

LIIKETOIMINTAA HARJOITTAVA OPPIMISYMPÄRISTÖ

Case: Ravintolaidea

Arja Hänninen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2012

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) HÄNNINEN, Arja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.5.2012
	Sivumäärä 104	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi LIIKETOIMINTAA HARJOITTAVA OPPIMISYMPÄRISTÖ Case: Ravintolaidea		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)		
Työn ohjaaja(t) HOKKANEN, Simo MERTANEN, Enni		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala PARTANEN, Hilka		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallinnoima Ravintolaidean toiminta oppimisympäristönä ja liiketoimintaa harjoittavana ravintolana eivät ole kehittyneet pääorganisaation odotusten mukaisesti. Opinnäytetyössä selvitetään voidaanko oppimisympäristötoiminta ja palveluliiketoiminta yhdistää kannattavaksi toiminnaksi. Tutkimuksen päätavoitteena on kehittää toimintamalli, joka mahdollistaa Ravintolaidean palvelujen uudelleen järjestämisen tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi. Uuden palvelujen tuottamisen mallin tulee vastata kolmeen tutkimuskysymykseen: millä mallilla ravintolan liiketoiminta saadaan kannattavaksi, millä mallilla opiskelijoiden osaamisen kehittyminen on tehokkainta, ja millä mallilla saadaan yhteistyö pääorganisaation kanssa toimivammaksi.</p> <p>Palvelujen tuottamisen malleja vertaillaan Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kehitetyn PVA- tutkimusmenetelmän (palvelujen vaikutusten arviointi) avulla. Siinä vertaillaan realistisia palvelujen tuottamisen malleja viiteentoista erilaiseen näkökulmaan. Valituilla näkökulmilla pyritään saamaan esiin palvelujen tuottamisen malleista keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat uuden mallin jäsentämiseen ja vastaavat parhaiten esitettyihin tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi esitys uudesta toimintamallista oppimisympäristön- ja ravintolaliiketoiminnan yhdistämiselle. Uudessa mallissa yhdistyy Jyväskylään ammattikorkeakoulun strategiaa tavoitteita: T&K&I-toiminnan integroituminen paremmin koulutukseen, restonomikoulutuksen uudistamisen tarpeita ja oppimisympäristötoiminnan aikaisempaa tehokkaampi toimintatapa. Tutkimustuloksen perusteella syntyneen uuden mallin nimeksi tuli OTK-ympäristömalli. Synteesianalyysiä hyödyntäen tutkimustuloksena rakentui restonomian ydinosaamispuu.</p> <p>Ravintolaidean uusi oppimisympäristö- ja liiketoimintamalli (OTK-ympäristömalli) esitellään toimeksiantajalle keväällä 2012. Toimeksiantaja voi soveltaa tutkimustuloksia Ravintolaidean liiketoiminnan ja oppimisympäristön kehittämiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Oppimisympäristö, palveluliiketoiminta, ammattitaito, ydinosaaminen, osaamisen kehittäminen, ravintolaliiketoiminta		
Muut tiedot		



Author(s) HÄNNINEN, Arja	Type of publication Master's Thesis	Date 4.6.2012
	Pages 104	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title A LEARNING ENVIRONMENT DOING BUSINESS Case: The Restaurantidea		
Degree Programme Master Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) HOKKANEN, Simo MERTANEN, Enni		
Assigned by Hilkka Partanen, JAMK University of Applied Sciences		
Abstract The Restaurantidea of JAMK University of Applied Sciences functioning as a learning environment as well as a catering business, has not developed in accordance with the parent organization's expectations. The aim of this thesis was to determine whether the initiative, operating as a learning environment and a catering business, could be redeveloped to form a more profitable enterprise. The main objective of the thesis was to compare four different service delivery models in order to re-organize the services of the restaurant initiative and to determine which of the models would function closest to the objectives of the initiative. The new service delivery model would need to respond to the following three questions: 1) which model can make the restaurant business more profitable; 2) which model is the most effective in developing the learning of the students; and 3) which is the most effective model in developing the cooperation with the parent organization? The service delivery models were analyzed using the method of Service Impact Analysis (SIA) developed by the JAMK University of Applied Sciences. The research method compared fifteen different perspectives of realistic service delivery models. The aim was to use the selected perspectives to bring out the most crucial and influential aspects in the service delivery models in order to redefine a new model. The study resulted in the presentation of a revised approach to the implementation of the restaurant Initiative. In the new model, the strategic objectives of the JAMK University of Applied Sciences, the successful integration of R&D&I activity with the education, the reformation needs of the Bachelor of Hospitality Management education and the more efficient functioning of the learning environment are all successfully combined. The new model, derived from the research results, was named Learning, Research and Development environmental model (LRD). The research also developed a core competence tree for the Bachelor of Hospitality Management studies using the synthesis analysis. The new environmental model (LRD) presented by client in the spring of 2012. The client can take advantage of the research results to develop the Restaurantidea environment.		
Keywords learning environment, service business, professional, core skills, competence development, restaurant business		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	4
2	RAVINTOLAIDEAN TOIMINTA	5
2.1	Ravintolaliiketoiminta	5
2.2	Ravintolaidea oppimisympäristönä.....	12
3	RAVINTOLAIDEAN TEOREETTINEN PERUSTA	17
3.1	Ravintolaidean kehityshistoria	17
3.2	Ravintolatoiminnan liiketaloudelliset perusteet	20
3.3	Ammatillinen osaaminen	22
4	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET	28
4.1	Tavoitteet ja tausta	28
4.2	Tutkimuskysymykset.....	30
4.2.1	Millä mallilla ravintolaliiketoiminta saadaan kannattavaksi	30
4.2.2	Millä mallilla opiskelijoiden osaamisen kehittymistä edistetään.....	31
4.2.3	Millä mallilla saadaan yhteistyö toimivaksi pääorganisaation kanssa ..	32
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	32
5.1	Palvelujen vaikutusten arviointimenetelmä (PVA).....	32
5.2	Muut tutkimusmenetelmät	40
5.3	Palvelujen tuottamisen vaihtoehdot Ravintolaideassa	43

5.3.1	Nykyinen toimintamalli	43
5.3.2	Ulkoistetut ravintolapalvelut.....	45
5.3.3	Opiskelijoiden tiimiyritysmalli	48
5.3.4	Oppimis-, tutkimus- ja kehittämissuunnitelma.....	50
6	TUTKIMUSTULOKSET	54
6.1	Palvelujen vaikutusten arviointimenetelmän tulokset (PVA).....	54
6.1.1	Nykyinen toimintamalli	54
6.1.2	Ulkoistetut ravintolapalvelut.....	56
6.1.3	Opiskelijoiden tiimiyritysmalli	60
6.1.4	Oppimis-, tutkimus-, ja kehittämissuunnitelma (OTK- ympäristömalli).....	62
6.2	Ravintolaidean toimintasuunnitelma	65
6.2.1	Toiminta-analyysi.....	66
6.2.2	Strategiset ratkaisut, liikeidea ja tavoitteet	66
6.2.3	Kohderyhmä- ja kilpailutilanneanalyysi	68
6.2.4	Tuotepalvelupaketit.....	68
6.2.5	Ravintolan tilat.....	71
6.2.6	Markkinointiviestintä	72
6.2.7	Henkilöstösuunnitelma	73
6.2.8	Taloussuunnitelma.....	74
6.2.9	Riskien arvioinnin SWOT- analyysi.....	75

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	77
7.1 Johtopäätökset tuloksista	77
7.2 Pohdinta	84
LÄHTEET	88
LIITTEET	92
Liite 1. Ravintolaidean palvelujen vaikutusten arviointi taulukko.....	91
KUVIOT	
KUVIO 1. Ruokapalvelutarjonnan kiertokulku.....	10
KUVIO 2. Ravintolaidean sijoittuminen JAMK:n organisaatiossa.....	19
KUVIO 3. Yleiset työelämävalmiudet.....	23
KUVIO 4. Restonomin ydinosaaminen.....	25
KUVIO 5. Työelämässä tarvittava ammattitaito.....	26
KUVIO 6. Tutkimusmenetelmät.....	33
KUVIO 6. Ravintolapalvelupaketit.....	69
KUVIO 7. Kehityspalvelupaketit.....	70
KUVIO 8. Ravintolaidean sijainti Jyväskylän kartalla.....	71
KUVIO 9. Riskien analysointi OTK –ympäristömallissa SWOT- analyysin avulla	76
KUVIO 10. Restonomin ammattitaidon ydinosaamispuu.....	82
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Palvelujen vaikutusten arviointitaulukko (PVA)	37
TAULUKKO 2. Palveluliiketoiminnan budjetti.....	74

1 JOHDANTO

Hotelli- ja ravintola-ala työllistää Suomessa hieman vajaat 80.000 tuhatta ihmistä (MaRa Tilastotietoja 2011). Ammattialalla on pitkät perinteet, ja sen arvostus on noussut viime vuosina merkittäväksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on koulutettu restonomeja vuodesta 1992 lähtien. Ammattikorkeakoulusta valmistuneet restonomit saavat valmiudet toimia monisäikeisissä matkailu- ja palvelualojen esimies- ja kehitystehtävissä. Ruoka- ja ravintola-alalle erikoistuvien restonomiopiskelijoiden koulutukseen on kuulunut keskeisesti ravintolaoppimisympäristössä tapahtuva harjoittelu. Harjoittelut Jyväskylän ammattikorkeakoulun (myöhemmin JAMK) hallinnoimissa ravintoloissa ovat olleet melko irrallaan teoriaopinnoista, ja siksi ravintola-harjoittelusta ei ole saatu parasta mahdollista hyötyä oppimisen näkökulmasta. Ravintolan toimintaan on liittynyt myös isoja taloudellisia haasteita.

Opinnäytetyöni aiheen valitsin mielenkiinnostani tutkia, voisiko ravintolaliiketoiminnan ja restonomiopiskelijoiden oppimisympäristön yhdistää kannattavaksi liiketoiminnaksi ja tulokselliseksi oppimisympäristöksi. Tutkimusympäristöksi valitsin työpaikkani, JAMK:n oppimisympäristönä toimivan Ravintolaidean. Opinnäytetyö on hyvin ajankohtainen, koska oppiminen kaikilla koulutustasoilla pyritään entistä enemmän toteuttamaan autenttisisessa liiketoimintaympäristössä. Autenttisissa ympäristöissä oppiminen tukee opiskelijan ammatillisten ja työelämätaitojen harjaantumista tehokkaammin kuin järjestetyissä ympäristöissä. Hyvien ratkaisujen löytäminen ei toistaiseksi ole onnistunut.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä mallilla Ravintolaidean liiketoiminta saadaan kannattavaksi. Toisena tavoitteena on selvittää, millä mallilla opiskelijoiden oppiminen saadaan parhaaksi mahdolliseksi Ravintolaidean oppimisympäristössä. Kolmantena tavoitteena on selvittää, miten pääorganisaation ja oppimisympäristönä toimivan Ravintolaidean yhteistyö saadaan toimivaksi. Tutkimustulosten pohjalta laadin Ravintolaideaan toimintasuunnitelman, joka kuvaa uuden valitun mallin mukaista, kannattavaa liiketoimintaa ja opiskelijoiden hyvää osaamisen kehittymistä

oppimisympäristössä. Toimintasuunnitelma tukee tarkemman liiketoimintasuunnitelman tekemistä.

2 RAVINTOLAIDEAN TOIMINTA

2.1 Ravintolaliiketoiminta

Ravintolaliiketoiminta on syntynyt tarpeesta täyttää ihmisten perustarvetta syödä ja juoda. Ravintolapalvelujen tarve korostuu nykyaikana ihmisten kiireisessä elämänrytmissä. Hyvä ruoka ja juoma ovat samanaikaisesti nautinto ja fysiologisten perustarpeiden täyttämistä. Ravintolaliiketoimintaa harjoitetaan intohimosta ammattialaa kohtaan.

Ravintola-alasta on todettu, että ruoka on ihmisen perustarve, vaikka maut ja trendit muuttuvat, teknologia kehittyy ja väestörakenne muuttuu. Ihmisten on syötävä. Se ei tarkoita sitä, että ravintolatoiminnan käynnistäminen ja sen hoitaminen olisi helppoa. Ravintolatyö on fyysisesti ja psyykkisesti yksi raskasta. Siitä huolimatta se voi olla valtavan palkitsevaa sekä taloudellisesti että tunnetasolla. Ravintolatyö voi olla myös hyvin hauskaa. (ks. esim. Lynn 2009.)

Suomessa monella ihmisellä on mielikuva, että ravintolabisnes on helppoa. Julkisuu-den henkilöt kertovat aikakauslehdissä ostaneensa ravintolan, jossa on tarkoitus tehdä loistavaa bisnestä valitulla konseptilla. Aikakauslehtien kirjoituksista emme saa juurikaan lukea ravintolabisneksen perustamiskustannuksista tai viranomaissää-döksistä ja ravintolatoimintaan kohdistuvista laeista ja asetuksista. Ravintolaliiketoiminta ja konkreettinen työ sisältävät paljon haasteita.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun, ammatillisen opettajakorkeakoulun yliopettaja Veijo Turpeisen kanssa käydyssä keskustelussamme hän totesi, että harva ammat-tiala sisältää niin paljon erilaisia osaamistarpeita kuin ravintola-ala. Ravintola-alan esimiesten tulee ostaa kädentaitoja, talouden, ihmisten ja työn johtamista sekä olla hyvä asiakaspalvelija ja myyntihenkkinen. Arvostettavia ominaispiirteitä ovat myös

ammattialisten itsensä ammattitaidon kehittäminen ja työskentelyosaaminen eri verkostoissa. (Turpeinen 2011.)

Tässä opinnäytetyössäni ravintolaliiketoiminnalla tarkoitetaan sellaisia ruokaravintoloita, jotka ovat varusteltu A- ja B-alkoholianniskeluoikeuksilla. Alkoholia tarjoavat ravintolat luokitellaan A-, B- ja C- anniskelulupiin. Väkeviä ja mietoja alkoholijuomia tarjoavat ravintolat luokitellaan A-anniskeluravintoloiksi, joissa voidaan tarjota vähintään 2,8 ja enintään 80 tilavuusprosenttia etyylialkoholia sisältäviä juomia. B-anniskeluravintolassa voidaan tarjota enintään 22 tilavuusprosenttia etyylialkoholia sisältäviä juomia, ja C-anniskeluoikeuksin varustetussa ravintolassa voidaan tarjota enintään 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältäviä juomia. (Päihteet 2012.)

A- ja B- alkoholianniskeluoikeuksin varustettuja ravintoloita voidaan kutsua yhteisellä nimikkeellä ruoka- ja seurusteluravintolat. Näissä ravintoloissa ruokajuomana ovat viinit ja oluet sekä väkevät alkoholit lähinnä seurustelujuomina. C-alkoholianniskeluoikeuksin varustetut ravintolat ovat pääasiassa pubi-tyyppisiä ravintoloita, joissa tarjottava ruoka on helposti valmistettavaa. C-oikeuksin varustellut ravintolat tarjoavat keskiolutta, siideriä ja long drink juomia. (Päihteet 2012.)

Ruoka- ja seurusteluravintolatoimintaa harjoitetaan ympäri maailmaa. Ravintolapalveluja tarjoavat kansainväliset ketjuyritykset, kansalliset yritykset ja yksityiset yrittäjät. Ravintolapalveluja on tarjolla lukemattomilla erilaisilla konsepteilla, ja niiden yhteisenä tavoitteena on tuottaa asiakkaalle tuotteita ja palveluita kannattavan liiketoiminnan periaattein. (Valvira 2010.)

MaRa on matkailu-, hotelli-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö. MaRa kerää suomalaisesta ravintola-alasta kahden vuoden välein tilastotietoja erilaisten ravintoloiden lukumäärästä, kokonaismyynneistä toimialoittain, hintojen muutoksesta ja taloudellisia tunnuslukuja erilaisista ravintolatoimintaa harjoittavista toimialoista. Ravintola-ala jaetaan MaRan tutkimusraportissa seuraavasti: A- ja B- anniskeluravintolat, C-anniskeluravintolat, pikaruokaravintolat ja kahvilat, henkilöstöravintolat ja ateriapal-

velut ja luokka muut, johon kuuluvat loput toimialaa harjoittavat, ravintolatoimintaan luokiteltavat toimijat. (MaRa Tilastotietoja 2011.)

Tilastotietojen mukaan MaRa –alan kokonaismyynti vuonna 2010 oli Suomessa 7,06 miljardia euroa ja työntekijöitä toimialalla oli 77,9 tuhatta. Anniskeluravintoloiden liiketulos oli 0,8 prosenttia liikevaihdosta vuonna 2009. (MaRa Tilastotietoja 2011.)

Hotelli- ja ravintola-alalla oli Suomessa vuonna 2010 yli 13 tuhatta toimipaikkaa. Kaikista toimipaikoista A- ja B- anniskeluravintoloita oli samana vuonna 6 124 kappaletta. Nämä A- ja B-anniskeluravintolat olivat enemmistö kaikista tilastossa mainitusta ravintoloista, ja niiden yhteen laskettu myynti oli 3,34 miljardia euroa vuonna 2010. Konkurssiin oli haettu vuonna 211 ravintola-alan yritystä, ja konkurssiuhan alaisia työpaikkoja oli 911. (MaRa Tilastotietoja 2011.)

Ravintolamyynnin rakenne A- ja B-ravintoloissa kuvataan myynnin päätuoteryhmittäin. Tilastotietojen mukaan vuonna 2010 ravintoloiden myynnin rakenne erotellaan neljään eri tuoteryhmään (MaRa Tilastotietoja 2011.)

A- ja B-ravintoloiden myynti tuoteryhmittäin vuonna 2010

• Mallasjuomat	17,3 %
• Muut alkoholit	25,4 %
• Ruoka ja kahvi	49,5 %
• Muu myynti	7,7 %
Yhteensä	100 %

Yritysmyyntit ovat ravintola-alalla tavanomaisia useista eri syistä. Yrityksiä myydään kannattamattomuuden vuoksi, perhesyistä, alan vaihdon tai sairauden vuoksi. Ravintolayrityskauppoihin erikoistunut Actival Oy:n toimitusjohtaja Ari Lernemaa kertoo, että ravintolabisnekseen kuuluu 10 – 20 prosentin omistajien vaihtuminen joka vuosi. (Lehtinen 2011 30.)

Tilastotietojen luvut kertovat suomalaisen ravintola-alan liiketoiminnasta. Maan taloustilanne vaikuttaa herkästi ravintola-alan palvelujen kysyntään. Vahvassa taloustilanteessa ravintolapalveluja käytetään enemmän kuin taantumavaiheessa. Mitä paremmin suomalaisilla menee työmarkkinoilla, sitä enemmän käytetään rahaa muun muassa erilaisiin ravintolapalveluihin. Heikko tai epävarma työllisyys- ja yritysten taloustilanne vaikuttavat pian ravintolapalvelujen kysyntään. Ravintolapalvelujen kysyntää ja tarjontaa voidaankin pitää yhtenä indikaattorina sille, millainen Suomen taloustilanne on. Vastaava ilmiö on havaittavissa myös muualla maailmassa. Ruoka- ja ravintolapalveluja voidaan pitää herkkänä liiketoiminnan alueena kansallisesti ja kansainvälisesti.

Matkailu- ja ravintola-alan tutkimusta tehdään MaRa toimesta ja tieto on julkisesti käytettävissä. MaRa:n teettämässä tutkimuksessa kerrotaan, että kansantalouden kasvu on hidastunut vuonna 2011 ja kuluvan vuoden kasvunäkymät ovat heikot. Bruttokansantuotteen arvioitiin nousevan vuonna 2011 noin 3 prosenttia ja vuonna 2012 sen ennakoidaan jäävän edellisen vuoden tasolle. (MaRa Suhdanne 4/2011.)

Yksityisen kulutuksen ostovoima kasvoi vuonna 2010 noin 2,5 prosenttia, vaikka reaalin ostovoima kotitalouksissa tuskin lainkaan nousi. Vuonna 2011 kulutuksen on arvioitu nousevan noin 2 prosenttia. Kulutuksen nousu selittyy osaksi kotitalouksien säästämisen vähenemisellä. Kotitalouksilla oli vielä luottamus suotuisaan talouskehitykseen vuoden 2011 alkupuoliskolla. Vuodelle 2012 on arvioitu, että kulutuksen kasvu tasaantuu. (MaRa Suhdanne 4/2011.)

Vuonna 2010 oli havaittavissa, että työn kysyntä lisääntyi. Suidanneraportin mukaan vuonna 2010 työttömyys oli 8,4 prosenttia. Vuonna 2011 työttömyyden ennakoitiin hieman laskevan, mutta taas kuluvana vuonna jälleen kääntyvän hienoiseen nousuun.

Suomessa kasvava työttömyys tai työttömyyden uhka näkyy pian lounasruokailuja ja keskihintaisia ravintolapalveluja tarjoavissa yrityksissä. Suuret yritykset irtisanovat henkilöstöä, ja ravintolaruokailun palvelujen kysyntä vähenee. Myös keskihintaista kalliimmat ravintolapalvelut menettävät asiakkaita talouden epävakauden lisäänty-

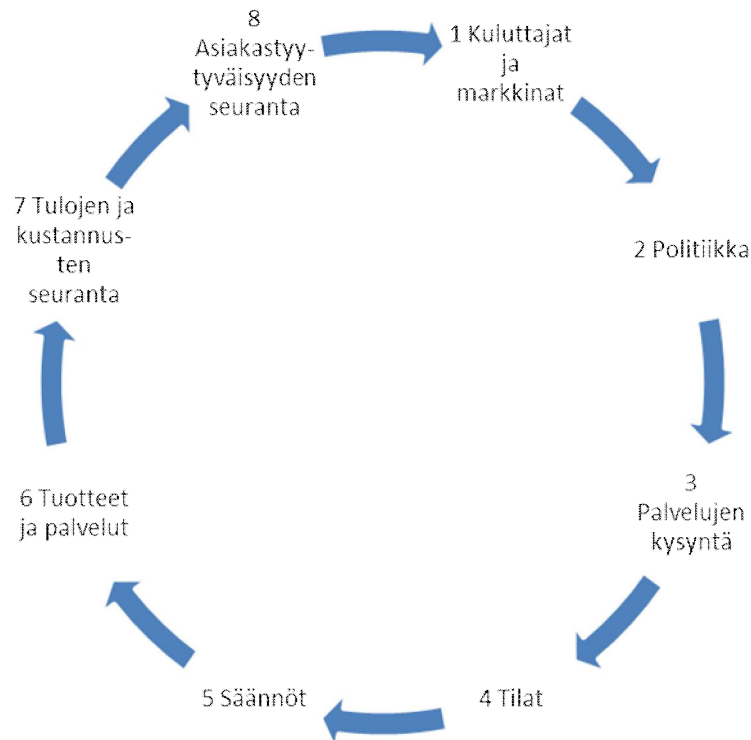
essä. Kuluttajat tinkivät ravintolaruokailusta, kun rahaa on käytettävissä vähemmän. Tämä ilmiö koskettaa erityisesti henkilöstöruokailupalveluja.

Yleisen hintojen nousun ennakoitiin kiihtyvän vuonna 2011 mm. veromuutosten ja raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen kallistumisen myötä. Suhdanneraportin mukaan hintojen nousu olisi noin 3,5 prosenttia. Vuoden 2012 aikana hintojen korotusten arvioidaan olevan 2,5 prosentin luokkaa. Jyväskylän hankintarenkaassa käsiteltyjen elintarvikkeiden hinnankorotustarpeiden keskimääräinen korotusesitys marraskuussa 2011 oli 3 - 6 prosenttia vuodelle 2012. Suurimmat korotusesitykset kohdistuivat sokerin hintaan, jonka ennakoitaan nousevan 17 prosenttia ja liha- ja lihajalosteiden 6 – 8 prosenttia. (Jyväskylän hankintarengas 2011.)

Ravintolatoiminnan kannalta kahvin hinnan nousu reilussa vuodessa noin 80 prosenttia, rypsiöljyn hinnan nousu noin 18 prosenttia ja naudan- ja porsaanlihan hinnan nousu 8 – 10 prosenttia vaikuttavat merkittävästi kannattavuuteen. Yksityisen ravintolan kannattavuuden kannalta raaka-aineiden entistä tarkempi hankinta ja hävikin hallinta ovat keskeisiä toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi. Toimittajien raaka-ainehintojen korotuksille yksityiset ravintolat eivät mahda mitään, koska niillä ei ole vaikutusvaltaa hintaneuvotteluissa. Ketjuravintoloiden vahvuutena ovat suuret ostovolyymit ja niiden pohjalta saadut ostoalennukset, ja neuvottelujen tuloksena saadut edullisimmat raaka-aineet.

Työttömyyden ja talouden epävakaisuuden lisääntyminen, raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen nousu, ja kuluttajien varovaiseksi muuttuva ostokäyttäytyminen ennakoivat ravintola-alalle haasteellisia aikoja. Ravintolatoiminnassa joudutaan jatkuvasti tarkastelemaan liiketoiminnan tuottavuutta suhteessa toiminnan kustannuksiin. Myynnin väheneminen tuo toiminnan tehokkuudelle paineita ja edellyttää usein kulujen sopeuttamista nopealla aikataululla. Ravintola-alan keskeiset sopeuttamiskeinot ovat säästäminen hankinnoissa, henkilöstökulujen karsiminen ja investointien lykkääminen taloudellisesti parempiin aikoihin.

Ravintolaliiketoimintaa harjoittavien yrittäjien tulee ymmärtää ja hyödyntää työssään ravintolatoiminnan sykliä. Sykli havainnollistaa, kuinka ravintolapalvelualan kysyntä ja tarjonta kulkevat toisistaan riippuvaisina tekijöinä.



KUVIO 1. Ruokapalvelutarjonnan kiertokulku (Foskets & Paskinsin 2011, 316 suomennettuna.)

Ruokapalvelutarjonnan kiertokulkukuvio havainnollistaa tekijöitä, jotka synnyttävät palveluita ja vaikuttavat niiden tarjontaan. Ravintolapalveluja tarjotaan eri toimintasektoreilla ja erilaisiin asiakastarpeisiin (kohta 1). Palveluja tarvitsevat niin päiväkodin pienet asiakkaat kuin Lapin matkailusta nauttivat lomalaiset. Palvelujen tuottamiseen vaikuttavat aleellinen ja kansallinen politiikka sekä liiketoiminnan tavoitteet (kohta 2). Päivähoidossa olevien lasten ruokailupalveluista vastaa yhteiskunta. Matkailijoiden ravitsemispalveluista vastaavat liiketaloudellisesta toiminnasta kiinnostuneet yrittäjät ja yhteisöt. Palvelujen kysyntään tulee palvelujen tuottajien vastata mahdollisimman hyvin (kohta 3). Oikein kohdistetut palvelut asiakkaille luovat liiketoiminnalle menestyksen mahdollisuuksia. Palvelujen tuottamiseen tarvitaan tilat, jotka soveltuvat ammattimaiseen palvelujen ja

tuotteiden tuottamiseen (kohta 4). Elintarvikelain ja asetusten mukaiset, käytännössä toimivat sekä viihtyisät tilat tukevat ravintolan tuotantoa, palvelutoimintaa sekä liiketoimintaa. (Foskets & Paskins 2011.)

Ravintolapalvelujen valitulle kohderyhmälle tarjotaan palvelut ja tuotteet ravintola-alan säännösten mukaan (kohta 5). Vaikuttavia tekijöitä erilaiin säädöksiin ovat mm. asiakkaiden ikä, palvelujen käyttäjien tarpeet ja määräykset palveluille (mm.ravitsemussuosituksset, omavalvonta, alkoholi- ja tupakkalaki) sekä liiketoiminnan tavoitteet. Tuotteet ja palvelut määräytyvät kohdeasiakkaiden mukaan (kohta 6). Asiakkaat voidaan segmentoida erilaisiin käyttäjäryhmiin sen mukaan, millaisia palveluita heille tarjotaan. (Foskets & Paskins 2011.)

Kannattavaan ja palveluitaan kehittävään ravintolatoimintaan kuuluu talouden tarkka seuranta ja edelleen kehittäminen (kohta 7). Talouden seurantaa ja raportointia edellytetään myös viranaomaisilta.

Ravintolaliiketoimintaa harjoittavat yritykset ovat arvonlisäverovelvollisia. Palvelujen ja tuotteiden myyntiä seurataan ravintolayrityksissä tarkasti analysoiden samalla liiketoiminnan kannattavuutta. Ravintola-alan asiakkaiden ostamien palvelujen ja tuotteiden kehittäminen edellyttää asiakaspalutetta käyttäjäasiakkailta (kohta 8). Palautteiden avulla voidaan kehittää palveluja ja tuotteita asiakastarpeisiin soveltuviksi. Asiakastytyväisyyden seuranta ja analysointi ja niistä johdetut kehitystoimenpiteet ovat ravintolaliiketoiminnan kehittämisen keskeisimpiä tehtäviä. (Foskets & Paskins 2011.)

Ravintolaideassa on ollut perustamisen alkuaikoina liiketoiminnallisena tavoitteena kattaa toiminnasta aiheutuvat kulut. Ongelmia tavoitteen saavuttamiseksi on ollut kuitenkin koko toiminta-ajan. Kannattavan liiketoiminnan tavoite ei ollut useaan vuoteen ajatuksellinen perusta Ravintolaideassa. Tärkeintä oli tarjota kohtuullinen opimisympäristö opiskelijoille.

Palvelujen tarjonnan syklin mukaan Ravintolaideassa on tehty opiskelijatyönä kuluttaja ja markkinatutkimuksia, kehitetty palveluita, laadittu tilasuunnitelmia ja tehty asiakastytyväisyyskyselyjä. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet markkinoinnin ja

talouden kehittäminen. Opiskelijatyöt ovat olleet idearikkaita, mutta niiden hyödynnettävyys on ollut vähäistä. Koska tehtävien tuloksia ei ole saatu käyttöön, ne ovat olleet irrallisia todellisesta toiminnasta tai niiden toteuttamiseen ei ole ollut taloudellisia resursseja. Kokonaisuutena palvelujen tarjonnan syklistä huolehtii ravintolan johto, jotta toisistaan riippuvaiset asiat tulevat johdetuksi yhtenä kokonaisuutena eikä yksittäisinä ja irrallisina osina. Toimintojen irrallisuus on osaksi estänyt ravintolatoimintojen keittymisen ja asioiden integroidun johtamisen.

Ravintolabisneksen elinikäistä oppimista koskevassa tutkimuksessa Rakicevik, Miladinoski ja Strezoska mainitsevat, että kouluttajien ja työnantajien yhteistyö koulutuksen ja oppimismenetelmien kehittämisessä on tärkeää. Yhteistyö tukee hyviä oppimistuloksia. Tutkimuksessa mainitaan myös, että ravintola-alalla työssäoppiminen on tärkeä oppimisen muoto. Elinikäistä oppimista tukevat ravintola- ja palvelualat ovat menestyjiä, koska toiminnan laatu ja asiakaspalvelu vastaavat kuluttajien odotuksiin. Tutkimustulokset tukevat myös Ravintolaidean uuden toimintamallin kehittämistä. Ravintolaidean toiminnan ja opetuksen yhteistyö oppimismenetelmien kehittämisessä ja työssä oppimisen tukeminen edistäisivät opiskelijoiden, tulevien työntekijöiden ammatillista osaamista. (Rakicevik, Miladinoski & Strezoska 2008.)

2.2 Ravintolaidea oppimisympäristönä

Ravintolaidea perustettiin JAMK:n restonomikoulutuksen oppimisympäristöksi syksyllä 2000. Ravintola sai tilat Jyväskylän Lutakosta, vanhasta Schaumanin Turbiinitalosta, joka saneerattiin tehdaskäytöstä opetus- ja ravintolatoiminnalle. Saneerattuun tilaan muuttivat Tiimiakatemia, Informaatioteknologian instituutti, JAMK:n tietohallinto ja Ravintolaidea – matkailu-, ravitsemis- ja talousalan kokeiluravintola. (Wanhan Turbiinin Ravintola=sanomat.)

Schaumanin vaneritehdas oli aloittanut toimintansa vuonna 1912. Tehdasaluetta laajennettiin pitkin 1900-lukua. Tehtaan toiminta lopetettiin vähitellen vuosisadan loppupuolella. Sen jälkeen Turbiinin suojeltu osa kunnostettiin uuteen käyttötarkoitukseen. (Wanhan Turbiinin Ravintola=Sanomat.)

Ravintolaidean perustamisvaiheessa toiminta-ajatuksena oli tarjota JAMK:n matkailu- ravitsemis- ja talousalan koulutusyksikön restonomiopiskelijoille tuotekehitys- ja oppimisympäristö. Ravintolassa testattiin aitoja tuote- ja palveluideoita sekä ravintola-konsepteja. Toiminta-ajatukseseen kuului myös saada elinkeinoyrityksistä aitoja kehi- tystehtäviä. Ravintolaideasta kirjoitettiin, että se on kokeiluravintola, ravintolahu- tomo, testiravintola ja ravintolalaboratorio. (Wanhan Turbiinin Ravintola=Sanoma.)

Opiskelijat ovat Ravintolaideassa tehneet koko sen toiminnan ajan ravintolatyön pe- rusharjoittelua ja esimiesharjoittelua. Toimintaympäristöön tutustuminen ja käden- taitojen harjoittaminen ovat kuuluneet opintojen alussa olevaan perusharjoittelujak- soon. Harjoittelujaksojen pituudet ovat määräytyneet opetussuunnitelmien pohjalta. Harjoitteluajat ovat vaihdelleet yhdestä viikosta kahdeksaan viikkoon. Esimiesharjoit- telussa on painotettu ravintolatoimintojen johtamistaitojen harjoittelua. Painotukset ovat olleet ravintolakeittiön ja palveluiden johtamisessa. Esimiesharjoittelujaksot ovat kestäneet neljästä kahdeksaan viikkoon opetussuunnitelmasta riippuen.

Ravintolaidean toiminnan alkuvaiheessa ravintolatyötä tekivät opiskelijat, opettaja ja ravintolan henkilökunta. Henkilökuntaan kuului salin vuoropäällikkö ja keittiöpäällik- kö. Työtä oli ohjaamassa yksi lehtori varattujen resurssien mukaan. Opiskelijat tekivät suorittavaa työtä ja esimiesharjoitteluja osana opintoja.

Opintosuunnitelmien muuttuessa ruoka- ja ravintolapuolelle erikoistuvien opiskeli- joiden opinnot painottuivat enemmän teoriaan. Harjoittelujaksot Ravintolaideassa lyhenivät. Viimeisimmän neljän vuoden aikana ruoka- ja ravintolapalveluiden opetta- jat ovat viestittäneet, että opetussuunnitelma ei tue ravintolaympäristöharjoittelua JAMK:n ravintoloissa. Opintojen rakenne on painottunut opintosuunnitelmassa siten, että ravintolaoppimisympäristöt ovat olleet vähäisellä käytöllä tai pidempiä aikoja kokonaan ilman harjoittelijoita. (Sachse 2010.)

Opiskelijoiden harjoittelua Ravintolaideassa ovat ohjanneet ravintolan henkilöstö ja pidempiaikaiset, määräaikaiset ravintolatyöntekijät. Opiskelijoiden ohjaus on painot- tunut käytännön työn ohjaamiseen. Esimiesopiskelijoiden työharjoitteluisa heitä on ohjattu ravintolan perustyössä ja esimiestehtävissä. Esimies- ja ravintolatyön perus-

tehtävien ohjaustarve on vaihdellut opiskelijoiden taitojen ja kehittymishalukkuudesta riippuen. Opiskelijat ovat saaneet opetuksesta harjoitteluajalle tehtäviä, jotka liittyvät oppimisympäristön tarkkailuun. Tehtävät ovat tukeneet opiskelijan ammatillista kehittymistä ruoka- ja ravintolapalveluihin.

Suullisten ja kirjallisten opiskelijapalautteiden pohjalta voidaan todeta, että Ravintolaidean harjoitteluajaa on pidetty ammattitaitoa kehittävänä. Rakentavana palautteina on esitetty, että harjoitteluajat ovat liian lyhyitä ja työtehtävät ovat olleet yksipuolisia. Palautetta on saatu myös siitä, että osa oppiaineista on liian irrallisia käytännön harjoitteluun sovellettavaksi. Opiskelijapalautteiden mukaan opinnot ja harjoittelu eivät ole integroituneet riittävästi keskenään.

Ruoka- ja ravintolapalvelujen opetus on määritelty, että opiskelijoita ohjaa ravintolahenkilöstö oppimisympäristössä. Opettajat ovat kertoneet, että heillä ei ole mahdollista toimia ravintolan ohjaustyössä, koska opetusresurssit on ohjattu muihin opetustehtäviin. Opiskelijat ovat toivoneet opettajia oppimisympäristötyöhön, mutta toiveeseen ei ole voitu yllä esitetyn perustelun mukaan vastata. (Sachse 2010.)

Ravintolaidean henkilöstö on ollut olennainen osa opiskelijoiden ohjaamisessa ravintolan perus- ja esimiestehtävissä. Henkilöstöllä on restonomikoulutus ja he ovat toimineet useita vuosia ammattialalla. Ravintolahenkilöstö on kohdannut erilaisia tarpeita opiskelijoiden ohjaamisessa. Ammatillisesti alkuvaiheessa olevat, sekä heikon motivaation omaavat opiskelijat tarvitsevat vahvaa ja läsnä olevaa ohjausta ravintolaharjoittelussa. Pidemmälle edenneet ja usein jo ammatillista taustaa omaavat opiskelijat toimivat oma-aloitteisesti ja heidän ohjaaminen työssä painottuu kokonaisuuksien hallintaan. Motivoituneet opiskelijat, riippumatta aikaisemmasta taustasta, ovat osoittaneet eniten edistymistä harjoittelujaksoilla. Työtehtävistä huolehtiminen ja opiskelijoiden ohjaaminen on koettu kuormittavaksi, silloin kun henkilöstön määrä on vähäinen ja harjoittelijoilla ei ole perustaitoja ravintolatyöskentelyyn juuri lainkaan.

Määritelmiä oppimisympäristöstä

Mikkelin ammattikorkeakoulun ravintolapäällikkö Minna-Mari Mentula on kirjoittanut ammattikorkeakoulun Ravintola Tallin oppimisympäristöön liittyvän tutkimusraportin. Hän kirjoittaa raportissaan ammattikorkeakoulupedagogiikan ja uudenlaisen oppimisympäristöimagon olevan keskeisiä teemoja, kun ammattikorkeakoulut ovat hakeneet paikkaansa suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä. Ammattikorkeakoulujen oppimisympäristöjä luonnehdittaessa keskeisimmiksi teemoiksi ovat nousseet avoin oppimisympäristö, projektikeskeisyys, opiskelijakeskeisyys, moniammatillisuus sekä modernin teknologia hyödyntäminen. Työelämälähtöisyyttä korostetaan ja simuloitujen työelämälähtöiset studiot, verstaat sekä uudella tavalla organisoidut työharjoittelut toimivat ajan hermoilla olevina oppimisympäristöinä. (Mentula 2010, 32.)

Ravintolaideassa on jäänyt vielä hyödyntämättä oppimisympäristön edellä kuvatut mahdollisuudet monessa eri teemassa. Keskeisiä vaikuttimia kehityksen hitauteen ovat olleet ravintolan talouden vaikeudet, sekä ravintolan viimeaikainen vähäinen hyödyntäminen osana opintoja. Myös heikot taloudelliset resurssit toiminnan ja ympäristön kehittämiseksi ovat vaikuttaneet tilanteeseen.

Koulutuksen ja työelämän yhteistyötä koskevassa artikkelissa kirjoitetaan, että tiedon oppiminen ja tiedon käyttäminen ovat samaa prosessia (Tynjälä & Collin 2000.) Oppiminen on tilannesidonnaista ja sitä tapahtuu työssä ja työn kautta osallistumalla aitoihin toimintakäytäntöihin. Tynjälän & Collinsin mukaan suositellaankin sellaisia pedagogisia järjestelyjä, joissa opiskelijat kohtaavat todellisen elämän ongelmat jo opiskeluvaiheessa ja opiskelevat teoriaa aitoihin arkielämän tilanteisiin kytkettynä. Pedagogisilla järjestelyillä tarkoitetaan artikkelissa opiskelijoiden opiskeluun kuuluvia työharjoittelujaksoja. Työharjoittelut tapahtuvat työpaikoilla, joita voidaan kutsua oppimisympäristöiksi (Tynjälä & Collin 2000, 293.)

Työharjoittelujaksoja suoritettavissa oppimisympäristöistä Tynjälän & Collinsin mukaan voi olla viisi erilaista näkemystä siitä millaisia ne voisivat olla. Ensimmäisessä näkemyksessä oppimisympäristö voi olla formaalin koulutuksen osaa, jossa tieto siir-

tyy ”ylhäältä alas”, ekspertiltä noviisille. Toisen näkemyksen mukaan oppimisympäristö voisi olla sellainen ongelman ja vuorovaikutuksen tila, jossa ihminen oppii ymmärtämään työn peruseriaatteita ennemmin kuin työn rutiineja. Tässä näkemyksessä painotetaan tiimityön kautta tapahtuvaa ongelmanratkaisua ja reflektiivistä ammattikäytäntöä. Kolmannen näkemyksen mukaan oppimisympäristö on tiedon jakamisen ja luomisen paikka. Oppimisympäristössä oppiminen integroituu uuden tiedon luomiseen. Neljännen käsityksen mukaan työpaikka oppimisympäristönä on osa globaalia tietoyhteiskuntaa. Työpaikkaan virtaa nopeasti uutta tietoa, jossa se tulee käsitellä ja hyödyntää. Viides käsitys työpaikasta oppimisympäristönä kuvaa työpaikkaa oppivan organisaationa. Työpaikassa yksilöt, tiimit ja koko yritys oppivat jatkuvasti muuttuvassa ajassa ja työyhteisössä. Edellä kuvattuja näkemyksiä ei ole syytä arvottaa, koska käsitykset oppimisympäristöistä ovat limittäisiä tai ovat yhdistettävissä keskenään. (Tynjälä & Collin 2000, 299.)

Tynjälän & Collinsin kirjoituksen pohjalta voidaan Ravintolaidean oppimisympäristötoimintaa kuvata osana kaikkia näitä näkemyksiä. Ravintolaidean toimintaa rikastuttaa ravintolatoiminta itsessään, mutta myös ammattialan korkeakouluopetuksen integrointi ympäristöön. Tiedon siirtäjinä ravintolassa toimii ammattialan ravintolahenkilöstö sekä opettajat. Opiskelijoilla on vastaavasti merkittävä rooli uuden tiedon soveltajina oppimisympäristössä tehtävään työhön.

Ravintolaidea toimii osana oppivaa organisaatiota. Työtiimit ja koko ammattikorkeakoulun henkilöstö oppivat jatkuvasti uutta muuttuvassa ajassa. Muutostarpeita syntyy muun muassa opiskelijoiden ohjaustarpeiden muuttumisesta sekä opetettavan ammattialan jatkuvasta kehitymisestä.

Koulutuksen ja työpaikkaoppimisympäristöjen välillä on myös havaittu ongelmia. Ongelmaksi oppijalle voi muodostua työpaikalla vallitseva negatiivinen asenne, ajanpuute työssä ohjaamiseen sekä opiskelijan ja vakituisen henkilöstön erilaiset intressit työtä kohtaan. Ratkaisuksi kohti parempaa oppimisympäristötoimintaa Tynjälä ja Collin esittävät, että siirrytään opettajakeskeisestä harjoittelukontrollista kolmen tasavertaisen partnerin malliin. Tässä mallissa työnantaja, harjoittelija ja opettaja

yhdessä määrittelevät oppimisen tavoitteet ja sisällöt. Tällaisessa mallissa opiskelijat ovat avainroolissa määriteltäessä oppimisen tavoitteita. (Tynjälä & Collin 2000, 301.)

Verkko-tutor muodostaa oppimisympäristöistä nykyaikaisen käsityksen. Oppimisympäristöllä tarkoitetaan kokonaisvaltaista toimintaympäristöä, joka muodostuu monesta eri tekijästä. Oppimisympäristö on siis muutakin kuin fyysinen tila, jossa on oppimisympäristölle kuuluvia laitteita ja teknologiaa. Ympäristössä toimii oppijoita, opettajia ja valmentajia. Oppimisympäristössä on erilaisia toimintamuotoja ja oppimisenäkemyksiä ja siihen liittyy kontekstuaalisia asioita kuten tunteet, asenteet ja oppimisilmapiiriin liittyviä tekijöitä.

Uusiin oppimisympäristöihin liitetään usein uusi teknologia. Uutta teknologiaa voidaan käyttää hyvin myös vanhemmissa oppimisympäristöissä. Tällöin teknologiasta tulee yksi keinotekoinen toimintarakenteen osa. Uusiin oppimisympäristöihin liittyy haasteita ja velvoitteita, jotka eivät ole sinällään sidoksissa uuteen tai vanhaan toimintaympäristöön. Ydinkysymys uusissa oppimisympäristöissä on, kuinka näistä voidaan tehdä rakenteeltaan todellisuuden kaltaisia. Aitoja oppimisympäristöjä tavoitellaan siksi, että niissä voidaan toimia kuten todellisuudessakin. Uusissa oppimisympäristöissä pyritään kohti luonnollisia työmuotoja, joissa oppija itse voi ohjata tapahtumia omien tavoitteiden mukaisesti. Uudet oppimisympäristöt antavat paremmat mahdollisuudet oppimisen ja todellisuuden yhteen sovittamiseen kuin perinteiset ”suljetut” oppimisympäristöt. Konstruktivistisen oppimisenäkemyksen pohjalta suunniteltu oppimisympäristö pyrkii tarjoamaan oppijalle mahdollisimman todennäköisiä oppimiskokemuksia ja todellisen maailman kompleksisuutta (Verkko-tutor 2012.)

3 RAVINTOLAIDEAN TEORETTINEN PERUSTA

3.1 Ravintolaidean kehityshistoria

Ravintolaidea perutettiin vuonna 2000 Jyväskylän ammattikorkeakoulun restonomikoulutuksen tarpeisiin. Ravintolan toiminta-ajatuksena oli toimia restonomiopiskeli-

joiden oppimisympäristönä sekä restonomiopintoja tukevana testiravintolana. Testiravintolan toiminta-ajatuksena oli testata erilaisia ravintolakonsepteja ja tuotteistusta autenttisisessa ympäristössä. Uudet mallit kehitettiin opinnäytetöinä ja erilaisina ruoka- ja ravintolapalveluihin suuntautuneina projektitöinä. Konseptien suunnittelusta ja kokeiluista olivat vastuussa restonomiopiskelijat. Alkuajan toiminta-ajatus vaikiintui vähitellen pysyvämmäksi kahvila-, ruoka- ja tilaustarjoiluravintolaksi, koska testiravintolana toimiminen osoittautui kalliiksi ja työlääksi.

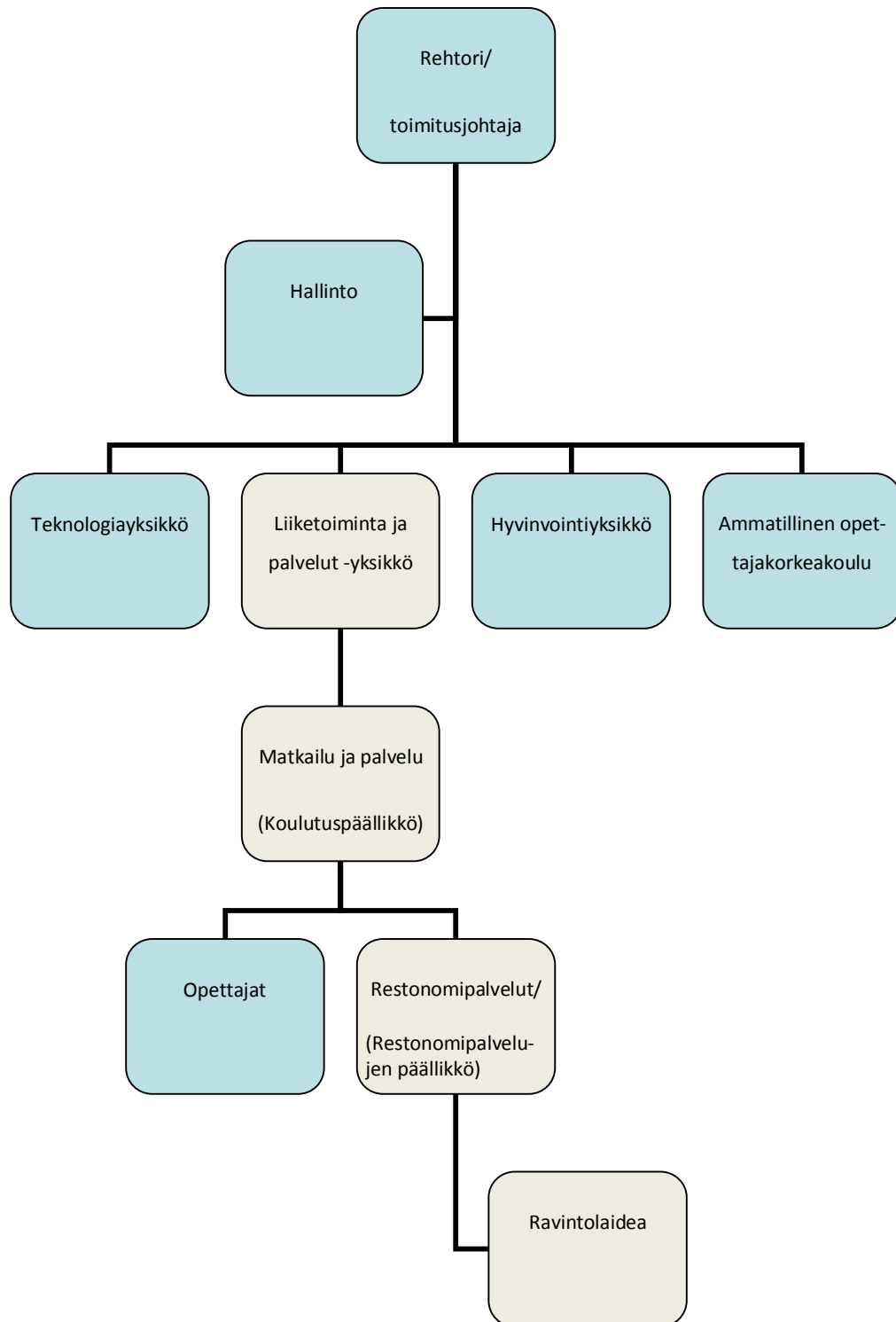
Ravintolaidean toiminnasta on ollut vastuussa sen toiminta-ajan kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti toimivat restonomipalvelujen päälliköt. Ravintolaidea on toiminut yli yhdeksän vuoden ajan ravintolaliiketoimintaa harjoittavana ravintolana ja restonomiopiskelijoiden oppimisympäristönä. Ravintolassa on ammattihenkilöstö vaihtunut vuosien varrella ja opiskelijoita on ollut harjoittelussa vaihtelevasti. Vuosien 2009 – 2011 välisenä aikana harjoittelijamäärät ovat olleet koko toiminta-ajan pienimmät. Harjoittelijoiden vähäisyyteen ovat vaikuttaneet opetussuunnitelman muutokset, sekä pienemmät opiskelijaryhmät, jotka ovat valinneet ruoka- ja ravintolapalvelut suuntautumisvaihtoehdon opintoihinsa.

Ammattiopettajat olivat toiminnan alkuvaiheessa mukana ravintolatyössä. Resurssien suuntautuessa enemmän luokkaopetukseen, työpanos poistui ravintolatoiminnasta. Ravintolan työt ja opiskelijoiden ohjaus ravintolaympäristössä siirtyi vähitellen kokonaan ravintolan henkilökunnalle.

Ravintolan asiakkaina ovat Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilöstöä ja opiskelijoita, alueella toimivien yritysten henkilöstöä, alueen asukkaita ja maakunnassa toimivien yritysten henkilöstöä. Ravintolapalvelujen markkinointia ei ole määrätietoisesti kehitetty, koska liiketoiminnan kasvattaminen ei ole ollut ensisijainen tavoite. Markkinointiin on suhtauduttu varauksellisesti. JAMK:n ravintolatoimintaa ei ole hattu asettaa kilpailuasetelmaan alueen muiden toimijoiden kanssa.

Ravintolaidean odotetaan toimivan edelleen Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintaa harjoittavana ja opiskelijoiden oppimisympäristöravintolana. Ravintolaidea kuuluu matkailu ja palvelut koulutusalan alaisuuteen. Koulutuspäällikkö vastaa Ravin-

tolaidean strategisesta ja pedagogisesta johtamisesta. Organisaatiokaavio kuvaa Ravintolaidean sijoittumista pääorganisaatiossa.



KUVIO 2. Ravintolaidean sijoittuminen JAMK:n organisaatiossa

Ravintolaidean budjetointi perustuu kokonaan ravintolaliiketoimintaan. Ravintolan budjetti on laadittu tilikaudelle 2012 negatiiviseksi. Taloudelliseksi tavoitteeksi on asetettu – 30.000 €. Negatiivinen budjetti perustuu aikaisempien vuosien tappiollisiin vuosiin. Ravintolaidean liiketoiminnassa ei nähdä vielä oleellista muutosta liiketoiminnan lisääntymiseen, joten budjetille ei ole ollut perusteita laatia positiivista tulosta. Budjetoinnissa ei ole otettu huomioon ravintolatoiminnan merkitystä osana koulutustehtävää, eikä sen yhteydessä tapahtuvaa tuotekehitystä ja henkilöstön ohjaustaitojen kehittymistä. (Hänninen 2012.)

3.2 Ravintolatoiminnan liiketaloudelliset perusteet

Liiketoiminta on toimintaa, jota yritys tai jokin muu toiminnallinen organisaatioyksikkö harjoittaa yhdistämällä toiminnassaan tuotantotekijöitä markkinoille tarjottaviksi palveluiksi ja tuotteiksi (Näsi & Neilimo 2006, 68). Yritys tai muu liiketoimintaa harjoittava organisaatio pyrkii toimimaan niin, että tuotteisiin ja palveluihin käytettävät taloudelliset ja tuotannolliset resurssit ovat pienemmät kuin liiketoiminnasta saadut tuotot. Yritysten ja muun liiketoiminnallisen organisaation päämääränä on toimia kannattavasti. Kannattavuus takaa liiketoiminnan jatkuvuuden sekä yritystoiminnan omistajan tyytyväisyyden. Kannattava liiketoiminta voi olla maksimaalista kannattavuuden tavoittelua tai tyydyttävää liiketoimintaa, jossa painotetaan myös muita liiketoiminnan kriteerejä. (Neilimo & Näsi 2006, 68.)

Arkikielessä käytetään paljon ilmaisua ”liike-elämä,” joka on hyvä vastine laajemmalle liiketoiminnan käsitteistölle. Liike-elämä käsite viittaa kaikkeen bisnekseen. Liike-elämässä ovat mukana mm. yritykset, yhteisöt, julkinen sektori, kerho- ja harraste-toiminta sekä hyväntekeväisyysjärjestöt. Liiketoiminta on kaikkea ansiotarkoituksellista taloudellista toimintaa ja yritysten liiketoiminta kattaa tästä suurimman osan (Neilimo & Näsi 2006, 68.)

Yritysten keskeisenä tehtävänä on harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa. Kannattava liiketoiminta tarjoaa työpaikkoja, työpaikat tukevat ihmisten hyvinvointia ja elintasoja. Taloudellisesti toimeentuleva ja hyvinvoiva ihminen on tuottava yhteiskunnan

jäsen. Työssä käyvät ihmiset maksavat veroja yhteiskunnalle. Verotuloista rahoitetaan ihmisille palveluja, jotka edistävät heidän hyvinvointiaan.

Monipuolinen ja kannattava yritystoiminta on olennainen perusta suomalaiselle hyvinvointiyhteiskunnalle. Yritykset tuottavat kansalaisille palveluja ja tuotteita, tarjoavat työpaikkoja ja rakentavat infrastruktuuria. Yritykset jalostavat kotimaista osaa-mista ja tuotteita, joita voidaan myydä ulkomaille. Yritykset luovat uutta ja kehittävät vanhaa. Merkittävä osa yhteiskunnallisesta kehityksestä tapahtuu yritysorganisaatioissa. (Viitala & Jylhä 2006, 10 - 11.)

Liiketoimintaa tehdään yrityksen omistajien ja rahoittajien ehdoilla. Voittoa tavoittelevat yritykset määrittelevät liiketoiminnalleen päätavoitteet, vision, liikeidean sekä strategian siitä, kuinka haluttu tavoite voidaan saavuttaa. Visio on yritystoiminnan näkemys tulevaisuudestaan eli tulevaisuuskuva. Tulevaisuuskuva kertoo siitä, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Yrityksen visioon liittyy oleellisena osana arvot. Arvot ovat yritystä ohjaavia periaatteita, joihin yrityksessä uskotaan. Yrityksen liikeidea kertoo sen tavasta tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tuloista. Liikeidean peruselementtejä ovat tuote, asiakasmarkkinat, toimintatapa sekä tavoiteltu imago. Liikeidea on yrityksen liiketoimintastrategia pähkinänkuoressa. (Viitala & Jylhä 2006, 379 - 389.)

Ravintolaidean liiketoimintaa häiritsevät erilaiset käsitykset ravintolan liiketoiminnan tavoitteista. Ravintolaidean liiketoiminnallinen tavoitteeksi on JAMK:n johto asettanut nollatuloksen. Ravintolan liiketoiminnan tuottojen tulee kattaa toiminnasta aiheutuvat kulut. Opetuksen tavoitteena ravintolatoiminnassa on tarjota opiskelijoille monipuolinen harjoittelu- ja oppimisympäristö. Oppimisympäristön tavoitteena ei ole ensisijaisesti toimia liiketoiminnan periaattein vaan antaa mahdollisuudet testata ja kokeilla erilaisia tuotteita ja palveluja oppimisympäristössä. Liiketoiminnalliset ja opetukselliset tavoitteet eroavat toisistaan. Opetuksen toteutuksen liiketaloudellinen vaikutus tulisi hinnoitella raha-arvona, jotta yksiselitteinen kannattavuuden määrittäminen olisi mahdollinen.

3.3 Ammatillinen osaaminen

Työelämässä menestymiseen tarvitaan monia taitoja yleisellä ja erikoisosaamisen alueilla. Ihmisiltä edellytetään elinikäisiä oppimisen taitoja, jotka tukevat työssä kehittymistä ja työllisyyttä yleensä. Kirjassa *Ammatillinen huippuosaaminen*, Ruohotie & Honka kirjoittavat, että organisaation toimivuudelle välttämättömät kyvykkyydet voidaan jakaa 1) ydinkyvykkyyteen, 2) kriittiseen kyvykkyyteen, 3) tulevaisuuden osaamisen kyvykkyyteen sekä 4) apu- ja tukikyvykkyyteen, jotka edistävät uusien ja kriittisten kyvykkyyksien syntymistä. Edellä mainittujen kyvykkyyksien hyödyntäminen organisaation eduksi edellyttää toimivaa tiimityötä sekä kykyä soveltaa ja yhdistää olemassa olevaa osaamista. (Ruohotie & Honka 2003, 61.)

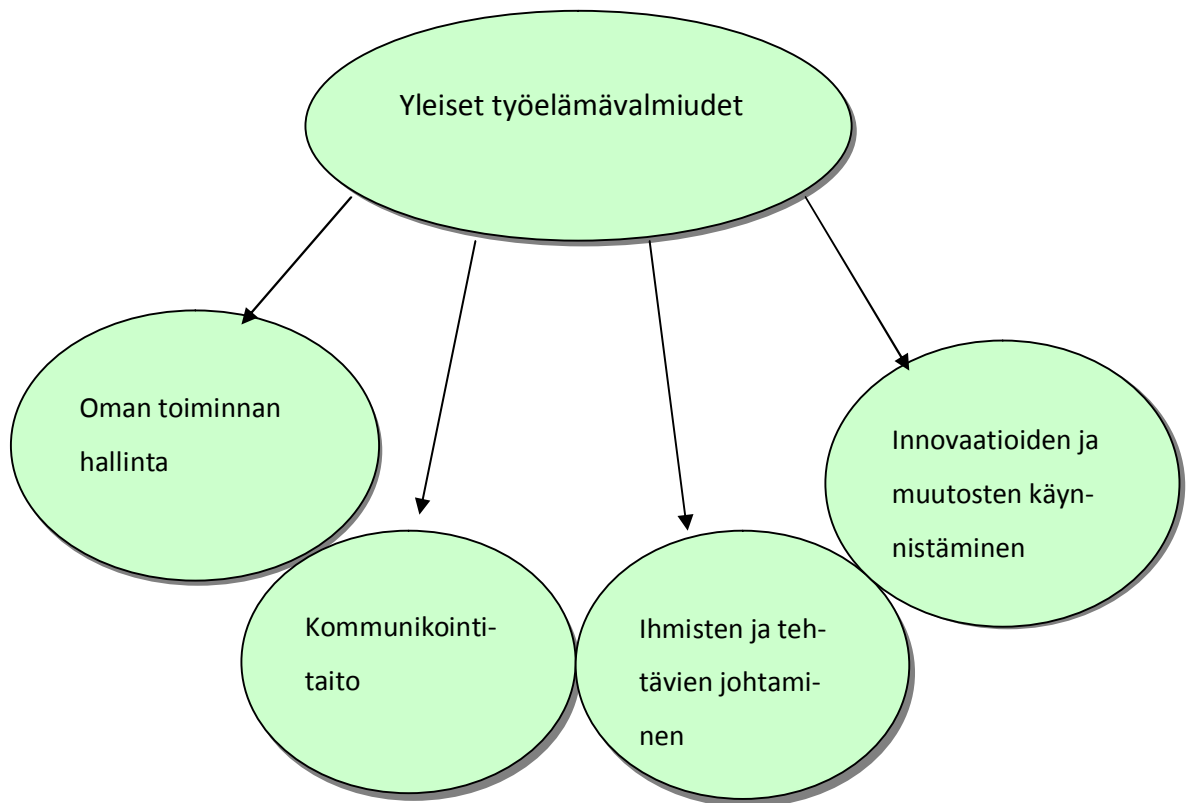
Elinikäistä oppimista ja työllistymistä edistäviä taitoja jäsennetään Ruohotien ja Honkan mukaan (2003, 61) neljäksi kompetenssialueeksi: oman toiminnan hallinta, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen, sekä innovaatioiden ja muutosten käynnistäminen. Kompetenssi tarkoittaa yksilöllistä ominaisuutta, joka selittää tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja työtilanteissa (Hokkanen 2011). Kukin kompetenssi voidaan vielä jäsentää edelleen erillisiksi taidoiksi tai kyvyiksi seuraavasti:

1) Oman toiminnan hallinta: kyky kehittää jatkuvasti käytäntöjä ja omaksua rutiineja, jotka auttavat hallitsemaan epävarmuutta muuttuvassa työelämässä. Toiminnan hallintaa edistäviä taitoja ovat oppimaan oppiminen, kyky organisoida ja hallita ajan käyttöä, omien vahvuuksien tunteminen ja hyödyntäminen sekä ongelman ratkaisutaito ja analyyttisyys.

2) Kommunikointitaito: taito toimia tehokkaasti eri henkilöiden ja ryhmien kanssa niin, että pystyy keräämään, integroimaan ja jakamaan tietoa sen eri muodoissa. Kommunikaatiota edistäviä taitoja ovat kirjallinen - ja suullinen viestintätaito, vuorovaikutus- ja kuuntelutaito.

3) Ihmisten ja tehtävien johtaminen: taito saada tehtävät suoritetuksi suunnittelemalla, organisoimalla, koordinoimalla ja kontrolloimalla sekä resursseja että ihmisiä.

4) Innovaatioiden ja muutosten käynnistäminen: kyky hahmottaa asioita ja virittää aloitteellisuutta, sekä johtaa luotuneiden käytänteiden muuttamista. Innovaatioiden ja muutoksen virittäminen edellyttää hahmottamiskykyä, luovuutta, innovatiivisuutta ja muutosherkkyyttä, riskinotto- sekä visiointikykyä. (Ruohotie & Honka 2003.)



KUVIO 3. Yleiset työelämävalmiudet (Ruohotie & Hokkanen 2012)

Restonomian ydinosaamista tutkinut professori V.A. Heikkinen kirjoittaa, että kompetenssit voivat olla motiiveja, luonteenpiirteitä, minäkäsityksiä, asenteita, arvoja, tietämystä sekä kognitiivisia ja käytännöllisiä taitoja. Kompetenssi voi tarkoittaa yksilöllisiä ominaisuuksia, joita voidaan luotettavasti mitata ja arvioida. Kompetenssi voi tarkoittaa myös työntekijän pätevyyttä, joka voidaan määritellä tietyillä kriteereillä. Ammatillinen pätevyys on tällöin kyky ja tahto toimia ammatissa kriteerien täyttämällä tavalla. (Heikkinen 2004, 174.)

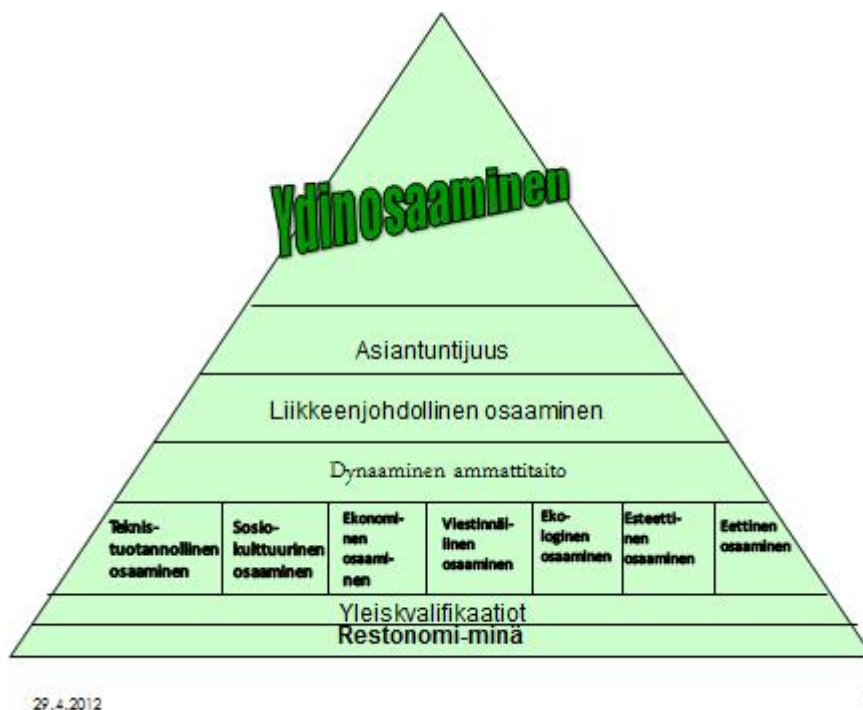
Heikkinen on kuvannut majoitus- ja ravitsemusyrityksen esimiehen (restonomi) osaamisalueet pyramidikuvion muotoon. Osaamisalueen perustana on restonomian

minuus. Minuus rakentuu minäkuvasta, identiteetistä ja olemusperustasta. Kvalifikaatiot ilmentävät minuutta (sisäinen maailma) sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia (ulkoinen maailma). Kvalifikaatio voidaan mieltää opituiksi taidoiksi ja tiedoiksi, joiden avulla työntekijä voi suoriutua muuttuvista työtehtävistä. (Ruohotie & Honka, 57.) Eri osaamisalueista rakentuu laaja-alainen, ihanteellinen ammattitaito. Osaamisalueet rakentuvat minä - kuvan ja yleiskvalifikaatioiden päälle. Osaamisalueet sisältävät ideaalista, staattista sekä hiljaista ammattitaitoa tilanteen mukaan. Eri tilanteina voidaan pitää yritys, työ- ja asiakastilanteita. Osaamisalueet paljastavat myös dynaamisen ammattitaidon. Dynaaminen ammattitaito on osin staattista ja osin henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisalueiden kokonaisuus, jossa taitavuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet yhdistyvät. Dynaaminen ammattitaito on prosessimainen käsite, joka sisältää henkilön edistymistä ja tasanteita (Heikkinen 247). Osaamisen ja motiivien seurauksena voi esimiehelle kehittyä liikkeenjohdollista osaamista ja asiantuntijuutta.

Heikkisen kirjassa (232) asiantuntijuus määritellään olevan teoreettista ja käytännön erityisosaamista. Asiantuntijuus määrittyy tehtävä- tai ongelma- alueittain. Asiantuntijuudessa korostuu perinteisesti vahva käytännön osaaminen ja tiedollinen osaaminen. Nykyisin asiantuntijatyössä painottuvat tiedollinen ja teoreettinen osaaminen. Asiantuntijalla tulee olla kykyä omaksua, kehittää ja soveltaa teoreettista tietoa. (Heikkinen 2004, 232.)

Restonomien ydinosaaminen majoitus- ja ravitsemisalalla on Heikkisen mukaan määritelty seuraavanlaisesti:

Majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen ydinosaaminen tarkoittaa ulkoisen maailman ja sisäisen minän kohtaamista, joissa hänen ammattitaitonsa sekä paljastuu, että kätkeytyy.” Esimiehen ammattitaito kiteytyy Aristoteleen viiden totuuden kokonaisuudeksi, jossa painottuvat heksis poietike ja heksis praktike. Se tarkoittaa aristotelista taitavuutta ja toimintavalmiutta, joissa viisaus, tieteellinen tieto ja intuitiivinen järki sekä käytännöllinen järki ja taito yhdistyvät. (Heikkinen, 254 – 255.)



KUVIO 4. Majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen osaamisalueet ja asiantuntijuus mukailten Heikkistä (2004, 181)

Ammatillinen huippuosaaminen määritellään Ruohotien ja Hongan mukaan kolmen tekijän tai ominaisuuden funktioksi. Ensimmäisenä tekijänä mainitaan ammatin ainutlaatuinen tietotaito, jossa yhdistyvät ammatin hallintaan liittyvien tietorakenteiden kompleksisuus ja syvä ymmärrys. Toisena tekijänä mainitaan kyky soveltaa ammatin ainutlaatuista tietotaitoa erilaisissa konteksteissa. Kolmantena tekijänä ovat metakognitiiviset taidot, joilla tarkoitetaan oppijan kykyä reflektoida, ymmärtää ja kontrolloida omaa oppimistaan. Metakognitiiviset itsesäätelytaidot luovat Ruohotien ja Hongan mukaan edellytykset ammattispesifistisen osaamisen ylläpitämiselle ja uusintamiselle, sekä osaamisen siirtämiselle erilaisiin konteksteihin ja tilanteisiin. (Ruohotie & Honka 2003, 14.)

Ruohotie ja Hokkanen kuvaavat konkreettista, työelämässä tarvittavaa ammattitaitoa kolmena eri vaiheena. Ensimmäinen vaihe muodostuu ammattitaidon perusvalmiuksista, jotka ovat työllistymisen perusedellytyksiä. Perustaitoja ovat luku- ja kirjoitustaidot, suullinen viestintätaito sekä laskutaito. Perusvalmiuksiin kuuluvat myös per-

soonallisuuden piirteinä mm. avoimuus, rehellisyys ja luotettavuus. (Ruohotie & Hokkanen 2012.)

Toisena ammattitaidon osaamisen vaiheena Ruohotie ja Hokkanen mainitsevat työntekijän tiedot, taidot ja asenteet. Tiedot, taidot ja asenteet määrittävät ammattilaisen yksilöllistä tehokkuutta työtehtävissä. Ammattitaito muodostuu työntekijän ammattispesifisistä taidoista, yleistaidoista ja henkilökohtaisista kompetensseista. (Ruohotie & Hokkanen 2012.)

Kolmannessa ammattitaidon osaamisen vaiheessa Ruohotie & Hokkanen mainitsevat työntekijän strategisen kyvykkyyden. Strateginen kyvykkyys voi maksimoida organisaation menestymisen. Strateginen kyvykkyys edellyttää systeemistä ajattelutaitoa. Systeeminen ajattelu sisältää business- ja tulorientoitunutta ajattelutapaa, tiimityöskentelytaitoja, itsensä kehittämisen ja johtamisen taitoja sekä motivaation ylläpitotaitoja. (Ruohotie & Hokkanen 2012.)



KUVIO 5. Työelämässä tarvittava ammattitaito (Ruohotie & Hokkanen 2012)

Ammattiin kouluttautuneet nuoret siirtyvät yhä useammin tehtäviin, jotka edellyttävät ajattelutyötä, vastuun kantamista ja johtamiskykyä. Heidän roolinsa ei välttämättä kuitenkaan ole perinteisen johtajan tehtävää. Nykyaikaisissa organisaatioissa, johtaminen, vastuu ja auktoriteetti voivat hajautua erilaisiin ammatillisiin tehtäviin. Johtaja on enemmän valmentaja ja resurssioija kuin kontrolloija tai raportioija. Häneltä odotetaan joustavuutta siirtyä erilaisiin tehtäviin ja tehtävistä pois erilaisissa funktio-naalisissa ryhmissä. Ihmisillä on myös vastuu omasta työllistymisestään ja jatkuvasta omien taitojen ja osaamisen kehittämistä. (Ruohotie & Honka 2003, 53.)

Pohjonen toteaa, että nykyinen työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on halu, kyky ja tah-to oppia jatkuvasti. Ihanne tapauksessa oppimista tapahtuu koko työuran ajan. Ura nähdään kokemusten kautta saatuna tiedon varastona. Ura kuvataan myös taitoihin, asiantuntijuuteen ja vuorovaikutusverkkoihin liittyväksi kertymäksi, jonka yksilö omaksuu kehittyvistä työkokemuksista. (Pohjonen 2004, 101.)

Tulvaisuuden majoitus- ja ravitsemuspalvelujen osajilta vaaditaan uusia taitoja vas-tatakseen ajan haasteisiin. Työntekijätasolla keskeisimpiä osaamistarpeita ovat pal-veluosaaminen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi. Yhteistyökyky, tiimityötaidot ja muutosvalmius ovat myös keskeisiä työntekijän taitoja. Majoitus- ja ravitsemisal-yan työt vaativat myös kädentaitoja. Eettinen osaaminen korostuu työn-tekijän tyyli- ja tavoissa arvostaa työskentely-ympäristöä. Kielitaito on tärkeä ja englannin kielen lisäksi myös muiden kielten merkitys kasvaa. Esimerkkinä voidaan mainita venäjän ja saksan kielen taidot. Yrityselämän nopea muutostahti edellyttää työntekijöiltä monipuolista jatko- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia. (Palvelut 2020, 39.)

Asiantuntija- ja esimiestehtävissä tärkeimmiksi ammattitaitovaatimuksiksi nousevat palveluosaaminen, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, niiden ennakointi sekä asiakasosaaminen. Liiketoiminnan osaamisen alueista erityisesti myyntitaidot, palve-lujen konseptointi- ja tuotteistamisosaaminen, markkinatuntemus sekä liiketoimin-taprosessien ymmärtäminen korostuvat. Tulevaisuuden esimieheltä odotetaan hyvää yleiskäsitystä liiketoiminnasta, tuloksen muodostumisesta sekä ihmisten ja asiakkai-

den johtamisesta. Muuttuvissa tilanteissa ja kireissä kilpailuasetelmissa tiimityötaidot korostuvat. (Palvelut 2020, 39.)

Johtotehtävissä tulevaisuuden osaamistarpeita ovat markkinatuntemus ja liiketoimintaprosessien ymmärtäminen. Liiketoimintaosaaminen on kriittistä osaamisaluetta ja sitä vaaditaan erityisesti johtajilta. Johtajien tulee osata myös palveluosaamista. Merkittävänä osaamisalueena heillä on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, ennakointi sekä palveluketjun kokonaisuuden hallitseminen. Verkostoituminen ja kumppanuuksien hyödyntäminen ovat johtotehtävissä olevien henkilöiden tärkeitä taitoja. Verkostoitumisella voidaan saavuttaa liiketoiminnalle erityisiä toiminnallisia etuja. (Palvelut 2020, 40.)

Johtotehtävissä johtamisosaamisen merkitys korostuu. Majoitus- ja ravitsemisalalla erityisesti prosessi- ja projektiosaamisen johtaminen korostuvat, koska ne ovat ammattialan tyypillisiä ja vaativia osaamisalueita. Johtajien koulutuksessa jatko- ja täydennyskoulutus ovat merkittävässä roolissa. Kansainväliset toimintaympäristöt korostavat laaja-alaista liiketoimintaosaamista. Johtajalta vaaditaan kykyä aistia ja tunnistaa virtauksia ja ilmiöitä. (Palvelut 2020, 40.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET

4.1 Tavoitteet ja tausta

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on tutkia, voidaanko ravintolaliiketoiminta ja opiskelijoiden oppimisympäristö yhdistää siten, että molemmat toimivat samassa ympäristössä tuottavasti. Tavoitteena on löytää tutkimustehtävän avulla Ravintolaideaan sellainen toimintamalli, jossa yhdistyvät menestyvä liiketoiminta, hyvä oppimisympäristö alan eri koulutustason opiskelijoille ja opetuksen ohjaajille sekä menestyksenkäs integraatio korkeakoulukokonaisuuteen.

Ravintolaidean toiminnan ensimmäisinä vuosina tärkein tavoite oppimisympäristössä on ollut opiskelijoiden tutustuttaminen ravintolatyöympäristöön ja tarjota mahdoli-

suus tekemällä oppimiseen. Ravintolan liiketoimintaan on kiinnitetty enemmän huomiota neljän viimeisimmän toimintavuoden aikana. Liiketoiminnan merkitys on korostunut, koska se on osa hyvää ammattitaitoa ja vastuullista liiketoimintaa. Ravintolatoiminnalle on haluttu asettaa määrätietoisemmin taloudelliset tavoitteet, jotta talous saadaan hyväksyttävälle tasolle ja oppimisympäristötoimintaa voidaan jatkaa. Liiketoiminnan tavoitteena on saada katettua liikevaihdolla toiminnan kulut.

Tutkin opinnäytetyössäni PVA-menetelmän avulla erilaisia toimintatapoja, joissa voidaan yhdistää taloudellinen ravintolaliiketoiminta, opiskelijoiden laadukas harjoittelu ja osaamisen ohjaaminen osana vastuullista liiketoimintaa. PVA-menetelmän etukirjaimet tulevat sanoista *palvelujen vaikutusten arviointi*. PVA-menetelmän avulla vertaillaan taulukkomuodossa valittuja palvelujen tuottamisen vaihtoehtoja (4-6 vaihtoehtoa) näkökulmiin, jotka vaikuttavat keskeisesti palvelujen tuottamiseen. PVA-menetelmä on kuvattu tarkemmin luvussa 5 Tutkimusmenetelmät.

Tavoitteenani on saada kuvattua tutkimustyön tuloksena ravintolan uusi toimintamalli, jossa yhdistyvät kannattava ravintolaliiketoiminta ja toimiva opiskelijoiden oppimisympäristö. Tutkimustyön tuloksena nostan esiin keskeisimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat menestyvän liiketoiminnan suunnitteluun.

Matkailun ja palvelut -tulosalueen toimintasuunnitelmassa 2011 mainitaan, että Ravintolaidean toimitilat eivät vastaa nykyisiä oppimisympäristöön kohdistuvia vaatimuksia. Restonomikoulutuksen oppimisympäristöjen tulee uudelleenprofiloitua osana koulutuksen oppimistavoitteita. Muutoksilla halutaan vahvistaa restonomikoulutuksen kahta ydinosaamisaluetta: elämystaloutta ja palveluketjujen kehittämistä. Toimintasuunnitelmassa mainitaan kysymyksen muodossa, voisiko restonomien oppimisympäristöravintolat olla palveluliiketoiminnan oppimisareenana. Ravintolaliiketoiminnan keskeisenä piirteenä on kannattava- ja vastuullinen liiketoiminta, joten kannattavaan palveluliiketoimintaan tulee keskittyä osana oppimisympäristön toimintaa ja ravintolabisnestä. (JAMK:n Liiketoiminta ja palvelut, Toimintasuunnitelma 2011.)

Liiketoiminta ja palvelut -yksikön ja rehtorin välinen tavoite- ja tulossopimuksessa mainitaan strategisena kehitystavoitteena neljä eri osa-aluetta. Nämä ydinosaamisen strategiset kehitystavoitteet ovat: liiketoimintaosaaminen, uuden liiketoiminnan kehittäminen, palveluketjujen kehittäminen ja elämystalous. Kolmessa näissä strategiaan valituilla ydinosaamisalueilla on myös vahva sidos ravintolaliiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Näistä ydinosaamisalueista ovat sidottavissa hyvin ravintolaoppimisympäristöön liiketoimintaosaaminen, palveluketjujen kehittäminen sekä elämystalous. (JAMK:n Liiketoiminta ja palvelut, Tavoite ja tulossopimus 2011.)

4.2 Tutkimuskysymykset

4.2.1 Millä mallilla ravintolaliiketoiminta saadaan kannattavaksi

Ravintolaidean taloudellinen tilanne on ollut perustamisesta saakka heikko. Keskeisiä tekijöitä heikkoon talouteen ovat olleet kiinteiden ja muuttuvien kulujen suuri osuus ravintolan liikevaihdosta. Ravintolan muuttuvista kuluista henkilöstökulut ovat olleet tilivuosisiraporteissa vuosina 2009 – 2011 ravintolaliiketoiminnan keskimääräisiä lukuja merkittävästi korkeammat. (Joensuu 2006 – 2011.)

- Henkilöstökulut Ravintolaidea vuonna 2009, 47,8 % liikevaihdosta
- Henkilöstökulut Ravintolaidea vuonna 2010, 47,3 % liikevaihdosta
- Henkilöstökulut Ravintolaidea vuonna 2011, 51,2 % liikevaihdosta

Ravintola-alan keskimääräinen henkilöstökuluprosentti määritellään anniskeluravintoloissa keskimäärin 29 % liikevaihdosta. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 94.)

MaRa alan tilastotiedoissa mainitaan työvoimakustannusten osuuden olevan liikevaihdosta vuonna 2009 33,2 %. Ravintolaidean henkilöstökulut ovat keskimääräiseen anniskeluravintolan henkilöstökuluprosenttiin verrattuna, jopa 22,2 % prosenttiyksikköä suuremmat.

Ravintolan kiinteistä kustannuksista vuokran osuus oli vuoden 2011 tilikaudella 21,7 % kokonaisliikevaihdosta. Ravintolan vuokraa nostettiin vuoden 2009 alusta 68 %

vuoden 2008 toteutuneeseen vuokratasoon verrattuna. Vuokran korotus oli ravintolan liikevaihtoon nähden merkittävän raju. Liikevaihtoa ei ole pystytty lisäämään niin paljon, että vuokran osuus olisi liikevaihtoon nähden asiallisella tasolla. (Joensuu 2006 - 2011.)

Keskeinen tutkimuskysymys on, millä toimintamallilla Ravintolaidean muuttuvat ja kiinteät kustannukset saadaan hallintaan, siten, että ne eivät ole kohtuuton rasite ravintolaliiketoiminnassa. Tutkimuksella tulisi saada myös vastaus siihen saadaanko Ravintolaidean tunnusluvut vertailukelpoiseksi anniskeluravintolan keskimääräisten tunnuslukujen kanssa.

4.2.2 Millä mallilla opiskelijoiden osaamisen kehittymistä edistetään

Ravintolaidea on ollut vaihtelevasti oppimisympäristökäytössä viiden vuoden työhistoriani ajan. Ravintolaideassa on työskennellyt ruuhka-aikoina opiskelijoita palkallisen ravintolatyöntekijänä sekä palkattomissa harjoittelujaksoissa. Ravintolassa on ollut myös pitkiä aikajaksoja, jolloin opiskelijoita ei ole ollut harjoittelussa lainkaan. Pitkäaikaisin jakso ilman perus- tai esimiesharjoittelijoita on ollut kahdeksan kuukauden mittainen.

Opiskelijoiden epätasaiset harjoittelujaksot ovat vaikuttaneet henkilöstön lisäkrytointitarpeisiin. Palvelujen saatavuuden turvaamiseksi on ollut välttämätöntä tehdä lisäkrytointeja. Työllistettävät opiskelijat ja ammattilaiset ovat saaneet alan työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Ravintolatoiminnan takaamiseksi palkalliset työsuhteet ovat vääristäneet oppimisympäristön toimintamallia. Palkattu henkilöstö on ollut ravintolapalvelujen tuottamisessa avainasemassa. Opiskelijoiden oppimisympäristötoiminta on muuttunut lähestulkoon ravintolaliiketoiminnan harjoittamiseksi.

Ravintolaidean toiminnan muuttaminen takaisin kokoaikaiseksi oppimisympäristöksi tukee restonomiopiskelijoiden osaamisen kehittymistä. Ravintolaidean oppimisympäristössä opiskelija voi harjoittaa perusosaamista sekä työelämävalmiuksia. Ravintolaympäristössä opiskelijoilla tapahtuu oppimista eri oppimistyyeillä. Keskeinen tutkimuskysymys on, millä mallilla saadaan opiskelijan osaaminen oppimisympäristöravintolassa parhaaksi mahdolliseksi. (JAMK:n pedagogiset periaatteet 2010.)

4.2.3 Millä mallilla saadaan yhteistyö toimivaksi pääorganisaation kanssa

Ravintolaidea on perustettu restonomiopiskelijoiden oppimisympäristöksi, jossa he opiskelevat ammattialaa tekemisen ja kokeilemisen kautta. Keskeisimpänä tavoitteena oppimisympäristötoiminnalla on ollut koko toiminnan aja tekemällä oppiminen ja samalla tuottaa ravintolapalveluja lähialueen asiakkaille. Toiminnan alkuvaiheessa ravintolatoiminnassa on ollut mukana opetushenkilöstö ohjaamassa opiskelijoita sekä kehittämässä palveluja ja tuotteita yhdessä ravintolahenkilöstön ja opiskelijoiden kanssa. (Ravintolaidea Kokousmuistiot 2000 – 2004.)

Ravintolaidean toiminta on kuitenkin muuttunut oleellisesti näistä ajoista. JAMK:n strategiaan viitaten, Ravintolaidean liiketoiminnan ja oppimisympäristötoiminnan tulee saada tarvittava tuki organisaation ylemmältä johdolta, sekä riittävät resurssit uusien ravintolaympäristöä laadukasta oppimista ja opetusta tukemaan. Ammattikorkeakoulun merkittävänä tehtävänä on tuottaa korkealaatuista osaamista tulevien vuosien työelämän tarpeisiin. Ravintola- ja oppimisympäristötoiminta vaatii selkeät tavoitteet toiminnalle, sekä johdon tuen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdon tuki mahdollistaa toiminnan kehittämiseen tarvittavat resurssit. Myös yhtenäinen, korkeimmasta johdosta organisaation alempiin kerroksiin johdettu toiminnan linja mahdollistaa aidon vuoropuhelun ja kehittämisen palveluliiketoiminnan- ja oppimisympäristön eduksi. Keskeinen tutkimuskysymys onkin, millä mallilla Ravintolaidean toiminta integroituu osaksi strategista johtamista ja mahdollistaa oppimisympäristön ajankäytön mukaisen kehittymisen sekä opetuksessa että fyysisissä puitteissa. (JAMK:n strategia, 2015.)

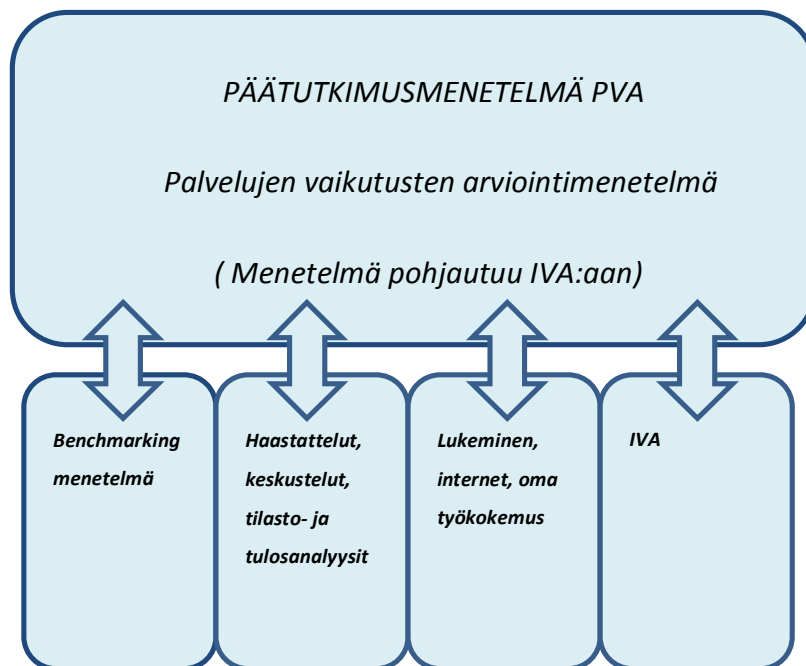
5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Palvelujen vaikutusten arviointimenetelmä (PVA)

Opinnäytetyöni on suurelta osin kvalitatiivinen tutkimustyö. Kvalitatiivisen tutkimustyön tyypillisiä piirteitä ovat, kokonaisvaltainen tiedon hankinta sekä tutkimuksen

kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi 2009, 164.)

Valitsin opinnäytetyöni tutkimusongelman tutkimiseen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kehitetyn uuden palvelujen vaikutusten arviointimenetelmän (PVA). Käyttämässäni päätutkimusmenetelmä PVA:ssa kerätään tietoa kokonaisvaltaisesti eri tietolähteitä hyödyntämällä.



KUVIO 6. Tutkimusmenetelmät

PVA-menetelmä on kehitetty Jyväskylän ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. (Mertanen 2010.) PVA tutkimusmenetelmä on syntynyt IVA-tutkimusmenetelmän pohjalta. IVA lyhenne muodostuu tutkimusmenetelmän etukirjaimista; ihmisiin kohdistuvan vaikutusten arviointi. IVA- menetelmää käytetään tavanomaisena ennakoarviointityökaluna silloin, kun on tarpeellista tutkia päätöksenteosta aiheutuvia vaikutuksia ihmisiin ja työyhteisöjen hyvinvointiin. Tavanomaista ennakoarviointimenetelmää käytetään myös silloin, kun päätöksen tekoon liittyy merkittäviä ristiriitoja. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2001.)

Nopeaa ennakoarviointimenetelmää käytetään päätöksenteon valmisteluprosesseissa, sekä ennakoarviointityössä, kun halutaan arvioida nopean päätöksenteon vaikutus-

ta ihmisiin. IVA- menetelmää käytetään mm. kunnallisen päätöksenteon taustalla. Nopea IVA ennakkoarviointi soveltuu äkillisiin arviointia vaativiin tilanteisiin. Nopea menetelmä soveltuu myös päivittäiseksi työkaluksi vaativiin tilanteisiin, sekä tiedonkeruuseen työkokouksien aikana. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2001.)

Nopeaan ennakkoarviointiin sisältyy kolme vaihetta, jotka nivoutuvat luontevaksi osaksi päätöksen valmisteluprosessia.

1. Vaihtoehtojen kuvaaminen

- Eri vaihtoehtoissa on huomioitu erilaiset näkemykset
- Kaikki vaihtoehdot on kuvattu tasa-arvoisesti

2. Vaikutusten tunnistaminen

- Kerätään eri lähteistä tietoa todennäköisistä vaikutuksista

3. Vaihtoehtojen vertailu

- Arvioinnissa käytetään yhteenvetotaulukkoa
- Kuvataan erikseen laadulliset ja kustannusvaikutukset

Nopean IVA:n voi tehdä valmistelija yksin tai yhdessä sisältöasiantuntijan tai työryhmän kanssa. Jos ennakkoarviointiin osallistuu sisällön asiantuntija, hänen vastuullaan on tunnistaa ja arvioida vaikutuksia. Valmistelijan vastuulla on hallita ennakkoarvioinnin menetelmä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2001.)

IVA:a on sovellettu hyvin tuloksin hyvinvointijohtamisen ja suunnittelun apuvälineenä sosiaali- ja terveysalalla, sekä monilla muilla aloilla. IVA-menetelmää on käytetty ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa palveluliiketoiminnan koulutusohjelman harjoitustehtävissä. IVA ei kuitenkaan ollut riittävän toimiva menetelmä tehtäessä tutkimusta palvelujen vaikutusten arvioinnista. Palveluliiketoiminnan opiskelijoiden harjoitustehtävien ja opettajien ohjauksen tuloksena syntyi uusi tutkimusmenetelmä palvelujen vaikutusten arviointiin (PVA). (Mertanen, Mikkonen & Nurminen 2010.)

PVA-menetelmä kehitettiin IVA-menetelmän pohjalta palvelualan esimiehille ja henkilöstölle työkaluksi, jolla voidaan tutkia erilaisia tapoja tuottaa palveluja. Palvelujen kehittämistyökalun tavoitteena oli myös tuoda helpotusta ratkaista visaisia kysymyksiä palvelujen järjestämisestä. (Mertanen, Mikkonen & Nurminen 2010.)

PVA-menetelmä kehittyi työkaluksi, jolla voidaan arvioida erilaisten palvelujen järjestämistapoja tutkimalla aitoja vaihtoehtoja objektiivisesti useasta eri näkökulmista tarkasteltuna. Tutkimusmenetelmän objektiivisuus vaatii tutkimusmenetelmän käyttäjältä avointa ja puolueetonta tutkimustapaa, sekä saatavilla olevan tiedon mahdollisimman hyvää hyödyntämistä tutkimuksen eri näkökulmissa. PVA- tutkimusmenetelmällä voidaan tutkia Mertasen mukaan palvelujen tuottamisen eri vaihtoehtoja tehokkaimmin neljästä kuuteen eri vaihtoehtoa yhtä aikaa vertaamalla. (Mertanen 2010, 11.)

Eettisestä näkökulmasta katsottuna PVA- menetelmässä tulee huomioida muutama periaate. Mertanen toteaa artikkelissaan, että PVA:ssa kaikki tutkimukseen asetetut vaihtoehdot ovat todellisia vaihtoehtoja, joita voidaan ajatella palvelun tuottamisessa. Tutkittavat näkökulmat eivät saa olla henkilökohtaisia mieltymyksiä tai epärealistisia vaihtoehtoja, vaan aitoja, toteuttavia vaihtoehtoja. (Mertanen 2010, 11.)

Toinen eettinen riski liittyy Mertasen mukaan tutkimuksessa oleviin näkökulmiin. PVA-menetelmää käytettäessä tutkijan tulee ottaa kaikki aiheeseen liittyvät näkökulmat huomioon, jotka vaikuttavat tutkittavaan palveluun. Vaikeat asiat tai muut tekijät, jotka vaikuttavat tutkittavaan aiheeseen oleellisesti, huomioidaan vaikka se ei tutkijaa miellyttäisi. Tutkijan on pysyttävä koko tutkimuksen ajan objektiivisena aiheen käsittelijänä. (Mertanen 2010, 12.)

Kolmantena eettisenä kysymyksenä Mertanen nostaa esiin tiedon kokoamisen. Hän pitää tutkimusmenetelmän tehokkuuden ja oikeellisuuden kannalta tärkeänä, että kaikki käytettävissä oleva tieto käytetään tutkimuksessa. Oleellista tutkimusmenetelmän käytössä on myös, että kaikkiin tutkimusnäkökulmiin tulee riittävästi tietoa. Tutkijan on siedettävä, että tieto on sirpaleista ja vajavaista ja jopa ristiriitaista. Tär-

keää on, että tutkimukseen kerättävä tietoa kerätään monista eri lähteistä. (Mertanen 2010, 12.)

PVA-menetelmässä kootaan relevanttia tietoa jokaiseen vaihtoehtoon näkökulmaan. Taulukkoon kerättävä tieto tulee hankkia luotettavista lähteistä. Taulukon yläsarakeisiin kuvataan lyhyesti tutkittavat vaihtoehdot. Niitä voi olla neljästä kuuteen. Taulukon vasemman reunan riveille kerätään keskeisimmät näkökulmat, joita palveluiden vaikutusta tutkittaessa tulee ottaa huomioon. (Liite 1.)

Väreillä havainnollistetussa PVA-tilukossa on kuvattu neljä palvelujen tuottamisen vaihtoehtoa ja seitsemän keskeisintä näkökulmaa. (TAULUKKO 1.) Kuvaan palvelujen tuottamisen eri vaihtoehtomallit lyhyesti taulukon ylimmässä osassa, kohdassa yleistä. Vertaan seitsemän eri näkökulman vaikutusta palvelujen tuottamisen malleihin. Valitsemani seitsemän näkökulmaa ovat keskeisimpiä, joiden vaikutuksia voidaan pitää tutkimuksen kannalta tärkeinä. Palvelujen tuottamisen vaihtoehtojen ja keskeisimpien näkökulmien esittelyssä kohdassa 5.3 en ota kantaa niiden paremmuuteen. Pysin kuvaamaan vaihtoehtoiset mallit ja keskeisimpien näkökulmien vaikutukset mahdollisimman neutraalisti. Tutkimustulosten analyysistä pois jätetyt tutkimusnäkökulmat eivät ole erityisen merkittäviä tutkimustulosten kannalta. Liitteenä olevassa, kokonaisessa PVA-tilukossa on luettavissa kaikki tutkitut viisitoista näkökulmaa ja niiden vaikutukset neljään palvelujen tuottamisen vaihtoehtoon. (Liite 1.)

Tutkimustulosten analyysivaiheessa, kohdassa 6.1, tutkin tulosten vaikutusta asettamiini tutkimuskysymyksiin. Analysoin tutkimustulosten vaikutuksia Ravintolaidean liiketoiminnan kannattavuuteen, opiskelijoiden osaamisen kehittymiseen sekä pääorganisaation integroitumisen merkitystä koko oppimisympäristö Ravintolaidean toiminnalle.

TAULUKKO 1. Palvelujen vaikutusten arviointitaulukko (PVA)

Näkökulma	Nykyinen toimintamalli VO Ravintolaidea	Vaihtoehto V1 Ulkoistetut ravintolapalvelut	Vaihtoehto V2 Opiskelijoiden tiimiyritysmalli	Vaihtoehto V3 Oppimis-, tutkimus-, ja kehittämis-työympäristö
Asiakkaat				
Henkilöstö				
Opiskelija				
Johtaminen				
Talous				
Imago				
Tulevaisuus				

Valitsin PVA-menetelmän, koska koin sen soveltuvan hyvin opinnäytetyöni tutkimusongelman selvittämiseen. Tutkimusmenetelmä oli entuudestaan minulle tuttu ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon palveluliiketoiminnan koulutuksesta ja saadut kokemukseni tutkimusmenetelmästä olivat rohkaisevia.

Keräsin tietoa PVA:n taulukkoon mahdollisimman laajasti. Tietoja hankin seuraavista lähteistä ja menetelmillä:

- Ravintolaidean kokousmuistiot, tuloslaskelmat ja omat muistiinpanot
- Keskustelut JAMK:n ravintolahenkilöstön ja opettajien kanssa
- Keskustelut Mikkelin AMK:n (Minna- Maria Mentula) ja Espoon AMK:n (Miia Vakkuri, Laurea) ravintolapäälliköiden kanssa oppimis- ja ravintolaympäristöistä.
- Vapaamuotoiset haastattelut JAMK:n tiimivalmentajan, T&K&I:n kehittämispäällikön, matkailun yliopettajan ja taloushallinnon päällikön kanssa
- Lehtiartikkelit ja kirjat
- Kansainvälisten ravintolakorkeakoulujen toiminnan kuvaukset
- Benchmarking
- Keskustelut ravintola-alan ammattilaisten kanssa (Ravintola Savoy; Helsinki, Farang; Helsinki, Sodexo Nokia; Helsinki, Amica; Tampere)
- Oma työkokemus

Keräsin tutkimusmenetelmää varten tietoja Ravintolaideaa koskevista asiakirjakansioista, kirjaamalla paperille muistamiani asioita Ravintolaidean aikaisemmasta toiminnasta ja käydyistä keskusteluista opettajien ja henkilökunnan kanssa. Kävin vapaamuotoiset haastattelut tutkimusnäkökulmien tarkentamiseksi yliopettaja Minna Tunkkari - Eskelisen, Tiimiakatemia valmentajan Ulla Luukkaan, T&K&I:n päällikkö Pasi Raiskinmäen ja ammattikorkeakoulun Controlleri Marja-Liisa Joensuun kanssa. Myös Jyväskylän ammattiopettaja korkeakoulun yliopettaja ja Helsingin keittiömestariyhdistyksen jäsenen Veijo Turpeisien kanssa käydyt vapaamuotoiset keskustelut olivat hyvin arvokkaita tutkimustiedon keräämisessä.

Kerättyäni riittävästi tietoa Ravintolaidean realistisista palvelun tuottamisen malleista laadin PVA-tutkimusmenetelmään käytettävän taulukkopohjan. Sijoitin taulukon yläreunaan valitsemani tutkimusvaihtoehdot omiin sarakkeisiin siten, että vasemmassa reunassa sijaitseva nykyinen palvelumalli ja uudet palvelujen tuottamisen vaihto-

ehdot seuraavissa kolmessa sarakkeessa. Valitsin ensimmäiseen tutkimustaulukkoon tutkittavia palvelujen tuottamisen vaihtoehtoja viisi, mutta päädyin luopumaan yhdestä mallista, joka oli samankaltainen toisen vaihtoehdon kanssa.

Kokosin taulukon oikeaan reunaan, alaspäin lueteltuna näkökulmia, jotka vaikuttavat palvelun tuottamiseen. Näkökulmien tuli olla relevantteja tutkimuksen kannalta. Tutkimustyötä tehdessäni kokosin PVA-taulukkoon yhteensä viisitoista eri näkökulmaa, joiden vaikutuksia vertasin esitettyihin vaihtoehtoihin. Valitsemani viisitoista näkökulmaa oli sellaisia, jotka arvioin olevan tutkimustyön kannalta oleellisia. Kokonainen PVA-tutkimustaulukko on opinnäytetyön liitteenä 1.

Tulosten analysoinnissa käsittelin seitsemää eri näkökulmaa, jotka olivat keskeisiä tulosten analysoinnin kannalta. Keskeisimmät näkökulmat olivat palvelujen vaikutusten arvioinnissa asiakkaat, henkilöstö, opiskelijat, johtaminen, talous, imago sekä tulevaisuus. Taulukko 1. havainnollistetaan tutkimuksen keskeisimmät näkökulmat.

PVA-menetelmä on toimiva palvelujen vaikutusten arviointimenetelmä. Menetelmä soveltuu sekä yksin tekemiseen että ryhmätyöskentelyyn. Käytin menetelmää yksin opinnäytetyön kehitystehtävän päätutkimusmenetelmänä.

Koin menetelmää käyttäessäni haasteeksi tiedon epätasaisen määrän sekä sen pirstaleisuuden. Näistä ongelmista johtuen kirjoitin PVA-tutkimustaulukosta kolme erilaista versiota. Ensimmäisen version rakensin pystysuuntaisesti, jossa oli vertailtavana viisi erilaista vaihtoehtoa toteuttaa Ravintolaidean palvelut. Havaitsin näkökulmien vertaamisen vaihteessa, että kaksi erillistä vaihtoehtoa oli yhdistettävissä. Valmistelin uuden, neljän vaihtoehdon taulukkopohjan. Sijoitin taulukon vaakasuoraan ja kirjoitin keräämäni tiedon kokonaisina virkkeinä. Tätä taulukoinnin toista vaihetta kutsun auki kirjoittamisen vaiheeksi. Laadin kolmannen taulukon pystysuoraan ja kokosin auki kirjoitetusta taulukosta olennaisimmat tiedot lyhyesti kolmanteen PVA-tutkimustaulukkoon. Kolmannesta PVA-tutkimusmenetelmän taulukosta muokkasin opinnäytetyöhöni soveltuvan taulukon. (Liite 1.)

Tutkimusmenetelmää käyttäessäni vertasin eri näkökulmia vaihtoehtoihin. Kirjoittaminen erityisesti toisessa taulukointivaiheessa oli ajatuksia avaavaa. Ongelmaksi it-

selleni muodostui liian pitkä valmisteluprosessi, koska tiedon poisrajaaminen oli haasteellista ja ajoittain vaikeaa. PVA-tutkimusmenetelmä vaati aikaa. Minulle muodostui tutkimuksen keskivaiheessa vaikeaksi rajata tietoa napakasti taulukkoon. Vielä taulukon viimeistelyvaiheessa pyrin rajaamaan epäolennaista tietoa tutkimustaulukosta pois.

PVA-tutkimusmenetelmän avulla sain hahmotettua itselleni selkeästi vertailemieni vaihtoehtojen vaikutukset palvelujen tuottamiseen Ravintolaideassa. Arvioin tutkimuksen luotettavuuden olevan hyvä. Arvioni perustuu melko laajaan tutkimusmateriaaliin ja työelämässäni hankkimaani ravintola-alan ammattitaitoon. Tutkittavista vaihtoehtoista Tiimiyritysmallista (V2) ja Oppimis-, tutkimus-, ja kehitystyöympäristömallista (V3) ei löytynyt kansallisella tasolla vertailukohdetta.

5.2 Muut tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöhöni liittyen käytin myös muita tutkimusmenetelmiä tiedon hankintaa varten. Muita tutkimusmenetelmiä olivat vapaamuotoiset haastattelut, tilasto- ja tulosanalyysit, benchmarking menetelmällä saadut tiedot sekä lukeminen ja asiantuntijakeskustelut. Keräsin tietoa myös restonomipalvelujen kokousmuistioista vuosilta 2001 - 2011. (Kuvio 2.)

Vapaamuotoiset haastattelut

Laadin vapaamuotoiset kysymykset haastatteluun kutsutuille henkilöille. Heiltä halusin saada lisää tietoa PVA-tilauksessa esittämiini uusiin toimintamalleihin. Kysymysten laadinnan jälkeen sovin valittujen henkilöiden kanssa tapaamisajat. Vapaamuotoisissa haastatteluissa esitin henkilöille tekemiäni kysymyksiä. Haastatteluissa tehdyillä kysymyksilläni hain lisää tietoa PVA-tilauksessa kuvattuihin neljään eri vaihtoehtomalliin. Kirjoitin muistiin keskeisimmät asiat käydyistä haastatteluista ja kirjasin ne PVA-tilaukseen.

Kävin vapaamuotoisen haastattelun yrittäjyyden aihepiiristä matkailun yliopettaja Minna Tunkkari - Eskelisen kanssa. Kartoitin haastattelukysymyksilläni Tunkkari - Es-

kelisen näkemystä siitä, mikä olisi restonomiopiskelijoiden tärkeää oppia yrittäjyyspainotteisessa oppimisympäristössä. Tunkkari - Eskelisen kysymykset kohdistin PVA- taulukossa kuvattuun toimintamalliin tiimiyrittäjyys (Vaihtoehto 2). (Tunkkari - Eskelinen 2011.)

Tiimiyrittäjä toimintamallin soveltamisesta Ravintolaideaan keräsin tietoa myös Tiimiakatemian päävalmentaja Ulla Luukkaalta. Hänen kanssa käydyssä haastattelussa selvitin, kuinka ravintolaympäristössä voisi soveltaa osuuskuntatoimintaa ja tiimiyrittäjyyttä. Luukas kuvasi tiimiyrittäjyysmallia tradenomikoulutuksen pohjalta. Luukkaalle esitetyt kysymykset kohdistin PVA- taulukon tiimiyrittäjyys malliin (Vaihtoehto 2). (Luukas 2011.)

JAMK:n T&K&I päällikkö Pasi Raiskinmäen haastattelussa pyrin selvittämään tutkimus- ja kehitystoiminnan integroinnin mahdollisuutta, sekä toiminnan mahdollista roolia osana ravintolan oppimisympäristötoimintaa ja yritysten kehitystehtäviä. Tavoitteenani oli selvittää voisiko Ravintolaideassa toteuttaa tutkimus- ja kehitystehtäviä kannattavasti ja samalla tukea opiskelijoiden tutkimusosaamisen kehittymistä. Raiskinmäki vastasi kysymyksiin, jotka olivat kohdistettu PVA- taulukossa kuvattuun oppimis-, tutkimus, ja kehittämisympäristömalliin (Vaihtoehto 3). (Raiskinmäki 2011.)

Ravintolaidean talouden tavoitteista ja raameista haastattelin JAMK:n controllerin Marja-Liisa Joensuuta. Joensuun haastattelussa selvitin JAMK:n linjausta Ravintolaidean talouteen ja opiskelijoiden vastuuta oppimisympäristö- ja ravintolaliiketoiminnassa. Joensuu vastasi talousasioista PVA- taulukossa kuvattuihin kolmeen eri vaihtoehtomalliin (Vaihtoehto 0, Vaihtoehto 2 ja Vaihtoehto 3). (Joensuu 2011.)

Tilasto- ja tulostulosanalyysit

Tutkin Tilastokeskuksen laatimia uusimpia tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta. Vertasin keskeisimpiä tutkimustilaston tunnuslukuja A- ja B-anniskeluravintoloista Ravintolaidean toimintaan. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan A- ja B-anniskeluravintoloiden tunnusluvut olivat erilaiset kuin Ravintolaideassa. Vertailtavia tunnuslukuja olivat ainekäyttö, työvoimakustannukset, muut kustannukset sekä liike-tulos. Tilastoanalyysit havainnollistivat Ravintolaidean liiketoiminnan erilaisuuden

suhteessa tutkimuksessa määriteltyihin liiketoimintaa harjoittaviin ravintoloihin. (MaRa Tilastotietoja 2011.)

Analysoin Ravintolaidean tilivuosi- ja kuukausiraportteja. Talousraportteja analysoidessa selvitin keskeisimmät tunnusluvut Ravintolaideasta ja vertasin niitä keskimääriin talouden tunnuslukuihin A- ja B-anniskeluravintoloissa. Tilivuosi ja kuukausiraportit kertoivat yksityiskohtaisempaa tietoa Ravintolaidean talouden muodostumisesta ja kuinka se on kehittynyt vertailtavina vuosina. Tilivuosi- ja kuukausiraportit ovat kehitystyökaluja, joiden avulla olen tehnyt johtopäätöksiä ravintolaliiketoiminnasta ja sen kehitystarpeista. Raportit toimivat myös apuna uuden budjettikauden valmistelussa. (Joensuu 2006 – 2011.)

Benchmarking – menetelmä

Benchmarking - menetelmä on toiminnan havainnointia ja toisilta oppimista. Benchmarking-menetelmällä sanalle ei ole löydetty hyvää suomenkielen vastinetta.

Benchmarking-menetelmän avulla voidaan selkiyttää oman toiminnan tasoa ja nopeuttaa kehitystä. (Kinnunen 2011, 34.) Menetelmä on tärkeä ja usein käytetty kehittämis työkalu ravintola- ja palvelualalla. Menetelmä on arvostettu ravintolatoiminnan laadun kehittämisen työkaluna. Benchmarking-menetelmän avulla saadaan nopeasti tietoa ravintola-alan toiminnasta, parhaista käytänteistä ja ammattialan kehityssuunnista.

Yritysvierailuni Espoon ammattikorkeakoulun ravintola Bar Laureaan sekä Mikkelin ammattikorkeakoulun, Ravintola Tallin henkilöstön vierailu JAMK:ssa ovat olleet oivallisia vertailukohteita ammattikorkeakoulujen ravintolatoiminnoissa. Bar Laureassa tuotetaan ravintolapalvelut oppimisympäristöravintolassa. Opiskelijoita ohjaa yhteistyöllä ravintolan ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö sekä ammattiaineopettajat. Ravintola Talli toimii kustannuspaikkana, joka myy restonomien opetukselle oppimisympäristöön liittyviä koulutuspalveluja. Espoon ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen mallit eroavat Jyväskylän mallista muun muassa ravintoloiden talouden seurannassa, oppimisympäristöjen ohjaavan henkilöstön määrässä sekä opetuksen integroinnissa osana ravintolatoimintaa. (Mentula 2011, Vakkuri 2010.)

Yritysvierailuni ammattiravintoloissa Helsingissä, Tampereella ja Jyväskylässä ovat kirkastaneet ravintolatoimintaa harjoittavien henkilöiden ammattitaitotarpeita ja liiketoiminnan osaamisen tärkeyttä. Yritysvierailullani olen saanut myös tutustua erinomaisiin henkilöihin ja verkostoitua heidän kanssaan.

Lukeminen ja internetsivut

Olen lukenut ravintola-alan ammattilehtiä, jotka ovat keskeisessä tiedon jakamisen roolissa kansallisella tasolla. Lehdistä olen saanut tietoa muun muassa ravintola-alan uutuuksista, ravintolaliiketoiminnan tilasta, omavalvonnasta ja alkoholilaista sekä elintarviketietoutta. Internet sivuilta olen tutustunut kansainvälisten ravintolakoulujen koulutustarjontaan.

5.3 Palvelujen tuottamisen vaihtoehdot Ravintolaideassa

5.3.1 Nykyinen toimintamalli

Yleistä

Ravintolaidea on Jyväskylän ammattikorkeakoulun, matkailu- ja palvelut yksikön alaisuudessa toimiva restonomiopiskelijoiden oppimisympäristö ja liiketoimintaa harjoitettava ravintola. Ravintolaidean perustamisajatuksena oli toimia restonomiopiskelijoiden oppimisympäristönä sekä tuotekehitys- ja testiravintolana. Ravintola toimi suunnitellun konseptin mukaan alkuvuodet, mutta toiminnot loppuivat vähitellen kannattamattomina ja resurssipulan vuoksi. Viimeisimpänä Ravintolaidean toimintaajatuksena on ollut toimia restonomiopiskelijoiden oppimisympäristönä ja tuottaa ravintolapalveluja asiakkailleen.

Asiakkaat

Ravintolaidea on avoin ravintola. Asiakkaina on JAMK:n henkilöstöä, JAMK opiskelijoita, Jyväskylän seudun yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstöä ja yksityisiä ihmisiä. Päivällä tarjottavia palveluja asiakkaille ovat kahvila- lounas- ja kokoustarjoilut. Ilta-aikaan ravintolassa toteutetaan tilaustarjoiluperiaattein juhlia, tapahtumia

ja teemailtoja. Ravintolaideassa on myös ainutlaatuinen piippusauna, jota vuokrataan asiakkaille tilauksesta.

Henkilöstö

Ravintolassa työskentelee kaksi vakituista henkilöä ja osa-aikaisesti restonomipalvelujen päällikkö. Ravintolapalvelut tuotetaan ravintolatyöntekijöiden, palkallisten tuntityöntekijöiden ja ajoittain paikalla olevien harjoittelijoiden voimin. Harjoittelijat tekevät ravintolassa lyhyitä harjoittelujaksoja, jotka ovat pituudeltaan 1-2 opintopistettä. Ruoka- ja ravintolapalveluihin suuntautuvien opiskelijoiden esimiesharjoittelut ovat pituudeltaan 5 opintopistettä.

Opiskelijat

Opiskelijoiden läsnäolo ravintolaharjoittelussa on vähentynyt viime vuosina. Muutokseen ovat vaikuttaneet opetussuunnitelman muutokset ja opiskelijoiden linjavalinnat muualle kuin ruoka- ja ravintolapalveluihin. Perusharjoittelussa opiskelijat tutustuvat ravintolaympäristöön ja perehtyvät palvelualan ominaispiirteisiin. Esimiesharjoittelussa opiskelijat harjoittelevat autenttisessa toimintaympäristössä johtamistaitoja.

Johtaminen

Ravintolaidean operatiivisesta johtamisesta vastaa restonomipalvelujen päällikkö. Päivittäisjohtamisesta vastaavat ravintolan vuoropäälliköt. Ravintolaa koskevista investoinneista tekee päätökset JAMK:n hallintojohtaja. Oppimisympäristötoimintaan ja restonomikoulutukseen vaikuttavat päätökset tekee koulutuspäällikkö.

Talous

Ravintolaidean toiminta on arvonlisäverotonta verottajan päätöksellä. (Sisä-Suomen verovirasto 2001.) Ravintolaidean taloudellisena tavoitteena on ollut kattaa toiminnasta aiheutuneet kulut. Ravintolan taloudessa on ollut koko toiminta-ajan haasteita. Erityisiä haasteita ovat aiheuttaneet ravintolan vaihtelevat henkilöstökulut, korkea vuokra suhteessa liikevaihtoon ja tuottoihin nähden kallis palvelumuoto. Ravintolan palvelumuoto on pöytiin tarjoilu. Tarjoilumuoto on haluttu säilyttää kustannuksista

huolimatta opiskelijoiden oppimista tukevana toimintana. Ravintolan tappiolliset vuodet on katettu koulutuksen budjetista. Tänä päivänä ammattikorkeakoulun talou- teen ja toimintaan kohdistuu muutostarpeita, myös Ravintolaidealle on asetettu uu- det taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet.

Imago

Ravintolaidean imago muodostuu kahdesta eri käsityksestä. Osa asiakkaista mieltää toiminnan normaalina liiketoimintaa harjoittavana ravintolana ja osalla asiakkaista on mielikuva, että ravintola on opiskelijoiden oppimisympäristö. Ravintolan imago on täsmentymätön asiakkaille ja tunnettuus rajautuu pääasiassa palveluja käyttävän asiakaskuntaan.

Tulevaisuus

Ravintolaidean nykyinen toimintamalli ei ole uusiutunut riittävästi odotuksiin näh- den. Nykyinen ravintolatoiminta halutaan lopettaa kannattamattomana ja tehotto- mana oppimisympäristönä. Toimintaan haetaan uutta mallia, joka palvelee sekä liike- toiminnan että oppimisympäristönäkökulmaa parhaalla mahdollisella tavalla.

5.3.2 Ulkoistetut ravintolapalvelut

Yleistä

Ravintolapalvelut voidaan ulkoistaa JAMK:n johdon päätöksellä. Ulkoistetuissa ravin- tolapalveluissa palvelujen tuottajana on jokin muu yritys tai yhteisö kuin pääorgani- saatio. Pääorganisaatio ja palvelujen tuottaja tekevät keskinäisen palvelusopimuk- sen, jossa määritetään tuottajan ja tilaajan (JAMK) vastuut ja velvollisuudet.

Asiakkaat

Ulkoistettu ravintolapalvelujen tuottaja määrittää liiketoiminnalleen sopivimmat asi- akkuudet liikeidean pohjalta. Palvelujen tuottajalla on asiakkuusohjelma, jolla hallin- noidaan ja kehitetään asiakkuuksia. Ravintolan johto satsaa asiakkuuksien hoitoon ja uusasiakashankintaan määrätietoisesti. Asiakasvirrat vaikuttavat ravintolan kannat- tavuuteen ja se ohjaa liiketoimintaa.

Henkilöstö

Ravintolapalvelujen tuottaja rekrytoi ravintolaan liiketoimintaa tukevaa henkilöstöä. Henkilöstöllä on tehtävään soveltuvat ammattitaito, sekä riittävä työkokemus. Ravintolan henkilöstö ohjaa harjoittelijaopiskelijoita ravintolatyössä. Henkilöstölle maksetaan ohjaustyöstä palkanlisää. Henkilöstöä koulutetaan yrityksen koulutuspolitiikan mukaisesti.

Opiskelijat

Ravintolayritys ottaa opiskelijoita harjoitteluun ennakoon määritellyn harjoittelija-kiintiön mukaan. Opiskelijat hakevat harjoittelupaikkaa ravintolapäälliköltä, joka tekee päätökset harjoittelijavalinnoista. Opiskelija saa ravintolassa harjoittaa ravintolatyön perusvalmiuksia ja rajoitetuissa määrin esimiestehtäviä. Opiskelijat ovat osa työyhteisöä, mutta eivät varsinaisesti korvaa palkallisen työntekijän paikkaa. Ravintolayrittäjä todennäköisesti laskuttaa JAMK:ta opiskelijoiden harjoitteluajasta. Laskutus perustuu ohjaustyöstä syntyneistä lisäkuluista. Yrittäjän laskutussumman arvioidaan olevan opintopisteen arvoinen. Tässä esimerkissä opintopisteen hinta perustuu JAMK:n ilmoittamaan opintopisteen hintaan. Vuonna 2008 opintopisteen hinnaksi on laskettu 88,13 €. Opintopisteen hinta on muodostunut koulutuksesta aiheutuvista kuluista. Ravintolayrittäjän laskuttaa ravintolassa suoritetusta opintopisteestä arviolta 110,70 €. Laskentatapa: $88,13 \text{ €} + \text{alv } 23\% + 2,30 \text{ €} = 110,70 \text{ €}$. Laskelmassa 2,30 € on hinnantarkistus vuosilta 2008 - 2011. (Partanen 2011.)

Johtaminen

Ravintolan johtamisesta vastaa ravintolapäällikkö. Ravintolapäällikkö vastaa toiminnasta esimiehelleen, joka on aluepäällikkö tai toimialapäällikkö. Aluepäällikkö tai toimialapäällikkö vastaa alueestaan yrityksen korkeimmalle johdolle. Johtamisen organisaatio on matala. Ravintola käyttää liiketoiminnan tukemiseen pääorganisaation tukipalveluja. Tukipalveluja ovat: tuotekehitys, henkilöstö-, talous-, osto- ja hankintapalvelut sekä markkinointi- ja koulutuspalveluita.

Talous

Ravintolatoiminta on arvonlisäverollista. Ravintolapäällikkö vastaa taloudesta ja tuloksesta. Kannattava taloudellinen tulos on ravintolatoiminnan ehdoton edellytys. Ravintolassa on ajantasainen taloudenseurantaohjelma, jota käytetään päivittäin talouden johtamisen työkaluna. Taloutta seurataan ja johdetaan lyhyen- ja pitkänaikavälin toimenpiteillä. Lyhyenaikavälin toiminta on päivittäisten myyntien ja työtuntien seuranta suhteessa myyntiin. Pitkänaikavälin toimintaa ovat vuosibudjetin laadinta, budjetin seuranta sekä kuukausitulosten analysointi. Ravintolan liiketoiminnan ennustamista tehdään lyhyen- ja pitkänaikavälin ennusteina. Tunnuslukujen pohjalta tehdään tarvittavia johtamistoimenpiteitä.

Imago

Ravintola tavoittelee liikeidean mukaista imagoa. Hyvä imago on ravintolapalveluntuottajalle tärkeä. Ravintolan imago vaikuttaa asiakkuuksiin, opiskelijoiden harjoitteluhakuun sekä ravintolayrityksen julkisuuskuvaan Jyväskylän talousalueella. Ravintolan imago muodostuu pääorganisaation toiminta-ajatuksista, ravintolan omasta liikeideasta sekä toimintatavasta.

Tulevaisuus

Ulkoistetut ravintolapalvelut tuotetaan sopimuksessa määritellyn ajan. Keskimääräinen ravintolapalvelujen sopimuskausi on 3-5 vuotta. Ravintolayritys toimii sopimuskauden ajan, jonka jälkeen järjestetään kilpailutus palvelujen tuottamisesta hankintalainsäädännön mukaan. Kilpailutuksen tuloksena ravintoloitsija voi vaihtua jokaisen sopimuskauden jälkeen tai jatkaa uudella sopimuksella seuraavan kauden. Ravintolapalvelujen tuottaja pitää ensisijaisen tärkeänä liiketoiminnan harjoittamista ja toissijaisena oppimisympäristötoimintaa. Ulkoistetun palveluntuottajan oppimisympäristötoiminnasta ei voida muodosta selkeää kuvaa, koska tutkimukseen ei löytynyt vertailtavaa mallia Suomesta.

5.3.3 Opiskelijoiden tiimiyrittäjämalli

Yleistä

Ravintolaidea on JAMK:n matkailu- ja palvelut koulutusalan alaisuudessa toimiva opetusympäristö ja ravintolaliiketoimintaa harjoittava ravintola. Ravintolapalvelut tuotetaan yhdessä opiskelijoiden ja henkilöstön kanssa. Ruoka- ja ravintolapalveluihin erikoistuvat restonomiopiskelijat ovat perustaneet osuuskunnan vuoden 2011 syyskuussa. Osuuskunnan opiskelijajäseniä kutsutaan tiimiyrittäjiksi. Tiimiyrittäjät ovat vastuussa ravintolatoiminnan kehittämisestä henkilöstön kanssa. Osuuskuntamuotoinen tiimiyrittäjämalli aloitti toimintansa 9.1.2012 Ravintolaideassa. Osuuskunnalla ja JAMK:lla on keskinäinen palvelusopimus. Tiimiyrittäjämallista ei ole aikaisempaa kokemusta Ravintolaidean palvelujen tuottajana.

Asiakkaat

Ravintolaidea on avoin ravintola. Asiakkaina on JAMK:n henkilöstöä ja opiskelijoita, Jyväskylän seudun yritysten- ja työyhteisöjen henkilöstöä sekä yksityiset ihmiset. Asiakkaille tarjotaan kahvio- lounas- ja kokouspalveluja. Tilaustarjoilupalveluja tuotetaan asiakkaille teemailtoina, juhlatilaisuuksina ja perinteisinä illallispalveluina. Piippusaunaa vuokrataan tilauksesta. Ravintolaideassa avataan palvelut iltakäyttöön keuhkokuumeella 2012. Asiakkaille tarjotaan ruoka- ja juomapalveluita gastrobup-hengessä.

Ravintolan tavoitteena on saada enemmän asiakkaita ja sen myötä lisää liikevaihtoa. Liikevaihdon kasvu edellyttää uusia asiakkaita. Palvelujen markkinointi suunnataan valituille asiakasryhmille. Uusasiakashankinnasta ovat vastuussa ravintolan tiimiyrittäjät ja ravintolahenkilöstö.

Henkilöstö

Ravintolassa toimii kaksi vakituista vuoropäällikköä ja osa-aikaisesti restonomipalvelujen päällikkö. Ravintolassa työskentelevällä henkilöstöllä on ammatti- ja restonomitutkinto. Henkilöstö vastaa päivittäin tiimiyrittäjien ravintolatyön ohjauksesta. Yksi ruokatuotannon lehtori ohjaa opetusresurssien mukaisesti tiimiyrittäjiä ravintolatyössä. Ravintolan henkilöstö ja kolme ammattiaineopettajaa hankkivat tiimivalmen-

tajataidot Tiimiakatemian koulutuksessa. Tiimivalmennustaidot tukevat uuden toimintamallin mukaista opiskelijoiden ohjausta.

Opiskelijat

Osuuskunnan perustaneet tiimiyrittäjäopiskelijat ovat valinneet ruoka- ja ravintolapalvelujen erikoistumislinjan restonomikoulutuksessa. Tiimiyrittäjäopiskelijoita on viisitoista henkilöä. He vastaavat Ravintolaidean työvoiman riittävydestä sopimuskauden ajan. Osuuskunnan ja JAMK:n välisessä sopimuksessa on määritelty kiinteä korvaus tehdystä työstä. Korvausta maksetaan osuuskunnalle vuoden 2012 alusta joulukuun 2012 loppuun saakka. Osuuskunta toimii Ravintolaideassa kaksitoista kuukautta. Opiskelijoiden tavoitteena on oppia vuoden ravintolatyöjaksolla ravintolatoimintaa, toiminnan logiikkaa sekä yrittäjyyden perustaitoja.

Opiskelijat toimivat ravintolan ammattinimikkeiden mukaisissa tehtävissä. Opiskelijat vaihtavat toimenkuvia keskenään kolmen kuukauden välein. Osuuskunta ei saa harjoittaa kilpailevaa toimintaa Ravintolaidean tiloissa.

Johtaminen

Ravintolaideassa on jaettu vastuu. Koulutuspäällikkö vastaa koulutukseen liittyvistä linjauksista ja resursseista. Opettajat vastaavat opiskelijoiden ammattiaineopettamisesta ja pedagogisesta ohjaamisesta opinnoissa. Restonomipalvelujen päällikkö vastaa Ravintolaidean taloudesta ja opiskelijoiden ohjaamisesta. Ravintolan vuoropäälliköt vastaavat opiskelijoiden päivittäisestä työn ohjaamisesta ja seuraavat taloutta. Tiimiyrittäjäopiskelijat vastaavat henkilöstöresursseista ravintolatyössä. Opiskelijoiden ohjaaminen, opettaminen, talouden ja koulutuksen johtaminen on jakautunut usealle henkilölle.

Talous

Ravintolaidean toiminta on arvonlisäverotonta. Osuuskunta on arvonlisäverovelvollinen. Ravintolaidean tavoitteena on harjoittaa normaalia liiketoimintaa. Tiimiyrittäjien toiminnan tavoitteena on oppia ravintolaliiketoimintaa ja yrittäjyyttä. Heidän tehtävänä on myös edistää ravintolan liikevaihtoa yhdessä henkilöstön kanssa.

Ravintolaidean budjetin laatii restonomipalvelujen päällikkö. Talousvastuu on restonomipalvelujen päälliköllä. Ravintolan tavoitteena on kattaa kulut saadulla liikevaihdolla. Talouden hallinnointi on vaikeaa.

Imago

Ravintolan imago muodostuu opiskelijoiden ja henkilöstön toiminnan mukaan. Tiimiyritysmalli viestittää uudistuneesta koulutusmuodosta. Imagon muodostumiseen vaikuttavat ravintolasta saatu palvelujen ja tuotteiden laatu, tilojen siisteys sekä henkilöstön ja opiskelijoiden asenne työhön. Onnistunut imago on tärkeä ravintolalle, koulutusosalalle sekä pääorganisaatiolle.

Tulevaisuus

Ravintolaideassa toteutettavan tiimiyritysmallin onnistumista on vaikea arvioida toiminnan alussa. Opiskelijat ovat innostuneita tekemään ravintola- ja kehitystyötä. Onnistumisen elementit koostuvat saumattomasta opetus- ja ravintolahenkilöstön yhteistyöstä sekä riittävästä opetuksen ja ohjauksen resursseista. Vastuut toiminnasta jakautuvat usealle henkilölle.

Osuuskuntamuotoisen tiimiyritysmallin toimivuutta kehitetään yhdessä opetuksen ja ravintolahenkilöstön kanssa. Riskien varhainen tunnistaminen ja niiden vähentäminen on tärkeää onnistumisen kannalta. Laadun varmistamisesta tulee vastata kaikkien ravintolassa työskentelevien henkilöiden. Liiketoiminnalla on mahdollisuudet kehittyä positiivisesti.

5.3.4 Oppimis-, tutkimus- ja kehittämistyöympäristö

Yleistä

Ravintolaidea toimii JAMK:n oppimis- tutkimus- ja kehitystyöympäristönä. Ravintolassa on koko ajan harjoittelijoita. Ravintolapalveluja tuottavat opiskelijat ja ohjaava ravintolahenkilökunta. Ravintolan liiketoimintaa, opiskelijoiden ohjausta, tutkimus- ja kehitystyötä tekevät yhdessä ravintolan henkilöstö, opettajat ja opiskelijat. Opettajat osallistuvat satunnaisesti ravintolatyöhön, mutta ovat aktiivisia toiminnan kehittäjiä

yhdessä ravintolahenkilöstön kanssa. Ravintolan henkilökunnalla on pedagoginen pätevyys. Opiskelijoita ohjataan yrittäjälähtöisesti. Ravintolatoiminnasta on laadittu kirjallinen toiminnankuvaus, josta ilmenee toiminnan keskeisimmät tehtävät, vastuut ja tavoitteet. Kuvauksessa on myös kirjattu laatukriteerit ja mittarit laadun seurannalle.

Asiakkaat

Ravintolapalvelujen asiakkaina ovat JAMK:n henkilöstöä ja opiskelijoita, lähialueen yritysten ja yhteisöjen henkilöstöä sekä yksityisiä ihmisiä. T&K&I:n toiminnan asiakkaita ovat lähialueen pk-yritykset ja valikoidut kansalliset yritykset ja työyhteisöt. Asiakaskunta muodostuu ravintolapalvelujen käyttäjistä, tutkimus- kehitystyön kumppaneista sekä koulutusasiakkaista. Tutkimus- ja kehitystyön yhteistyökumppaneiden ja koulutusten hinnoittelu määritellään sopimuksilla. Asiakkuuksien hallinnassa käytetään asiakkuusohjelmaa ja asiakasrekisteriä.

Henkilöstö

Ravintolaidean henkilöstöllä ja opettajilla on korkea ammattitaito ravintola- ja palvelualasta sekä opiskelijoiden ohjauksesta. Heitä koulutetaan suunnitelmallisesti ja he päivittävät ammattitaitoaan säännöllisillä työharjoittelujaksoilla kansallisissa ja kansainvälisissä opetus-, palvelu- ja ravintolatyöympäristöissä. Ravintolan henkilöstö ja opettajat vastaavat opiskelijoiden ohjauksesta oppimisympäristössä. He myös vastaavat yhdessä T&K&I toiminnan integroinnista ravintolaympäristöön ja yritysyhteistyöstä. Opettajat vastaavat tarvittavasta luokkamuotoisesta opetuksesta.

Opettajat ja ravintolahenkilöstö noudattavat Sivistystyönantajat Ry:n, yksityistä opetusalaa koskevaa työehtosopimusta. Opettajat noudattavat opettajien lukuvuoden kokonaistyöaika. Opettajien työaika lukuvuodessa on 1600 tuntia. Ravintolahenkilöstö noudattaa hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön kuukausityöaika ja se on tehtävästä riippuen tukipalveluhenkilöstöllä 163 tuntia kuukaudessa tai toimistohenkilöstöllä 152 tuntia kuukaudessa. (Kotivuori 2012.)

Erilaista työaikaa noudattavat, samassa työympäristössä toimivat henkilöt, joutuvat suhteuttamaan työaikansa samanlaisiin tehtäviin tarkasti. Resurssilähtöisen- ja tunti-työajan sovittaminen yhteisiin tehtäviin vaatii huolellista suunnittelua ja aikatauluissa pysymistä. Erilaisten työaikojen sovittaminen yhteen erityisesti projektityöskentelyssä ja ennakoimattomissa tilanteissa muodostuu haasteeksi.

Opiskelijat

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eri koulutusaloilta olevat opiskelijat hyödyntävät Ravintolaidean oppimisympäristöä soveltuvin osin. Harjoittelijat voivat tehdä opintoihinsa liittyviä kehitystehtäviä Ravintolaideaan. Kehitystehtävät voivat liittyä esimerkiksi liiketalouden, ohjelmistotekniikan, energiatekniikan, kuluttajapalvelujen, matkailun ja hyvinvoinnin alaan.

Restonomiopiskelijat ovat luontainen osa ravintolan oppimisympäristöä, jossa he harjoittavat ammatillista osaamistaan ja kehittävät ammattialaa kehitystehtävien ja projektitöiden kautta. Ravintolaharjoittelusta ei makseta palkkaa. Oppimisympäristötoiminnassa toimivat opiskelijat ovat mukana alueellisessa kehittämisverkostossa ja voivat siten vaikuttaa myös omaan työuraansa.

Johtaminen

Ravintolan operatiivisesta johtamisesta vastaa ravintolapäällikkö. Ravintolapäällikön esimies on koulutuspäällikkö. Koulutuksen resursseista ja toteutuksesta vastaa koulutuspäällikkö. T&K&I toiminnan johtajuutta ei ole ratkaistu. Tutkimus- ja kehitystehtävistä ravintolaympäristössä vastaa nimetty, ohjaava opettaja. T&K&I työhön osallistuvat opettajat, ravintolahenkilöstö ja opiskelijat.

Johtamisen organisaatio ei muutu nykyiseen malliin verrattuna. Ammattinimikkeiden tarkistuksia ja toimenkuvien päivittämistä tarvitaan. Johtaminen tapahtuu linjaorganisaatiossa.

Talous

Ravintolaidean liiketoiminta on arvonlisäverotonta. Ravintolan taloudesta vastaa ravintolapäällikkö. Ravintolapäällikkö laatii budjetin ja raportoi taloudesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä koulutuspäällikölle. Ravintolaidean taloudellinen tavoite on kattaa toiminnasta aiheutuvat kulut. Mahdollinen liikevoitto hyödynnetään ravintolan investointeihin. Matkailu- ja palvelut koulutusala sekä pääorganisaatio tukevat ravintolan investointitarpeita. Talouden seuranta on päivittäistä ja sitä tukee reaaliaikainen taloudenseurantaohjelma. Talouden kuukausiraportit tukevat ravintolan liiketoiminnan suuntia.

Imago

Oppimisen- tutkimuksen ja kehitystyöyksikkö noudattaa JAMK:n strategisia tavoitteita. Ravintolaidea haluaa olla osa Suomen parasta ammattikorkeakoulua. Ravintolaidean toiminnan kehittäminen luo pohjan olla toimialan edelläkävijä. Laadukas oppimisympäristö luo opiskelijoille erinomaiset ammatilliset tiedot ja taidot. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyö tukee palvelu- ja ravintola-alan pk-yritysten toiminnan kehittämistä. Toimiva yhteistyö pääorganisaation ja yhteistyöyritysten kanssa tukee opetuksen ja osaamisen edelläkävijän imagoa.

Tulevaisuus

Ravintolaidean toimintaa säätelee korkeakoulupolitiikka ja JAMK:n strategiset linjat. Ravintolaideassa on potentiaalisia mahdollisuuksia kehittyä uudenajan oppimisympäristöksi ja palveluliiketoimintaa harjoittavaksi tutkimusravintolaksi. Vallitseva Suomen taloustilanne vaikuttaa korkeakoulujen rahoitukseen. Uudistetun toimintamallin edellytyksenä ovat investoinnit ravintolan fyysiseen ympäristöön ja henkilöstön ammattitaidon edelleen kehittämiseen. Epävarmassa taloudellisessa tilanteessa investoinnit voivat muodostua toiminnan kehittämisen esteeksi.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Palvelujen vaikutusten arviointimenetelmän tulokset (PVA)

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyössäni päätutkimusmenetelmänä käyttämäni PVA:n avulla saatuja tutkimustuloksia. Analysoin tuloksia kolmen tutkimuskysymyksen näkökulmasta katsottuna.

Opinnäytetyön tutkimuksen tehtävänä oli vertailla erilaisia palvelujen tuottamisen malleja Ravintolaidean toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millä mallilla Ravintolaidean liiketoimintaa voidaan kehittää kannattavammaksi. Toisena tavoitteena oli selvittää millä mallilla opiskelijoiden osaamista saadaan kehitettyä parhaaksi mahdolliseksi oppimisympäristöharjoittelussa. Kolmantena tavoitteena oli selvittää kuinka saadaan yhteistyö pääorganisaation kanssa ravintola-, ja oppimisympäristötoimintaa paremmin tukevaksi.

Tämän luvun lopussa esittelen yhden tutkimustuloksena syntyneen toimintamallin Ravintolaideaan. Perustelen mallin valintaani ennen toimintasuunnitelman kuvausta.

6.1.1 Nykyinen toimintamalli

Nykyinen malli liiketoimintana

Ravintolaideassa on ollut koko toiminta-ajan taloudellisia haasteita. Talouden heikkoon tilaan ovat vaikuttaneet liikevaihdon heikko kehitys suhteessa toiminnan kasvaaviin kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin. Liikevaihdon kehitys on jäänyt vähäiseksi, koska ravintolapalveluja ei ole markkinoitu juuri lainkaan. Ravintolapalvelujen markkinointia ei ole nostettu pääorganisaatio tasolla strategisesti merkittäväksi tehtäväksi.

Ravintolapalvelujen markkinointi on koettu haasteelliseksi JAMK:ssa, koska ulkoisen markkinoinnin asema koulutusorganisaation palveluliiketoiminnassa on määrittelemättä. Selkeää vastausta ei ole muodostunut kysymykseen: voiko Ravintolaidea markkinoida avoimesti palveluitaan niin, että se ei asetu normaaliin kilpailuasemaan

muiden alueen ravintoloitsijoiden kanssa. Sama kysymys voidaan asettaa myös toisin: voidaanko koulutusorganisaation ja yritysliiketoiminnan välille asettaa normaali liiketoiminnan kilpailutilanne markkinoimalla palveluita tasavertaisesti?

Ravintolaidean liiketoiminnasta on ollut koulutusyksikössä eriäviä näkemyksiä. Opetuksessa painotetaan opiskelijoiden kädentaitoja ja palveluosaamista ja ravintolan toiminnan logiikan hahmottamista ravintolaympäristössä. Johdon näkökulmasta katsottuna ravintolatoiminta nähdään palveluliiketoimintana, jonka tavoitteena on saavuttaa asetetut taloudelliset tavoitteet. Oppimisympäristön ja kannattavan ravintolaliiketoiminnan yhteen sovittamisessa on ollut suuria haasteita.

Restonomiopiskelijoiden oppimis- ja harjoittelutehtäviin ei ole integroitu ravintolan liiketoimintatehtäviä niin, että ne tukisivat opiskelijan osaamisen kehittymistä. Ravintolaympäristössä harjoittelut ovat painottuneet ravintolatoimintaan perehtymiseen, käytännön töiden harjoitteluun ja esimiestaitojen harjoitteluun. Esimiesharjoittelussa opiskelijoilla on ollut merkittäviä haasteita hahmottaa talouden merkitystä osana ravintolan esimiestyötä.

Ravintolahenkilöstöllä on ollut tavoitteena tehdä ravintolaliiketoimintaa siten, että toiminnasta aiheutuneet kulut katetaan liikevaihdolla. Tavoite on ollut pitkäaikainen, mutta sen saavuttamiseksi on onnistuttu heikosti. Ravintolan kiinteät ja muuttuvat kulut ovat kasvaneet siinä määrin, että saavutettu liikevaihto ei kata kuluja. Voidaan myös sanoa, että liikevaihto ei ole kehittynyt riittävästi kattaakseen kasvaneet kulut.

Nykyinen malli opiskelijoiden osaamisen kehittäjänä

Ravintolan henkilöstökulut ovat olleet kasvussa samassa suhteessa kuin opiskelijoiden harjoittelutunnit ovat vähentyneet. Opiskelijoiden harjoittelukerrat ovat vähentyneet ja ajallisesti lyhentyneet. Opiskelijoiden harjoittelujaksot on koettu pääsääntöisesti hyväksi opiskelijoiden keskuudessa. Opiskelijat, joilla ei ole aikaisempaa työkokemusta ravintola-alalta, ovat kokeneet harjoittelujaksot merkitykselliseksi. Ammattitaustan omaavat harjoittelijat ovat kritisoineet perusharjoittelunjaksojen yksipuolisuutta. Esimiesharjoittelut on koettu pääsääntöisesti ammattitaitoa kehittäväksi harjoittelujaksoiksi.

Ravintolaidean harjoittelujaksot on koettu opiskelijapalautteiden mukaan melko irrallisiksi osaksi restonomiopintoja. Opiskelijapalautteiden mukaan he kokevat, että oppimisympäristöharjoittelussa tulisi olla enemmän integroituna opiskeltavia asioita. Opintojen integrointi auttaa opiskelijoiden mukaan hahmottamaan paremmin toiminnan kokonaisuutta ja edistäisi oppimista.

Nykyinen malli osana JAMK-konsernia

Ravintolaidean nykyinen toimintamalli ei ole pystynyt uudistumaan koulutuksen ja liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna riittävästi. Ravintolan talouden haasteet ovat liittyneet kasvaviin käyttökuluihin, sekä liikevaihdon vähäiseen kehitykseen. Oppimisympäristön hyödyntäminen osana restonomin oppimisprosessia on jäänyt vähäiseksi. Ravintolatoiminta on ollut viimevuosina lähinnä normaalia liiketoimintaa, jonka talous on ollut heikko. Ravintolan investoinnit ovat olleet korvausinvestointeja.

Tilanteen muuttumattomuus ja ravintolan taloudelliset tappiot ovat aiheuttaneet toiminnan uudelleen tarkastelun johdossa. Ravintolatoiminnan kehityskokouksessa tammikuussa 2011 hallintojohtaja esitti yrittäjyysopintojen soveltamista Ravintolaidean oppimisympäristötoimintaan. Yrittäjyysosaaminen tukee nuorten työllisyyttä sekä parantaa uramahdollisuuksia työelämässä. (Jääskö 2011.) Ravintolaidean oppimisympäristön toimintamalliin on esitetty myös JAMK:n strategian profiilikuvauksen mukaisesti yrittäjyyden toimintamallia. Yrittäjyysmallin soveltaminen ravintolaliiketoimintaan tukee JAMK:n profiilikuvauksessa nostettua yrittäjyyden edistämistä koulutuksessa. (Halttunen 2011.)

6.1.2 Ulkoistetut ravintolapalvelut

Ulkoistetut ravintolapalvelut liiketoimintana

Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ulkoistetuilla ravintolapalveluilla yritystä, joka tuottaa ravintolapalvelut JAMK:sta riippumattomana toimijana. Tässä mallissa ravintolapalvelujen tuottaja on yksi kustannuspaikka, joka toimii kansallisella tasolla toimivan pääorganisaation alaisuudessa. Ulkoistetun ravintolapalvelumallin olen valinnut tutkimuksen palvelujen tuottamisen vaihtoehdoksi, koska tästä on keskusteltu matkailu

ja palvelut koulutusyksikössä yhtenä vaihtoehtona tuottaa restonomiopiskelijoiden oppimisympäristöharjoittelut. Ulkoistettujen ravintolapalvelujen toiminnan kuvauksessa olen hyödyntänyt omaa työkokemusta sekä ravintolapalvelujen tuottajien kanssa käytyjä keskusteluja ravintolaliiketoiminnasta.

Ulkoistettu ravintolapalveluyrittäjä on asettanut toiminnalleen liiketaloudelliset tavoitteet, joita se seuraa ja kehittää koko toiminnan ajan. Kannattava palveluliiketoiminta on ulkopuolisen yrittäjän ensisijainen tehtävä. Ravintolapalveluyrittäjä vastaa yksin liiketoiminnan kehittämisestä ja varmistaa yhteistyösopimuksella neuvotteluasemansa vuokranantajan kanssa. Ravintolayrittäjä asettaa liiketaloudelliset tavoitteet vuosibudjettia laadittaessa. Tavoitteiden saavuttamiseksi palveluita markkinoidaan avoimesti markkinointisuunnitelman mukaan. Olemassa olevien asiakkaiden merkitys liiketoiminnalle on tärkeää ja siksi siitä pidetään hyvää huolta asiakkuusohjelman tukemana. Asiakkaiden palautteet ja toiveet ravintolatoimintaa kohtaan ovat oleellinen osa kokonaislaadun kehittämistä. (Hänninen 2002 – 2006.)

Ulkoistetut ravintolapalvelut oppimisympäristönä

Ravintolapalveluyrittäjä tarjoaa Ravintolaideaan opiskelijoille mahdollisuuden harjoitteluun rahallista korvausta vastaan. Harjoitteluajan kustannukset maksaa JAMK. Opiskelijat eivät saa harjoittelusta palkkaa. Opiskelijoille voidaan tarjota rajoitettu määrä harjoittelupaikkoja. Harjoittelutehtävät tukevat ravintolan toimintaa ja harjoittelijoille voidaan antaa vastuuta työstä. Harjoitteluja ohjaa koulutuksen puolesta JAMK:n harjoitteluvastaava. Ravintolahenkilöstö vastaa opiskelijoiden ohjauksesta ravintolatyössä.

Ravintolayrittäjän laskutushinta on kuvitteellinen. Hinnan muodostuminen perustuu arvioon korvauksesta, jonka ravintolayrittäjä haluaa korvaukseksi ammattimaisesta opiskelijoiden ohjaustyöstä. Ravintolayrittäjä laskuttaa ohjaustyöstä JAMK:ia 110,70 euroa jokaisesta ravintolassa suoritetusta opintopisteestä. Yksi opintopiste on 27 tuntia ja ohjaukustannus yhtä tuntia kohden on 4,10 euroa. Matkailu ja palvelut koulutuslalla opintopisteen hinnaksi on laskettu 88,13 € vuonna 2008. Arvonlisäveron lisäys (23 %) ja pienen kustannustarkistuksen mukaan koulutuksen opintopis-

teen arvo on 110,70 €. Huomioitavaa on, että ulkopuolinen yrittäjä maksaa arvonlisäveroa.

Ohjaustyöhön sitoutunut ravintolayrittäjän ja JAMK:n keskinäisessä sopimuksessa asetetaan ohjaukselle ammattitaitovaatimuksia. Yrittäjä sitoutuu tarjoamaan sopimuksessa määritellyn tasoista oppilaan ohjausta.

Selvitystyön tuloksena keväällä 2009 kaksi ravintolapalveluja tuottavaa ketjuyrityksen edustajaa kertoivat, että heillä ei ole rakennettu mallia ravintolaliiketoimintaan, joka toimii samalla koulutusalan oppimisympäristönä. Kysymys oli ajankohtainen, kun selvittiin ulkopuolisen ravintolayrityksen mahdollisuutta tuottaa palveluja ja samalla harjoittaa opiskelijoiden ohjausta JAMK:n tarjoamissa ravintolatiloiissa. Tähän tietoon viitaten voidaan olettaa, että ravintolayrittäjän laskutusperiaate on perusteltua. (Partanen 2009.)

Ravintolayrittäjä määrittelee harjoittelijoille valintakriteerit, joilla kuvataan harjoitteluun valittujen opiskelijoiden taso. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että liiketoimintaa harjoittavat ravintolat ottavat harjoitteluun opiskelijoita, jotka täyttävät ravintolan valintakriteerit. (Kotkavuori 2011.) Tutkimustulos ei ota kantaa siihen, miten ja missä heikotasoiset opiskelijat saavat tarvittavaa ammattitaitoa tukevaa harjoittelua.

Ulkopuolinen ravintolapalveluyrittäjä varmistaa oman liiketaloudellisen tavoitteensa. Ravintolassa tapahtuva opiskelijoiden ammattimainen harjoittelun ohjaus edellyttää yritykselle tuloja, jotka kattavat siitä aiheutuneet kustannukset. Tutkimustuloksen perusteella ei voida varmasti sanoa, onko laskelmassa käytetty opintopisteen laskuttava hinta oikea. Tutkimustuloksen perusteella voidaan pitää melko varmana, että opiskelijoiden opintoihin kuuluva pakollisen harjoittelun ulkoistaminen ravintolayritykseen maksaa rahaa. Kustannuksen muodostumiselle on myös perusteluja siitä, että ammattimainen ja JAMK:n määrittelemien tavoitteiden mukainen ohjaustyö vaatii normaalin työpaikkaharjoitteluun nähden enemmän osaamista. Ohjaustyön ammattihenkilöstön rekrytointi, sekä heidän ammattitaidon ylläpito aiheuttaa ylläpi-

tokuluja. Yrittäjä ei voi tästä syystä johtuen hinnoitella ohjaustyön kuluja vähäiseksi. (Partanen 2009.)

Ulkoistetut ravintolapalvelut pitävät määräysvallan liiketoimintaan itsellään. Ydintehdävää ei voida vaarantaa heikoilla sopimusehdoilla. Ravintolayritys määrittelee itse henkilöstön ja heidän ammattitaitovaatimukset. Yritys kantaa liiketoiminnan riskit ja hyödyntää liikepaikan tehokkaasti. Yritystoiminnassa satsataan palvelujen ja tuotteiden laatuun. Pääorganisaation tukipalvelut tukevat ravintolatoimintaa määrätietoisesti. Tutkimuksen perusteella ei voida sanoa tarkasti mitä oppimisympäristöohjaus tulee maksamaan ja kuinka yhteistyö tulisi tukemaan opiskelijoiden oppimisympäristöharjoittelua. Tämän mallin mahdolliseen toteutumiseen vaikuttavat yrittäjän motiivit ohjaustyöhön ja siitä saatavaan taloudelliseen hyötyyn. JAMK:lla on riski ulkoistetun oppimisympäristön oppimisen laadusta suhteessa restonomiopiskelijan oppimistavoitteisiin. Tutkimukseen ei ole saatu riittävästi tietoa riskien todellisuudesta.

Ulkoistetut ravintolapalvelut osana JAMK-konsernia

Ulkopuolinen ravintolapalveluja tuotava yritys vastaa koko liiketoiminnastaan itsenäisesti. Ravintolayritys sitoutuu JAMK:n kanssa yhteistyösopimukseen, jossa määritellään sopijapuolten kesken vastuut ja valtuudet. JAMK ei ole ravintolaliiketoiminnasta vastuussa. Sopimuksen luonteesta riippuen JAMK:lla voi olla sitoumuksia ravintolan laitteiden hankintaan ja ylläpitoon liittyen. Kiinteistön omistajalla on vastuu ravintolan tilojen kunnosta ja niiden korjauskuluista.

Ulkoistetut ravintolapalvelut eivät vaikuta JAMK:n konsernin toimintaan oleellisesti. Ravintolapalvelujen tuottajalla ei ole vaikutusvaltaa restonomikoulutuksen sisältöön. JAMK:n konsernilla ei ole vaikutusvaltaa ravintolapalvelujen tuottajan liiketalouteen eikä ravintolan imagoon. Yhteisellä sopimuksella voidaan määritellä sellaisia asioita, jotka eivät vaaranna ravintolan, eikä JAMK:n ydintoimintaa.

6.1.3 Opiskelijoiden tiimiyrittäjämalli

Tiimiyrittäjämalli liiketoimintana

Tiimiyrittäjämallissa ravintolapalvelut tuottavat ruoka- ja ravintolapalvelujen suuntautumislinjan valinneet restonomiopiskelijat. Restonomiopiskelijat ovat tiimiyrittäjiä (15 hlö), jotka muodostavat osuuskunnan. Tiimiyrittäjien tavoitteena on hankkia yritystoiminnalla rahaa osuuskunnalle. Opiskelijat perustavat osuuskunnan opintojen alkuvaiheessa.

Tiimiyrittäjäopiskelijat opiskelevat ensimmäisen lukukauden perusopintoja pääsääntöisesti luokkamuotoisessa opetuksessa. Orientaatioajan jälkeen tiimiyrittäjät siirtyvät Ravintolaideaan tekemään ravintolatyötä ja kehittämään toimintaa. Tiimiyrittäjien pedagogisesta valmentamisesta ravintolatyössä vastaa nimetty opettaja. Käytännön työssä heitä valmentavat päivittäin ravintolahenkilöstö ja opettaja varatun resurssin mukaan.

Tiimiyrittäjät ovat sitoutuneet tuottamaan ravintolapalvelut sopimuksessa määritellyn tavan mukaan. Korvaukseksi työstä maksetaan palkkaa, joka on määritelty sopimuksessa. Tiimiyrittäjät tuottavat ravintolapalveluja yhden kalenterivuoden. Tiimiyrittäjien oppimistavoitteena ravintolaympäristössä on oppia tekemisen ja havainnoinnin kautta yrittäjyyttä, ravintolaliiketoimintaa sekä kehittää ravintolapalveluja. Tiimiyrittäjien keskeisimpiä tehtäviä ovat markkinointi, tuotekehitys, ravintolan iltatoiminnan aktivointi sekä talouden seuranta ja kehittäminen. Tiimiyrittäjillä ei ole Ravintolaideasta taloudellista vastuuta. Talousvastuu on restonomipalvelujen päälliköllä.

JAMK on vastuussa oppimisympäristötoiminnasta ja kantaa taloudelliset riskit. Ravintolan taloutta seurataan tiimiyrittäjistä, opettajasta ja ravintolanhenkilökunnasta muodostuneessa johtoryhmässä. Johtoryhmässä käsitellään muun muassa talouteen, tuotteisiin, palveluihin sekä oppimiseen vaikuttavia asioita. Johtoryhmässä tehdään toimintaan vaikuttavia päätöksiä. Talouteen liittyvissä päätöksissä on mukana restonomipalvelujen päällikkö. Ravintolaidean talouden seuranta on haasteellista, koska ravintolan toimintaan vaikuttaa monta opiskelijaa ja yhteiset toimintamallit eivät ole

vakiintuneet. Tiimiyrittäjämallin kannattavuutta ei voida tutkimustulosten perusteella arvioida luotettavasti.

Tiimiyrittäjämalli osaamisen kehittäjänä

Tiimiyrittäjämalli on perustettu palvelujen tuottamisen- ja johtamisen koulutusohjelman, ruoka- ja ravintolapalveluihin erikoistuvien opiskelijoiden yrittäjyysosaamista tukeväksi koulutukseksi. Tiimiyrittäjämalli on uusi koulutusmuoto, jossa yhdistyvät tekemällä oppiminen ja teoriaopinnot. Tästä mallista ei ole JAMK:n restonomiopiskelijoilla aikaisempaa kokemusta. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.)

Opiskelijat oppivat opintojen alussa yritystoiminnan perustamisen. Ruoka- ja ravintolapalveluihin erikoistuvat opiskelijat perustavat osuuskunnan. Osuuskunnassa toimivat opiskelijat ovat tiimiyrittäjiä. Tiimiyrittäjät opiskelevat ammattiaineita sekä teoriassa, että käytännössä. Opiskelijat saavat opintopisteitä ravintolatyöskentelystä. Tutkimustuloksista ei ole saatavilla tietoa, mitä opintoja sisältyy ravintolatyöskentelyyn.

Tiimiyrittäjäopiskelijat harjoittelevat ravintolaympäristössä ravintola-alan keskeisiä ammattitehtäviä. Tehtävät ovat; ravintolapäällikkö, markkinointipäällikkö, talouspäällikkö, keittiöpäällikkö, tarjoilija ja kokki. Tehtävänimikkeet vaihtuvat kolmen kuukauden välien. Tavoitteena on, että jokainen opiskelija saa olla ainakin yhdessä päällikön tehtävässä. Tehtävissä harjoitellaan ammattinimikkeelle tyypillisiä taitoja ja vastuunottoa.

Tiimiyrittäjyyden keskeisenä tavoitteena on oppia yrittäjyyttä ravintolaliiketoiminnan oppimisympäristössä. Yrittäjyysopinnoilla halutaan tarjota opiskelijoille mahdollisuus oppia tiimimallilla yrittäjyyttä ja edistää heidän urakehitystään palveluliiketoiminnan työpaikoissa. Toimintamallin soveltamisesta restonomiopintoihin ja ravintolaympäristöön ei ole JAMK:ssa aikaisempaa kokemusta. Mallia kehitetään kokemuksen pohjalta.

Tiimiyrittäjämalli osana JAMK-konsernia

Tiimiyrittäjämalli on syntynyt JAMK:n johdon tavoitteesta kehittää restonomien koulutusta. Koulutusmallin muutos on osa JAMK:n strategiaa. Strategiset painopisteet ovat

oppimisen laadun kehittäminen, yrittäjyyden edistäminen ja kansainvälisyys. Uudessa mallissa toteutuvat erityisesti oppimisen laadun kehittäminen ja yrittäjyyden edistäminen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2010 - 2015.)

Valitsin tiimiyrittäjämallin tutkimukseni yhdeksi vaihtoehdoksi, koska se on ideoitu JAMK:n ylemmän johdon taholta ja se vaikutti mielenkiintoiselta (Vaihtoehto V2). Tiimiyrittäjämalliin on otettu Tiimiakatemia tradenomikoulutuksesta. Uuteen koulutusmalliin on otettu mukaan lisää liiketoiminnan tehtäviä vahvistamaan restonomikoulutuksen talousosaamista. Ruoka- ja ravintolapalveluihin sovellettu malli on uusi ja siitä ei ole vastaavaa mallia muualla Suomessa.

Tutkimustulokset eivät anna suoraa vastausta ravintolaliiketoiminnan kehittymiselle. Lisääntyneen työntekijöiden määrä ja jaettu vastuu ravintolatoiminnan kehittämisessä voi ennakoida liikevaihdon kasvua, jos työtä tehdään osaavasti. Jaettu vastuu voi myös heikentää ravintolatoiminnan kehittämistä, jos kehitystyötä ei johdeta yhteistyöllä ja ammattitaidolla. Toiminnan pilottivaihe elää alkumatkaa, josta tutkimustulosten perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä vielä oppimisen laadusta. Tiimiyrittäjämalli tukee pääorganisaation strategisia tavoitteita.

6.1.4 Oppimis-, tutkimus-, ja kehittämistyöympäristö (OTK- ympäristömalli)

OTK-ympäristömalli liiketoimintana

Ravintolaidea toimii JAMK:n oppimis- tutkimus- ja kehittämistyöympäristönä. Opiskelijat ovat eri vuosikurssien restonomiopiskelijoita. Ravintolapalvelut tuottavat restonomiopiskelijat osana opintojen ravintolaharjoittelua. Mukana tuotannossa on ravintolan henkilökuntaa 2 - 3 henkilöä sekä ohjaavia opettajien resurssien mukaan. Ravintolaharjoittelusta ei makseta opiskelijoille palkkaa, vaan he saavat opintopisteitä suoritetuista harjoittelujaksoista. Ravintolahenkilöstön ja liiketoiminnassa mukana olevien opettajien palkat maksetaan Ravintolaidean kustannuspaikalta.

Ravintolaideassa harjoitetaan ravintolaliiketoimintaa toimitiloja tehokkaasti hyödyntäen. Ravintolaliiketoiminnan kannattavuudesta ei voida tehdä tutkimustulosten perusteella johtopäätöksiä, koska toimintamallista ei ole tehty laskelmia. Liiketoimin-

taan kuuluvat Ravintolaidean ravintolapalvelut, ulkopuolisille ravintola- ja palvelualan yrityksille ja yhteisöille suunnatut täydennyskoulutukset sekä T&K&I-tehtävät kansallisille pk-yrityksille ja yhteisöille. Liikevaihto on tällä mallilla suurempi kuin yksistään ravintolaliiketoiminnasta syntyvät tuotot.

Liiketoiminnan laajentamisen tavoitteena on tuottaa JAMK:lle lisää palveluliiketoiminnan tuottoja. Tuotoilla voidaan kattaa ravintolaympäristön tarvittavia investointeja. OTK-ympäristössä harjoitettavalla liiketoiminnalla tuetaan myös JAMK:n T&K&I:n toimintaperiaatteita tuottaa uutta työ- ja elinkeinoelämässä sovellettavaa osaamista, tietoa ja innovaatioita. OTK-ympäristön toimintamalli voi vastata kysyntä-lähtöiseen pk- yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön ja edistää korkeakouluopinnoilla opiskelijoiden yrittäjyyttä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun TKI- toiminnan periaatteet.)

OTK-ympäristömalli osaamisen kehittäjänä

OTK -ympäristössä toimii pääsääntöisesti restonomiopiskelijoita. Muiden koulutusalien opiskelijat voivat soveltuvin osin tehdä tutkimus- ja kehitystehtäviä ravintolaympäristössä. Opiskelijoiden tehtävät voivat olla mm. ohjelmisto- ja energiatekniikkaan liittyvää, liiketalouden, kuluttajapalvelujen, matkailuun sekä palvelumuotoiluun liittyviä tehtäviä. Tehtävien tavoitteena on kehittää Ravintolaidean toimintaa ja tarjota opiskelijoille työpaikan autenttisia kehitystehtäviä.

Restonomiopiskelijat voivat tehdä OTK-ympäristössä perusharjoitteluja ja ammattitaitoa syventäviä esimiesharjoitteluja. Harjoitteluajat on huomioitu opetussuunnitelmissa, siten että ne tukevat opiskelijoiden opintojen edistymistä. Ravintolaideassa tapahtuvat ravintolaliiketoimintaan ja ammattialaan painottuvat tutkimus- ja kehitystehtävät luovat opiskelijoille mielenkiintoisen ja oppimista edistävän toimintaympäristön. Opiskelijoita ohjaavilla työntekijöillä on pedagoginen pätevyys. Opetuksen, ohjauksen ja T&K&I toiminnan laadusta vastaavat vahvan ja nykyaikaisen ammattitaidon omaavat opettajat ja ravintolahenkilöstö.

OTK-oppimisympäristöön on integroitunut laajasti restonomikoulutukseen kuuluvia opintoja. Oppimisympäristössä toimii uusi koulutusmalli, jossa hyödynnetään val-

mentavaa pedagogiikkaa. Oppimisympäristötoiminnassa painottuu yrittäjyysopinnot sekä ravintola-alan korkeatasoinen kehitysoosaaminen.

OTK- ympäristömalli osana JAMK-konsernia

OTK-ympäristömallissa tuetaan JAMK:n strategian mukaista tavoitetta olla Suomen paras AMK kilpailukykyisen osaamisen kehittäjänä, sekä toimia Suomen yrittäjälähtöisimpänä korkeakouluna. Strategian mukainen toiminta Ravintolaidean oppimisympäristössä nivoo yhteen konsernin ja koulutusalan tavoitteet. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2015.)

OTK-ympäristömalli tarjoaa mahdollisuuden restonomikoulutuksen uuden tason korkeakoulumaiseen toimintaan sekä uuden oppimisympäristömallin. OTK-ympäristömalli edellyttää konsernin tasolla taloudellisia resursseja ympäristön kunnostamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Toimintamallin rakentaminen vaatii aikaa ja erityisesti konsernin vahvan tuen toteutuakseen.

Ammattikorkeakoulut elävät nyt muutoksen aikaa. Ammattikorkeakoulujen opiskelupaikkojen vähennykset ja rahoituksen leikkaukset asettavat haasteita myös pääorganisaatiolle. Uuden toimintamallin rakentaminen ravintolan oppimisympäristöön saattaa muodostua vaikeaksi. Haaste voidaan kääntää myös kilpailueduksi, jolla erotetaan muista vastaavista toimijoista toteuttamalla uutta pedagogiikkaa, tehdä ammattialan T&K&I-toimintaa sekä harjoittaa vastuullista liiketoimintaa korkeakoulun oppimisympäristössä.

Tämä OTK-ympäristömalli muotoutui palvelujen vaikutusten arviointimenetelmän tuloksena. Valitsin tämän OTK-ympäristömallin tutkimuksen yhdeksi vertailtavaksi vaihtoehdoksi, koska se kiehtoi minua erityisesti oppimisympäristön kehittämisen näkökulmasta (Vaihtoehto V3). Tutkimustulosten pohjalta esitän, että uudessa mallissa yhdistyy T&K&I-toiminta, joka on JAMK:lle strategisesti merkittävää. Aikaisemmin T&K&I-toimintaa ei ole integroitu Ravintolaidean oppimisympäristöön. Toimintamallin muutoksen myötä Ravintolaideassa tarjotaan koulutuspalveluja alan yritysten ammatillisiin koulutustarpeisiin. Koulutuspalvelut ja T&K&I-toiminta tuo lisää

liikevaihtoa JAMK:lle, jota tarvitaan kattamaan koulutukseen kohdistuvien leikkauksien aiheuttamaa vajetta.

OTK-ympäristömalli syntymiseen vaikutti Laurean ammattikorkeakoulun, ravintola Bar Laurean malli tehdä laajaa tutkimus- ja kehitystyötä osana ravintolatoimintaa. Kehittämäni malli eroaa Bar Laurean mallista liiketoimintatavoitteissa. OTK-ympäristömallin tavoite on tuottaa liikevaihtoa niin, että sen ylijäävästä osasta voidaan tehdä oppimisympäristön investoinnit suunnitelmallisesti. Suunnitelmalliset investoinnit tukevat ympäristön korkeatasoista toimintaa. (Vakkuri 2011.)

PVA tutkimusmenetelmässä kuvatut vaihtoehtoiset palvelujen tuottamisen mallit; Tiimiyrittäjämalli (V2) ja OTK-ympäristömalli (V3), voivat olla JAMK:n kansainvälisyysstrategian toteuttamisen malleja. Tiimiyrittäjyyden mallissa (V2) voidaan huomioida kansainväliset ammattialan kouluttajavaihdot yhteistyökumppaneiden kesken. Kouluttajavierailuilla voidaan tarjota kansainvälistä ammattialan tietoutta sekä kehittää kielitaitoa osana opintoja. OTK-ympäristömallissa voidaan huomioida kansainväliset opiskelijavaihdot sekä kouluttajavaihdot. Kansainvälinen ammattialan koulutus tukee kielitaidon kehittymistä sekä kehittää ammatillista osaamista kansainvälisissä ruoka- ja ravintolapalvelutaidoissa.

6.2 Ravintolaidean toimintasuunnitelma

Tutkimustulosten perusteella olen päätenyt esittämään Ravintolaidean uudeksi palvelujen tuottamisen malliksi OTK-ympäristömallin (oppimis-, tutkimus- ja kehittämissyöympäristö). Perustelen valintaani sillä, että se edustaa JAMK:n strategian mukaista toimintaa ja mallissa on mahdollisuus profiloitua kansallisesti ja jopa kansainvälisesti merkittäväksi oppimis-, tutkimus ja kehittämissyöympäristöksi. Toimintamallin haltuunotto edellyttää taloudellisia resursseja ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Nämä vaativat aikaa, mutta samalla myös muutoksesta aiheutuvat kulut kohdistuvat tasaisemmin pidemmälle ajalle. OTK-ympäristömalli on myös riittävän rohkea muutoksen malli, jonka haltuunotto ei mahdollista vanhaan toimintamalliin palaamista.

OTK-ympäristömallin tinkimättömänä tavoitteena on tarjota opiskelijoille korkeakoulutasoista koulutusta vastuullisesti uudistetuilla opetus- ja toimintamalleilla.

Kuvaan tässä luvussa Ravintolaideaan OTK-ympäristömallille soveltuvan toimintasuunnitelman lyhyesti. Toimintasuunnitelmassa käsitellään keskeisimpiä asioita, joita tulee ottaa huomioon tämän mallin mukaisessa liiketoimintasuunnitelmassa. Toimintasuunnitelmasta saa tukea mallin edelleen kehittämiseksi ja ideoita keskeisiin muutostarpeisiin toimintaympäristössä.

Olen toimintasuunnitelman laadinnassa hyödyntänyt ravintolaliiketoiminnan suunnitteluun kirjoitettua kirjaa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 42 – 118.)

6.2.1 Toiminta-analyysi

Ravintolaidea toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu ja palvelut koulutusohjelman alaisuudessa. Ravintola sijaitsee lähellä Jyväskylän keskustan tuntumaa, Lutakon modernilla liiketoiminta- ja asutusalueella.

Ravintolaidean keskeisenä toiminta-ajatuksena on toimia restonomiopiskelijoiden autenttisenä työelämän oppimis-, tutkimus ja kehittämissympäristönä (OTK-ympäristömalli). Ravintolaideassa tuotetaan ravintola- ja palvelualan ammattilaisille täydennyskoulutusta ja tehdään T&K&I-työtä alueellisten ja kansallisten pk-yritysten kanssa. Ravintolapalvelut suunnataan lähialueen yritysten ja julkisen alan työntekijöille, alueen asukkaille, opiskelijoille sekä yksityisille henkilöille.

Ravintolaidea toimii Jyväskylän talousalueella ja on tunnettu hyvästä palvelusta ja laadukkaista tuotteista. Ravintolaideassa työskentelevät opiskelijat ja henkilöstö tapaa lähialueen yrittäjiä ja verkostoituvat heidän kanssaan. Ravintolaideassa harjoitetaan vastuullista liiketoimintaa.

6.2.2 Strategiset ratkaisut, liikeidea ja tavoitteet

Ravintolaidea on integroitunut osaksi Suomen parasta ammattikorkeakoulua, jolla on vahvaa näyttöä koulutuksen laadusta ja yrittäjyyden edistämisestä ruoka-, ravintola- ja palvelualalla. Ravintolaidean toimintaa on kehitetty sekä ympäristöllisesti, että

koulutuksellisesti. OTK-ympäristömallissa on huomioitu JAMK:n strategisia tavoitteita, T&K&I-strategian tavoitteita sekä pedagogisen strategian tavoitteita. OTK-ympäristömalli ja restonomikoulutus ovat integroituneet luonnolliseksi osaksi uudistettua koulutusta.

Ravintolaidean liikeideana on tuottaa lounas-, kahvio- ja kokouspalveluja ja tilaustarjoilupalveluja asiakkaiden erilaisiin juhlatilaisuuksiin. Asiakkaina ovat lähialueen työpaikkojen työntekijät, alueen asukkaat, opiskelijat sekä yksityiset henkilöt.

Lounas-, kahvio ja kokouspalvelut tuotetaan päivisin. Tilaustarjoilupalvelut tuotetaan pääsääntöisesti iltatilaisuuksina. Tarjottavat tuotteet koostuvat mahdollisimman pitkälle suomalaisista raaka-aineista ja makuihin soveltuvista juomista. Juomatuotteissa suositaan kotimaisia erikoisoluita. Viinien ja muiden alkoholien valinnassa suositaan kestäväkehityksen mukaisia tuotevalintoja. Ravintolaidean liikeideaan kuuluu pohjoismaisen gastronomian vaaliminen.

Ravintolaidean toiminnan tavoitteena on harjoittaa vastuullista liiketoimintaa sekä toimia OTK-ympäristönä opiskelijoille ja pk-yrityksille. Hyvin suunniteltujen toimintaprosessien toteuttaminen käytännötoiminnassa tukee koulutusta ja alueellista kehitystyötä ruoka-, ravintola- ja palvelualojen toimintakentillä.

OTK-ympäristömallin arvoja ovat:

- vastuullinen yrittäjäyys
- toiminnan laatu
- luovuus
- tekemällä oppiminen

OTK-ympäristömallin visio on:

- Olemme Suomen parhaan ammattikorkeakoulun merkittävä koulutusala. Toimimme kansallisena edelläkävijänä ravintola-alan moniosaajien koulutuk-

sessä. Olemme arvostettuja koulutuksen laadusta, yrittäjyyden edistämisestä sekä tuloksellisesta tutkimus- ja kehittämistyöstä palvelualoilla.

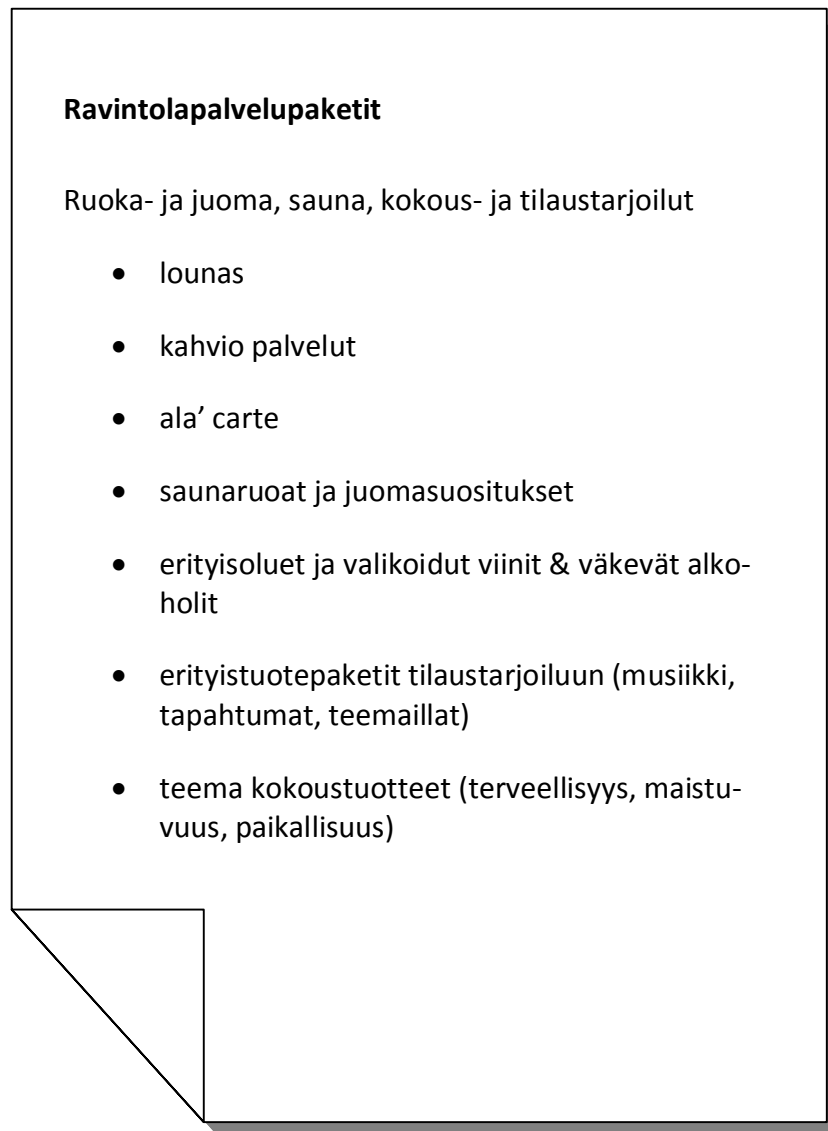
6.2.3 Kohderyhmä- ja kilpailutilanneanalyysi

Ravintolaidea tavoiteltavat asiakasryhmät ovat yritysten ja yhteisöjen työntekijät sekä yksityiset asiakkaat, jotka käyttävät tilaustarjoilupalveluja. Päivä- ja iltapalveluja käyttävät asiakkaat ovat työssä käyviä, hyvin toimeentulevia aikuisia. Tavoiteltavia asiakkuuksia ovat vakavaraiset yritykset ja yhteisöt, joilla on tarvetta edustus- ja tilaustarjoilupalveluille.

Jyväskylän Lutakon alueella on tarjontaa lounas- ja iltaravintolapalveluille. Uuden Paviljonki Hotellin avauduttua kesällä 2012 palvelujen tarjonta kasvaa erityisesti lounas ja teemaruokailussa. Alueelle rakennettavat uudet liikekiinteistöt (Innova 2 ja 3) tarjonnevat myös lounaspalveluja lähialueen asiakkaille. Ravintolaidean tulee kiinnittää erityistä huomioita palvelujen markkinointiin. Keskeisenä kilpailukeinona tulee käyttää palvelujen yksilöllisyyttä sekä laadukkaita tuotteita.

6.2.4 Tuotepalvelupaketit

Ravintolaideassa tuotepalvelupaketit jaetaan ravintolapalveluihin ja kehityspalveluihin. Tuotepalvelupaketit on kuvattu lyhyesti kuivioissa 7 ja 8.



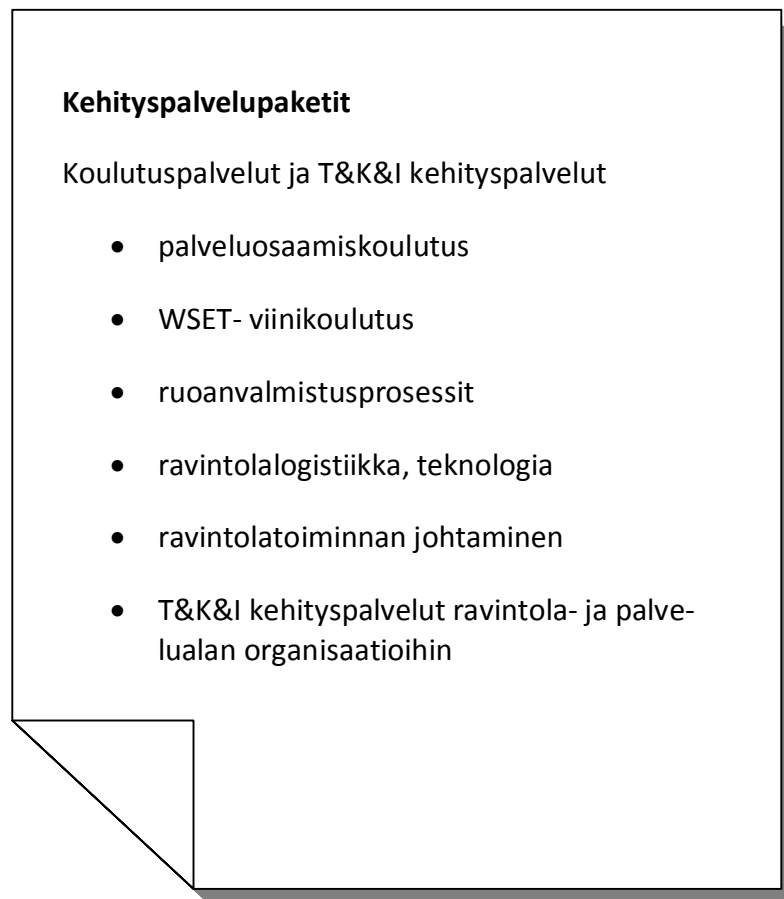
KUVIO 7. Ravintolapalvelupaketit

Ravintolapalvelupaketit muodostuvat ruoka- ja juomapalveluista, sauna-, kokous-, ja tilaustarjoilupaketeista. Keskeisimpiä palveluja ruokatuotteissa ovat lounas, ala carte ja saunaruokapalvelut. Ruokatuotteiden raaka-aineiksi valitaan pääsääntöisesti kotimaisia tuotteita. Tuotteiden tuoreus ja tasalaatuisuus ovat onnistumisen kriteerejä.

Juomatuotteissa suositaan kotimaisia erikoisoluita. Oluen arvostuksen nousu vaikuttaa tuotteiden kysyntään. Kotimaiset tuotteet tukevat vastuullisia valintoja. Viinit ja väkevät alkoholit valitaan ruokatuotteiden makuihin soveltuviksi sekä seurustelujuomiksi toimintaan soveltuvien laatukriteerein. Juomatuotteiden valinnoissa vaikuttaa tuotteiden valmistuksen vastuullisuus.

Saunaruoissa tarjotaan vaihtoehtoja perinteisille saunaruuille. Saunaruoissa korostuu konstailemattomuus ja selkeät maut. Kokouspalvelujen tuotteissa huomioidaan tuotteiden terveellisyys ja asiakkaan hyvinvointi. Tarjottavissa kokoustuotteissa keskitytään maistuvuuteen ja tuotteiden terveellisyyteen.

Tilaustarjoilupalvelut rakennetaan asiakkaan tarpeiden mukaisiksi. Tilaustarjoilupalvelut ovat joustavia ja niissä huomioidaan tapahtumien teemat. Joustavat ja asiakkaan tarpeita huomioivat palvelut ovat arvokas kilpailukeino palvelumarkkinoilla.



KUVIO 8. Kehityspalvelupaketit

Kehityspalvelupaketit muodostuvat koulutuspalveluista ja T&K&I-kehityspalveluista. Koulutuspalvelupaketteja tarjotaan ravintola- ja palvelualan pk-yrityksille. Koulutuksia pitävät ammattiainien opettajat ja ravintolahenkilöstö, jolla on vahva osaaminen koulutettavasta aiheesta. T&K&I-kehityspalvelujen kysyntä syntyy yritysten tar-

peesta kehitystehtävälle. T&K&I-palveluita markkinoidaan ja myydään myös yrityksille suoraan asiantuntija- ja opiskelijatyönä.

6.2.5 Ravintolan tilat

Ravintolaidean tilat sijaitsevat Jyväskylän Lutakossa osoitteessa Piippukatu 3. Ravintolan tilat on kunnostettu vanha Shaumanin tehtaan Turbiini voimalan tiloista.



KUVIO 9. Ravintolaidean sijainti Jyväskylän kartalla

Ravintolaidea sijaitsee kaupungin keskustasta noin kymmenen minuutin kävelymatkan päässä. Rautatieasema ja linja-autoasema ovat viiden minuutin kävelymatkan päässä ravintolasta. Ravintolaidean vuokra on sijaintiinsa nähden kallis. Hintaan vaikuttavat vanhan kiinteistön isot hoito- ja ylläpitokulut.

Ravintolaidean koneet ja laitteet ovat uusittu OTK-ympäristömalliin soveltuviksi. Ravintolassa on osa ruoanvalmistuslaitteista ajanmukaista huipputeknologiaa ja osa ajanmukaista perusteknologiaa. Laite- ja teknologiavalinnoissa näkyy toiminnan korkeakoulumainen profiili ja ammattialan arvostus.

Ravintolan modernisoidut keittiötilat toimivat hyvin tuotantotiloina. Laitekapasiteetti on riittävä ja tilasuunnittelu tukee ruoka- ja ravintolapalvelujen prosesseja. Keittiötilat ovat myös oivallinen koulutuspaikka ruoka- ja ravintolapalvelujen tilauspalvelukoulutuksissa. Restonomiopiskelijat saavat kokeilla ja käyttää erilaisia laitteita ja teknologiaa harjoitteluajankaan. Laite- ja teknologiaosaaminen vahvistaa heidän ammattitaidon kehittymistä.

6.2.6 Markkinointiviestintä

Ravintolaidean toiminnasta laaditaan markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelmassa kuvataan keskeisimmät asiakkuudet, tavat millä tavoin asiakkuuksista huolehditaan ja kehitetään edelleen. Markkinointisuunnitelmassa kuvataan myös liiketoiminnalle tärkeimmät tapahtumat ja toimenpiteet niiden toteuttamiseen. Suunnitelmassa huomioidaan myös toimenpiteet epäonnistumisien varalta.

Suhdetoiminnassa käytetään hyväksi JAMK:n laajaa asiakasverkostoa sekä Ravintolaidean asiakkuuksia. Liiketoiminta ja palvelut – yksikön yrityspalveluasiantuntija huolehtii tärkeistä asiakkuuksista ravintolapäällikön kanssa. Yrityspalveluasiantuntijan laaja asiakasverkosto ja myyntitaito hyödynnetään ravintola-, koulutus- ja T&K&I palvelujen myynnissä.

Mainontaa harjoitetaan harkitusti. Viestinnän pääpaino on sähköisessä mediassa. JAMK:n markkinointiosasto tekee visuaalisia markkinointimateriaaleja ja huolehtii, että Ravintolaidean palveluliiketoiminnasta on aina ajanmukaisia esitteitä sekä sähköiset viestintäkanavat ovat päivitettyjä.

Ravintolapalveluja markkinoidaan erityisesti yritystilaisuuksien tapahtumapaikaksi. Yritystilaisuuksiin tarjotaan laadukkaita palvelukokonaisuuksia. Palvelukokonaisuudet on hinnoiteltu mielikuvamarkkinointia apuna käyttäen. Asiakaspalveluprosessit on kuvattu selkeästi ravintola- ja koulutuspalveluista sekä T&K&I-palveluista. Hyvät prosessikuvaukset tukevat toiminnan tasalaatuisuutta.

6.2.7 Henkilöstösuunnitelma

OTK-ympäristömalli työllistää ravintola-alan vahvoja ammattilaisia 2-4 henkilöä. Henkilöiden määrä määräytyy palveluliiketoiminnasta syntyvän liikevaihdon mukaan. Mitä enemmän syntyy liikevaihtoa, sitä enemmän tarvitaan henkilöstöresursseja. Ravintolahenkilöstö vastaa opiskelijoiden ohjauksesta ravintolaympäristötyössä sekä sovitusta koulutus- ja T&K&I-tehtävistä.

Opettajien tehtävänä OTK-ympäristömallissa on vastata opiskelijoiden ohjaustyöstä ravintolaympäristössä ja luokkamuotoisessa koulutuksessa. Opettajat tekevät työvuoroja ravintolaympäristössä. Ravintolaympäristössä opettajan satunnaista työpanosta on vaikea määrittellä henkilöstöressurssiksi. He toteuttavat myyjiä yrityskoulutuksia oman ammatillisen osaamisen toimialoilla. Tehtävään nimetty opettaja vastaa T&K&I-työstä ja hän koordinoi tarvittaessa tehtäviä muille opettajille. Opettajia työllistyy uuteen OTK-ympäristömalliin arvolta 1-2 kokoaikaista ja 4-5 osa-aikaista.

Ravintolahenkilöstön ja kokoaikaisen tai -aikaisten opettajien palkkakulut kohdistuvat Ravintolaidean kustannuspaikalle. Osa-aikaisesti ravintolaympäristössä työskentelevien opettajien palkat kohdistuvat koulutusosalalle. Osa-aikaisten opettajien työpalkan jakautuminen perustuu heidän toimenkuvaan. He opettavat ammattiaineita sekä oppimisympäristössä että luokkamuotoisesti. Opettajien jakautuneiden tehtävien perusteella palkkakustannukset osoitetaan koulutusosalalle.

Ravintolaideassa kokoaikaisesti työskentelevien henkilöiden tehtäviin kuuluu säännölliset, ammattitaitoa kehittävät työharjoittelut kansallisissa ja kansainvälisissä ravintola- ja palveluympäristöissä. Koulutuksen tavoitteena on taata henkilöiden korkeakoulumainen ammattitaidon taso ja hankitun tiedon ja taidon siirtäminen opiskelijoiden ammattitaidon kehittämiseen.

Opiskelijoita toimii ravintolaympäristössä ympäri vuoden. Harjoittelupaikkoja ravintolassa on tarjolla kerrallaan kuudelle opiskelijalle. Harjoittelupaikat täyttyvät vallitsevan tarpeen ja mielenkiinnon mukaan. Perusharjoittelupaikkoja voidaan tarjota enemmän kun toiminnan laatu ja luonne sitä edellyttää.

6.2.8 Taloussuunnitelma

Ravintolaidean muutoskorjauksiin tarvitaan investointeja. Ravintolan keittiölaitteet ja työympäristön vaativat uusimista. Keittiön keskimääräinen korjauskulu ovat Metoksen keittiösuunnittelijan mukaan noin 3500 €/neliö. (Pussinen 2011.)

Ravintolasaliin tarvitaan investointeja tilan ilmeen ajanmukaistamiseen. Kalustuksen uusinta, äänentoistolaitteiden ja tarjoilulinjaston muutokset ovat oleellisia oppimis-, ja palveluympäristön toimivuuden, viihtyvyyden sekä työturvallisuuden kannalta.

Ravintolaidealle laaditaan budjetti, jossa huomioidaan ravintolapalvelujen liiketoiminta, koulutuspalvelujen- sekä T&K&I-toiminnan tuotot. Havainnollistettu budjetti (taulukko 2) on suuntaa-antava, jonka laadinnassa olen käyttänyt omaa arviointiani liiketoiminnan tuotoista ja kuluista. Luvut ovat taulukossa esitetty täysinä tuhansina euroina.

TAULUKKO 2. Palveluliiketoiminnan budjetti

Yhteisbudjetti palveluliiketoiminnalle

	Ravintolapalvelut	Koulutuspalvelut	T&K&I palvelut
Liikevaihto	350 €	30 €	20 €
Tarvikkeet	130 €	10 €	5 €
Myyntikate	220	20	15
Henk. Kulut	140 €	10 €	10 €
Muut kulut	70 €	5 €	2 €
Tulos: tuhat €	10	5	3

Ravintolan myyntikatteeksi tavoitellaan 65 %:a. Myyntikatetavoite on hyvä, mutta henkilöstö ja muut kulut ovat merkittäviä ravintolaympäristössä. Koulutus- ja T&K&I:n palvelujen budjetit ovat arvioituja. Näiden palvelujen myyntikatteista ei ole tietoa.

Palveluliiketoiminnan tueksi tulee hankkia ajanmukainen talouden seurantajärjestelmä, jonka avulla tuottoja ja kustannuksia voidaan seurata reaaliajassa. Oikea-aikainen talouden seuranta mahdollistaa nopean reagoinnin liiketoiminnan muuttuviin tilanteisiin.

Oppimisympäristönä toimivan ravintolan arvonlisäverokanta on 0 %. Opiskelijoiden oppimista kehittävästä ravintolatoiminnasta ei makseta arvonlisäveroa. Koulutus- ja T&K&I-palvelut ovat arvonlisäverollista toimintaa (23 %). Arvonlisäverottoman ja verollisen myynnin jakautumisesta tulee hakea päätös veroviranomaisilta ennen toiminnan alkua.

6.2.9 Riskien arvioinnin SWOT- analyysi

OTK-ympäristömallissa riskejä syntyy liiketoiminnassa, opetuksessa, ohjauksessa, työympäristössä sekä johtamisessa. Riskit voivat olla yksittäisiä tai muodostua useamman tekijän summaksi. Riskejä voidaan ehkäistä, kun ne tiedostetaan ja varaudutaan niihin. Kuviossa 10 on kuvattu OTK-ympäristömallin riskejä SWOT-menetelmän avulla.

VAHVUUDET Positiivisten tekijöiden lista oppimisympäristössä tapahtuvasta oppimisesta		HEIKKOUEDET Negatiivisten tekijöiden lista oppimisympäristössä tapahtuvasta oppimisesta	
S I S Ä I S E T	<ul style="list-style-type: none"> • Monipuoliset ja aktiiviset kontaktit työelämään • Hyvä maine innovatiivisena organisaationa • Pätevä ja kokenut henkilökunta, jolla on pitkä työelämän kokemus alalta • Motivoituneet opiskelijat • Moderni työskentely-ympäristö • Vastuullinen, innovatiivinen ja muutosaltis johto • Opiskelijoiden hyvä ohjaus, jolla tuetaan työpaikkojen valintaa • jne. 		<ul style="list-style-type: none"> • Heikot kontaktit työelämään ja yhteistyökumppaneihin • Puutteellinen tiedottaminen koulutuksen järjestäjien ja työelämän välillä siitä, millaista ammattiosaamista yrityksissä tarvitaan. • Pätevän ja osaavan henkilökunnan puute (vähäiset yhteydet työelämään) • Heikko johtaminen – vastuut epäselvät • Kaikin tavoin huonot resurssit • jne.
MAHDOLLISUUDET Lista mahdollisuuksista, jotka liittyvät oppimisympäristössä tapahtuvaan oppimiseen		UHKAT Lista uhkatekijöistä, jotka liittyvät oppimisympäristössä tapahtuvaan oppimiseen	
U L K O I S E T	<ul style="list-style-type: none"> • Etsitään uusia kontakteja työelämään ja yhteistyökumppaneihin • Luodaan innovatiivinen työskentelyilmapiiri • Vaihdetaan suunnittelumenetelmiä • Moderni työympäristö työpaikoilla • Edistynyt teknologia • Erilaisten yhteistyökumppaneiden ja kohderyhmien mukaanotto suunnitteluprosessiin • Oppimisympäristöharjoittelun määrän lisääminen opetussuunnitelmaan • jne. 		<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktit yhteistyökumppaneihin menetetään • Huono työskentelyilmapiiri oppimisympäristössä ja oppilaitoksessa • Puutteelliset suunnittelumenetelmät • Vanhentunut teknologia • Henkilökunta menettää motivaation ohjata opiskelijoiden oppimisympäristötyöskentelyssä • Ei ole riittävää osaamista ohjata opiskelijoita eikä tietoa työpaikoilla tapahtuvista muutoksista • jne.

KUVIO 10. Riskien analysointi OTK -ympäristömallissa SWOT- analyysin avulla
(Opetushallitus 2012, mukailtu)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Johtopäätökset tuloksista

Opinnäytetyöni tehtävänä oli tutkia, voidaanko Ravintolaidean oppimisympäristö- ja palveluliiketoiminta yhdistää kannattavaksi toiminnaksi. Tarkastelin myös pääorganisaation yhteistyön ja tuen merkitystä oppimisympäristön ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Tutkimustulosten perusteella PVA-tutkimusmenetelmä kuvasi Ravintolaidean palvelujen tuottamisen realistisia vaihtoehtoja. Vertailussa olleet neljä erilaista palvelujen tuottamisen vaihtoehtomallia havainnollistivat, kuinka nämä vaihtoehdot voivat vaikuttaa ravintolapalvelujen tuottamiseen. Kuvaan tässä johtopäätökset luvussa neljän eri mallin vaikutuksia oppimis- ja liiketoimintaympäristöön.

Nykyinen malli (vaihtoehto 0) ei ole vastannut JAMK:n liiketoimintatavoitteisiin, koska toiminta on ollut lähes pysyvästi kannattamatonta. Restonomiopiskelijoiden harjoittelut ovat lyhentyneet, ja harjoittelujen ajankohdat ovat olleet vaikeasti sovittavissa ravintolan liiketoiminnan kannalta. Epätasaiset harjoitteluajat ja harjoittelijamäärät ovat heikentäneet työn ja henkilöstön taloudellista suunnittelua. Opiskelijat ovat kokeneet ravintolaharjoittelut hyödyllisiksi, mutta melko irrallisiksi osaksi opintoja. Ravintolaa ei ole voitu hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla oppimisympäristönä opetussuunnitelman muutosten vuoksi. Toiminnan kehittymättömyys johti nykyisen mallin lopettamiseen.

Johtopäätökset Ravintolaidean toiminnasta ovat olleet selkeät JAMK:n johdossa. Päätös yli yksitoista vuotta kestäneen toimintamallin lopettamisesta syntyi tätä opinnäytetyötä tehdessä. Olin tehnyt tutkimustehtäväni PVA:n ennen muutospäätöstä. Nykyisen mallin vertailu tutkimustehtävässä kuvasi toiminnan kehittymättömyyttä monesta näkökulmasta. Oppimisympäristö- ja liiketoiminnan tuen puute sekä irrallisuus pääorganisaation ja osin myös koulutusalan toimesta johti nykyisen mallin lopettamiseen.

Ulkopuolinen ravintolayrittäjä (vaihtoehto 1) voisi olla vaihtoehto palvelujen tuottajaksi Ravintolaideaan. Aikaisempi kokemus asian selvittämisestä osoitti kuitenkin, että ravintolapalveluyrittäjillä ei ole tarjota toimintamallia oppimis- ja liiketoimintaympäristöön. Pieniltä yksityisyrittäjiltä toimintamallia ei kysytty, koska tarjolla ei ollut tutkimuskohteeksi sopivaa ravintolayrittäjää Jyväskylän alueella.

Ulkoistetut ravintolapalvelut vähentävät JAMK:n palveluliiketoiminnan liikevaihtoa. Liikevaihdon pieneneminen ei tue strategista tavoitetta saada pääorganisaatiolle palveluliiketoiminnasta lisää tuloja. Ravintolaidean negatiivisen tuloksen riski vastavasti keventäisi JAMK:n taloudellisia haasteita. Ratkaisemattomaksi jää, onko palveluliiketoiminnan menettäminen vai taloudellisten riskien pienentyminen pääorganisaatiolle tärkeämpää.

Ulkopuolisen ravintolayrittäjän johtama oppimisympäristötoiminta sisältää riskejä. Riskit muodostuvat ohjaustyön laadusta sekä JAMK:n ja yrittäjän yhteistyön toivuudesta. Jos ulkopuolinen ravintolayrittäjä halutaan palvelujen tuottajaksi, tulee kiinnittää erityisesti huomioita ravintolapalveluja tarjoavan yrittäjän ammattitaitoon ja liiketoiminnan moitteettomuuteen sekä ohjaustyön osaamiseen. Ulkopuolinen yrittäjä ei ole täysin pois suljettu vaihtoehto. Tämä malli soveltuu parhaiten silloin, jos pääorganisaatio ei halua itse ylläpitää oppimisympäristö- ja palveluliiketoimintaa, mutta edellyttää opiskelijoilta restonomikoulutuksen osana autenttista työympäristöharjoittelua. Tutkimustulosten perusteella en valinnut esittämään tätä vaihtoehtoa, koska pääorganisaatio ei ole esittänyt kiinnostusta ulkoistaa oppimisympäristöpalveluja.

Tiimiyrittäjämalli (vaihtoehto 2) ei anna vastausta suoraan liiketaloudellisiin tavoitteisiin. Tiimiyrittäjien laskuttama korvaus tehdystä työstä on kiinteä summa, ja se maksetaan jokaisena kalenterikuukautena. Kiinteä laskutushinta ei jousta liiketoiminnan kausivaihteluissa. Kiinteä laskutus hinta osoittautuu rasitteeksi ravintolan hiljaisimpiina kuukausina. Kiinteä korvaus tehdystä työstä saattaa antaa vääristyneen kuvan ravintolaliiketoiminnasta, koska tiimiyrittäjien työpalkkiota ei voida suhteuttaa ennustettavaan ja toteutuneeseen liikevaihtoon. Tiimiyrittäjämalli tukee opiskelijoiden yrittäjyysosaamisen kehittymistä ja ravintola-alan toimintalogiikan ymmärtämistä.

Ravintolan autenttisessa oppimisympäristössä opiskelijat oppivat myös heille tärkeitä kädentaitoja, työotetta, toiminnan kehittämistä ja talousajattelua. Ravintolaoppimisympäristössä tapahtuva tiimiyrittäjien työvuosi kehittää opiskelijoiden sellaisia ammattialan taitoja, joita he eivät perinteisessä koulutusmallissa saa harjoittaa riittävästi.

Tiimiyrittäjämalli tukee JAMK:n osaamisintensiivisen kehittämisen tavoitetta. Mallissa harjoitetaan yrittäjyyttä, palveluliiketoimintaa ja liiketoiminnan kehittämistä Ravintolaideassa. Tiimiyrittäjyysopiskelijoiden perustama osuuskunta ja siinä toimiminen on yrittäjyyden yksi muoto. Liiketoimintaa opiskelijat kehittävät osana restonomiopintoja soveltaen tehtäviä ravintolaympäristöön. Oppimisen tuloksien mittaaminen on vielä vähäistä, mutta ympäristön hyödyntäminen oppimiseen on kokoaikaista yhden vuoden verran.

Tiimiyrittäjämallia ei ole tiettävästi toteutettu Suomen muissa restonomikoulutuksissa. Malli on kehitelty yhteistyössä JAMK:n Tiimiakatemian tradenomi- ja restonomikoulutuksen malleista. Malliin on tehnyt aloitteen JAMK:n hallintojohtaja.

Mallin syntyminen on aiheuttanut puheita puolesta ja vastaan. Uusi malli on herättänyt aktiivisempien henkilöiden mielenkiinnon koulutuksen ja oppimisen uudistumisesta. Tiimiyrittäjämallia myös kyseenalaistetaan, koska siitä ei ole olemassa aikaisempaa kokemusta, eikä tietoa miten tällä mallilla voidaan saavuttaa hyviä oppimisen tuloksia.

Ravintolaidean tiimiyrittäjämallissa on elementtejä, jotka tukevat yrittäjyysosaamisen kehittymistä ja ammattialan osaamisen kehittymistä. Tiimiyrittäjämalli on saanut tukea pääorganisaation johdolta, joten voidaan olettaa, että mallin edelleen kehittäminen saa johdon tuen.

Tiimiyrittäjämalli on alkutaipaleella ja siksi on vielä kehittävä talousprosesseja, koulutuksen integrointia oppimisympäristöön ja saatava pääorganisaatiolta resursseja ympäristön ja toiminnan kehittämiseen. Tiimiyrittäjämallista on mahdollisuus kehittyä uudenajan innovatiivinen koulutusmuoto. Toiminnan jatkumisen ja edelleen kehittämisen ratkaiseviksi tekijöiksi muodostuvat kysymykset, saadaanko kaikki toimin-

taan vaikuttavat tahot tukemaan tiimiyrittäjämallin kehittämistä toiminta-ajatuksen mukaiseksi ja onnistuuko toiminta-ajatuksen mukainen johtaminen läpi organisaation.

Oppimis-, tutkimus- ja kehittämisympäristön (OTK-ympäristömalli) malli (vaihtoehto 3) on kuvitteellinen. Malli ei anna suoraa vastausta kannattavaan liiketalouteen. Se kuitenkin kuvaa oppimisympäristötoiminnan tehokasta integroitumista opintoihin ja aluekehitystyöhön.

OTK-ympäristömallissa ei makseta opiskelijoille harjoittelusta palkkaa niin kuin tiimiyrittäjämallissa tehdään. Opiskelijat saavat harjoittelujaksoista opintoja edistävän määrän opintopisteitä. Opiskelijoiden oppimisympäristöharjoittelun painopisteet kohdistuvat työelämälähtöiseen perusvalmiuksien vahvistamiseen, tietojen, taitojen ja asenteiden harjaannuttamiseen sekä strategisen kyvykkyyden kehittämiseen.

OTK-ympäristömallissa tavoitellaan kannattavaa liiketoimintaa, opiskelijoiden oppimisen tahokkuutta ja koko toiminnan integroitumista osaksi JAMK:n strategiaa. Mallissa huomioidaan Liiketoiminta ja palvelut -koulutusyksikön pedagogisen toimintasuunnitelman tavoitteita olla innovatiivinen oppimisympäristö sekä tukea aluekehitystä T&K&I-työllä. Myös yrittäjyyden oppimista tuetaan tässä mallissa.

Kansainvälistyminen matkailu ja palvelut koulutusalailla on nykypäivää. Yhteistyö kansainvälisten ammattialan korkeakoulujen kanssa tukee opiskelijoiden kansainvälisyyden kehittymistä ja ammattitaidon laaja-alaisempaa osaamista. Arvostettua, suomalaista korkeakoulutasoista ammattialan osaamista tulisi myös viedä kansainvälisille ammattialan kentille.

OTK-ympäristömallissa yhdistyy asioita, joita ei ole aikaisemmin JAMK:n oppimisympäristöissä yhdistetty. Mallin rakentamisessa huomioin pääorganisaation strategisia tavoitteita ja yhdistin niitä osaksi Ravintolaidean oppimisympäristötoimintaa. Strategisia tavoitteita ei ollut vaikea yhdistää ajatuksen tasolla oppimisympäristö- ja liiketoimintaan. Toiminnan tasolla strategisten tavoitteiden täyttymistä voidaan tavoitella suunnitelmallisen ja kovan työn kautta. Toimintamallin aito toteuttaminen sisältää

näistä edellä esitetyistä palvelujen tuottamisen malleista eniten konkreettisia muutoksia sekä lisäresurssien tarpeita.

Olen valinnut tutkimustulosten pohjalta tämän OTK-ympäristömallin Ravintolaidean uudeksi liiketoiminta- ja oppimisympäristömalliksi. Perustelen OTK-ympäristömallin valintaani sillä, että siinä yhdistyvät ravintolaliiketoiminnan, oppimisympäristötyön ja koko konsernin tavoitteita. Valitsemani malli on tutkituista malleista laaja-alaisin ja eniten taloudellisia ja inhimillisiä resursseja vaativa malli. Mallista voidaan sanoa, että se on synteesi, joka muodostuu pääorganisaation, koulutusyksikön ja koulutusalan visiosta ja lähitulevaisuuden strategioista. Vaikka malli on resurssiltaan mitattava ratkaisu, siinä kulminoituu parhaiten korkeakoulumainen toimintatapa.

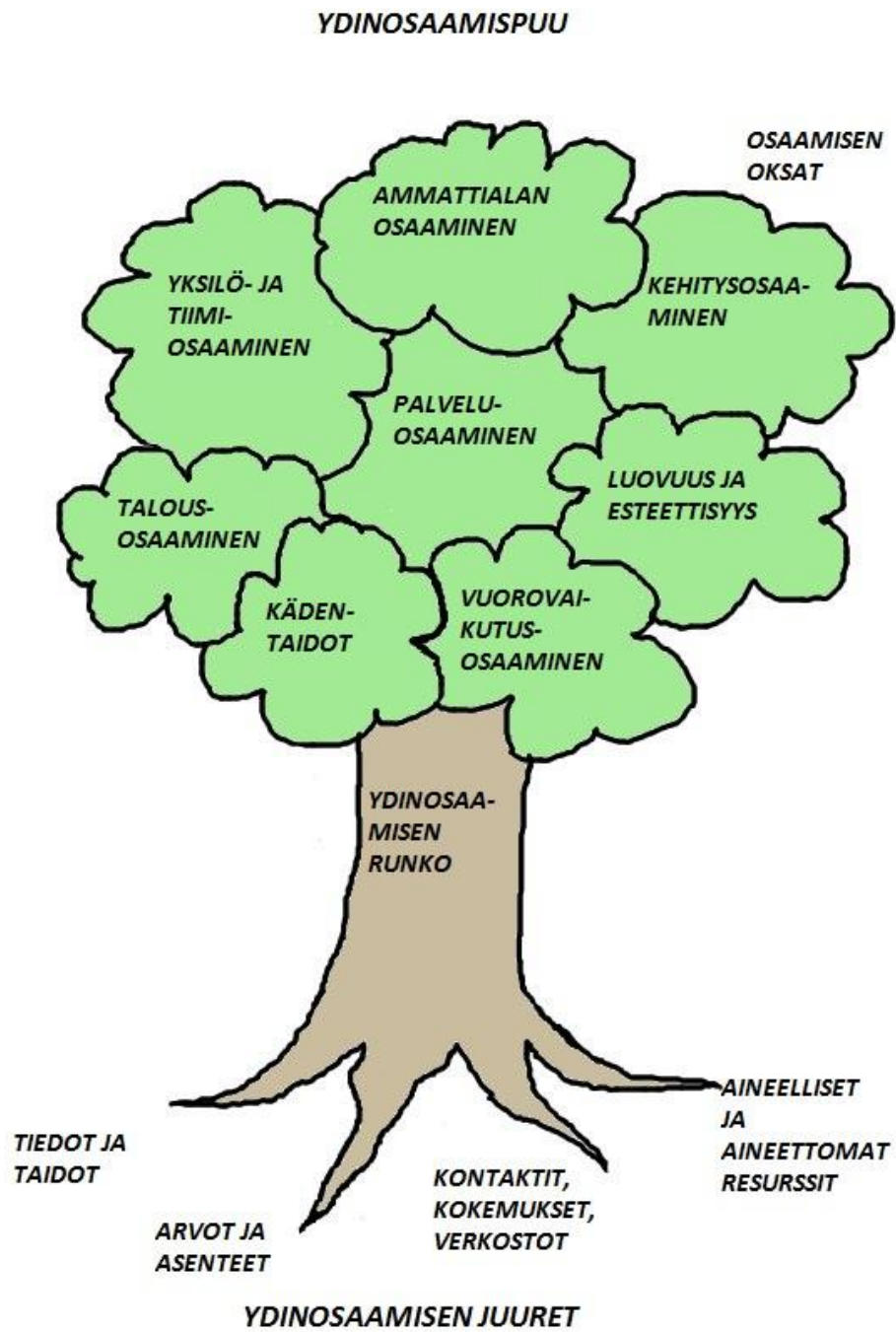
Opinnäytetyöni tekemisen aikana on minulle vahvistunut käsitys Ravintolaidean toiminnan selkeästä muutostarpeesta. Uudistumistarvetta tukevat vaikeasti hallittava ravintolaliiketoiminta osana oppimisympäristötoimintaa sekä oppimisen uudistamisen tarpeet opiskelijoiden ja pääorganisaation tavoitteiden mukaiseksi. Valintani perusteluiksi haluan esittää myös tarpeen nostaa restonomikoulutus näkyväksi osaksi suomalaista korkeakoulutusta. OTK-mallissa voidaan tukea Palvelut 2020 raportissa tärkeäksi nostettujen majoitus- ja ravitsemispalvelualueiden osaamistarpeiden kehittämistä.

OTK-ympäristömallin toteuttaminen vaatii entisten toimintamallien poisoppimista ja uusien toimintatapojen sisäistämistä. Muutosprosessin onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua, taloudellisia laskelmia ja opetussuunnitelmien uudelleen tarkastelua. Uuden mallin siirtymävaihe kestää arviolta 3-5 vuotta. Aikaa vievät opetussuunnitelmamuutokset, toimintaympäristön suunnittelu ja muutostyöt sekä henkilöstön riittävä perehdytys ja kouluttaminen toimintamallin edellyttämiin tehtäviin. OTK-ympäristömallin toteuttamisessa on myös riskejä, joihin tulee varautua. Riskejä on kuvattu OTK-ympäristömallin SWOT-analyysitaulukossa sivulla 76.

Restonomien koulutuksen sisältö ja koulutusmalli tulee muuttumaan ammattikorkeakoulu uudistusten myötä. Opintojen suuntautumisvaihtoehdot saatetaan lopettaa ja tarjota tilalle laajempia koulutusohjelmia, joiden sisällä opiskelija voivat tehdä eri-

koistumiseen liittyviä valintoja. Tulevaisuuden restonomin tarvitsee hallita monia taitoja menestyäkseen työelämässä. Olen piirtänyt puun, joka kuvaa erityisesti ravintola- ja palvelualalle työllistyvien restonomien osaamistarpeita. Ydinsaamispuun idea syntyi Mika Kamenskyn kirjoittamaan kirjan; Strateginen johtaminen menestyksen timantti, pohjalta. (Kamensky 2010, 200 – 201.)

Osaamispuun juuret kuvaavat ydinsaamisen lähteitä. Ydinsaamisen juuret kehittyvät, mikäli ne saavat oikeaa ravintola ja vettä. Juurien määrätietoinen kehittäminen saa aikaan ydinsaamisia ja vahvistaa niitä. Osaamisen oksat kuvaavat keskeisimpiä ammattin osaamisalueita. Osaamisenoksia voidaan hyödyntää tarkastellessa ydinsaamisalueiden osaamisen tasoja. Tarkastelussa saadaan vastauksia; onko tarvittavaa osaamista ja mitä osaamista tulisi vielä hankkia työelämään varten. Ydinsaamispuu on synteesianalyysi, jolla voidaan monipuolisesti kuvata restonomin nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita. (Kamensky 2010, 201.)



KUVIO 11. Restonomian ammattitaidon ydinosaamispuu mukailen Kamenskya (2010, 200)

7.2 Pohdinta

Toteuttamani palvelujen vaikutusten arviointimenetelmä (PVA) tuotti tulokseksi ehdotuksen uudesta toimintamallista Ravintolaidean ravintolaliiketoiminnan ja opiskelijoiden oppimisympäristöksi. Uusi OTK-ympäristömalli on tutkituista vaihtoehtoista vaativin toteuttaa. OTK-ympäristömalli on suuntaa antava. Se kuvaa kuinka Ravintolaideassa voisi edistää liiketoimintaa ja oppimista ja olla osa pääorganisaation strategiaa. Esitetty malli noudattaa nykyisen organisaation rakennetta.

Koulutuksesta ja oppimisesta

Heikkinen kirjoittaa, että ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmat ovat lähtökohdiltaan opiskelija- ja työelämälähtöisiä. Heikkinen näkee kuitenkin, että valitettavan usein opetussuunnitelmat ovat merkkien leikkiä ja sisältää vallalla olevaa pedagogista sekä jälkimodernia kieltä ilman tarkoitusta. (Heikkinen 270.) Hotelli- ja ravintola-alan korkeakoulutus liikkuu Heikkisen mukaan vahvasti työelämän ristiriitojen keskellä. Heikkisen mukaan koulutusohjelman ja opetussuunnitelman kehittäminen ei sinällään ole oikein eikä väärin. Hän kuitenkin korostaa, että koulutuksen ja opetussuunnitelman on ankkuroiduttava johonkin, jolla se voi perustella tehtävänsä. (Heikkinen 271.)

Koulutuksen ja työelämän yhteistyötä pohtivassa artikkelissa Tynjälä ja Collin kirjoittavat, että työelämän vaatimuksia tarkastelemalla voidaan luoda uusia työssä oppimisen menetelmiä ja luoda koulutuksen käyttöön uusia oppimisympäristöjä. Oppimisympäristöjen kehittämisen ajatuksena on valmistaa opiskelijoita paremmin työelämään. (Tynjälä & Collin 2000, 301.)

JAMK:n matkailu ja palvelut koulutusalan restonomikoulutuksen tulisi juurtua Heikkisen esityksen mukaan sellaiseen koulutuksen tuottamiseen johon koulutusallalla uskotaan ja millä se voi perustella omaa tehtävänsä. Heikkisen kuvaamat restonomin ydinosaamisen taidot ja Tynjälä ja Collinin lehtiartikkelissa esitetyt perustelut oppimisympäristöjen tarpeellisuudesta tukevat Ravintolaidean liiketoiminta- ja oppimisympäristömuutosta. Ravintolaideassa on mahdollisuus muuntautua aidoksi op-

pimisympäristöksi, joka kehittää ammatillista osaamista ja tarjoaa opiskelijoille ratkaistavaksi työelämän kompleksisia ongelmia nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Muutostarpeista

Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu ja palvelut koulutusalan restonomikoulutus on muutoksen edessä. Paineita muutokselle tuo restonomiopiskelijoiden aloituspaikkavähennykset syksystä 2013 alkaen ja koulutuksen rahoituksen pienentyminen. Viimeaikaisten keskustelujen pohjalta ja matkailu ja palvelut koulutusalan linjauksen mukaan restonomikoulutus jatkuu, mutta 49 aloituspaikkaa vähenee. Koulutuksen resursseja on muutettava ja pyrittävä vastaamaan muuttuviin työelämän tarpeisiin.

Välttämättömät toimenpiteet koulutuksen kehittämisessä ja rahoituksen vahvistamisessa vaatii sellaisia toimenpiteitä, jotka tukevat koulutuksen tehokkuutta ja hyviä oppimistuloksia. Tässä tilanteessa matkailu ja palvelut koulutusalan oppimisympäristöjen liiketoiminta näyttäytyy uudessa valossa.

Tutkimustuloksena esittämäni OTK-ympäristömalli voi olla uuden oppimisympäristö ja ravintolaliiketoiminnan rakenteen runko, jolle tarvittavia koulutuksen ja liiketoiminnan kehittämisen tavoitteita jäsennetään. Aloittaessa muutostyöt keskeisimpänä tehtävänä on kirkastaa restonomikoulutuksen- sekä ravintolaliiketoiminnan tavoitteet. Tavoitteiden jäsentyminen tukee koulutusyksikön toiminnan profiloitumista. Tavoitteita määriteltessä tulisi huomioida, että koulutuslalla on viimeisin tieto millaisia odotuksia restonomin osaamiselle työmarkkinoilla asetetaan ja mitä tarpeita voidaan ennakoita tulevaisuuden varalle.

Oma pitkäaikainen työkokemukseni kansanvälisessä monipalveluyrityksessä osoitti, että työssään menestyvän restonomin ydiosaamiseen kuuluu liiketoimintaosaaminen. Liiketoimintaosaaminen tukee restonomin menetystä toimia nopeasti muuttuvassa ravintolabisneksessä. Vastuullinen liiketoiminta edistää palvelualojen kehittymistä ja vahvistaa omaa ja työyhteisön työllisyyttä. (Lehtinen 2010, 40 - 42.)

Tutkimustuloksena syntynyt OTK-ympäristömalli on rakennettavissa sellaisiin ravintola- ja palvelualan oppimisympäristöihin, jossa halutaan kehittää opiskelijoiden laaja-

alaista osaamista, kehittää ammattialaa ja harjoittaa palveluliiketoimintaa osana pääorganisaation toimintaa.

Mallin rakentamisessa tulee huomioida korkeakoulun painoalat ja keskeisimmät tavoitteet. Kehitysvaiheessa on huomioitava henkilöstön riittävä osaaminen ja heidän ammattitaidon ylläpito. Uusi malli saattaa herättää vastarintaa, koska se murtaa pitkiä koulutuksen perinteitä ja uudesta mallista ei ole suoraa vertailukohdetta oman toiminnan rakentamiseksi. Perinteisen koulutusmallin asettaminen tarkasteluun aiheuttaa ymmärrettävästi huolta osaamisen riittävydestä, opiskelijoiden oppimisen tasosta ja aidon yhteistyön toimivuudesta. OTK-ympäristömalli haastaa koko organisaation vilpittömään yhteistyöhön toimintamallin rakentamisessa ja sen toteuttamisessa korkeakoulumaiseen tapaan. Integraation myötä toimintamallissa on mahdollisuus myös synnyttää kansallisesti merkittävää osaamista. Kansainvälisellä koulutuksen kentillä suomalainen ravintola- ja palvelualan innovatiivinen koulutusmalli saattaisi muodostua uudeksi osaamisen vientituotteeksi.

Opinnäytetyö prosessina

Opinnäytetyö on ollut pitkäaikainen ja haasteellinen prosessi. Ensimmäinen aihevalintani oli tutkia Ravintolaidean liiketoimintaa ja rakentaa tutkimustuloksena ravintolalle liiketoimintasuunnitelma. Aiheen käsittely muodostui kuitenkin vaikeaksi ja lopulta mahdottomaksi. Pelkkää ravintolaliiketoimintaa en voinut tutkia ja kehittää, koska oppimisympäristötoiminta vaikutti oleellisesti Ravintolaidean toimintaan. Päädyin monien vaiheiden kautta nykyiseen opinnäytetyöni aiheeseen. Aiheen kirkastuttua olen tehnyt työtäni melko intensiivisesti, koska tehtävä oli mielenkiintoinen ja haastava. Vaikeuksia esiintyi erityisesti opinnäytetyöni tutkimusmenetelmään liittyvän tiedon rajaamisessa. Tiedonrajaamisen vaikeus hidasti opinnäytetyöni etenemistä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielekästä, mutta raskasta ja yksinäinen prosessi. Opinnäytetyöhöni liittyvä organisaation tuki on ollut vähäistä. Ammattialaan liittyvät hedelmälliset keskustelut olen käynyt yritysvierailuilla. Opinnäytetyöni kirjoitusprosessin aikana olen oppinut monisäikeisen tiedon yhdistämistä sekä etsimään tietoa

erilaisista tietolähteistä. Opinnäytetyöprosessissa mielenkiintoni syttyi kirjoittamistaitojeni kehittämiseen. Työn, perheen ja opintojen yhdistäminen ei ole ollut ongelmatonta.

Jakotutkimusaiheita

Jatkotutkimusaiheeksi esitän OTK-ympäristömallin edelleen kehittämistä konkreettiseksi toiminnaksi. Toisena jatkotutkimusaiheena voin esittää restonomiopintojen syvällisempää kehittämistä osana uutta toimintamallin ja opintojen integrointia tähän malliin. Ravintolaideaan luodusta toimintasuunnitelma voidaan rakentaa uudelle mallille liiketoimintasuunnitelma esimerkiksi projektiopintoina.

LÄHTEET

Julkaisut

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5 uud.p. Helsinki: Restamark .

Foskett, D. & Paskins, P. 2011. The Theory of Hospitality & Catering. London: Hodder education.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 16. uud. p. Helsinki: Tammi.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Lynn, J. 2009. Start your own restaurant and more: pizzeria, coffeehouse, deli, bakery, catering business. 3rd ed. Kanada. Entrepreneur Press.

Neilimo, K. & Näsi, J. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva: WS Bookwell Oy.

Pohjonen, P. 2005. Työssä - oppiminen. Ammatillisen osaamisen perusta. Keuruu: Otava.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeenlinna: Saarijärven Offset Oy.

Viitala, R & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. 1. -2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Opinnäytetyöt, väitöskirjat

Heikkinen, V.A. 2004. Matka restonomiin ydinosaamiseen. Kuvaus majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen osaamisalueista, asiantuntijuudesta ja dynaamisesta ammattitaidosta. Haaga-Sarja. Tutkimuksia 8. Tampere: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga tutkimus.

Kinnunen, T. 2011. Wiitaunionin ruoka- ja siivouspalvelun uudelleen organisointi. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma.

Mentula, M-M. 2010. Huomisen opetusravintola. Ravintola Tallin kehittäminen. Tutkimuksia ja raportteja 53, 32. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Mertanen, E., Mikkonen, A. & Nurminen, A. (toim.). 2010. Oppimista kehittämässä. Ylempi AMK- tutkinto matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 104.

Rakicevik, G., Miladinoski, S. & Strezoska, J. 2008. Lifelong learning in restaurant business. Tourism and Hospitality Management. Britola, Macedonia: University St. Kilment Ohridski.

Vakkuri, M. 2011. Opetusravintolan kehittäminen T&K&I ympäristönä. Esimerkkinä Bar Laurea. Opinnäytetyö. Laurea Leppävaara. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (Ylempi AMK).

Artikkelit

Lehtinen, E. 2011. Pää kylmänä ravintolakaupassa. AROMI 8, 30-33.

Lehtinen, E. 2010. Keittiön katteet kuntoon. AROMI 7, 40-42.

Mertanen, E. 2010. Ruokapalvelujen arviointiin uusi menetelmä. Terveys ja talous 6/2010. Terveysalan ammattilehti. 10 - 12.

Tynjälä, P & Collin, K. 2000. Koulutuksen ja työelämän yhteistyö – pedagogisia näkökulmia. Aikuiskasvatus 4/2000, 293 – 303. <http://www.ucb.ac.uk/home.aspx>.

Wanhan Turbiinin Ravintola=Sanomat. 3.9.2001. Wanhan Turbiinin ravintola nyt Ravintolaideassa, 1-4.

Sähköiset lähteet

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2011. Toimintasuunnitelma, Liiketoiminta ja palvelut - yksikkö. Matkailu ja palvelut koulutusala. Viitattu 28.11.2011. https://intra.jamk.fi/download/35182_LIPA_TA3_Matkailu_ja_palvelut_toimintasuunnitelma_2012.pdf.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia. 2015. Viitattu 20.2.2012. <https://intra.jamk.fi/strategia>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun pedagogiset periaatteet. 15.12.2010. Viitattu 20.2.2012. <https://intra.jamk.fi/lipa/pedagoginen>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja palvelut -yksikön ja rehtorin välinen tavoite- ja tulossopimus 1.1.2012. Viitattu 20.2.2012. [https://intra.jamk.fi/Tavoite- ja tulossopimus.2012.pdf](https://intra.jamk.fi/Tavoite-ja_tulossopimus.2012.pdf).

Jyväskylän ammattikorkeakoulun TKI- toiminnan periaatteet. Viitattu 11.4.2012. https://intra.jamk.fi/download/35994_tki-periaatteet.pdf.

MaRa Tilastotietoja. 2011. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2001 – 2010. Toimiala numeroina. Viitattu 6.1.2012. http://www.mara.fi/files/tilastotietoja_alalta_2011.pdf.

MaRa Suhdanne 4/2011. Matkailu- ja ravintola-alan kehitysnäkymät. Viitattu 7.1.2012. http://www.mara.fi/files/marasuhdanneRaportti2011_4.pdf.

Palvelut 2020. 2006. Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Helsinki. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 7.4.2012.
http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisurkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf.

Päihteet 2012. Stakes/Tilastot/ päihteet. Viitattu 2.1.2012.
<https://www.stakes.fi/FI/tilastot/aiheittain/paihteet/aluetilastokasitteetjakirjallisuus.htm>.

SWOT- analyysi. 2012. Opetushallitus. Viitattu 12.4.2012.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2001. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointikäsikirja. Viitattu 20.1.2012. <http://info.stakes.fi/iva/FI/index.htm>.

Valvira. 2010. Alkoholiasiat ravintolassa. Viitattu 15.4.2012.
http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Valvira_ohje_10_2010.pdf.

Verkko-tutor 2012. Uudet oppimisympäristöt. Mitä oppimisympäristöillä tarkoitetaan. Viitattu 4.4.2012. <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/oppymp.htm>.

Haastattelut, sähköpostit, luennot ja luentomateriaalit

Halttunen, J. Jyväskylän ammattikorkeakoulun rehtori. Strategiaesitys. Liiketalous ja palvelut -yksikön henkilöstökokous 16.9.2011. Omat muistiinpanot esityksestä.

Joensuu, M-L. Jyväskylän ammattikorkeakoulun controlleri ja talouspalvelujen esimies. Haastattelu. 22.6.2011. Omat muistiinpanot.

Kotivuori, J., Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Puhelinkeskustelu työehtosopimukselta 23.2.2012.

Kotkavuori, H. 2011. Ravintola Savoy. Keskustelu vuoden kokki 2011 Henry Kotkavuoren kanssa 12.8.2011. Helsinki.

Luukas, U. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia valmentaja. Haastattelu 15.6.2011. Omat muistiinpanot.

Mentula, M-M. 2011. Vierailu Jyväskylän ammattikorkeakoulun Ravintolaideassa. Keskustelu oppimisympäristötoiminnasta 5.8.2011.

Partanen, H. 2011. Sähköpostiviesti opintopisteen hinnasta.

Partanen, H. 2009. Keskustelu oppimisympäristötoiminnan uudelleen järjestelystä. Kevät 2009.

Pussinen, R. 2011. Keskustelu ravintolatilojen korjaus- ja rakennuskuluista syksyllä 2011.

Raiskinmäki, P. Jyväskylän ammattikorkeakoulun T&K Kehittämispäällikkö. Haastattelu. 23.5.2011. Omat muistiinpanot.

Ruohotie, P & Hokkanen, S. 2012. Ammatillinen kasvu elinikäisenä prosessina. Koulutusdiat 20.2.2012. Sysmä.

Tunkkari – Eskelinen, M. Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailun yliopettaja. Haastattelu 16.5.2011. Omat muistiinpanot.

Turpeinen, V.2011. Keskustelu ravintolatoiminnasta. Elokuu 2011.

Muistiot ja raportit

Astikainen, R., Johansson, M & Kotivuori, J. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Ravintolaidean palkkaraportit vuosilta 2006 – 2011.

Hänninen, A. 2012. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu ja palvelut. Ravintolaidean budjetti.

Hänninen, A. 2002 – 2006. Aluepäällikkötehtävän muistiinpanot. Sodexo Oy: Jyväskylä.

Ikonen, H. 2012. Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2010 – 2015. Toimintaympäristöanalyysi.

Joensuu, M-L. 2006 -2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sisäisen laskennan talousraportit Ravintolaideasta.

Jyväskylän hankintarengas. 2011. Kokousmuistio elintarvikkeiden hinnankorotuksista.

Jääskö, P.2011. Ravintolatoiminnan kehityskokous 19.1.2011. Omat muistiinpanot.

Ravintolaidea. Ravintolan kokousmuistioita vuosilta 2000 – 2004.

Sachse, M.2010. Ruoka- ja ravintolapalvelujen opettajan kanssa keskustelu ravintolapalvelujen tilanteesta.

Sisä-Suomen verovirasto. 2001. Ohjaus muistio 14.6.2001. Jyväskylä.

LIITTEET

Liite 1. Ravintolaidean palvelujen vaikutusten arviointitaulukko (PVA)

	V0 Ravintolaidea Nykyinen toimintamalli	V1 Ravintolaidea Ulkoistetut ravintola- palvelut	V2 Ravintolaidea Opiskelijoiden tiimiyri- tysmalli palvelujen tuottajana	V3 Ravintolaidea Oppimis-, tutkimus- ja kehittämis- työympäristö
Yleistä	<p>Ravintolaidea on JAMK:n matkailu- ja palvelut koulutusalan alaisuudessa toimiva oppimisympäristö ja liiketoimintaa harjoittava ravintola.</p> <p>Palvelut tuottaa ravintolan henkilöstö ja opiskelijat.</p> <p>Ravintolaidean taloutta seurataan omalla projektiinumerolla.</p> <p>Taloudellinen tavoite on kattaa tuloilla toiminnan kulut.</p> <p>Ravintolaideaan ei ole laadittu erillistä palvelusopimusta JAMK:n kanssa.</p> <p>Ravintolaidean toiminta voidaan tulkita toistaiseksi voimassa olevaksi toiminnaksi.</p>	<p>Ravintolaideassa toimii ravintola-alan valtakunnallinen ketju yritys.</p> <p>Ravintolapalvelujen tuottaja on valittu kilpailutuksen kautta.</p> <p>Yritys vastaa itsenäisesti ravintolan toiminnasta ja taloudesta.</p> <p>Restonomiopiskelijoille on sovittu erillisellä sopimuksella harjoittelija kiintiö Ravintolaideaan.</p> <p>Ravintolayrittäjällä on määräaikainen palvelusopimus JAMK:n kanssa.</p> <p>Ravintolan palveluntuottaja kilpailutetaan hankintalain puitteissa.</p> <p>Toiminnan olemassaolosta päättää JAMK:n</p>	<p>Ravintolaidean on JAMK:n matkailu- ja palvelut koulutusalan alaisuudessa toimiva oppimisympäristö ja liiketoimintaa harjoittava ravintola.</p> <p>Ruoka- ja ravintolapalveluihin suuntautuvat restonomiopiskelijat ovat perustaneet osuuskunnan, joka tuottaa ravintolapalvelut tietyin sopimusehdoin.</p> <p>Osuuskunnassa toimivat opiskelijat käyttävät itsestään nimitystä tiimiyrittäjät.</p> <p>Osuuskunta laskuttaa sopimushinnalla Ravintolaideaa tehdystä työstä kuukausittain.</p> <p>Osuuskunnalla ja</p>	<p>Ravintolaidea toimii JAMK:n oppimis-, tutkimus- ja kehittämis-työympäristönä opiskelijoille.</p> <p>Ravintolaidea on alueen ravintolayritysten T&K&I tutkimuslaboratorio.</p> <p>Ravintolapalvelut tuottavat restonomiopiskelijat ja ravintolan henkilökunta.</p> <p>Ravintolahenkilökunnalla ja opettajilla on pedagoginen pätevyys ja vastuu opiskelijoiden ohjauksesta.</p> <p>Ravintolaidean liiketoimintaa, tutkimus-, ja kehi-</p>

	Toiminnan olemassaolosta päättää JAMK:n ylin johto.	yllin johto.	JAMK:lla on keskinäinen sopimus palvelujen tuottamisesta ja toiminta ehdoista. Toiminnan olemassaolosta päättää JAMK:n ylin johto.	tystyötä tekevät yhdessä ravintola-henkilöstö, opiskelijat ja opettajat. Toiminnan olemassaolosta päättää JAMK:n ylin johto.
Toiminta	<p>Ravintolaidea on perustettu yksitoista vuotta sitten testiravintolaksi ja restonomi opiskelijoiden oppimisympäristöksi.</p> <p>Opiskelijat ovat mukana ravintolatyössä vaihtelevasti.</p> <p>Ravintolan toiminta-ajatus on tuottaa kaikille avoimia ravintolapalveluja.</p> <p>JAMK:n tukipalvelut käytössä.</p> <p>Opiskelijoiden ravintola-harjoitteluun osallistumista säätelee opintosuunnitelma.</p> <p>Opiskelijat harjoittelevat ravintolan perustehtäviä ja esimiestaitoja.</p> <p>Ravintolaideaan ei ole määritelty selkeää toimintamallia.</p> <p>Ravintolatoimintaan ei ole määritelty kirjallisia toimintaehtoja.</p>	<p>Ravintoloitsija määrittää itse ravintolan liikeidean, toimintatavat ja tavoitteet.</p> <p>Ravintolassa on restonomiopiskelijoita harjoittelemassa sopimusehtojen mukaisesti.</p> <p>Ravintolapalvelujen tuottaja on segmentoinut asiakkaansa ravintolan liikeidean mukaan.</p> <p>Ravintolan pääorganisaatio tarjoaa keskeisimmät tukipalvelut ravintolan eduksi.</p> <p>Ravintolapalvelujen tuottaja toimii itsenäisenä toimijana.</p> <p>Opiskelijoille annetaan vastuuta ravintolatyöstä.</p> <p>JAMK ja palvelujen tuottaja määrittelevät sopimuksessa keskeisimmät sopimusehdot.</p>	<p>Ravintolaideassa toimivat tiimiyrittäjät kehittävät ravintolapalveluja ja hankkivat työllään rahaa osuuskunnalle.</p> <p>Tiimiyrittäjien ravintolatyöjakso Ravintolaideassa kestää yhden kalenterivuoden.</p> <p>Ravintolan liikeidea määritellään ravintola-henkilöstön, opetuksen ja opiskelijoiden yhteistyöllä.</p> <p>Osuuskunta vastaa omista tukipalvelujen tarpeista.</p> <p>Tiimiyrittäjien tavoitteena on oppia ravintolaliiketoimintaa, yrittäjyyttä ja kehittää ravintolapalveluja työssäoloajan.</p> <p>Ravintolaideassa voi olla muita harjoittelijoita yhtä aikaa osuuskunnan kanssa.</p> <p>JAMK ja osuuskunta</p>	<p>Ravintolaideassa tuotetaan ravintolapalveluja, tehdään tutkimus- ja kehitystyötä alan yrittäjien kanssa sekä ohjataan opiskelijoita yrittäjälähtöisesti.</p> <p>Ravintolassa on opiskelijoita oppimassa palveluliiketoimintaa, kehittämässä ravintolatoimintaa sekä tekemässä tutkimustyötä osana opintoja.</p> <p>JAMK:n tukipalvelut käytössä.</p> <p>Ravintolassa tuotetaan ja myydään laadukkaita ravintolapalveluja segmentoiduille asiakasryhmille.</p> <p>Ravintolatoiminnassa korostuu yrittäjämäinen työote.</p>

			ovat määritelleet sopimuksella toiminnan keskeisimmät toimintaehdot.	Ravintolaidean toimintaehdot on määritelty kirjallisesti.
Asiakkaat	<p>Ravintolaidean asiakasvirrat vaikuttavat ravintolan kannattavuuteen.</p> <p>Asiakastuloja ei ole riittävästi suhteessa ravintolan kuluihin nähdessä.</p> <p>Päivittäiset ravintolan asiakkaat ovat lähialueen yksityisen ja julkisen alan työntekijöitä, opiskelijoita sekä satunnaisia asiakkaita.</p> <p>Tilaustarjoiluasiakkaat ovat yksityisiä henkilöitä, yritysten tai julkisen alan työyhteisöjä.</p> <p>Asiakkaat ottavat ravintolaan yhteyttä tilaustarjoiluissa.</p> <p>Asiakkaat käyttävät kahvila-, lounas-, kokouspalveluja.</p> <p>Iltaisin tuotetaan asiakkaiden tilaamia tilaustarjoilupalveluja.</p> <p>Asiakkaille suunnattua markkinointia on vähän.</p>	<p>Ravintolaidean asiakasvirrat vaikuttavat ravintolan kannattavuuteen.</p> <p>Asiakassuhdetyö on merkittävän tärkeää yrittäjälle ja sitä tehdään jatkuvasti.</p> <p>Ravintolayrittäjällä on asiakkuusohjelma, jonka avulla seurataan asiakaskäyntejä, tyytyväisyyttä ja kehitetään palveluja edelleen yhdessä asiakkaiden kanssa.</p> <p>Ravintolassa tarjotaan palveluita ravintolayrittäjän liikeidean mukaisesti.</p> <p>Ravintolan asiakkuudet on segmentoitu.</p> <p>Palveluita tarjotaan halutuille asiakasryhmille aamusta ilta myöhään.</p> <p>Ravintolaidea markkinoi ravintolapalveluja markkinointi suunnitelman mukaisesti.</p>	<p>Ravintolaidean asiakasvirrat vaikuttavat ravintolan kannattavuuteen.</p> <p>Tiimiyrittäjäopiskelijat tekevät uusasiakashankintaa ravintolaan.</p> <p>Päivittäiset ravintolan asiakkaat ovat lähialueen yksityisen ja julkisen alan työntekijöitä, opiskelijoita sekä satunnaisia asiakkaita.</p> <p>Asiakkaat tunnistavat ympäristön oppimisympäristöksi.</p> <p>Ilta ravintola-asiakkaat ovat gastropub ravintolapalveluja käyttävät asiakkaat sekä tilaustarjoiluasiakkaat.</p> <p>Ravintolapalveluja myy ravintolahenkilökunta ja tiimiyrittäjät asiakkaille aktiivisesti.</p> <p>Palveluita tarjotaan asiakkaille aamusta iltaan.</p> <p>Tilaustarjoilupalveluja tuotetaan kysynnän mukaan.</p>	<p>Ravintolaidean asiakasvirrat sekä laskutettavat tutkimus- ja kehitystyöt sekä myytävät ravintola-alan koulutuspalvelut vaikuttavat ravintolan kannattavuuteen.</p> <p>Asiakkaita ovat lähialueen yritysten ja julkisenalan työntekijöitä, yrityksiä, yhteisöjä, satunnaisia asiakkaita sekä opiskelijoita.</p> <p>Tutkimus- ja kehitystyön (T&K) asiakkaina ovat lähialueen ja kansallisia pk-yrityksiä sekä työyhteisöjä.</p> <p>Ravintolaidea on palvelujen- ja tuotteiden kehitysympäristö, jossa asiakkaat voivat osallistua kehitystyöhön.</p> <p>JAMK.n markkinointiosasto tukee vahvasti Ravintolaidea ravintolapalvelujen markkinoin-</p>

				tia. Keskeiset työkalut asiakkuusohjelma ja rekisteri.
Henkilöstö	<p>Ravintolassa on kaksi vakituista henkilö työssä. Palkkakulut 100 % Ravintolaidean.</p> <p>Restonomipalvelujen päällikön palkka on 30 % kohdistettu ravintolaan.</p> <p>Yksi määräaikainen, kokoaikainen henkilö on työssä keittiöllä sekä ruuhka-apulaisia, työhön tarvittaessa kutsuttavia 3 – 6 hlö.</p> <p>Opiskelijoita työssä ohjaa ravintolahenkilöstö.</p> <p>Vakituisella henkilöstöllä on vahva työkokemus, ammatillinen koulutus sekä restonomikoulutus.</p> <p>Henkilöstön keskituntipalkka arkipäivänä 18,02 €/t (sis. sivukuluprosentin 23%)</p> <p>Henkilöstön kehityssuunnitelma tulee kehityskeskustelujen kautta.</p>	<p>Ravintolayritys määrittää henkilöstötarpeen palvelujen ja asiakasmäärien mukaan.</p> <p>Henkilöstöllä on työhön soveltuva ammatillinen koulutus ja vahva työkokemus aikaisemmista tehtävistä.</p> <p>Ravintolahenkilöstö ohjaa opiskelijoita työssä.</p> <p>Henkilöstön keskituntipalkalla arviolta 21,00 €/t (sis. sivukuluprosentin 52%)</p> <p>Ravintolassa ei tehdä T&K&I toimintaa.</p> <p>Opiskelijoilla vähäinen mahdollisuus kehittää ravintolan toimintaa.</p> <p>Ravintolapalveluyritys kouluttaa henkilöstöä koulutus suunnitelman mukaisesti.</p>	<p>Ravintolassa on kaksi vakituista ravintolan työntekijää sekä restonomipalvelujen päällikkö osa-aikaisena.</p> <p>Keittiössä työskentelee keittiön vuoropäällikkö ja salissa salin vuoropäällikkö.</p> <p>Opiskelijoiden ohjauksesta päivittäin vastaa ravintolan henkilöstö.</p> <p>Opettaja ohjaa tiimiyrittäjäopiskelijoita ravintolatyössä määriteltujen resurssien mukaan.</p> <p>Vuoropäälliköt, restonomipalvelujen päällikkö sekä kolme opettajaa ovat tiimivalmentajia koulutuksessa.</p> <p>Opiskelijoiden ohjaus tehdään valmentajamaisesti.</p> <p>Keskituntipalkkaa ei voida luotettavasti laskea, kun ei tiedetä opiskelijoiden määrää työvuorossa.</p>	<p>Ravintolaidean toiminnasta ja opiskelijoiden ohjaamisesta työssä vastaavat ravintolan henkilöstö.</p> <p>Ravintolan henkilöstö ja opettajat vastaavat opiskelijoiden ohjaamisesta ja T&K&I toiminnan integroinnista ravintolatyöhön sekä yritysyhteistyöstä.</p> <p>Opettajat vastaavat luokkaopetuksesta.</p> <p>Koko ravintolan henkilöstö osallistuu T&K&I toimintaan.</p> <p>Keskituntipalkkaa vaikea laskea kun opettajat ja ravintolahenkilökunta noudattavat eri työaikalakia.</p> <p>Henkilöstön ja opettajien työtehtäviin kuuluu säännölliset , ammattitaitoa kehittävät työharjoittelujaksot</p>

				kansainvälisissä, sekä kansallisissa ravintoloissa.
Opiskelijat	<p>Opiskelijat käyttävät vähän Ravintolaidean palveluja.</p> <p>Ravintolaidea on restonomiopiskelijoiden oppimisympäristö.</p> <p>Ruoka- ja ravintolapalveluihin erikoistuvat opiskelijat suorittavat ravintolassa satunnaisia harjoitteluvuoroja ja 5 viikon esimiesharjoitteluja.</p> <p>Opiskelijoiden harjoitteluajankohdat määräytyy opintojen mukaan.</p> <p>Ravintolassa on pitkiä aikajaksoja, jolloin harjoittelijoita ei ole työssä oppimassa.</p> <p>Ravintolassa tehtävä, opintoihin liittyvä perusharjoittelusta ei makseta palkkaa.</p> <p>Opiskelijoilla mahdollisuus suorittaa 2. esimiesharjoittelu Ravintolaideassa 405 tuntia = 15 opintopistettä.</p> <p>Toinen esimiesharjoittelu (ammattitaitoa syventävä) on palkallista 580</p>	<p>Restonomiopiskelijat hakevat ravintolaan harjoittelujaksolle.</p> <p>Ravintolapäällikkö tekee harjoittelijavalinnat haastattelujen pohjalta.</p> <p>Harjoittelupaikkoja on kaksi salissa ja kaksi keittiöllä yhtäaikaaisesti.</p> <p>Harjoittelijaopiskelijat tekevät ravintolan työtehtäviä ohjauksessa. esimiesharjoittelussa harjoitellaan esimiestaitoja ja tehdään ravintolaan kehitystehtäviä.</p> <p>Opiskelijoiden harjoittelut arvioi ravintolapäällikkö ja hän raportoi harjoittelusta ohjaajalle.</p> <p>Opintopisteen hinta on arvio, siitä mitä ravintolayrittäjä laskuttaa JAMK:ta</p> <p>Opiskelijoiden harjoittelusta laskutetaan JAMK:ta 110,70 €/opintopiste.</p> <p>Opintopisteen hinta 90</p>	<p>Ensimmäisen vuosikursin ruoka- ja ravintolapalveluihin erikoistuvat restonomiopiskelijat muodostavat osuuskunnan.</p> <p>Osuuskunnan tiimiyrittäjäopiskelijat tekevät työtä Ravintolaideassa.</p> <p>Opiskelijoita osuuskunnassa on 15 hlö.</p> <p>Jokaisella tiimiyrittäjäopiskelijalla on vastuu ravintolassa tehdystä työstä ja oppimisesta.</p> <p>Opiskelijoilla on kiertävät tehtävät ravintolassa.</p> <p>Osuuskunta laskuttaa Ravintolaideaan tehdystä työstä kiinteän summan XXXX €/kk, vuoden jokaisena kautena.</p> <p>Opiskelijoille on epäselvää kuinka muut kuin ravintola-alan liittyvät opinnot etenevät.</p> <p>Tiimiyrittäjillä on mahdollisuus tehdä osuuskunnan lukuun muita</p>	<p>Ravintolaideassa on opiskelijoita harjoittelussa tasaisesti ympäri vuoden.</p> <p>Harjoittelu ravintolassa on mahdollista eri koulutusaloilta soveltuvin osin.</p> <p>Harjoittelijat voivat tutustua ja tutkia ravintolan eri toiminta-alueita 1-2 opintopisteen verran esim. ohjelmistotekniikka, energiatekniikka liiketalous, kuluttajapalvelut, matkailu, palvelumuotoilu, hyvinvointi.</p> <p>Ravintola- harjoittelusta ei makseta palkkaa.</p> <p>Harjoitteluun otetaan opiskelijoita hakemusten perusteella.</p> <p>Harjoittelupaikat ovat kiinteät. Paikkoja 2+2+2.</p> <p>Ammattitaitoa syventävät harjoittelualueet ovat</p>

	<p>€/kk.</p> <p>Tuntipalkka ulkopuoliossa esimiesharjoittelussa on 580 €/163 t = 3,55 €/t.</p>	<p>€ + alv 23 % = 110,70 €.</p> <p>Esimiesharjoittelun (n. 2,5 kk) suorittamisen mahdollisuudesta ei ole tietoa.</p>	<p>töitä.</p> <p>Osuuskunta ei saa harjoittaa kilpailevaa toimintaa Ravintolaidean tiloissa.</p> <p>Tiimiyrittäjillä ei ole mahdollista yksilötason esimiesharjoitteluun.</p>	<p>Ravintolaideassa: ravintolapalvelut, ravintolan keittiö, ja T&K&I.</p> <p>Ravintolaideassa syventävät harjoittelut ovat 405 tuntia = 15 op.</p>
Johtaminen	<p>Ravintolaidea kuuluu matkailu ja palvelut koulutusalan alaisuudessa olevaan restonomipalveluihin.</p> <p>Restonomipalvelut ovat oma kustannuspaikka.</p> <p>Restonomipalveluihin kuuluu kaksi erillistä ravintolaa.</p> <p>Ravintolaidean päivittäisjohtamisesta vastaa vuoropäälliköt.</p> <p>Ravintolaidean operatiivisesta johtamisesta vastaa restonomipalvelujen päällikkö.</p> <p>Restonomipalvelujen päällikön esimies on matkailu ja palvelut alan koulutuspäällikkö.</p> <p>Johtaminen tapahtuu linjaorganisaatiomaisesti.</p> <p>Johtamisen vastuut ja velvollisuudet ajoittain</p>	<p>Ravintolan operatiivisesta johtamisesta vastaa yrityksen nimeämä ravintolapäällikkö.</p> <p>Ravintolapäällikkö vastaa ravintolan johtamisesta esimiehelleen; aluepäällikölle tai segmenttijohtajalle.</p> <p>Ravintolapäällikkö tekee operatiiviseen johtamiseen liittyvät päätökset.</p> <p>Ravintolayrityksen tukipalvelut tukevat ravintolan liiketoimintaa</p> <p>(mm. tuotekehitys, talouspalvelut, henkilöstöhallinto, ostojen ja hankintapalvelut, PC-tuki, markkinointi- ja koulutuspalvelut).</p> <p>Harjoittelun ohjaajat käyvät Ravintolassa pitämässä ohjauskes-</p>	<p>Ravintolaideassa on hajautettu vastuu.</p> <p>Vastuullisia ovat koulutuspäällikkö, restonomipalvelujen päällikkö, vuoropäälliköt ja tiimiyrittäjät.</p> <p>Ravintolaidean taloudesta vastaa restonomipalvelujen päällikkö.</p> <p>Ravintolan operatiivisesta johtamisesta vastaa restonomipalvelujen päällikkö, vuoropäälliköt sekä osuuskunnan johtoryhmä.</p> <p>Osuuskunnan tiimiyrittäjät vastaavat ravintolatoiminnan päivittäisistä työtehtävistä ja ravintolan kehittämisestä.</p> <p>Osuuskunnan tiimiyrittäjiä valmentaa ravintolatyössä vuoropäälliköt, restonomipalvelu-</p>	<p>Ravintolaidean operatiivisesta johtamisesta vastaa ravintolapäällikkö.</p> <p>Koulutuslavastuu koulutuspäälliköllä.</p> <p>T&K&I päällikkyyden ratkaisematon.</p> <p>Ravintolassa tehdystä harjoittelusta vastaa ravintolapäällikkö ja ravintolassa toimiva ohjaava opettaja.</p> <p>T&K&I toiminnasta vastaa ohjaava opettaja.</p> <p>Ravintolapäällikkö ja ravintolan henkilöstö osallistuvat operatiiviseen ravintola työhön ja opiskelijoiden ohjaamiseen.</p> <p>Ravintolaidean oppimisympäristön</p>

	<p>epäselvät.</p> <p>JAMK: tukipalvelut tukevat henkilöstö-, ja talouspalveluissa sekä PC-tuki.</p>	<p>kusteluja opiskelijoiden kanssa.</p> <p>Opettajat ja ravintolapäällikkö huolehtivat sopimuksen mukaisesta ohjauksesta ravintolassa.</p>	<p>jen päällikkö sekä yksi opettaja.</p> <p>ravintolan oppimisympäristöstä raportoidaan koulutuspäällikölle.</p> <p>Muita opintoja integroidaan ravintolaympäristöön mahdollisuuksien mukaan.</p> <p>Ravintolan henkilöstön osalta JAMK:n tukipalvelut käytettävissä.</p>	<p>toiminnasta raportoidaan koulutuspäällikölle.</p> <p>Päällikkö hoitaa myös T&K&I projekteja ja kumppanuuksia.</p> <p>Opettajat ovat satunnaisesti mukana ravintolatyössä.</p> <p>JAMK:n tukipalvelut käytettävissä.</p>
<p>Talous</p>	<p>Ravintolaidean liiketoiminnasta ei makseta arvonlisäveroa.</p> <p>Ravintolaidean taloutta seuraa ja raportoi restonomipalvelujen päällikkö.</p> <p>Ravintolaidean budjetin laatii restonomipalvelujen päällikkö. Budjetin hyväksyy koulutuspäällikkö. Budjetin päättää yksikön johtaja.</p> <p>Ravintolaidean taloudelliset tulokset ovat pääsääntöisesti negatiiviset.</p> <p>Ravintolaidean investoinnit eivät ole pitkän aikajakson suunnitelmia vaan korvausinvestointeja.</p>	<p>Ravintolatoiminta on arvonlisäverollinen</p> <p>Ravintolapäällikkö vastaa ravintolan taloudesta.</p> <p>Ravintolapäällikkö asettaa vuosibudjetissaan ravintolatoiminnan taloudelliset tavoitteet sekä arvioi investointien tarpeet.</p> <p>Ravintolayrittäjä hankkii pientyötarvikkeet, astiastot sekä ravintolatekstiilit.</p> <p>Laitteet ja kiinteät kalusteet hankkii JAMK.</p> <p>Ravintoloitsija seuraa kassatapahtumia päivittäin, kirjaa kulut ja tuotot omaan talous-</p>	<p>Osuuskunta on verovelvollinen ja maksaa tuotoista verot.</p> <p>Ravintolaidean taloudesta vastaa restonomipalvelujen päällikkö.</p> <p>Budjetin ravintolalle laatii restonomipalvelujen päällikkö.</p> <p>Osuuskunnan tiimiyrittäjät tekevät sopi-musehdoin ravintolatyötä, markkinointia ja pyrkii edistämään liikevaihdon kasvua.</p> <p>Osuuskunta on perustettu yritystoiminnan vuoksi.</p> <p>Osuuskunta saa rahaa ja yksittäiset opiskelijat</p>	<p>Ravintolaidean liiketoiminnasta ei makseta arvonlisäveroa.</p> <p>Ravintolaidean taloudesta vastaa JAMK:n ravintolapäällikkö.</p> <p>Ravintolaideaan budjetin tekee ravintolapäällikkö ja vastaa taloudesta koulutuspäällikölle.</p> <p>Ravintolaidean kuluista ja investoinneista vastaa ravintolapäällikkö.</p> <p>Investoinnit on laadittu pitkän tähtäimen suunnitelmalla.</p>

	<p>Ravintolaidean talouspalvelut hoidetaan JAMK:n talouspalveluissa.</p> <p>Ravintolatoiminnan tavoitteena on kattaa liiketoiminnalla kulut.</p>	<p>seurantaan.</p> <p>Talousseuranta ohjaa lyhyen ja pitkän aikavälin ratkaisuja ravintolatoiminnassa.</p> <p>Ravintolan tavoitteena on saavuttaa budjetoitu kannattava tulos.</p>	<p>opintopisteitä ravintolassa työskennellessään.</p> <p>Osuuskunnalle maksettava kiinteä rahallinen korvaus tehdystä työstä edellyttää riittävää henkilöstöä suorittamaan kaikkia ravintolan työtehtäviä.</p> <p>Ravintolatoiminnan tavoitteena on kattaa liiketoiminnalla kulut.</p>	<p>Ravintolaympäristö on profiloitunut yhteistyö ympäristöksi.</p> <p>Ravintolaidean taloudellinen tavoite on kattaa toiminnasta aiheutuvat kulut.</p> <p>Mahdollinen liikevoitto hyödynnetään investointeihin.</p> <p>Investointeja tukee koulutusala ja pääorganisaatio tarvittaessa.</p>
<p>Palvelut</p>	<p>Ravintolaideassa tarjotaan kahvila- lounas-, kokous ja tilaustarjoilu-palvelut.</p> <p>Ravintola on avoinna arkisin klo 9-16.</p> <p>Muina aikoina tilaukselta, jolloin tuotetaan tilaustarjoilu-palveluja.</p> <p>Palvelut tuottavat henkilökunta ja ajoittain työskentelevät opiskelijat sekä palkalliset tunti-työntekijät.</p>	<p>Ravintolaideassa tarjotaan kahvila-, lounas-, kokous-, iltaravintolapalveluita, sekä tilaustarjoilupalveluita.</p> <p>Ravintola avoinna klo 8 – 21 maanantaista torstaihin. Perjantaina ja lauantaina klo 10 – 24.</p> <p>Ravintolan asiakkaat on segmentoitu ja palvelut suunnataan ravintolasegmentti-asiakkaille.</p> <p>Palvelut tuottavat ravintolan henkilökunta ja harjoittelijat.</p>	<p>Ravintolaideassa tarjotaan kahvila-, lounas- ja kokous-palveluja arkisin klo 9-16 välisenä aikana.</p> <p>Ilta-aikoina tiistaista lauantai-iltaan klo 17 – 23 toimii Gastropub.</p> <p>Iltoiminnan kannattavuus edellyttää vahvaa palvelujen markkinointia kohderyhmille.</p> <p>Palvelut tuottavat osuuskunnan tiimiyrittäjät. Tiimiyrittäjä ohjataan ja valmennetaan heidän työtehtävissä.</p>	<p>Ravintolassa tarjotaan peruspalveluina kahvila-, lounas ja tilaustarjoilupalveluja.</p> <p>Ravintolassa kokeillaan ja testataan erilaisia palvelu- ja tuotekonsepteja sekä yksittäisiä tuotteita ja palveluja.</p> <p>Asiakkaat osallistuvat palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen käyttäjälähtöisesti.</p> <p>Palvelut tuottavat opiskelijat, henki-</p>

				löstö sekä osittain asiakkaat.
Markkinointi	<p>Ravintolaideaa markkinoidaan satunnaisin markkinointimenetelmin.</p> <p>Erillistä markkinointibudjettia ei ole olemassa.</p> <p>Vahvin markkinointimenetelmä on suullinen markkinointi.</p> <p>Ravintolan paperiset mainosmateriaalit ovat poistuneet.</p> <p>Ravintolaidean nettisivut ovat JAMK:n nettisivuilla näkyvyys heikko.</p> <p>Vapaa markkinointi on ollut rajoitteista JAMK:n taholta.</p> <p>Vakituinen asiakaskunta on olemassa.</p>	<p>Ravintoloitsija markkinoi oman markkinointisuunnitelman mukaisesti.</p> <p>Markkinointisuunnitelmaan varataan budjetissa vuosittain markkinointirahaa.</p> <p>Markkinointikeinoja ovat sähköinen markkinointi sekä kanta-asiakas ja yritysasiakkaalle suunnattu markkinointi.</p> <p>Markkinointia tukee ravintolayrityksen tukipalvelut tuottamalla materiaalia, hankkimalla tutkimustietoa asiakkaiden kulutuskäyttyymisestä sekä teettämällä asiakastytyvyyssyystutkimuksia.</p>	<p>Ravintolaidean markkinointityötä tekevät osuuskunnan tiimiyrittäjät.</p> <p>Markkinointibudjettiin ei ole olemassa rahaa.</p> <p>Markkinoinnin raamit määrittää restonomipalvelujen päällikkö.</p> <p>Markkinointisuunnitelmassa määritellään toimenpiteet markkinoinnille.</p> <p>Markkinoinnin kohteena nykyiset asiakkaat, lähialueen asiakkaat, yritysasiakkaat ja kaupungin alueella toimivat muut suuret työyhteisöt.</p> <p>Markkinoinnilla pyritään saavuttamaan uusia asiakkaita ravintolaan.</p>	<p>Ravintolapalveluja, T&K&I ja koulutuspalveluja markkinoin JAMK:n markkinointiosasto sekä ravintolassa toimiva henkilöstö ja opiskelijat.</p> <p>Markkinointiin varataan rahaa vuosibudjetista.</p> <p>Markkinointisuunnitelman tekee ravintolapäällikkö.</p> <p>Markkinointia suunnataan ravintolan lähialueelle (Lutakko), Jyväskylän alueelle sekä messu-asiakkaille.</p> <p>Markkinoinnissa on huomioitu myös ravintolan T&K&I maksulliset kehityspalvelut.</p>
Toiminnan reunaehdot	<p>Ravintolatiloihin maksetaan vuokraa XXXX €/kk.</p> <p>Ravintolatoiminta verottajan päätöksellä alv0% (oppimisympäristö).</p> <p>Opiskelijoita on ravintolassa harjoittelussa</p>	<p>Ravintoloitsija maksaa tiloista vuokraa XXXX €/kk.</p> <p>Ravintolatoiminta on arvonlisäverollista (yritystoimintaa).</p> <p>Opiskelijat ovat harjoit-</p>	<p>Ravintolatiloihin maksetaan vuokraa XXXX €/kk.</p> <p>Ravintolatoiminta alv 0% (oppimisympäristö).</p> <p>Ruoka- ja ravintolapalveluihin erikoistuvien</p>	<p>Ravintolatiloihin maksetaan vuokraa XXXX €/kk.</p> <p>Ravintolatoiminta alv 0% (oppimisympäristö)</p> <p>Laskutettava T&K&I</p>

	<p>satunnaisesti.</p> <p>Ravintolan tuotot eivät kata toiminnan kuluja.</p> <p>Markkinointiin ei ole varattu resursseja.</p> <p>Ravintolan tulos ollut 11 vuoden aikana 10 kertaa miinuksella.</p> <p>Ravintolan investoinnin ovat korvausinvestoinnit ja.</p> <p>Toimintamalli vaatii hyvää ammatillista osaamista.</p> <p>Henkilöstön ammatilliseen kehittämiseen on käytettävissä minimaalisesti resursseja.</p>	<p>telussa sopimuksen mukaan.</p> <p>Laitehankinnoista vastaa JAMK.</p> <p>Ravintoloitsija hankkii pientyövälineet, tekstiilit ja raaka-aineet ja muut tarvittavat materiaalit palvelujen tuottamiseen.</p> <p>Ravintoloitsija on määrääkäsella sopimuksella ravintolassa.</p> <p>Ravintolan laiteinvestoinnit ovat korvausinvestointeja.</p> <p>Ravintolayritys vastaa henkilöstön ajan mukaisesta täydennys- ja jatkokoulutuksista.</p>	<p>opiskelijoiden ryhmä perustanut osuuskunnan, jonka tiimiyrittäjät tuottavat ravintolapalveluja 1:n vuoden Ravintolaideassa.</p> <p>Osuuskunta laskuttaa tehdystä työstä ravintolassa kiinteän hinnan XXXX €/kk.</p> <p>Ravintolan investoinnit ovat korvausinvestointeja.</p> <p>Suurempiin investointeihin mahdollisuus kun talous on plussalla.</p> <p>Henkilöstön ja opettajien tiimiyrittäjäkoulutukseen on varatturesursseja.</p> <p>Ohjaustyö edellyttää yrittäjämäistä ohjausosaamista.</p>	<p>toiminta alv 23 %.</p> <p>Opiskelijoita on harjoittelussa suunnitelmallisesti.</p> <p>Harjoittelijoita on aina paikalla.</p> <p>Ravintolassa tekee työtä opiskelijat, ravintolahenkilöstö ja opettajat yhteistyöllä.</p> <p>Ravintolatoiminnan kehittäminen on suunnitelmallista ja pitkäjänteisestä.</p> <p>Työn tuloksellisuudesta vastaa kaikki ravintolassa toimivat.</p> <p>Toimintamalli vaatii henkilöstöltä korkeatasoista koulutus- ja ammat-tiosaamista.</p>
Laatu	<p>Ravintolassa on hyvä tuotteen ja palvelun laatu.</p> <p>Toiminnan laatumittarit puuttuvat.</p> <p>Laatuvaihtelut syntyvät henkilövaihdoista.</p> <p>Omavalvonta on käytössä.</p>	<p>Ravintolassa on hyvä tuotteiden ja palvelujen laatu.</p> <p>Ravintoloisijalla on säännöllisesti toteutetut asiakastytyväisyys-tutkimukset.</p> <p>Laadun mittaus ja tulosten analysointi ovat keskeiset ravintolatoi-</p>	<p>Ravintolapalvelujen laatu vaihtelee osuuskunnan aloittaessa toiminta Ravintolaideassa.</p> <p>Laadun mittareita ollaan keittämässä.</p> <p>Tiimiyrittäjien tasalaatuinen työ edellyttää yhteisiä pelisääntöjä ja</p>	<p>Ravintolassa on hyvä tuotteiden ja palvelujen laatu.</p> <p>Tutkimus- ja kehitystyön laatua ei voi arvioida ennen toimintaa.</p> <p>Tasalaatuinen työ edellyttää yhteisiä pelisääntöjä ja</p>

		<p>minnan kehittämisen mittari.</p> <p>Omavalvonta on käytössä.</p>	<p>vahvaa ohjausosaamista.</p> <p>Omavalvonta on käytössä.</p>	<p>vahvaa osaamista.</p> <p>Omavalvonta on käytössä.</p>
Imago	<p>Ravintolan imago ei ole asiakkaille selkeä.</p> <p>Ravintola on hyvän ruoan ja palvelun maineessa nykyisten asiakkaiden keskuudessa.</p> <p>Maakunnallisesti tuntematon ravintola.</p> <p>Tyytyväiset asiakkaat tulevat uudestaan.</p> <p>Ravintolan ilme ja toimintatavat ovat olleet lähes muuttumattomia alusta alkaen.</p>	<p>Ravintolan imago muodostuu yrittäjän valitsemien toimintatapojen mukaan.</p> <p>Ravintolan imagolla on suuri merkitys yrittäjälle ja asiakkaille.</p> <p>Laadukkaan ravintolan imago ravintolayritykselle "elinehto"</p> <p>Imago vaikuttaa paljon asiakkaan päätökseen tulla ravintolaan.</p>	<p>Ravintolan imago muodostuu opiskelijoiden ja henkilöstön muodostaman toiminnan mukaan.</p> <p>JAMK:n imago restonomikouluttajana kirkastuu.</p> <p>Opiskelijoille mahdollisuus vaikuttaa Ravintolaidean imagoon.</p> <p>Imagon muodostumiseen vaikuttaa moni asia yhtä aikaa.</p> <p>Ei ole vielä tietoa saavutetaanko haluttu imago.</p>	<p>Ravintolan imago muodostuu opiskelijoiden, henkilöstön, opettajien ja yhteistyökumppaneiden mukaan.</p> <p>JAMK:n imago restonomikouluttajana kirkastuu ja tunnettuus lisääntyy alueen yrittäjien kesken.</p> <p>Ravintolaidea toimii aitona oppimis- ja kehitysympäristönä.</p> <p>Laadukas toiminta luo toiminnalla positiivisen imagon ja halutun oppimisympäristön maineen.</p>
Riski	<p>Ravintolatoiminta ei kehity nykyisellä toiminnalla.</p> <p>Negatiivinen kierre jatkuu taloudessa.</p> <p>Henkilöstö ei kehity riittävästi työssään.</p>	<p>Ravintolayrittäjän toimintatapa ei palvele JAMK:n opiskelijoiden harjoittelutavoitteita.</p> <p>Pakollisista restonomiopintojen harjoitteluista muodostuu kallis ratkaisu.</p>	<p>Osuuskunnan opiskelijat eivät sitoudu annettuun tehtävään riittävästi hyvin.</p> <p>Ravintolan talous on vaikeasti hallittavissa, kun toimintaan tulee mukaan monta ammat-</p>	<p>Uusi toimintamallin rakentaminen vaatii paljon resursseja ja uutta osaamista.</p> <p>Osaaminen ja resurssit eivät riitä opiskelijoiden ohjaukseen, T&K&I:n</p>

	<p>JAMK ei investoi Ravintolaidean remontteihin.</p> <p>Ravintolatilat ovat toimimattomat ja rikkiäiset.</p> <p>Kehittymätön ravintola-toiminta ei palvele opetusta eikä ravintolaliiketoimintaa.</p>	<p>Ravintoloitsija ei sitoudu toimimaan kaikilta osin JAMK:n tavoitteiden mukaisesti.</p> <p>Ravintolaan ei saada yhteistyökumppaniksi riittävän laadukasta toimijaa.</p>	<p>tiin opiskelevaahenkilöitä.</p> <p>Ohjaustarve ja resurssien mitoittaminen on uudessa toimintamallissa vaikeaa.</p> <p>Ei ole aikaisempaa näyttöä tästä toimintamallista.</p> <p>Taloutta ei voida ennustaa.</p>	<p>integrointiin eikä koulutuspalvelujen tuottamiseen.</p> <p>Aloitus vaatii taloudellisia resursseja.</p> <p>Kuvastusta mallista ei ole olemassa vertailutietoa.</p> <p>Ei ole kansallista vertailukohdetta vastaavasta mallista.</p> <p>Taloutta ei voida ennustaa.</p>
Pelot	<p>Ravintolaidean toiminta lopetetaan kannattamattomana.</p> <p>Henkilöstö tulee irtisanotuksi.</p>	<p>Ravintolan toiminta ei vastaa hyvää oppimisympäristö tasoa.</p> <p>Ravintoloitsijan ja JAMK:n yhteistyö ei toimi odotetulla tavalla.</p>	<p>Osuuskunta mallista tulee liian kallis.</p> <p>Osuuskunta ei koe vuoden ravintolan työjaksoa toimivana oppimismuotona suhteessa oppimistavoitteisiin.</p>	<p>Toimintamalli muuttaa opettajien ja ravintolahenkilöstön toimintatapaa työyhteisössä.</p> <p>Riittäkö osaaminen kaikilla toimijoilla uuden mallin mukaiseen toimintaan?</p>
Tulevaisuus	<p>JAMK:n johto ei ole antanut mahdollisuutta toimia nykyisellä mallilla enää.</p>	<p>Jos Ravintolaideaan ei tarvita oppimisympäristönä, JAMK saattaa ulkoistaa ravintolapalvelut.</p> <p>Ulkopuolinen ravintolapalvelujen tuottaja keskittyy omaan liiketoimintaan ja sen kehittämiseen.</p> <p>Yrittäjä tarjoaa harjoit-</p>	<p>Osuuskuntamalli Ravintolaideassa toimii ja sitä kehitetään edelleen osana restonomiopiskelijan opintoja.</p> <p>Opiskelijat integroituvat eri vuosikursseilta Ravintolaideaan tekemään harjoittelua ja kehitystehtäviä.</p> <p>Ravintolaidean liiketoi-</p>	<p>Korkeakoulu politiikka säätelee restonomikoulutusta.</p> <p>Ravintolaideassa on mahdollisuuksia kehittyä uuden ajan oppimisympäristöksi ja palveluliiketoimintaa harjoittavaksi tutkimusravin-</p>

		telupaikkoja yhteisesti määriteltyjen sopimusehtojen mukaisesti.	minä kehitty. Investoinnit mahdollistuvat.	tolaksi. Toimintamalli vastaa T&K&I:n toimintaperiaatteita. Uuden mallin toteuttaminen vaatii aikaa valmistella, sitoutuneisuutta sekä taloudellisia resursseja.
--	--	--	---	--