

KAUSIRAVINTOLAN UUDELLEENKÄYNNISTÄMINEN

Ida-Maria Palho

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) PALHO, Ida - Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.03.2012
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi KAUSIRAVINTOLAN UUELLEENKÄYNNISTÄMINEN		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottaminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) AHO, Kimmo		
Toimeksiantaja(t) Dersa Oy		
Tiivistelmä <p>Dersa Oy:n ravintoloitsija kertoo kausiravintolan käynnistämässä olevan paljon samoja piirteitä kuin uutta liiketoimintaa aloittaessa. Halutaanko aina aloittaa uusi, kun voisi tehdä vanhasta paremman? Opinnäytetyön tarkoituksena on helpottaa pienyrittäjiä ja kausiravintoloita uudelleenikäynnistämässä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuskohteen havainnointi tehtiin osallistuvana havainnointina kesäkaudella 2011. Havainnoinnin ja aikaisempien tutkimusten perusteella työssä korostetaan strategian merkitystä onnistuneen uudelleenikäynnistämisen saavuttamiseksi. Yrittäjä haastateltiin teemahaastattelun avulla helmikuussa 2012.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena on aikataulutusta kesäravintolan uudelleenikäynnistämisen tueksi. Aikataulutuksessa käsitellään muun muassa missä vaiheessa analysointi ja suunnittelu työ tulee olla valmis, jotta voidaan suunnitella ja toteuttaa markkinointia. Työssä käsitellään myös yritysten tärkeimmän voimavaran, henkilökunnan, motivointia ja perehdytystä.</p> <p>Työn tavoitteena on avata kausiravintolan uudelleenikäynnistämisen haasteita ja kehittää pienyritysten toimintaa aikaisen suunnittelutyön avulla. Opinnäytetyön haasteena oli tutkimuskohteenä olevan ilmiön, kausiravintolan tunnistaminen ja avaaminen. Tutkija ei löytänyt virallista määritelmää sanalle kausiravintola, vaikka aiheesta keskustellaan monessa paikassa. Onko siis kausiravintoloita olemassa?</p>		
Avainsanat (asiasanat) Pienyrittäjyys, kausiravintola, kausityö, uudelleenikäynnistämisen, strategiatyö		
Muut tiedot		



Author(s) PALHO, Ida-Maria	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 18.03.2012
	Pages 41	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title SEASONAL RESTAURANT'S RE-OPENING		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) AHO, Kimmo		
Assigned by Dersa Oy		
Abstract <p>Dersa Ltd restaurateur says that re-opening the seasonal restaurant includes several similar tasks as opening a completely new restaurant. Do we always want to start a new restaurant if we could improve the old one? The purpose of the thesis was to facilitate small entrepreneurs work and seasonal restaurants re-opening.</p> <p>The research method was qualitative. The observation of the studied restaurant was performed as participant observation in the summer of 2011. Based on the observation and previous studies, the thesis emphasizes the importance of the strategy in order to achieve a successful re-opening. The restaurateur was interviewed using a theme interview in February 2012.</p> <p>The outcome of the thesis was a schedule to support the re-opening of the summertime restaurant. The schedule deals, among other things, at which point the analysis and planning should be completed so that marketing activities could be planned and implemented. The thesis also discusses the most important resource for companies; motivation and orientation of the staff.</p> <p>The objective of the thesis was to clarify the challenges of a seasonal restaurant's re-opening and develop the activities of small business by early planning. The challenge of the thesis was to identify and open the phenomenon, a seasonal restaurant. The author could not find a formal definition for the word `seasonal restaurant`, even though the topic is discussed in many forums. Do seasonal restaurants exist at all?</p>		
Keywords small entrepreneurship, seasonal restaurant, re-opening, seasonal work, strategy work		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 LAADULLINEN TUTKIMUS	5
2.1 Tutkimuksen toteutus	5
2.2 Toimeksiantaja Dersa Oy	8
2.3 Tutkimuskohde Ravintola Puulaaki	8
3 KOHTI VISIOTA	10
3.1 Strategian selkeyttäminen	13
3.2 Toiminnan mittaaminen ja kirjaaminen	15
3.2.1 Asiakkaat	16
3.2.2 Sidosryhmät.....	18
3.1.3 Talous	19
3.3 Markkinointi.....	22
4 TOIMINTAKAUDEN SUUNNITTELU JA PÄIVITTÄMINEN	25
4.1 Tapahtumasuunnittelu	25
4.2 Tuotevalikoima.....	27
4.3 Liiketoiminnan päivittäminen	27
5 HENKILÖKUNTA	29
5. 1 Perehdytys	30
5.2 Motivointi ja sitouttaminen	31
6 POHDINTA	33
LÄHTEET	37

LIITTEET.....	39
Liite 1. Vuosikello.....	39
Liite 2. Check- lista	40
KUVIOT	
KUVIO 1. Tutkimuksen toteutus	5
KUVIO 2. SWOT–analyysi	12
KUVIO 3. Palvelun laadun kuilumalli	17
KUVIO 4. Ravintola-alan talouden tunnuslukuja	21
KUVIO 5. Markkinoinnin toimintamuodot	23

1 JOHDANTO

Kausiravintolalla tarkoitetaan ravintolaa, joka on auki vain tiettyinä ajanjaksoina vuodessa. Kausiravintolat jaetaan usein kesä- ja talviravintoloihin, joiden aukioloajat muovautuvat matkailusesonkien ja / tai liikeidean mukaan. Matkailusesonkien mukaan auki olevat ravintolat sijaitsevat usein matkailukohteissa tai niihin johtavien teiden varsilla. Tällaisia kausiravintoloita löytyy muun muassa hiihtokeskuksista ja kesämökkikunnista. Liikeidean mukaan aukioloaikojaan sääteleviä ravintoloita on muun muassa erilaiset terassi- ja satamaravintolat. Kausiravintolat ovat pitkiä ajan jaksoja kiinni, mutta monille kausiravintoloille on ominaista toimia suljettuna aikana tilausravintolana.

Opinnäytetyön aihe löytyi kesällä 2011 ollessani esimiesharjoittelussa ravintola Puulaakissa Kangasniemellä. Kausiravintolassa työskennellessäni huomasin, ettei käytännön työ poikennut muusta ravintolatoiminnasta muuten kuin aukioloaikojen suppeudella. Ravintolan aukiolokausi alkoi hieman ennen ruuhkahuippua ja päättyi hieman ruuhkahuipun jälkeen. Syy kausiravintolatoimintaan oli selkeä. Kangasniemen vakiuisten asukkaiden ravintolakäynnit ovat niin vähäiset, ettei ravintolan liikevaihto ole talviaikaan riittävä kattaakseen kaikkia liiketoiminnan kuluja. Kesällä kunnan asukasluku kaksinkertaistuu kesämökkiläisten saavuttua (Kangasniemi 2012).

Harjoittelun aikana kiinnostukseni pienyrityksyyden ja kausiravintolan kehittämiseen heräsi. Puulaakin ravintoloitsija Esa Mäkinen kertoi, että kausiravintolan uudelleenkäynnistämiseksi tehdään paljon samoja asioita kuin uutta liiketoimintaa aloittaessa. Käynnistämistyötä helpottamaan päätin tehdä käynnistämistyön vuosiakataulutuksen, jota ravintoloitsija voi soveltaen käyttää myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on korostaa strategian merkitystä vision saavuttamiseksi ja olla osa kausiravintoloiden esimiesten ohjaus- ja perehdytysjärjestelmää. Työn tehtävänä on tuottaa aikataulutus kesäravintolan uudelleenkäynnistämisen tueksi.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Työn pohjana on käytetty alan kirjallisuutta, toimeksiantajan haastattelua ja omia kokemuksia ravintola-alalta sekä toimeksiantajan yrityksestä. Opinnäytetyö on rakennettu synkronisesti, eli teoria ja toimeksiantoyrityksestä saatu tieto ja johtopäätökset esitetään aihealueen yhteydessä.

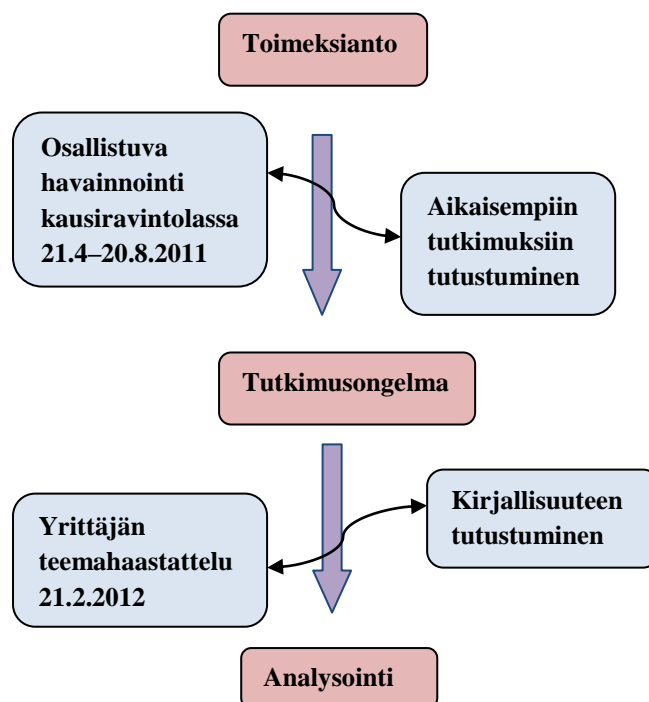
Opinnäytetyössä kausiravintolatoimintaa on tulkittu pienyrittäjyyden näkökulmasta. Luku 2 kertoo tutkimuksen toteuttamisesta, toimeksiantajayrityksestä sekä tutkimuksen kohteesta ravintola Puulaakista. Ravintola Puulaakin SWOT-analyysi esitellään kirjoitetussa muodossa kappaleessa 2.2, sillä strategiatyöskentely tulee aloittaa nykytilan analysoinnilla. Opinnäytetyön aikana toimeksiantaja on laajentanut yritystoimintaansa toisella, ympäri vuoden toiminnassa olevalla yrityksellä. Tästä syystä luvussa 3 käsiteltäessä visiota ja strategioita on otettu huomioon myös konsernin visiot ja strategiat. Luvussa 4 käsitellään asioita, joiden tulisi olla valmiina ennen kauden aloitusta, kauden suunnittelutyöhön ja liiketoiminnan päivittämiseen liittyviä asioita. Omaksi osa-alueeksi (luku 5) nostin henkilökunnan merkityksen, sillä henkilökunnalla on ratkaiseva merkitys strategian toteuttamisessa.

2 LAADULLINEN TUTKIMUS

Laadullisella tutkimuksella pyritään löydöksiin ilman tilastollisia tai määrällisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää tai ennustaa tulevaa, vaan tarkoituksena on tulkita ja ymmärtää ilmiö. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä on havainnointi, haastattelut, dokumentit, toimintatutkimukset sekä tapaus-tutkimukset. (Kananen 2008, 24-57.)

2.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä havainnointia että haastattelua. Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen toteutusta ja rakennetta.



KUVIO 1. Tutkimuksen toteutus

Tutkimusilmiötä, kausiravintolaa ja sen toimintaa havainnoitiin neljä kuukautta kesäkaudella 2011. Havainnointi toteutettiin osallistuvana havainnointina. **Osallistuvassa havainnoinnissa** tutkija pyrki pääsemään yhteisön jäseneksi, voidakseen elää ilmiön kanssa tehden havaintoja (Kananen 2008, 70). Esimiesharjoittelun kautta ravintolan toimintaa pystyttiin havainnoimaan sekä työntekijän että esimiehen roolissa. Havainnoinnin aikana nousseita kysymyksiä **verrattiin aikaisempiin tutkimuksiin**.

Havainnoinnissa nousseita kysymyksiä oli muun muassa;

- Miten strategiatyötä käytännössä tehdään?
- Kuinka suunnitelmallista toiminta on?
- Miten markkinointia hoidetaan?

Hakola ja Valonen (2002) tutkivat opinnäytetyössään pienyrittäjyyttä ja pienyrittäjien tapaa johtaa yrityksiään ja liiketoimiaan. Tutkimus osoitti, että harvalla pienyrityksellä on visiota tai strategioita sen toteuttamiseksi kirjoitettuna versiona, vaan kaikki tieto on yrittäjien omassa päässä. Pienyrittäjien liiketoiminta on usein suunnittelematonta ja suunnittelun puuttuessa erilaisia toimintoja ja niihin käytettyjä resursseja ei mitata. Suurin osa tutkimukseen vastanneista yrityksistä suunnitteli toimintaa pelkästään johdon oman tuntemuksen perusteella. Tällainen suunnittelutoiminta on melko riskialtista, sillä johto katsoo helposti omaa toimintaansa sinisilmäisesti, jolloin yrityksen osaamisesta ja kilpailuasemasta saattaa syntyä vääristynyt kuva.

Koskisen ja Rinteen (2011) opinnäytetyö keskittyi pienyrittäjien markkinointiosaamiseen. Heidän tutkimustuloksista kävi ilmi, ettei ainakaan markkinoinnin osa-alueella ole suurta muutosta tapahtunut. Tutkimustulosten mukaan pienyrittäjillä oli ongelmia ennen kaikkea markkinoinnin suunnittelussa ja kohdentamisessa. Tämän seurauksena monet pienyrittäjät ovat käyttäneet hyödyttömiä markkinointikeinoja ja -kanavia. Panostus markkinointiin on vähentynyt, eikä sen tärkeyttä ymmärretty. Monien yrittäjien selityksenä oli ajallisten ja rahallisten resurssien puute. Monet yrittäjät eivät kuitenkaan ymmärrä, että markkinointiosaaminen on tärkeä resurssi, joka vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen.

Vertailemalla jo tehtyjen tutkimuksien ja havainnoinnin tuloksia pystyttiin tunnistamaan pienyrityäjyyden haasteet, mutta kausiravintolatoiminnasta ei löytynyt aikaisempia tutkimuksia. Kausiravintolatoiminnan tutkimiseen tarvittiin lisää havainnointia, kirjallisuutta ja yrittäjän haastattelua.

Aikaisempien tutkimustulosten ja toimeksiantoyrityksen havainnoinnin pohjalta osatiin rajata **tutkimusongelma**. Toimeksiantoa tarkennettiin koskemaan aikataulutuksen lisäksi strategiatyötä ja sen merkitystä. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin joku elämäntehtävä (missio) ja joku tavoite (visio) johon pyritään. Tutkimuskysymyksiksi nousi

- Mitkä asiat tulee olla kunnossa ennen liiketoiminnan uudelleenkäynnistämistä?
- Milloin suunnitellaan ja milloin toimitaan?
- Mitkä tekijät vaikuttavat kauden onnistumiseen?
- Kuinka työ tehdään resursseja säästäen?

Kun tutkimuksen kannalta keskeisimmät kysymykset saatiin kirjattua, voitiin **tutustua aihekirjallisuuteen**. Kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta suunniteltiin yrittäjähaastattelun runko. **Yrittäjähaastattelun** toteuttamiseksi valittiin **teemahaastattelu**, sillä sen avulla saatiin väljyyttä kysymyksien muodostamiseen (Kananen 2008, 74). Aikaisempi havainnointi osoitti, ettei yrityksen visiota ja strategioita ollut kirjoitetussa muodossa, joten haastattelun yhteydessä visiot ja strategiat kirjattiin. Strategioiden ja visioiden lisäksi haastattelun tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat yrityksen menestystekijät ja millainen on nykyinen uudelleenkäynnistämisaikataulu.

Työn konkreettisina tuotoksina on toimeksiantajan kesäravintolalle tehty vuosi-aikataulutuksen ja check – lista. Vuosi-aikataulutuksen (Liite 1.) tarkoituksena on selventää vision ja strategian, markkinoinnin ja päivittämistyön vaikutusta yrityksen toimintaan. Jos suunnitelmia ja strategioita ei ole tehty ajoissa ja kunnolla, ei kauden aikana olevalla toiminnalla ole mitään tekemistä vision saavuttamisessa. Toinen tuotos, check-lista (Liite 2.) on aikataulu, johon on määritelty kaikki ne toimenpiteet, jotka on muistettava ravintola Puulaakin uudelleenkäynnistämässä.

2.2 Toimeksiantaja Dersa Oy

Dersa Oy on keväällä 2008 perustettu yritys, jonka päätoimialana on ravintolapalveluiden tuottaminen. Osakeyhtiön pääomistajina toimivat Janne Laukkarinen ja Esa Mäkinen. Esa Mäkinen vastaa ravintoloiden käytännön johtamisesta, ja Janne Laukkarinen toimii hallinnon puolella.

Dersa Oy aloitti yritystoimintansa Kangasniemellä pienellä kesäkahvilalla, jonka tarkoituksena oli työllistää yrittäjät mukavassa paikassa. Neljä vuotta myöhemmin Dersa Oy on laajentanut toimintaansa ja omistaa kesäravintolan lisäksi iltaravintolan Kangasniemen keskustassa.

Bar Katve on tammikuussa 2012 Kangasniemen keskustaan avattu juomapalveluita tarjoava iltaravintola. Juoman ohella Bar Katveessa voi nauttia arkisin karaokesta ja viikonloppuisin DJ:n soittamasta tai satunnaisesti live-musiikista. Asiakaspaiikkoja ravintolassa on 130. Se on auki ympäri vuoden keskiviikkoisin ja torstaisin 16.00 – 00.00 sekä perjantaisin ja lauantaisin 16.00 – 3.00. Asiakkaat koostuvat tällä hetkellä Kangasniemen paikallisista asukkaista, mutta kesällä odotetaan kesämökkiläisten lisäävän kävijämääriä. Bar Katveen markkinointi toteutetaan tällä hetkellä Facebookin lisäksi satunnaisella lehtimainonnalla paikallislehdissä ja niin sanotun sponsori-mainonnan kautta erilaisten tapahtumien käsiohjelmissa ja mainoksissa. Ravintolan omat nettisivut eivät ole vielä valmistuneet, mutta alustavan aikataulutuksen mukaan nettisivut avautuvat kevään loppupuolella 2012.

2.3 Tutkimuskohde Ravintola Puulaaki

Ravintola Puulaaki on keväällä 2008 avattu kesäravintola, joka sijaitsee Puulan rannalla Kangasniemen torilla. Paikallisten asukkaiden lisäksi asiakkaat koostuvat Kangasniemen kesäasukkaista ja Kangasniemen ohi kulkevista matkailijoista. Ravintola tuottaa ruoka-, juoma- ja catering- palveluita. Puulaakissa on 200 asiakaspaiikkaa, joista 50 asiakaspaiikkaa on ravintolan sisätiloissa ja 150 asiakaspaiikkaa terassin puolella.

Imagoltaan Puulaaki on nuorekas ravintola, joka piristää Kangasniemen kuntaa ja lisää sen vetovoimaisuutta.

Puulaaki on auki vapusta koulujen alkuun, erikseen tilauksesta myös kesäkauden ulkopuolella. Toukokuussa ravintolan aukioloaikoja on supistettu, mutta kesä–heinäkuussa Puulaaki on auki aamu yhdeksästä ilta kymmeneen, viikonloppuisin puoleen yöhön asti. Puulaakin suurin sesonki on juhannuksesta heinäkuun loppuun.

Puulakin anniskeluluvat sallivat ravintolan aukioloajan kello 2.00:een saakka, ja jos asiakkaita riittää, aukioloaikaa pidennetään päiväkohtaisesti. Ravintoloitsija Esa Mäkinen sanookin, ettei tyhjää ravintolaa kannata pitää auki, mutta jos asiakkaille luvataan jokin aloitus- tai päättymisaika, siitä pidetään kiinni.

Ravintola Puulaakin vahvuus on ammattitaitoinen henkilökunta, jonka hankintaan käytetään henkilökohtaista rekrytointia. Puulaakissa on laaja ja laadukas tuotevalikoima. Osaavien työntekijöiden avulla tuotteista saadaan palveluita ja asiakkaalle hyvä palvelukokemus. Puulaakin sijainti on mitä mainioin; Puulan rannalla Kangasniemen torilla sijaitsevaan terrassiravintolaan on kesämökkiläisten helppo tulla kauppa- käyntien yhteydessä. Ravintolan ilmapiiri on rento, ja eri sidosryhmien kanssa järjestetyt tapahtumat tuovat virkistystä kesäkauteen.

Puulaakin heikkous on selkeän suunnitelmallisuuden puute, jota tässä opinnäytetyössä vähennetään. Tapahtumien ja toimenpiteiden suunnittelua aikaistetaan, jotta tehdyt suunnitelmat voidaan toteuttaa kokonaisuudessa hyvin. Jos suunnittelutyö on aloitettu liian myöhään, ei yrittäjillä ole aikaa enää paneutua markkinointiin. Toisena kehittämiskohteena on tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu. Hintoja ei ole laskettu kate- tuoton mukaan, vaan hinnoittelun perustana on käytetty niin sanottua mielikuvahinnoittelua. Mielikuvahinnoittelun huono puoli on siinä, että myynti saatetaan kohdistaa vahingossa huononkatteisiin tuotteisiin. Suurin osa Puulaakin tuloista hankitaan kolmen kuukauden kesäsesongin aikana, joten muun muassa henkilöstökulujen ja raaka- aine hävikin tulee olla kurissa.

Ravintola Puulaakin mahdollisuus on sidosryhmäyhteistyön laajentaminen laajan asiakaskunnan ylläpitämiseksi. Puulaakilla on mahdollisuus toimia koko Kangasniemen kunnan vetovoimaisuuden parantajana, sillä viime kesinä on huomattu Kangasniemelle saapuneen ihmisiä vain käymään Puulaakin terassilla kahvilla.

Uhkana ravintola-alalla ovat mahdolliset lainsäädäntöön tulevat uudistukset sekä maailman taloustilanne. Maailmalla yleisesti huono taloustilanne on jo vähentänyt kotitalouksien rahan käyttöä palveluiden ostamiseen, mikä aiheuttaa eduskunnalle veronkorotuspaineita. Puulaakin suurin uhka on sateinen kesä, sillä järvenrantaterassilla ei ole mukava istua märkänä ja tuulisena päivänä. Muita uhkia ovat Kangasniemen kunnan väestön ikääntyminen ja henkilökunnan hankinnan epävarmuus. Kangasniemen kunta on kärsinyt kaupunkiin suuntautuvasta muuttovirrasta, jonka takia Kangasniemen kunnan alueella on jouduttu leikkaamaan palveluiden määrää. Tämä taas aiheuttaa kunnalle kierteen. Palveluita leikkaamalla ei kunnan vetovoimaisuutta lisätä, vaan palveluihin tottuneet ihmiset alkavat muuttaa lähemmäs palveluita. Henkilökunnan hankinnan epäonnistuessa työntekijöiden tunnit kasvavat, mikä voi aiheuttaa sairauslomakierteen.

3 KOHTI VISIOTA

Strategia tarkoittaa suunnitelmaa päämäärän eli vision saavuttamiseksi. Ilman strategiaa toimivassa yhteisössä jokainen toimielin toimii omasta mielestään parhaimpaan suuntaan aiheuttaen pahimmillaan yhteisön pysähtymisen ja seurauksena yhteisön tuhoutumisen. Yrityksen vision tulee olla lyhyt ja ytimekäs, jotta se on helposti ymmärrettävissä ja omaksuttavissa. Vision ja strategian määrittelyn tarkoituksena ei ole tehdä paksua opusta, vaan tarkoituksena kuvata selkeästi yrityksen tulevaisuuden kuva ja siihen johtavat toimenpiteet. Strategiatyön tavoitteena on saavuttaa etumatkaa kilpailijoihin nähden. (Kaplan & Norton 2007, 13 – 14; Hakanen 2004, 45; Yrityksen liiketoiminnan visio 2009.)

Strategiatyöskentely lähtee nykytilan analysoinnista. Nykytilan analysoinnin tarkoituksena on antaa johdolle realistinen kuva siitä, missä nyt ollaan ja osviittaa siitä, mihin suuntaan pitäisi lähteä. Hakanen (2004, 39) kertoo, että analyysit voidaan jakaa neljään eri kategoriaan:

1. asiakas- ja markkina-analyysit

2. kilpailun ja toimialan analyysit
3. sisäiset analyysit
4. yhteenvetoanalyysit.

Asiakas- ja markkina-analyysit ovat yritystoiminnan kannalta ehkä tärkein analyysi-alue, koska yrityksen menestys riippuu siitä, kuinka yritys pystyy tyydyttämään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia kilpailukyisesti. Asiakassegmentointia eli asiakasryhmien tunnistamista, niiden tarpeiden ja odotusten tutkimista, voidaan pitää asiakasanalyysin perusanalyysinä. Sen perusteella osataan suunnitella markkinointia ja kohdentaa resurssit oikeaan suuntaan. (Mts. 39 – 43.)

Kilpailun ja toimialan analyyseihin liitetään myös ympäristöanalyysit. Ympäristö- ja toimialan analyyseissä kartoitetaan yleensä toimintaympäristöä poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden näkökulmasta. Niiden avulla voidaan ennakoida toimialan kriittisiä muutostekijöitä. Pärjätäkseen markkinoilla yrityksen tulee tunnistaa kilpailijat, niiden heikkoudet ja vahvuudet, osaaminen ja voimavarat sekä strategiat ja suunnitelmat. Kilpailija-analyysin avulla osataan kohdistaa omat voimavarat ja osaaminen sopivien kilpailuetujen luomiseen ja vahvistamiseen. (Mts. 39 – 46.)

Sisäisillä analyyseillä tarkastellaan yrityksen sisäistä suorituskykyä ja sisäistä tehokkuutta. Tärkeimpiä analysoinnin kohteita ovat organisaatio, osaaminen ja toiminnot ja prosessit. Sisäiset analyysit ovat osa yrityksen itsearviointia. (Mts. 39 - 47.)

Yhteenvetoanalyyseissä kootaan kaikista muista analyyseistä ja arvioinneista saatu tieto yhteen. SWOT-analyysi (kts. Kuvio 2.) on yleisin yhteenvetoanalyysi. SWOT-analyysissä tarkastellaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin tulokset eivät itsessään anna riittävästi strategiatyössä tarvittavaa tietoa. Hakanen kuitenkin toteaa, että strategiatyön aloittavan yrityksen johdolle SWOT-analyysin käyttö voi avata näkökulmia strategiatyön suuntaamiseksi oikeisiin osa-alueisiin. (Mts. 39 – 50.)

Vahvuudet	Heikkoudet
Organisaation positiivisia sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat sitä menestymään ja toteuttamaan päämääränsä	Organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka estävät yrityksen menestymistä
(Rakenna näille)	(Korjaa)
Mahdollisuudet	Uhkat
Ulkoisia tekijöitä, joiden hyväksikäyttö auttaa organisaatiota menestymään entistä paremmin	Organisaation ulkoisia tekijöitä, joiden vaikutuksesta menestyminen voi vaikeutua.
(Hyödynnä)	(Varaudu)

KUVIO 2. SWOT–analyysi (Hakanen 2004, 50)

Nykytilan analysoinnin jälkeen voidaan aloittaa strategian suunnittelu. Kaplan ja Norton (2007) suosittelevat, että yrityksillä olisi konsernin strategia, jossa voidaan ilmaista konsernitason teemat, ja ne sisällytettäisiin eri operatiivisten yritysten mittaristoihin. Operatiivisten yritysten on hyvä tehdä yksikkökohtaiset strategiat, jotka konsernin johto hyväksyy. (Mts. 199 – 200.)

Koska Dersa Oy:llä ei ollut visioita, missioita tai strategioita kirjoitetussa muodossa, yrittäjähaastattelun ensimmäisenä aihealueena oli niiden kirjaaminen. Haastattelun aikana huomasin, että suurin osa strategioista ja menestystekijöistä oli juurrutettu yrityksen toimintakulttuuriin niin hyvin, että työntekijät toimivat luonnostaan niiden mukaisesti tietämättä kuitenkaan, mikä niiden merkitys on.

Dersa Oy:n missio on tuottaa turvallisia ja laadukkaita ravintolapalveluita, joiden lomassa asiakas saa positiivisia sosiaalisia kokemuksia. Visiona on, että viiden vuoden kuluttua Dersa Oy:n omistukseen kuuluu 5 - 6 pienillä paikkakunnilla sijaitsevaa ravintolaa, jotka työllistävät hallinnon puolella kaksi ihmistä vakituisesti. Vision saavuttamiseksi jokaisella ravintolalla on oltava kannattava liikevaihto ja uusien ravintoloiden sijainnin on oltava liiketoiminnan kannalta hyvä. Uusien ravintoloiden lisäksi Dersa Oy haluaa vakiinnuttaa toimintaansa myös tapahtumajärjestämisen. Isoja tapahtumia järjestettäisiin 1-2 kertaa vuodessa. (Mäkinen 2012.)

3.1 Strategian selkeyttäminen

Kilpailustrategiaoppeja on moni strategia-asiantuntija kehitellyt vuosien varrella. Ehkä selkeimmin ravintola-alaan sovellettavista kilpailustrategioiden ryhmittelystä on Treacy ja Wiersemanin (1998) tuote / palvelujohtajuuden (differenti), operatiivisen erinomaisuuden (kustannusjohtajuus) ja asiakaslähtöisyyden (fokusointi) strategiat. Yrityksen valitsema kilpailustrategia vaikuttaa yrityksen toiminnan painopisteisiin ja toiminnan ohjauksen. (Laurent 2006, 22 – 25.)

Tuote- tai palvelujohtajuuden kilpailustrategiaa noudattavat yritykset tuottavat asiakkailleen tuote- tai palveluinnovaatioita ratkaistakseen asiakkaiden palvelutarpeita. Tuotteiden ja palveluiden ylivoimaisuutta korostetaan imagolla ja asiantuntemuksella. Tuotteet ja palvelut on tarkkaan suunniteltuja ja tuodaan markkinoille oikeaan aikaan. Tuote- tai palvelujohtajuuden strategian toteutuminen edellyttää suurimmalta osalta työntekijöistä innovatiivisuutta ja projektiosaamista, jotta pystytään kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan jatkuvasti. Tunnettuja tämän kilpailustrategian toteuttajia ovat muun muassa Apple ja Hästens. (Hakanen 2004, 107 – 108; Laurent 2006, 24 – 25.)

Operatiivisen erinomaisuuden kilpailustrategiaa toteuttavat yritykset kilpailevat kilpailukykyisillä hinnoilla sekä laadukkailla ja / tai monipuolisilla tuotteilla. Tuotteiden tilaukset ja toimitukset hoidetaan nopeasti ja ajallaan. Strategia ei korosta asiakassuhteiden hoitoa ja palvelua. Äärimmäisillään toteutettuna yritykset ovat tinkineet jopa palveluiden ja tuotteiden laadusta ja valikoimasta. Kärjistettynä operatiivisen erinomaisuuden strategiaa toteuttavat yritykset mallintavat jokaisen toimintansa niin tarkasti, ettei ammattitaidon puutteella ole merkitystä, kunhan osaa lukea ohjeistukset. Kilpailustrategiaa soveltaessa työntekijöiden on tunnettava ja hallita tuotevalikoima sekä työn tekniikat ja osata palvella asiakkaita itsenäisesti, mutta yrityksen liikeidea noudattaen. Tunnettuja operatiivisen erinomaisuuden strategiaa toteuttavia yrityksiä on muun muassa Ikea ja McDonalds` s. (Hakanen 2004, 106 – 107; Laurent 2006, 25.)

Asiakaslähtöisyyden strategiaa toteuttava yritys korostaa asiakassuhteidensa laatua, palvelun ainutlaatuisuutta ja tarjottavien ratkaisujen kattavuutta. Strategia korostaa henkilökohtaista palvelua ja tiivistä yhteistyötä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Kilpailustrategiaa toteuttavan yrityksen työntekijöiden on pystyttävä tarvittaessa soveltamaan yrityksen toimintaperiaatteita ja kyettävä toimimaan asiakaspalvelu-

tilanteessa itsenäisesti ja joustavasti. Paikallisesti toimivat pienyrittäjät soveltavat yleensä asiakaskeskeistä strategiaa. (Hakanen 2004, 107; Laurent 2006, 23 – 25.)

Dersa Oy:n visiona on hallittu ja kannattava kasvu, missiota unohtamatta. Puulaakin ja Bar Katveen tehtävänä on tukea konsernin kasvua omalta osaltaan; molempien yritysten toiminta pitää olla helposti hallittavissa, taloudellinen tilanne tulee olla tasapainossa ja palvelun laatu pysyä tasaisena muutoksista huolimatta. Ravintoloitsija Esa Mäkinen toteaa, että konsernitasolla on suunnitteilla hallittu kasvu, mutta yksiköiden tärkein tehtävä on palvella asiakasta. (Mäkinen 2012.) Vaikka Dersa Oy:llä ei aikaisemmin ole ollut kirjattua strategiaa, Puulaakissa on työntekijöille korostettu alusta lähtien asiakaskeskeisyyttä, henkilökohtaisen palvelun ja asiakkaiden tyytyväisyyden merkitystä. Tästä syystä asiakaslähtöisen kilpailustrategian valinta oli itsestään selvyyys.

Tulevaisuudessa on tarkoitus, etteivät omistajat ole enää yksiköiden päivittäisessä ravintolatyössä mukana vaan pystyisivät ohjaamaan ja kehittämään toimintoja konsernitasolla. (Mäkinen 2012.) Tämä aiheuttaa haasteen tärkeimpien menestystekijöiden hallitsemisessa, sillä tulevaisuudessa yksiköiden tulee toimia esimiesten pyörittämänä, johdon ohjeistuksia noudattaen. Laurent (2006) muistuttaa, että ilman ohjeita toimivassa työyhteisössä jokainen tekee niin kuin parhaaksi näkee. Tästä seuraa sekaannusta, tuhlausta ja huonoa asiakaspalvelua. Kaikki toiminnat tulisi mallintaa, jotta työntekijät osaavat muuttuneissa tilanteissa toimia samalla tavalla. Laurent kuitenkin varoittaa, että liian tiukka toimintamalli jäykistää toimintaa. (Mts. 27.)

Asiakaslähtöisyyden kilpailustrategiaa soveltava yritys mallintaa tukitoiminnot tarkasti, jotta toiminta olisi tuottavaa, mutta jättää asiakaspalvelutilanteeseen tilaa. Ohjauskeinona on yrityksen kulttuurin ja toimintatapojen juurruttaminen valmentamalla. (Laurent 2006, 61.)

Asiakaslähtöisen yrityksen toiminta lähtee liikkeelle asiakkaiden tuntemisesta, sitä koskevan tiedon hallitsemisesta ja hyödyntämisestä markkinoinnissa, myynnissä ja asiakaspalvelussa. Kun asiakas tunnetaan, voidaan lähteä suunnittelemaan asiakkaille tarjottavia palveluita. (Laurent 2006, 61.) Yrityksen johdon tulee siis tuntea asiakkaansa, suunnitella yritystoiminta heitä palvelevaksi ja perehdyttää työntekijät halut-

tuun toimintamalliin. Asiakkaalle henkilökunta on yrityksen kasvot, olivatpa ne sitten siivoojia, tarjoilijoita, kokkeja tai korjausmiehiä. Toimintoja mittaamalla johto saa paremman kuvan tapahtumista.

Strategian toteutumista ja sen mittareiden tuloksia ja käyttökelpoisuutta tulisi johdon käsitellä ja analysoida aina kauden päättyessä. Suunniteltaessa seuraavaa kautta, kaudelle määritellään uudestaan seurantaan vaativat menestystekijät ja niiden mittaamiskeinot. Vanhoista mittareista valitaan hyvät seuraavalle vuodelle ja huonommin toimivia mittareita kehitetään ja turhia mittareita poistetaan käytöstä.

3.2 Toiminnan mittaaminen ja kirjaaminen

Mittausjärjestelmien tarkoituksena on tuoda omistajille ja esimiehille päätöksen teossa tarvittavia informaatiota. Mittausjärjestelmän tulee kuvastaa yrityksen tai yksikön päämääriä sekä strategiaa ja sen tulee kattaa yrityksen menestystekijät jollain tavalla. Eri yksiköitä ei voi mitata samoilla mittareilla, ellei niillä ole sama strategia ja päämäärät. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 145 - 166.) Mittareiden ja toimintamallien tavoitteena on auttaa esimiehiä ja työntekijöitä arvioimaan toimintaansa, oppimaan ja kehittämään toimintaansa oppimansa perusteella (Laurent 2006, 82).

Pienille yrityksille mittausjärjestelmään on hyvä laittaa niin sanotut pienet mittarit, jolloin keskitytään vähemmän kovat arvot omaaviin taloudellisiin ja toiminnallisiin mittareihin, vaan keskitytään enemmän pehmeisiin kuten johtamiseen, asiakkaisiin, henkilöstöön ja kehittämiseen. Yhdysvaltalaisen mittaamiseen erikoistuneen konsultti-toimiston Schiemann & Associatesin tutkimukset ovat osoittaneet, että taloudellinen tulos riippuu paljolti pehmeistä arvoista, kuten henkilöstön asenteesta ja käyttäytymisestä (Kankkunen ym. 2005, 25; Heikkilä & Saranpää 2009, 71). Yrityksen tulee määrittää, minkälaista tietoa halutaan kerätä, miten sitä kerätään ja mitä saadulla tiedolla jatkossa tehdään.

Ravintola-alalla suurimmat kulut koostuvat raaka-aine- ja henkilöstökuluista, joiden hallitseminen vaatii tarkkaa suunnittelutyötä. Ravintola Puulaakin suurimpana uhkana on sateinen kesä, sillä sateisena päivänä asiakkaat eivät saavu terassille vaan jäävät

mieluummin kotiinsa. Tällaisia päiviä (tai kuukausia) varten Puulaaki joutuu nopealla tahdilla reagoimaan, jotta talous pysyy hallinnassa. (Mäkinen 2012.)

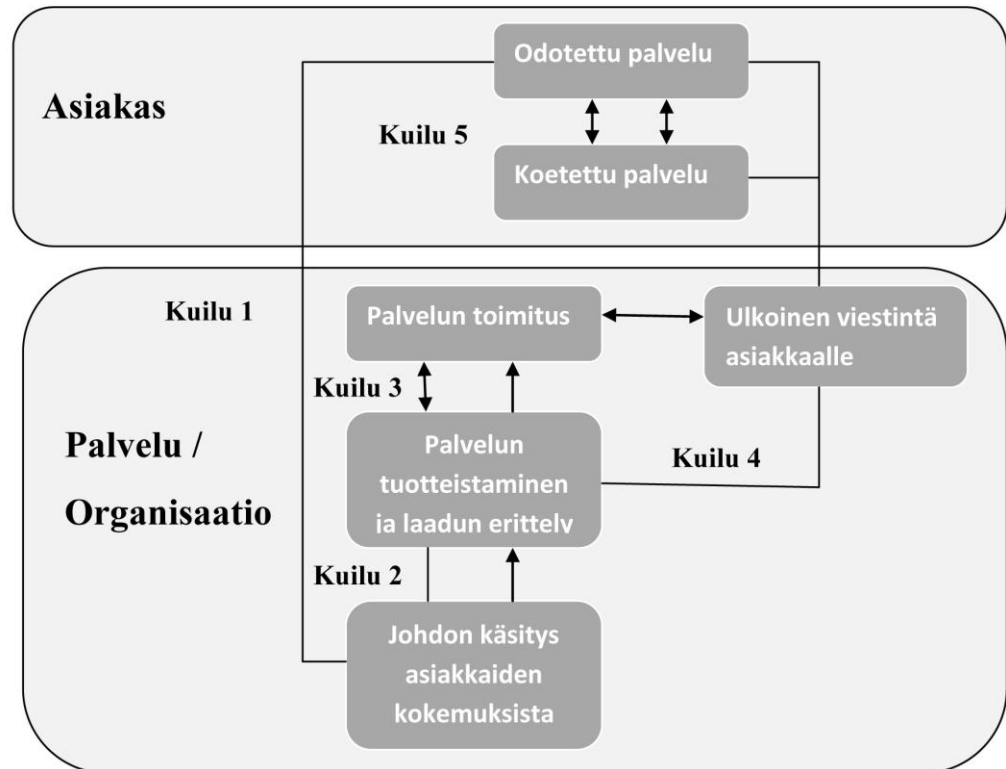
Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen (2005) kertovat monen organisaation välttävän mittaamista, sillä sen pelätään aiheuttavan negatiivisia tunteita henkilöstön keskuudessa. Näin voi käydä, jos mittaaminen ymmärretään kontrolloivaksi eikä ohjaavaksi. (Mts. 183.)

3.2.1 Asiakkaat

Dersa Oy:n tärkeimpiä menestystekijöitä ovat hyvät ravintolapalvelut, maanläheinen tyyli, laaja asiakaskunta sekä ammattitaitoinen ja osaava henkilökunta (Mäkinen 2012). Nämä menestystekijät ovat kaikkia sellaisia tekijöitä, jonka laadun mittaa asiakas, jolloin puhutaan asiakastyytyväisyydestä. Lämsä ja Uusitalon mukaan, asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on palvelun laatu, palvelutuotteen hinta, asiakkaan ominaisuudet sekä tilannetekijät. Tilannetekijöiksi voidaan luokitella myös muut asiakkaat. Gummesson muistuttaakin, koska asiakkaat ovat osa palvelutuotantoa, heitä tulee kohdella palvelua tuottavan organisaation osa-aikaisina työntekijöinä. Asiakkaan kokema palvelun laatu paranee, kun asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus sujuu moitteettomasti. (Lämsä & Uusitalo 2002, 62; Gummesson 2004, 115.)

Lämsä ja Uusitalo (2002) kertovat Parasumaran, Zeithamlin ja Berryn vuonna 1988 kehittämästä kuiluanalyysimallista (Kuvio 3), joka selventää odotetun ja koetun palvelun välisiä eroja. Laatukuilut ovat seurausta epä johdon mukaisuuksista laadunjohtamisprosessissa (Mts. 50). Asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua mitatessa tulee huomioida palvelun laadun kuilut. Asiakastyytyväisyyttä tukiessa voidaan miettiä

- vastasiko palvelu asiakkaan odotuksia?
- sujuiko palvelun toimitus nopeasti ja vaivattomasti?
- vastasiko yrityksen ulkoinen viestintä toteutunutta palvelua?
- Onko johdon käsitys asiakkaiden kokemuksesta realistinen?
- Onko palvelutuotanto suunniteltu asiakaslähtöiseksi?



KUVIO 3. Palvelun laadun kuilumalli (mukaillen Lämsä ja Uusitalo 2002, 50.)

Ravintola Puulaakissa palveluiden ja tuotteiden laatua tarkkaillaan (henkilökunnan lisäksi) asiakastyytyväisyyttä seuraamalla. Asiakkaiden kokemuksia kerätään hankkimalla suora palautetta ja saamalla asiakkaalta kirjallista palautetta. Internet- ja Facebook- sivujen kautta asiakkaat voivat lähettää palautetta kotonaan, mutta haasteellisuuden tuo asiakkaiden palautteiden kerääminen paikan päältä. Terassilla palautelappujen laittaminen pöytiin ei kannata, sillä tuuli ja muuttuva sää tuhoavat laput. (Mäkinen 2012.) Näin ollen työntekijöiltä vaaditaan asiakkailta suoran palautteen keräämistä ja kirjaamista suoraan asiakaspalvelutilanteessa. Työn johdon tulee perehdyttää henkilökunta asiakaspalautteiden käsittelyyn ja kirjaamisohjeisiin, jotta palautteista saatavan tiedon perusteella voidaan palveluita ja tuotteita kehittää.

Vaikka kaiken palvelutuotannon suunnittelun pohjana on tuottaa asiakastyytyväisyys, tulee yrityksen suunnitella etukäteen kuinka toimia tyytymättömän asiakkaan kanssa. Huonoa palvelua saadessaan tyytymättömät asiakkaat saattavat äänestää jaloillaan ja

jakavat huonoja kokemuksiaan muille potentiaalisille asiakkaille. Johdon tulee perehdyttää kaikki asiakaskontakteissa oleva henkilöstönsä yrityksen tapaan hoitaa reklamaatioilanteet. Yksi tapa on ohjata asiakas reklamaatioita hoitavan asiakaspalvelijan puoleen, mutta pelkästään tyytymättömän asiakkaan ohjaaminen oikean henkilönpuoleen vaatii henkilökunnan kouluttamista. Jos välikäsi reklamaatioita hoitavan henkilön ja tyytymättömän asiakkaan välillä ei ole koulutettu tehtävänsä, asiakkaan turhautuminen kasvaa ja reklamaation hoitaminen vaikeutuu. (Gummesson 2004, 137 – 144.)

3.2.2 Sidosryhmät

Menestyäkseen yritys tarvitsee yhteistyötä ja luottamusta useiden eri sidosryhmien kesken. Sidosryhmät arvioivat yrityksen menestystä omista lähtökohdista, omilla mittareillaan. Sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, omistajat, rahoittajat, työntekijät, alihankkijat, kumppanit, media, viranomaiset ja kilpailijat. Näitä mitatessa puhutaan usein sidosryhmäjohtamisesta. Sidosryhmäjohtaminen on tavoitteellista toimintaa, joilla varmistetaan, että kultakin sidosryhmältä saadaan nyt ja jatkossa yrityksen tarvitsemat panokset. (Kankkunen ym. 2005, 33–34.) Sidosryhmät vaikuttavat palvelujen tuottamiseen ja sen onnistumiseen.

Sidosryhmäjohtaminen on myös osa yrityksen maineen hallintaa. Tammikuussa 2012 puhetta aiheutti niin sanottu kebab - skandaali, jossa lihaliikkeen valmistamat tuotteet eivät täyttäneet elintarvikkeille asetettavia vaatimuksia ja oli syytä epäillä, että niiden turvallisuus ja hygienia olivat puutteelliset (Aamulehti 12.1.2012). Evira antoi medialle julkaistavaksi listan yrityksistä, joiden ilmoitettiin käyttäneen lihaliikkeen tuotteita vuonna 2011. Myöhemmin Evira kuitenkin myönsi, että luettelossa voi olla joitakin epätasällisyyksiä ja puutteita (Iltalehti 13.1.2012). Media kuitenkin ehti jakamaan tiedon ennen listan tarkistusta ja kebab- yritykset, jotka olivat vahingossa joutuneet listalle, saivat kärsiä asiakaskadosta. Median jakamalle listalle joutuneiden yritysten myynnit romahtivat täysin ja ensimmäinen kebab- yritys joutui sulkemaan ravintolansa vain kaksi päivää myöhemmin (Turun Sanomat 6.2.2012). Nyt kebab- yrittäjät valmistelevat korvauskannetta Eviraa vastaan, mutta liiketoiminnan jatkaminen saattaa olla silti mahdotonta menetetyn maineen takia.

Dersa Oy:n tulee siis tuntea kaikki heihin yhteyksissä olevat tahot ja niiden toimintatavat pystyäkseen tuottamaan missionsa mukaisia luotettavia palveluita asiakkailleen. Sidosryhmien kanssa kommunikoimalla saadaan luotua kaikkia osapuolia tyydyttävät ratkaisut. Sidosryhmien avulla yrityksellä on myös mahdollisuus saada tietoa yrityksen ulkoisesta imagosta ja mahdollisuus täten kehittää toimintaansa.

Yrityksen tulee tunnistaa ja kategorioida kaikki sidosryhmänsä, jonka jälkeen voidaan tehdä sidosryhmien hoitosuunnitelma. Jotkut sidosryhmät, kuten jätteen kuljetus ja pesulapalvelut, eivät tarvitse jatkuvaa hoitoa, mutta heidän palvelusopimuksia ja käytänteitä tulee tarkastella aina ennen kesäkauden alkua. Heille tulee muistaa jakaa heitä koskevaa informaatiota, kuten ravintolan sulkemisajankohta. Sidosryhmien hoitoon kuluu aikaa ja rahaa, joiden säästäminen on mahdollista etukäteen tehtyjen hoito-ohjelmien avulla.

Ravintola Puulaakin tärkeimpiin sidosryhmiin kuuluu henkilöstövuokrausfirma Extremely Nice Job Oy sekä panimotuotteiden valmistaja ja toimittaja Sinebrycoff. Molemmat näistä toimivat tärkeänä osana palveluiden tuottamisessa, Extremely Nice Job Oy henkilöstön toimittajana ja Sinebrycoff juomatuotteiden toimittajana. Molemmat yritykset osallistuvat myös palveluiden kehittämiseen ja ovat mukana erilaisten tapahtumien järjestämisessä. Molempien yritysten kanssa on saatu luotua luottamuksellinen liikesuhde ja täten on löydetty kaikkia hyödyttävät tuotteet ja palvelut. (Mäkinen 2012.)

Kauden päätteeksi tulee suorittaa sidosryhmien tyytyväisyyskysely, jonka tarkoituksena on saada tietoa, miten sidosryhmät ovat nähneet yrityksen kauden onnistuneen. Tämä avulla voidaan kysyä yrityksen kehittämiskohteita ja kartoittaa seuraavan kauden yhteistyökuvioita. Sidosryhmille tehty kysely toimii myös jälkimarkkinoinnin välineenä.

3.1.3 Talous

Heikkilä ja Saranpää (2009) kertovat tuottavuuden, taloudellisuuden ja kannattavuuden olevan saman asian eri näkökulmia. Yritys voi toimia tuottavasti ja taloudellisesti mutta toiminta ei välttämättä ole kannattavaa. Kuitenkin tuottavasti ja taloudellisesti

järjestetty tuotantotoimi on yleensä kannattavan toiminnan eräs perusedellytys. (Mts. 69.)

Seuraamalla tuottavuuden tunnuslukuja tavoitellaan kannattavuuden parantamista.

Käytännössä parantaminen tapahtuu

1. Kustannusten alennus tuottoja vähentämättä
2. Yksikkötuottojen lisääminen yksikkökustannuksien pysyessä ennallaan
3. Sidotun pääoman optimoiminen suhteessa toimintaan. (Mts. 69.)

Kustannusten alentamisella tarkoitetaan raaka-aine-, työvoima- ja muiden operatiivisten kulujen vähentämistä. Käytännössä tällä tarkoitetaan työsuoritusten ja työmenetelmien kehittämistä sekä välttämättömien toimintojen karsimista. Tarkoituksena on kehittää ja motivoida henkilöstöä ja tehostaa logistiikkaa, myynti- ja jakelukanavia. Investointien avulla voidaan järjeistää toimintaa. (Mts. 69.)

Yksikkötuottojen lisäämisellä tarkoitetaan myyntihintojen tai myyntivolyymien kasvattamista. Kasvattaminen tapahtuu tehostamalla markkinointiin, tuotekehitykseen ja motivoimalla henkilökunta toimimaan oikeaan suuntaan (Mts. 69.)

Käyttöomaisuuden arvon ja kiertonopeutta optimoimalla pyritään saamaan tietoon sidotun pääoman arvo suhteessa toimintaan. Käyttöomaisuuden arvon lisäksi optimoidaan myyntisaamisten määrää ja maksuaikoja. (Mts. 69.)

Moni yritys painottaa talouden mittareihin liikaa, sillä talouden mittarit kertovat mihin on tultu aiempien päätösten ja toiminnan tuloksena, eivät sitä, kuinka valittu strategia on toteutumassa siitä eteenpäin (Kankkunen ym. 2005, 30). Talouden mittaamiseen reaaliajassa, tulee sen tueksi ottaa nopean reagointimahdollisuuden mahdollistavia mittareita. Tunnuslukuja seuraamalla pyritään toiminnan tuloksellisuuden kehittämiseen ja ohjaamiseen. Ravintola - alan toiminnan tuloksellisuuden tunnuslukuja on esitetty kuviossa 4.

Työvoiman käytön tunnusluvut:	Kaava:
Tuntiteho	Myyntituotot / tehdyt työtunnit
Myyntikate / henkilö aikayksikössä	Ravitsemismyynnin myyntikate / henkilökunnan lukumäärä aikayksikössä (pv, vk, vuosi)
Työvoimakustannukset / henkilö aikayksikössä	Palkat sivukuluineen / Henkilö aikayksikössä (tunti, kk)
Ruoka – annokset / keittiön tehdyt työtunnit	KPL / keittiön tehdyt tunnit
Liiketilöiden käytön tunnusluvut:	Kaava:
Myynti aukiolotunneittain	Ravitsemismyynti / aukiolotunnit
Myynti neliömetrittäin	Ravitsemismyynti / myyntialueen neliömetrimäärä
Asiakasmäärä aikayksikössä	Asiakkaiden lukumäärä / aikayksikkö (tunti, pv)
Keskiosostos	Ravitsemusmyynti / asiakasmäärä
Asiakaspaikkakierto	Asiakasmäärä / asiakaspaikkojen lukumäärä
Raaka – ainekäytön tunnusluvut:	Kaava:
Varaston kiertonopeus (kk)	Ainekäyttö / keskimääräinen varaston arvo (kk)
Varastointiaika	365 / varastonkiertonopeus vuodessa
Annoksen raaka – ainekäyttö	Raaka-ainekustannus / annos
Hävikkiprosentti	Hävikki / raaka – ainekäyttö (aikayksikössä) x 100

KUVIO 4. Ravintola-alan talouden tunnuslukuja (mukaiillen Heikkilä & Saranpää 2009, 71)

Yleisesti ravintola-alalla yhtenä talouden tarkastellun mittarina on käytetty kuviossa 4 mainittua tehojen laskentaa (myynti/työtunnit), mutta Puulaakissa sääolosuhteiden johdosta tällaisella mittarilla ei saada päätösten tekoon tarvittavaa informaatiota. Puulaakin päivittäistapahtumien seuraamiseksi on parempi päiväkirjamalli, johon aamuvuoro kirjaa päivän sään sekä lämpötilan ja kirjataan päivän aikana uudestaan, jos olosuhteet muuttuvat. Kirjaan tulee myös merkitä erikoisemmat tapahtumat, jotka saattavat vaikuttaa myynteihin. Kassaraporteista ja toteutuneista työtunneista saatuja informaatioita voidaan päiväkirjan avulla seurata selkeämmin ja se antaa johdolle realistisemmän kuvan tapahtumista. Saatuja tietoja voidaan käyttää nopeasti muuttuvissa tilanteissa päätöksen teon tukena sekä menneen kauden analysoinnin apuna. Päiväkirja antaa osviittaa seuraavan kauden suunnitteluun. Päiväkirjan avulla saadaan reaaliaikaista tietoa asiakkaiden liikkumisesta ja osataan varautua tulevaan muun muassa työntekijöiden ja tuotteiden määrällä.

Kuukausittain tehtävät inventaariot antavat johdolle tiedon varastoarvoista ja antavat osviittaa tulevien tavaratilausten tekemistä varten. Jos huomataan, ettei jokin tuote liiku, sen liikkumista voidaan kannustaa erilaisten kampanjoiden avulla. Ruuan hävikkiä voidaan pienentää tekemällä tarkat annoskortit myytävistä tuotteista, mutta asiakasmäärien vaihtelu saattaa lisätä hävikkiä. Hävikkiä seuraamalla esimiehet voivat puuttua ongelmiin ja muuttaa toimintatapoja kannattavammaksi lyhyessäkin ajassa.

Kauden aloitus maksaa aina paljon, sillä rahaa ei vielä tule asiakkailta, mutta tuote- ja raaka-ainehankinnat tulee olla tehty jo ennen aloitusta. Edelliseltä kaudelta jäävän tuoton uudelleensijoittamisessa tulee ottaa tämä asia huomioon ennen erilaisten remonttien ja investointien suunnittelua. (Mäkinen 2012.)

3.3 Markkinointi

Markkinointi mielletään usein mainonnaksi, vaikka markkinointi- käsitteen sisältö on laaja. Markkinointi on kaikkea sitä, minkä avulla asiakkaita hankitaan, ylläpidetään ja suhteita kehitetään. Viitala ja Jylhä (2007, 117) muistuttavat, että markkinointia suunniteltaessa on huomioitava

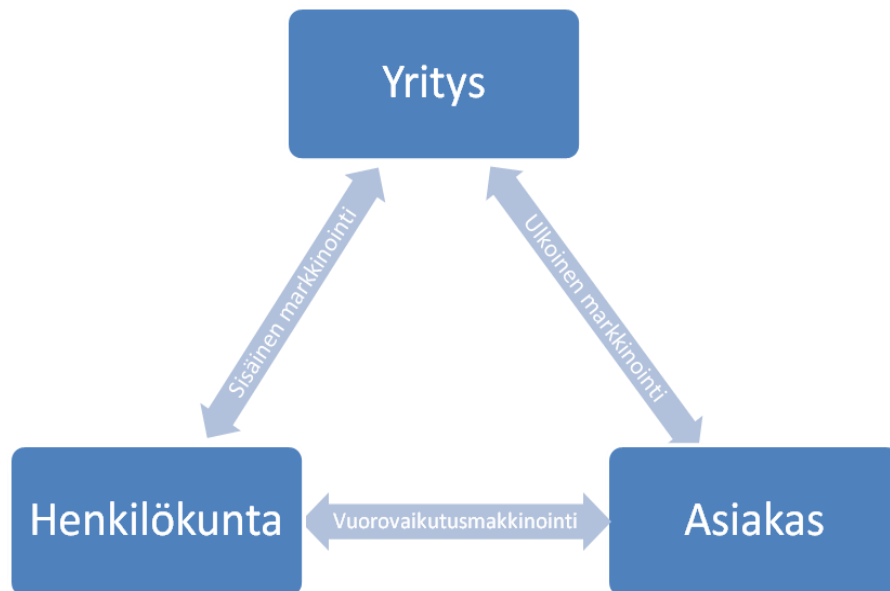
- kohderyhmät ja asiakassegmentit
- Ydinaseointi: tuotteesta tai palvelusta saatava perushyöty (esim. helppokäyttöisyys, suorituskyky, turvallisuus, muotoilu)
- Hinta-aseointi: sijoittuminen suhteessa kilpailijoihin
- arvoväittäjä: lupaus asiakkaille (miksi ostan yrityksen tuotteita / palveluita?)
- markkinointiviestintä – ja jakelustrategia.

Markkinointiajattelu ohjaa asiakasmarkkinointia, jonka tarkoituksena on saada kohdeasiakkaat ostamaan tuotteita ja palveluita. Markkinointiajattelu on kykyä ymmärtää ja tyydyttää asiakkaan tarpeet, havainnoimalla sekä asiakastietoja seuraamalla. Mark-

kinointiajattelun perustarkoitus on luoda parasta mahdollista arvoa asiakkaalle. (Viitala & Jylhä 2007, 110 - 113.)

Markkinoinnin toimintamuodot

Markkinoinnin toimintamuotoja ovat sisäinen markkinointi, ulkoinen markkinointi ja vuorovaikutusmarkkinointi (Kuvio 5).



KUVIO 5. Markkinoinnin toimintamuodot

Sisäinen markkinointi on yrityksen sisällä henkilöstölle tapahtuvaa tiedottamista, kannustamista ja kouluttamista. Sisäinen markkinointi on onnistunut, kun henkilöstö kokee myymänsä tuotteet ja palvelut omikseen. Sisäinen markkinointi tukee ja sitouttaa toimimaan ulkoisen markkinointilupauksen mukaisesti. Sisäisen markkinoinnin tulee olla kunnossa ennen ulkoiseen markkinointiin siirtymistä (Viitala & Jylhä 2007, 113; Markkinointi 2000.) Sisäinen markkinointi on siis henkilökunnalle kommuni-

kointia, perehdyttämistä ja motivointia, joita käsitellään enemmän kappaleessa 5 henkilökunta.

Ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkea sitä mitä yrityksestä näkyy ulospäin. Ulkoinen markkinointi on pääasiallisesti ryhmille kohdistettua markkinointia, jonka tavoitteena on asiakassuhteen syntyminen. Ulkoinen markkinointi on asiakkaiden ja sidosryhmien hallintaa ja näiden suhteiden kehittämistä. Sen toteuttamisen tarkoituksena on saada asiakas kiinnostumaan yrityksestä ja saada heidät ostamaan palveluita yhä uudestaan. (Markkinointi 2000.) Asiakkaiden ja sidosryhmien toiminnan mittaamista, tiedon keruusta ja hallinnasta käsiteltiin kappaleessa 3.2 Toiminnan mittaaminen ja kirjaaminen.

Vuorovaikutusmarkkinointi on palvelutilanteessa tapahtuvaa henkilökunnan ja asiakkaan välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Sen tavoitteena on saada asiakkaat sitoutumaan yritykseen, saada kokeilijat ja satunnaisasiakkaat ryhtymään kanta-asiakkaiksi ja kanta-asiakkaat kertomaan yrityksestä ja sen tarjonnasta edelleen. (Markkinointi 2000.)

Ravintola Puulaakissa sisäistä markkinointia ylläpidetään työpaikalla päivittäin käydyillä keskusteluilla. Informaation kulun varmistamiseksi tiedotteet laitetaan myös ilmoitustaululle ja päiväkirjaan. Erikoisemmista tapahtumista laitetaan myös merkintä työvuorolistaan. (Mäkinen 2012.)

Puulaakin menestystekijöihin oli nostettu laaja asiakaskunta. Tämän osa-alueen hallitsemiseen tarvitaan yksilöllistä markkinointia, jossa asiakkaat segmentoidaan heidän arvomaailman ja tarpeiden perusteella. Markkinointiviestintää suunniteltaessa, tulee ottaa selvää, kuinka eri asiakaskuntiin saadaan parhaiten tieto tapahtumista ja uutuuksista. Johdon tulee mukauttaa työmenetelmiä ja työntekijöiden perehdytystä niin, että asiakas saa kokemuksen yksilöllisestä palvelusta. Jatkuvasa vuorovaikutuksessa asiakkaan ja henkilökunnan välillä saadaan luotua molempia osapuolia hyödyttävä suhde. (Gummesson 2004, 73.)

Kangasniemen ympärivuotisista asukkaista 37,8 % on eläkkeellä (Tilastokeskus 31.12.2010). Tämä ikäluokka ei käytä päivittäin Internetiä ja sosiaalisia medioita, vaan he saavat useimmiten tiedon tuttaviltaan tai kauppojen ja virastotalojen seinillä

olevista ilmoitustauluista. Tapahtumayhteistyössä eri yhteistyökumppaneiden kanssa on kuitenkin onnistuttu saaman vanhempia ikäluokkia saapumaan Puulaakin terassille esimerkiksi yhteislauluhetkiin.

Tällä hetkellä Puulaakin markkinointiviestinnän kanavia ovat ilmoitustauluille levitetävät julisteet, Internet- ja Facebook-sivut sekä yhteistyökumppaneiden tarjoamat mainospaikat esimerkiksi teatterin ohjelmalehtisissä. Pienessä kunnassa tiedottaminen on tehokkainta suusta suuhun menetelmällä. (Mäkinen 2012.)

4 TOIMINTAKAUDEN SUUNNITTELU JA PÄIVITTÄMINEN

Seuraavan kauden suunnittelu on aloitettava hyvissä ajoin, sillä henkilökunnan määrää, mahdollisia investointeja ja markkinoinnin tarvetta ei voi tietää ennen suunnitelmien valmistumista. Kauden suunnittelun perustana kannattaa käyttää edelliseltä kaudelta saatuja tietoja ja kokemuksia, asiakastytyväisyystuloksia, henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden kehitysideoita sekä yrityksen omia taloustietoja.

Etukäteinen suunnittelu antaa mahdollisuuden tapahtumien ja toimintojen kehittämiseen, mutta ei velvoita vielä suunnitteluvaiheessa toimimaan. Etukäteen suunnittelu on tärkeää, sillä kesäkaudella ei ole varaa aikaa vieviin suunnittelutöihin, kun energia täytyy keskittää normaalin liiketoiminnan pyörittämiseen.

4.1 Tapahtumasuunnittelu

Tapahtumasuunnittelussa on huomioitava itse tapahtuman järjestäminen, tapahtuman markkinointi sekä tapahtumasta tiedottaminen sidosryhmille. (Tapahtumanjärjestäjän opas 2008, 3 – 8.)

Etelä-Pohjanmaan liiton kulttuurilautakunta (2008, 8) on teettänyt yleisohjeen tapahtuman kokonaissuunnitelman laatimiseksi. Tapahtumasuunnitelmassa tulee olla:

1. tapahtuman tiedot (nimi, paikka ja ajankohta, järjestäjä, yhteyshenkilöt, tapahtuman tavoitteet)
2. tapahtuman idea (miksi, kenelle, miten, tapahtuman imago)
3. tapahtuman kuvaus ja kulku (aikataulu, palvelutarjonta)
4. tapahtuman kohderyhmä ja markkinointi (kohderyhmä, mitä kohderyhmä odottaa tapahtumalta, markkinoinnin keinot, tavoiteltu osallistujamäärä)
5. tapahtuman toteutus (työnjaon organisointi, aikataulut)
6. tapahtuman taloussuunnitelma (osallistumismaksut, ruoka ja juoma, myyntipaikat, tapahtumatuotteet, avustukset, muut toiminnot)
7. tapahtuman arviointi (Miten tehdään ja hyödynnetään).

Tapahtumasuunnitelman tekeminen auttaa johtoa työn organisoinnissa ja toimii työntekijöiden perehdytysmateriaalina. Tapahtumia suunniteltaessa tulee myös huomioida mahdolliset viranomaisluvut ja ilmoitusvelvollisuudet. (Tapahtumanjärjestäjän opas 2008, 8 - 29.)

Puulaakissa tapahtumien alustava suunnittelu tulee aloittaa loppusyksystä, heti kun edellisen kauden analysointi on tehty. Analysoinnin tuloksien pohjalta aletaan suunnitella, minkälaisia tapahtumia halutaan järjestää ja milloin olisi paras aika niiden toteutukseen. Kun yrityksen johdon alustava suunnittelutyö on valmis, voidaan alkaa kartoittaa, paljonko työntekijöitä tarvitaan, millaisia yhteistyökumppaneita halutaan ja tarvitaan sekä millainen olisi tapahtumien talous- ja markkinointisuunnitelma. Tapahtumakalenteria ei kannata tässä vaiheessa vielä lyödä lukkoon, sillä tulevan kesän säättä ei voi luotettavasti ennustaa puolta vuotta etukäteen.

Kauden tapahtumasuunnitelmat tarkistetaan ja päivitetään keväällä. Tapahtumia voidaan tässä vaiheessa siirtää tai karsia pois, minkä jälkeen voidaan aloittaa tapahtumien sisäinen ja ulkoinen markkinointi.

4.2 Tuotevalikoima

Myytävien tuotteiden suunnittelu aloitetaan maaliskuun alussa. Henkilökunnan kommenttien ja ehdotusten pohjalta ravintolapäällikkö ja -keittiöpäällikkö tekevät muutoksia tuotevalikoimaan. Suunnitelmien tueksi pidetään palaveri tavarantoimittajien kanssa, jolloin saadaan tietoon myös heidän uutuustuotteensa.

Keittiöpäällikkö tekee jokaisesta ruoka-annoksesta annoskortin, jotta myytävien tuotteiden katteet pysyvät hallinnassa. Uudelle henkilökunnalle järjestetään perehdytys huhtikuun lopussa, jolloin kaikkien tuotteisiin liittyvien ohjeistusten ja hinnastojen on oltava kunnossa. Sekä vanhoista että uusista tuotteista on aina tarkistettava myyntikatteet ennen kauden aloitusta, sillä kesken kauden vaihdetut hinnat aiheuttavat lyhyen kesäkauden aikana turhaa työtä hinnastojen uusimisessa, kassajärjestelmien päivittämisessä ja henkilökunnan perehdyttämisessä.

4.3 Liiketoiminnan päivittäminen

Liiketoiminnassa tärkeää on jatkuva tiedottaminen eri sidosryhmien välillä, jotta yhteistyö sidosryhmien välillä toimisi. Kausiravintoloissa tämä asia korostuu, sillä tiedottamiseen kuuluu muun muassa sulkemis- ja avaamisajankohdan ilmoittaminen.

Viranomaiset

Viranomaisten, kuten terveystarkastajan, alkoholitarkastajan ja palotarkastajan tulee lain mukaan tietää, milloin ravintola on auki. Heille on tehtävä ilmoitus ravintolatoiminnan uudelleenkäynnistämisestä ennen ravintolan avaamista ja heidän määräämät materiaalit, kuten omavalvontasuunnitelma, on oltava päivitettyjä. Kauden loppupuolella heille on ilmoitettava myös ravintolan sulkemisajankohta. (Mm. L 13.1.2006/23.)

Muut sidosryhmät

Kun sidosryhmille saadaan jaettua tietoa ravintolan uudelleenkäynnistämisestä, voidaan aloittaa sopimusten päivittäminen. Muun muassa pesulasopimusten ja jätteen kuljetussopimusten päivittäminen on tärkeää, mutta unohtuu helposti. Tavarantoimittajien kanssa on päivitettävä osto- ja kuljetussopimukset ja ensimmäisten toimitusten on oltava perillä ennen kauden aloitusta. (Mäkinen 2012.)

Kausiravintoloiden on muistettava myös erilaisten leasing-tavaroiden uudelleen hankkiminen ja huoltaminen. Leasing-tarvikkeiden hyvä puoli on, että tavaroista maksetaan vain sen käyttöajalta. Tällä tavalla säästetään suljettuina aikoina rahaa muihin aikoihin. Dersa Oy:n leasing-tavaroita ovat muun muassa oluthanat sekä kassa- ja maksupäätteet. (Mäkinen 2012.)

Opastukset, ohjeistukset ja investoinnit

Uudet investoinnit ja remontit on hoidettava hyvissä ajoin, viimeistään helmi- maaliskuussa. Tämä siitä syystä, että huhtikuussa voidaan keskittyä henkilökunnan perehdyttämiseen, yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien yhteistyökuvioiden hiomiseen sekä markkinoinnin aloittamiseen. Markkinointimateriaalit, kuten hinnastot ja alkukauden tapahtumamainokset lähetetään painatettavaksi huhtikuun alkupuolella heti kun suunnitelmat on saatu lyötyä lukkoon. Internet- sivuilla voidaan alkukauden markkinointi aloittaa jo maalisi-huhtikuun vaihteessa, sillä mahdolliset markkinointiviestintään tulevat tarkennukset ja muutokset on tehtävissä resursseja säästäen. Esi- miehen on päivitettävä myös erilaiset työohjeet ennen perehdytyksien aloittamista.

5 HENKILÖKUNTA

Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista. Suunnittelun avulla varmistetaan, että liiketoiminnalla on tarpeeksi osaavia ja motivoituneita toteuttajia. Sen avulla ennakoitaan ja säädellään henkilöstökustannuksia ja määritellään keinot henkilöstövoimavarojen muodostamiseen ja johtamiseen. Suunnittelun ydin on arvioida tarvittavan henkilöstön määrä ja laatu sekä suunnitella niiden kohdentuminen toiminnoissa ja yksiköissä. Henkilöstösuunnittelussa otetaan kantaa myös henkilöstövoimavarojen huolehtimisesta. (Viitala 2007, 52 - 57.)

Kausiravintoloihin henkilökunnan saaminen on aina työläs prosessi, sillä työsuhteen kesto on epävarma ja yhdestä kaudesta saa harva työntekijä koko vuoden palkkatarpeensa tyydytettyä. Lyhyen kauden aikana pitkät koulutukset ovat riskisijoitus, sillä ei ole varmuutta, tuleeko työntekijä takaisin töihin seuraavalla kaudella. Ideaalitalanne olisi, että suurin osa kauden henkilökunnasta olisi jo valmiita moniosaajia ja kaikilla työntekijöillä olisi samat intressit uusien työntekijöiden kouluttamiseksi.

Monilla ravintolapalveluita tuottavilla yrityksillä on oma vakituinen henkilökunta, jonka lisäksi ruuhkahuippuihin hankitaan osa-aikaisia työntekijöitä tai vuokrataan työntekijöitä henkilöstövuokrausfirmoista. Kausiravintoloissa käytetään yleisimmin määräaikaisia, osa-aikaisia tai vuokrattua henkilöstöä. Henkilöstövuokrausfirmat ovat yleistyneet, sillä työntekijät ovat lainassa käyttäjäyrityksessä. Henkilöstövuokrausfirma vastaa työntekijän hallinnollisista muodollisuuksista ja hoitaa tarvittaessa myös sijaistajajärjestelyt. Työhön liittyvä työsuojelu ja vastuu turvallisesta toiminnasta ovat käyttäjäyrityksellä. (Eräsalo 2005, 110 – 111; Viitala 96 – 97.)

Ravintola Puulaakilla ei ole yhtään työntekijää omilla kirjoillaan, vaan kaikki ovat henkilöstövuokrausfirma Extremely Nice Job Oy:n kautta. Haasteena vuokratyövoiman käytössä on jokavuotisen rekrytointiprosessin ja perehdytysprosessin onnistuminen. Normaalisti henkilöstön vuokraustoiminnasta poiketen Dersa Oy:n omistajat suosivat henkilökohtaista rekrytointia saadakseen oikeanlaiset tyypit oikeaan aikaan töihin. Extremely Nice Job Oy huolehtii työntekijöihin kohdistuvat lakisääteiset asiat, kuten palkanmaksun ja työterveyshuollon, jolloin Dersa Oy:lle jää vain henkilökunnan perehdytys ja motivointi. ”Asennetta ei voi opettaa, mutta jos asennetta löytyy me

voimme kouluttaa hänet ammattilaiseksi.” ravintoloitsija Esa Mäkinen kertoo. Rekrytointiprosessi tulee järjestää tammi–helmikuussa, jolloin kauden alustavat suunnitelmat ja henkilökunnan tarvekartoitus on tehty. (Mäkinen 2012.)

Kausiravintoloiden haasteena on myös henkilökunnan saapumisen ajoittaminen. Ravintola Puulaakin suurin sesonki on juhannuksesta heinäkuun loppuun, joten yhdeksi kuukaudeksi tarvitaan lähes kaksinkertainen määrä henkilökuntaa kun muuna aikana kesäkaudesta. (Mäkinen 2012.) Myös työntekijöiden perehdyttämisessä tarvitsee huomioida eri aikoihin saapuvat työntekijät.

5. 1 Perehdytys

Työturvallisuus lakiin on kirjattu, että työntekijälle on annettava opetus ja ohjaus (2002 / 738). Tämä velvollisuus on yrityksellä, jossa työntekijä työskentelee, palkan maksajasta riippumatta. Perehdyttäminen on myös ensimmäinen askel työntekijän motivoimiseen toimiakseen työpaikan edustajana. (Viitala 2007, 191.)

Perehdyttämiseen tulee tehdä yleissuunnitelma, johon kirjataan perehdyttämisen tavoitteet ja osa-alueet. Tätä suunnitelmaa räätälöidään yksilölliseksi työntekijän taustan ja osaamisen mukaan. Perehdyttämissuunnitelmaan tulisi sisällyttää ainakin

- tiedottaminen ennen töihin saapumista
- työntekijän vastaanotto
- perehdytys yritykseen ja työntekijöihin
- perehdytys yrityksen toimintatapoihin ja käytettäviin työvälineisiin
- perehdytyksen toteutuminen arviointi. (Eräsalo 2005, 64–65; Viitala 2007, 191 - 192.)

Tärkeää on perehdyttää työntekijät myös kanta-asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin sekä niiden tottumiin käytänteisiin ja palveluihin.

Kausiravintoloissa perehdytys tulee järjestää ennen kauden aloittamista, jotta kausi saadaan oikeaan aikaan oikeilla ohjeistuksilla käyntiin. Jos työntekijä ei saa kunnollista perehdytystä, kuinka hän voi olla toteuttamassa yrityksen strategiaa?

Ravintola Puulaakissa alkukauden työntekijöiden perehdytys tulee hoitaa huhtikuun lopulla ja ruuhka huippua tasoittamaan tulevien perehdytys touko- kesäkuun vaihteessa. Normaaliin työkäytänteiden sekä tuoteperehdytyksen ja opastuksen lisäksi työntekijät perehdytetään yrityksen missioon, visioon ja strategiaan.

5.2 Motivointi ja sitouttaminen

Sitouttamisen tarkoituksena on saada työntekijät tuntemaan yrityksen ”omakseen” ja synnyttää heille halu olla toteuttamassa yrityksen strategiaa. Sitouttamissuunnitelmasa hahmotellaan kaikki ne keinot joilla hyvät osaajat aiotaan pitää. Keinot liittyvät usein erilaisiin kannustimiin, mutta tärkeää on tarjota työntekijälle mahdollisuus kehittyä ja edetä työtehtävästä toiseen. Henkilöstön sitouttamisen keinoja on hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluu muun muassa palkka, työpaikan tarjoamat edut, kiinnostava työ, mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja perheen ja työn yhteensovittamiseen. (Viitala 2007, 78 - 92.)

Tärkeimpänä motivaation lähteenä voidaan pitää itse työtä, jos sen työtehtävät ovat vaihtelevia ja mieltä rikastavia. Motivaatiolle ja tyydytykselle on olemassa hyvät lähtökohdat, jos työn vaatimukset ja osaaminen ovat sopuosinnussa keskenään. (Viitala 2007, 20.)

Motivaatio johtaa jokaisen ihmisen toimintaa ja sen puuttuessa ihminen vain suoriutuu sieltä mistä aita on matalin. Työn tekemisessä useimmiten motivaation lähde on jatkuva, varma ja hyvä palkkataso. Kausiravintolat eivät voi kilpailla rahalla, ainakaan jatkuvuuden osalta. Myös ruuhkahuippujen väliin tulevien hiljaisten kausien aikana yritykset laskevat jokaisen työntekijän tunnit minimiin pysyäkseen kauden budjetissa.

Tärkein osa motivointia on kunnollinen perehdytys. Silloin työntekijälle tulee turvallisuuden tunne ja hän luottaa siihen, että hän suoriutuu työstänsä. Myös jatkuva tiedon saanti on tärkeää, joten työtä koskevan informaation tulee olla kaikkien nähtävillä.

Tasa-arvoinen kohtelu ja tiedon jako työntekijöiden keskuudessa on tärkeää, sillä työntekijän motivaatio työtä ja yritystä kohtaan laskee, jos hän epäilee olevansa johdon silmissä alemmalla arvoasteikolla kuin toiset.

Työntekijöille tulee osoittaa, että heidän teoillaan on suurempi merkitys, heidän osaamistaan tulee arvostaa ja heille tulee heidän osaamisen perusteella antaa vastuuta. Monessa pienyrityksessä omistaja tekee kaiken itse, kun pelkää, ettei asioita saa muuten hoidettua. Kukaan ei ole seppä syntyessään, vaan harjoittelemalla päästään haluttuun tulokseen. Pienyritysten omistaja on useimmiten myös esimies ja työntekijä. Jos omistaja on kokoajan kiinni päivittäisessä työskentelyssä, kuka ohjaa ja kehittää yritystä ja sen toimintaa? Työntekijöitä motivoi myös, jos heillä on tunne siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen. Tästä syystä kausiravintoloissa on tärkeää pitää kauden päätöspalaveri, jossa työntekijöillä on mahdollisuus antaa omia kehitysideoitaan ja olla mukana suunnittelemassa seuraavaa kautta. Se antaa yrityksen johdolle uusia ideoita ja kannustaa työntekijää saapumaan töihin myös seuraavalla kaudella. (Viitala 2007, 147; Hakola & Valonen 2002, 40–48.)

Motivoivia tekijöitä voivat myös erilaiset henkilökuntaedut, kuten auto-, ruoka- ja asuntoedut. Välttämättä yrityksen ei tarvitse näitä työntekijälle maksaa, vaan niiden käytön mahdollistaminen on myös motivoivaa. Ammattitaitoisen henkilökunnan saaminen pienellä paikkakunnalla on lähes mahdotonta, joten sitä tulee hankkia kauem-paa. Ravintola Puulaaki pyrkii järjestämään joka vuosi henkilökunnalle majoituksen, jota markkinoimalla heidän on helpompi rekrytoida ihmisiä töihin. Työntekijää voi palkita myös antamalla heidän edustaa sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisessä, jolloin työntekijälle annetaan mahdollisuus verkostoitua. Edustamisella on tärkeä psykologinen merkitys, sillä silloin työntekijä pääsee rakentamaan uudesta näkökulmasta suhdettaan omaa organisaatiota kohtaan. (Viitala 2007, 153 – 164; Mäkinen 2012.)

Kaplan ja Norton muistuttavatkin, etteivät strategiaa varten tehdyt yhdensuuntaistamisohjelmat voi tuottaa tulosta, elleivät työntekijät ole henkilökohtaisesti sitoutuneet auttamaan yhtiötä ja yksikköä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa (2007, 298).

Kausiravintoloissa työntekijöiden motivoinnin tärkeys korostuu myös pitkällä ajan jaksolla, sillä työntekijää huonosti kannustava yritys ei työntekijän suusta hirveämmin kehuja saa. Tämä saattaa vaikeuttaa tulevien kausien työntekijöiden rekrytointia.

6 POHDINTA

Tutkimuskohteena olevan ilmiön, kausiravintolan tunnistaminen ja avaaminen oli haasteellisempaa kuin odotin. Kausiravintola- sanalle ei löytynyt määritelmää, vaikka aihetta sivutaan monissa teksteissä. Monet opinnäytetyöt käsittelevät aihetta tutkivalta ravintoloiden kausi- ja sesonkityöntekijöiden työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, mutta niistä ei saanut määritelmää sanalle kausiravintola. Mielestäni kausiravintoloita on olemassa ja niille tulee antaa jonkinlainen määritelmä. *Sesonki* ja *kausi* mielletään usein toistensa synonyymeiksi, vaikka käytännössä niillä on eri merkitykset. Gummeruksen uuden suomen kielen sanakirjan mukaan yhdyssanoissa *kausi-* tarkoittaa *kaussittaista eli* tiettyinä ajanjaksoina esiintyvää toimintaa. *Sesonki* taas tarkoittaa aikaa kun kauden toiminta on vilkkaimmillaan. *Kausi* tarkoittaa siis ajanjaksoa ja *sesonki* tarkoittaa useita ruuhkahuippuja pienen ajanjakson sisällä. Johdannon alle koottu ilmiönkuvaus on kaiken opinnäytetyön materiaalina käytetyn aineiston tuotos yhdistettynä tutkijan näkemykseen ja kokemukseen aiheesta.

Opinnäytetyön tekemisen kannalta haasteellista oli tiedon kerääminen, sillä pienyrittäjyydestä on tutkimuksia, mutta kausiravintoloista ja niiden toiminnasta ei löytynyt tietoa. Suomessa pienyrittäjyyteen kannustetaan ja pienyrittäjille järjestetään paljon koulutuksia, mutta kausiravintoloista ja niiden haasteista voisi tehdä enemmän tutkimuksia ja havaintoja. Tällaiset ohjeistukset, havainnoinnit ja muut vastaavat saattaisivat kannustaa kausiyrittäjyyteen alueilla, joissa liiketoiminta ei ole ympärivuotisesti mahdollista sesonkiluontoisuuden takia.

Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, havainnointi ja haastattelu, olivat tiedon hankinnan kannalta erittäin tärkeitä. Koska kausiravintolatoiminnasta ei ollut aikaisempaa tutkimusta tai kirjallisuutta, tiedot piti hankkia itse. Käytettäessä kahta tutkimusmenetelmää aineistoa saatiin kerättyä paremmin kuin käyttämällä vain toista menetelmää. Havainnoinnin ja haastattelun välillä tulee pitää taukoa, jotta ajatustyötä ehtii tehdä eri tutkimusvaiheiden välillä. Mielestäni sopiva aika havainnoinnin ja haastattelun välillä olisi kuukaudesta kolmeen kuukauteen, ei nyt työssä käyttämäni puolivuotta. Puolen vuoden aikana ehtii unohtamaan monia asioita, kuten oma ajatusmaailma havainnointia kirjatessa.

Tutkimusongelma, eli kysymykset jotka nousivat esiin havainnoinnin ja aikaisempien tutkimusten vertailun tuloksena, sai opinnäytetyössä vastaukset yrittäjän haastattelun ja aihekirjallisuuden kautta. Tutkimuskysymyksiin tutkijan vastaus on:

Mitkä asiat tulee olla kunnossa ennen liiketoiminnan uudelleenkäynnistämistä?

Liitteeseen 2, Check- listaan on koottu kaikki toimenpiteet, jotka Ravintola Puulaakilla tulee olla valmiina ennen liiketoiminnan uudelleenkäynnistämistä. Check- listaan on merkitty missä kuussa ja mitkä asiat tulee olla hoidossa. Listaan on merkitty muun muassa milloin edellisen kauden arviointi suoritetaan, milloin tulevaa kautta suunnitellaan ja milloin markkinointi tulisi aloittaa ja toteuttaa. Listaan on merkitty myös konkreettisia asioita, kuten ensimmäisten tavarantoimituksien tilaaminen, ilmastonnuohous ja tilinpäätöksen tekeminen. Check- lista on helposti sovellettavissa Puulaakin kaltaisiin ravintoloihin.

Milloin suunnitellaan ja milloin toimitaan?

Kauden suunnittelutyö tehdään syksyllä, heti edelliskauden arvioinnin jälkeen. Jos kauden suunnittelua ei tee ajoissa, ei ole aikaa markkinoinnin suunnittelulle ja yhteistyökumppaneiden hankintaan. Poikkeuksena on ruoka- ja juomalistojen suunnittelu. Ruoka- ja juomalistat tulee suunnitella heti kun tiedetään kuka henkilökunnasta vastaa mistäkin osa-alueesta. Muun muassa ruokalistaa ja annoskortteja suunnitellessa järkevämpää on antaa kaudelle saapuvan pääkokin osallistua päätöksiin. Tällä tavalla saadaan kokki motivoitua ja johdolle uusia ideoita sekä aikaa muiden asioiden hoitamiseen. Muuten kaikki suunnittelu työ tehdään syksyllä ja toiminnot toteutetaan keväällä.

Mitkä tekijät vaikuttavat kauden onnistumiseen?

Kauden onnistumiseen vaikuttaa hyvä suunnittelutyö ja aikatauluissa pysyminen. Jos asioiden hoitamisessa tulee kiire, lähdetään kulkemaan sieltä mistä aita on matalin. Jos suunnitelmat on tehty hyvin ja tarkasti, kiireisempänä ajankohtana voidaan helposti suunnitelmat vain toteuttaa.

Kuinka työ tehdään resursseja säästäen?

Tässäkin kohtaan painotan suunnitelmallisuutta, sillä sen avulla voidaan ennakoida muuttuvia tilanteita. Suunnitelmallisuuden lisäksi toiminnan mittaamisella on tärkeä osa resurssien hallintaa. Mittaamisen tarkoituksena on antaa johdolle tietoa missä mennään ja tulokset toimivat johdon päätöksien tukena.

Strategiatyö ei ole vain suurten yritysten käyttämä hieno sana vaan olennainen osa liiketoiminnan pyörittämisessä. Jos yrityksen visiona on pysyä samanlaisena vuodesta toiseen, on yrittäjien silti tutkittava muun muassa ympäristötekijöiden muuttumista. Asiakkaiden tietoisuus palveluista ja tuotteista on lisääntynyt, joten asiakkaat osaavat myös vaatia niiltä enemmän. Jos tuotteita ja palveluita ei kehitetä kysynnän sitä vaatiessa, toiminta ei voi pysyä samanlaisena vaan asiakkaiden näkökulmasta tuotteiden ja palveluiden arvo huononee. Onko silloin toiminta pysynyt samanlaisena? Yrittäjän näkökulmasta ehkä, mutta asiakkaiden mielestä laatu on huonontunut.

Monien pienyrittäjien ongelmana on strategiatyön suunnittelemattomuus. Suunnittelemattomuudesta aiheutuu ongelma strategiatyön jalkauttamisessa operatiiviseen toimintaan. Henkilökunnan epätietous tavoitteista saattaa sekoittaa liiketoimintaa, sillä samaa köyttä vedettäessä kaikki vetävät omasta mielestään parhaimpaan suuntaan.

Useat pienyrittäjät mainitsevat menestystekijöinänsä laajan asiakaskunnan, mutta kun heiltä kysytään markkinointitapoja laajan asiakaskunnan ylläpitämiseksi, he yrittävät summittaisella mainonnalla tykittää vaan johonkin ihmisjoukkoon (Hakola & Valonen 2002). Jos tarjotaan kaikille kaikkea, vaarana on joutua tilanteeseen, etteivät asiakkaat enää miellä yritystä heidän tarpeitaan palvelevaksi ja alkavat etsiä jotain uutta. Puolaakin on mietittävä, mitä tarkoitetaan laajalla asiakaskunnalla saadakseen tapahtumasuunnittelun ja markkinointiviestinnän asiakkaita palvelevaksi. Asiakassegmentoinnin tarkoituksena ei ole rajata joitakin asiakkaita ulkopuolelle, vaan tarkoituksena on keskittää resurssit oikeisiin osa-alueisiin.

Kausiravintolassa toimintakauden suunnittelu ja päivittäminen on aloitettava hyvissä ajoin, sillä sesongin aikana kaiken tulee toimia moitteettomasti. Pienyrittäjät ovat usein päivittäisessä työssä kiinni, joten kauden aikana muutoksille ei ole aikaa eikä varaa. Tulevaisuuden ennakkoinnilla ja aktiivisella kehittämistyöllä saadaan valmiudet reagoida muuttuviin tilanteisiin ja pystytään pitämään liiketoiminta kannattavana. Korostaakseni strategiatyötä, markkinointia ja suunnittelutyötä vision saavuttamiseksi, tein liitteenä 1 olevan vuosikellon. Vuosikellon tarkoituksena on havainnoida, kuinka kaikki liittyy kaikkeen. Muun muassa henkilökunta ja sen perehdytys on osa sisäistä markkinointia ja osittain sekä strategian suunnittelua että toteutusta.

Kausiravintoloiden haasteena on saada sama henkilökunta toteuttamaan liiketoimintaa myös seuraavana kautena. Työssä halusin painottaa työntekijöiden perehdyttämisen

tärkeyttä yrityksen vision saavuttamiseksi. Nykyään monissa ravintoloissa on siirrytty käyttämään vuokrattua henkilökuntaa, mutta harva yritys ymmärtää vuokrahenkilökunnan merkityksen yrityksen imagon ylläpitäjänä ja strategian toteuttajana. Perehdytys järjestetään usein vain vakituiselle henkilökunnalle, jolloin vuokratyöntekijälle ei anneta edes mahdollisuutta tehdä työtä yrityksen strategian mukaisesti.

Dersa Oy:n strategiatyöskentelyn aloittamista varten, uskon opinnäytetyöni avaavan strategiatyötä ja sen merkitystä sekä antavan apuja strategiatyön jalkauttamisesta eri toimielimiin. Dersa Oy:n johto on hoitanut muun muassa perehdytyksen ja sidosryhmäjohtamisen todella hyvin, mutta ongelmana on siirtää hyväksi havaitut käytänteet esimiesten hoidettavaksi. Tässä korostuu kirjaamisen tärkeys, jotta johdon ohjeita voi kuka tahansa työntekijä toteuttaa. Dersa Oy:n vision yhtenä osana on että muutaman vuoden päästä yrittäjien ei tarvitsisi olla aktiivisesti päivittäisessä ravintolatyössä kiinni. Ottamalla käytäntöön opinnäytetyössä esitetyt ohjeistukset, Dersa Oy on askeleen lähempänä visiotaan.

Yhteenvetona todettakoon, että kaiken onnistuneen toiminnan takana on hyvin tehty suunnittelutyö. Samaa suunnitelmapohjaa voidaan käyttää useampaan otteeseen, kunhan pohjaa muistetaan jatkuvasti kehittää ja yksilöidä tapauskohtaiseksi. Opinnäytetyötä tehdessä arvostukseni pienyrittäjyyttä kohtaan on kasvanut. Toimeksiantaja on kannustanut työssä, vaikka opinnäytetyön prosessin aikana Dersa Oy on avannut uuden ravintolan. Ihailtavaa onkin, että liiketoiminnan kiireiltä aikaa löytyy myös pienelle opiskelijalle.

LÄHTEET

Abrams, R. 2011. Seasonal businesses must change with the weather. USA Today. Viitattu 10.3.2012.

http://www.usatoday.com/money/smallbusiness/columnist/abrams/2011-02-24-seasonal-business_N.htm

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola- alalla. Vantaa: Restamark.

Evira myönsi puutteet kebab-listalla. Iltalehti 13.1.2012. Viitattu 25.02.2012.

http://www.iltalehti.fi/ruoka/2012011315072996_ru.shtml

Gummeruksen Uusi suomen kielen sanakirja 1.0. 2011. MOT Kielikone. Viitattu 13.3.2012. <http://mot.kielikone.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/mot/jyvasamk/netmot.exe>

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.

Hakanen, M. 2004. Pk – yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Hakola, R. & Valonen, K. 2002. Liiketoimintasuunnitelmasta käytäntöön? Hotelli- ja ravintola-alan pk- yrityksissä. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2009. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Helsinki: Restamark.

Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kangasniemi. 2012. Wikipedia. Viitattu 29.2.2012.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Kangasniemi>

Kankkunen, K. & Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.

Kebab-yrittäjät valmistelevat korvauskannetta Eviraa vastaan. Turun Sanomat 09.02.2012. Viitattu 25.02.2012. <http://www.ts.fi/online/kotimaa/309268.html>

Kohukebabit. Aamulehti 12.01.2012. Viitattu 25.02.2012.

<http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194714682051/artikkeli/kohukebabit+tanne+lihalii ke+agali+toimitti+lihaa+-+katso+lista+.html>

Koskinen, L. & Rinne, A. 2011. Pienyrittäjien kuluttajamarkkinointiosaamisen kehittäminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala.

Kuntien avainluvut. n.d. Tilastokeskus. Viitattu 27.02.2012.

<http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/213.html>

L 23.08.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 06.02.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 13.1.2006/23. Elintarvikelaki. Viitattu 04.03.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

The challenges of seasonal restaurant operations. n.d. LP Innovations. Viitattu 10.3.2012 <http://blog.lpinnovations.com/food-service-restaurant-loss-prevention/bid/57245/The-Challenges-of-Seasonal-Restaurant-Operations>

Markkinointi. 2000. Kuopion ammatillinen aikuiskoulutuskeskus. Viitattu 4.3.2012. <http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1.htm>

Mäkinen, E. 2012. Ravintoloitsija. Dersa Oy. Haastattelu 21.02.2012.

Tapahtumajärjestäjän opas. 2008. Etelä-Pohjanmaan liiton kulttuurilautakunta. Viitattu 4.3.2012. <http://www.etelapohjanmaa.fi/kulttuuri/documents/tapopas.pdf>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

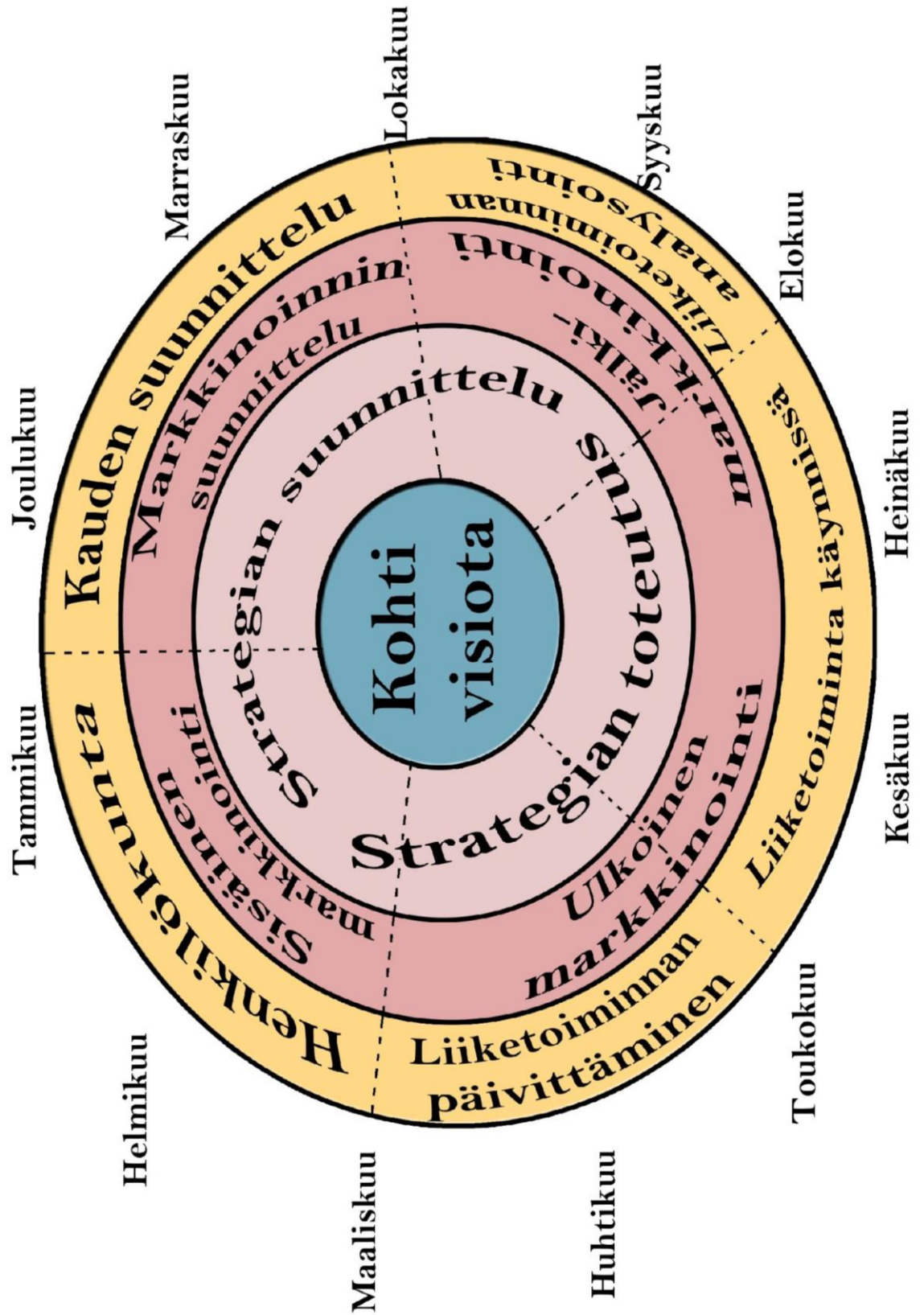
Viitala, R & Jylhä, E. 2007. Liiketoiminta osaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Yrityksen liiketoiminnan visio on syytä pyrkiä määrittelemään jo toiminnan alkuvaiheessa. 2009. Business Fellows. Viitattu 10.3.2012.

<http://www.businessfellows.com/articles/22>

LIITTEET

Liite 1. Vuosikello



Liite 2. Check- lista

Elokuu:

- viranomaisille tieto sulkemisesta
- yhteistyökumppaneille tieto sulkemisesta
- ravintolan siivous talvikuntoon
- yhteistyökumppaneiden palautekysely
- työntekijöiden palautekysely
- asiakaspalautteiden analysointi

Syys- Lokakuu:

- kesäkauden analysointi
- strategian toteutumisen/nykytilan arviointi
- seuraavan kauden suunnittelu
- ilmastonnuohous

Marras- Joulukuu:

- tapahtumasuunnittelu
- markkinointisuunnittelu
- henkilökunnan tarpeen kartoitus

Tammi- Helmikuu:

- tilinpäätös
- henkilökunnan rekrytointi
- henkilökunnan majoituksen järjestäminen
- puutoslistalla olevien asioiden hoitaminen/hankinta
- juomasopimuksen päivittäminen (2 vuoden välein)

Maaliskuu:

- ruokalistasuunnittelu
- juomalistan suunnittelu
- yhteistyökumppaneille tieto ravintolan avaamisesta
- mahdollisten remonttien aloittaminen

Huhtikuun alku:

- tapahtumasuunnitelman tarkistaminen
- markkinoinnin aloitus
- hinnastojen päivittäminen ja painatus
- mahdolliset remontit loppuun
- omavalvonta suunnitelman päivittäminen
- perehdyttämismateriaalien päivittäminen
- viranomaisilmoitukset:
 - terveystarkastaja
 - palotarkastaja
 - alkoholitarkastaja
- pesulapalvelusopimusten päivittäminen
- jätekuljetussopimusten päivittäminen
- ravintolan siivous ja tavaroiden paikoilleen laitto

Huhtikuun loppu:

- tavaratilaukset
- leasing- tavaroiden /kalusteiden hankinta ja huolto
 - oluthanat
 - kassat
 - maksupäätteet
- alkukauden työntekijöiden perehdytys
- ravintolan laitetestaukset