

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-ala Imatra
Hotelli –ja ravintola-alan koulutusohjelma

Riikka Vakkila

Toimintojen ulkoistaminen Lappeenrannan keskustan anniskeluravintoloissa

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Riikka Vakkila

Toimintojen ulkoistaminen Lappeenrannan keskustan anniskeluravintoloissa, 40 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli -ja ravintola-ala Imatra

Hotelli -ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: lehtori Marja Antikainen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää, kuinka paljon ravintolat ulkoistavat toimintojaan. Tutkimus keskittyi Lappeenrannan keskustan alueen anniskeluravintoloihin. Ulkoistamista tutkittiin ravintoloiden näkökulmasta. Tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja käsitys siitä, mitä toimintoja pienen kokoluokan ravintola-alan yritysten on järkevää ulkoistaa ja mitä tehdä itse.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineiston tiedonkeräystapana toimi haastattelut, jotka olivat tyyliltään avoimia eli ei strukturoituja. Ne nauhoitettiin kahdenkeskisissä tapaamisissa kyseisissä ravitsemisliikkeissä. Tutkimukseen haastateltiin liikeideoiltaan erilaisten ravintoloiden edustajia, jotka kuitenkin sopivat laadittuun rajaukseen. Ravintolan edustajat saivat valita haastateltavansa itse. Tutkimukseen kuitenkin toivottiin esimiestason vastauksia.

Tutkimuksessa selvisi, että Lappeenrannan keskustan alueen anniskeluravintoloilla on hyvin samantyyppiset toimintamallit ulkoistuksen suhteen. Ravintoloiden edustajat ovat perehtyneet alan saman kokoluokan yritysten toimintaan tai itse, oman toiminnan kautta kokeneet samankaltaiset toimintamallit toimiviksi. Eroavaisuuksiakin löytyi. Osa ravintoloiden edustajista piti joitakin asioita itsestäänselvyytenä, kun taas monet olivat harkinneet kaikki vaihtoehdot läpi. Haastatteluista selvisi, että osa haastatelluista henkilöistä oli perehtyneempiä yrityksen liiketoimintamalliin ulkoistuksen suhteen kuin toiset. Liiketoiminta-ajattelu oli selkeästi toisilla enemmän läsnä.

Asiasanat: ulkoistaminen, anniskeluravintola

Abstract

Riikka Vakkila

Outsourcing Restaurant Functions, 40 pages, 1 appendix.

Saimaa University of Applied Sciences

Hotel and restaurant business/Imatra

Degree program in Hotel and restaurant business

Thesis 2018

Supervisor: Ms. Marja Antikainen, Senior Lecturer, Saimaa AS

The purpose of this thesis is to find out how many restaurants outsource their functions. This research focuses on the restaurants which are licensed to sell alcohol. These restaurants are located in the center of Lappeenranta. This thesis studies outsourcing from the point of view of restaurants. The aim is to get as comprehensive understanding as possible of the subject, namely which functions are worth outsourcing for a small business.

The thesis was carried out as a qualitative research. Literature was collected via interviewing owners of small restaurant businesses. Interview was a theme interview, type of which is open and not structured. Interviews were carried out in face-to-face meetings in these particular restaurants. The interviews were recorded. Advocates of different kind of restaurants were interviewed. Restaurants were given the permission to select their advocate for the interview. However, manager-level answers were hoped for.

The study found out that privately owned restaurants in the center of Lappeenranta have very similar operating models for outsourcing. Representatives of restaurants have either oriented to the business operating models of the same size companies or found out similar operating models through their own experiences. Differences were also found. Some of the restaurants' representatives saw some things as self-evident while others had considered all the options through. It turned out in the interviews that some of the persons interviewed were more aware of the businesses' outsourcing than others. Business thinking was clearly more present in other advocates.

Keywords: Outsourcing, restaurant

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	5
2	Liiketoiminnan ulkoistaminen.....	7
2.1	Ravintola-alalla ulkoistettavat toiminnot.....	8
2.1.1	Internet-sivusto.....	8
2.1.2	Palkkahallinto.....	9
2.1.3	Siivous.....	10
2.1.4	Järjestyksenvalvonta.....	11
2.1.5	Ohjelmapalvelut.....	12
2.1.6	Työvoima.....	12
2.2	Ulkoistamisen syyt.....	13
3	Ravitsemisala.....	14
3.1	Työ ravitsemisalalla.....	14
3.2	Tulevaisuudennäkymät.....	14
3.3	Työllisyys.....	15
4	Ravitsemispalvelut.....	16
4.1	Ruokaravintolat.....	17
4.2	Fine dining.....	17
4.3	Fast Casual Dining.....	17
4.3.1	Kahvila.....	18
4.3.2	Pub.....	18
4.3.3	Bistro.....	18
5	Työ ja tutkimusmenetelmät.....	19
6	Tutkimukseen osallistuneet yritykset.....	22
6.1	Ravintola Teerenpeli Lappeenranta.....	22
6.2	Ravintola Wanha Makasiini.....	23
6.3	Old Cock.....	24
6.4	Lucky Monkeys.....	24
6.5	Ravintola Baraati.....	25
6.6	Ravintola Wolkoff.....	25
7	Haastattelujen tulokset.....	27
7.1	Ravintola Teerenpeli Lappeenranta.....	27
7.2	Ravintola Wanha Makasiini.....	29
7.3	Ravintola Old Cock.....	31
7.4	Ravintola Lucky Monkeys.....	33
7.5	Ravintola Baraati.....	34
7.6	Ravintola Wolkoff.....	36
8	Johtopäätökset.....	37
9	Pohdinta.....	40
	Lähteet.....	

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ravintoloiden toimintojen ulkoistuksia. Aihetta tutkitaan Lappeenrannan ravintola-alan yritysten kautta. Tarkemmin rajattuna näitä on Lappeenrannan keskustan alueen ravintolat, joissa tapahtuu anniskelua. Tutkimukseen osallistuneet ravitsemisliikkeet ovat yksityisten henkilöiden omistamia. Ravintoloita ei ole rajattu liikeidean perusteella, vaan tutkimuksessa on tarkasteltu niin ruokaravintoloita kuin juomaravintoloitakin.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa selvitetään aiheeseen liittyviä käsitteitä ja avataan aihepiiriä kirjallisuuskatsauksella. Teoriaosuudessa hyödynnetään monia erilaisia lähteitä kuten kirjallisuutta, internetlähteitä ja artikkeleita aiheeseen ja sen käsitteisiin liittyen. Teoriaosiossa kerrotaan ravintolan toiminnasta, ravintolan toiminnan kannalta tarpeellisista ja pakollisista palveluista, ravintolan sidosryhmistä ja palveluiden ulkoistamisesta. Tutkimuksen empiirinen osuus puolestaan pohjautuu laadullisen tutkimuksen haastatteluihin.

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on laadullinen tutkimus, eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta hyödyntämällä tutkimukseen saadaan tarpeellista ja haluttua tietoa aiheesta. Numeerisen tiedon sijasta saadaan huomattavasti laajempaa näkemystä tutkimukselle. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeräysmenetelmistä valitaan haastattelu. Haastattelurunko luodaan, ja se lähetetään vastaajille ennakkoon. (Liite 1) He saavat rauhassa tutustua kysymyksiin. Vapaamuotoinen, avoin eli ei strukturoitu haastattelu sopii parhaiten tutkittavaan aiheeseen. Haastattelut ovat keskustelun omaisia, eikä haastateltava ohjaile tilannetta ja puheenaiheita liikaa. Kasvotusten käytävien haastattelujen etuna on, että usein onnistutaan välttämään väärin ymmärrykset. Haastattelutilanteet äänitetään, jolloin vuorovaikutus on sujuvampaa. Tämä myös helpottaa tulosten läpikäymistä.

Kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tiedonkeräysmenetelmänä haastattelua, riskinä on, että saatu tieto ei ole luotettavaa. Näin voi käydä esimerkiksi tilanteissa, joissa haastateltava antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja pyrkii esiintymään haastattelussa hyvänä kansalaisena, paljon

tietävänä kulttuuripersonana tai moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä ihmisenä. Haastateltava saattaa myös vaieta ikävistä asioista kuten sairauksista ja vajavaisuudesta, rikollisuudesta ja norminvastaisuudesta tai taloudellisesta tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206 - 207.) Jos haastateltava vaikenee tutkimuksen kannalta oleellisista asioista, tutkimus voi jäädä vajavaiseksi eikä tavoitteeseen päästä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ulkoistamista ravintoloiden näkökulmasta. Tavoitteena on saada mahdollisimman laaja käsitys siitä, mitä toimintoja pienen kokoluokan ravintola-alan yritysten on järkevää ulkoistaa ja mitä tehdä itse. Opinnäytetyön tutkimuksista hyötyy tutkimukseen osallistuneet ravintolat sekä muutkin alueen ravintolat. Tutkimuksen aikana yritysten edustajat ottavat oman ravintolan ulkoistusasiat pöydälle, mikä saattaa myös aikaansaada muutoksia palveluiden ulkoistukseen liittyen. Olen ollut töissä erilaisissa ravintola-alan yrityksissä, joten käytän opinnäytetyössäni hyväksi työelämässä hankkimiani ravintola-alan suhteita.

Opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa haastatellaan Lappeenrannan ravintoloiden yrittäjiä, ravintolapäälliköitä tai muita kyseisessä ravintolassa vastaavana toimivia henkilöitä. Heidän avullaan selvitetään, mitä palveluja yksityiset ravintolat ulkoistavat Lappeenrannassa ja miksi. Lisäksi selvitetään, mitä palveluja he tekevät itse ulkoistamisen sijaan, ja miksi se on heidän tilanteessaan järkevää. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, miksi he ovat päätyneet nykytilaan eli ovatko he aina toimineet kyseisellä tavalla, vai ovatko he päätyneet nykyiseen ratkaisuun kokemusten kautta.

Työskentelen eräässä tutkimukseen osallistuneista ravintoloista. Idea opinnäytetyölle syntyi, kun työpaikallani muutettiin toimintamallia ulkoistuksen suhteen. Yrityksessä alettiin karsia ulkoistettuja toimintoja. Yrityksessä luovuttiin muun muassa järjestyksenvalvonnasta ja siivouspalveluista. Kyseiset työtehtävät siirtyivät talon oman henkilökunnan hoidettaviksi. Yrittäjä perustelee tätä kustannuksia säästävänä ratkaisuna, mutta myös sillä, että hiljaisempinakin kausina työntekijöille voidaan tarjota riittävästi työtunteja. Alkuun tämä ei herättänyt suurta innostusta työyhteisössä, kunnes toimintatapoihin opittiin ja

totuttiin. Kuitenkin aiheesta kiinnostuneena halusin selvittää, kuinka muut saman koko luokan ravitsemisliikkeet toimivat.

Tutkimuskysymyksiäni on kaksi: Mitä toimintoja yksityiset ravintolat ulkoistavat Lappeenrannassa ja mitä tekevät itse, miksi? Miten yrityksessä on päädytty nykytilaan ulkoistuksien suhteen?

2 Liiketoiminnan ulkoistaminen

Ulkoistamista on käytetty yritysmaailmassa jo yli 50 vuoden ajan. Ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa toiminnot, jotka yritys on ennen hoitanut itse, siirretään ulkopuolisen palveluntarjoajan vastuulle. Ulkoistamisesta puhuttaessa voidaan puhua kokonaisulkoistamisesta ja osittaisulkoistamisesta. Täydellisessä ulkoistamisessa ulkoistetaan kokonaisia prosesseja ulkopuolisille yrityksille. Ulkoistaminen tapahtuu kuitenkin yleensä osittain ja vähitellen. Palvelun tuottaja on vastuussa palvelusta ja sen kehittämisestä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 11 - 12, 78; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205.)

Ulkoistamisprosessin alkuvaiheessa yrityksen tai muun organisaation on määriteltävä ulkoistamisen tarve ja mietittävä erilaisia ulkoistamisen vaihtoehtoja. Jotta ulkoistettavan toiminnon ja tämän tilanteen yrityksen yhteistyö olisi sujuvaa, on tärkeää luoda yksityiskohtainen sopimus. Sopimuksen tulee sisältää muun muassa aikaväli, hinta, ostettavat toiminnot, tavoitteet ja valvonnan kuvaus. Ulkoistetun toiminnan suunnitteluvaiheessa on tärkeää luoda selkeä raja ulkoistamisen laajuudesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 244.)

1990-luvun lopulta lähtien ulkoistamisen käyttö on lisääntynyt keskimäärin kahdeksan prosentin vuosivauhdilla. Ulkoistaminen sanana on selvästi yleistynyt viime vuosien aikana. Ulkoistamista on ollut aiemminkin, mutta sitä ei ole tuotu esille samalla tavalla kuin nykypäivänä. Ulkoistaminen on luonnollinen osa yhteiskunnan kehitystä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 208.)

Toimintojen ja palvelujen ulkoistamiseen on useita syitä. Usein ulkoistamista harkitaan kustannussyistä tai laadun parantamissyistä. Ulkoistamista voidaan

pitää myös johtamistyökaluna, sillä voidaan pyrkiä läheisiin yhteistyösuhteisiin tai strategiseen kumppanuuteen. Ulkoistaminen mahdollistaa paremman keskittymisen yhteen asiaan. Tätä myötä yrityksen tuotanto mahdollisesti tehostuu ja palvelu parantuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 221 - 223)

Ulkoistamisen kohteena ovat usein yrityksen tukipalvelut. Tukipalveluilla tarkoitetaan toimintoja, jotka tukevat yrityksen päätoimintaa. (Komulainen 2010, 23 - 24.) Rivinoja (2015) opinnäytetyössään antaa esimerkiksi hotellit.

Hotelleissa ydinpalvelu on majoitus, eli hotellihuone, aamiainen ja mahdolliset ravintolapalvelut. Hotellissa tukipalveluita ovat muun muassa kiinteistön kunnossapito -ja siivouspalvelut. Nämä tukipalvelut eivät ole varsinaisen tuotteen, joita hotelli tuottaa, mutta näitä tarvitaan jotta ydinpalvelua voidaan ylläpitää ja luoda.

2.1 Ravintola-alalla ulkoistettavat toiminnot

Lorri Meiley (2017a) kirjoittaa artikkelissaan sivustolla The balance, ravintolan ulkoistettavista toiminnoista. Hänen mielestään ravintoloitsijan ei kannata tehdä itse kaikkia ravintolaa ylläpitäviä tehtäviä vaan ulkoistaa osa, jotta työ hoituu tehokkaammin. Hän määrittelee ulkoistamisen karkeasti niin, että ei palkata henkilöstöä vaan ostetaan koko toiminto ulkopuoliselta yritykseltä. Kirjoittaja listaa yleisimmin ulkoistettaviksi toiminnoiksi verotuksen, palkanmaksun, pesulapalvelut, siivouksen ja internet-sivuston ylläpidon.

2.1.1 Internet-sivusto

Internet-sivusto on tänä päivänä lähes pakollinen yritykselle kuin yritykselle. Asiakkaat odottavat hakukoneita käyttämällä löytävänsä tarpeellisen tiedon ravintoloista. Tällaisia tietoja on muun muassa aukioloajat, sijainti, tarjonta sekä tapahtumat. Jos yrittäjän omat resurssit ei riitä kattavan verkkosivuston luomiseen ja ylläpitoon, kannattaa harkita sen ulkoistamista alan ammattilaisille.

Et luultavasti maalaisi ravintolan kylttiä itse, sillä se ei näyttäisi ammattimaiselta, tai ei edustaisi yritystäsi halutulla tavalla. Sama idea pätee internet-sivustossa. Niiden on annettava hyvä ensivaikutelma potentiaalisille asiakkaille. (Meiley 2017a.)

Nykypäivänä yhä useammat ovat teknisesti lahjakkaita, mutta ulkoistamista kannattaa silti harkita (Meiley 2017a).

Nykyään ravintolan tietojen tuominen internetiin on entistä helpompaa. Esimerkiksi Facebook on suosittu väline yritykselle oman sivun luomiseksi. Verkkosivustoa ei tarvitse luoda, vaan riittää, että syötät oleelliset tiedot valmiille pohjalle.

2.1.2 Palkkahallinto

Palkkahallinto kuuluu osaksi laskentatoimea, taloushallintoa ja henkilöstöhallintoa. Palkkahallinnon tehtävänä on hoitaa henkilöstön palkkaukseen ja työsuhteeseen liittyviä asioita. Palkkahallinnon on huolehdittava siitä, että palkat maksetaan laki- ja sopimusmääräyksiä noudattaen, samalla asiakasyrityksen tarpeet huomioiden. Palkat on maksettava työntekijöille oikean suuruisina ja oikeaan aikaan. Yrityksen koosta riippuen tehdään ratkaisu, huolehtiiko palkkahallinnosta sama henkilö kuin muista talousasioista, erillinen palkanlaskija vai ulkoistetaanko toiminto kokonaan. (Stenbacka & Söderström 2009, 11; Syvänperä & Turunen 2011, 12.)

Palkanlaskija huolehtii päivittäisistä työsuhteasioista yrityksessä. Näihin sisältyy muun muassa palkkajärjestelmästä huolehtimista, sopimusten tulkintaa, tietojen päivittämistä, palkasta perittyjen erien tilittämistä viranomaisille, palkkamateriaalin arkistointia sekä lomakkeiden ja raporttien laatimista ja lähettämistä eri sidosryhmille. Palkkahallinnon ammattilaisen tulee tuntea palkanlaskentaan liittyvät keskeiset lait, säädökset ja tietokoneohjelmistot ja seurata niissä tapahtuvia muutoksia. (Syvänperä & Turunen 2011, 13 - 14,16.)

Työsuhteita solmittaessa palkanlaskija voi avustaa työnjohtoa. Palkanlaskijan tehtävänä on kerätä uuden työntekijän perustiedot järjestelmään ja luoda palkkakortti. Työsuhteen päättyessä palkanlaskija huolehtii lopputilin

maksamisesta ja työsuhteen päättymisilmoituksen toimittamisesta. (Stenbacka & Söderström, 2009, 35; Syvänperä & Turunen 2011, 13 - 14.)

2.1.3 Siivous

Rivinoja (2015) kertoo opinnäytetyössään ”Oma vai ulkoistettu siivouspalvelu hotellissa”, että siivouspalveluita tarjoavat yritykset eivät tuota aineellista tuotetta, vaan palvelu on aineetonta. Siivouspalveluita tuottava yritys voi tuottaa erilaisia palveluita, kuten teollista siivousta, laitehuoltoa sekä tekstiilien ja muiden materiaalien huoltoa ja puhdistamista. Siivouspalvelut pitävät sisällään hygieenistä puhtaanapitoa, tavaroiden ja huonekalujen järjestystä ja yleistä ilmettä sekä turvallisuutta ja ilman puhtautta. Hygieenisyydellä tarkoitetaan näkymättömien pieneliöiden eliminoimista. Tavaroiden järjestys on silminnähtävää siivoustyötä. (Ahtimo & Wilkman 1994, 11,18.)

Rivinojan (2015) mukaan siivouspalveluita hankittaessa valintakriteeriksi muodostuu usein hinta-laatusuhde. Laatua on kuitenkin vaikea määrittää ennakkoon, sillä työnjälkeä ei olla nähty, eikä siivoustyöntekijöitä tiedetä. Tästä syystä valinta perustuu usein siivouspalveluyrityksen imagoon, hyviin mainospuheisiin ja kuulopuheisiin. Vasta yhteistyön alettua siivouspalveluiden todellinen laatu tulee ilmi. (Ahtimo, Anttila, Hopsu, Kujala, Seppälä, Wilkman & Yltiö 2001, 93 - 95.)

Rivinoja (2015) mainitsee siivouspalveluissa olevan erityisen tärkeää, että työn jälki on tasalaatuista. Palvelua ostettaessa ei voidakaan tietää, kuinka laadukasta siivouspalvelua on mahdollista saada edullisesti. Siivousorganisaation laatujärjestelmistä selviää yrityksen noudattamat työmenetelmät ja arvot. Hyvän hinta-laatusuhteen mahdollistaa siivoustoimintojen toimivuus ja suunnittelu. Työtehtävien etukäteen suunnittelu on tärkeää, jotta toiminta on kustannustehokasta. Työmenetelmät seurataan ja kehitetään jatkuvasti, sillä kilpailu on kovaa. (Ahtimo ym. 2001, 94 - 95.)

Ravintola-alalla puhtaanapito on erityisen tärkeää. Ravintoloissa käy paljon ihmisiä, ja sen myötä liikkeellä on paljon bakteereja. Yleensä mielletään, että

siivous on ensisijaisesti asiakkaiden viihtyvyyden kannalta tärkeää, mutta se on myös turvallisuustekijä. Rivinoja (2015) kertoo esimerkiksi lattialla olevan öljytahrان voivan aiheuttaa tapaturman, ellei sitä ole siivottu pois ajoissa. Nykymaailmassa allergiaoireet ovat yhä yleisimpiä. Tuuletuksella ja ilmanvaihtosuodattimilla voidaan ehkäistä pölyn kertyminen ja ilman tunkkaisuus. Ravintoloihin suositellaan päivittäisen ja viikoittaisen siivouksen lisäksi huolellisempia siivouksia muutaman kerran vuodessa, ja tämän voi esimerkiksi ulkoistaa siivousalan yritykselle. (Ahtimo & Wilkman 1994, 18; Meiley 2018a.)

2.1.4 Järjestyksenvalvonta

Laki järjestyksenvalvojista 533/1999, 2. § määrittelee järjestyksenvalvojan tehtävän ja toimialueen seuraavasti:

Järjestyksenvalvojaksi saadaan asettaa tehtävään suostuva henkilö, jonka poliisi on hyväksynyt järjestyksenvalvojaksi siten kuin 10 §:ssä säädetään. Järjestyksenvalvojan tehtävänä on ylläpitää järjestystä ja turvallisuutta sekä estää rikoksia ja onnettomuuksia siinä tilaisuudessa tai sillä alueella, jonne hänet on 1 §:n 1 momentissa mainitun säädöksen nojalla asetettu järjestyksenvalvojaksi. (Finlex 1999.)

Jos anniskelua jatketaan anniskelupaikassa kello 01.30:n jälkeen, luvanhaltijan tulee asettaa yksi järjestyksenvalvoja jokaista alkavaa sataa asiakasta kohti valvomaan järjestystä ja turvallisuutta anniskelupaikassa ja sen välittömässä läheisyydessä kello 01.30:stä asiakkaiden alkoholijuomien nauttimisen päättymiseen asti, ellei lupaviranomainen ole toisin määrännyt (Valvira 2018). Monet ravintolat asettavat järjestyksenvalvontaa, vaikkei laki sitä vaatisikaan. Se voi parantaa asiakkaiden viihtyvyyttä ja sekä asiakkaiden että henkilökunnan turvallisuutta ravintolassa. Se usein myös helpottaa muun henkilökunnan työskentelyä ravintolassa. (Nordic security alliance 2018.)

2.1.5 Ohjelmapalvelut

Ohjelmapalvelussa on tyypillistä, että asiakas osallistuu aktiivisesti suoritettavaan toimintaan. Ohjelmapalvelu voi olla sekä omatoimista että ohjattua. Ohjelmapalvelut voivat sisältää huomattavia riskejä, koska osallistujille halutaan tarjota elämyksiä ja uusia kokemuksia. Ohjelmapalveluja tarjotaan myös muiden palvelujen yhteydessä esimerkiksi yleisötilaisuuksissa. (Tukes 2014.)

Ohjelmapalveluja voi ostaa niitä tarjoavilta yrityksiltä tai yksityisiltä henkilöiltä, jotka toimivat esimerkiksi toiminimellä. Eräs ohjelmapalveluihin erikoistunut yritys sanoo nettisivullaan laadukkaan ohjelmatarjonnan olevan nykypäivänä erityisen tärkeää ravintoloille. Asiakkaat etsivät ravintolamaailmassa elämyksiä eikä vain paikkaa, jossa viettää iltaa. Heidän mielestään ohjelmapalveluiden avulla ravintola voi varmistaa asiakkaiden viihtyvyyden sekä myös luoda jatkuvan kiinnostuksen paikkaa kohtaan. Kyseinen ohjelmapalveluyritys tarjoaa musiikkiin liittyviä ohjelmapalveluja. Ohjelmapalveluyrityksillä on usein valikoimassaan valmiiksi luotuja ohjelmapaketteja, jotka helpottavat valintaa, mutta niitä voidaan myös räätälöidä asiakkaan toiveiden mukaiseksi. (Soundelight 2017 - 2018.)

2.1.6 Työvoima

Työvoiman hankkimiseen on monia vaihtoehtoisia tapoja, kuten uusien työntekijöiden palkkaaminen, nykyisten kouluttaminen, osaamisen ostaminen alihankintana yrityksen ulkopuolelta, henkilöstövuokraus ja työharjoittelut. Lisätyövoimaa hankkiessa kannattaa arvioida ja vertailla, millaisia kustannuksia eri työllistämisen vaihtoehdoista muodostuu.

Palkasta on toimitettava ennakonpidätys ja yleensä maksettava työnantajan sosiaaliturvamaksu. Työkorvauksesta ei tarvitse maksaa työnantajan sosiaaliturvamaksua, mutta toisaalta yrityksen ulkopuolelta ostetussa työvoimassa voi olla muita riskejä, esimerkiksi jos työtehtävä on määritelty

huonosti. Työvoiman alihankinnassa, vuokrauksessa ja ostopalveluissa on yleensä myös lisäkuluja, jolla toimittajayritys hankkii oman katteensa.

Ulkopuolisen työvoiman hankinta tulee yleensä parhaiten kyseeseen, kun on kyse yksittäisistä työntekijöistä ja määräaikaisesta tai projektiluonteisesta työvoiman tarpeesta. Ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen voi olla kannattavaa myös silloin, kun jokin yrityksen ydinosamisalueeseen kuulumaton toiminta halutaan hoitaa tehokkaammin. (Suomi 2017.)

2.2 Ulkoistamisen syyt

Toiminnan tai sen osan ulkoistamiseen on erilaisia syitä ja lähtökohtia. Kustannussäästöt ovat lähes aina vähintään yksi tavoite. Syitä ulkoistukselle voi olla myös fokus, joustavuus, osaamisvaje, suoritustehokkuus tai organisaatiokulttuuri. Ulkoistamiseen voidaan ryhtyä, jos yrityksessä koetaan olevan kykenemättömiä kouluttamaan työntekijöitä, tai toimintatapojen ja rakenteen muuttaminen koetaan liian työlääksi. Liiketoimintaa parantavia syitä ulkoistamiseen voi olla esimerkiksi tehokkuuden lisääminen, oman palvelun uskottavuuden parantaminen tai nopeampi pääsy markkinoille. Perusajatuksena toimintojen ulkoistamisen taustalla on, että toiminnot siirretään ulkopuolisten hoidettavaksi ja samalla yrityksessä voidaan keskittyä omaan ydinosamiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Kiiskinen ym. 2002,12, 86; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 207 - 208.)

Ulkoistamisen avulla syntyy säästöä, kun kone –ja laitehankinnat vähenevät. Ulkoistamiseen päädytään usein myös silloin, kun yrityksellä ei ole mahdollisuutta investoida osaamiseen, tiloihin tai järjestelmiin. Palveluntarjoaja huolehtii näistä asioista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 212.)

Ulkoistamiseen liittyy myös riskejä, jos ei ymmärretä, mitä kannattaa ulkoistaa. Mahdollisia riskejä voivat olla luottamuksen puute, riippuvuus yhteen toimittajaan, yllättävät lisäkustannukset tai muutosten vastustaminen. Nämä voivat vaikuttaa prosessin etenemiseen. Täytyy kuitenkin muistaa, että voi olla ulkoistusta suurempi riski jatkaa toimintaa entiseen malliin. (Kiiskinen ym. 2002,12 - 13.)

3 Ravitsemisala

Maran (2017) mukaan matkailu- ja ravintola-ala on kasvava ja kansainvälinen toimiala. Ala luo työtä ja hyvinvointia kaikkialle Suomeen nyt ja tulevaisuudessa. Matkailu- ja ravintola-alan työpaikat ja verotulot pysyvät aina Suomessa. Matkailu- ja ravintola-ala työllistää 140 000 työntekijää ympäri Suomen. Ravintola-alalla työskentely vetää puoleensa nuorta väestöä, ja jopa 30 prosenttia alalla työskentelevistä on alle 26-vuotiaita.

Ravintola-alan työvoiman määrä on kasvanut viimeisen 20 vuoden aikana 37 prosenttia, samalla kun perinteiset toimialat ovat jatkuvasti vähentäneet työvoimaansa. Matkailu- ja ravintola-ala tuo valtiolle veroja 5,2 miljardia euroa vuodessa. (Mara 2017.) Jatkuva alan kasvu lisää huomattavasti kilpailua, joka tiukentaa ravintoloiden toimintaa ja kannattavuutta.

3.1 Työ ravitsemisalalla

Ammattinetin (2014) mukaan ravitsemisalan ammattilaisia voi työskennellä muun muassa erilaisissa ravintoloissa, kahviloissa, laivoilla sekä pito- ja juhlapalveluyrityksissä. Ravitsemisalan työt voidaan jaotella ruoanvalmistukseen, tarjoiluun, asiakaspalveluun, myyntiin ja puhtaanapitoon. Ravintola-alalla korostuu palveluaittius, taito valmistaa hyvää ja maistuvaa ruokaa, taloudellisuus, hygieniaosaaminen ja yhteistyötaidot. Palvelun onnistumisessa tärkeimpiä tekijöitä ovat työntekijöiden ammattitaito ja palveluhalukkuus. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat palvelun lähtökohta. Alalla työskennellään myös toiminnan johtamisen, suunnittelun ja kehittämisen sekä markkinoinnin tehtävissä.

3.2 Tulevaisuudennäkymät

Ravintola-alalla menestyminen vaatii jatkuvaa toiminnan kehittämistä sekä asiakkaiden muuttuvien kulutustottumusten huomioimista tuotekehityksessä ja palveluissa. Asiakasryhmät erilaistuvat, ja asiakkaat odottavat yhä useammin yksilöllisiä palveluja. Asiakkaat valitsevat ruokapaikan ruoan laadun, hintatason,

ravintolan siisteyden ja palvelun ystävällisyyden perusteella. Ravitsemisalan henkilöstön toimenkuvat ovat laajentuneet viime vuosina. Entisen erikoisosaamisen sijaan moniammatillisuus ja -taitoisuus korostuvat alalla. Lisäksi vaaditaan entistä enemmän tuottavuutta, sosiaalisia taitoja ja kielitaitoa. (Ammattinetti 2014.)

Internetin käytön oletetaan jatkossakin laajenevan muun muassa take away - tuotteiden tilauksissa, pöytävarausten tekemisessä ja tuotteiden ja palvelujen esittelemisessä. Useimmilla yrityksillä on nettisivut, tai ne ovat mukana laajemmissa portaaleissa. Toiminnan tehokkuus edellyttää alan yrityksiltä entistä laajempaa yhteistyötä. Verkostoituminen saattaa lisääntyä siten, että pienetkin yritykset hankkivat yhteistyössä raaka-aineostonsa ja muut hankintansa. Suurimpien erien ostaminen kerralla alentaa hintaa ja lisää siten yritysten kustannustehokkuutta. (Ammattinetti 2014.)

Ravintola-alan yritysten kannattavuuteen vaikuttavat laskevasti myös alkoholiveron korotus, joka vähentänee anniskelukulutusta sekä elintarvikkeiden arvonlisäveron alennus, jonka oletetaan vähentävän lounasruokailua ravintoloissa. Alan edunvalvontajärjestöt ajavat ravintolapalveluiden arvonlisäveron alentamista, jotta välttyttäisiin kielteisiltä vaikutuksilta kysyntään sekä kannattavuuteen ja työllisyyteen. (Ammattinetti 2014.)

3.3 Työllisyys

Ravitsemisala, majoitusala ja matkailuala ovat hyvin suhdanneherkkiä palvelualoja. Talouden suhdanteiden vaihtelut vaikuttavat alan palveluiden ja tuotteiden kysyntään ja siten myös työllisyyteen. Hyvinä taloudellisina aikoina kotitaloudet ja yritysasiakkaat käyttävät enemmän alan palveluja, huonompina taas vähemmän johtuen ostovoiman ja säästämisen vaihteluista. Työllisyyden kehitys riippuu lähivuosina pitkälti talouden suhdanteiden yleisestä kehityksestä, verotuksesta, kustannustasosta sekä siitä, miten paljon alan palveluja käytetään.

Ravitsemispalvelut tulevat työllistämään jatkossakin. Alalle työllistymistä edesauttaa vahvan ammattitaidon lisäksi halu työskennellä ihmisten parissa,

asiakaspalveluosaaminen, vuorovaikutustaidot, ryhmätyötaidot, oma-aloitteisuus ja kielitaito. (Ammattinetti 2014.)

4 Ravitsemispalvelut

Sipilä on lainannut teoksessaan sekä Evert Gummerssonin *voi ostaa ja myydä, mutta ei voi pudottaa varpalleen* että David Maisterin *tavarat kulutetaan, palvelut koetaan* -määritelmiä (Sipilä 2003, 17). Tällä kirjoittaja tarkoittaa palvelujen aineettomuutta.

Sipilän (2003, 19 - 20) mukaan palvelut voidaan luokitella kuluttajapalveluihin, yrityspalveluihin, julkisiin palveluihin sekä asiantuntijapalveluihin. Palvelu syntyy palvelutuottajan ja asiakkaan työpanosten yhteistuloksena. Palveluja on paljon erilaisia, ja ihmiset kokevat palvelu-sanan eri tavalla. Rissanen (2005, 17) kuvaa palvelun olevan kuin mittatilauspuku, joka tehdään kullekin asiakkaalle sopivaksi. Palvelun varastointi on mahdotonta. Lisäksi palvelu voi kestää muutamasta sekunnista vuosikymmeneen.

Ammattinetti määrittelee internet-sivuillaan, että ravitsemisalalle on nimensä mukaisesti keskeistä erilaisissa ravintoloissa tapahtuva ruoan valmistus, tarjoilu ja asiakaspalvelu. Ravitsemispalveluja tuotetaan hotelli- ja ravintola-alalla sekä catering- eli suurtalousalalla. Ala on asiakaskeskeinen, ja asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan erilaisilla liikeideoilla. Ravintolan liike- ja toimintaideassa määritellään halutut asiakasryhmät, toimintatavat sekä yrityksen tuotteet ja palvelut. Ravintolat voidaan ryhmitellä monin eri tavoin. (Ammattinetti 2014.)

Ravintolatyyppejä on monenlaisia. Seuraavaksi esitellään tutkimukselle oleelliset ravintolatyyppit.

4.1 Ruokaravintolat

Ruokaravintolat ovat ravintoloita, joissa myynti perustuu pääasiassa ruokamyyntiin. Tällaisia ovat esimerkiksi à la carte –ravintolat, lounasravintolat ja etniset ravintolat.

Monen ruokaravintolan liikeideassa painottuu jokin maanosa. Ravintola voi erikoistua esimerkiksi italialaiseen, aasialaiseen tai välimerelliseen ruokaan. (Ammattinetti 2014.) Ruokaravintoloissa on myynnissä myös juomatuotteita, mutta myytävät tuotteet ja palvelut on rakennettu ruokatuotteiden ympärille.

4.2 Fine dining

Fine dining on nimensä mukaisesti hienempi, tasokkaampi ravintola. Kyseiset ravintolat tarjoavat elegantin ympäristön ja hyvän palvelun.

Fine dining-ravintoloissa kokit ovat usein koulutetumpia kuin muissa ravintoloissa. Ruoka on hinnoiteltu usein kalliimmaksi mutta pyrkimyksenä on, että se on myös laadukkaampaa. (Meiley 2018b.)

4.3 Fast Casual Dining

The Balancen internetsivu luokittelee tämän hetken suosituimmaksi ravintolatyypiksi ”Fast casual Dining” -ravintolat. Ruoka on laadukkaampaa kuin pikaruokaravintoloissa. Kokkauksessa saatetaan oikoa joissain konsepteissa, kuten käyttää esivalmisteltuja ruokatuotteita tai paistovalmisteita. Ruoassa kuitenkin kiinnitetään huomiota sen laadukkuuteen, paikallisuuteen ja orgaanisuuteen. (Meiley 2018b.)

Avokeittiö on suosittu elementti tämän luokan ravintoloissa, jotta asiakkaat voivat nähdä ruoanvalmistusprosessin. Fast Casual Dining- ravintoloiksi artikkelin kirjoittaja luokittelee kahvilat, pubit, bistrot ja perheravintolat. (Meiley 2018b.)

4.3.1 Kahvila

Kahvila-ravintolat ovat yleensä erikoistuneet kahviin ja leivonnaisiin, mutta niissä voidaan tarjota myös ruoka-annoksia. Kahvilat ovat itsenäisiä toimipaikkoja, tai sitten ne sijaitsevat esimerkiksi hotellin, tavaratalon, juna-aseman tai jonkin vapaa-ajanviettopaikan yhteydessä. (Ammattinetti 2014.)

Kahvilat eivät usein tarjoa pöytiintarjoilua. Asiakkaat ostavat tuotteensa tiskiltä. Kahvilat ovat peräisin Euroopasta, ja ovat saaneet paljon vaikutteita Ranskasta. Kahvilat tunnetaan rennosta ja kiireettömästä ympäristöstään. (Meiley 2018b.)

4.3.2 Pub

Pub on lyhenne englannin kielen sanoista Public House. Kyseisten ravintoloiden juuret yltävät vuosisatojen päähän Eurooppaan, erityisesti Iso-Britanniaan. Kahviloiden tavoin pubeissa on aistittavissa rentous ja kiireettömyys.

Usein pubien pääpaino kohdistuu juomamyyntiin, ja valikoima on laajempi ja keskitytään harvinaisempiin ja laadukkaampiin tuotteisiin. Oluet ovat kyseisissä ravintoloissa suuressa osassa, mutta tarjolla on myös ruokaa. Tarjolla voi olla pienestä oluen kylkiäisestä kokonaiseen menukokonaisuuksiin. (Meiley 2018b.)

4.3.3 Bistro

Bistro-tyyliä on vaikea karkeasti kuvailla. Niitä on monenlaisia, monilla erilaisilla liikeideoilla. Keittotaito (2018) määrittelee bistron keittosanakstossaan näin: *Ranskalainen kortteliravintola, joka on vähemmän muodollinen kuin ravintola ja jonka ruokalista on suppeahko, melko perinteinen ja kirjoitettu useimmiten liitutaululle.*

Matkailunettisivusto Tripsteri, joka mainostaa olevansa reilusti paras matkaopas, avaa bistron käsitettä näin: *Bistrojen ruoka on perinteisesti ollut arkiruokaa. Bistrojen historia sai alkunsa Boulanger-nimisen keittokauppiaan pystyttäessä kauppaansa muutaman pöydän. Sanan etymologia viittaa erään version mukaan*

paikkaan, jossa juodaan pahaa viiniä. Toisen tarinan mukaan sana juontaisi juurensa venäläisten kasakoiden "Bystro! Bystro!" -huutoihin (Nopeasti! Nopeasti!), joilla nämä olisivat yrittäneet jouduttaa ranskalaisten ynseää tarjoilua. Bistroida saa yhä ruokaa halvemmalla kuin ravintoloista, vaikka jotkin historialliset tai muuten nimekkäät paikat ovatkin nostaneet hintansa pilviin. Toisaalta bistrot gastronomiques eli gourmetbistrot keskittyvät ruokaan ja voivat olla jopa Michelin-tähditettyjä. (Savolainen 2017)

5 Työ ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö ja siihen liittyvä tutkimus toteutettiin vuosina 2017 - 2018. Teoriaosuuden tiedonkeräys toteutettiin vuoden 2017 alussa. Tutkimuksen tiedonkeräys, eli haastattelut toteutettiin kevään 2017 aikana ja vuodenvaihteessa 2017 - 2018. Tutkimustulokset käytiin läpi ja analysoitiin vuodenvaihteessa 2017 - 2018.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, eli kvalitatiivista tutkimusta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara kuvaavat kirjassaan monenlaisia tiedonlajeja, kvantitatiivinen eli määrällinen näkemys pyrkii selvittämään usein numeerista tietoa, kuten tarkkoja lukuja, esimerkiksi Kuinka monta? Kuinka paljon? Kuinka suuri? Kun taas kvalitatiivinen eli laadullinen näkemys pyrkii selvittämään arkielämän ilmiöitä ja ihmisten mielipiteitä, kuten: Onko viini hyvää? Onko kirja mielenkiintoinen? Usein kvalitatiivinen tutkimus valitaan, kun aiheesta ei ole juurikaan aikaisempaa tietoa tarjolla. Aikeena on rakentaa tutkimus ihmisten mielipiteiden ympärille ja suosia ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. (Hirsjärvi ym. 2014, 160 - 161, 164.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on erilaisia tapoja kerätä empiiristä aineistoa. Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmetodina haastattelua. Haastattelu tutkimuksen osana on Hirsjärven ja Hurmeen kuvaamana (1985, 27) vuorovaikutustilanne, jolle on luonteenomaista se, että haastattelu on etukäteen suunniteltu. Haastattelija on tutustunut ennakkoon tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Haastattelu on haastattelijan alulle panema ja

ohjaama. Haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään hänen mielenkiintoaan. Haastattelija tuntee roolinsa, ja haastateltavan on pystyttävä luottamaan siihen, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Metsämuuronen 2008, 39.)

Haastattelumuotoja on monenlaisia. Tavallisesti haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, miten strukturoitu tai tarkasti säädelty haastattelutilanne on. Jos resurssit ovat pienet, vastaajille voidaan lähettää lomakkeet, johon toivotaan heidän vastaavan. Usein tätä ei kuitenkaan mielletä varsinaiseksi haastattelutavaksi. Haastatteluna pidetään yleisesti kasvotusten käytävää vuorovaikutustilannetta haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Metsämuuronen 2008, 41; Hirsjärvi ym. 2014, 208)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeräystapana on käytetty teemahaastattelua, ei-strukturoitua eli avointa haastattelua. *Ei-strukturoitua eli avointa haastattelua on nimitetty myös vapaaksi, syväksi ja informaaliksi haastatteluksi. Avoin haastattelu voi olla olemukseltaan lähellä keskustelua. Avoin haastattelu on omiaan silloin, kun eri henkilöiden kokemukset vaihtelevat paljon, tai kun tutkittavia on vähän.* (Metsämuuronen 2008, 41.)

Metsämuuronen (2008, 41) mieltää avoimen haastattelun tunnusmerkeiksi vastaajien pienen määrän, kustannusten suuren määrän, analyysivaiheen suuren työmäärän ja saadun tiedon laatu on syvää. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara puolestaan kuvaavat haastattelua joustavaksi tavaksi hankkia tietoa (Hirsjärvi ym. 2014, 208). Se on postikyselyitä helpompaa tulkittavaa, sillä haastattelutilanteessa voidaan selventää epäselviksi jääneet kohdat. Postikyselyihin myös harvoin vastataan, joten haastattelulla saadaan suuremmalla todennäköisyydellä halutut henkilöt osallistumaan. Haastattelun avulla myös tietojen täydentäminen jälkikäteen on helpompaa. (Metsämuuronen 2008, 205-206)

Kyseisessä opinnäytetyössä ei pyritty etsimään ainoaa oikeaa totuutta, vaan pyrkimyksenä on kerätä informaatiota erilaisilta ihmisiltä ja luoda yhteenveto, millä tavoin voidaan toimia samalla alueella ja melko samoilla lähtökohdilla. *Totuuden etsimisessä ei oleellista olekaan se, päästäänkö lähemmäksi totuutta*

kvalitatiivisella vai kvantitatiivisella menetelmällä, pyrkimys on päästä sitä niin lähelle kuin mahdollista (Metsämuuronen 2008, 7).

Tutkimuksen kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista, eikä sen totuudenmukaisuudella ole merkitystä. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään haastateltavan henkilön näkökulmat ja ilmaisut, eikä siihen sekoiteta kirjoittajan omia uskomuksia, asenteita ja arvostuksia tutkimuskohteeseen. Laadullinen tutkimusprosessi on pitkälti tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järkeilykykyyn, yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin perustuvaa; on monta tapaa tehdä päätelmiä – jopa toisiinsa nähden ristiriitaisia – samasta aineistosta. (Metsämuuronen 2008, 8).

Metsämuuronen (2008,14, 40) kirjoittaa kirjassaan olevansa sitä mieltä, että aina kun haastattelu on mielekäs tapa hankkia tietoa, sitä kannattaa käyttää, vaikka se onkin melko työläs ja jatkoanalyysien kannalta vaatelas. *Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on enemmän tai vähemmän avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille.*

Käsiteltävää aihetta ei ollut tutkittu yleisesti aikaisemmin tällä sijainnilla, Lappeenrannan keskustassa. Näin ollen tutkimusta lähdettiin rakentamaan lähes tyhjästä. Haastattelulle luotiin valmis runko, joka lähetettiin sähköpostitse mahdollisille tutkimukseen osallistuville ravintoloiden edustajille. Haastatteluvaiheessa haastateltavilta selvitettiin, kuinka selkeästi heidän sanansa saa tuoda julki. Kaikki haastateltavat sanoivat avoimesti, että heidän nimiään saa käyttää kyseisessä tutkimuksessa. Vaihtoehtoisena tapana olisi toiminut abstrahointi, joka Metsämuuronen (2008, 48) mukaan tarkoittaa, että tutkimusaineisto järjestetään siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten haastattelijan ja haastateltavan välillä kahdenkeskisissä tilanteissa. Haastattelut tapahtuivat kyseisissä ravitsemisliikkeissä. Haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia, avoimia haastatteluja. Haastateltavalle pyrittiin antamaan vapaus kertoa omia mielipiteitään ja ajatuksiaan mahdollisimman avoimesti. Haastattelut

nauhoitettiin. Tämä helpotti haastattelun kulkua ja kanssakäymistä. Myös analysointivaiheessa oli helpompaa tunnistaa haastateltavien mielipiteet. Sanallisen ilmaisun lisäksi nauhalta oli huomattavissa äänenpainot ja eleet.

6 Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen osallistuneet yritykset valikoituivat helposti. Noin kymmeneen yksityiseen ravitsemisliikkeeseen Lappeenrannan keskustan alueella otettiin yhteyttä sähköpostitse.

Lähes kaikki yritysten edustajat olivat kiinnostuneita tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta. Kuitenkin aikatauluongelmien vuoksi osa yrityksistä jäi tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin hyödyksi opinnäytetyön kirjoittajan ravintola-alan suhteita.

6.1 Ravintola Teerenpeli Lappeenranta

Teerenpeli on tasokas olut-, viski- ja seurusteluravintola Lappeenrannan keskustassa, Wilhun kulmassa. Se sijaitsee Kauppakadulla, jossa on yksi Lappeenrannan ravintolakeskittymistä, johon kuuluu Teerenpelin lisäksi Wolkoff, sekä S-ryhmään kuuluvat anniskeluravintolat Birra ja Lamppu. Teerenpeli on pinta-alaltaan noin 300 neliömetriä, ja asiakaspaikkoja on 180. Ravintolan ikäraja on 20 vuotta iltaisin.

Ravintolan liikeideana on franchising-yrittäjä Antti Hyvärisen (2017) mukaan tuottaa hyviä juoma- ja seurusteluravintolan palveluita Lappeenrannan keskustassa. Ravintola on voittanut useana vuonna palkinnon ”Lappeenrannan paras kapakka”. Vahvistavana tekijänä on oman panimon ja tislaamon tuotteet.

Ravintola aukeaa aamuisin kello 12.00 ja sulkeutuu puoliilta öin tai kahdelta aamuyöstä viikonpäivän mukaan. Aukioloajoissa on pieniä muutoksia kysynnän ja sesongin mukaan. Lappeenrannan Teerenpelissä työskentelee kolme

työntekijää vakituisella työsopimuksella ja viisi osa-aikaista. Myös yrittäjä itse työskentelee ravintolassa ja hoitaa kaikkia työtehtäviä. (Hyvärinen 2017.)

6.2 Ravintola Wanha Makasiini

Ravintola Wanha Makasiini kuuluu paikalliseen ravintola-alan yritykseen nimeltä Kolme Kiveä Ravintolat Oy. Se on perustettu vuonna 2007. Yrityksen ensimmäinen ravintola oli aasialainen ruokaravintola Tang Capital. Vuonna 2014 Wanha Makasiini Bistro liittyi konserniin. Myöhemmin yrityksen alaisuuteen avattiin à la carte -ravintola The Kitchen sekä kahvila Galleria Cafeteria.

Wanha Makasiini on bistrotyyppinen ruokaravintola, joka harjoittaa myös anniskelua. Se sijaitsee Satamatiellä Saimaan äärellä. Ravintola tunnetaan Lappeenrannassa laadukkaana ruoan ja palvelun ravintolana. Ravintolan keittiössä valmistetaan ruokaa rakkaudella, ja kokit valmistavat lähes kaikki ruokalajit alusta loppuun oikomatta toisin kuin monet muut ravintolat. Wanhaan Makasiiniin ei ole ikärajaa.

Ravintola Wanhan Makasiinin ravintolatoimenjohtajana toimii Mikko Kinnari. Ravintola työllistää talviaikaan kuusi henkilöä ja kesällä jopa 15. Pinta-alaltaan ravintola on noin 300 neliometriä, johon sisältyy pääsali, keittiö sekä kabinetit. Asiakaspaiikkoja on noin 170, joista hieman yli puolet on sisällä ja puolet kesäisin terassilla. Aukioloajat vaihtelevat sesongeittain. Talviaikaan ravintola palvelee vain ilta-aikaan, maanantaisin se on suljettu. Kesäisin ravintola on avoinna päivittäin aamusta iltaan.

Ravintolan liikeideana on toimia laadukkaana ja tasokkaana bistrona, ei Fine Dining-ravintolana yleisestä oletuksesta poiketen. Tarkoituksena on tehdä hyvää ja laadukasta ruokaa. Liikeideaa ei ole rajattu liikaa, jotta toiminnassa säilyy vapauksia. Kiteytettynä liikeidea on toimia laadukkaana ruokaravintolana kohtuuhinnalla, kaikille asiakkaille. (Kinnari 2017.)

6.3 Old Cock

Old Cockissa on useita liikeideoita saman katon alla. Yläkerran teemana on English Bar, joka toimii ikään kuin olohuoneena laajemmalla olut- ja viskivalikoimalla varustettuna. Keskikerroksessa esiintyy pienemmät, muun muassa paikalliset livebändit sekä stand up-koomikot, joita esiintyy säännöllisesti. Kyseisellä osastolla on hieman suppeampi tarjonta alkoholijuomia verrattuna yläkertaan, sillä oleellisimpana elementtinä ovat esiintyjät. Alakerrassa club-puolella esiintyy puolestaan suurempia nimiä, artisteja, bändejä. Se toimii ravintolakokonaisuuden yökerho-osastona. Näin ollen myöskään juomatarjonta ei ole niin laaja, jotta tarjoilu toimii sujuvammin ja nopeammin. Alakerran perällä sijaitsee Rockbaari. Siellä oleellista on rockmusiikki ja mahdollisuus pelata biljardia. Ravintolan eri osastot ovat auki porrastetusti.

Maanantaista torstaihin yläkerran English Bar aukeaa iltapäiväneljältä ja sulkeutuu kello kaksi aamuyöllä. Viikonloppuisin eli perjantaisin ja lauantaisin yläkerta aukeaa jo puolilta päivin. Rockbaari puolestaan palvelee klo 23 - 04 päivittäin lukuun ottamatta sunnuntaita, jolloin koko ravintola on suljettuna. Muut osastot ovat auki tarvittaessa. Aukioloaikoihin tehdään muutoksia sesongeittain ja tarvittaessa, mutta tällä hetkellä nämä on todettu toimivimmiksi.

Old Cockissa työskentelee viidestä seitsemään henkilöä sesongin mukaan. Asiakaspaiikkoja ravintolassa on kokonaisuudessaan 600. Yläkerrassa on 90, keskikerroksessa 90, Rock-baarissa 155, Clubilla 245 ja terassilla 42. (Kontunen 2017.)

6.4 Lucky Monkeys

Lucky Monkeys tunnetaan Lappeenrannassa paremmin lempinimellä "Apina". Lucky Monkeysin liikeideana on toimia anniskeluravintolana, pubina, olohuoneen jatkeena. Se on avoinna joka päivä. Sunnuntaista torstaihin aukioloajat ovat kello 12 - 02 ja perjantaista lauantaihin kello 12 - 03. Ravintolan alakerta on käytössä silloin, kun on esiintyjä. Tapahtumat liittyvät usein musiikkiin, ja Lucky Monkeysissa esiintyykin usein myös paikallisia bändejä.

Lucky Monkeysissä työskentelee kahdeksan henkilöä. Asiakaspaiikkoja ravintolassa on 285, joista 110 on yläkerran baarin puolella, 150 alakerrassa ja 25 terassilla. (Valtonen 2017.)

6.5 Ravintola Baraati

Baraati on alkuillan seurusteluravintola, jossa voi seurata urheilua, pelata erilaisia lautapelejä ja osallistua darts-kilpailuihin. Se sijaitsee Raatimiehenkadulla liiketilassa, jossa on ollut useita ravintoloita vuosikymmenten aikana. Ikäraja ravintolassa on 18. Baraati on auki keskiviikosta sunnuntaihin kello 18 - 02. Maanantaisin ja tiistaisin baari pysyy suljettuna.

Tutkimukseen haastateltiin Baraatin omistajaa Arto Vainikkaa. Hänet tunnetaan Lappeenrannassa tuttavallisemmin lempinimellä ”Atu”. Hän on ravintola-alan konkari ja työskennellyt monissa kaupungin ravitsemisliikkeissä.

Baraatissa henkilöstöä on Atun mukaan 1,5. Hän on itse töissä aina baarin ollessa auki. Satunnaisesti viikonloppuisin hän tarvitsee apukäsiä, jolloin toinen henkilö työskentelee tiskin takana, ja omistaja itse hoitaa järjestyksenvalvontaa, siivousta, blokkausta, tiskausta yms. ravintolan toimintaa ylläpitäviä työtehtäviä. Baraatin pinta-ala on noin 200 neliometriä, ja asiakaspaiikkoja on 98. (Vainikka 2018.)

6.6 Ravintola Wolkoff

Wolkoffin ravintola on toiminut Lappeenrannan keskustassa vuodesta 1998 lähtien. Ravintola avasi ovensa keltaiseen puutaloon, joka on yksi Lappeenrannan vanhimmista taloista. Ravintola toimii edelleen samassa kiinteistössä. Ravintola sai Rôtisseurs-kilvet vuonna 2000. Rôtisseurs-järjestö myöntää laatukriteeriensä perusteella ravintoloille Rôtisseurs-kilven, joka on merkittävä tunnustus ruoka- ja palvelutuotteen laadusta. Wolkoff on laajentanut toimintaansa. Nurkan taakse avattiin vuonna 2012 Wolkoffin Viini- & Olutkellari.

Viinikellarin yhteydessä on myös kabinetti, jonka voi varata yksityistilaisuuksia varten. (Wolkoff 2018.)

Wolkoffin liiketoimintasuunnitelman mukaan tavoitteena on tarjota korkealaatuista ruokaa ja palvelua Lappeenrannan sydämessä, Kauppakadun kävelyosuuden varrella. Ravintolalla on pitkä historia, ja se toimii jo toisessa sukupolvessa. Ravintolasta huokuu paikallisuus, laatu sekä rakkaus lajiin. Kaikki tehdään alusta asti itse. Ravintolan palvelut on suunnattu niin yksityisille kuin yrityksillekin sekä niin paikallisille kuin turisteillekin. Liikeideaan kuuluu myös erilaiset teemat ja tapahtumat, jotka näkyvät menuissa sekä ohjelmatarjonnassa. (Pasanen 2018.)

Ruokaravintolan puolella tarjotaan päiväaikaan lounasta arkisin. Illallisaikaan asiakkaille on tarjolla laadukas à la carte-menu. Viini & Olutkellari puolestaan keskittyy tarjoamaan laadukkaita, pääosin pientuottajilta tarkkaan valittuja tuotteita asiakkaille. Ruokapuolella vahvistavana tekijänä on tietenkin menuun sopiva juomavalikoima sekä viinikellarin puolella juomatarjontaan sopivaa pientä suolaista. Yrityksellä on siis ruoka -ja juomatarjonta hyvin tasapainossa. (Wolkoff 2018.)

Ravintolalla on kaksi omistajaa, haastateltu Sirja Pasanen sekä Karo Sintonen. Sirja toimii omistajan roolin ohella ravintolan sommelierina ja Karo keittiöpäällikkönä. Henkilökuntaa talon kirjoilla on viisi henkilöä, joista kolme työskentelee keittiön puolella ja kaksi salipuolella. Ruokaravintola on pinta-alaltaan noin 80 neliometriä ja viinikellari noin 50 neliometriä. Molemmat ravintolat ovat siis maltillisen kokoisia ja viihtyisiä. Asiakaspaiikkoja varsinaisen ravintolan puolella on 45, ja viinikellarin puolella 35. (Pasanen 2018.)

Ruokaravintola palvelee arkisin lounasaikaan, jonka jälkeen ovet avataan uudestaan illaksi. Lauantaisin ravintola on avoinna kello 16.30 - 23.00 ja sunnuntaisin suljettu. Keittiö sulkeutuu tuntia ennen sulkemisaikaa. Viini & Olutkellari palvelee keskiviikosta lauantaihin. Keskiviikkona ja torstaina ravintola on auki kello 17 - 21 ja perjantaina ja lauantaina kello 17 - 01. Tarvittaessa viinikellari palvelee jopa kello 01.30:een saakka. (Pasanen 2018.)

7 Haastattelujen tulokset

7.1 Ravintola Teerenpeli Lappeenranta

Teerenpelissä ulkoistetaan hyvin vähän. Suurin osa työtehtävistä tehdään oman henkilöstön voimin. Vuokratyövoimaa ei käytetä lainkaan. Tarjoilun, anniskelun ja yleisten ravintolaa ylläpitävien tehtävien lisäksi oma tarjoiluhenkilöstö hoitaa ruokatuotteiden valmistuksen, koko ravintolan puhtaanapidon, järjestyksenvalvonnan, rahan vaihdot ja kuljetukset. Teerenpelin franchising-yrittäjä Antti Hyvärinen painottaa useaan otteeseen haastattelun aikana, että kaikki mahdollinen pyritään tekemään ilman ulkoistuksia.

Teerenpelissä ulkoistetaan pääasiassa taloushallintoon liittyviä tehtäviä. Kirjanpito on ulkoistettu kirjanpitoon erikoistuneelle yritykselle. Samoin palkkojen maksu ja käsittely on ulkoistettu palkanlaskijalle. Lisäksi joitain pankkipalveluita on ulkoistettu. Kiinteistönhuolto on vuokranantajalla ulkoistettuna.

Talousasioita firmassa ulkoistetaan siitä syystä, ettei itsellä ole riittävää osaamista kyseisiin tehtäviin. Myös ajankäytön priorisointi on tärkeänä syynä kyseisiin ulkoistuksiin. Kirjanpito ja palkkahallinto ovat monimutkaisia asioita, joten tehokkaampaa on ulkoistaa ne sellaiselle, joilla on korkea osaamistaso aiheesta. Yrittäjä on sitä mieltä, että talousasioiden ulkoistuksen kautta paperiasiat yrityksessä helpottuvat. Alan yritysten palvelut ovat hyviä ja kustannustehokkaita, joten niitä kannattaa hyödyntää. *Kaikki tekee kaikkea, niin yrittäjä, kuukausipalkkainen työntekijä sekä tuntipalkkainen työntekijä.* (Hyvärinen 2017.)

Työtehtäviä ei ole eritelty kenellekään tietylle henkilökunnan edustajalle. Aamuvuorolainen hoitaa siivouksen, iltavuorossa viikonloppuna työskentelevä järjestyksenvalvontaa jne. Kaikkien työntekijöiden on mahdollista hoitaa ravintolan kaikkia työtehtäviä. Poikkeuksena on työvuorolistojen ja tilausten teko. Hyvärisen (2017) mukaan nekin voisi hyvin kaikki hoitaa, jos käytäntöjä muutettaisiin.

Hyvärisen (2017) mielestä palvelua ulkoistaessa se tulisi tulla hoidetuksi paremmin kuin sitä itse pystyttäisiin tai osattaisiin tehdä. Teerenpelissä oli

aiemmin ulkoistettu siivouspalvelu ostettuna ulkopuoliselta yritykseltä, mutta työn laatu oli paljon heikompaa kuin oman henkilökunnan kädenjälki, vaikka ammattitaitoa kyseiseen tehtävään ei ollut. Yrityksen sisällä on todettu, että itse siivottuna saadaan aikaan paljon aiempaa parempi lopputulos.

Omistaja pitää tärkeänä, että kaikki tunnit ja raha siirtyvät tutuille luotettaville omille työntekijöille. Hän maksaa mieluummin omalle henkilöstölle, kuin että raha siirtyisi tuntemattomille hutiloidusta työstä. Ulkoistamisen taloudellisesta kannattavuudesta Hyvärinen (2017) kommentoi: *Joudutaan maksamaan sama, tai jopa suurempi summa ulkopuoliselle toimijalle samasta työstä, joka mahdollisesti pystyttäisiin myös itse hoitamaan. Yritys, jolle palvelu ulkoistetaan, tekee bisnestä pelkästään kyseisellä toiminnalla. Tämä viittaa siihen, että se on kalliimpaa kuin teettää omalla henkilökunnalla sivutoimena. Toki, jos palveluntarjoajayrityksellä on hyvin tehokkaat työtavat tai laitteistoa, joka helpottaa toimintaa huomattavasti, ulkoistaminen voi olla tässä tapauksessa potentiaalinen vaihtoehto.* Hyvärisen (2017) näkemyksen mukaan kuitenkin useissa tapauksissa ravintola-alalla saman työn hoitaa itse samoilla tai jopa pienemmillä kustannuksilla kuin ulkoistaessa.

Teerenpelin nykyisiin ulkoistusasioihin ei ole ajateltu muutosta, vaan nykyiseen toimintamalliin ollaan erittäin tyytyväisiä. Yrityksen oman henkilökunnan työtilanne saadaan näin turvattua. Kun henkilöstö on motivoitunutta ja sitoutunutta, jälki on hyvää. Teerenpelissä on päädytty kyseiseen toimintamalliin kokemusten kautta. Ravintolan palveluja on aiemmin ulkoistettu enemmän, mutta niistä on luovuttu. Vaikka toiminta laajentuisi tai supistuisi, Antti on sitä mieltä että se ei luultavasti vaikuttaisi ulkoistuspolitiikkaan. Yksikkö itsessään on pienikokoinen ja helposti hallittava, joten se pystyy itse hoitamaan helposti kyseiset työtehtävät.

Nykyinen toimintamalli on yrittäjän mielestä toimiva ja kannattava. Se nähdään kustannustehokkaana ja kuten aiemmin mainittiin, työt pysyvät oman talon sisällä. Näin yrityksessä saadaan pidettyä yksi työntekijä enemmän talon kirjoilla ja taattua yhä työtuntien riittävyys. Kun työntekijöitä on enemmän, se helpottaa työvuorosunnittelua ja kiireaikoja.

Teerenpelin anniskelulupa tai laki eivät vaadi järjestyksenvalvojia kyseiseen ravintolaan. Anniskeluluvassa mainitaan, että anniskeluluvan haltijan on huolehdittava järjestyksen säilymisestä ravintolassa. Keinoja ei ole eritelty. Ravintolassa ei siis ole velvoitetta pitää järjestyksenvalvojaa, jollei itse todeta sitä tarpeelliseksi. Teerenpelissä on päätetty asettaa järjestyksenvalvontaa, mutta sen hoitaa ravintolan oma henkilöstö, joka pystyy hoitamaan ravintolan muitakin tehtäviä. Erillistä järjestyksenvalvontaa Teerenpelissä on perjantai ja lauantai-iltoina, mikä helpottaa muun henkilöstön työskentelyä. (Hyvärinen 2017.)

7.2 Ravintola Wanha Makasiini

Kolme Kiveä Ravintolat Oy:n ravintolatoimenjohtajan Mikko Kinnarin (2017) mielestä ravintola Wanhassa Makasiinissa ulkoistetaan hyvin vähän ravintolan toimintoja. Ravintolassa ulkoistetaan tavarantoimitukset eri tukkuliikkeille, taloushallinto, kirjanpito ja palkkahallinto. Vartiointi ja kiinteistönhuolto tulee kiinteistön vuokranantajan kautta.

Tavarantoimitus Wanhassa Makasiinissa on päätetty ulkoistaa. Ei pidetä järkevänä ratkaisuna itse hakea tavaroita ja tarvikkeita eri tukkuliikkeistä. On todettu tehokkaammaksi, että kuljetusalan ammattilaiset hoitavat kyseisen työn. Kinnarin (2017) mukaan tuotteiden laatu säilyy parempana, kun kuljetusalan ammattilaiset huolehtivat muun muassa kylmäketjun säilymisestä.

Samoin talousasiat, kuten kirjanpito ja palkkahallinto pystytään tekemään kustannustehokkaammin ja laadukkaammin ulkoistettuna yritykselle, jonka osaaminen on keskittynyt kyseiseen osa-alueeseen. Palvelu on ostettu kohtuulliseen hintaan vaadittuihin laatukriteereihin nähden.

Siisteydestä ja puhtaanapidosta huolehtiminen kuuluu talon omalle henkilökunnalle. Kolme Kiveä Ravintolat Oy haluaa pitää sen omissa käsissään. Näin se pystyy paremmin tarkkailemaan työn laatua, ja antamaan palautetta tehdystä työstä. Työn tehokkuudella ja laadulla on selkeä ero ulkoistettuun siivoukseen verrattuna. Siivous ja tiskaus on yhdistetty samalle työntekijälle, ja näin ollen työtunnit saadaan riittäväksi. Yrityksessä halutaan taata työntekijöille

riittävästi tunteja ja töitä. Sama siivooja siivoaa useampaa yritykseen kuuluvaa ravintolaa. Näin ollen paikat tulevat myös tutuiksi ja tiedetään, mihin kohteisiin kannattaa siivouksessa kiinnittää enemmän huomiota.

Vuokrafirmoja yritys ei ole halunnut henkilöstönhankinnassa käyttää, sillä yritys haluaa säilyttää tietyn laadun työvoimassa. Toivotaan myös henkilöstön olevan tiivis, yritykseen kasvanut osa. Näin ravintolaan saadaan työskentelemään juuri sellaiset henkilöt, jotka tukevat konseptia ja liike-ideaa parhaiten. Tarjotaan mieluiten täysiä tunteja, jotta myös henkilöstö kokee olevansa sitoutunutta ja työskentelevänsä kyseisessä ravintolassa. Ei haluta lukemattomia vuokratyöntekijöitä, vaan sitoutuneita, panostavia ja yrityksen hyväksi toimivia omia työntekijöitä.

Wanhassa Makasiinissa kaikkien työntekijöiden on mahdollista hoitaa ravintolan kaikkia työtehtäviä, lukuun ottamatta tiettyjä hallinnollisia asioita. Käytännön päivittäisiä töitä kaikki ravintolassa työskentelevät pystyvät hoitamaan.

Ulkoistaminen on tietyissä asioissa taloudellista. Kinnari miettii, että toiminnan laajentuessa yhä useampi asia pystytään hoitamaan ilman ulkoistuksia. Jos toiminta yhä laajenee, taloushallinto ja rahaliikenne tullaan siirtämään mitä luultavimmin oman yhtiön alaisuuteen. Näin ollen pystyttäisiin seuraamaan toimintaa paremmin ja reagoimaan nopeammilla sykleillä. Yrityksessä mietitään myös vuokrafirman käyttöä kokeilumielessä.

Yrityksellä on ollut siivous aiemmin ulkoistettuna palveluna parin kuukauden ajan. Tämän jakson aikana kuitenkin todettiin, että halutaan oma siivooja talon kirjoille. Muuten yrityksen toimintamalli ulkoistuksen suhteen on pysynyt samana. Kinnari kokee tämän hetkisen toimintamallin hyväksi. Hän näkee, ettäärkevimmät asiat ovat omissa käsissä. Ulkoistus ja itse tekeminen ovat sopivassa suhteessa. Yrityksessä nähdään, ettei ole tarvetta ainakaan ulkoistaa enempää. Ravintolaan halutaan palkata mieluummin lisää ihmisiä omille kirjoille ja jakaa tehtäviä. (Kinnari 2017.)

7.3 Ravintola Old Cock

Myös Old Cockissa, kuten lähes kaikissa muissakin yksityisissä ravintola-alan yrityksissä Lappeenrannan keskustan alueella, koetaan ulkoistettavan vähän.

Old Cockissa ulkoistetaan järjestyksenvalvonta, se ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Järjestyksenvalvonnassa koetaan tarvittavan tietynlaista osaamista ja asennetta, joten se hoituu kätevämmiin alan yritykseltä, jossa on tarvittava koulutus kyseiseen tehtävään. Näin ollen järjestyksenvalvontayritys hoitaa myös kaikki lupa-asiat tähän liittyen. Järjestyksenvalvonnan ohella he myös huolehtivat ravintolan naulakkopalveluista. Ravintolapäällikön mielestä järjestyksenvalvonta on taloudellisempaa ostaa ulkopuolisena palveluna, sillä välillä niitä tarvitaan jopa neljä ja välillä ei lainkaan. Näin ollen työtunteja ei kertyisi omille palkkalistalaisille. Old Cockin anniskelulupa vaatii tietyn määrän järjestyksenvalvoja asiakaspaikkoja kohden. Arkisin yksi järjestyksenvalvoja riittää, mutta viikonloppuisin tarvitaan kolme tai neljä. Jos anniskeluravintola on auki aamuyöneljään saakka, anniskelulupa vaatii järjestyksenvalvojen käyttöä.

Tavarantoimitus on ulkoistettu tukkuyrityksille ja maahantuojille. Talousasiat on myös ulkoistettu. Talousasioissa luotetaan mieluummin tilitoimistoihin, alan ammattilaisiin. Saman työn uskotaan hoituvan paremmin ja kustannustehokkaammin talousalan ammattilaisten käsissä. Satunnaisesti ravintolassa järjestettäviä yksityistilaisuuksia varten ostetaan catering-palveluja muilta yrityksiltä.

Old Cock on yksi Lappeenrannan tunnetuimmista ravitsemisliikkeistä ohjelmopalveluistaan. Siellä järjestetään usein musiikkitapahtumia. Ravintolassa esiintyy paikallisia bändejä, duoja, trioja, artisteja sekä maanlaajuisesti ja jopa kansainvälisesti tunnettuja musiikkialan ammattilaisia. Ravintolassa nähdään myös muiden alojen esiintyjä ja teemabileitä. Nämä ostetaan joko esiintyjän omalta toiminimeltä suoraan tai käyttäen ohjelmopalveluja tarjoavaa yritystä.

Henkilöstönhankintaan ei käytetä vuokrafirmoja, koska ei haluta maksaa alihankintaketjussa syntyviä lisäkuluja. Yritys myös luottaa omaan arviointikykyynsä henkilökuntaa palkatessaan. Kun henkilökunta on omalla palkkalistalla, sen on huomattu työskentelevän huomattavasti sitoutuvammin.

Ravintolapäällikön mukaan ei haluta ”joka paikan höyliä”, vaan omaa henkilökuntaa, joka haluaa panostaa ravintolan toimintaan täysillä. Omien työntekijöiden uskotaan myös ylläpitävän tietynlaista ammattietiikkaa. Työntekijöillä on salassapitovelvollisuus, joten oman työpaikan asioita ei levitellä eteenpäin. Hän kertoo kuulleensa kaupungin muista ravintoloista asioita, jotka eivät ravintolan ulkopuolelle kuuluisi. Ravintolapäällikkö kuitenkin ymmärtää, että ravintola-alalla on usein jopa pakollista työskennellä useissa eri ravintoloissa vaihtelevien aukioloaikojen ja työtuntien riittävyyden vuoksi.

Siisteys ja puhtaanapito halutaan pitää yrityksen omissa käsissä. Yrityksen henkilökuntaan kuuluu talonmiehen nimikkeellä kulkeva työntekijä, joka siivoaa, korjaa ja huoltaa. Kontusen (2017) mukaan jälki on aina ollut moitteetonta. Hyvänä puolena pidetään myös sitä, että kyseinen henkilö tuntee paikat. Rakennuksen kiinteistöhuollon hoitaa vuokranantaja. Ravintolapäällikkö ei arvosta Lappeenrannan siivousalan yrityksiä. *Kokeiltu useita eri siivousfirmoja, mutta koettiin turhaksi, jouduttiin siivoamaan siivouksen jälkeen. Palautetta annettiin, mutta muutosta ei tapahtunut, joten päädyttiin irtisanomaan kyseiset ulkoistetut palvelut (Kontunen 2017).* Oiva-arvostelun mukaan Ravintola Old Cock on arvioitu parhaan asteikon mukaan joka saralla.

Ensimmäisenä ja tärkeimpänä syynä ulkoistukselle ravintolapäällikkö toteaa olevan raha. Täytyy miettiä tarkkaan, mitkä palvelut ja toiminnot ovat juuri oman ravintolan kannalta järkevää ulkoistaa. Tämänhetkiseen ulkoistuspolitiikkaan ollaan tyytyväisiä, eikä siihen ole ajateltu muutoksia. Silloin tällöin on kuitenkin tärkeää kilpailuttaa ulkoistettuja palveluja.

Kun katsotaan ulkoistusasiaa ajassa taaksepäin, suurta muutosta ei nähdä tapahtuneen. Ennen ovimiehet olivat talon kirjoilla ja siivous ulkoistettuna. Muuten rakenteessa ei ole tapahtunut suurta muutosta. Kontunen (2017) ei näe, että heidän toimintansa voisi enää laajentua. Rakennuksessa on seinät, ja liikeideoita on jo monta yhden katon alla. Toiminnan supistuessa puolestaan ravintolapäällikkö voisi harkita ovimiesten lisäämistä omille palkkalistoille.

Nykyinen toimintamalli ulkoistuksen suhteen on juuri Old Cockille sopiva, sillä se on joustava (Kontunen 2017).

7.4 Ravintola Lucky Monkeys

Ravintola Lucky Monkeysissä ulkoistetaan tavarantoimitus. Alkoholituotteet toimitetaan ravintolaan suurelta suomalaiselta panimoalan toimijalta. Alan toimijalta toimitetaan paperit ja pesuaineet. Henkilökunta asioi kuitenkin tukkuliikkeissä kerran viikossa hoitamassa ostoja. Musiikkipalvelut eli bändit ostetaan ulkopuolisena palveluna suoraan esiintyjiltä tai ohjelmapalveluja tarjoavilta yrityksiltä. Kirjanpitäjä ja palkanlaskija on ulkoistettu talousalan ammattilaisille. Taloushallinnossa yrityksen päättäjät ovat ajatelleet kustannustehokkuutta. Itsellä ei ole riittävää osaamista, joten luotetaan mieluummin alaan tarkoin perehtyneeseen yritykseen. Siivousta ei ulkoisteta, vaan sen hoitaa pääasiassa ravintolan toinen omistajista. Vuokranantaja hoitaa kiinteistön huoltotyöt.

Työvoima on talon omilla kirjoilla. Järjestyksenvälvojat ovat oman talon sisältä. Molemmilla ravintolan omistajista on järjestyksenvälvontakortti, joten he hoitavat usein itse järjestyksenvälvonnan. Yritykseen on palkattu myös järjestyksenvälvontaa hoitamaan tuntipalkkainen työntekijä. Esteen sattuessa löytyy aina sijaistamaan tuttuja, joilta löytyy järjestyksenvälvojan valtuudet. Viikonloppuisin Lucky Monkeysissa on järjestyksenvälvoja ovella, sillä jatkoaikalupa edellyttää sitä.

Haastateltavan mielestä ulkoistus näkyy myös työn laadussa. Lucky Monkeysin henkilökunta on sitä mieltä, että ulkoistetussa työvoimassa voi olla nähtävissä puutteita. Jos työtehtävää tulee suorittamaan uusi henkilö, hän ei tunne talon toimintatapoja, mikä saattaa vaikuttaa työn laatuun ja tehoon. Lucky Monkeysin kanta ulkoistukseen on, että mahdollisimman paljon tehdään itse, mutta mikäli siihen ei riittävää osaamista ole, tai työtehot kärsivät, on tärkeää kilpailuttaa ulkoa ostettavat palvelut ja toiminnot aika ajoin.

Yrityksellä on ollut siivousfirma aiemmin käytössä, mutta siitä luovuttiin. Nähdään, että kun tuntee oman baarin, osaa myös siivota sen paremmin ja tietää parhaiten, mistä täytyy siivota enemmän ja mistä vähemmän. Toiminnan mahdollisen laajentumisen tai supistumisen ei tässä tilanteessa nähdä vaikuttavan ulkoistusasioihin. Oleellisin syy ulkoistukselle kyseisessä

ravitsemisliikkeessä on se, ettei olutta ja muita alkoholituotteita saa muualta. (Valtonen 2017.)

7.5 Ravintola Baraati

Baraatissa tunnuttiin ulkoistettavan kaikista haastattelukohteista vähiten. Ravintolan maltillisen koon vuoksi sitä pystyy pyörittämään lähes aina yhden miehen voimin. Omistajan reaktio ulkoistusasiaan oli, että miksi ulkoistaa, jos tekee itse asiat paremmin. Yrittäjä selkeästi kokee ravintola-alan ja kyseisen ravintolan tulleen hänelle riittävän tutuksi, että hän saa hoidettua ylläpitävät tehtävät parhaiten itse.

Yritys ulkoistaa kirjanpidon, sillä se ei halua joutua tuskailemaan asioiden kanssa, joista ei mitään ymmärrä. Se olisi haastateltavan mielestä ajan tuhlausta. Talousosaamisen kehittäminen ei tunnu Vainikan (2018) mielestä resursseihin nähden kannattavalta ravintola-alalla.

Tavarantoimitus on ulkoistettu siltä osin, että päätavarantoimittaja Hartwall toimittaa tuotteensa ravintolaan saakka. Tukkukäynnit puolestaan omistaja hoitaa itse. Tukku sijaitsee hänen työmatkansa varrella, joten miksi hän ei hoitaisi ostoksia itse. Toiseksi oleelliseksi syyksi hän kertoo tuotteiden vaihtelevan saatavuuden. Jos jotain tuotetta ei ole, tukkuliikkeet usein lähettävät tuotteet ”nollana”. Toimituslistassa näkyy tilattu määrä, mutta toimitettu määrä kohdassa lukee nolla. He eivät lähetä vastaavia tuotteita. Vainikan (2018) mielestä jonkin tuotteen ollessa loppu, hän itse tietää parhaiten korvaavan tuotteen.

Myös siivouksen Vainikka hoitaa itse. Hän sanoo sen hoituvan muun työn ohella kätevästi. Kiinteistönhuolto kuuluu liikehuoneiston vuokranantajalle, mutta pienet korjaukset ja ylläpitotehtävät hoidetaan itse.

Yrityksen kaikki työntekijät ovat omaa henkilökuntaa. Omistaja haluaa kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Kaikille työntekijöille kyseisessä ravintolassa maksetaan samaa palkkaa. Tällöin ei tule myöskään epäselvyyksiä, mikä työtehtävä kuuluu kenellekin, vaan kaikki hoitavat kaikkea. Vuokrafirmoja ei

käytetä muun muassa tästä syystä. Toisena syynä on, että Vainikka (2018) haluaa itse päättää, ketä ja minkälaisia henkilöitä ravintolassa työskentelee.

Järjestyksenvalvonta on ollut aiemmin yrityksessä ulkoistettuna palveluna. Vainikka käytti kuitenkin vain yhtä tiettyä järjestyksenvalvontayrityksen listoilla toimivaa henkilöä. Anniskelulupa ei vaadi Baraatiin järjestyksenvalvontaa, vaan se on päättänyt omatoimisesti käyttää sitä. Järjestyksenvalvonnan lisäksi ravintolaan on erikoistilanteissa palkattu muun muassa ”toiminnanohjaaja”. Omistaja kertoo, kuinka he olivat opiskelijoiden järjestämään erikoisiltamaan hankkineet palomestarin toimimaan ”toiminnan ohjaajana”. Hän katsoi henkilöllisyystodistuksia, kertoi tilausohjeita, jonotuskäytäntöjä ja hänellä oli myös vankka ensiaputaitoisuus. Anniskelutarkastaja arvosti kyseistä käytäntöä.

Työntekijöiden ulkoistamista voitaisiin ehkä siinä tilanteessa harkita, jos asiakkaita kävisi enemmän. Tällä hetkellä asiakasvirrat painottuvat iltajalle, keskiviikosta sunnuntaihin. Tästä syystä yrittäjä pystyy itse työskentelemään ravintolassa kaikkina aukioloaikoina. Henkilökunta on tähän asti hankittu puskaradion kautta, on palkattu tuttuja, joiden tiedetään olevan sopivia toimenkuvaan.

Muutoksia ulkoistusasiaan ei uskota tulevan. Omistaja on sitä mieltä, että toimintojen ulkoistus vaikuttaa laatuun. Nykyinen toimintamalli on omistajan mielestä toimiva. He eivät näe muita toimintamalleja ulkoistusasiaan liittyen. Siivous olisi ainoa asia, joka nähtäisiin mahdolliseksi ulkoistettavaksi toiminnoksi. Omistajat aikovat katsoa uuden alkoholilain aiheuttamia muutoksia ja sen myötä tarpeita uudestaan. He antavat ensin pölyn laskeutua, eivätkä lähde tekemään muutoksia välittömästi lain astuttua voimaan.

Omistaja näkee ulkoistuksessa myös hyviä puolia. Henkilökunnan ulkoistaminen on silloin kannattavaa, kun tarvitaan silloin tällöin vähän tai satunnaisesti normaalia enemmän. Sairauslomat myös hoituu yrittäjälle helpommin, kun toiminta tai toiminto on ulkoistettu. Näin ollen yrittäjä ei jää maksumieheksi vaan maksaa vain tehdystä työstä. (Vainikka 2018.)

7.6 Ravintola Wolkoff

Wolkoff ulkoistaa osin tavarantoimituksen. Raaka-aineet tilataan suoraan ravintolaan toimitettuna. Samoin tilatut viinit toimitetaan suoraan paikan päälle. Syynä tavarantoimituksen ulkoistukselle kerrottiin, että kyseisiä tuotteita ei saa ostettua itse. Kyseisiltä toimittajilta tilatessa ravintolaan toimitus kuuluu palveluun. Haastateltava omistaja kertoo heidän myös itse käyvän tukussa ostoksilla lähes päivittäin.

Ravintolassa on kiinteä, sitoutunut henkilökunta, mutta suurempia tilaisuuksia varten on käytetty vuokratyövoimaa. Vuokratyövoima on ostettu henkilöstöyritykseltä. Suurimman osan ajasta he kuitenkin pärjäävät yrityksen omalla henkilökunnalla. Sirja Pasanen (2018) sanoo, että he mieluummin käyttäisivät erikoistilanteissakin omaa henkilöstöä, mutta ongelmaksi koituu, ettei säännöllistä, jatkuvaa työsopimusta ole mahdollista tarjota useammalle. Satunnaisia työvuoroja varten ei myöskään ole kannattavaa aloittaa rekrytointia. Ongelmana hän näkee myös suhteiden puutteen. Hän sanoo, ettei tunne Lappeenrannasta ravintola-alan osaajia, joita voisi käyttää työvoimana. Vuokrahenkilöstön käytössä Pasanen (2018) näkee sen ongelman, että asiakkaat joutuvat tyytymään huonompaan palveluun. Hän ei missään nimessä halua syyttää vuokrafirmoja tai vuokrafirmojen työntekijöitä tästä, vaan perustelee, ettei kukaan, vaikka olisi kuinka kokenut alan ammattilainen, voi puolen tunnin perehdytyksen perusteella osata talon toimintatapoja, tuotteita yms. Lyhyt perehdytys ei vastaa millään vuosien kokemusta, jatkuvia koulutuksia ja opittuja rutiineja.

Kirjanpito ja palkkahallinto on ulkoistettu. Omistajat kokevat, ettei heillä ole riittävää ammattitaitoa näiden hoitamiseen, jonka vuoksi he jättävät mieluummin kyseisen osa-alueen alan ammattilaisille. He haluavat keskittää kaiken oman ajan ydintoimintaan. Haastateltava kokee luotettavan kirjanpitäjän olevan tukipilari, tuki ja turva. Saa nukkua yönsä rauhassa, kun tietää kaiken hoituvan oikein ja lain mukaisesti.

Henkilökunta hoitaa siivoustehtävät itse. Kaikki henkilökunnan edustajat omistajat mukaan lukien, osallistuvat yhtä lailla ravintolan siisteyttä ja ylläpitoa

koskeviin tehtäviin. Suuremmat siivoustehtävät, kuten ikkunanpesu on ostettu ulkoisena palveluna. Suurin syy sille että siivotaan itse, on kustannuskysymys. On edullisempaa siivota itse. Ravintola on suljettu sunnuntaisin. Silloin on paras aika siivota ravintola. Jos palkkaisi jonkun tekemään siivoustyöt silloin, se maksaisi paljon lisät huomioon ottaen. Wolkoffilla siivouspolitiikka on aina toiminut näin, eikä toisenlaista toimintatapaa ole edes ajateltu. Siivousfirmoja ei ole kilpailutettu. Pasanen (2018) myös toteaa, että tarjoilijan työ on suurilta osin siivoamista ja esivalmisteluiden tekemistä. Asiakaspalvelu on vain osa työnkuvasta. Niinpä heistä on luontevaa, että henkilökunta siivoaa koko ravintolaa.

Järjestyksenvalvontaa yrityksellä ei ole säännöllisesti. Kuitenkin satunnaisissa pitopalvelutilaisuuksissa järjestyksenvalvontaa on käytetty, jolloin se on ollut ulkoistettuna alan yritykselle. Järjestyksenvalvonta ostetaan samalta henkilöstöyritykseltä kuin muukin työvoima tarvittaessa. Ohjelmapalvelut yritys ulkoistaa. Ravintolassa järjestetään muun muassa runonlausuntaa, viinitastingeja ja stand up-iltoja.

Tulevaisuudennäkymiä ajatellen Pasanen (2018) miettii, että toiminnan mahdollisesti laajentuessa voitaisiin harkita siivouksen ulkoistamista, henkilöstöfirmojen käytön minimointia ja oman henkilökunnan lisäämistä palkkalistoille. Tällä hetkellä hän kuitenkin kokee nykyisen toimintamallin olevan heille juuri sopiva.

8 Johtopäätökset

Haastattelujen tulokset ovat hyvin yhteneväisiä keskenään. Haastatteluissa selvisi, että lappeenrantalaiset anniskeluravintolat ulkoistavat tällä hetkellä hyvin vähän ravintolan toimintoja. Ravintoloiden edustajat eivät usko ulkoistuksen olevan kannattavaa. Ravintolatoiminnan taloudellisena pitäminen on haastavaa. Lappeenrantalaisten ravintoloiden toiminta on sen verran pientä, että ulkoistuksille ei ole juurikaan tarvetta.

Yleinen näkökanta haastattelujen perusteella on, että mieluummin tehdään itse, kuin ulkoistetaan. Haastateltujen mukaan vain sellaiset palvelut ulkoistetaan, joihin ei itsellä osaamista ole. Muuten kaikki pyritään hoitamaan itse. Työtuntien riittävyys henkilöstölle oli tärkeää.

Monet haastatelluista ravintolan edustajista olivat sitä mieltä, ettei heidän edustamassaan yrityksessä ulkoisteta mitään. Tarkemmin eriteltynä ulkoistettuja toimintoja kuitenkin löytyi. Tämä kertoo ajattelumaailmasta ulkoistukseen liittyen. Myöskään ”ulkoistus” käsitteenä ei ollut täysin tuttu.

Ulkoistetuimmiksi toiminnoiksi hahmottui haastattelujen pohjalta talousasiat, kuten palkkahallinto ja kirjanpito. Nämä olivat kaikissa haastatelluissa yrityksissä ulkoistettu alan yrityksille. Talousala todettiin liian monimutkaiseksi, että sillä lähdetäisiin mutkistamaan päätoimen vaatimaa työpanosta. Tämä tosin on ymmärrettävä ratkaisu, sillä monella ei ole koulutusta kyseiseen tehtävään. Kirjanpidossa on tietyt standardit Suomessa, joten ilman koulutusta siitä itse huolehtiminen voisi olla liian haastavaa.

Seuraavaksi selkein ulkoistettu toiminto haastatelluissa yrityksissä on järjestyksenvalvonta. Järjestyksenvalvontaa käytetään yksityisissä ravintoloissa melko vähän. Osa yrityksen edustajista sanoi, että ravintolassa on erillistä järjestyksenvalvontaa vain satunnaisissa poikkeustilanteissa. Osassa yrityksistä järjestyksenvalvontaa käytetään ainoastaan viikonloppuisin. Lähes kaikissa on käytetty järjestyksenvalvontaa ulkoistettuna palveluna. Usein oltiinkin tyytyväisiä alan yritysten henkilökunnan ammattitaitoon ja pätevyYTEEN. Tyytyväisyydestä huolimatta ulkoistettu järjestyksenvalvonta oli koettu palveluksi, josta voidaan karsia. Pienet asiakasvirrat ei vastaajien mielestään vaadi jatkuvaa järjestyksenvalvontaa. Jos ravintolassa jatketaan anniskelua yli klo 01.30, järjestyksenvalvontaa täytyy järjestää. Lain mukaan tällöin ravintolaan on asetettava yksi järjestyksenvalvoja 100 asiakasta kohden. (Valvira 2018.)

Tavarantoimitus on kaikilla yrityksillä osittaisesti ulkoistettuna palveluna. Tämä johtui monesti siitä, ettei tuotteita saa tukusta, vaan suoraan maahantuojalta tai panimoilta. Tuotteet tulevat muista kaupungeista suoraan toimipisteeseen kuljetettuina. Yksikään ravintoloiden edustajista ei kuitenkaan ulkoistanut

kyseistä toimintoa täysin, vaan osa ostoista tehtiin tukkuliikkeissä henkilökunnan toimesta.

Työvoimaa haastatellut ulkoistivat hyvin vähän. Vain yksi tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ulkoistaa työvoimaa ja käyttää henkilöstövuokrausyritystä välikätenä. Kyseisen yrityksen edustaja sanoo käyttävänsä työvoiman hankintaan ulkopuolista yritystä äärimmäisissä poikkeustilanteissa. Yksi yritys ulkoistaa satunnaisesti ruokatuotteiden valmistusta ulkopuoliselle yritykselle. Yhden ravintolan omistaja puolestaan kertoi valmistavansa tarjoilut asiakastilaisuuksiin itse. Yksi ravintola ei tarjoa ollenkaan ruokatuotteita. Muilla haastatelluilla ravintoloilla on omat puitteet, joissa valmistaa omat tarjoiltavat ruokatuotteensa.

Lähes kaikilla yrityksillä siivous on ollut ulkoistettuna palveluna. Kuitenkin tällä hetkellä, haastattelujen perusteella yksikään yritys ei ulkoista siivousta. Haastattelujen mukaan jokaisessa ravintolassa siivous tapahtuu oman henkilökunnan tai omistajan toimesta. Haastattelujen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, ettei lappeenrantalaiset yksityiset ravintola-alan yritykset ole tyytyväisiä lappeenrantalaisten siivousalan yritysten palveluihin. Koettiin että itse tiedetään paremmin, mistä ja miten tulisi siivota. Myös muutokset toimenpiteissä ja palaute onnistuvat sujuvammin, kun tiedetään, kuka siivoaa. Siivousfirmoilla jälki on kokemusten mukaan ollut vaihtelevaa, eikä palautteen anto suju yhtä sujuvasti, kun toimijoita on lukuisia. Kiinteistön huoltotoimenpiteet kuuluivat kaikissa tapauksissa vuokranantajalle. Osa sanoi kuitenkin itse hoitavansa pieniä korjaus- ja huoltotöitä.

Monella ravintolalla on ennen ollut enemmän ulkoistettuja palveluja, joista on kuitenkin luovuttu erinäisistä syistä. Näillä näkymin ravintoloilla ei ole suunnitelmassa ulkoistaa enempää palveluja. Kolme Kiveä Ravintolat Oy ovat suunnitelleet, että toiminnan laajetessa entisestään he tulevat mahdollisesti ottamaan myös palkkahallinnon omiin käsiinsä. Muuten ravintolat olivat tyytyväisiä nykyisiin toimintamalleihinsa.

Vaikka monessa yrityksessä on samanlainen kanta ulkoistettavien palveluiden suhteen, myös eroja löytyi. Ajattelutavoissa oli huomattavissa eroavaisuuksia. Eri

osa-alueiden tärkeyttä painotettiin eri yrityksissä. Yritysten välillä on pieniä eroavaisuuksia siinä, mitä tehtäviä voidaan hoitaa itse. Ravintolan edustajilla on selkeä käsitys siitä, mitkä toiminnoista ovat tärkeimpiä. Sen perusteella päätetään, halutaanko ne tehdä itse vai antaa ulkopuolisen yrityksen käsiin. Monessa tapauksessa koetaan, että itse tekemällä saadaan parempaa laatua ja työnjälkeä. Joillain osa-alueilla kuitenkin luotetaan ulkopuolisen yrityksen toimintaan enemmän.

9 Pohdinta

Lappeenrannan keskustan alueella on paljon yksityisiä ravintola-alan toimijoita. Hävikki on suurta ja tulot pieniä. Usein kertaostokset ovat pieniä. Henkilöstökulut hipovat pilviä. Lupa-asiat ovat vaativia ja byrokratiaa on paljon. Ravintolan pyörittämiseen vaaditaan laaja kirjo erilaista osaamista, koulutusta, suhteita ja lakipykälien tuntemista. Kuinka siis kasvatettaisiin ravintoloiden kannattavuutta? Olisiko ulkoistaminen ratkaisu liiketoiminnan nostattamiseen vai kenties ulkoistuksista luopuminen?

Uskon ravintola-alalla hyödynnettävän Lean-ajattelua. Tämä saattaa olla tiedostamatonta. Lean-ajattelu tulisi ottaa mukaan ravintolatoiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Lean-ajattelussa kaikki aika voidaan hyödyntää tehokkaasti, jotta toiminta olisi kustannustehokkaampaa. Prosessista pyritään tunnistamaan hukat, jolloin toiminnasta saadaan kannattavampaa. Lean-ajattelussa on tarkoitus aikaansaada enemmän tulosta ja hukata vähemmän aikaa, jonka kautta tavoitteena on parantaa yrityksen tuottavuutta. Näin ollen päätyön ohella suoritetaan muita, ylläpitäviä työtehtäviä. Ravintola-alalla muun muassa siisteydestä huolehtiminen kuuluu ylläpitoon. Todellisessa elämässä tuhlaantuu paljon aikaa erilaisiin välivaiheisiin, ennen kuin valmis tuote tai palvelu on asiakkaalla. Tavaroita siirrellään, varastoidaan ja odotellaan. Alihankintaketjut eivät välttämättä toimi sujuvasti. Palveluyrityksissä voi olla samanlaista ajanhukkaa, kun palvelutuotteita kehitetään ja tuotetaan asiakkaille. Lean on enemmän toimintakulttuuri ja ajattelutapa kuin työkalu. Siksi se sopii toimialoista

riippumatta kaikille yrityksille, jotka haluavat tehostaa toimintaansa ja sujuvoittaa prosessejaan. (Törnvall 2014.)

Haastatteluista selvisi, ettei yksikään haastatelluista ravintoloiden edustajista ollut tyytyväinen lappeenrantalaisiin siivousalan yrityksiin. Eivätkö siivousfirmat ole perehtyneet riittävästi ravintoloiden puhtaanapitoon? Vaatiiko ravintoloiden puhtaanapito erilaiset käytännöt? Vaatiiko ravintoloiden puhtaanapito erikoisvarustelua, erikoispuhdistusaineita? Onko ravintoloissa aiheutuva sotku muista liikehuoneistoista poikkeavaa? Onko siivous ravintoloissa suhteessa kalliimpaa verrattuna muihin liikehuoneistoihin vai onko ravintoloiden kannattavuus sen verran alhaisella tasolla, ettei pystytä kattamaan siivouksesta tulleita kuluja?

Siivouksen laatua ja tasoa on vaikea määrittellä. Sen vuoksi ravintoloille on saattanut tulla väärinkäsityksiä siivousalan yritysten kanssa. Laatuksiteerit ovat olleet toisistaan poikkeavat. Ravintoloissa päädytään siivoamaan itse ehkä myös siksi, ettei sille ole laadittu mitään lain mukaisia standardeja. Jokainen ravintola saa määrittää itse standardinsa siisteyden suhteen. Näin ollen he tietävät sen paremmin kuin ulkopuoliset siivousalan yritykset. Ravintoloiden oma henkilökunta tietää myös, mistä on tärkeintä siivota huolellisesti.

Opinnäytetyöhön valittu aihe on mielestäni ajankohtainen. Ulkoistaminen yritysten toiminnassa kasvaa tasaista tahtia. Etenkin Lappeenrannan ravintolamaailmassa ulkoistamisesta on puhuttu paljon viime vuosina. Lappeenrannan alueen suurin ravintola-alan toimija on muuttanut liiketoimintamalliaan ulkoistukseen liittyen. Tämä on aikaansaanut keskustelua muiden ravintoloiden piireissä. Ehkä osittain tätä kautta yksityiset toimijat ovat ottaneet ulkoistettavat asiat tarkasteluun. Kuitenkin yksityisten ravintoloiden edustajia haastatellessa selvisi, että pienemmillä toimijoilla ulkoistusmalli yrityksessä on täysin päin vastainen. Esimerkiksi alueen suurin toimija ulkoistaa siivouksen, mutta yrityksellä on oma talousosasto. Haastattelujen mukaan kaikissa yksityisissä ravintoloissa talousasiat ulkoistetaan ja siivous kuuluu yrityksen omalle henkilökunnalle.

Uskon tutkimuksen lähteiden olevan luotettavia ja paikkansapitäviä. Tutkimuksessa on pyritty käyttämään tuoretta tietoa niin kirja- kuin internet-lähteistä. Vanhempia lähteitä käytettäessä on suodatettu ja käytetty ajatonta tietoa. Haastatteluiden tulokset kertovat luotettavasti yritysten toimintamalleista ulkoistuksen suhteen. Kaikki haastatteluissa ilmennyt on varmasti paikkansapitävää, mutta osa vastauksista tuntui jäävän hieman vajaiksi. Avoimuus perustelujen ja perimmäisten syiden kertomiseen oli vaihtelevaa. On mahdollista, että osa haastatelluista antoi poliittisesti korrekteja vastauksia tutkimukseen. Voi olla myös, että edustajilla on rutinoituneet toimintamallit, jonka vuoksi he eivät olleet ajatelleet perimmäisiä syitä ulkoistamisasioihin liittyen.

Opinnäytetyötä laatiessani olen ollut tyytyväinen aiheeseen. Aihe on mielenkiintoinen, sillä se sai alkunsa omista henkilökohtaisista ajatuksistani ja työpaikallani tapahtuneista muutoksista. Työn tekeminen on ollut mielekkäämpää, kun aihe on kiinnostava. Opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusta tehdessäni olen päässyt työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa ja luonut uusia suhteita. Olen kiitollinen vanhoille ja uusille tutuille ravintola-alalla, jotka ovat edesauttaneet opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusta. Koen haastattelut mielekkäänä tiedonkeräyskeinona. Vaikka haastatteluiden tulosten analysointi on työlästä, koen sen olleen luonteelleni sopiva tapa hankkia tietoa.

Haastavaa opinnäytetyön laatimisessa oli se, etten ole ollut täysipäiväinen opiskelija moneen vuoteen. Oli haastavaa löytää opinnäytetyölle aikaa, ja sen edistäminen oli hyvin kausittaista. Wordin käyttö ei ollut enää niin sujuvaa, ja erikoistoimintojen käyttö oli unohtunut. Myös tutkimustyylinen kirjoitusasu oli palautettava uudestaan mieleen. Opinnäytetyötä aloittaessa projektin laajuutta oli vaikea hahmottaa.

Opinnäytetyötä laatiessani halusin jatkuvasti laajentaa aihetta. Rajauksen tuli kuitenkin olla tarkka, jotta tutkimustulokset ovat riittävän syviä. Toivoisin, että joku jatkaisi tutkimusta eteenpäin. Jatkotutkimusehdotuksia voisi olla esimerkiksi ulkoistaminen ketjuravintoloissa. Kyseisestä näkökulmasta saisi erilaisen perspektiivin asioihin. Monet haastatellut sanoivat toimivansa toisin, jos toiminta olisi suurempaa. Ketjuravintoloiden edustajia haastatellessa saataisiin käsitys selkeästi toisenlaisesta toimintamallista. Kiinnostaisi myös tietää, mennäänkö

suurissa yrityksissä tuottavuus vai laatu edellä. Näkökulma jatkotutkimukseen voisi olla myös yksityiset ravintolat vs. ketjuravintolat.

Kiinnostuin toimintojen ulkoistamista tutkiessani myös alihankintayritysten näkökulmista. Jatkotutkimus voisi olla laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä on haastattelu. Haastatteluiden kohteena olisi ravintolalalla yleisimmin käytettyjen alihankintayritysten edustajat. Haastattelukysymyksiä voisi olla muun muassa: Miksi ravintoloiden tulisi käyttää heidän myymiään palvelutuotteita? Kuinka heidän yrityksensä hoitaisi kyseiset toiminnot paremmin/tehokkaammin/taloudellisesti kannattavammin? Mikä on palvelutuotteiden hinnoitteluperiaate?

Lähteet

Ahtimo, E., Anttila, M., Hopsu, L., Kujala, T., Seppälä A., Wilkman, A. & Yltiö, H. 2001. Siivoustyön johdon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ahtimo, E. & Wilkman, A. 1994. Puhdasta Palvelua. Helsinki: WSOY.

Ammattinetti 2014. Ammattialat. Matkailu- ja ravitsemispalvelut. Ravitsemispalvelut.

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala. Luettu 14.3.2018.

Finlex 1999. Lainsäädäntö. Laki järjestyksenvallvoista. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990533>. Luettu 17.1.2018.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, A. 2017. Yrittäjä, Teerenpeli. Lappeenranta. Haastattelu 20.3.2017.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen -ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Keittotaito 2018. Keittiösanasto.

<http://www.keittotaito.com/keittosanasto.html>. Luettu 20.11.2017.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kinnari, M. 2017. Ravintolatoimenjohtaja. Wanha Makasiini. Lappeenranta. Haastattelu 6.4.2017.

Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Helsinki: Kuntatalon paino.

Kontunen, T. 2017. Ravintolapäällikkö, Old Cock. Lappeenranta. Haastattelu 5.5.2017.

Mara 2017. Matkailu –ja ravintolapalveluiden työmarkkinajärjestö. Toimiala. <http://www.mara.fi/toimiala>. Luettu 1.11.2017.

Meiley, L. 2017a. Five things to outsource in your restaurant. <https://www.thebalance.com/five-things-to-outsource-in-your-restaurant-2888626>. Luettu 14.1.2018.

Meiley, L. 2017b. The Balance. Types of restaurants. <https://www.thebalance.com/types-of-restaurants-2888525>. Luettu 5.1.2018.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

- Nordic security alliance 2018. Yritys.
<https://www.nordicsec.fi/yritys/>. Luettu 3.2.2018.
- Pasanen, S. 2018. Omistaja. Wolkoff. Lappeenranta. Haastattelu 1.3.2018.
- Rissanen, T. 2006. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Savolainen, A. 2017. Matkailusivusto tripsteri. Ravintola, bistro vai brasseria?
<https://www.tripsteri.fi/pariisi/ravintolat-ja-kahvilat/ravintola-bistro-vai-brasseria/>.
Luettu 20.11.2017.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Soundelight 2017-2018. Palvelut. Ohjelmapalvelut.
<http://soundelight.fi/ohjelmapalvelut>. Luettu 20.11.2017.
- Stenbacka, J., Söderström T. 2009. Palkanlaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suomi 2017. Työvoiman hankinta. Eri tapoja työvoiman hankkimiseen.
<https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyontekijan-palkkaaminen/opas/tyovoiman-hankinta/eri-tapoja-tyovoiman-hankkimiseen>.
Luettu 15.1.2018.
- Syvänperä, O., Turunen, L. 2011. Palkkavuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tukes 2014. Tietopalvelut. Ohjelmapalvelut.
<http://www.tukes.fi/fi/Palvelut/Usein-kysyttyaUUSI/Kuluttajaturvallisuus/Ohjelmapalvelut/>. Luettu 20.4.2017.
- Törnvall, R. 2014. Ilmiöt. Lean-toiminnalla tyytyväisempiä asiakkaita ja tehokkaampia prosesseja.
<https://amicase.fi/2852/lean-toiminnalla-tyytyvaisempia-asiakkaita-ja-tehokkaampia-prosesseja/> Luettu 16.4.2018.
- Vainikka, A. 2018. Omistaja. Baraati. Lappeenranta. Haastattelu 22.2.2018.
- Valtonen, V. 2017. Tarjoilija. Lucky Monkeys. Lappeenranta. Haastattelu 12.4.2017.
- Valvira 2018. Alkoholijuomien anniskelu.
http://www.valvira.fi/documents/14444/221693/Alkoholijuomien_anniskelu.pdf/7eb96d8e-1be8-c5d8-c08f-950738a1a9a3. Luettu 15.3.2018.
- Wolkoff 2018. Varaukset. Tilat. Ravintola.
<https://wolkoff.fi/varaukset/#tilat>. Luettu. 12.2.2018.

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Henkilöstön määrä?
2. Ravintolan pinta-ala?
3. Ravintolan asiakaspaikkojen määrä?
4. Liikeidea?
5. Aukioloajat?

6. Mitä palveluja ulkoistatte toisille yrityksille?
 - a. Tavarantoimitus
 - b. Työvoima
 - c. Talousasiat kuten kirjanpito/palkkahallinto
 - d. Siivous
 - e. Kiinteistönhuolto
 - f. Järjestyksenvalvonta
 - g. Ruokatuotteiden valmistus/Pitopalvelu
 - h. Muut, mitä?
7. Syitä ulkoistukselle?

8. Mitä teette itse?
9. Kuka tekee? Yrittäjä? Kuukausipalkkainen työntekijä? Tuntipalkkainen työntekijä? Kyseiseen työtehtävään erikseen palkattu työntekijä esim. siivooja?
10. Miksi ei ole ulkoistettu?
11. Onko kaikkien työntekijöiden mahdollista hoitaa ravintolan kaikkia työtehtäviä?

12. Vaikuttaako ulkoistus laatuun tai työtehoon?
13. Mitä ajattelette ulkoistamisen taloudellisesta kannattavuudesta?
14. Oletteko ajatelleet ulkoistusasiaan muutosta?
15. Oletteko aina toimineet samoin, vai päätyneet kokeilujen kautta nykyiseen ratkaisuun?

16. Jos toimintanne laajentuisi tai supistuisi, miten se vaikuttaisi ulkoistukseen?
17. Miten ulkoistus vs. tee se itse-politiikka teidän yrityksessänne on muuttunut, vai onko? Miten?
18. Miksi nykyinen toimintamalli on ne juuri teille sopiva?

19. Vaatiiko anniskelulupanne tietyn määrän järjestyksenvalvojia?
20. Vai oletteko itse päättänyt asettaa järjestyksenvalvontaa?
21. Jos niitä on, onko ne ulkoistettu?