

# **Sesonkiravintolan liiketoiminnan kehittäminen**

Alexi Suomala

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Liiketalous

Tradenomi (AMK), yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Suomala, Aleks	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 11 2017
	Sivumäärä 32	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Sesonkiravintolan liiketoiminnan kehittäminen</b>		
Tutkinto-ohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ulla Luukas		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Vuonna 2016 otimme Kivisalmen Kievarin liiketoiminnan haltuun tiimiyrityksellemme Bisneralle. Olen ollut Kivisalmen Kievarin liiketoiminnan johtajana kesällä 2016 ja 2017 ja suunnitelmissa on vuoden 2018 kesä. Keskityn refleктоimaan menneitä kesiä lukujen ja yrittäjän havaintojen kautta.</p> <p>Haen tutkimukseen lisälaajuutta avoimella haastattelulla yrittäjiltä, jotka ovat samalta alalta jolla Kivisalmen Kievari toimii. Lopullinen tulos on selkeä kuva liiketoiminnan heikkouksista ja vahvuuksista. Näiden kautta tulee selkeä kuva siitä, mitä tulevaisuudessa kannattaa tehdä.</p> <p>Kivisalmen Kievari on kasvun kynnyksellä, ja painii samojen työllistämiseen ja kasvuun liittyvien ongelmien kanssa kuin muutkin pienemmät yritykset. Sain Swot-analyysiä runkona käyttäen selkeän kuvan yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista. Näitä hyödyntäen tein konkreettisia ratkaisuehdotuksia kesälle 2018.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Suomala, Aleksi	Type of publication Bachelor's thesis	Date 11 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 32	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Business development to season restaurant</b>		
Degree programme Degree program of entrepreneurship development, Tiimiakatemia		
Supervisor(s) Ulla, Luukas		
Assigned by		
<p>In year 2016 we took the business of Kivisalmen Kievari to our teamcompany Bisnera. I have been the leader of business during the summers of 2016 and 2017 and we are planning to go forward to summer 2018. I'm focusing on reflecting the last summers by stats and entrepreneur's own notices.</p> <p>I'm aiming to extend the study by interviewing other entrepreneurs who work in the same line of business as Kivisalmen Kievari works. The final result is a clear picture of weaknesses and strengths of the business. These help to get a clear picture of things that are reasonable to do in future.</p> <p>Kivisalmen Kievari is threshold of growth and like other small companies, it fights with the same problems which are employment and growth. I used SWOT-analysis to get a clear picture of the strengths and weaknesses of the business. By using this information I made concrete solution suggestions to summer 2018.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto ja tavoitteet.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusastelma .....</b>	<b>4</b>
2.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma.....	4
2.2	Tutkimusote.....	5
2.3	Aineistonkeruumenetelmät ja analyysimenetelmät .....	5
2.4	Oppiminen ja osaaminen.....	6
<b>3</b>	<b>Liiketoimintasuunnitelma ja strategia .....</b>	<b>6</b>
3.1	Liiketoimintasuunnitelman idea .....	7
<b>4</b>	<b>Kivisalmen Kievari Esittely .....</b>	<b>9</b>
4.1	Matkailu ja ravintola ala .....	10
<b>5</b>	<b>Haastattelut (Tutkimustulokset) .....</b>	<b>10</b>
5.1	Haastateltavat henkilöt .....	11
5.2	Haastattelu tulokset .....	12
5.2.1	Rekrytoinnin tarve .....	13
5.2.2	Rekrytointikanavat.....	14
5.2.3	Työsopimus ja palkkaus .....	15
5.2.4	Haastattelun tulosten analysointi.....	15
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset .....</b>	<b>16</b>
6.1	Liiketoiminta suunnitelma ja strategia ratkaisuna .....	17
6.2	Strategia kesälle 2018.....	18
6.2.1	SWOT-analyysi .....	18
6.2.2	Vahvuudet.....	18
6.2.3	Heikkoudet.....	20
6.2.4	Mahdollisuudet.....	20

	2
6.2.5 Uhat .....	21
6.3 Miten tämä tehdään käytännössä .....	22
6.3.1 Vahvuuksien käyttäminen kesällä 2018.....	22
6.3.2 Asiakkaiden sitouttaminen kesällä 2018.....	23
6.3.3 Käytännön järjestelyt.....	23
6.4 Reliabiliteetti ja Validiteetti.....	24
<b>7 Pohdinta .....</b>	<b>25</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>29</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>32</b>
Liite 1. Kivisalmen Kievarin kesän myynnit ja voitot .....	32

**Kuviot**

Kuvio 1. Liiketoimintasuunnitelman sisältö (Yrityssuomi, 2017b).....	8
Kuvio 2. Haastatteluiden tulosten tiivistys kolmeen teemaan.....	12
Kuvio 3. Haastateltavien yrittäjien henkilöstön palkkaamiseen liittyvät teemat.....	13
Kuvio 4. SWOT-analyysi Kivisalmen Kievarin liiketoiminnasta .....	18
Kuvio 5. Keskeiset strategiset kehityskohdat kesälle 2018. ....	22

**Taulukot**

Taulukko 1. Kivisalmen kievarin liikevaihdon kehitys viimeiseltä neljältä vuodelta.....	9
Taulukko 2. Haastateltavien yrittäjien rekrytointikanavien käyttö% .....	14

# 1 Johdanto ja tavoitteet

Vuonna 2016 otimme Kivisalmen Kievarin liiketoiminnan haltuun tiimiyrityksellemme osuuskunta Bisneralle. Olen ollut Kivisalmen Kievarin liiketoiminnan johtajana kesällä 2016, 2017 ja tämä opinnäytetyö keskittyy refleктоimaan menneitä kesiä lukujen ja yrittäjän havaintojen kautta. Haen tutkimukseen lisälaajuutta avoimella haastattelulla yrittäjiltä, jotka ovat samalta alalta jolla Kivisalmen Kievari toimii. Lopullinen tulos on selkeä kuva liiketoiminnan heikkouksista ja vahvuuksista, ja sitä kautta pohdinnan kautta kuva siitä mitä tulevaisuudessa kannattaisi tehdä.

Opinnäytetyön laajempi kokonaisuus liittyy yhteiskunnallisesti merkittävään ongelmaan. Suurin osa suomen yrityksistä on alle 10 työntekijän yrityksiä (Yrittäjät, 2017) Uudet työpaikat tulevat pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Kivisalmen Kievari on kasvun kynnyksellä, ja painii samojen työllistämiseen ja kasvuun liittyvien ongelmien kanssa kuin muutkin pienemmät yritykset. Opinnäytetyössä pureudun nimenomaan Kivisalmen Kievarin kautta ongelmien kimppuun, ja lopputuloksen on selkeä kuva niistä pullonkauloista, jotka estävät yrittäjiä palkkaamasta lisätyövoimaa kasvun keinona.

Keskityn tutkimaan yritysten kehitystä pienestä toimijasta matkaa siihen pisteeseen, että työntekijän palkkaaminen tulee ajankohtaiseksi yritystoiminnan kehittämisen toimenpiteenä. Tämän takia ydinluvut, kuten liikevaihto ja henkilöstön määrä ovat tärkeitä, jotta pystyn suoraan peilaamaan niitä Kivisalmen Kievarin tilanteeseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymys rajoittuukin siihen, että miten kehitän Kivisalmen Kievarin liiketoimintaa kasvun näkökulmasta.

## 2 Tutkimusastelma

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön suunniteltu tutkimusongelma oli, ”Kuinka kehitän Kivisalmen Kievarin liiketoimintaa”. Tarkensin tutkimuksen ongelman kiteyttäen, niin että tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmaa käsitellään niin käytännön läheisesti, että pystyn

vastaamaan suoraan kysymykseen, että mitä kannattaa tehdä seuraavaksi, jotta Kivisalmen Kievarin liiketoiminta kehittyy. Tutkin opinnäytetyössä yrityksen nykytilaa ja mahdollisia kehityskohteita erilaisten työkalujen avulla.

Opinnäytetyön tavoite on saada konkreettisia kehityskohtia Kivisalmen Kievarin liiketoiminnasta. Opinnäytetyö on osaltani onnistunut, kun olen pystynyt kaivamaan yrityksestä tärkeimmät tiedot, jotta pystymme tekemään luotettavan ja uskottavan kuvan yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Tästä tulee näkyvänä tuloksena toimintasuunnitelma kesälle 2018.

## 2.2 Tutkimusote

Opinnäytetyö on tehty laadullisella tutkimusotteella eli kvalitatiivisella otteella. Tutkimus kannatti ehdottomasti laadullisena tutkimuksena määrällisen sijaan, koska tutkimusongelma voi muuttua tutkimuksen edetessä ja koska pyrin ymmärtämään nimenomaan Kivisalmen Kievarin liiketoimintaa ja pureutua siitä löytyviin kehityskohtiin käyttäen teoriaa keinona ymmärtää liiketoiminnan kehitystä paremmin.

## 2.3 Aineistonkeruumenetelmät ja analyysimenetelmät

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmät valikoituivat Jorma Kanasen (2008) kirjasta, eli havainnoinnista, haastatteluista, dokumenteista, toiminta- ja tapaustutkimuksista. Käytin havainnointia, haastattelua ja yrityksestä saatuja dokumentteja (liite 1) tiedonkeräämiseen.

Tämä opinnäytetyö on aineistolähtöinen tutkimus, koska aineisto ohjaa tutkimusta. Aineistona käytän Kivisalmen Kievarista saatuja tietoja, 5 henkilölle tehtyjä avoimia haastatteluita ja havainnointia yrityksen työntekijänä tekemistäni huomioista. On syytä mainita tutkimuksen prosessi avoimesti, koska se on kokonaisuudeltaan todella ”joustava” (Kananen, 2008)

Tutkimuksen analyysimenetelmä on tavoitteeltaan ymmärtämiseen pyrkivää. Käytän omaa subjektiivista kokemusta, jota olen saanut yrittäjyysopintojen aikana ja



työskennellessäni Kivisalmen Kievarilla yrittäjänä kahtena kesänä. Pysin ymmärtämään aineistoa oman kokemuksen kautta koska, toimiessani johtaja asemassa yrityksessä kahtena kesänä, olen saanut todella hyvän kokonaiskuvan yrityksestä ja sen ongelmista ja tätä kautta pystyn hyvin ymmärtämään ja avaamaan saatuja haastattelu tuloksia ja muuta aineistoa suoraan peilaten Kivisalmen Kievarin kokemuksiin. Tämä sopii hyvin saatuun koulutukseen, koska tiimiakatemiolla kokemusten jakaminen on tärkeimpiä oppimismenetelmiä. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa ei ole järkevää käyttää tilastollisia analyysimenetelmiä. Laadullisen tutkimukseen vaadittava ote on analyyttisyys ja luovuus eli ne ovat huomattavasti joustavampia kuin yksioikeisen kvantitatiivisen tutkimuksen. (Kananen, 2008)

## 2.4 Oppiminen ja osaaminen

Oppiminen ja osaaminen on saanut pohjan tiimiakatemialta, jossa oppiminen perustuu Nonakan ja Takeuchin (1995) Hiljaisen tiedon teoriaan. Osaaminen ja tieto jakautuvat yhteisön sisällä arjessa. Eli yhdessä tekemisen, olemisen ja elämisen kautta. Ohjeet ja neuvot jotka on kirjoitettu ja kerrottu, eivät ole niin merkittäviä. Paras oppimisympäristö rakentuu, kun ihmiset voivat jakaa kokemuksia, tunteita ja ajatuksia ja näin saavat yhteyden kanssaihmiisiin. Tämä edesauttaa henkisten raja-aitojen kaatamisessa ihmisten välillä (Nonaka ja Konno, 1998). Teoriaa on käytetty tiimiakatemiolla niin, että yksilöt ovat jaettu 8-15 hengen tiimeihin, jossa jaetaan luottamuksen syvennettyä ajatuksia ja mielipiteitä kaikkien kesken.

Empiirisiä havaintoja ei tieteellisessä tutkimuksessa pidetä kuin suuntaa-antavina johtolankoina, näitä tarkasteltaessa päästään havaintojen taakse (Alasuutari, 1995). Opinnäytetyö on sen takia rakennettu omien, haastatteluiden ja dokumenttien varaan eikä pelkästään empiiristeen johtolankojen.

## 3 Liiketoimintasuunnitelma ja strategia

Kivisalmen Kievari hakee hallittua kasvua kesälle 2018. Kasvat yritykset on liitetty isossa kuvassa kansantaloudessa merkittäviin asioihin, kuten työllisyyteen, talouden

kasvuun ja kehitykseen. Nämä ovat asioita jotka mahdollistavat ”dynaamisen talouden ja kansalaisten hyvinvoinnin” (Heinonen, 2005)

Opinnäytetyössä halutaan lisätä ymmärrystä kasvusta ja liiketoiminnankehittämisestä. Yrittämisen ja liiketoiminnan perusajatusta voidaan selventää viiden asian mallina.

1. Tuote, tämä on liiketoiminnan näkyvin osa. Se voidaan valmistaa itse tai tilata. Sitä voidaan tarjota kuluttajille tai/ja toisille yrityksille.
2. Yrittäjä laittaa liiketoiminnan käyntiin, ja on tuotteen toimittaja, resursseina hänellä on oma tietämys ja muut käytettävissä olevat ihmiset ja asiat.
3. Asiakkailta on oltava tuotteelle tarve ja halu maksaa siitä. Asiakkaat voivat ostaa tuotteen kerran tai useampia kertoja.
4. Resurssit on yritykset käytettävissä olevat voimavarat. Niitä voi olla yrityksen sisäisesti tai ulkoisesti saatavilla.
5. Toimintaympäristö on yrityksen pelikenttä, jossa itse tekeminen ja myynti tapahtuvat.

Kaikki nämä asiat pitää ottaa huomioon, jos lähdetään kehittämään liiketoimintaa. Kasvua ajatellen tärkeimmät asiat ovat yrittäjät, asiakkaat ja tuotteet. (Laukkanen, 2007)

Vahva talous ja vakiintunut toiminta ovat hyviä merkkejä kasvuun lähtemisen päätökselle. Kasvu vaatii sitoutumista koko henkilökunnalta. Realistisesti ja jämäkät tavoitteet auttavat pääsemään eteenpäin esteistä, jotka tuovat haasteita matkalle (Viitala, Jylhä, 2001)

### 3.1 Liiketoimintasuunnitelman idea

Liiketoimintasuunnitelman idea on kiteyttää yrittäjälle liiketoiminnan keskeiset asiat. Se on työkalu liikeidean jalkauttamisesta markkinoille käytännössä. (Yritys suomi, 2017a) Tässä opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelmaa käytetään Liiketoiminnan kehittämisessä ja tarkemmin vielä kesän 2018 strategian suunnittelussa. Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjälle itselleen lähtökohtaisesti tehty työkalu

päätöksen teon tueksi (Puustinen. 2006) Hyvin tehty suunnitelma näyttää liiketoiminnan suunnan isossa kuvassa ja helpottaa suunnittelua.

Liiketoimintasuunnitelma parhaimmillaan myy tuotetta, viestii markkinoille, ja arvioi uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet (Ahonen, ym. 2003)

Liikeidea	•Mitä myyt? kenelle myyt? miten myyt?
Yrittäjän vahvuudet	•Osaaminen, kokemus, vahvuudet, toimialatuntemus ja verkostot.
Tuotteet ja palvelut	•Tarjottavien tuotteiden kilpailuympäristö, imago, tavoiteltu kilpailuetu, hintataso, katerakenne.
Asiakkaat ja markkinat	•Kohderyhmät, näiden ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot. Markkinna tilanne toimialalla.
Käytännön järjestelyt	•Toimitila, sijainti, tarvittavat välineet, työntekijät, mainonta ja markkinointi.
Rahoituslaskelmat	•Investoinnit, pääoman tarve ja rahoituskeinot.
Kannattavuuslaskemat	•Myyntikatelaskelmat.

Kuvio 1. Liiketoimintasuunnitelman sisältö (Yrityssuomi, 2017b)

Tässä opinnäytetyössä ei ole tarpeellista tehdä liian laajaa liiketoimintasuunnitelmaa, koska liiketoiminta ei ole uutta, tai yrittäjä vaihtunut. Tämä on tehty auttamaan strategian kehittämiseen kesälle 2018. (Yrittäjät, 2017a)

Tarkoituksen mukainen liiketoimintasuunnitelma ja strategia tässä opinnäytetyössä vastaa seuraaviin kysymyksiin;

- 1.Miten käytetään yrittäjän vahvuuksia vielä paremmin?
- 2.Miten asiakkaat sitoutetaan Kivisalmen Kievarin markkinaalueella paremmin?
- 3.Miten käytännön järjestelyillä voidaan varautua paremmin myynnin rajuun heiluntaan?

(Edu, 2013)

Nämä kysymykset ovat Kivisalmen Kievarin kannalta keskeisiä kesä 2018 liiketoiminnan kehittämisessä.

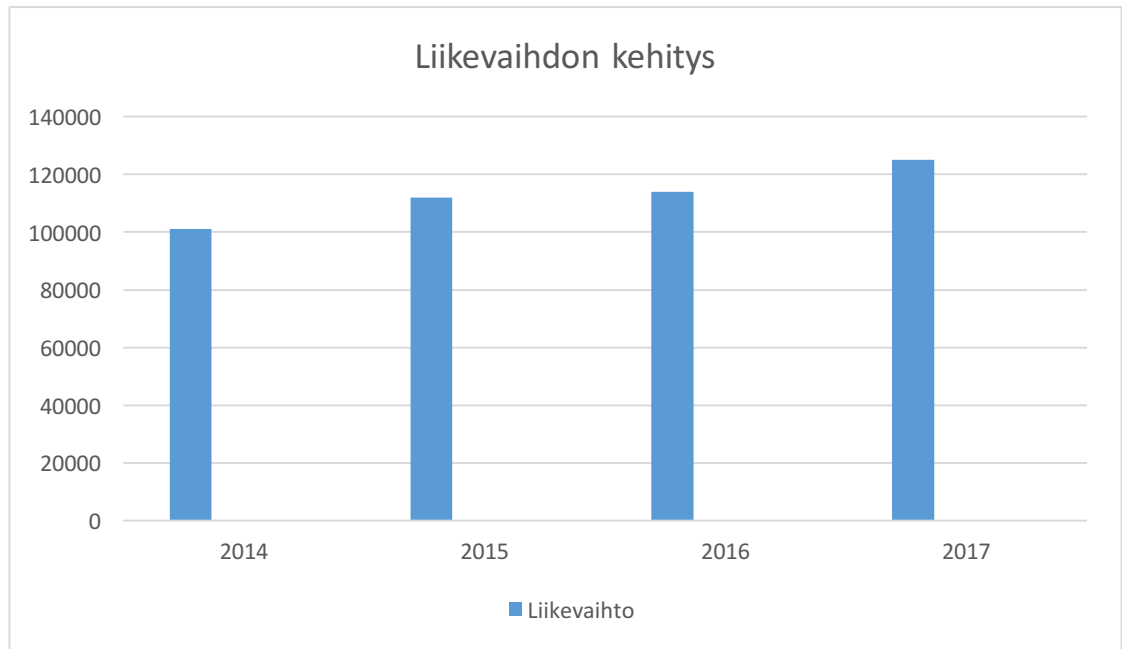
## 4 Kivisalmen Kievari Esittely

Kivisalmen Kievari on kesäravintola Konnevedellä. Ravintolan juuret ulottuvat 2000 luvun vaihteeseen. Ravintolan asiakaskunta ja liikevaihto on kasvanut tasaisesti viimeiset 10 vuotta. Liiketoiminnan omistajat ovat vaihtuneet tasaisesti noin 3 vuoden välein. Tällä hetkellä Kivisalmen Kievarin liiketoimintaa pyörittää Osuuskunta Bisnera.

Kivisalmen Kievarille ei ole palkattu työvoimaa aikasemmin ja opinäytetyön yhtenä tarkoituksena on selvittää taloudelliset realiteetit asian suhteen. Ravintola on pyörinyt kesällä 2016 ja 2017 4-5 yrittäjänä työskennelleen tiimiakatemiaisen voimin.

Liiketoiminta sisältää hampurilaisravintolan ja kioskin, jossa suurin myynti tulee alkoholin vähittäismyynnistä. Viikonloppuisin paikallinen kivisalmen huvitoimikunta järjestää perinteisiä rantakala ja elorieha tapahtumia 3 kertaa kesän aikana.

Yrityksellä on aktiivinen facebook-sivu siellä on tykkääjiä 3000 henkilöä. Markkinointi muutenkin keskittyy hyvin vahvasti sosiaalisen mediaan. Yrityksessä on kokeiltu myös perinteisiä painomateriaaleja, mutta niitä ei ole koettu taloudellisesti järkeviksi vaihtoehtoiksi.



Taulukko 1. Kivisalmen kievarin liikevaihdon kehitys viimeiseltä neljältä vuodelta

## 4.1 Matkailu ja ravintola ala

Kivisalmen Kievari toimii matkailu ja ravintola alalla, tarkemmin kievari on anniskelu ja ravitsemusliike. Kotimaan matkailun kehitys on näkynyt jo selvästi ravintolan asiakasmäärien kasvussa. 10 kilometrin päässä toimiva Etelä-Konneveden kansallispuisto on alkanut kerätä kävijöitä ja se näkyy todella positiivisesti seudulla. (Etelä-Konnevesi, 2017)

Mara Ry tekemän tutkimuksen mukaan, anniskeluravintoloiden myynnin määrä on kasvanut 5,5 % tammi-maaliskuussa vuonna 2017. Maailman parantanut talousnäköy näkyy myös suomessa kasvaneena luottamuksena, tämä johtaa suoraan kulutuksen kasvuun. Vuodelle 2018 ennustetaan tosin yksityisen kulutuskysynnän vaimenneista, koska palkkakehitys pysyy maltillisena ja inflaation arvioidaan nopeutuvan. Ravintola alalla on hyvät tulevaisuuden näkymät. Lisääntynyt matkailu tulee näkymään isossa kuvassa todella positiivisena asiana ravintoloissa. (Matkailu ja ravintolapalvelut mara ry, 2017)

Ravintola-ala on pohjimmiltaan palvelua, ja se vaatii kalliita työntekijöitä. Ravintolan perustamiskynnys on melko pieni, koska alkuinvestoinnit eivät yleensä ole suuria. Tämä tarkoittaa sitä, että kilpailu asiakkaista on kovaa. Yhtenä suurimmasta haasteena alalla voidaan pitää hyvän henkilökunnan saamista. Henkilökunta pitää palvelun laadun tasaisena (Ahonen, ym. 2003)

## 5 Haastattelut (Tutkimustulokset)

Haastattelut tehtiin avoimen haastattelun pariaatteella eli strukturoimattomassa haastattelussa ei johdettu haastattelua valmiilla kysymyksillä, vaan haastattelu etenee haastateltavan johdossa. Liiketoiminnan kehittäminen on todella iso aihealue, siksi pyrin enemmänkin kuuntelemaan yrittäjiä, jotta saisin mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan siitä mikä heillä on ollut merkittävää liiketoiminnan kehittämisessä.

## 5.1 Haastateltavat henkilöt

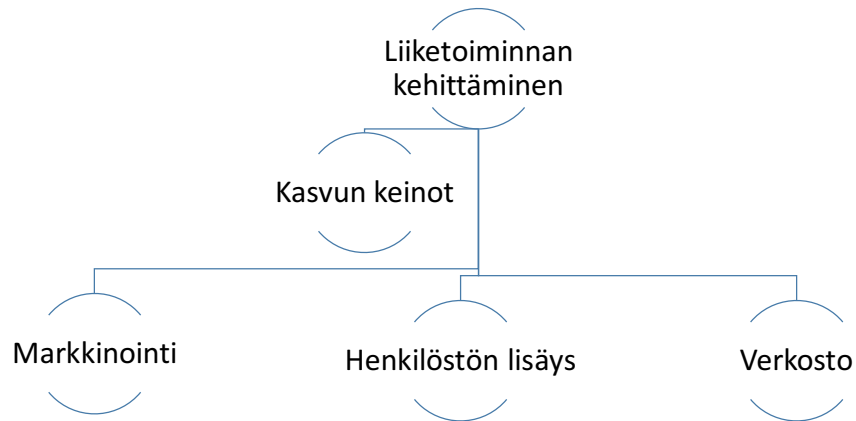
Valitsin haastateltavat laadullisen tutkimuksen perusajatusta mukaillen, eli panostin laatuun määrän sijaan. Tein haastatteluita 5 kappaletta, mutta jo tässä vaiheessa vastaukset alkoivat toteuttaa samaa rataa. Haastattelusta oli helposti löydettävissä liiketoiminna kehittämisen kannalta pullonkauloja.

Valitsin haastateltavat seuraavien kriteerien mukaan

1. Henkilömäärältään samassa kokoluokassa oleva ravintola
2. Maantieteellinen markkinaalue sama
3. Ravintola ollut toiminnassa vähintään 3 vuotta

Haastattelin 5 ravintola alan yrittäjää. Yritysten henkilöstökoko vaihteli 3-10 henkilö välillä, ja tämän lisäksi kaikilla on lista kiireapulaisista. Saman suuruinen henkilöstömäärä kertoo että painimme samassa sarjassa ja juuri heidän näkemyksensä ovat opinäytetyön kannalta merkittäviä. Pidin todella tärkeänä että haastateltavat yrittäjät toimivat samalla maantieteellisellä markkina aluella kuin Kivisalmen Kievari, koska painimme samojen pienten markkinoiden aiheuttaminen ongelmien kanssa. Kolmas kriteeri liittyi jatkuvuuteen, eli hain ravintoloita jotka ovat olleet toiminnassa vähintään kolme vuotta. Tämä takaa todennäköisesti sen että ravintolabisnes on ollut kannataavaa liiketoimintaa.

## 5.2 Haastattelu tulokset



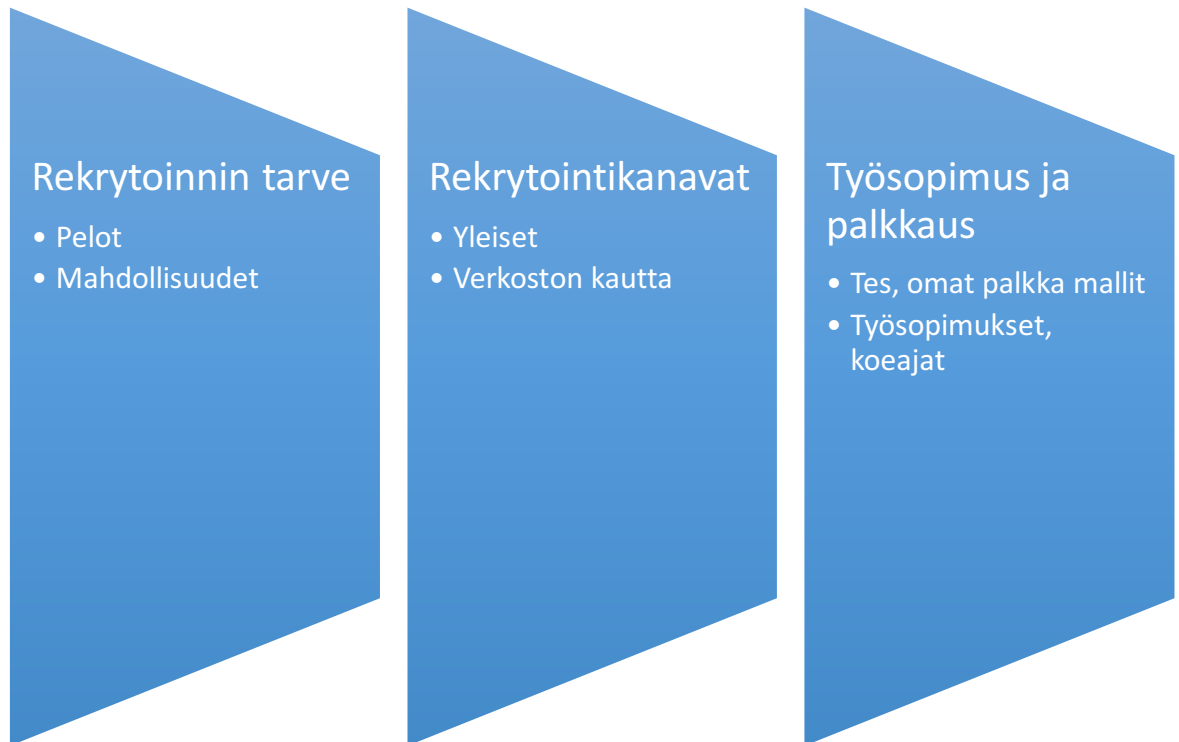
Kuvio 2. Haastatteluiden tulosten tiivistys kolmeen teemaan.

Kaikkien yrittäjien kanssa keskustelu päättyi jossain kasvuin keinoihin liiketoiminnan kehittämisessä. Jaottelin haastettuja tulokset vielä kolmeen ala teemaan. Markkinointi, henkilöstön lisäys ja verkosto.

Markkinoinnista haastateltavat kertoivat digitaalisuuden murroksesta. Monet olivat käyttäneet ennen lehteä ja olivat nyt siirtyneet sosiaalisen median pariin. Kaikki ovat nykyisin sosiaalisessa mediassa, mutta niiden käyttö on vielä yrittäjien mukaan heikkoa ajanpuutteen ja heikon osaamisen takia. Tämä joka tapauksessa koettiin tärkeäksi osaksi yrityksen kasvua jota ei voida jättää huomitta.

Verkoston tärkeys korostui kaikkien haastateltavien kanssa. Yhteistuotanto tapahtumien järjestämisessä on tuonut lisätuloja kaikille, jotka sitä on kokeillut. Verkosto on tarjonnut myös kiireapulaisia kaikille yrittäjille, eli se on tarjonnut joustavuutta. Etelä-Konneveden kansallispuiston läheisyydessä olevat yritykset ovat kokoontuneet usein yhdessä ja miettineet, miten tietoa eri palveluista saadaan paremmin asiakkaille. Tämä on johtanut siihen, että kansallispuistossa olevat asiakkaat ovat paremmin löytäneet palveluiden äärelle.

Henkilöstön palkkaus herättivät ylivoimaisesti eniten puheen aihetta, se oli selvästi liiketoiminnan kehittämisen kannalta ajatuksia herättävä asia. Siinä nousi esiin monta ongelmaa, joihin ei ole suoraa vastausta.



Kuvio 3. Haastateltavien yrittäjien henkilöstön palkkaamiseen liittyvät teemat.

### 5.2.1 Rekrytoinnin tarve

Rekrytoinnintarve nousi esiin siinä vaiheessa, kun yrittäjät kokivat, että kysyntää on tarpeeksi uusille apukäsille. Yrittäjistä lykkäsivät palkkaus päätöstä viimeiseen asti, ja siinä vaiheessa, kun ei oma aika enää yksinkertaisesti riittänyt oli rekrytointi laitettava käyntiin. Tämä on yleinen ilmiö suomessa, yrittäjät kokevat työntekijän palkkauksen todella sitovaksi. Yle teki 276 yrittäjälle kyselyn jossa selvitettiin mitkä ovat ne palkkauksen esteet. Esiin nousi seuraavia asioita;

Työllistämisen sivukulut koetaan suomessa isoiksi. Varsinkin ensimmäisen työntekijän palkkaus vaati yrittäjiltä selkeän harppauksen liiketoiminnassa.

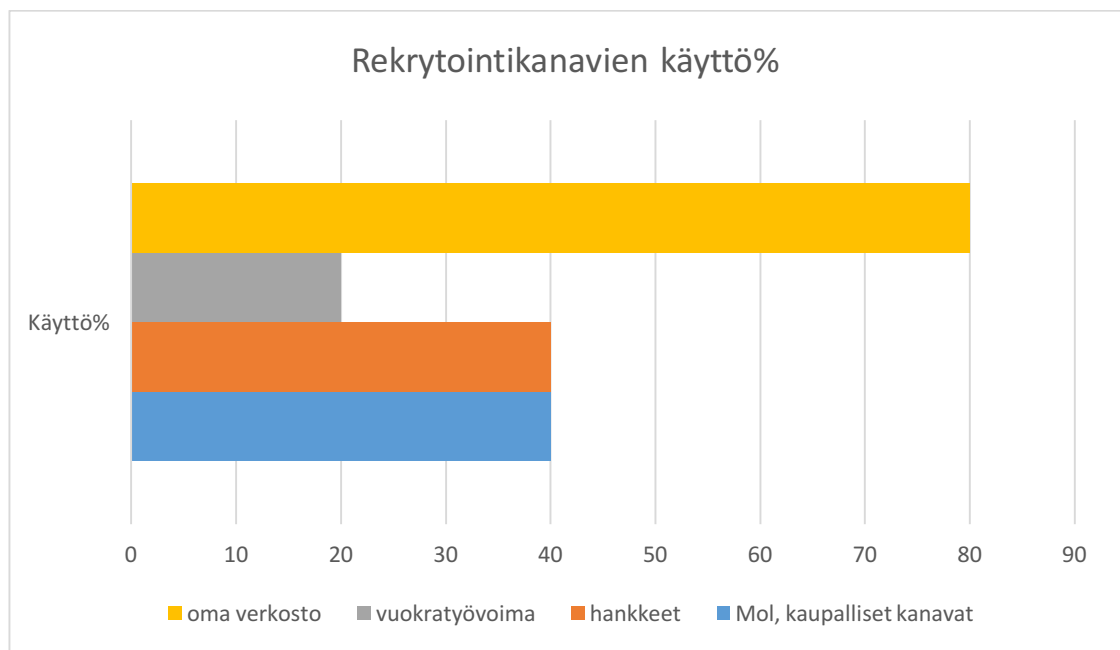
Väärän työntekijän palkkaus pelottaa todella paljon. Yrittäjät kokevat, että irtisanominen on aivan liian hankalaa, joten epäonnistumisen pelko estää hyvienkin ehdokkaiden palkkauksen.



Lyhyet työsuhteet tuntuvat olevat hankala saada toimimaan kannustinloukkujen takia. Moni yrittäjä palkkasi mielellään apua aina kun töitä on enemmän tarjolla. Ulkoistaminen on myös noussut esiin sen helppouden takia. Tilaat apukäsiä toiselta yritykseltä, kun siihen on selkä tarve. (Yle ,2015)

Rekrytinnin mahdollisuudet taas ovat selvät haastateltaville yrittäjille. Rekrytointi on selvästi keino hakea kasvua yritykselle, toinen kaikkien mainitsema etu oli yrittäjän ajan vapautuminen.

### 5.2.2 Rekrytointikanavat



Taulukko 2. Haastateltavien yrittäjien rekrytointikanavien käyttö%

Haastateltavat yrittäjät käyttivät ahkerasti omia verkostojaan uuden työntekijän etsimisessä. Tässä näkyy selvästi rekrytinnin epäonnistumisen välttely. (Yle, 2015) Kaikki yrittäjät kertoivat, että halusivat tietää työnhakijan entuudestaan, jotta palkkaaminen olisi mielekkäämpää. Vuokratyövoimaa käytettiin viimeisenä keinona, tämä koettiin helposti huonon kokemuksen aiheuttavaksi palveluksi. Haastateltavien mukaan vuokratyöntekijän osaamisen taso heittelee paljon.

Hankkeita oli käytetty 2/5 yrityksessä. Kyseessä on ollut nuoret duuniin-hanke. Hankkeen tavoitteena on puolittaa nuorisotyöttömyys Pohjois-Savon alueella vuoden 2017 loppuun mennessä. Hanke antaa palkkatukirahaa työllistämiseen, jos yritys ottaa alle 30-vuotiaan työttömän töihin. (Pohjois-Savo. 2017) Hankkeesta oli

kaksijakoiset kokemukset. Hankkeesta oli tullut hyvin tietoa ja hanke oli ollut aktiivinen osapuoli, mutta tarvittavien lomakkeiden täytössä ja rahan saapumisessa on ollut toivomisen varaa.

Mol ja kaupalliset kanavat ovat olleet käytössä, varsinkin kuin omasta verkostosta ei ole löytynyt sopivia työnhakijoita. Tämä kanava ei kumminkaan ole ollut kenelläkään ensimmäisenä vaihtoehtona hakea työntekijöitä.

### 5.2.3 Työsopimus ja palkkaus

Työntekijän palkkaukseen käytettiin 4/5 tapauksessa alan työehtosopimusta pohjana. Se koettiin hyväksi minimi palkaksi. Yrittäjät sanoivat maksavansa mielellään hieman enemmän kuin alan työehtosopimus suoraan määrää. Koeaikaa pidettiin hyvänä käytäntönä yrityksen ja työntekijän tutustumisvaiheessa. Koeajan aikana työntekijällä ja yrittäjällä on mahdollisuus purkaa työsuhde päättymään heti. (Työsuojelu, 2017a) Tämän jälkeen työntekijä jatkoi määräaikaisella tai vakituisella työsopimuksella tarpeen mukaan. (Työsuojelu, 2017b)

### 5.2.4 Haastattelun tulosten analysointi

Ymmärsin että samalla alalla toimivat yritykset painivat hyvin pitkälti samojen ongelmien kanssa. Ravintola alalla kaikki kokivat, että tasaisuus puuttuu, eli välillä on todella kiire ja taas hiljaiset päivät ovat todella tappiollisia. Näihin varautuminen on osaksi taitoa ja osaksi tuuria. Sää tiedotusta seuraamalla ja ympärillä olevien tapahtumista selvää ottamien on yrittäjien mielestä ensimmäiset tarkistettavat asiat. Liiketoiminnan kehittäminen ja kasvun keinot liittyvät vahvasti tämän ongelman ratkaisemiseen.

Hiljaiset päivät ovat tappiollisia, koska työntekijöille pitää tehdä työvuoro listat tietämättä sää tiedotuksista mitään. Pahimmillaan viikonloppuna ravintolassa on 5 henkilöä töissä ja kenellekään ei ole töitä tehtäväksi. Näitä ongelmia on lähdetty ratkaisemaan seuraavilla keinoilla; palkaton vapaapäivä, valmistavien töiden teettäminen ylimääräisillä työntekijöillä, koulutus hetkillä ja ravintolan parannustoilla.

Markkinointi on pidetty yhtenä keinona tasoittaa huonoja päiviä. Yrittäjät ovat tehneet sadepäiville omia tarjouksia ja näitä on markkinoitu ravintolan Facebook-sivulla. Tämä keino on koettu melko toimivaksi.

Kiireiset päivät tuovat toisenlaiset ongelmat esiin. Raaka-aineiden riittävyys on kaikkien huolena, kun sattuu kova myyntipäivä. Tässä apuna on paikalliset kaupat josta voi käydä hakemassa täydennystä. Kaupasta haetut raaka-aineet tosin huonontavat selkeästi myyntikatetta, tästä syystä sitä ei pidetä ratkaisuna ongelmaan. Vielä suurempi ongelma oli työvoiman saaminen lyhyellä varoitusajalla. Kaikille oli tullut vastaan tilanne, jossa yrittäjä ymmärsi, että lisäkäsiä tarvitaan. Ongelma on siinä, että tämän tajuaa vasta samana päivänä ja harvoin työntekijät pystyvät tulemaan muutaman tunnin varoitusajalla. Tähän yksi ratkaisu oli se että, yrittäjä yrittää pitää kiireiset päivät mahdollisimman väljinä, jotta pääsee tarvittaessa hätiin.

Rekrytoinnin ja verkoston tärkeys nousi esiin tämän ongelman ratkaisussa. Kiirepäivinä on hyvä olla useampi henkilö, jota voi kysyä töihin lyhyellä varoitusajalla. Verkoston kautta yrittäjät ovat kysyneet muilta ravintoloilta työntekijöitä kiirepäivinä ja tämä on koettu hyväksi tavaksi.

Haastatteluiden kautta ymmärsin että, omat kokemukset ja ajatukset olivat hyvin samalaisia kuin, saman alan yrittäjillä. Haastattelu oli silti ehdottoman tärkeää tehdä, koska omia ajatuksia voi pitää vain johtolankoina, ja tämän haastattelun kautta sain vahvistuksen omiin ajatuksiin. Opinnäytetyön laadun ja vakuuttavuuden kannalta haastattelu osuus oli välttämätön.

## **6 Tutkimustulokset**

Tässä Opinnäytetyössä lähtökohtana oli selvittää Kivisalmen Kievarin nykyinen tilanne, hyödyntämällä yrittäjän omia kokemuksia ja yritykseltä saatuja dokumentteja. (liite 1) Haastattelulla vahvistettiin yrittäjän omia kokemuksia ja ajatuksia ravintola alalla olevista ongelmista ja niiden ratkaisusta. Tämän lisäksi etsin saatujen tutkimustuloksien perusteella tutkimuksia aiheesta. Tutkimustulosten perusteella tein Kivisalmen Kievarille Liiketoimintasuunnitelman ja strategian, jossa keskitytään kesän 2018 käytännön järjestelyihin ja yrittäjän vahvuuksiin.

## 6.1 Liiketoiminta suunnitelma ja strategia ratkaisuna

Kevyt ja tähän opinnäytetyöhön riittävä liiketoimintasuunnitelma antaa lukijalle kuvan Kivisalmen Kievarin perusliiketoiminnasta. (Yrittäjät, 2017b)

### 1. Mistä asiakkaat ja keitä he ovat? Miten saan heidät kiinni?

Kivisalmen Kievarin asiakkaita ovat suurimalta osin paikalliset mökkiläiset ja vakituiset asukkaat. Ravintola on vain kesä-elokuussa auki. Asiakkaat haluavat keretä käydä syömässä ainakin kerran kesässä ravintolassa, lähempänä asuvat käyvät useamminkin. Hyviä tapoja saada asiakkaisiin kontakti, on pitää yrityksen Facebook-sivua aktiivisena. 3000 Facebook-sivun tykkääjästä 60% asuu tai viettää kesäaikaa 50 kilometrin säteellä ravintolasta, eli tämä on todella tehokas tapa viestiä potentiaalisille asiakkaille.

### 2. Mistä raha? Millä kaikilla tavoilla saan myyntiä?

Kesän alkuinvestoinnit ovat todella pienet, kahtena edellisenä kesänä on pärjännyt 2000 euron aloitus rahalla. Myynti koostuu 70% ruosta ja 30% alkoholin myynnistä. Perusliiketoiminta on ravintolan pyörittämistä 10-21 välisenä aikana, tämän lisäksi järjestetään kesän aikana 4-6 tapahtumaa, joka kasaa seudun asukkaat viettämään aikaa. Nämä tapahtumat ovat varsinkin alkoholin myynnin kannalta tärkeitä.

### 3. Onko Kysyntää? Miksi kukaan kiinnostuisi tuotteestani? Millainen kysyntä markkinoilla on?

Ravintolan palvelut ja tuotteet kelpaavat hyvin asiakkaille. Päivinä jolloin ei sada on ravintola yleensä täynnä. Kivisalmen Kievari on sijainniltaan hyvällä paikalla. Lähimmät palvelut ovat yli 15 km päässä. Yrittäjien tekemän kyselyn mukaan mökkiläiset ja paikalliset haluavat käyttää ravintolaa, että se pysyisi kesästä toiseen toiminnassa. Kievari toimii matkailu ja ravintola alalla, ja se on ollut kasvussa johtuen parantuneesta taloustilanteesta ja kotimaan matkailunlisääntymisestä. (Matkailu ja ravintolapalvelut mara ry, 2017b)

## 6.2 Strategia kesälle 2018

### 6.2.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi tehtiin havainnoimalla ja kyselemällä kivisalmen kievarin yrittäjiltä heidän näkemyksiään SWOT-analyysin kysymyksiin.

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa. Se on yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysin kohteena voi olla jonkin yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. (Mullins, 2006)



Kuvio 4. SWOT-analyysi Kivisalmen Kievarin liiketoiminnasta

### 6.2.2 Vahvuudet

Vahvuuksissa suurimmaksi vahvuudeksi nousi tuote ja tekijät. Kivisalmen Kievari on pyörinyt pitkään tiimiakatemiaalaisten alla, eli kaikkea on leimannut yrittäjämäinen ote tekemiseen. Itse suorittava työ on todella rankkaa ja hektistä välillä, joten silloin on tärkeää ymmärtää yrittäjän näkökulma asiaan eli kiireisten päivien myynti kattaa hieman heikompien päivien myyntivajeen. Yrittäjien tekemän kyselyn mukaan Kivisalmen Kievarin yrittäjät eivät tee poikkeusta. Yli 1000 yrittäjälle tehdyn

kysymyksen mukaan lähes puolet tekee yli 50 tuntista työviikkoa ja sama määrä kokee joskus ylirasitusta. Tähän ei kumminkaan haeta apua, vaan kärvistellään. (Yrittäjät Gallup, 2017a) Yrittäjien toimeentulo on vahvasti myynnistä kiinni, se tuo paljon stressiä.

Laadukas tuote on muodostunut viimeisen 5 vuoden aikana. Ravintolassa on tarjoiltu burgereita 6 vuotta ja 3 eri yrittäjää on ollut sinä aikana pyörittämässä sitä. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotetta on ollut kehittämässä 12 eri yrittäjää useamman kesän ajan. Kanban-malli kuvaa hyvin jatkuvan kehityksen teoriaa. Se perustuu kolmeen ydinperiaatteeseen

1. Aloita millä pystyt

2. Hae vähittäistä muutosta

3. Kunnioita, nykyisiä prosesseja, rooleja, velvollisuuksia.

Tämä on ollut todella tärkeää vanhojen asiakkaiden pitämiseksi tyytyväisenä. Uuden yrittäjät ovat aina kunnioittaneet tuotetta, ja haetut muutokset ovat olleet pieniä kokonaisuudessa. Toimintaa on optimoitu paljon vuosien aikana ja tilat ovat rajalliset, tämän ymmärtäminen on tärkeää. (Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja, 2014)

Myyntikatetta on hiottu vuosien aikana paljon. Liiketoiminta on ollut kasvussa joka vuosi, ja tästä syystä yritys on kilpailuttanut ruokatukun ja panimon joka kesä alussa ja tästä syystä myös kate on parantunut vuosi vuodelta. Yrittäjien taito tilata oikea määrä tuotteita eli hävikin välttely on myös isossa osassa myyntikatteen parantamisessa. (Balance Consulting, 2017)

Kivisalmen Kievari on ennen kaikkea paikallisten mökkiläisten ja vakituisten asukkaiden kesän vietto paikka. Tässä tapauksessa ravintolalla on yrittäjien tekemien kyselyiden perusteella todella hyvä maine ja tästä syystä asiakaskunta koostuu suurimmalta osalta ihmisistä jotka käyvät ravintolassa kesän aikana enemmän kuin yhden kerran.

### 6.2.3 Heikkoudet

Pieni työporukka tuo mukanaan hyviä ja huonoja puolia. Huonoja puolia on haavoittuvaisuus. Sairastapauksen sattuessa on todella hankala saada korvaaja ravintolaan. Yrittäjät ovat muutenkin todella kovalla työkuormalla kesän ajan. Kesällä 2016 ja 2017 keskimääräinen tuntimäärä työntekijää kohden oli 800 tuntia 12 viikon ajalta eli 66,5 tuntia viikossa. (yrittäjä gallup, 2017b)

Keittiön asiakastilat sekä keittiö ovat kiireisenä päivänä liian pienet. Kivisalmen kievarilla on asiakaspaikkoja 50 kpl ja pieni keittiö. Kiireisenä päivänä asiakkaita käy syömässä noin 200 ja siihen päälle noin 100 muuta asiakasta kahvia ja kioskia käyttämässä. Ravintola on silloin tukossa ja ruokailu jonot kasvavat jopa 2 tunnin mittaiseksi.

Liiketoiminnan suunnittelu on ollut heikkoa koko Kivisalmen Kievarin toiminta ajan, koska liiketoimintaa ajatellaan projekti keskeisesti, eli mietitään kesä kerrallaan, miten toimitaan. Tämä poissulkee kaiken pitkän tähtäimen kehittämisen, ja tästä lyhyen tähtäimen suunnittelusta juohtuen ei asiakaspaikkoihin ole uskallettu investoida.

### 6.2.4 Mahdollisuudet

Paikallisten asiakkaiden sitouttaminen vieläkin paremmin. Kivisalmessa on kesän aikana 4 tapahtumaa ja ne ovat viikonloppuisin. Tapahtumiin tulee hyvin porukkaa kapasiteettiin nähden (50 asiakaspaikkaa). Kesän ajalle jää vielä monta viikonloppua tyhjäksi. Alueella ei ole 15 kilometrin säteellä mitään muuta toimintaa mutta paljon mökkejä. Rautalammilla ja Konnevedellä kesäisin asukasluku kasvaa radikaalisti. (Rautalampi, 2017) (Keski-Suomi portaali, 2009) Tästä syystä kesäasukkaiden huomioon ottaminen on olennaista liiketoiminnan kannalta.

Paikallisten yritysten kanssa tehty yhteistyö tekee yritystä tunnetuksi ja tuo asiakasvirtoja monipuolisesti. Aikaisempina kesinä Kivisalmen Kievari on tehnyt yhteistyötä Konnevedellä toimivien risteily-yritysten kanssa ja Konneveden kunnan kanssa. Risteily asiakkaat tulevat huonollakin kelillä, jos se sisältyy risteilyyn ja kunnan on ollut usein edustusretkillä Kivisalmessa. Kesälle 2018 on paljon mahdollisuuksia parantaa yhteistyö kuvioita, kuten aktiviteettien

ottaminen/järjestäminen Kivisalmessa. Suomen yrittäjien tekemän kyselyn mukaan kumppanit ja verkostoitumine ovat tärkeämpiä kasvun keinoja kuin työntekijän palkkaus. Tämä kertoo hyvin yhteistyön mahdollisuuksista moneen tarpeeseen. (Yrittäjät, 2016)

Suuremmat liiketilat tai nykyisen isontaminen näyttää pakolliselta toimenpiteeltä, jos halutaan vielä kasvattaa liikevaihtoa. Kesäravintolat ovat säiden armoilla, ja kun hyvä keli tulee, on oltava asiakaspaikkoja tarjolla, jotta pystytään palvelemaan kaikkia halukkaita asiakkaita. Kiinteistön omistajan kanssa on käyty keskusteluita asiasta, mutta kiinteistön rakennusluvut ovat hankalasti muutettavissa isommaksi. Ongelmana on myöskin investointirahan löytäminen heti kesän alussa.

### 6.2.5 Uhat

Pieni markkinaalue ei mahdollista todella isoa kasvua. Yritys on jo nyt hyvin tunnettu ja asiakkaat käyvät useita kertoja kesässä ravintolassa. Toisaalta taas, jos jostain syystä asiakkaille tulee huonoja kokemuksia ja he eivät halua enää käydä Kivisalmen Kievarilla niin se on iso menetys koko kesä huomioon ottaen. Konneveden ja Rautalammin alueella on noin 10 muuta ravintolaa ja tämä huomioon ottaen erittäin pätevien työntekijöiden hankkiminen on todella hankalaa. Tätä asiaa selvitettiin enemmän avoimissa haastatteluissa, jotka tein seudun ravintola yrittäjille. (Foundations of Economics, 2014)

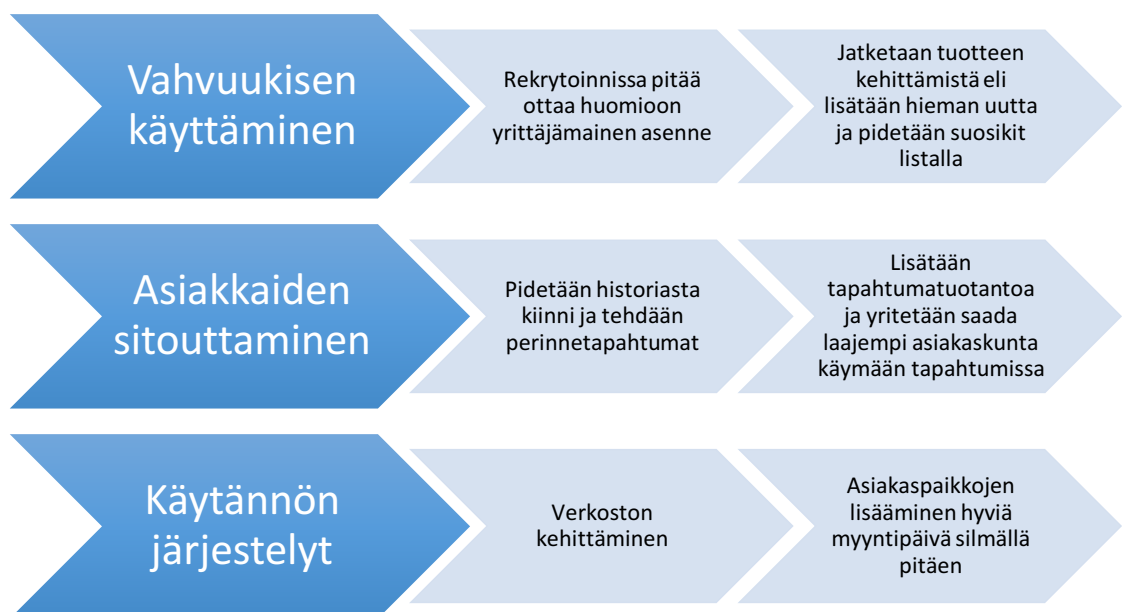
Kesäravintolana yritys on todella rajusti säiden armoilla, ja se näkyy myynnissä radikaalisti. Kylmänä ja sateisena päivänä myynti voi olla vain 300 euroa ja taas parhaat myyntipäivät ovat 3500 euron suuruisia. Matkailu ja ravintola alan työmarkkinajärjestö arvioi, että myynti voi olla jopa 40 % viimekesää huonompi huonon sään takia. (Yle, 2017)(Mara, 2017) Ravintolassa on katettua terassi aluetta, muttei kokoalueelta. Monet kesäravintolat käyttävät lämpölamppuja ja katoksia, jotta asiakkaat viihtyisivät myös huonolla säällä. Kivisalmen kievarilla ei ole lämpölamppuja tai isoja katoksia, tämä osaltaan siitä syystä että, kiinteistön omistaja ei ole halukas lisäämään niitä kiinteistöönsä.

Alueen 10 muusta ravintolasta 5/10 tarjoaa myös burgereita menuussaan. Yrittäjien tekemän asiakaskyselyn perusteella yli puolet asiakkaista pitää ravintolan sijaintia



menua tärkeämpänä. Eli mökkiläiset tulevat syömään siksi, koska ruoka on tarpeeksi hyvää ja ravintola hyvällä sijainnilla. Yrittäjät ovat myös sitä mieltä että burgereihin keskittyminen takaa laadukkaamman tuotteen, jos he lähtisivät tarjoamaan kaikille kaikkea, laatu laskisi varmasti ainakin ensimmäisinä kesinä. Menua uudistetaan joka kesä muutamalla tuotteella, mutta suosituimmat burgerit säilyvät vuodesta toiseen. Siitä syystä että, monen asiakkaan kesän kohokohta on päästä syömään suosikkiannoksensa

### 6.3 Miten tämä tehdään käytännössä



Kuvio 5. Keskeiset strategiset kehityskohdat kesälle 2018.

#### 6.3.1 Vahvuuksien käyttäminen kesällä 2018

Henkilöstön yrittäjähenkisyyttä voidaan ylläpitää ottamalla yrittäjyysopintoja tai käytännön yrittämistä tehneitä ihmisiä töihin. Edellisinä kesinä 2016 ja 2017 yrittäjistä kaikki oli tiimiakatemiaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että heillä on käytännön osaamista yrittämisestä ja erilaisista projekteista. Tiimiakatemialla opiskelija saa myös kokeilla erilaisia rooleja, ja tämä kokemus on selvästi helpottanut Kivisalmen Kievarin johtamista käytännössä.

Tuotteen kehittämistä jatketaan saman kaavan mukaisesti, eli karsitaan huonoiten myydyt tuotteet pois menusta ja kokeillaan 2-3 uudella ruokaannoksella menussa.

Olemassa olevia tuotteita kehitetään pienillä muutoksilla, kuten raaka-aineiden vaihtamisella laadukkaampiin. Kesälle 2018 kiinnitetään paljon huomioita annoksen valmistamiseen käytettyyn aikaan ja helppouteen. Valmiiksi viipaloidut raaka-aineet nopeuttavat tekemistä paljon, vaikka onkin vähän kalliimpia.

### 6.3.2 Asiakkaiden sitouttaminen kesällä 2018

Perinnetapahtumat kuten rantakala ja elorieha ovat todella suosittuja tapahtumia kelillä kuin kelillä. Ne kasaavat 200-400 henkilöä Kivisalmen kupeeseen, missä ravintolakin sijaitsee. Nämä tapahtumat tehdään yhteistyössä Kivisalmen Huvitoimikunnan kanssa. Näillä tapahtumilla saadaan hieman iäkkäämmät paikalliset paikalle vähintään 4 kertaa kesän aikana. Kievarilla on kokeiltu tehdä tapahtumia ilman huvitoimikuntaakin ja kokeilut ovat olleet rohkaisevia. Kesälle 2018 on tarkoitus tehdä tapahtuma, joka on suunnattu 18-30 vuotiaille. Näin saataisiin asiakaskuntaa monipuolisemmaksi ja alkoholinmyyntiä lisättyä.

Markkinointi asiakkaiden sitouttamisen keinona on ollut käytössä aikaisempina kesinä, mutta yrittäjien kuormituksen takia sitä on pystytty tekemään liian vähän. Kesällä 2017 tehtiin onnistuneita kokeiluja videomarkkinoinnilla. Se herätti asiakkaissa keskustelua ja videolla saatiin tärkeitä viestejä toimitettua. Videoita kokeiltiin päättäjäisten ja take-away annosten markkinoinnissa.

### 6.3.3 Käytännön järjestelyt

Toimitilat ovat rajalliset, ja tähän on tärkeää keksiä jokin ratkaisu. Kiinteistön omistaja on haluton tekemään suuria muutoksia nykyiseen liiketilaan. Liiketoiminnan kannalta juuri tämä nykyinen sijainto on todella keskeisessä osassa. Kesällä 2017 kokeiltiin lisätä asiakaspaikkoja lisäämällä pöytiä anniskelu alueen ulkopuolelle, ja tämä ratkaisu sopi hyvin lapsiperheille ja alaikäisille, jotka eivät muutenkaan ostaneet anniskelu tuotteita. Kivisalmen Kievarin sijaitsee Konneveden kunnan maa-alueella. Yrittäjät eivät olleet käyneet keskustelemassa kunnan päättäjien kanssa lisätilan tarpeesta. Alustavien kyselyiden mukaan alueelle saisi laittaa tiettyihin paikkoihin lisäpöytiä. Lisäasiakaspaikat saadaan helpoiten pitämällä kiirepäivien varalle kalustoa lähettyvillä, ja ne voidaan levittää tarpeen vaatiessa lisäalueelle.

Verkoston kehittäminen alkoi oikeastaan jo opinnäytetyö haastatteluiden yhteydessä. Tekemällä yhteistilauksia tukkutoimittajilta, saadaan myyntikatetta paremmaksi. Tukkuliikkeet antavat alennuksia ostomäärien perusteella, ja tästä syystä yrittäjien kannattaa suosia yhteistilauksia.

Verkoston kehittäminen rekrytointi mielessä on kesälle 2018 suurimpia kehittämisen kohteita. Kivisalmen Kievarin yrittäjät ovat tulleet toiselta paikkakunnalta kesällä 2016 ja 2017. Tämä on tarkoittanut sitä, että verkosto on ollut pieni ja yhteistyö kuviot on rajoittunut vain risteily yhteistyöhön. Kesälle 2018 yhteistyötä syvennetään seudun muiden yrittäjien kanssa. Haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoinen ”vuokratyövoiman” käyttö. Seudun ravintola yrittäjät olivat käyttäneet ristiin samoja työntekijöitä menestyksekkäästi. Tämä oli käytännössä toiminut niin, että jos ravintolalla on isompi tapahtuma niin yrittäjä voi pyytää kiireapua seudun toisen ravintolan työntekijöistä.

Kunnan ja ELY-keskuksen kanssa tehty yhteistyö on jäänyt selvittämättä aikaisempina kesinä. Kivisalmen Kievarilla on hyvät mahdollisuudet käyttää nuoret duuniin-hankkeen apua työntekijän palkkaamiseen (Pohjois-Savo. 2017b) Tällä tavalla saadaan vapautettua yrittäjän aikaa markkinoinnin miettimiseen ja toteuttamiseen varsinkin sadepäivien aikana.

#### 6.4 Reliabiliteetti ja Validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistamisen mahdollisuutta.

Tutkijan mahdollisimman tarkka kuvaus, siitä miten tutkimus on toteutettu, lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, ym. 2007)

Haastattelut voidaan toistaa. Ne on tehty tarkasti valituille henkilöille ja avoimen haastattelun aiheena pidettiin liiketoiminnan kehittämistä. Yhteen haastatteluun käytettiin aikaa tunnin verran. Yrittäjät olivat aina varanneet aikaa haastattelulle, joten ne saatiin tehtyä ilman taustahäiriötä.

Tutkimuksen Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä vastata siihen mitä varten tutkimusmenetelmä valittiin. Validiteettia pystytään tarkentamaan tekemällä tutkimuksen usealla menetelmällä (Hirsjärvi, ym. 2007) Tutkimuksen aikana tehdyt

valinnat tulisi perustella hyvin. Raportointi pitää olla niin hyvin selostettu, että vastaava tutkimus voitaisiin tehdä toistekin ( Mäntyneva, ym. 2008)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin avointa haastattelua, yrittäjän havaintoja kahden vuoden ajalta ja dokumentteja. Varsinkin 5 yrittäjän haastattelu lisäsi validiteettia. Tutkimuksesta selvisi Kivisalmen Kievarin heikkoudet ja vahvuudet suhteessa alueen muihin yrityksiin. Tämä nimenomaan oli ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyö prosessi on ollut käynnissä jo kesästä 2016 alkaen. Osuuskunta Bisneran ostaessa Kivisalmen Kievarin liiketoiminnan keväällä 2016, on ajatukseni pyörinyt sen liiketoiminnan kehittämisessä. Tähän opinnäytetyöhön on ollut haastavaa saada mukaan kaikkia niitä ajatuksia mitä on käyty läpi tähän pisteeseen pääsemiseksi. Menneiden kesien reflektointi avasi hyvin liiketoiminnan kasvun kannalta pahimmat pullonkaulat. Ymmärsin markkinoiden ylärajan olevan melko lähellä ja että verkostoa voi myös käyttää rekrytointi mielessä tehokkaammin.

Kesällä 2016 tutustuttiin ravintola alaan uusin silmin, tämä mahdollisti tuoreen ja avoimen näkökulman sesonkiravintolan pyörittämiseen. Vuonna 2016 esiin nousseet kehityskohteet saatiin melko hyvin kehitettyä kesälle 2017. Sadepäivien myynti nousi verrattuna edelliseen kesää ja näin ollen saatiin nostettua liikevaihtoa +9,3% (taulukko 1.). Tukkujen kilpailutus ja tapahtuma kokeilut nostivat voitto osuutta merkittävästi edellisestä kesästä +23% (liite 1.)

Haastattelu osuudessa sain hyvin vakuuttavuutta opinnäytetyöhön ja vahvistusta omille ajatuksille liiketoiminnan kehittämiseen. Haastatteluissa nousi esiin samoja ongelmia, mihin Kivisalmen Kievarillakin oltiin törmätty. Sesonkiravintolan haasteet ovat todella suuri vaihtelevuus hyvän ja huonon päivän välillä. Yrittäjän keskisin ja haastavin tehtävä on pystyä vastaamaan näihin vaihteluihin. Haastattelun aikana nousi minulle uusi tapoja kohdata nämä ongelmat. Yksi mielenkiintoisimmista oli useamman ravintola alan yrittäjien yhteistyö, jossa pyöritetään isompaa joukkoa

työntekijöitä, ja he vaihtelevat ravintolaa suurimman tarpeen mukaan. Tämä kuulosti Kivisalmen Kievarin tarpeisiin sopivalta ratkaisulta.

Työntekijän rekrytointi on Kivisalmen Liiketoiminnan kehittämisen kannalta asia, mitä ei voida sivuttaa. Ravintola on pyörinyt aikaisemman vuoden pelkästään yrittäjien voimin. Tämä on kumminkin ajanut yrityksen markkinoinnin ja tapahtumien suunnittelun laiminlyöntiin. Kasvun edellytyksenä on saada yrittäjien käsiä vapaaksi suorittavasta työstä. Kesää voisi suunnitella enemmän kevään aikana, mutta päätös lähteä tekemään seuraavaa kesää on venynyt pitkälle keväälle ja siinä vaiheessa on prioriteetti listalla paljon muitakin asioita, kuten lupien hankinta, projektiryhmän kasaaminen ja yhteistyökumppaneiden kilpailuttaminen.

Liiketoimintasuunnitelma tehtiin olemassa olevan yrityksen näkökulmasta. En keskittynyt visioiden ja hahmotelmien tekemiseen. Liiketoimintasuunnitelman piti ehdottomasti vastata kysymyksiin; miten käytetään vahvuuksia vielä paremmin, miten asiakkaat sitoutetaan paremmin ja miten käytännön järjestelyillä voidaan varautua paremmin myynnin rajuun heiluntaan.

Tuotekehitys ja yrittäjien oikeanlainen asenne koviin päiviin olivat ehdottomia vahvuuksia ja näiden pysyvyys haluttiin varmistaa. Projektiryhmä ravintolan ympärillä vaihtuu joka vuosi, joten rekrytointi haasteet ovat jatkuvasti läsnä. Tiimiakatemia opiskelija ovat olleet jo 6 vuotta luotto valinta ja näissä halutaan pysyä mahdollisimman pitkään. Tuotekehitys on mennyt aina pieniä askeleita eteenpäin. Listalta poistetaan aina huonommin menestyneet tuotteet ja lisätään 2-3 uutuutta. Näin pidetään menussa sopivasti vaihtelua ja parhaat tuotteet säilyvät.

Asiakkaiden sitouttamiseen ratkaisuksi mietittiin olemassa olevien perinnetapahtumien varmistaminen myös kesälle 2018. Lisäksi haluttiin tehdä nuoremmalle kohderyhmälle oma tapahtuma. Tämä toisi hieman uutta asiakaskuntaa ravintolaan ja vauhdittaisi alkoholin myyntiä. Markkinointia sitouttamisen keinona kokeiltiin kesänä 2016 hyvin tuloksin. Yrityksen Facebook-sivujen aktiivinen käyttö mahdollistaa tehokkaan viestinnän asiakkaille 50 kilometrin säteellä, koska suurin osa sivusta tykänneistä on Konneveden ja Rautalammin alueelta.

Myynnin rajun heilunnan ongelmia lähetettiin ratkaisemaan parantuneilla käytännön järjestelyillä. Asiakaspaikkojen tilapäinen lisäys on kiireisinä päivinä hyvä keino pitää asiakkaat tyytyväisinä ja lisätä myyntiä entisestään. Tein alustavia kyselyitä kunnan päättäjäille asiasta ja tilapäisen lisätilan käyttäminen ei pitäisi olla ongelma.

Verkoston hyödyntäminen myös rekrytointi käytössä oli haastatteluissa noussut vieras asia. Rautalammin seudulla yrittäjät pitävät työntekijöitä useamman ravintolan listoilla ja voivat kysellä kiireapua tilanteen mukaan isosta porukasta. Kivisalmen Kievarin kannattaa ehdottomasti liittyä samaan rinkiin, näin saadaan sairastapauksen sattuessakin varmuutta ravintolan toimintaan.

Nuoret duuniin-hanke oli ollut haastateltavilla yrittäjillä kokeilussa, ja tulokset olivat rohkaisevat. Hankkeen puolelta oltiin varsinkin aluksi todella aktiivisia ja saatiin hanke pyörimään käytännössä, mutta lopputöissä oli vielä parantamisen varaa. Kivisalmen Kievarin kannattaa käyttää hanketta, kun lähdetään palkkaamaan työntekijöitä. Rahallinen avustus oli ollut haastateltavien yrittäjien tapauksessa kannustava.

SWOT-analyysillä sain hyvin kaivettua opinnäytetyön tutkimuskysymyksen vastaukset. Tutkimuskysymys oli, miten saan kehitettyä Kivisalmen Kievarin liiketoimintaa ja tarkempaan kysymyksenä mitä pitää tehdä kesällä 2018. Tulokset liittyivät vahvuuksien parempaan hyödyntämiseen, asiakkaiden sitouttamiseen ja käytännön järjestelyiden paranteluun. Ratkaisut eivät ole mitään maata mullistavia, mutta niiden takana on käytännön kokeiluja ja onnistumisia. Ratkaisuissa on otettu vahvasti huomioon haastattelu osioissa saadut tulokset. Tämä opinnäytetyö vastaa hyvin juuri niihin seikkoihin miksi tämä on tehty.

Tämä opinnäytetyö on tarkka pureutuminen pienen sesonkiravintolan kasvukipuihin. Haastattelut ja tutkimukset vahvistavat löytyneiden ongelmien olevan yleisiä valtakunnallisella tasolla. Ratkaisu on tehty Kivisalmen Kievaria varten, mutta tästä tutkimuksesta on varmasti hyötyä matkailu ja ravintola alalla kasvukipujen kanssa painivien yrittäjien ja työntekijöiden ongelmiin. Tuloksia voidaan hyödyntää hyvin pitkälti suoraan kesä 2018 suunnitellussa.



## Lähteet

Ahonen, J, Koskinen, T, Romero T. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 24.-25. 33. Helsinki: Restamark Oy

Balance Consulting. 2017 Myyntikate ja myyntikate% [viitattu 17.11.2017]

Edu. 2013. Liiketoimintasuunnitelma [viitattu 6.11.2017] Saatavilla:

<http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=8&fail=word.htm>

Etelä-Konnevesi. 2017 Keski-suomen kansallispuistoissa ennätysvilkas kesä [viitattu:

18.11.2017] Saatavilla: <http://etela-konnevesi.fi/ajankohtaista/metsahallitus-tiedottaa-keski-suomen-kansallispuistoissa-ennatysvilkas-kesa/>

Gillespien, A. P. 2014. Foundations of Economics. 56-62. p. Oxford University Press.

Hirsjärvi, S, Remes, P, & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. 226.-228. 13. Painos.

Helsinki: Tammi

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. 27. 57. 69. p.

Jyväskylä: JAMK.

Keski-Suomi portaali. 2009 Konnevesi [viitattu 17.11.2017] Saatavissa: <http://keski-suomi-portaali.fi/kunnat/konnevesi.php>

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyrittäjyys ja kasvuyritykset. 28. Toimittanut Laukkanen, M.

Helsinki: Karisto Oy.

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M., Ylitolva, M. P. 2014. Sulauttetujen järjestelmien ketterä käsikirja. 8. p. Turku: Painosalama Oy

Matkailu ja ravintolapalvelut mara ry. 2017. Kolea kesä pilasi anniskeluravintoloiden suotuisan kysyntäkehityksen – pikkujoulukaudesta tulossa hyvä [viitattu 19.11.2017]

Saatavilla: <https://www.mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/kolea-kesa-pilasi-anniskeluravintoloiden-suotuisan-kysyntakehityksen-pikkujoulukaudesta-tulossa-hyva>

Matkailu ja ravintolapalvelut mara ry. 2017. Mara-alan kasvuvauhti kiihtyi [viitattu:

9.11.2017] Saatavissa: [https://www.mara.fi/site/attachments/Suhdanne\\_2017\\_1.pdf](https://www.mara.fi/site/attachments/Suhdanne_2017_1.pdf)



Matkailu ja ravintolapalvelut mara ry. 2017. Mara-alan kasvuvauhti kiihtyi [viitattu: 11.11.2017] Saatavissa:

[https://www.mara.fi/site/attachments/Suhdanne\\_2017\\_1.pdf](https://www.mara.fi/site/attachments/Suhdanne_2017_1.pdf)

Mullins J. 2006 The New business road test. 242.-243. p. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

Mäntyneva, M, Heinonen, J & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. 34. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Nonaka, I., Konno, N. 1998. The concept of "Ba': Building foundation for Knowledge Creation. California.

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The Knowledge – Creating Company. New York: Oxford University Press.

Pohjois-Savo. 2017. Nuorisotyöttömyys puolitetaan vvuoden 2017 loppuun mennessä. [viitattu 18.11.2017] Saatavilla: <https://www.pohjois-savo.fi/rahoitus-ja-hankkeet/tulokset-ja-rahoitusesimerkit/nuoret-duuniin.html>

Puustinen, T. 2006 Avain omaan yritykseen. 59.-60. Keuruu: Otavan kirjapaino

Rautalampi. 2017 Vireä maaseutukunta [viitattu 17.11.2017] Saatavissa: <https://www.rautalampi.fi/rautalammin-kunta/>

Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/myyntikate>

Stat. 2017 Käsitteet/liikevaihto [viitattu 17.11.2017] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/lvaihto.html>

Työsuojelelu. 2017. Työsopimus [viitattu 18.11.2017] Saatavilla: <http://www.tyosuojelelu.fi/tyosuhde/tyosopimus>

Viitala, R & Jylhä, E. 2001. Menestyvä Yritys-Liiketoiminta osaamisen perusteet. 198. 4. Uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj.

Yle. 2015 Yle uutisten yrittäjäkysely. [viitattu 18.11.2017] Saatavilla: <http://etela-konnevesi.fi/ajankohtaista/metsahallitus-tiedottaa-keski-suomen-kansallispuistoissa-ennatysvilkas-kesa/>

Yle. 2017. Kurja kesäsää sulatti terassiravintoloiden unelmat [viitattu: 14.11.2017] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9742654>

Yrittäjät. 2016 Yksinyrittäjäkysely [viitattu 10.11.2017] Saatavissa: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy\\_yksinyrittajakysely\\_2016.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_yksinyrittajakysely_2016.pdf)

Yrittäjät. 2017 Yrittäjyys suomessa [viitattu 19.11.2017] Saatavilla:

<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Yrittäjät. 2017 Yrittäjägallup lokakuu 2017 [viitattu 10.11.2017] Saatavissa:

[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup\\_jaksaminen.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup_jaksaminen.pdf)

Yrittäjät. 2017. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen [viitattu 15.11.2017] Saatavilla:

<https://www.yrittajat.fi/yrittajat/a/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelman-tekeminen>

Yritys Suomi. 2017. Liiketoimintasuunnitelma [viitattu 18.11.2017] Saatavilla:

<https://yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>

## Liitteet

### Liite 1. Kivisalmen Kievarin kesän myynnit ja voitot

Kivisalmen Kievarin Voittoosuudet vuonna 2016 ja 2017				
	2016	2017		
<b>Voitto</b>	59304	73157		
<b>Liikevaihto</b>	114371	125085		