myös, kuinka Internet on vaikuttanut ravintoloiden varauskäytäntöisin netin aikakaudella. Tutkimuksessa voisi myös selvittää, kuinka Internetissä tehdyistä varauksista saisi sitovampia.

Tämän opinnäytetyön tuloksista voi jatkotyönä jalostaa esimerkiksi budjetointiin liittyen. Työssä voisi tehdä tarkat laskelmat keskiarvallisesti saapumatta jättämisen aiheuttamasta haitasta ja lukua voisi käyttää taloudellisessa suunnittelussa. Monissa paikoissa no-show on suurempi ongelma ja mikäli sille ei ongelmaa poistavaa ratkaisua löydy, voisi taloudellista haittaa käyttää suunnittelussa, mikä tekisi ongelmasta ravintolan budjetointiin apuvälineen. Taloudellisen näkökulman opinnäytetyö voisi käyttää tätä työtä osittain tai kokonaan apuvälineenä selvityksessä tai produktissa.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13-14. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Eräsalo, U & Restamark Oy. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Hansaprint Direct Oy. Vantaa.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 5. tarkistettu painos. Hansaprint Oy. Vantaa.

Heikkilä, P. & Viljanen, R. 2000. Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. 4. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Honkanen, V. 2014. Ravintolaan jäi menemättä – lasku tulee silti. Taloussanomat. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/oma-raha/2014/09/19/ravintolaan-jai-menematta-lasku-tulee-silti/201413061/139>. Luettu: 11.2.2016

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Tammi. Helsinki.

Kauppalehti 2015. Marcante Oy:n tulos nousi voitolliseksi liikevaihdon kohtalaisesta laskusta huolimatta. Luettavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20150501/14329144728740&liikevaihtoluokka=2&toimiala=&paikkakunta>. Luettu: 26.4.2016.

Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. Analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. 6. painos. Oy Rastor Ab. Helsinki

Krashinsky, S. 2015. Turning tables: How technology is shaking up restaurant reservations and profits. The Globe and Mail. Luettavissa:

<http://theglobeandmail.com/report-on-business/industry-news/marketing/restaurateurs-turn-tables-with-apps-to-tackle-revenue-sapping-no-shows/article23398249> Luettu: 5.10.2016.

- Matkailuseminaari. 18.4.2013. Ravintola-ala on mullistunut viime vuosikymmeninä. Ruoka ja Matkailu. Luettavissa:
<https://ruokajamatkailu.wordpress.com/2013/04/17/ravintola-ala-mullistunut-viime-vuosikymmenina/>. Luettu: 23.4.2016.
- McKeever, A. 2013. How restaurants can deal with no show dinners. Vox Media, Inc. Luettavissa:
<http://www.eater.com/2013/4/22/6445903/how-restaurants-can-deal-with-no-show-diners>.
Luettu: 11.2.2016
- Mokkila, M. 2013. Käyttämätön pöytävaraus voi tulla kalliiksi – ravintolat suunnittelevat sanktioita. Yle. Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/kayttamaton_poytavaraus_voi_tulla_kalliiksi__ravintolat_suunnittelevat_sanktioita/6955149. Luettu: 11.2.2016
- Nousiainen, A. 2014. Ravintolat alkavat periä maksua peruuttamattomista pöytävarauksista. Helsingin Sanomat, a Sanoma company. Luettavissa:
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1411093778992>. Luettu: 11.2.2016
- Oh, J. & Su, X. 2012. Pricing Restaurant Reservations: Dealing with No-Show. University of Pennsylvania. Philadelphia. Luettavissa:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2169567. Luettu: 11.2.2016.
- Oxford University Press. 2016. Definition of no-show in English. Luettavissa:
<http://en.oxforddictionaries.com/definition/us/no-show>. Luettu: 26.4.2016.
- Reddy, S. 2012. Knives are out for no-show diners. THE WALL STREET JOURNAL. Luettavissa:
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304537904577279440886182260.html>.
Luettu: 24.4.2016.
- Rhys, G. 2015. HK\$ 3,500 for a no-show: Hong Kong restaurants try to make reservations stick. South China Morning Post Publishers Ltd. Luettavissa:
<http://www.scmp.com/lifestyle/food-drink/article/1788237/hk3500-no-show-hong-kong-restaurants-try-make-reservations>. Luettu: 11.2.2016.
- Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieliseen markkinointiin. Talentum Media Oy. Helsinki.

Routio, P. 2007. Tapaustutkimus. Taideteollinen korkeakoulu. Luettavissa:
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/071.htm>. Luettu: 10.5.2016.

Schiffman, L., Kanuk, L. & Hansen, H. 2012. Consumer behaviour a European outlook. 2. painos. Pearson Education. Harlow.

Schrager, A. 2015. Restaurant reservations are broken, and here's a simple way to fix them. Quartz, a division of the Atlantic Monthly Group, Inc. New York. Luettavissa:
<http://qz.com/383261/an-elegant-solution-to-our-terrible-online-restaurant-reservation-landscape>. Luettu: 13.10.2016.

Sillanpää, M. 2002. Säännöstelty huvi. Suomalainen ravintola 1900-luvulla. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki.

Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. & Hogg, M. 2013. Consumer behavior A European Perspective. 5. painos. Pearson Education. Harlow.

Wilkie, W. 1994. Consumer behavior. 3.painos. Wiley. Hoboken.

Liitteet

Liite 1. Ravintola Ainon asiakasmäärät

	Varausasiakkaat	Walk-in asiakkaat	Kokonaisasiakasmäärä	No-show asiakkaat
21.10.2015	45	63	108	4
26.10.2015	37	49	86	
27.10.2015	64	0	40	
28.10.2015	38	43	81	
	184	155	339	
2.11.2015	28	31	59	
3.11.2015	56	31	87	
4.11.2015	35	32	67	
9.11.2015	26	52	78	
10.11.2015	34	32	66	4
11.11.2015	46	36	82	
16.11.2015	10	51	61	
17.11.2015	69	11	80	
18.11.2015	22	33	55	
23.11.2015	28	21	49	
24.11.2015	57	25	82	
25.11.2015	46	12	58	
30.11.2015	25	23	48	
	482	390	872	
1.12.2015	44	34	78	4
2.12.2015	33	20	53	
7.12.2015	62	47	109	
8.12.2015	101	65	166	
9.12.2015	146	13	159	
14.12.2015	103	47	150	
15.12.2015	107	41	148	
16.12.2015	131	31	162	
21.12.2015	55	71	126	
22.12.2015	12	27	39	4
28.12.2015	6	37	43	
29.12.2015	5	58	63	
30.12.2015	18	56	74	
	823	547	1370	
4.1.2016	14	58	72	
5.1.2016	31	41	72	
6.1.2016	10	63	73	
11.1.2016	15	26	41	
12.1.2016	50	18	68	
13.1.2016	27	12	39	
18.1.2016	65	27	92	6
19.1.2016	32	23	55	
20.1.2016	63	0	63	
25.1.2016	51	26	77	
26.1.2016	54	34	88	
27.1.2016	30	28	58	

8.5 Liite 2. Ravintola Ainon varausmäärät

Varaukset	Päivämäärä	Varausmäärät	No-Show varaukset
Keskiviikko	21.10.2015	3	1
Maanantai	26.10.2015	6	
Tiistai	27.10.2015	11	
Keskiviikko	28.10.2015	8	
Yhteensä		28	
Maanantai	2.11.2015	7	
Tiistai	3.11.2015	6	
Keskiviikko	4.11.2015	6	
Maanantai	9.11.2015	6	
Tiistai	10.11.2015	9	2
Keskiviikko	11.11.2015	13	
Maanantai	16.11.2015	4	
Tiistai	17.11.2015	5	
Keskiviikko	18.11.2015	8	
Maanantai	23.11.2015	8	
Tiistai	24.11.2015	11	
Keskiviikko	25.11.2015	11	
Maanantai	30.11.2015	4	
Yhteensä		98	
Tiistai	1.12.2015	10	1
Keskiviikko	2.12.2015	8	
Maanantai	7.12.2015	11	
Tiistai	8.12.2015	19	
Keskiviikko	9.12.2015	24	
Maanantai	14.12.2015	18	
Tiistai	15.12.2015	19	
Keskiviikko	16.12.2015	28	
Maanantai	21.12.2015	14	
Tiistai	22.12.2015	4	1
Maanantai	28.12.2015	2	
Tiistai	29.12.2015	1	
Keskiviikko	30.12.2015	6	
Yhteensä		164	
Maanantai	4.1.2016	2	
Tiistai	5.1.2016	6	
Keskiviikko	6.1.2016	3	
Maanantai	11.1.2016	3	
Tiistai	12.1.2016	8	
Keskiviikko	13.1.2016	7	
Maanantai	18.1.2016	11	6
Tiistai	19.1.2016	3	
Keskiviikko	20.1.2016	11	
Maanantai	25.1.2016	10	
Tiistai	26.1.2016	10	
Keskiviikko	27.1.2016	8	

Liite 3. Ravintola Ainon myynnit

Myynnit	Myynnit	Keskiarvo
21.10.2015	8 369,65 €	
26.10.2015	4 704,90 €	
27.10.2015	5 125,60 €	
28.10.2015	4 787,85 €	
	22 988,00 €	5 747,00 €
2.11.2015	3 479,70 €	
3.11.2015	6 440,54 €	
4.11.2015	4 526,80 €	
9.11.2015	4 854,67 €	
10.11.2015	3 636,58 €	
11.11.2015	5 361,83 €	
16.11.2015	3 864,70 €	
17.11.2015	6 290,06 €	
18.11.2015	3 258,50 €	
23.11.2015	3 121,58 €	
24.11.2015	5 224,15 €	
25.11.2015	4 753,54 €	
30.11.2015	2 406,20 €	
	57 218,85 €	4 401,45 €
1.12.2015	4 654,25 €	
2.12.2015	2 824,90 €	
7.12.2015	5 759,70 €	
8.12.2015	9 526,50 €	
9.12.2015	12 500,65 €	
14.12.2015	10 214,50 €	
15.12.2015	9 444,80 €	
16.12.2015	10 596,55 €	
21.12.2015	6 720,10 €	
22.12.2015	2 425,72 €	
28.12.2015	2 637,15 €	
29.12.2015	3 482,40 €	
30.12.2015	4 316,60 €	
	85 103,82 €	6 546,45 €
4.1.2016	3 595,20 €	
5.1.2016	4 092,15 €	
6.1.2016	3 858,30 €	
11.1.2016	1 926,55 €	
12.1.2016	4 766,15 €	
13.1.2016	2 511,40 €	
18.1.2016	4 385,20 €	
19.1.2016	3 476,30 €	
20.1.2016	5 427,55 €	
25.1.2016	4 023,20 €	

Liite 4. Henkilöstökulut ja tehot

Tehot	€/h
Lokakuu	72,06 €
Marraskuu	71,90 €
Joulukuu	97,20 €
Tammikuu	73,80 €
Helmikuu	76,79 €
Maaliskuu	71,36 €

Henkilöstökulut kuukausittain	Todelliset määrät	Maanantai-keskiviikko
Lokakuu	52 209 €	18 273 €
Marraskuu	39 680 €	13 888 €
Joulukuu	44 920 €	15 722 €
Tammikuu	25 068 €	8 774 €
Helmikuu	26 772 €	9 370 €
Maaliskuu	31 850 €	11 148 €
	220 499 €	77 175 €