



Opetusravintola Eetvartin aamiaisen kehittäminen

Juho Viita

Rami Nevalainen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013
Hotelli- ja ravintola-ala
Tampereen ammattikorke-
koulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-ala

Juho Viita & Rami Nevalainen:
Opetusravintola Eetvartin aamiaisen kehittäminen

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Maaliskuu 2013

Opinnäytetyö käsittelee asiakastytyväisyyttä ja katelaskentaa. Teoriaosiossa on käsitelty mitä asiakastytyväisyyteen kuuluu ja kuinka sitä voidaan markkinoinnilla parantaa. Katelaskennan osiossa käydään läpi perusteet kannattavan yrityksen tulojen ja menojen hallintaan. Opinnäytetyön empiirinen osio koostuu asiakastytyväisyyskyselystä opetusravintola Eetvartin aamiaisesta sekä aamiaisen katelaskennasta. Työhön sisältyy myös kehittämissuunnitelma empiirisessä osiossa esille tulleiden epäkohtien korjaamiseksi.

Asiakastytyväisyyskysely toteutettiin kahdessa otannassa, kesällä ja talvella. Vastauksia saatiin 113 kappaletta jakautuen noin puolet kesän otannasta ja puolet talven otannasta. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa asiakkaiden tyytyväisyyttä tilojen siisteyteen, ruokatuohteen laatuun ja henkilökunnan saatavuuteen. Tutkimuksen perusteella kaikki mitatut osa-alueet olivat kunnossa paitsi henkilökunnan saatavuus aamiaisella, joka erottui joukosta heikommilla arvoilla. Aamiaisen kannattavuuden arviointi on mahdotonta tuntematta kiinteitä kuluja, mutta katetuotto oli 26% liikevaihdosta tammikuussa 2013.

Aamiaisen tuoton kehittämiseksi raaka-ainekulujen seuranta lienee ainoa vaihtoehto, mikä ilmenee osiossa Johtopäätökset. Esille tulleista epäkohdista eniten erottuivat tuotteiden saatavuus ja lapsiperheiden huomioiminen aamiaisella kesäaikaan. Saatujen asiakaspalautteiden perusteella teimme kehittämissuunnitelman pureutuen kyseisiin seikkoihin.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

VIITA, JUHO & NEVALAINEN, RAMI:
Development of Breakfast Functions in Student Restaurant Eetvarti

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 13 pages
March 2013

This thesis is about customer satisfaction and marginal profit calculation. The theory part consists of the basics of customer satisfaction and how marketing can improve customer satisfaction. The marginal profit calculation deals with the basic incomes and expenses of a profitable company. The empiric part of the thesis consists of a customer satisfaction enquiry on student restaurant Eetvarti's breakfast and the marginal profit calculation on the breakfast. The thesis also includes a development plan to improve the flaws detected in the empiric part.

The customer satisfaction enquiry was carried out in two phases in, summer and winter. A total of 113 replies was received, half of which in the summer sample and the other half in the winter sample. The survey looked into customer satisfaction in terms of the cleanliness of the dining room, the quality of the food product, and the availability of the personnel. According to the survey, all of the measured qualities were in order except for the availability of the personnel. The profitability of the breakfast was impossible to evaluate without knowing the fixed costs. The marginal profit in January 2013 was 26% of the net sales.

In order to improve the profit, it seems that monitoring the ingredient costs is the only option. This is explained in the conclusion section of the thesis. The availability of products and taking families with children into account in summertime stood out most in the results of the survey. Based on the results of the survey, a development plan was made to enhance customer service, the availability of products, and summertime breakfast options for children.

Key words: customer satisfaction, marketing, profitability, marginal profit calculation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ASIAKASTYYTYVÄISYYS MARKKINOINNIN KILPAILUKEINONA.....	8
2.1	Markkinoinnin kilpailukeinot	9
2.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	16
3	KUSTANNUSLASKENTA.....	18
3.1	Tuotteen hinnan muodostuminen.....	19
3.2	Henkilöstökulujen muodostuminen	19
3.3	Kate.....	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
4.1	Lähtökohtatilanne	23
4.2	Asiakastyytyväisyyden mittaamisen prosessi.....	23
4.3	Kustannuslaskennan prosessi.....	24
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	25
5.1	Asiakastyytyväisyys.....	25
5.2	Kustannuslaskennan tulokset.....	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
7	KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	31
	LÄHTEET.....	32
8	LIITTEET.....	33

LYHENTEET JA TERMIT

Tredu	Tampereen seudun ammattiopisto (Pirko + TAO)
Pirko	Pirkanmaan koulutus konsernin kuntayhtymä
TAO	Tampereen ammattiopisto
TAMK	Tampereen ammattikorkeakoulu
PAM	Palvelualojen ammattiliitto
TES	Työehtosopimus

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä selvitetään opetusravintola Eetvartin aamiaisen nykytila sekä mahdolliset kehityskohteet. Opetusravintola Eetvarti on Tredu-konsernin Åkerlundinkadun toimipisteen opetusravintola, joka tuottaa Sokos hotelli Villan aamiaispalvelun. Hotelli Villan puolesta pyydettiin selvittämään asiakastyytyväisyyttä sekä Eetvartin puolelta aamiaisen kustannuksia, mistä saimme opinnäytetyöhömme aiheen.

Eetvartin toiminta koostuu Sokos-hotellien konseptin mukaisen aamiaisen tuottamisesta hotelli Villaan, itsenäisestä lounasravintolasta sekä kokouspakettien myynnistä. Ravintolan pääpaino on opetuksessa eikä se ole voittoa tavoitteleva yritys. Eetvartin yhteydessä on kaksi kokoustilaa: Auditorio on 114 henkilölle ja kabinetti noin 20 henkilölle. Ravintolan kapasiteetti on noin 80 asiakaspaikkaa. Hotelli Villassa on 99 huonetta ja suurin mahdollinen majoittumiskapasiteetti on noin 250 henkeä. Tämä asettaa tiettyjä ehtoja Eetvartin ravintolasalille, joka on tarvittaessa laajennettavissa välisermin toiselle puolelle. Tällöin asiakaspaikkoja on 170.

Kesä-aikana vapaa-ajan matkustajia on enemmän kuin talvella ja syksyllä. Kesäisin myös lapsiperheet matkustavat enemmän kuin muina aikoina. Talvisin valtaosa asiakkaista matkustaa töidensä vuoksi, eli ovat niin sanottuja businessasiakkaita. Asiakkaiden tarpeisiin vaikuttaa siis matkan syy ja ajankohta; vapaa-ajanmatkustaja vai businessmatkustaja, kesä- vai talviaika. Myös Eetvartin henkilöstö vaihtelee kesän ja talven välillä. Kesäisin ravintolassa työskentelee kaksi henkilöä, toinen keittiössä ja toinen salissa. Talvi- ja syysaikaan lisäksi apuna ovat opiskelijat ja opettajat. Näillä miehitykseen liittyvillä asioilla voi olla aamiaiselle lisäarvoa tuottava vaikutus ja toivommekin tämän ilmenevän asiakaspalautteissa.

Työssä käsitellään asiakastyytyväisyyteen liittyviä seikkoja, esimerkiksi mitä seikkoja sana ”asiakastyytyväisyys” sisältää ja miten näitä voidaan tutkia. Toisena pääosa-alueena toimii katelaskenta. Eetvartin aamiaisen kannattavuutta selvitetään raaka-ainekäytön ja henkilökustannusten kautta. Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan asiakastyytyväisyyskyselyllä ja kustannustehokkuutta kustannuslaskelmilla saaduista tiedoista. Hinnoitteluun ja asiakastyytyväisyyteen liittyvien teoriaosuuksien jälkeen näitä menetelmiä peilataan Opetusravintola Eetvartiin ja kerrotaan kuinka asiakastyytyväisyyskysely

sekä kustannuslaskelmat toteutettiin. Näistä kyselyistä ja kustannuslaskelmista saaduilla tuloksilla teemme Eetvartille myös kehittämissuunnitelman josta käy ilmi ratkaisu mahdollisiin esille nousseisiin ongelma-kohtiin.

2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS MARKKINOINNIN KILPAILUKEINONA

Asiakastyytyväisyyttä kartoittaessa asiakas on keskeisessä roolissa. Vain asiakkailta voidaan hankkia tarvittava tieto heidän tarpeistaan ja täten vaikuttaa tyytyväisyyteen. Termejä tyytyväisyys ja laatu käytetään arkikielessä usein toistensa synonyymeinä ja näiden ero on hyvä tiedostaa. Tyytyväisyys itsessään sisältää montaa eri laatua ja (Ylikoski 2001, 149.) tyytyväisyyteen vaikuttavia laatuja ja eri seikkoja pelkän palvelun laadun lisäksi ovat mm. fyysisen tuotteen laatu, palvelusta maksettu hinta, tilannetekijät ja asiakkaaseen itseensä liittyvät tekijät. Edellä mainitut seikat voidaan pilkkoa vielä pienempiinkin sektoreihin. Palvelun laatu esimerkiksi muodostuu seuraavista asioista: Asiakaspalvelijan varmuudesta, palveluvalmiudesta, luottamuksesta, henkilökohtaisesta huomioimisesta ja fyysisistä puitteista. (Lämsä & Uusitalo 2005, 62.)

Fyysisten tuotteiden laatuun vaikuttaa tuotteiden tuoreus, esillepano ja asettelu sekä valikoiman laajuus. Asiakkaaseen liittyviä seikkoja voivat olla esimerkiksi tottumukset, odotukset sekä allergiat. Mikäli asiakkaan saama kokemus eroaa hänen tottumuksistaan, voi tämä vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen niin negatiivisesti kuin positiivisesti, riippuen ylitetäänkö odotukset vai jäädäänkö niiden alle. Sama pätee asiakkaan mahdollisiin allergioihin ja muihin erikoistarpeisiin, mitä paremmin ne on otettu huomioon, sitä tyytyväisempi asiakas on.

Aamiainen on monelle hotellissa yöpyvälle asiakkaalle tärkeä tapahtuma. Tämän yksittäisen tapahtuman onnistuminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen koko organisaatiota kohtaan, (Ylikoski 2001, 155). Sillä asiakas voi olla tyytymätön esimerkiksi hotellihuoneen varustelutasoon, mutta tyytyväinen onnistuneesta aamiaisesta. Nämä yksittäiset osuudet ovat vaikuttamassa asiakkaan kokonaismielipiteeseen yrityksestä.

Pelkällä asiakastyytyväisyyden selvittämisellä ei vielä saada asiakkaita tyytyväiseksi. Jotta asiakkaista saadaan tyytyväisempiä, on näiden selvitysten perusteella tehtävä muutoksia esille tulleisiin ongelma-kohtiin. Mitä enemmän asiakkaan mielipide organisaatiota kiinnostaa, sitä enemmän se lisää asiakkaiden odotuksia ja he olettavat näiden selvitysten johtavan toimenpiteisiin jotka näkyvät palvelujen paranemisessa. (Ylikoski 2001, 149–150.)

2.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

Tarpeen tai näennäisen tarpeen tyydyttäminen on aina myynnin lähtökohta. Mahdollinen asiakas eli prospekti tarvitsee jotakin palvelua tai tuotetta, jonka myyjä tarjoaa. Päivittäiset tarpeet kuten syöminen ja juominen ovat helposti toteutettavissa ruokakaupassa, mutta ravintola-alalla tärkeintä on synnyttää asiakkaalle tarve tyydyttää perustarpeensa ravitsemusliikkeessä. Tähän pystyy myyjä vaikuttamaan muun muassa tuotteen hinnan tai laadun avulla.

Markkinoinnin tehtävä on varmistaa tavaroiden ja palvelujen ostajien eli asiakkaiden tyytyväisyys sekä myynnin edistäminen. Asiakassuhdemarkkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmää eli laajennettua markkinointimixiä sovelletaan palvelualalla. 7p-malli tulee englanninkielisistä sanoista price, product, place, promotion, people, process ja physical evidence. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11.)

Price

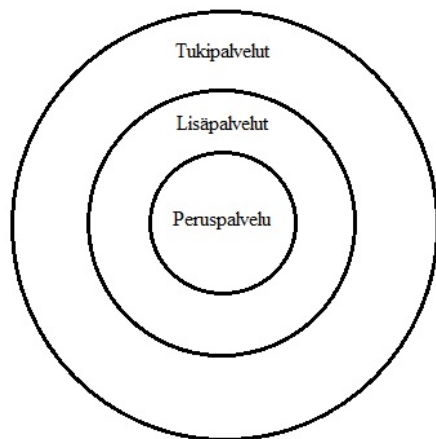
Hinta kilpailuparametrinä muodostuu itse hinnasta, hintaporrastuksesta sekä alennuksista ja maksuehdoista. Hintaa koskevat lopulliset päätökset tehdään tuotteen rakentamisen jälkeen, sillä tuotteen laatua, elinikää ja imagoa koskevat päätökset vaikuttavat hinnoitteluun (Rope 2002, 117.)

Hinta on tuotteen arvon mittari, joka osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon. Jos laatua ei hinnassa näy, ei kukaan usko tuotteen laadukkuuteen. Korkeampi hinta luo asiakkaalle mielikuvaa paremmasta, arvokkaammasta tuotteesta ja näin ollen voidaan vaikuttaa syntyviin mielikuviin. Hinnoittelussa on kuitenkin oltava tarkkana, sillä liian korkea hinta saattaa pienentää myyntivolyymia ja näin ollen huonontaa kannattavuutta. Hinnan muodostamisessa onkin löydettävä kultainen keskitie saavutettavan myyntivolyymin ja kateen yhteisvaikutuksen perusteella. (Rope 2002, 117, 121.)

Product

”Tuote on tavaroista, palveluista ja mielikuvista muodostuva kokonaisuus, jota yritys markkinoi.” (Lahtinen & Isoviita 2001, 105). Tuotteen erilaistamista ja yksilöitymistä muista tuotteista kutsutaan brandiksi. Tietty muotoilu tai tietyt värit voidaan patentoida yrityksen käyttöön ja näillä voidaan soveltaa mielikuvamarkkinointia asiakkaan sitä välttämättä tiedostamatta, esimerkiksi Fazerin Sininen tai UPS:n tummanruskea. Tunnetut, hyvämaineiset brandit ovat yleensä luotettavia ja vakavaraisia yrityksiä, joiden laatu on tasaista ja asiakas tietää mitä saa ostaessaan tuotteen. ”Hyvä brandi myös suojelee sekä asiakasta että tuottajaa kilpailijoiden mahdollisilta identtisiltä tuotteilta”. (Lahtinen & Isoviita 2001, 104, 106.) Mikäli kilpailijalta löytyy vastaava varsinainen tuote, silloin pyritään hyödyntämään laajennetun tason tuote- ja palveluratkaisuja. Laajennetun tason tuotteet ja palvelut eivät itsessään ole varsinaisen tuotteen käytön kannalta välttämättömiä, niillä pyritään vain hankkimaan kiinnostusta tuotetta kohtaan ja saamaan asiakas ostamaan juuri tämä kyseinen tuote. (Ylikoski 2001, 223.)

Palvelutuote koostuu siis kolmesta eri kerroksesta: Ydin- eli peruspalvelusta, lisä- eli liitännäispalveluista sekä tukipalveluista. Kuvio 1 havainnollistaa näiden kerroksellisuutta. Peruspalvelu on se tuote tai palvelu jonka asiakas tarvitsee ja yritykseltä hankkii ja tällöin puhutaan asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. Peruspalveluna voi toimia esimerkiksi ravintolassa asiakkaiden nälän poistaminen. Peruspalvelu toimii tällöin myös yrityksen toiminnan lähtökohtana joka näkyy myös yrityksen liikeideassa. Liikeideassa tiivistyy kenen tarpeita, mitä tarvetta ja miten sitä tyydytetään. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 13.)



KUVIO 1. Palvelutuotteen tasot (Lehtonen ym. 1999, 13)

Lisäpalveluilla täydennetään peruspalveluita ja ne ovat peruspalvelun kannalta välttämättömiä. Lisäpalvelut ovat siis merkittävässä roolissa asiakkaalle myytävässä palvelukokonaisuudessa, esimerkkinä ravintolassa pöytiintarjoilu, laskutus tai vaatesäilytys. Myös palveluympäristö voidaan lukea lisäpalveluksi, sillä se sisältää yrityksen toimitilat, laitteet, sekä palvelun nopeuden ja sujuvuuden. Usein yritysten peruspalvelut ovat samankaltaisia. Tällöin eroavaisuutta kilpailijaan pyritään hankkimaan nimenomaan lisäpalveluiden avulla. (Lehtonen ym. 1999, 14.)

Tukipalveluilla luodaan palveluun lisäarvoa niin asiakkaalle kuin yritykselle. Näiden tukipalveluiden tarkoituksena on helpottaa palvelun käyttöä ja lisätä asiakkaan mukavuutta. Palvelualoilla nämä tukipalvelut ovat tehokas kilpailukeino, sillä juuri näillä pyritään myös lisäämään peruspalvelun houkuttelevuutta ja erottautumaan muista samantyyppisistä peruspalveluista. (Lehtonen ym. 1999, 14–15.) Informaatiopalvelu kuten aukioloajoista kertominen, henkilökohtainen neuvonta sekä asiakkaan mukavuudesta huolehtiminen varsinaista palvelua odotellessa voidaan lukea tukipalveluksi. Se mikä luetaan tukipalveluksi ja mikä lisäpalveluksi riippuu palvelun luonteesta. (Lehtonen ym. 1999, 15.) Kilpailukyvyn minimitaso puolestaan täyttää pelkästään ne vaatimukset, mitä asiakaskunta tuotteen toiminnalta edellyttää (Rope 2002, 35).

Place

Saatavuuspäätösten tarkoituksena on varmistaa, että asiakkailla on mahdollisuus saada haluamansa tuotteet nopeasti, täsmällisesti ja vähäisin ponnistuksin. Saatavuus on tuote- ja hintapäätösten ohella yksi markkinoinnin peruskilpailukeinoista (Lahtinen & Isoviita 2001, 155). Palvelualalla saatavuus jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen.

Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan asiakkaan hankintaa ja ulospäin suuntautuvaa markkinointia ja yleistä näkyvyyttä. Palveluyrityksen tärkeimmät ominaisuudet ulkoisen saatavuuden osalta ovat hyvä sijainti, mielenkiinnon herättäminen sekä puoleensa vetävä julkisivu. Syyt näihin ominaisuuksiin ovat yrityksen löytäminen, brändin tai tuotteen tunnistaminen sekä hyvän ensivaikutelman antaminen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 164.)

Sisäisellä saatavuudella tarkoitetaan yrityksen fyysistä toimintaympäristöä ja siinä toimimista asiakkaana. Sisäisellä saatavuudella pyritään helpottamaan asiakkaan toimimista tämän saapuessa fyysiseen palveluympäristöön. (Lahtinen & Isoviita 2001, 155.)

Sisäisen saatavuuden osatekijät ovat:

1. Palveluympäristö
2. Valikoimien monipuolisuus
3. Esite- ja opastemateriaali
4. Henkilökunnan saavutettavuus
5. Muut asiakkaat
6. Tuotteiden esillepano

Asiakkaan mahdollisimman mutkaton ja antoisa visiitti palveluntarjoajan fyysiseen palveluympäristöön on sisäisen saatavuuden ydin. Ostopäätöksiin pystytään vaikuttamaan tuotteiden sijoittelulla, monipuolisuudella, valaistuksella ja sisustuksella. Henkilökunnan saavutettavuus ja aukioloajat määräävät omalta osaltaan asiakaskuntaa, kuin myös yrityksen sisäinen saavutettavuus opasteiden ja selkeyden kautta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 166-167.)

Promotion

Promotion eli markkinointiviestintä. Tämän prosessin tarkoituksena on viestiä tietoa tai mielikuvia yrityksen palveluista ja/tai tuotteista. Markkinointiviestintä sisältää niin suunniteltuja, kuin suunnittelemattomia viestejä. Tällaisia suunnittelemattomia viestejä ovat esimerkiksi työntekijän puheet ja käyttäytyminen sekä toimitilat; likainen toimitila tai työntekijän asiaton kielenkäyttö heikentävät asiakkaan mielikuvaa yrityksestä. Viestintä itsessään tarkoittaa kommunikointia, ajatusten, tietojen ja tunteiden välittämistä. Yrityksen tulisi kerätä tietoa asiakkuuksistaan ja näistä saaduista tiedoista tulisi ilmetä kuinka moni asiakas tunnistaa, on kokeillut tai ostanut tuotteen, myös asiakastyytyväisyys ja kanta-asiakkaiksi liittyneiden määrää kerto kuinka hyvin viestinnässä on onnistuttu (Lahtinen & Isoviita 2001, 171-172.)

Markkinointiviestintä koostuu kahdesta osasta; informoivaan ja suggestiiviseen osaan. Informoiva osa välittää nimensä mukaan informaatiota itse tuotteesta, sen hinnasta, maksuehdoista, saatavuudesta ja näillä toimenpiteillä pyritään poistamaan asiakkaiden

epävarmuutta. Suggestiivisen viestinnän tarkoituksena sen sijaan on vaikuttaa asiakkaan asenteisiin musiikin, liikkeen, valojen, kuvien ja otsikointien avulla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 171.)

Markkinointiviestinnän avulla yritykset ja yhteisöt pyrkivät auttamaan asiakasta ostamisessa. Markkinointiviestinnälle asetetaan tavoitteet, jotka perustuvat markkinointiviestinnän yksilöityihin tavoitteisiin joita on viisi:

1. yrityksen ja sen tuotteiden tunnetuksi tekeminen
2. asiakkaiden asenteisiin vaikuttaminen
3. yritys- ja muiden mielikuvien parantaminen
4. kattavan myynnin aikaansaaminen
5. kanta-asiakassuhteiden luominen ja kehittäminen

(Lahtinen & Isoviita 2001, 172.)

Process

Palvelujen tuottaminen on monien prosessien summa. Asiakas on kontaktissa prosessin eri osien kanssa ostaessaan palvelua, muun muassa palveluympäristön, palveluhenkilöstön ja muiden asiakkaiden kanssa. Palvelualoilla tulee kiinnittää huomiota palveluympäristöön ja henkilökunnan palveluhalukkuuteen varmistukseksi hyvän palvelukokemuksen. Myös muiden asiakkaiden kokemukset vaikuttavat, koska on todettu että kielteisen kokemuksen saaneen asiakkaan mielipide kantaa usein kauemmas kuin myönteisen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.)

Palvelustandardeista keskusteleminen henkilökunnan kanssa auttaa positiivisen palvelukokemuksen aikaan saamista. On hyvä tietää, mikä on hyvää palvelua ja mikä huonoa. Tutkimuksissa on todettu, että henkilökunta ei pysty tarjoamaan parasta palveluaan paineen alla, tästä syystä määräyksillä ja ukaaseilla johtaminen ei ole hyvästä. Näillä palvelustandardeilla pyritään saavuttamaan ns. ihannepalvelu. Tämä ihannepalvelu on siis palvelua, joka on asiakkaan mielen mukaista palvelua. Harvoin kyseistä ihannepalvelun tasoa ylitetään, tai edes ylletään kyseiselle tasolle. Tällaisia palveluodotuksia on kuutta eri tasoa:

1. Ihannetaso (asiakkaan mielen mukainen palvelu)
2. Paras koettu palvelu (paras, mitä on koskaan koettu)
3. Odotettu palvelu (asiakkaan realistinen palveluodotus)
4. Tyypillinen palvelu toimialalla (alan keskimääräinen taso)
5. Ansaattu, oikeudenmukainen palvelu
6. Hyväksyttävä palvelu (alin palvelutaso, mikä vielä ”jotenkuten menettelee”; asiakas voi olla tyytymätön, vaikka tämä taso ylittyisi)

(Lahtinen & Isoviita 2001, 56.)

Palvelun laadun arviointi tapahtuu henkilökohtaisella tasolla ja jokainen muodostaa oman mielipiteensä jo ennen palvelun ostamista. Arviointi jatkuu koko palveluntuotantoprosessin ajan kunnes asiakas muodostaa laatumielikuvan saamastaan palvelusta. Tässä yhdistyvät ennakko-odotukset ja muiden mielipiteet, palveluympäristön laatu ja vuorovaikutussuhteiden laatu sekä lopputuloksen laatu. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55.) Näiden perusteella asiakas sijoittuu yhteen yllä mainittuun palvelutason tasoon joka määrittää oliko asiakkaan vierailu yrityksessä onnistunut.

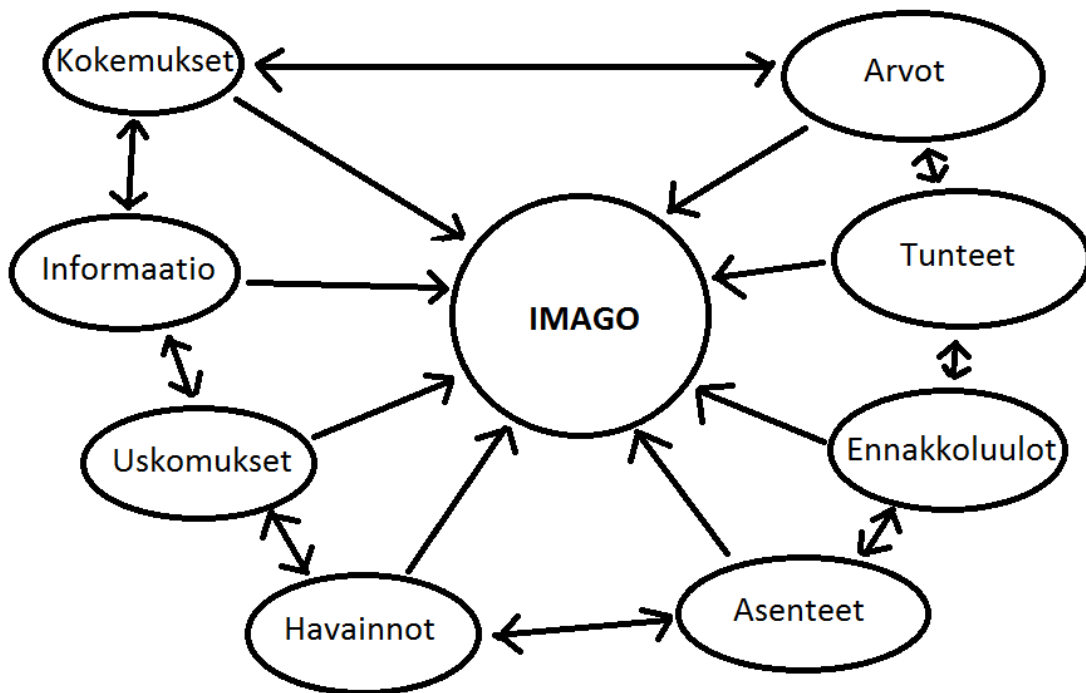
People

Asiakaspalvelulla ja henkilöstöllä on iso rooli myönteisen asiakaspalvelukokemuksen syntymisessä, sillä kuten sanotaan: tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mainos. (Lahtinen & Isoviita, 2001, 15.) Asiakkaan tyytyväiseksi saaminen lähtee jo palvelun ostajan ja tarjoajan ensi kohtaamisesta. Näitä kohtaamisia kutsutaan ”totuuden hetkiksi”. Totuuden hetket ovat niitä hetkiä jolloin asiakas määrittää palvelun ja palvelun laadun. Mikäli totuuden hetkessä epäonnistutaan, epäonnistutaan myös laadussa. (Ylikoski 2001, 298.)

Sisäisen markkinoinnin tärkeys korostuu palvelualoilla, koska henkilöstö on yleensä kontaktissa asiakkaan kanssa ja luo näin mielikuvaa yrityksestä asiakkaalle. ”Sisäinen markkinointi on johtamistapa, jossa esimiestyöskentely tähtää siihen, että jokainen työntekijä motivoituu tekemään mahdollisimman hyvin niitä tehtäviä, jotka hänen vastuulleen on uskottu.” (Lahtinen & Isoviita 2001, 62). Sisäinen markkinointi pitää sisällään niin hyvien työntekijöiden pitämisen yrityksessä kuin myös uusien hyvien työntekijöiden hankkimisen. Keinoja työntekijöiden tuloksen parantamiseen ovat koulutus, moti-

voiva esimiestoiminta ja sisäinen tiedotus. Työnantajan velvollisuuksia ovat tiedonkulun varmistaminen, henkilökunnan tasapuolinen kohtelu ja motivoiva, yksilöllinen henkilöstöpolitiikka. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62, 65.)

Asiakkaan mielikuva ja yrityksen imago kulkevat käsi kädessä ja ovat sisällöltään lähes sama asia. Yritys tekee parhaansa parantaakseen imagoaan ja asiakkaan kokeman mielikuvan tulisi nousta samaan tahtiin, jos ulkoinen markkinointi on hoidettu oikein. Mielikuvamarkkinointi on se osa-alue, joka keskittyy luomaan ulospäin mahdollisimman houkuttelevan tuotteen kaikkine lisäpalveluineen. ”Imagon voidaan sanoa muodostuvan ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten summasta tarkasteltavaa asiaa kohtaan” (Rope 2000, 176.) kuten kuviosta 2 ilmenee.



KUVIO 2. Imagon muodostuminen (Rope 2000, 178.)

Imagolla on tärkeä rooli asiakkaan etsiessä tarvitsemaansa palvelua nykyään yhä enenevässä määrin internetistä. Muiden käyttäjien arvostelut ja kuvat yrityksen fyysisestä toimipisteestä ovat yleensä ainoat tiedot, joista asiakas muodostaa mielikuvansa valintaa tehdessään.

Physical evidence

Physical evidence suomennetaan fyysisiksi puitteiksi eli asiakkaan aisteillaan havaitsemiksi asioiksi palveluyrityksen toimitiloissa. Tähän sisältyy muun muassa henkilöstön pukeutuminen, sisustus sekä käytetyt materiaalit. (Lämsä & Uusitalo 2002, 121.)

Asiakkaalle muodostuu palvelutilan perusteella mielikuva palvelusta. Muotoilulla, värimaailmalla tai poikkeavilla muodoilla pystytään muodostamaan asiakkaalle lähtemättömiä vaikutuksia, jotka erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Palveluympäristön tyyli voidaankin jakaa monomorfiseen tai eklektiseen. Monomorfinen on yhdenmukainen tyyli, joka ei sekoita muita tyylejä yhteen kuten eklektinen tyyli. Kohderyhmä ja toimiala määrittelevät yleensä tarkoituksenmukaisimman tyylin: Eklektinen tyyli puree jos kohderyhmiä on useampi, kun taas monomorfinen sopii yrityksiin, joilla on yhtenäinen asiakassegmentti. (Lämsä & Uusitalo 2002, 121-122.)

2.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

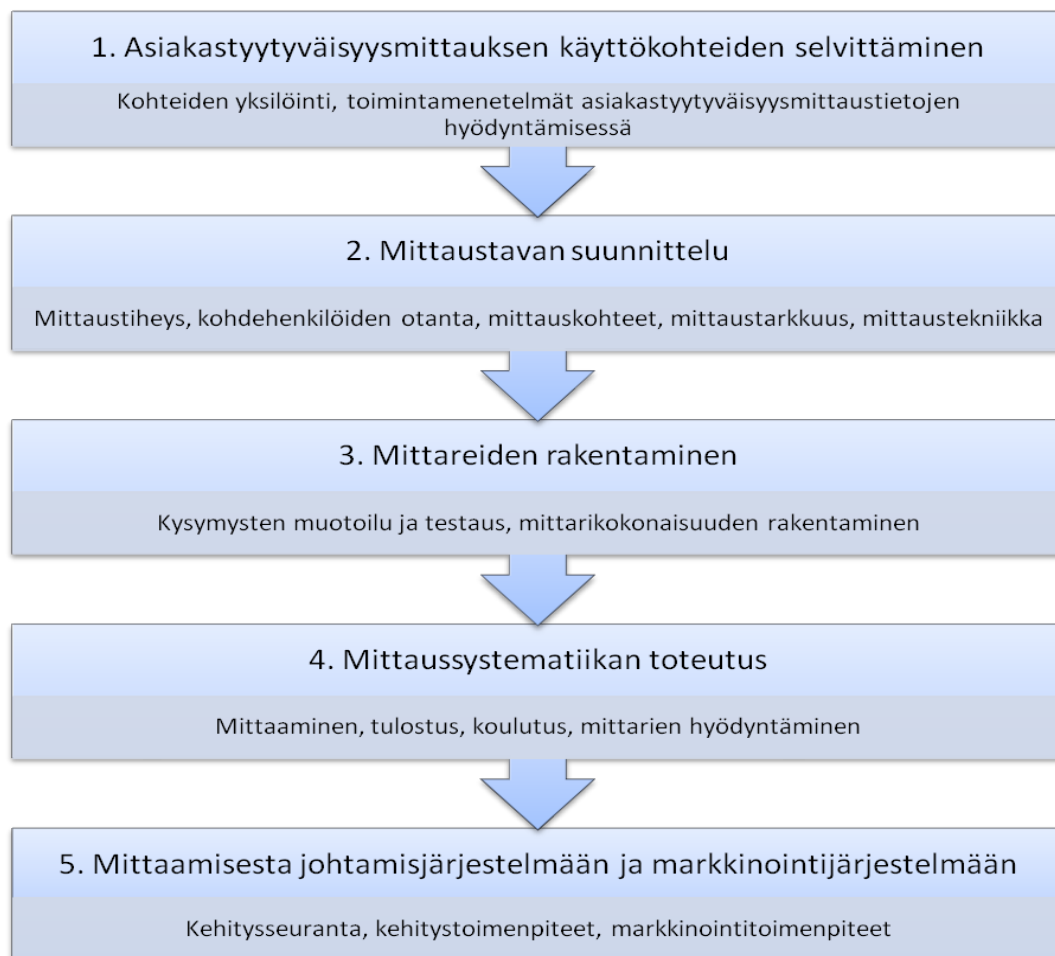
Asiakastyytyväisyyttä selvitettäessä tarkoituksena on löytää mahdolliset ongelmakohdat, tai vastaus jo tiedossa olevien ongelmien korjaamiseen. Yritys on saattanut huomata laskua myynnissä, tai asiakkaat ovat jättäneet palautetta koskien yrityksen toimintaa. Esimerkiksi hotellin asiakkaat saattavat jättää yöpymisensä jälkeen palautetta koskien koko hotellia ja näin saadaan kuva kokonaisuudesta. Näissä palautteissa asiakkaat eivät useinkaan kommentoi asioita tarkasti, vaan saattavat todeta esimerkiksi aamiaisen tai hotellihuoneen varustelutason olleen ”loistava”, ”ihan ok” tai ”kehno”. Näiden adjektiivien avaamista varten on hyvä tehdä spesifioituja asiakastyytyväisyysmittauksia joiden tarkoituksena on saada tarkempaa tietoa halutusta kohteesta. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on prosessi, jonka etenemistä havainnollistetaan kuviolla 3 tekstissä myöhemmin.

Mittaustekniikoilla on kaksi pääryhmää: kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset. Kvantitatiivisia menetelmiä ovat esimerkiksi kirje- ja puhelinkyselyt, palautelomake tai haastattelut asiakkaan kanssa. Näissä menetelmissä asiakas antaa numeraalisen arvion. Näiden lisäksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hankkia tietoa avoimilla kysymyksillä ja näin saadaan myös ”pehmeätä” tietoa. Haastattelut ja ryhmäkeskustelupaneelit sen si-

jaan luetaan kvalitatiiviseksi menetelmiksi (Lecklin 2006, 107), joissa asiakas kertoo mielipiteensä omin sanoin.

Lomakkeella palautetta saadaan asiakkailta välittömästi, mutta lomakkeiden yleistymisen on inflatoanut niiden käytön. Täten lomakkeen täyttävät asiakkaat jotka ovat joko iloisesti yllättyneitä tai erityisen pettyneitä. Tästä syystä lievä tyytymättömyys ei useinkaan tule ilmi. (Lecklin 2006, 108- 109.) Näissä kyselyissä käytetään usein 5-portaista asteikkoa jossa:

1. = erittäin tyytymätön
2. = tyytymätön
3. = ei tyytyväinen eikä tyytymätön (neutraali)
4. = tyytyväinen
5. = erittäin tyytyväinen.



KUVIO 3. Asiakastyytyväisyysmittausprosessi (Lecklin 2006, 108.)

3 KUSTANNUSLASKENTA

Yritys on itsenäinen, taloudellinen yksikkö, jonka tehtävänä on tuottaa voittoa omistajilleen, ja jotta tämä tehtävä toteutuisi, yritys tuottaa erilaisia tuotteita ja palveluja asiakkailleen. (Selander & Valli 2007, 14.) Tulos muodostuu, kun kustannukset vähennetään saaduista tuotoista. Kustannukset jaetaan kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin. Kulut jaetaan sen mukaan vaikuttaako tuotannon määrä niihin, esimerkiksi vuokra kuuluu yleensä kiinteisiin kuluihin, koska sen arvo ei tavallisessa vuokrasopimuksessa muutu vaikka tuotanto kaksinkertaistuisi. Raaka-aine- ja henkilöstökulut puolestaan kuuluvat muuttuviin kuluihin, koska niiden arvo muuttuu menekin mukaan. (Selander & Valli 2007, 41.)

Kustannuslaskennan tehtävä on yrityksen johtoa hyödyttävän rahamääräisen tiedon tuottaminen. Hintojen asettamisessa tarvitaan tietoa muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista, jotta voitaisiin määrittellä tuotteiden hinnan alaraja (Pellinen 2006, 23, 74). Hintaan vaikuttaa kustannuksien lisäksi tavoiteltu voitto, joko prosentuaalinen tai suoraan euro määräinen.

Yrityksen kannattavuus mitataan tehdyllä voitolla. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulot ovat suuremmat kuin menot. Toiset yritykset tekevät tuottonsa pienemmällä hinnalla ja suuremmalla menekillä, kun taas toiset suuremmalla hinnalla ja pienemmällä menekillä. Hyvänä esimerkkinä toimivat lounas- ja fine dining -ravintolat. Näiden paikkojen suurimpana erona on siis hinta ja asiakas määrät. Lounas on edullista ja erityisesti arkipäivisin lounasravintola houkuttelee lähialueen yritysten työntekijöitä syömään. Tällaisissa paikoissa asiakkailta on usein rajallinen määrä aikaa ruokailuun, joten vaihtuvuus on suuri. Fine dining -ravintoloihin sen sijaan tullaan usein nauttimaan ja seurustelemaan ajan kanssa. Tällöin ruokatuotteen laatu ja hinta pitää sovittaa siten, että pienemmällä asiakas määrällä saadaan voittoa aikaiseksi ja toiminta on kannattavaa. Kannattavuus määritellään ravintola-alalla hyvällä henkilöstökulujen hallinnalla sekä järkevällä raaka-ainekäytöllä yhdistettynä oikeaan hinnoitteluun ja hyvään menekkiin, unohtamatta tietenkään järkevää budjetointia esimerkiksi markkinoinnin ja kiinteiden kulujen osalta.

Yrityksen sisäinen tuloslaskelma on työkalu helpottamaan yrityksen tavoitteisiin pääsemistä esimerkiksi palkka- tai myyntikatteiden osalta. Tuloslaskelma tehdään aina kau-

sittain esimerkiksi kuukausittain, puolivuositain tai vuositasolla. Siitä saadaan selville tarkempaa tietoa yritystoiminnasta kuin virallisesta tuloslaskelmasta. (Selander & Valli 2007, 63-64.)

3.1 Tuotteen hinnan muodostuminen

Hinnoittelun oikea taso on merkittävä tekijä yritystoiminnan kannattavuudessa. Perinteinen hinnoittelu perustuu kustannuksiin, minkä yhteydessä puhutaan myös omakustannehinnoittelusta. Tässä hinnoittelun mallissa myyntihinnan on katettava kaikki tuotteen valmistuksesta aiheutuneet kustannukset. Myyntihinta on arvonlisäverollinen hinta asiakkaalle. Sen laskemiseen voidaan käyttää kahta laskentatapaa: Markkinalähtöinen eli ottaen huomioon kilpailutilanteen tai katetuottolähtöinen eli valita ensin kateprosentti alan keskiarvojen tai omien historiatietojen perusteella ja laskea sen mukaan myyntihinta. (Selander & Valli 2007, 68, 79.)

Markkinarakenne vaikuttaa hinnoittelumahdollisuuksiin. Jos yrityksellä on monopolitilanne, sillä on melkoisen suuri hinnoitteluvapaus. Monopolitilanteeseen vaikuttavat monet asiat kuten saatavuus, hinta tai sijainti. Näissä tapauksissa tuote on täysin ylivertainen kilpailijoihinsa nähden ja on täten pystynyt muodostamaan monopoliaseman ja sanelemaan hinnat markkinoille. Hinnan rooli kilpailutekijänä kasvaa sitä suuremmaksi mitä kauemmaksi tullaan markkinoiden keskihinnasta (Rope 2002, 118, 123.)

3.2 Henkilöstökulujen muodostuminen

Henkilöstökulut ovat yksi suurimmista yrityksen menoeristä. Niihin vaikuttaa minkälaisesta yrityksestä on kyse. Joissakin tapauksissa henkilöstökulut voidaan lukea muuttuviksi kustannuksiksi tai kiinteiksi kustannuksiksi, riippuen esimerkiksi kysynnästä tai kausiluonteisuudesta.

Henkilökustannuksiin kuuluu perus bruttopalkan lisäksi myös muita kustannuksia kuten työeläkemaksu, tapaturmavakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu, ryhmähenkivakuutus sekä sosiaaliturvamaksu. Näitä kustannuksia nimitetään sosiaalivakuutusmaksuiksi. Sosiaalivakuutusmaksujen lisäksi on työnantajan maksettava sosiaalipalkkoja eli

lomapalkat, lomarahat, JP- päivistä johtuvat palkat sekä sairasajan palkat joita työntekijälle muodostuu. Jotta henkilöstökulujen hahmottaminen helpottuu, on perusteltua käyttää 60 prosentin sivukuluprosenttia. Seuraavalla taulukolla kuvataan yrityksen lakisääteisistä tai työehtosopimuksen mukaisista sosiaalivakuutuksista ja – palkoista muodostuvia sivukuluja (Selander & Valli 2007, 46–47.) Taulukon 1 esimerkissä henkilön bruttopalkka on 2000€ kuukaudessa.

TAULUKKO 1. Palkan sivukulujen muodostuminen, päivitetty vuodelle 2012 (Selander & Valli 2007, 47, Ennakkovero.fi)

Sosiaalivakuutusmaksut	%	euroina
työeläkemaksu (tyel) keskimäärin	18,15	363,00
tapaturmavakuutusmaksu	1	20,00
työttömyysvakuutusmaksu	0,8	16,00
ryhmähenkivakuutus	0,07	1,40
sosiaaliturvamaksu	2,12	42,40
<hr/>		
yhteensä	22,14	442,80
Sosiaalipalkat	%	euroina
lomapalkat	12,25	245,00
lomarahat	6,125	122,50
juhla- ja pyhäpäivät	3,27	23,40
sairasajan palkat	3,27	65,40
<hr/>		
yhteensä	24,915	456,30
Sosiaalivakuutukset sosiaalipalkoista	5,00	100,03
Sosiaalivakuutusmaksut ja sosiaalipalkat yhteensä	52,055	

Bruttopalkan minimi määrätään jokaisen työntekijäliiton työehtosopimuksessa erikseen. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi Tampereella, alle kaksi vuotta työkokemusta omaava, toiseen palkkaluokkaan kuuluva aamiaishoitaja (Palvelualojen Ammattiliiton työehtosopimusta noudattava) henkilö saa palkkaa 9,80€ tunnilta. (PAM:in TES 2012, 91) Tämän bruttopalkan päälle voidaan laskea vielä 60 prosenttia, jolloin muodostuu se euromäärä, minkä työnantaja maksaa jokaisesta tehdystä työtunnista ($9,80\text{€} \cdot 1,6 =$

15,68). Tällä 60 prosentilla, eli 5,88€ eurolla työnantaja maksaa kaikki sosiaalivakuutusmaksut ja sosiaalipalkat mitä työntekijälle kertyy yhden tunnin aikana.

Bruttopalkan päälle työntekijälle maksetaan erilaisia lisiä, mikäli työntekijä on niihin oikeutettu. Tällaisia ovat muun muassa yölisä sekä pyhäpäivä. Lisät ja niiden suuruus riippuu siitä, mitä yritys tekee. Jos kyseessä on ravintola, tulee kyseisen yrityksen noudattaa työntekijöihinsä palvelualojen ammattiliiton PAMin työehtosopimuksessa määrättyjä lisiä.

3.3 Kate

Katetuottolaskentaa käytetään kannattavuuden arviointiin ja suunnitteluun. Katetuottolaskennan lähtökohtana on, että kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. (Selander & Valli 2007, 61.) Katetuotto eli myyntikate on yrityksen tuotot vähennettynä muuttuvilla kuluilla. Kun myyntikatteesta vähennetään vielä kiinteät kulut, saadaan käyttökatte. Katetuottohinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelumenetelmää, jossa tuotteen muuttuviin kustannuksiin lisätään haluttu kate. Kate lasketaan usein prosenttiosuutena tuotteen loppuhinnasta. Katetuottohinnoittelu on yksinkertainen hinnoittelumenetelmä, jossa huomioidaan vain tuotteen tai palvelun muuttuvat kustannukset. Kiinteät kustannukset ja voitto otetaan huomioon lisäämällä muuttuvien kustannusten päälle kate, jonka tarkoituksena on määrittää, paljonko yhden myydyin tuotteen on annettava katetta eli euroja yrityksen kiinteiden kustannusten ja voiton kattamiseksi. Hinnoittelun pohjana ovat tuotteen valmistuksen kustannukset eli ns. valmistusarvo (Eskola & Mäntysaari 2006, 48-49.)

Kannattavuuden parantaminen on keskeinen ja jatkuva ongelma yritystoiminnassa. Sitä voidaan parantaa seuraavilla yrityksen menestykseen vaikuttavilla tekijöillä: Myyntihinnoilla, myyntimäärillä, muuttuvilla kustannuksilla ja kiinteillä kustannuksilla (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.) Tuotto voidaan laskea yksinkertaisella kaavalla yksikköhinta x myyntimäärä. Jos toista tai molempia saadaan nostettua, yrityksen tuotto kasvaa ja näin ollen kannattavuus paranee. Jos muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia saadaan myös laskettua, kannattavuus paranee entisestään. (Selander & Valli 2007, 116.)

Kustannustehokkuutta voidaan parantaa myös hävikin, eli pois heitetyn ruoan määrää pienentämällä. Hävikkiä syntyy esimerkiksi ruoan valmistuksen aikana, ei kaupaksi menneen ruoan pois heittämissä yhteydessä, sekä heikon varastonkierron takia. Kiinnittämällä huomiota tilausrytmiin, varaston kiertoon, vastaanotettavien tuotteiden laadun tarkastamiseen, sekä annos kokoihin saadaan hävikin määrää pieneneään. Henkilöstön ohjeistamisella sekä ruoan valmistamisen ja esille laiton jaksottamisella saadaan myös säästöjä aikaiseksi. (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT. 12.5.2011.) Nämä säästöt näkyvät myös yrityksen tuloksessa.

Annoskortteja käytetään selvittämään tuotteen valmistus sekä tarvittavat raaka-aineet yhdellä lomakkeella. Annoskortista selviää yleensä tuotekokonaisuus ja tämän raaka-ainehinnat. Palkkakate muodostuu raaka-aineiden hinnasta ja valmistukseen tarvittavan ajan henkilöstökustannuksista, kuten taulukosta 2 ilmenee. Ravintolaruokien hinnoittelussa voidaan huomioda palkkakustannukset karkeasti. Palkkakate on yksittäisen ruoka-annoksen kohdalla suuntaa-antava mittari ja on parhaiten vertailtavissa yrityksen omien tuotteiden välillä. (Selander & Valli 2007, 85.) Kun myyntikatteelle ja palkkakatteelle lasketaan prosentit suhteessa liikevaihtoon, voidaan prosentteja verrata yrityksen omiin laskelmiin sekä alan tilastoituihin keskiarvoihin. (Selander & Valli 2007, 64.)

TAULUKKO 2. Palkkakatteen muodostuminen (Selander & Valli 2007, 64)

	€	%
Myyntituotot		%
- <u>Alv</u>		%
Liikevaihto		%
- <u>Muuttuvat kustannukset</u>		
Myyntikate		%
- <u>Henkilöstökustannukset</u>		
Palkkakate		%

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Lähtökohtatilanne

Ravintola Eetvartin aamiaisella käy päivittäin vuodenajasta riippuen noin kymmenestä kahteensataan henkilöä liike- tai vapaa-ajanmatkustajia. Tästä johtuen asiakkaiden mielitykset ja tottumukset vaihtelevat paljon kesän perhematkaajista talven businessmatkustajiin. Aamiaiseen tulee tiukka ohjeistus Sokos hotellien puolesta, mikä omalta osaltaan vaikuttaa ostotoimintaan ja siihen puuttumiseen kulujen puolesta. Tietyt tuotteet on oltava tarjolla päivittäin, osa tuotteista voi vaihdella päiväkohtaisesti. Tämä seikka yhdistettynä opetusravintolan budjetointiin, joka ei keskity liikevoiton tekemiseen, vaan opiskelijoiden koulutukseen, muodostaa haasteen tätä opinnäytetyötä tehdessä. Yksityisen yrityksen tuloksen parantaminen on huomattavasti helpompi toteuttaa käytännössä kuin suuren koulutus konsernin yhden toimipisteen opetusravintolan tuloksen. Opiskelijoiden koulutukselle tulisi täten asettaa tietty arvo ja erikseen euromääräinen tulostavoite opetusravintolalle, jos toimintaa haluttaisiin kehittää taloudellisesti.

Sokos maksaa Eetvartille aamiaisesta noin 9 euroa arvonlisäverottomana. Tavoitteena on laskea aamiaisen kate henkilöstö- ja raaka-ainekustannusten jälkeen. Aamiaisella henkilöstömäärä on kaksi ammattitaitoista aamiaishoitajaa ja päivästä riippuen ryhmä opiskelijoita. Aamiaishoitajat työskentelevät viiden tunnin vuoroja: Toinen salissa, toinen keittiössä. Opiskelijat tuovat aamiaiseen mahdollista lisäarvoa, koska ylimääräistä henkilöstöä voi käyttää lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle esimerkiksi lettujen tai paistettujen munien tarjoaminen kuumalta pannulta ravintolasalissa.

4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaamisen prosessi

Toteutimme Opetusravintola Eetvartiin kvantitatiivisen tutkimuksen jakamalla itse asiakkaille asiakastyytyväisyyslomakkeet (Liitteet 1 ja 2). Kahden päivän aikana saimme 113 vastausta joista hylkäsimme kaksi, koska näitä lomakkeita ei ollut täytetty kokonaan. Saadut vastaukset ajoimme Exceliin, jonka avulla teimme taulukot havainnollistamaan vastaustuloksia. Nämä taulukot ovat nähtävissä liiteosiossa (Liitteet 3 ja 6)

Asiakastyytyväisyyslomake laadittiin yhdessä Eetvartin edustajan kanssa ja pohdimme mahdollisia ongelmakohtia, joihin he erityisesti haluaisivat asiakkaiden mielipiteitä. Tulimme lomakkeen laatimisessa tulokseen, että se ei saisi olla yhtä A4 kokoista paperia pidempi. Näin rajasimme kysymyksiä määrää, jotta asiakkaiden olisi miellyttävämpi vastata kyselyyn.

Teimme Opetusravintola Eetvartiin kaksi kyselykierrosta. Toisen kesä- (27.6.2012) ja toisen talvi-asiakkaille (24.1.2013). Tekemällä kaksi kyselykierrosta täysin eri ajankohdina, pyrimme saamaan erilaisten asiakkaiden mielipiteet esille.

4.3 Kustannuslaskennan prosessi

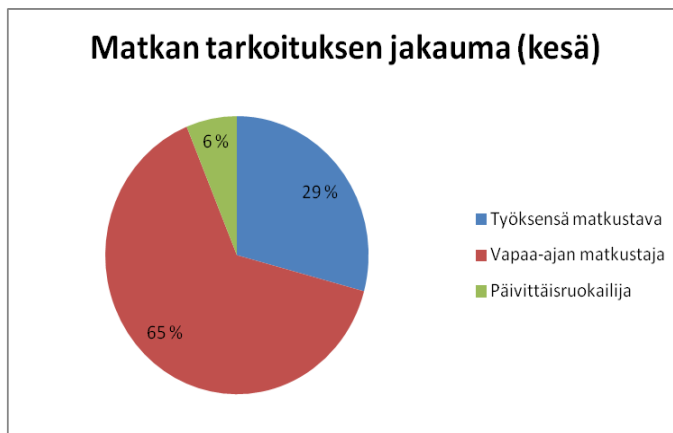
Prosessi käynnistyi tietojen keräämisellä mahdollisimman laajasti. Henkilöstötarpeen ja raaka-ainekustannusten selvittäminen oli ensimmäinen askel kustannuslaskennassa. Näistä tiedoista pystytään muodostamaan kannattavuuslaskelmaan suuntaa-antava pohja, johon lisäämällä kiinteät kulut saadaan Ravintola Eetvartin tulos. Ravintola Eetvartin aamiaisen taloudellisen tuottavuuden laskeminen on haastavaa, koska se toimii koulutusorganisaation jäsenenä eikä kiinteitä kuluja näin ollen saatu kerättyä monimutkaisen organisaatorakenteen takia. Myös hävikin määrittäminen muodostuu mahdottomaksi, sillä hävikkiä ei sinänsä synny. Lähes kaikki aamiaiselta yli jääneet tuotteet käytetään lounasravintolan ruokatuotannossa.

Henkilöstökuluihin lasketaan kahden henkilön työpanos viisi tuntia päivässä per henkilö. Palkkakulujen laskemiseen sovelletaan toisen osalla 10 vuoden työkokemusta ja toisen osalta alle vuoden työkokemusta kokkina (Leppänen 2013). Palkkoihin sovelletaan 60 prosentin sivukuluprosenttia.

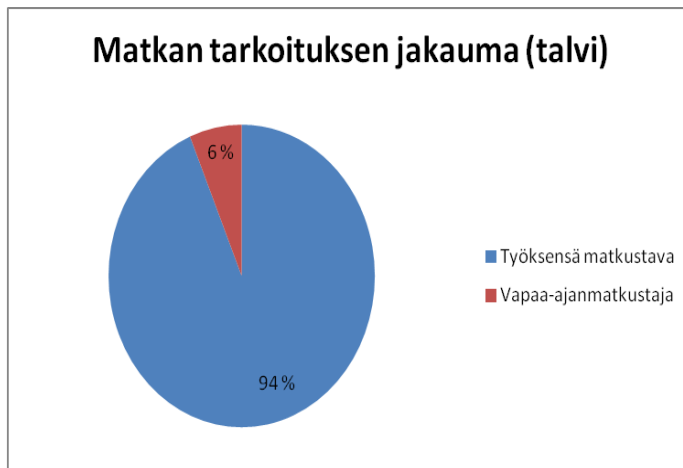
5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Asiakastyytyväisyys

Kesän kyselyssä korostuivat asiakkaiden loma-aika ja lapsiperheiden tarpeet hotelliaamiaisella, mikä ilmeni avointen palautteiden osiosta. Kuviot 4 ja 5 havainnollistavat matkustajien jakautumista business- ja vapaa-ajanmatkustajiin, sekä walk-in -asiakkaisiin kesän otoksessa:

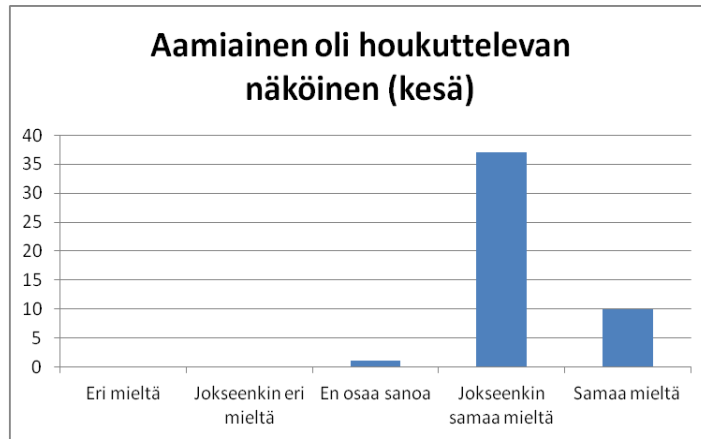


KUVIO 4. Matkan tarkoituksen jakautuminen kesän osalta.

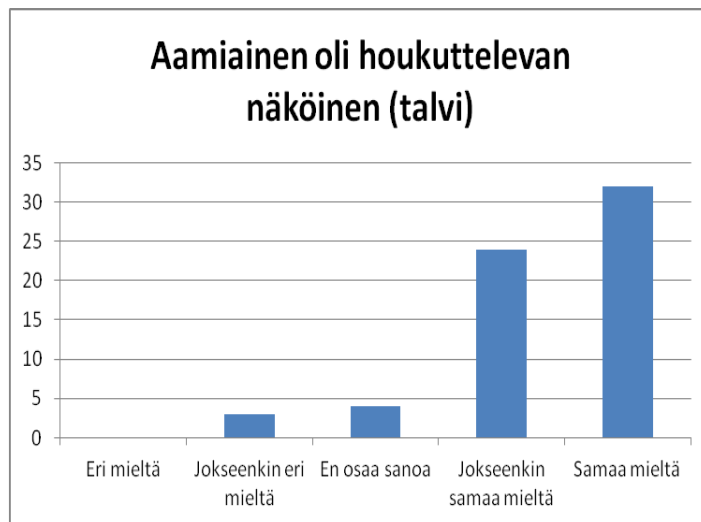


KUVIO 5. Matkan tarkoituksen jakautuminen talven osalta.

Kesän otannassa korostui myös aamiaisen houkuttelevuuden mittari verrattuna talven otantaan, kuten kuviot 6 ja 7 täsmentävät. Vapaa-ajan perhematkustajien mielikuva aamiaisesta oli huonompi kuin työkseen talvella matkustavien.

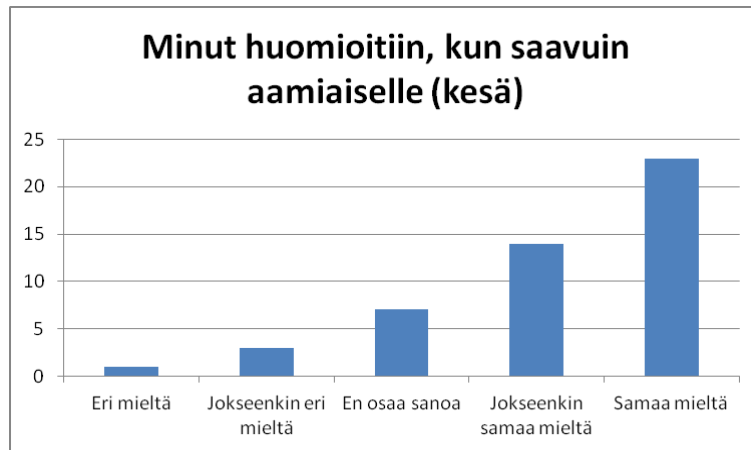


KUVIO 6. Aamiaisen ulkonäön houkuttelevuus kesällä.

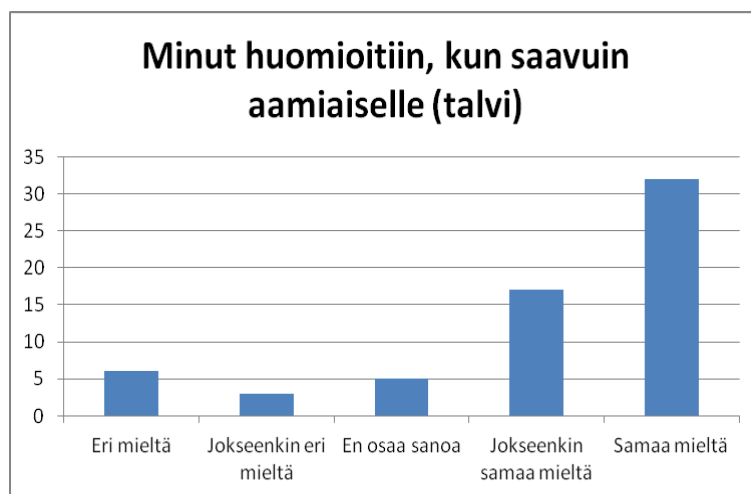


KUVIO 7. Aamiaisen ulkonäön houkuttelevuus talvella.

Suurin osa ihmisistä arvostaa sitä, että heidät huomioidaan ja toivotetaan hyvät huomenet heidän saapuessaan aamiaiselle ja kuvioiden 8 ja 9 perusteella tilanne ei ole muuttunut puolessa vuodessa vaikka talvella salissa on työntekijöiden lisäksi opiskelijoita.



KUVIO 8. Asiakkaan huomioiminen hänen saapuessaan aamiaiselle kesällä



KUVIO 9. Asiakkaan huomioiminen hänen saapuessaan aamiaiselle talvella

Kyselyn kohdassa ”Aamiaiselta jäin kaipaamaan” (Liitteet 4 ja 7) korostuivat kesällä pekonin puuttuminen, hedelmien huono sijoittelu tai puuttuminen, paikallisuuden korostaminen sekä erillisen lasten aamiaistuotteiden pöydän puuttuminen. Talvella businessmatkustajien palautteista kävi ilmi, että croisantit ja erikoiskahvit olisivat tervetulleita aamiaiseksi sekä sama ongelma kesältä toistui eli tuotteiden vaikea löydettävyys ja tuotekuvaus-kylttien puute.

”Palautetta” –osio kyselylomakkeesta (Liitteet 5 ja 8) keräsi positiivista palautetta ja siinä korostuivat tilan siisteys sekä positiivinen henkilökunta. Talven otannassa korostuivat eritoten ravintolasalissa kyseisenä otantapäivänä paistetut tuoreet lätyt erittäin positiivisena piirteenä.

5.2 Kustannuslaskennan tulokset

Henkilön A työkokemus kokkina on alle vuosi eli hänen tuntipalkkansa on työehtosopimuksen perusteella 9,88 euroa (PAM:in TES 2012, 91). Päivittäinen työaika on viisi tuntia ja palkkakuluihin sovelletaan 60 prosentin sivukuluprosenttia.

Henkilön B työkokemus kokkina on yli kymmenen vuotta eli hänen tuntipalkkansa on työehtosopimuksen perusteella 10,71 euroa (PAM:in TES 2012, 91). Päivittäinen työaika on viisi tuntia ja palkkakuluihin sovelletaan 60 prosentin sivukuluprosenttia.

$$A) 9,88\text{€}/\text{h} \times 5 \text{ h} \times 1,6 = 79,04\text{€}$$

$$B) 10,71\text{€}/\text{h} \times 5\text{h} \times 1,6 = 85,68\text{€}$$

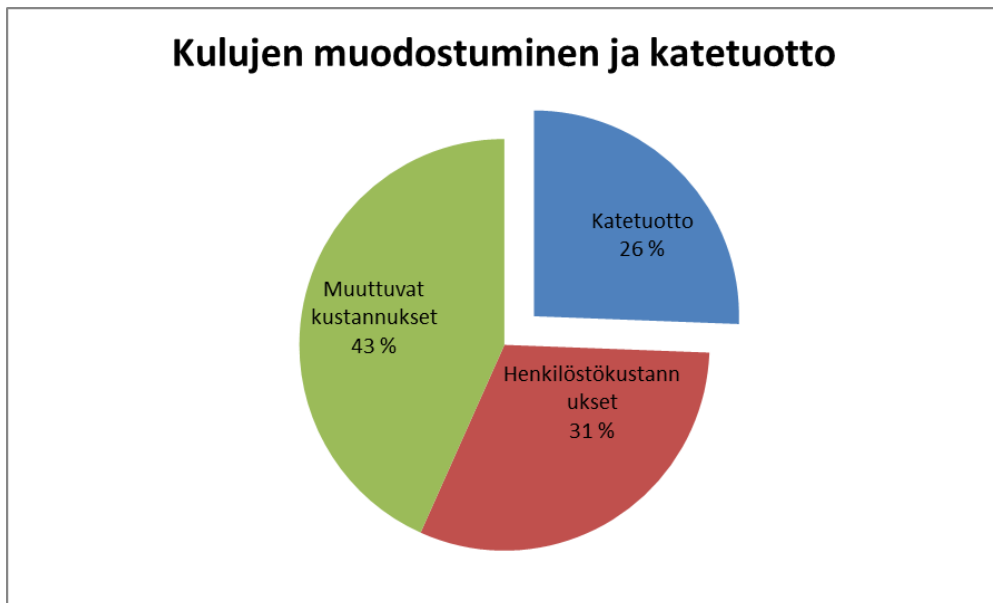
Yhteenlasketut henkilöstökulut päivää kohden ovat $79,04\text{€} + 85,68\text{€} = \underline{164,72\text{€}}$.

Tammikuussa 2013 oli neljä sunnuntaipäivää sekä uudenvuodenpäivä, jotka lasketaan pyhäpäiviksi ja joista maksetaan pyhätyökorvaus sataprosenttisena. Tammikuussa on 31 päivää, joihin lasketaan lisäksi pyhätyökorvauksina viisi päivää. Näin saadaan yhteensä 36 maksettavaa työpäivää. Henkilöstökulut tammikuun 2013 osalta ovat siis $36 \times 164,72\text{€} = 5929,92\text{€}$

Raaka-ainekäytön laskemiseen saimme materiaalin tammikuun 2013 ostoista Opetusravintola Eetvartin aamiaiselle. Kaikki hinnat ovat arvonlisäverottomia. Raaka-ainekäytön kustannukset tammikuun 2013 ajalta ovat 8243,94 euroa. Aamiaisia myytiin 2116 kappaletta tammikuun aikana ja arvonlisäverottomana Eetvartille jää yhdeksän euroa jokaisesta myydystä aamiaisesta. Tästä syntyy 19044,00 euron liikevaihto. Alla olevasta taulukosta 3 sekä kuvioista 10 selviävät myyntikate sekä palkkakate tammikuun 2013 aamiaisten tuotosta.

TAULUKKO 3. Palkkakatteen muodostuminen

	€	%
Liikevaihto	19044,00	100%
- <u>Muuttuvat kustannukset</u>	8243,94	43,3%
Myyntikate	10800,06	56,7%
- <u>Henkilöstökustannukset</u>	5929,92	31,1%
Palkkakate/Katetuotto	4870,14	25,6%



KUVIO 10. Kulujen muodostuminen ja katetuotto osuuksina liikevaihdosta

Jotta tuloslaskelma saataisiin laskettua loppuun, pitäisi katetuotosta vähentää kiinteät kulut. Kiinteitä kuluja ei ollut saatavilla, joten tuloksen selvittäminen jäi katetuottoon.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvedon voidaan todeta tuotteen olevan kunnossa, mutta pienet lisäykset tekisivät siitä houkuttelevamman. Hinnoittelu ei hotellin aamiaisasiakkaisiin vaikuta, koska aamiaisen hinta sisältyy aina huonehintaan eikä siitä voi tinkiä. Sisäiseen saatavuuteen kuuluu tuotteiden löytäminen, mikä muodostui haastavaksi kyselyyn osallistuneilla. Myös ulkoista saatavuutta tulisi tarkastella sen johtopäätöksen perusteella, että hotellin ulkopuolisia ruokailijoita ei juuri ole. Hinnoittelun ja julkisivun ehostamisella voitaisiin mahdollisesti houkuttaa hotellin ulkopuolisia asiakkaita, jolla voitaisiin saada aikaan lisämyyntiä. Tämä ei tosin liene liiketoimintasuunnitelmassa, vaan tarkoituksena on toimittaa palvelu Hotelli Villan asiakkaille eikä ulkopuolisille. Prosessin osalta ongelmaksi muodostui asiakaspalvelijoiden saavuttamattomuus.

Kesäsesongin ja talvikauden erot tulivat hyvin esille tekemissämme kyselyissä, joissa toinen painottui vahvasti vapaa-ajan matkustajiin ja toinen työnsä puolesta matkustaviin. Perheen kanssa lomalla olevat kesämatkustajat arvostivat aamiaisen valikoimaa ja lasten aamiaisvaihtoehtoja. Talvella painopiste oli aikuisemmän väen tarpeilla kuten erikoiskahveilla tai croissantteilla. Tämä saattaa johtua suuremmista odotuksista ja mukavuudenhalusta vapaa-ajalla, kun taas liikematkustajat ovat tottuneita eritasoisiin hotelleihin ja tämä vetoaa heihin astetta parempana hotelliaamiaisena kuin yleinen standardi on.

Aamiaisen katetuotto 25,6 % noudattaa alan yleisiä keskiarvoja, mutta kiinteitä kustannuksia tuntematta tuloksen määrittäminen on mahdotonta. Poikkeuksellista Eetvarin aamiaisessa oli raaka-ainekustannusten suhde henkilöstökustannuksiin: Yleensä ravintola-alalla henkilöstökustannukset ovat raaka-ainekustannuksia suuremmat, mutta Eetvarin tapauksessa tilanne on toisinpäin. Tämä kertoo osaltaan tehokkaasta henkilöstösuunnittelusta ja osaltaan raaka-ainekustannuksiltaan hintavasta noutopöytävalikoimasta. Valikoima on kuitenkin Sokos-ketjun määrittelemä, jonka laajuuteen ei voida puuttua ja näin ollen kustannuksia on hankala lähteä supistamaan.

7 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Asiakkailta saadun palautteen perusteella voidaan todeta aamiaispöydän tarvitsevan selkeämpää yleisilmettä tuotteiden sijainnin suhteen ja lisää kylttejä tuotteiden tunnistamiseen (mm. murot). Palautteista voidaan myös todeta henkilöstön näkyvyyden ja saatavuuden olevan heikolla tolalla, minkä parantamiseksi henkilökuntaa tulisi kouluttaa asiakkaan huomioimiseen. Myös kesäasiakkaiden eli enimmäkseen lapsiperheiden huomioiminen kesän aamiaisilla tulisi ottaa huomioon paremmin tulevaisuudessa esimerkiksi tarjoamalla lapsille suunnattuja aamiaistuotteita ja korostamalla hedelmien roolia aamiaisella paremmalla sijoittelulla. Lasten huomioimista voitaisiin korostaa esimerkiksi letuilla ja suklaamuroilla.

Mielestämme aamiaisella tulisi korostaa nuorten opiskelijoiden roolia aamiaisella ja sitä että kyseessä on opetustilanne. Nuorilla on mahdollisuus toimia positiivisena mainoksena ja tarjota poikkeuksellinen aamiaiskokemus täällä Tampereella. Tämä ei tosin käy ilmi hotellin vieraille kovin helposti ja sitä tulisi korostaa. Vaihtoehtona tähän voisi olla pienet ständit pöytiin. Näissä toivotettaisiin asiakas tervetulleeksi aamiaiselle ja jokaiselle vuosikurssille voitaisiin tehdä oma tervehdys esimerkiksi "Tämän maittavan aamiaisen teille tänään tarjoilee Åkerlundinkadun toisen vuoden opiskelijat. Terveisin luokka X".

Eräs mielenkiintomme herättänyt seikka oli ulkoinen saatavuus Sumeliuksenkadulla. Ovessa ei ole aukioloaikoja nähtävissä eikä lounaan aikana kadulla seisova ständi ole käytössä aamiaisella. Ulkoa tulevien asiakkaiden tulee siis tietää minne ja koska tulevat, mikä tarkoittaa Villan vastaanoton kautta maksaen ravintolasaliin käymistä. Jo käytössä olevat ”ylimääräiset kädet” eli opiskelijat tuovat aamiaiselle lisäarvoa ravintolasalissa tapahtuvan ruoan valmistamisen muodossa, jonka voisi laajentaa jokapäiväiseksi käytännöksi.

Kannattavuuden parantamiseksi ainoa mahdollisuus olisi etsiä edullisempia raaka-ainevaihtoehtoja ja lisäarvon tuottamiseksi käyttää mahdollisesti paikallista leipää aamiaisella. Hävikin vähentäminen on aina positiivinen seikka kannattavuuden kannalta. Noutopöytään esille vietävien tuotteiden annoskokoja voitaisiin pienentää ja viedä tarvittaessa useammin.

LÄHTEET

Ennakkoverokonsultointi Oy. Palkan sivukulut. Luettu 20.3.2013.
http://www.ennakkovero.fi/palkan_sivukulut%202012.html

Eskola, A & Mäntysaari, A. 2006. Menestys, Kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1. painos. Tampere: Avaintulos Oy

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestyjänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto

Lehtonen, J. & Pesonen, H-L. & Toskala, A. 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Jyväskylä: Yliopistopaino.

Leppänen, M. Opettaja. 23.1.2013. Haastattelija Rami Nevalainen, Opetusravintola Eetvartti

Lämsä, A.- M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Business-sarja. 1.-4. painos. Helsinki: Edita.

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT. 12.5.2011. Ravintolaruuasta viidesosa päättyy jätteeksi. Luettu 4.3.2013.
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/ajankohtaista/Uutisarkisto/2011/Ravintolaruuasta%20viidesosa%20p%C3%A4%C3%A4tyy%20j%C3%A4tteeksi>

Palvelualojen ammattiliitto PAM ry ja Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2012. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus (TES) - työntekijät 1.4.2012–30.4.2014. Libris Oy. Luettu 4.3.2013.
http://extranet.libris.fi/proweb/PAM_MaRaVa_tyontekijat_TES/

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. painos. Gummerus Kirjapaino Oy

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. 1. painos. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.

Selander, K & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. 1. painos. Porvoo: WSOY Oy

Ylikoski, T. 2001 Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otava

8 LIITTEET

Liite 1. Asiakastyytyväisyyslomake

Asiakastyytyväisyyslomake
Opetusravintola Eetvarti

Sukupuoli Nainen Mies

Rastita yksi, sinua eniten kuvaava vaihtoehto

Työksesi matkustava

Vapaa-ajanmatkailija

Päivittäisruokailija(ei hotellissa yöpyjä)

Vastaa väittämiin asteikolla 1-5.

(1= eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= samaa mieltä)

Aamiainen oli houkuttelevan näköinen	1	2	3	4	5
Aamiaisella oli tarpeeksi vaihtoehtoja	1	2	3	4	5
Tuotteita oli vielä tarjolla, kun saavuin	1	2	3	4	5
Aamiainen oli maukas	1	2	3	4	5
Ruokailutila oli mielestäni siisti	1	2	3	4	5
Minut huomioitiin, kun saavuin aamiaiselle	1	2	3	4	5
Palvelu oli miellyttävää	1	2	3	4	5
Kokonaisuudessaan aamiainen oli onnistunut	1	2	3	4	5

Aamiaiselta jäin kaipaamaan seuraavia seikkoja:

Palautetta:

Kiitos palautteestanne!

Lite 2. Customer satisfaction form

Customer satisfaction form

Teaching restaurant Eetvarti

Gender Female Male

Choose one that describes you the best

I am a business traveler

I am a leisure traveler

Answer the claims with scale 1-5

(1=I disagree, 2= Mostly disagree, 3= Neutral, 4= Mostly agree, 5= I agree)

The breakfast looked good 1 2 3 4 5

The breakfast had enough options 1 2 3 4 5

There was plenty of food
available the whole time 1 2 3 4 5

The breakfast tasted good 1 2 3 4 5

I think that the dining room was clean 1 2 3 4 5

I was noticed when I
arrived to the dining room 1 2 3 4 5

I find the service nice 1 2 3 4 5

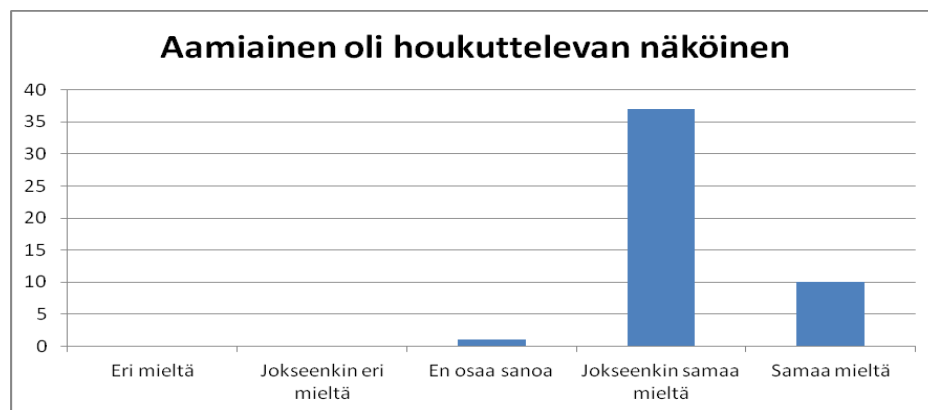
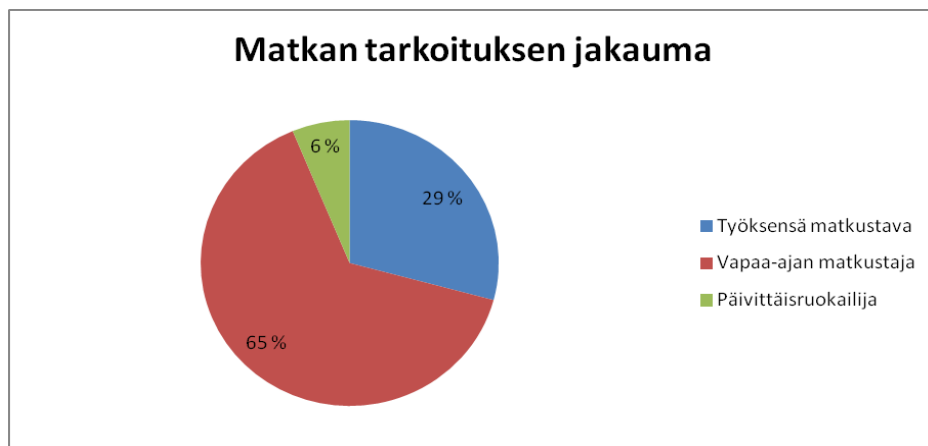
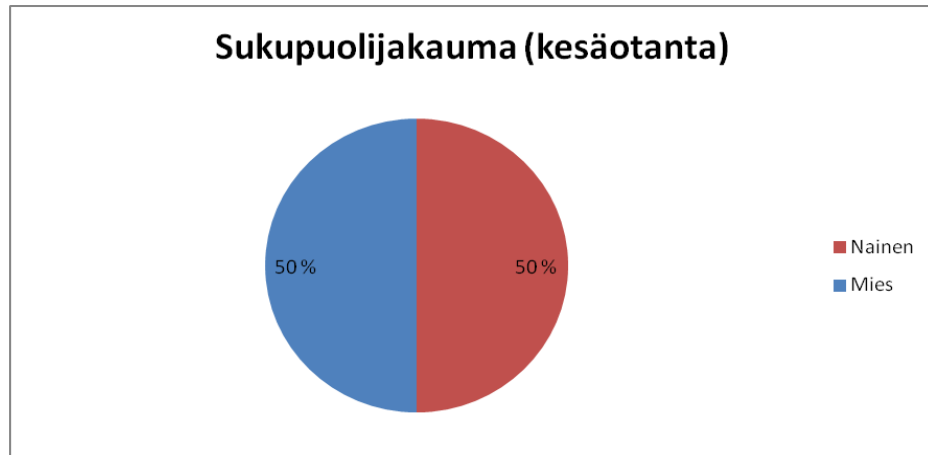
In total the breakfast was a pleasant
experience 1 2 3 4 5

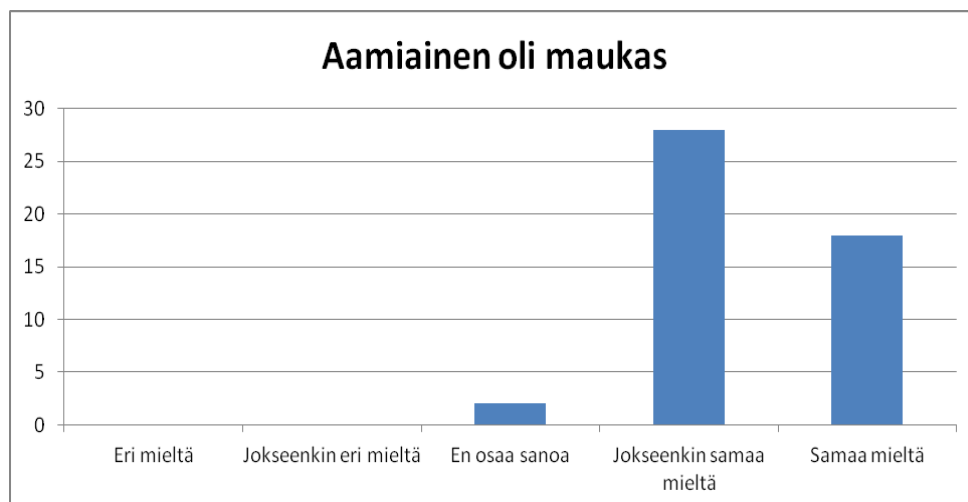
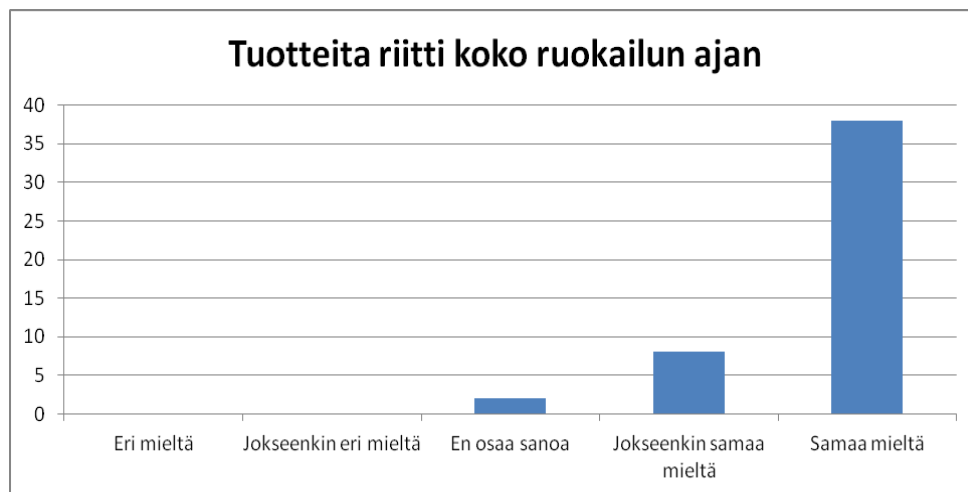
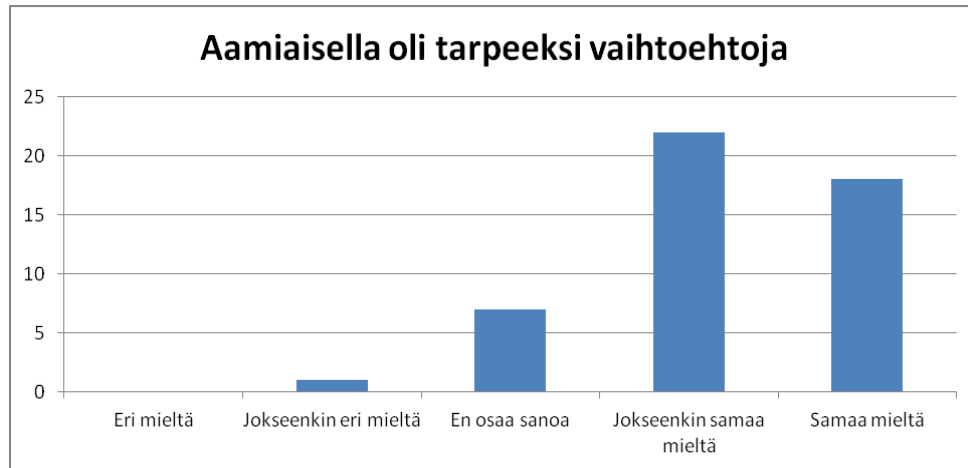
I was hoping that the breakfast would have included:

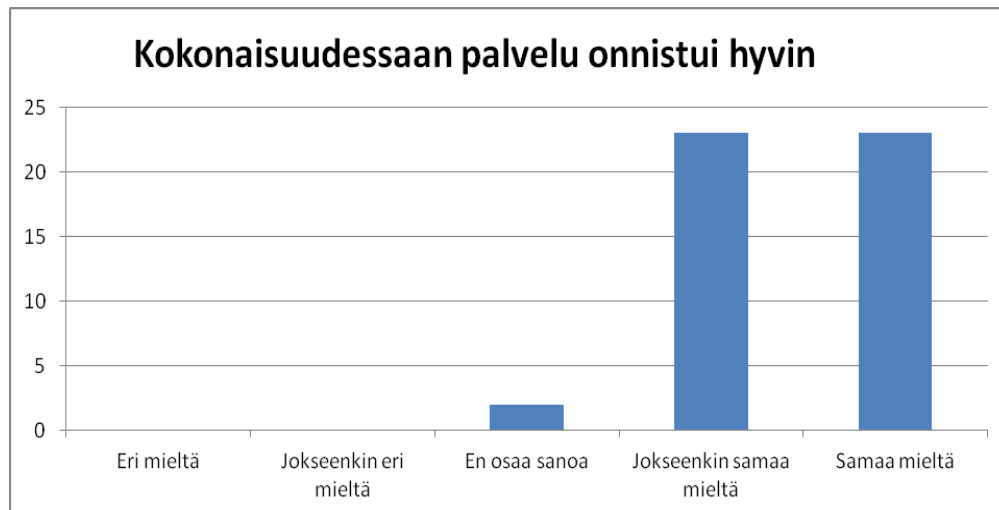
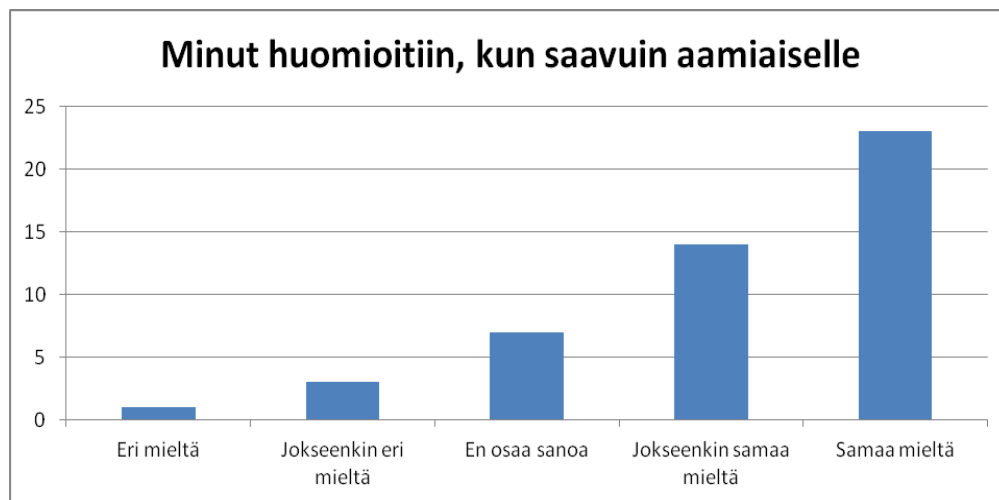
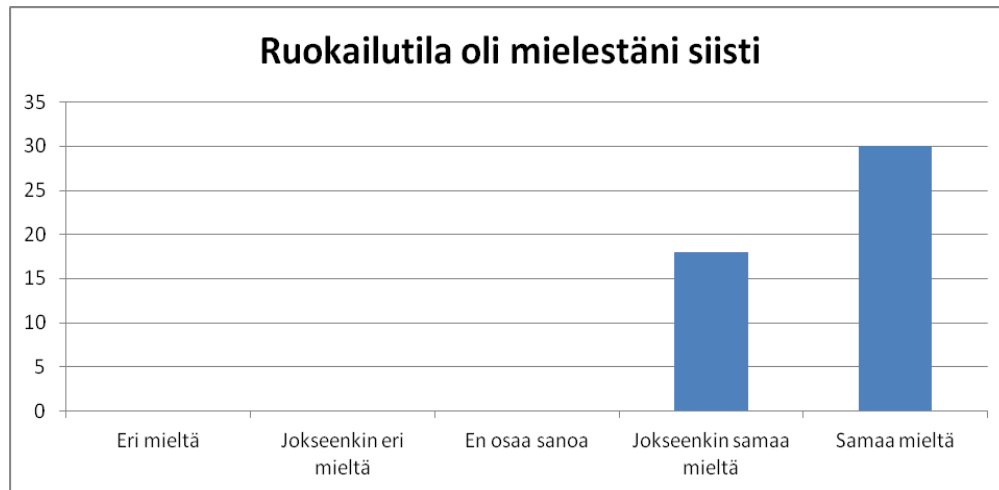
Feedback:

Thank you for your feedback!

Liite 3. Asiakastytyväisyysskyselyn tulokset 27.6.2012







Liite 4. Aamiaiselta jäin kaipaamaan –osion vastauksia 27.6.2012

Lisää hedelmiä x 6

More yoghurt options

Enemmän marja/hedelmälisukkeita maustamattomaan jogurttiin

Lapsille oma pöytä jossa olisi esim: pieniä piirakoita ja lastumuroja ja (yms...)

Lämpimät piirakat, lapsille oma aamiaispöytä jossa esim. suklaamuroja ja nauravat naakit

Suklaamuroja

Pekonia x 4

Tuorepuristettuja mehuja

Luomupuuro ja rapeaa pekonia & luomumunia

Pikku kyltein olisis voinut kuvata joitain lajikkeita, esim. Juustot, leikkeet

Maustettu jogurtti, leikkeleet peruskamaa, olisi riittänyt vain pari laatua, jos ne olisivat olleet ”irtomyynti”/pikkutuottajien tuotteita

Perinteistä mansikkajogurttia

Hammastikkuja pöytiin

Enemmän paikallisuutta

Maksamakkara olisi ollut kiva lisä

Aulassa minut otettiin vastaan, mutta aamiaisella ei

Vuoksen piirakoita (pieniä karjalanpiirakoita), paistetut tomaatit

Karjalanpiirakoita

Erikoisruokavalio, mitkä sisältävät gluteenia ja laktoosia

Mustard and ketchup and salomon and more fish-items

Salmon

Yhtäkkiä ei keksi mitä puuttui

Liite 5. Palautetta-osion vastauksia 27.6.2012

Onnistunut aamupala, erityisesti hedelmät ja melonit ovat plussaa

Ruoat ripoteltu sinne sun tänne

Siitä en oikein pitänyt, että aamiaiselle tuli suuri joukko joitain työmiehiä työvaatteis-
saan ja osalla oli lakit kaiken lisäksi kokoajan päässä

Otherwise very good 😊

Hotellin ja ravintolan h-kunta todella mukavaa väkeä

Kiitos, hotellin henkilökunta todella asiansa osaavia ja palvelumyönteisiä

Vähän sekavasti laitettu esille esim. hedelmät useammassa eri paikassa

Tuoreet pullat ovat ihania, kiitos!

Kivan rauhallinen ympäristö hotelliaamiaiseksi, veitset ilahduttavan terävät

Tila on pieni, rauhallinen, siisti ja viihtyisä. Paikallisuutta näkyvillä jonkin verran. Tar-
joilijoille/henkilökunnalle toivoisin iloisempaa/lämpimämpää ilmettä 😊

Rauhallinen ja siisti tila, viihtyisä

Ihanan tuoreita hedelmiä ja kahvipöydän antimet herkullisia

Aamiainen oli toteutettu hyvin ja oli huomioitu hyvin eri-ikäisiä. Croissantit puuttuivat

Yleisesti: taustamusiikki ei saisi olla liian häiritsevää eikä liian kovalla volyymillä, pilaa
aamiaistunnelman...

Hyvä villa- teema hotellissa

Kaikin puolin monipuolinen aamiainen mukavassa, rauhallisessa ympäristössä 😊

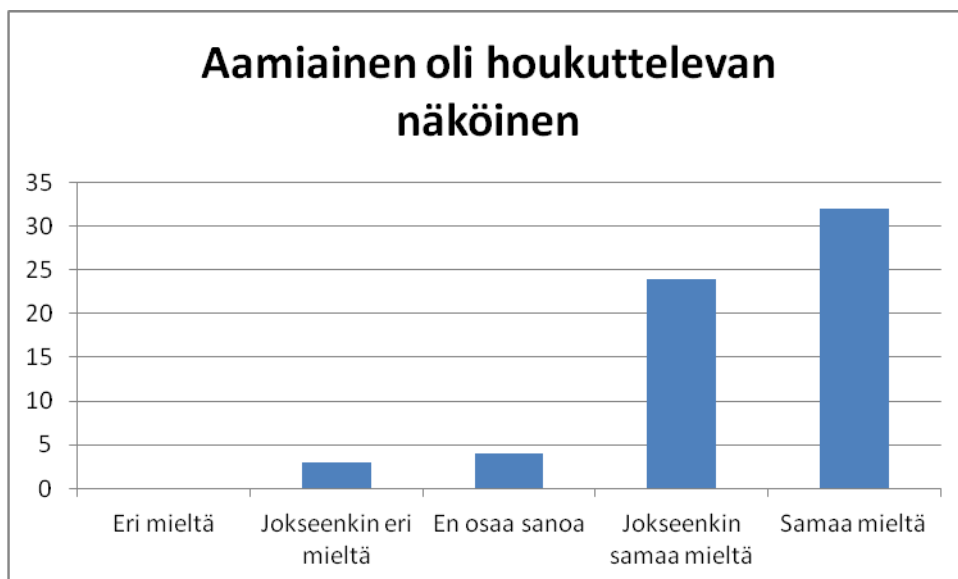
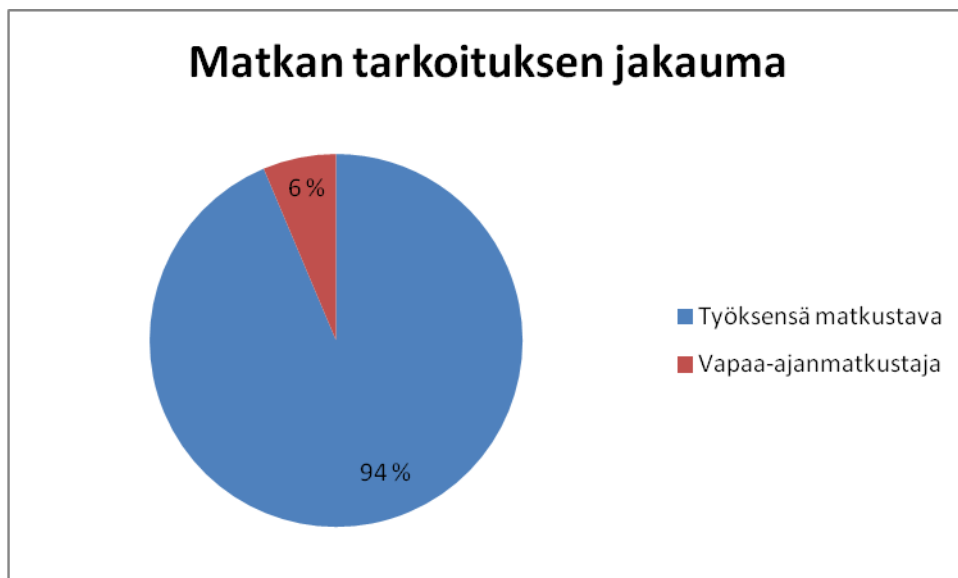
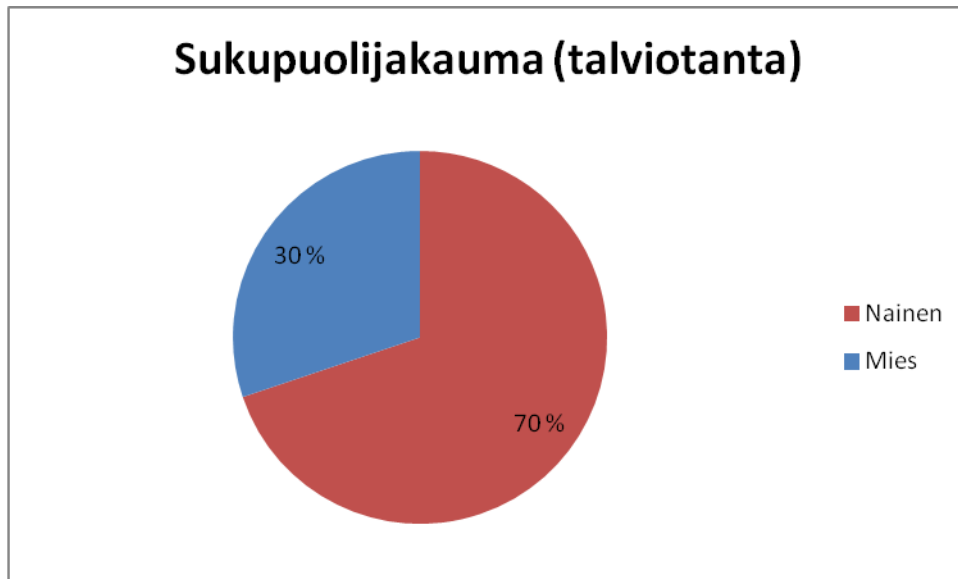
Ruoka oli hyvää, kiitos

Lapsille oma aamiaispöytä jossa olisi lapsille omat ruoat

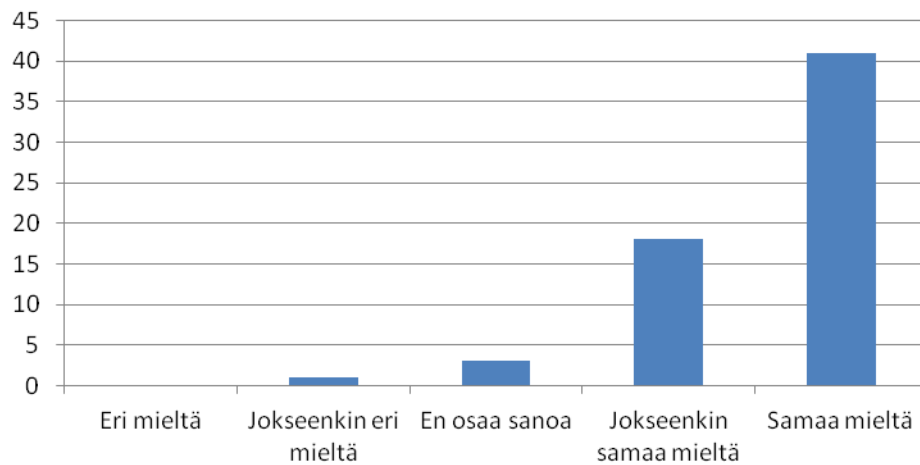
Siisti ja rauhallinen paikka

Pekoni on must have aamiaisella

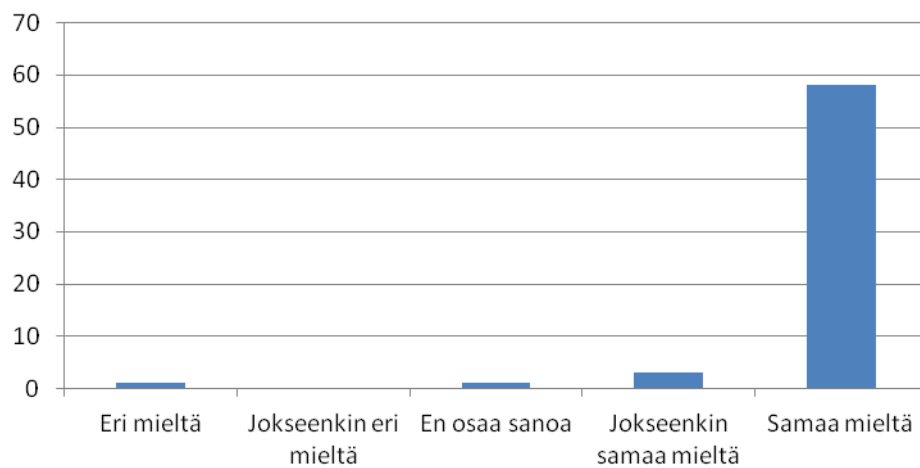
Liite 6. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset 24.1.2013



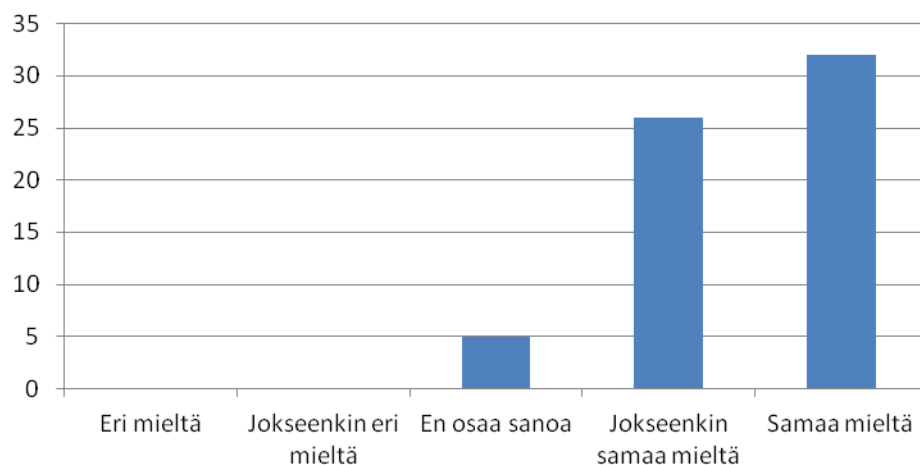
Aamiaisella oli tarpeeksi vaihtoehtoja

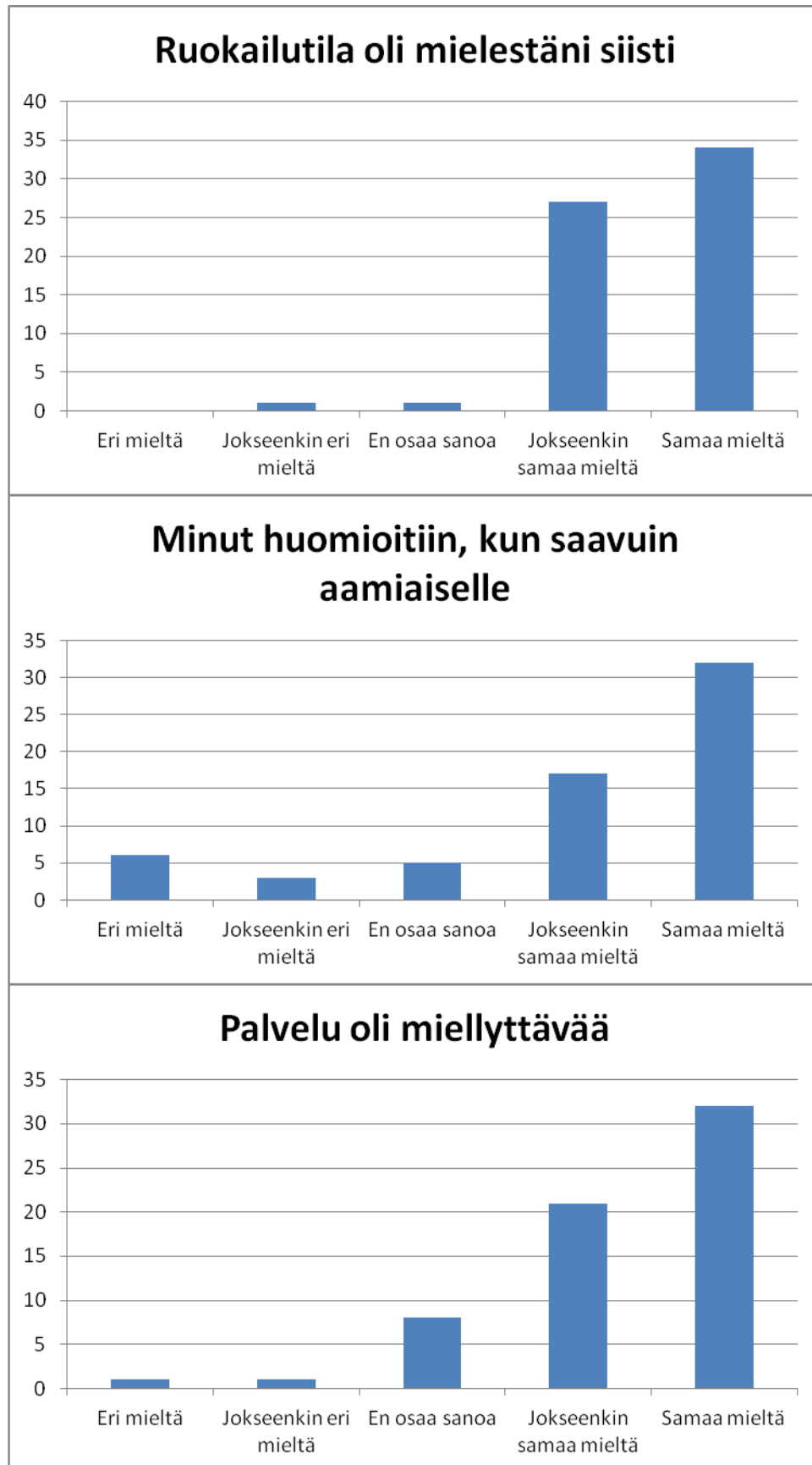


Tuotteita oli vielä tarjolla kun saavuin



Aamiainen oli maukas







Liite 7. Aamiaiselta jäin kaipaamaan -osion vastauksia 24.1.2013

Nakkeja

Pikkunakkeja

Pikkunakit, positiivista voisilmäpulla ym.

Maksamakkaraa, mehu laimeata

Croisantit

Croisanteja ja marmelaadia.

Gluteeniton leipä ja kahvileipä?? Kahvileipää ei ollenkaan!! LÄTYT??

Juomavaihtoehto maidolle (kaura-soija tai riisimaito). Maidoton jogurtti.

Tilaa oli niukasti, ystävämme eivät mahtuneet samaan pöytään.

Appelsiinimehu oli loppu

Todella kylmä ruokailutila

More different cereals

Eri kahvivaihtoehtoja

Suurempia puurolautasia

Ehkä hieman parempi opastus, mistä löytyy mitäkin einestä. Kysymällä selvisi tästäkin.

Liite 8. Palautetta-osion vastauksia tammikuu 24.1.2013

Lätyt olivat iso plussa

Kiitos! Oli luksusta arjessa.

Ruokien asettelu oli hiukan epäloogista, asioita joutui etsimään (jogurtti, tee/kahvi) mutta toisaalta hajasijoittelu vähensi ruuhkaa ja jonottamista. Vastapaistetut letut oli mahtavia!

Lätyt oli mukava yllätys. Kahvitarjoilut muutenkin hyvät +++

Aamiainen ihan parhaasta päästä! :)

Ahdas tila

Kiitos glut. ja lakt. merkinnöistä.

:) Kaikki hyvin.

Ruuan esillepano jotenkin ”sekava”, tila kaipaisi uutta stailausta

Ihana yllätys aamuletut!

Jossain vaiheessa radio hieman häiritsi, teki tunnelman levottomaksi. Erittäin hyvä ja monipuolinen aamupala, erikoisplussa paikan päällä paistetut pikkuletut (liekö jokapäiväinen tapahtuma?). Miinusta tässä paistokäry

Jäin kaipaamaan iltalehteä ja iltasanomia

Hieman ahdasta? Voisi olla myös toinen puoli käytössä.

Astioiden keräys oli hidasta

Erittäin hyviä räiskäleitä. Enpä ole ennen saanut niitä hotellin aamiaisella.

Juuri paistetut kananmunat + letut oli extraa, jos joku niitä halusi :)

Kylmä sali, ”kahvileivät” valikoima extraa. Pekoni ja munakokkeli kylmää. Letut hieno lisä

Rento, ystävällinen henkilökunta. Siisti, sopivan laadukas hotelli -> Viihdyn, mielelläni yövyn täällä.

Huomenen toivotus iso +, jota ei kaikissa hotelleissa lähellekään ole.

Ruoka oli hyvää!

Juomapiste kahvit kulman takana, jota sai hetken etsiskellä.

Buena safkaa oli, kiitos!