

Johanna Hokkanen

R649SN

KAUSIRAVINTOLATOIMINNAN
UUDELLEEN
KÄYNNISTÄMINEN
Kausiravintolan käsikirja

Opinnäytetyö
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen


Toukokuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>8.5.2013</p>	
<p>Tekijä(t)</p> <p>Johanna Hokkanen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Palvelujen tuottaminen ja johtaminen</p>	
<p>Nimeke</p> <p>Kausiravintolatoiminnan uudelleen käynnistäminen</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena on selkeyttää ja aikatauluttaa kausiravintolatoimintaan liittyviä uudelleen avaamisen toimenpiteitä yrittäjän näkökulmasta. Kausiravintoloille suunnatun käsikirjan ja yleisen kirjallisen ohjeistuksen tavoitteena on kausiravintolayrittäjien ravintolan uudelleen avaamiseen liittyvän prosessin kehittäminen toimenpiteiden vaiheistamisen avulla.</p> <p>Opinnäytetyön tiedonhankinta on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa haastattelun ja osallistuvan havainnoinnin tarkoituksena on koota kausiravintoloiden uudelleen avaamiseen liittyvät toimenpiteet kokonaisuudeksi. Kausiravintoloihin kohdistunut teoretinen tieto on vähäistä, joka vaikutti tutkimuksen laadun sekä tiedonhankintamenetelmien valintaan. Ravintoloitsijan haastattelu suoritettiin helmikuussa 2013 ja saatuja tietoja tarkennettiin havainnoinnin ohella viikonloppuisin maaliskuu- ja huhtikuussa 2013.</p> <p>Opinnäytetyön kirjallisuusosan pääaiheet liittyvät kausiravintolan liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen ja ne on jaettu kolmeen osaan eli toimintakauden suunnitteluun, liiketoiminnan päivittämiseen ja toimintakauden käynnistämiseen. Näiden aihealueiden pohjalta tiivistetty käsikirja on suunnattu yrittäjien apuvälineeksi. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö havainnollistaa ja selkeyttää uudelleen avaamisen prosessia.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajan näkökulmasta tiivis aikataulutettu käsikirja on tarpeellinen apuväline ja se toimii ohjenuorana ja muistilistana monien eri toimenpiteiden hoitamisessa. Opinnäytetyössä toimenpiteiden aikataulutus on ohjeellinen eri tietolähteistä koottu kokonaisuus. Ohjeistavan käsikirjan avulla yrittäjän on mahdollista analysoida myös eri kohteiden vahvuuksia sekä heikkouksia ja laatia toimenpidelomakkeen avulla ravintolaansa sopiva aikataulutus.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>Ravintola, yrittäjä, kehittämistyö, liiketoiminta, käsikirja</p>		
<p>Sivumäärä</p> <p>47+ liitteet 13 sivua</p>	<p>Kieli</p> <p>Suomi</p>	<p>URN</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Eeva Koljonen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Dersa Oy/ Ravintola Puulaaki</p>	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis May 8, 2013	
Author(s) JohannaHokkanen		Degree programme and option Hospitality Management	
Name of the bachelor's thesis Reopening of a seasonal restaurant			
Abstract The thesis project was a development task in nature, where the aim was to clarify the procedures, which the entrepreneur has to take into account when reopening a seasonal restaurant. The purpose of the handbook and other written instructions is to develop the processes related to reopening a seasonal restaurant with the help of work steps. The data was collected with a qualitative research, where the purpose of the interview and participant observation was to collect the activities related to re-opening of a seasonal restaurant into one entity. There were no really profound information sources available relating to seasonal restaurants, which affected the quality of the research project and the choice of the data acquisition methods. Restaurateur's interview was conducted in the beginning of February 2013 and the obtained information was refined further with observation during the weekends in March and April 2013. The main topics of the theory focus on how to reopen a business. The topics have been divided into three different parts; planning the seasonal operations, updating the business and starting the season. On the basis of these topics a handbook has been created, which should assist entrepreneurs in their operations. Overall, the thesis illustrates and clarifies the process of reopening a seasonal restaurant. From the client's point of view, a tight and scheduled manual is a necessary tool and it serves as a guideline and a checklist for many different operations. The scheduling of procedures has been assembled from many different information sources. With the help of the manual the entrepreneur is able to analyse the weaknesses and strengths of different targets as well as draw up a suitable schedule for his/her restaurant.			
Subject headings, (keywords) Restaurant, entrepreneur , development work, business, handbook			
Pages 47 pgs. + 13 app.	Language Finnish	URN	
Remarks, notes on appendices			
Tutor Eeva Koljonen		Bachelor's thesis assigned by Dersa Oy/ Restaurant Puulaaki	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	2
2.1	Kehittämistyön tavoite.....	2
2.2	Työn prosessikuvaus ja tausta	3
2.3	Toimeksiantaja ja kehittämiskohde	4
2.4	Tiedonhankintamenetelmät.....	5
3	LIIKETOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN.....	9
3.1	Toiminnan prosessikuvaus.....	10
3.2	Apuvälineitä suunnittelutyöhön.....	11
3.3	Toimintakauden suunnittelu	13
3.3.1	Nykytilan analysointi	14
3.3.2	Markkinointisuunnittelu.....	15
3.3.3	Tapahtumasuunnittelu.....	17
3.3.4	Henkilöstösuunnittelu	20
3.3.5	Ruoka- ja juomalistasuunnittelu	22
3.3.6	Budjetointi.....	23
3.4	Liiketoiminnan päivittäminen.....	24
3.4.1	Viranomaisilmoitukset.....	26
3.4.2	Sopimukset.....	29
3.4.3	Omavalvontasuunnitelma	32
3.4.4	Yhteistyökumppanit.....	34
3.5	Toimintakauden käynnistäminen	35
3.5.1	Toimitilat.....	36
3.5.2	Koneet, laitteet ja hankinnat	37
3.5.3	Perehdytys ja työvuorot	38
3.5.4	Tavaratilaukset ja avauspäivä	40
4	KÄSIKIRJAN KOKOAMINEN.....	41
4.1	Tarkoitus ja toteutus	42
4.2	Sisältö ja ulkoasu	42
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TYÖN ARVIOINTI.....	43
6	PÄÄTELMÄT.....	44

LÄHTEET	48
---------------	----

LIITE

1 Kausiravintolan käsikirja

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena on selkeyttää kausiravintolatoimintaan liittyviä toimia yrittäjän näkökulmasta. Kehittämistehtävässä kartoitetaan kausiravintolatoiminnan uudelleen käynnistämisen toimenpiteitä. Opinnäytetyön teoria perustuu ravintola-alaa koskeviin säädöksiin, kirjallisuuteen tiedonhankinnasta ja ravintolatoiminnasta, verkkoaineistoihin sekä tiedonhankinnan avulla saatuihin tietoihin. Opinnäytetyön liitteenä oleva kausiravintolan käsikirja on tiivis aikataulutettu yhteenveto kirjallisuusosassa käsitellyistä aihealueista ja tiedonhankinnan tuloksista. Yleisen kausiravintoloille suunnatun käsikirjan ja kirjallisen ohjeistuksen avulla pyritään helpottamaan ravintola-alan toimijoiden työtä. Työn tarkoituksena on vaiheistaa toimenpiteitä aikataulutuksen avulla sekä mahdollistaa vastuun siirtämistä henkilöstölle.

Kehittämistyön tiedonhankinta on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa on käytetty menetelminä teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Kausiravintolan liiketoiminnan uudelleen käynnistämisestä ei ole yleistä kattavaa aiemmin julkaistua tietoa eikä yrittäjille ole olemassa selkeää ohjeistusta. Laadullisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmät auttoivat aikataulutuksen sekä käytännönläheisen teorian hankinnassa, koska niiden avulla oli mahdollista saada tietoa aiheesta, josta ei ole aiempaa kattavaa kirjallisuutta. Havainnoinnin, haastattelun, työkokemuksen ja teorian avulla saatiin koottua kaikki ravintolan uudelleen avaamisen prosessiin liittyvät keskeiset toimenpiteet kokonaisuudeksi.

Opinnäytetyössä käsitellään kausiravintolatoiminnan uudelleen käynnistämistä kolmen aihekokonaisuuden avulla, joita ovat toimintakauden suunnittelu, liiketoiminnan päivittäminen ja toimintakauden käynnistäminen. Opinnäytetyön aihealueet on jäsennelly raportissa aikataulun mukaiseen järjestykseen ja tiedonhankinnan mukaan ensimmäiset toimenpiteet tulisi aloittaa jo kuutta kuukautta ennen ravintolan avauspäivää. Tiedonhankinnan avulla saadut havainnoinnin ja haastattelun tulokset esitetään synkronisesti eli aihealueen ja teorian yhteydessä. Opinnäytetyön kirjallinen osuus etenee kehittämistyön toteuttamisen esittelyn jälkeen kausiravintolan liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvästä suunnittelusta toimintakauden ensimmäiseen aukiolopäivään ja tiedonhankinnan tulosten arviointiin.

2 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistyön toteuttamisen aihekokonaisuus sisältää kaikki olennaiset opinnäytetyön tavoitteeseen, toteuttamiseen, taustaan, toimeksiantajaan, kehittämiskohteeseen ja tiedonhankintaan liittyvät asiat. Kehittämistyön toteuttamisosion alussa käsitellään työn tavoitteet ja tausta, jonka jälkeen esitellään toimeksiantaja ja kehittämiskohde. Opinnäytetyössä käytettyjä tiedonhankintamenetelmiä määritellään laadulliseen tutkimukseen liittyvällä kirjallisuudella ja niitä käsitellään työn toteuttamisen sekä kehittämiskohteen näkökulmasta.

2.1 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyön tutkimusongelmana voidaan pitää kausiravintoloiden toimintaan ja liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen liittyvää tiedonvähyyttä sekä selkeän ohjeistuksen puuttumista. Yrityksen perustamisesta on saatavilla erilaisia oppaita, mutta toiminnan uudelleen käynnistämiseen liittyvistä toimenpiteistä ei ole olemassa yhteen koottua ohjeistusta. Kausiravintoloiden toiminnassa voidaan käyttää apuvälineenä ravintolan perustamiseen liittyvää materiaalia, mutta kaikki perustamisvaiheessa tehdyt toimet eivät ole samanlaatuisia ravintolan liiketoiminnan uudelleen käynnistämisessä. Kausiravintoloiden erilaisuus ja toimintakausien vaihtelevuus vaikuttivat tiedon vähyyden ohella tutkimuksen laadun ja tiedonhankintamenetelmien valintaan.

Kehittämistyön tiedonhankinnan tavoitteena on lisätä tietoa kausiravintolatoiminnan uudelleen käynnistämisestä eli ravintoloiden toimintakauden aloituksesta. Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata tiedon vähyyteen ja sen ensisijaisena tavoitteena on luoda käsikirja uudelleen avaamisen toimenpiteistä. Opinnäytetyön kirjallisuusosassa käsitellään liiketoiminnan uudelleen käynnistämisen toimenpiteitä teorian ja tiedonhankinnan avulla saatujen tulosten avulla. Työn kohteena ovat kausiravintolayrittäjät, joiden työtä pyritään helpottamaan ja kehittämään yleisen ohjeistuksen kokoamisella sekä käsikirjan luomisella. Käsikirjan on tarkoitus olla tiivis aikataulutettu ohjeistus, joka on liitteenä opinnäytetyössä. Kehittämistyönä koottu kausiravintolan käsikirja toimii yrittäjän apuvälineenä uudelleen avaamisen prosessissa.

2.2 Työn prosessikuvaus ja tausta

Opinnäytetyön aihe löytyi Dersa Oy:n omistajien aloitteesta kesällä 2012, koska he olivat havainneet kausiravintolayrittäjyyteen ja liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen liittyvän tiedon olevan vähäistä. Tiedon havaittiin olevan puutteellista ja mahdollisen tiedon löytäminen haasteellista, koska kausiravintolatoimintaan liittyviä asioita ei ole käsitelty kokonaisuutena. Haluttua tietoa oli etsittävä monista erilaisista tietolähteistä erikseen eikä ravintolan uudelleen avaamiseen liittyvien toimenpiteiden aikataulullisesta suorittamisesta ollut juurikaan ohjeistusta. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat kausiravintolatoiminnan kiinnostavuus ja aiheen haasteellisuus.

Opinnäytetyön kokoaminen alkoi toimeksiantajan tarpeiden selvittämällä, tiedonhankintamenetelmien valitsemisella ja tutkimusongelmana olleen tiedon vähyyden ratkaisemisella. Aiheisiin liittyvää ja niitä sivuavaa tietoa on valtavasti, mutta kokonaisuutta ja aikataulutusta yrittäjien on ollut vaikea hahmottaa. Toimenpiteiden aikatautus muotoutui pääosin haastattelun, havainnoinnin sekä henkilökohtaisten kokemusten pohjalta ja toimenpiteisiin olennaisesti liittyvää teoriatietoa etsittiin kirjallisista lähteistä. Havainnointi ja osa haastattelusta suoritettiin ravintola Puulaakin uudelleen avaamisen yhteydessä.

Tiedonhankinnan toteuttaminen aloitettiin 1.2.2013 teemahaastattelulla, josta saatuja vastauksia tarkennettiin vielä maaliskuussa ja huhtikuussa suoritettuna havainnoinnin aikana. Haastattelusta ja havainnoinnista saadut tiedot kirjattiin paperille, jonka jälkeen aineistoa lisättiin kirjallisuusosaan aihekokonaisuuksien yhteyteen. Opinnäytetyön kirjallisuusosaa laadittiin pääasiassa maaliskuu- ja huhtikuussa. Opinnäytetyön liitteenä oleva käsikirja koottiin huhtikuun 2013 alussa.

Opinnäytetyön toimeksiantajan näkökulmasta tiivis aikataulutettu käsikirja olisi tarpeellinen apuväline ja toimisi muistilistana monien eri toimenpiteiden hoitamisessa. Yksityisiin yrityksiin tehdyt opastukset ja aiheeseen liittyvät opinnäytteet eivät ole Dersa Oy:n yrittäjien näkökulmasta yleispäteviä koko kausiravintolaa palvelevia ohjeistuksia, koska ne ovat sidottuja tiettyjen yritysten strategiaprosesseihin. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kausiravintolatoimintaan liittyvän tiedon kokoaminen sekä

kootun aineiston tiivistäminen ohjeistavan ja aikataulutetun käsikirjan muotoon, jonka saavuttamiseen tuli käyttää yleispätevää ajattelumallia.

2.3 Toimeksiantaja ja kehittämiskohde

Sanalle kausiravintola ei ole virallista määritelmää, mutta sitä voi luonnehtia ravintola-alan yritykseksi, joka tuottaa palveluitaan asiakkaille vain tietyn kauden aikana. Kausiravintolan toimintakauteen vaikuttavia päätekijöitä ovat yrityksen liikeidea, matkailusesongit ja vuodenaajat. Ravintolan toimintakausi tarkoittaa aikaa, jolloin yrityksen liiketoiminta on käynnissä eli yritys myy tuottamiaan palveluita ja tuotteita asiakkailleen. Liiketoiminnan uudelleen käynnistäminen tarkoittaa niitä käytännön toimia, joilla jo olemassa oleva yritys käynnistää toimintansa uudelleen tietyn kauden lähestyessä toimeksiantajan kauden jälkeen. (Mäkinen 2013.) Kausiravintolat voidaan yksinkertaisuudessaan jakaa kesä- ja talviravintoloihin, koska useimpien kausiravintoloiden toimintakausi ajoittuu kesä- tai talviaikaan.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Dersa Oy on keväällä 2008 perustettu päätoimialana ravintolapalveluita tuottava yritys. Osakeyhtiön pääomistajina toimivat Janne Laukkarinen ja Esa Mäkinen. Esa Mäkinen vastaa ravintoloiden käytännön johtamisesta ja Janne Laukkarinen vaikuttaa yrityksen asioihin hallinnon puolella. Dersa Oy aloitti yritystoimintansa Kangasniemellä pienellä kesäkahvilalla, jonka tuote- ja palveluvalikoima on vuosien aikana laajentunut suuresti kahvilatoiminnasta. Vuoden 2012 alussa Dersa Oy perusti Bar Katveen, joka on alkoholijuomien anniskeluun painottunut iltaravintola. Dersa Oy omistuksessa oleva kesäravintola on perinteinen esimerkki kausiravintolasta, joka toimii yhtenä kokonaisuutena kausiravintoloita koskevan yleisen ohjeistuksen kokoamisessa. Opinnäytetyön työelämäohjaajana toimi toimeksiantajayrityksen ravintoloitsija Esa Mäkinen.

Kehittämistyön esimerkkiyrityksenä toimiva Dersa Oy:n omistama ravintola Puulaaki on viihtyisä kesäravintola ja se sijaitsee Kangasniemellä Puulaveden rannalla Kangasniemen torilla. Kesäkuussa 2008 avatussa ravintolassa on 200 asiakaspaikkaa, joista 50 on sisätiloissa. Kesäasukkaat kaksinkertaistavat asukasluvun kesäisin, joten ravintolan aukiolo ajoittuu kesäkaudelle. Kesäravintolan liikeideana on terassimainen ruo-

ka- ja juomatarjonta, joiden tarkoituksena on monipuolistaa pienen paikkakunnan ravintolatarjontaa kesäisin. Asiakaskuntaan kuuluvat kaikenikäiset asiakkaat unohtamatta lapsiperheitä, ryhmiä ja yrityksiä. Yrityksen strategiasuunnittelussa uutena tavoitteena on tapahtumien järjestäminen, jossa pyritään lisäämään paikkakunnan vetovoimaa ja palvelutarjontaa. Yrityksen tärkeimpiin arvoihin kuuluu hyvä asiakaspalvelu, jonka avulla yritys on vakiinnuttanut asemaansa Kangasnimen ravintolapalveluissa. Ravintola Puulaaki työllistää kesäisin noin 10 työntekijää, joista suurimmalla osalla on ravintola-alan ammatillinen koulutus.

Opinnäytetyön kokoaminen on ajoitettu esimerkkiyrityksenä olevan ravintola Puulaakin toimintaan, jotta tarvittavien toimenpiteiden käsittely kirjallisesti sekä aikataulutukseen liittyvä ohjeistus olisivat mahdollisimman todenmukaisia. Ravintola Puulaaki avataan vuosittain keväällä vapun tienoilla ja vuonna 2013 ravintolan avauspäivä on 26.4. Tutkimuskohteena olevan esimerkkiyrityksen avulla pyritään kartoittamaan ja yhdenmukaistamaan kaikki välttämättömät toimenpiteet, jotka tulee suorittaa ennen kausiravintoloiden avaamista asiakkaille eli ennen varsinaisen liiketoiminnan aloitusta.

Kehittämistyön tavoitteeseen päästään muun muassa Ravintola Puulaakin toimintakauden suunnitteluun, liiketoiminnan päivittämiseen sekä toimintakauden käynnistämiseen liittyvien tietojen sekä osallistuvan havainnoinnin ja haastattelun avulla. Opinnäytetyön kirjallinen osio on esimerkkiyrityksestä, kirjallisuudesta, haastattelusta ja suosituksista saatujen tietojen ja havaintojen kokonaisuus, joiden tarkoituksena on tarkastella kausiravintoloiden uudelleen avaamiseen liittyviä toimenpiteitä myös yleisellä tasolla.

2.4 Tiedonhankintamenetelmät

Opinnäytetyön tiedonhankinta perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, jonka perusluonteeseen kuuluvat tutkittavaan ilmiöön tai asiaan liittyvän ymmärryksen lisääminen, erilaisten tulkintojen mahdollistaminen, merkityksen antaminen sekä asioiden mallintaminen (Pitkäranta 2010). Laadullisella tutkimuksella pyritään numeeristen tietojen sijaan saavuttamaan tuloksia yleensä haastattelujen ja havainnoinnin

avulla. Haastattelut ja havainnointit auttavat tutkijaa keräämään syvällisempää tietoa kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joka perustuu numeeristen tutkimustulosten analysointiin ja tilastollisuuteen. (Taloustutkimus Oy).

Laadullisesta tutkimuksesta voidaan puhua silloin, kun tutkimus ei sisällä määrällisen tutkimukseen kuuluvaa litteroitua eli puhtaaksi kirjoitettua haastatteluaineistoa, strukturoitua eli ennalta tarkasti rakenneltuun muotoon koodattua aineistoa, tilastollista analyysiä tai todennäköisyyttä. Arvoituksen eli tutkimusongelman ratkaisemisessa käytettäviä johtolankoja etsitään laadullisen tutkimuksen tuloksista ja todistusaineistona käytetyn alkuperäisaineiston viittauksista. (Alasuutari 1999, 33.) Laadullisella tutkimuksella voidaan hankkia tietoa ilmiön tai tutkittavan asian tilasta, tulevaisuudesta tai ilmiöön johtaneista tekijöistä.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ei voi olla teoriatonta, mutta se perustuu tutkimusongelman selvittämiseen havaintojen avulla. Aineiston keruumenetelmiä ovat yleensä pienen perusjoukon havainnointi, haastattelut, erilaiset järjestetyt tilanteet, yksityiset dokumentit esimerkiksi kirjeet ja päiväkirjat sekä joukkotiedotukseen liittyvät lehdet ja ohjelmat. Tutkittavan aineiston kerääminen tapahtuu haluttujen tulosten näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkimuksen havaintojen teoriapitoisuutta, johon vaikuttavat yksilön käsitys ilmiöistä, tutkittavan ilmiön saamat merkitykset ja tutkimuksessa käytettyjen välineiden vaikutus saatuihin tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Saarijärvi 2003; Alasuutari 1999.)

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa havaintojen eli haastattelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla pyritään yhtenäistämään kausiravintoloiden uudelleen avaamiseen liittyvät toimenpiteet kokonaisuudeksi. Opinnäytetyössä on keskitytty yksityisomistuksessa oleviin kausiravintoloihin, jotka eivät välttämättä ole saaneet tarpeeksi tietoa asioiden aikataulutuksesta ja järjestämisestä kuin ketjuliiketoimintaan sitoutuneet yrittäjät. Osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastattelun avulla pyrittiin löytämään lisää hyödyllistä tietoa kausiravintolatoiminnasta, joka auttaisi ja helpottaisi ravintolayrittäjien työtä.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu rakentuu etukäteen valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelu ei ole vapaamuotoinen,

vaan sillä pyritään saamaan tietoa sekä vastauksia tutkittavan aineiston saamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Teemat liittyvät usein jo aiempaan tietoon ilmiöstä eli tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77–78.) Alasuutarin (1999) mukaan teemahaastatteluissa haastateltavalla on jatkuva tarve selvittää tutkijan tarkoitusperiä ja pyrkimyksiä, joka vaikuttaa ongelmalliselta siksi, että haastateltava saattaa jättää kertomatta tutkimuksen kannalta merkittäviä yksityiskohtia. Tutkijan onkin syytä kertoa tarkoituseristään ja kysymyksistään etukäteen, jolloin haastattelu tuottaa tutkimuksen kannalta oikeanlaista materiaalia.

Opinnäytetyössä tärkein tiedonhankintamenetelmä on teemahaastattelu ja toteutetun teemahaastattelun tarkoituksena oli erilaisten kausiravintoloiden uudelleen avaamiseen liittyvien toimien kartoittaminen haastateltavan henkilön näkökulmasta. Haastattelu toteutettiin kausiravintolatoiminnassa aktiivisesti mukana olevalle ravintoloitsija Esa Mäkiselle. Haastattelun avulla kerättiin tietoa kausiravintoloiden uudelleen käynnistämisen haasteista, tärkeimmistä toimista ja toiveista, joiden avulla ohjeistuksen kokoaminen, sisällön toimivuus ja kirjallisesta osuudesta tiivistetty käsikirja saatiin mahdollisimman hyvin kausiravintolayrittäjiä palvelevaksi. Eri teemoihin liittyvä tiedonhankinta suoritettiin teemahaastatteluna opinnäytetyön alkuvaiheessa ja sitä jatkettiin osallistuvan havainnoinnin yhteydessä. Ravintola-alan asiantuntijan haastattelun avulla oli mahdollista perehtyä kausiravintolatoimintaan sekä selvittää erilaisten toimien aikataulutusta ja kausiravintolan käsikirjassa tärkeimpien toimenpiteiden vaikutusta käytännön työhön.

Teemahaastattelu valittiin tiedonhankintamenetelmäksi opinnäytetyöhön, koska se mahdollisti halutun tiedon ja tärkeiden toimien keräämisen sekä yrittäjän näkökulmien huomioimisen ohjeistuksen ja käsikirjan kokoamisessa. Ravintolan uudelleen avaamiseen liittyvästä teemahaastattelusta ja teoreettisesta viitekehyksestä saatiin koottua joukko erilaisia toimenpiteitä, jotka tulee muistaa ennen ravintolan uuden toimintakauden aloittamista. Haastattelun pohjana on käytetty niin sanotusti yleisiä ravintolatoimintaan liittyviä toimia ja asioita, joita ovat esimerkiksi anniskeluluvat ja tapahtumasuunnittelu. Näiden asiakokonaisuuksien pohjalta suunniteltujen teemahaastattelukysymysten avulla saatiin selville monia käytännön toimenpiteitä, joista ei ole suoraa ohjeistusta kausiravintolayrittäjille. Haastattelun avulla saaduista tiedoista on esitetty vain tärkeimmät aihekokonaisuuksiin oleellisesti liittyvät vastaukset.

Toinen yleinen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on observointi eli havainnointi, jota käytetään usein sellaisissa tapauksissa, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei mitään. Havainnoinnilla voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti yhteydessä toimeksiantajaan ja osallistuu toimintaan tai ryhmään, josta tutkimusta suoritetaan. Laadullisen tiedonhankinnan kannalta sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä, koska niistä saadaan paljon tietoa ja erilaisia havaintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 83–84; Kurkela.) Tutkimustilanteessa tutkija voi olla myös passiivinen, joka tarkoittaa osallistuvassa havainnoinnissa sitä, että tutkija osallisena tilanteissa, mutta ei itse läsnäolollaan vaikuta tilanteiden kulkuun tai järjestelyyn (Observointiin perustuvan... 2007).

Osallistuva havainnointi voidaan suorittaa strukturoituna tai strukturoimattomana. Strukturoitu havainnointi perustuu jo ennalta jäsenneltyihin ongelmiin ja havaintojen luokitteluun, jotka ovat riippuvaisia tutkimusongelmasta. Tutkijan on strukturoidussa havainnoinnissa oltava etukäteen tietoinen tutkittavasta asiasta, jotta havainnointia voidaan aikatauluttaa. Strukturoimaton havainnointi edesauttaa ennakkotiedon keräämistä ilmiöön liittyvien olettamusten ja teoriatiedon avulla, koska luokitteluja on ollut mahdotonta tehdä etukäteen. Osallistuvan havainnoinnin aikana tutkija voi saada ennalta arvaamattomia vastauksia ja tutkimusmenetelmän etuna on todellisuudesta saadut vastaukset ilman ylimääräisiä tulkintoja. Tutkijan on kuitenkin syytä tehdä tutkimussuunnitelma ja muistiinpanoja sekä merkintöjä havainnoinnin yhteydessä, sillä viivästyneet merkinnät ja huonosti toteutetut havainnointitilanteet vaikuttavat negatiivisesti koko tutkimuksen luotettavuuteen. (Observointiin perustuvan... 2007.)

Opinnäytetyössä toisena tiedonhankinnan menetelmänä oli osallistuva havainnointi, jossa osa kausiravintolan uudelleen avaamiseen liittyvistä toimenpiteistä oli tiedossa ja monia asioita tuli ilmi vasta tutkimuksen edetessä sekä havainnointia suorittaessa. Tiedonhankinnassa kuitenkin oli pääasiassa kyse strukturoidusta havainnoinnista, joka yhdistettynä teemahaastatteluun syvensi kausiravintoloiden toimintaan liittyvää tietoutta. Osallistuvassa havainnoinnissa asioita havainnoitiin aktiivisesti ja passiivisesti, koska toiminnan uudelleen käynnistämiseen liittyviin asioihin aktiivinen osallistuminen ei ollut aina mahdollista, koska esimerkiksi sopimuksien päivittäminen vaatii usein yrittäjän vahvistuksen.

Osallistuva havainnointi toteutettiin viikonloppuisin maaliskuu- ja huhtikuussa 2013 toimiksiantajan omistamassa ravintola Puulaakissa, joka toimii tutkimuskohteena oppaan kokoamisessa. Esimerkkiyrityksen avulla oli mahdollista saada käytännönläheistä tietoa todellisen kausiravintolan uudelleen avaamisesta ja sen avulla pyrittiin kartoittamaan myös eri vuodenaikoina ja sesongeissa toimivien ravintoloiden yhdenmukaisuutta aikataulutuksen näkökulmasta. Havainnointi ja niiden yhteydessä esitetyt teemahaastatteluun kuuluneet kysymykset loivat kokonaiskuvaa kausiravintoloiden toiminnasta ja tilasta, joka motivoi ravintola-alan yrittäjiä kehittävän ja helpottavan apuvälineen eli käsikirjan luomisessa. Havainnoinnin avulla saadut tiedot kirjattiin havainnoinnin aikana ylös ja niistä valittiin kirjallisuusosaan aiheita tukevat tulokset.

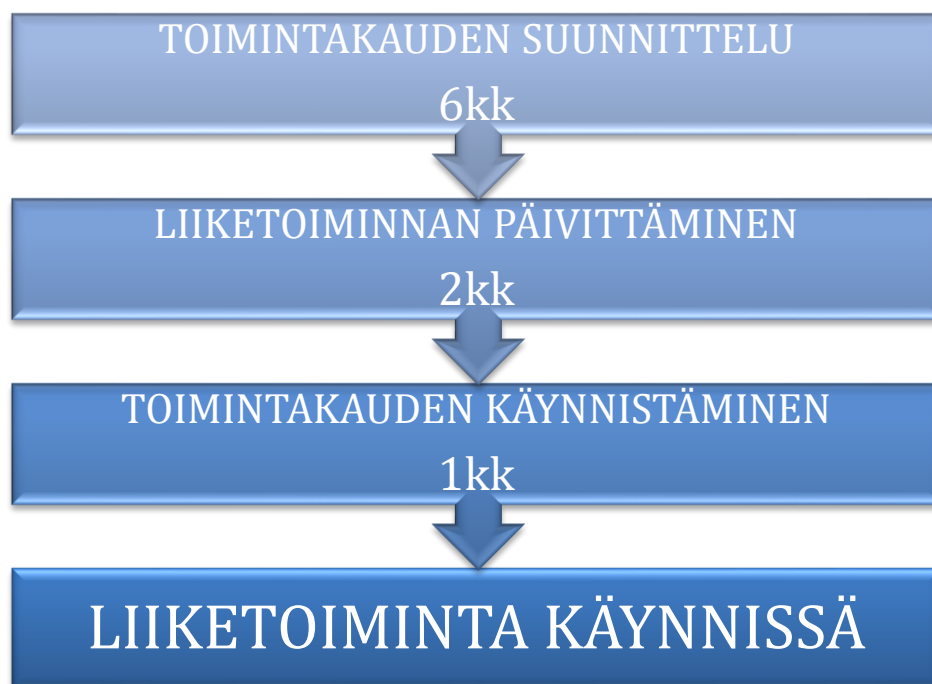
3 LIKETOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

Kausiravintoloiden liiketoiminnan uudelleen käynnistäminen tarkoittaa asiayhteydessään kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden valmistelu ja hoitaminen ovat edellytyksenä toimintakauden aloitukselle. Toimenpiteisiin liittyvä aikataulutus on ohjeellinen, joka mahdollistaa toimien perinpohjaisen suunnittelun ja toteutuksen. Ohjeellisuus perustuu ihanteelliseen toimintamalliin, jolloin yrittäjällä on liikkumavaraa ajankäytön suunnittelussa. Liiketoiminnan uudelleen käynnistämisestä käytetään myös ilmaisua kausiravintolan uudelleen avaaminen. Kausiravintoloiden liiketoiminnan uudelleen käynnistäminen pitää sisällään kolme aihekokonaisuutta, joita ovat toimintakauden suunnittelu, liiketoiminnan päivittäminen ja toimintakauden käynnistäminen. Aihekokonaisuudet koostuvat kuhunkin aiheeseen liittyvistä toimenpiteistä ja jokaisessa teemassa esitetään aiheeseen kytkeytyvää teoriaa sekä haastattelun ja havainnoinnin tuloksia. Aihekokonaisuuksiin johdatellaan liiketoiminnan uudelleen käynnistämisen prosessikuvauksen ja suunnittelutyön apuvälineiden kautta.

3.1 Toiminnan prosessikuvaus

Kausiravintolan liiketoiminnan uudelleen käynnistämistä tehty yksinkertaistettu prosessikuvaus havainnollistaa kausiravintolan uudelleen avaamisen kokonaisuuksia. Prosessi on kuvattu vaiheittain toimintakauden suunnittelusta aktiiviseen liiketoimintaan. Liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen liittyvää tietoa on haettu kirjallisuudesta, viranomaisten ohjeistuksista sekä haastattelulla ja ravintola Puulaakista saaduilla havainnoilla. Opinnäytetyön liitteessä aihekokonaisuudet ovat samassa aikataulun mukaisessa järjestyksessä kuin kirjallisessa osiossa.

Prosessikuvauksessa toimintakauden suunnittelu alkaa kuusi kuukautta ennen kausiravintolan uudelleen avaamista ja sisältää suunnittelua vaativat kohteet. Liiketoiminnan päivittäminen alkaa kahta kuukautta ennen avaamista ja sisältää viranomaisilmoitukset sekä sopimukset. Toimintakauden käynnistäminen sisältää konkreettiset avustustoimenpiteet ja ne tulee aloittaa kuukautta ennen varsinaista liiketoimintaa. Kuva 1 havainnollistaa prosessikuvauksen, joka löytyy myös työn liitteenä olevasta kausiravintolan käsikirjasta. Kirjallisuusosan prosessikuvaan on lisätty toimenpiteitä sisältävän aihealueen ihanteellinen aloitusajankohta, joka perustuu teoriasta ja tiedonhankinnasta saatuihin tietoihin.



KUVA 1 Kausiravintolan uudelleen käynnistämisen prosessi

3.2 Apuvälineitä suunnittelutyöhön

Liiketoiminnan uudelleen käynnistämässä suunnittelutyöllä on suuri merkitys eri toimintojen onnistumisessa ja hallinnassa. Suunnittelutyöhön yrittäjä voi valita itselleen sopivia apuvälineitä, joiden avulla voidaan hahmottaa ja jäsenellä eri toimintojen aikataulua ja sisältöä. Opinnäytetyönä koottu käsikirja toimii apuvälineenä liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen liittyvässä kokonaisuudessa, jossa on kartoitettu kaikki välttämättömät toimenpiteet ja apuvälineitä suunnittelutyöhön osio on tarkoitettu tukemaan käsikirjan sisältämiä aiheita. Apuvälineiksi valittiin liiketoimintasuunnitelma, riskienhallintasuunnitelma sekä SWOT -analyysi, koska niiden sisältämät asiat ovat ehtona liiketoiminnalle, sen kehitykselle ja uudelleen käynnistämisen prosessille.

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen perustamisvaiheessa laadittu suunnitelma yrityksen liiketoiminnasta, jossa esitetään yksityiskohtaisesti liiketoiminnan lähtökohdat, tavoitteet, käynnistäminen, jatkaminen ja kehitys. Suunnitelmassa kuvataan yrityksen strategiat, liikeidea, menestystekijät ja sen tarkoituksena on auttaa yrittäjää hahmottamaan kaikki toiminnan osa-alueet. (Ahonen ym. 2009.) Hyvä ja kattava liiketoimintasuunnitelma sisältää suunnittelutyölle tärkeitä aiheita, joita ovat strategiat, tuotepalvelupaketin, toimitilat, markkinointisuunnitelman, henkilöstösuunnitelman, taloussuunnitelman sekä riskianalyysin. Näiden aihealueiden tarkastaminen ja päivittäminen ovat osa liiketoiminnan suunnittelua ja kehitystä.

Liiketoimintasuunnitelman tarkastamisen avulla yrittäjän on mahdollista selvittää tärkeimpiä yrityksensä kehityskohteita ja päivittää suunnitelmaa tarpeen mukaan. Kattavasti tehty liiketoimintasuunnitelma voi toimia toimintakauden suunnittelun työkaluna, jolloin vuotuiset suunnittelukohteet kirjataan ja päivitetään liiketoimintasuunnitelmaan eikä erillisten suunnitelmien laatiminen ole välttämättä tarpeen. Mikäli perustamisvaiheessa tehty liiketoimintasuunnitelma ei sellaisenaan palvele suunnittelutyön toteuttamisessa, sen uudelleen laatiminen voi olla hyödyllistä tulevissa liiketoiminnan uudelleen käynnistämisen prosesseissa.

Riskienhallinnalla pyritään turvaamaan liiketoiminnan jatkuvuutta sekä henkilöstön hyvinvointia ja riskienhallinnan avulla vähennetään toimintaan liittyvien vahinkojen muodostumista. Riskien tunnistaminen vaatii tilanteiden arviointia ja niiden hallinta

suunnittelua sekä käytännön toimenpiteitä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2000–2009.) Riskienhallintasuunnitelman päivittäminen toimii toisena suunnittelutyön apuvälineenä, jolloin liike- ja vahinkoriskien uudelleenkartoitus ohjaa toimintakauden suunnittelua, liiketoiminnan päivittämistä ja toimintakauden käynnistämistä riskitekijöiden näkökulmasta.

Riskienhallintasuunnitelma voi olla erillinen tai osana liiketoimintasuunnitelmaa. Riskienhallintasuunnitelman läpikäynti ennen kausiravintolan liiketoiminnan uudelleen käynnistämistä helpottaa asioiden toimeenpanoa vahinkojen mahdollisuuden näkökulmasta. Ennakoiva ja järjestelmällinen riskienhallintasuunnitelma auttaa liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen liittyvien toimien tarkastelussa ja jäsentelee hoidettavien asioiden tärkeyttä sekä tulevien käynnistystoimien suunnittelua.

SWOT -analyysin avulla voidaan tarkastella erilaisia yrityksen liiketoimintaan liittyviä aiheita, joita voivat olla muun muassa yrityksen talous, asiakkaat, henkilöstö, kilpailijat sekä tuotteet ja palvelut. SWOT -analyysissä tarkastellaan yrityksen tarkasteleman aihealueen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia niin sanotun nelikentän avulla. Nelikenttään kerättyjen asioiden pohjalta tehdään kriittinen arvio, joka auttaa yritystä riskienhallinnassa ja käytännön toimenpiteiden suunnittelussa kannattavuuden parantamiseksi. (Ahonen ym. 2009, 118–119.) SWOT -analyysi on osa riskienhallintaa, mutta sen tarkoituksena on myös erilaisten mahdollisuuksien ja vahvuuksien analysointi.

SWOT -analyysin avulla voidaan analysoida kaikki liiketoiminnan uudelleen käynnistämisen toimenpiteet ja aiheet. Analyysien perusteella kausiravintolayrittäjä voi esimerkiksi päättää, mitkä toimet ovat tärkeimpiä ja vaativat järjestelmällistä suunnittelua. SWOT -analyysin avulla yrittäjä voi ohjata yrityksen liiketoiminnan uudelleen käynnistämisen toimia vahvuuksien ja mahdollisuuksien pohjalta ja kehittää toimintaa uhkien ja heikkouksien avulla. Kaikki käsitellyt suunnittelutyön apuvälineet ovat hyviä lähtökohtia liiketoiminnan uudelleen käynnistämisen prosessiin, jolloin voidaan eritellä tärkeimmät toimenpiteet ja kehityskohteet. Käsikirja sisältää ohjeistetun SWOT -analyysin, koska todellisuudessa harvat yrittäjät käyttävät analysoinnin välineitä ja käsikirjan sisältämän mallin avulla sen hyödyntäminen on vaivattomampaa. Edellä mainittujen apuvälineiden hyödyntäminen voidaan ajoittaa esimerkiksi toimin-

takauden suunnittelussa nykytilan analysoinnin osioon, jonka tarkoituksena on ohjata suunnitteluun, päivittämiseen ja käynnistämiseen liittyviä toimia.

3.3 Toimintakauden suunnittelu

Kausiravintolan toimintakausi on riippuvainen ravintolan liikeideasta, matkailusta, sesongeista ja vuodenaajoista. Mäkinen (2013) luonnehtii liiketoiminnan ulkopuolista aikaa seuraavasti; ”Toimintakauden ulkopuolella kausiravintoloiden varastot ja myynnit ovat niin sanotussa nollatilassa”. Toimintakausi ajoittuu siihen ajankohtaan jolloin yrityksellä on tarkoitus myydä tuottamia palveluita ja tuotteita asiakkailleen. Vuositasolla yrityksen liikevaihto koostuu toimintakauden myyntituloista ja vähennyksistä, jolloin esimerkiksi ravintola Puulaakin liikevaihto perustuu vain neljän kuukauden aikana saavutettuihin myyntituloihin. Kausiravintolan tekemä voitto on riippuvainen kauden myynnistä, jolloin paremman voiton saavuttamiseksi lyhyellä aikavälillä on tehtävä myös enemmän suunnittelutyötä.

Toimintakauden loputtua aloitetaan uuden kauden suunnittelu, johon liittyviä toimia tarkastellaan tarkemmin seuraavissa luvuissa. Toimintakauden suunnittelu on aloitettava hyvissä ajoin noin puoli vuotta ennen aloitusta, koska se helpottaa monien erilaisten toimenpiteiden aikataulutusta, toimien selkeyttämistä ja ravintolan toimintakunnan saavuttamista normaalitilaan. Huolellinen ja aikataulutettu suunnittelu auttaa menestyksen saavuttamisessa, koska ajoissa tehtyjen toimenpiteiden avulla ravintolan on mahdollista keskittyä täysin tuotteiden myyntiin ja liiketoiminnan tuottavuuteen.

Kausiravintoloiden toimintakauden suunnittelu on tärkeä uudelleen avaamiseen liittyvä osio, koska suunnittelulla on suuri vaikutus liiketoiminnan päivittämiseen ja käynnistämiseen liittyvien toimenpiteiden aikataulutuksessa ja onnistumisessa. Toimintakauden suunnittelun tärkeimmät aihealueet liittyvät nykytilan analysointiin, markkinointi-, tapahtuma-, henkilöstö-, ruoka- ja juomalistasuunnitteluun sekä budjetointiin. Aihealueet ovat yleispäteviä kaikkien kausiravintoloiden suunnittelutyössä ja näiden avulla pyritään selvittämään suunnittelutyön merkitystä yrittäjien näkökulmasta sekä ohjeistamaan heitä aikataulutuksessa ja suunnittelun toteutuksessa. Suunnittelun osi-

oissa on käytetty myös konkreettisia esimerkkejä ravintola Puulaakin suunnittelutyöstä ja aikataulutuksesta.

3.3.1 Nykytilan analysointi

Nykytilan analysointi on hyvä aloittaa jo ennen uuden toimintakauden suunnittelua mielellään heti kauden loputtua, jolloin vielä edellisen kauden tapahtumat, saadut palautteet ja mahdolliset korjausehdotukset ovat niin sanotusti tuoreessa muistissa. Nykytilan analysointi toimii apuvälineenä uuden toimintakauden suunnittelussa ja selkeyttää toimenpiteiden tärkeyttä ja järjestämistä. (Mäkinen 2013.) Koottujen tietojen pohjalta on mahdollista saada erilaisia näkökulmia ja ehdotuksia suunnitteluun sekä asioiden järjestämiseen. Nykytilan analysoinnissa voidaan käyttää myös erilaisia apuvälineitä, joista esimerkiksi SWOT -analyysi selvittää yritykseen ja sen toimintaympäristöön liittyviä asioita. Kausiravintoloiden kannalta liiketoimintaa on hyvä tarkastella edellisten vuosien kokemusten ja saatujen palautteiden näkökulmasta, vaikkei varsinaisia analysoinnin muotoja olisi käytössä. Analysoinnin välineistä ja tavoista yrittäjä kuitenkin valitsee omaan liiketoimintaansa sopivan mallin, josta kokee olevan hyötyä tulevaisuuden suunnittelussa.

Nykytilaa voidaan tarkastella myös kysyntäanalyysin ja kilpailija-analyysin avulla. Kysyntäanalyysissä kartoitetaan, mitä tarpeita tuote tai palvelu tyydyttää, tarkastellaan markkinoiden kokoa ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Kilpailija-analyysi muodostuu markkinoilla olevista ja tulevista uusista kilpailijoista, korvaavista tuotteista, asiakkaista ja tavarantoimittajista. (Markkinoinnin johtaminen...) Nykytilaan ja yritykseen liittyvien analysoinnin menetelmien kirjo on laaja, mutta kuitenkin suurimmassa osassa menetelmistä käsitellään yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia erilaisista näkökulmista. Ennen kaikkea kausiravintolayrittäjän tulisi ennen uuden kauden aloitusta pohdita keinoja liiketoiminnan parantamiseen ja varautua mahdollisiin riskitekijöihin. Kausiravintolan käsikirjaan on valittu liitteeksi yleisesti käytetty SWOT -analyysin malli, jota yrittäjän on helppo ja vaivaton hyödyntää arvioidessaan yrityksensä nykytilaa.

Kausiravintoloiden analysoinnin tärkeimpiä aiheita ovat luultavimmin tuotteet ja palvelut, henkilöstö, kysyntä, asiakkaat, kannattavuus, markkinointi sekä tunnettuus,

mutta kuitenkin yrittäjän on itse havaittava oman yritystoimintansa kannalta tärkeimmät analysointia vaativat aiheet. Kausiravintolatoiminnassa tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota riskienhallintaan sekä mahdollisiin uhkiin ja heikkouksiin, koska vuositason yritys talous ja saatava voitto ovat riippuvaisia vain tietyn kauden aikana suoritetusta liiketoiminnasta.

Esimerkkyyrityksenä ja tutkimuskohteena toimivan ravintola Puulaakin yrittäjät analysoivat kauden loputtua SWOT -analyysiä apuna käyttäen menneeseen kauteen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia, joiden avulla löydetään muutostarpeita ja mahdollisuuksia tulevaan kauteen liittyen. Uuden toimintakauden virallinen suunnittelu aloitetaan noin viittä kuukautta ennen ravintolan avaamista edellisen kauden analyysin avulla, jolloin nykytilan analysointiin voidaan lisätä niin sanotulla toimettomalla kaudella esiin tulleita asioita esimerkiksi lakimuutoksia tai muita kannattavuuden lisäämiseen liittyviä asioita esimerkiksi uusia palveluihin tai tuotteisiin kohdistuneita ideoita. Tärkeimmät aiheet, joita kausiravintola analysoi, liittyvät tuotteisiin ja palveluihin sekä talouteen ja kannattavuuteen (Mäkinen 2013).

Nykytilan analysointiin Mäkinen (2013) kertoo hyödyntävänsä edellisen kauden huomioita, asiakaspalautetta ja kirjoittavansa muistiin uusia tärkeiksi koettuja asioita ja ideoita, joiden tarkoitus on edesauttaa tulevan kauden suunnittelua ja käynnistämistä. Haastattelun, teorian tiedon ja henkilökohtaisen kokemuksen perusteella voidaan päätellä, että nykytilan analysointi helpottaa muiden toimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta. Nykytilan analysointiin käytettävä aika ja aloittamisajankohta ovat yrittäjän vastuulla, mutta analysointi tulisi toteuttaa heti kauden päätyttyä ja ohjeellinen aloitusaika analysoinnille toimintakauden suunnittelussa olisi noin puoli vuotta ennen ravintolan uudelleen avaamista.

3.3.2 Markkinointisuunnittelu

Yrityksen perustamisvaiheessa yrittäjät laativat liiketoimintasuunnitelman, johon sisältyy markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelmassa käsitellään yrityksen liikeidean vaikutusta markkinointiin sekä toimintaympäristöä, kysyntää ja strategiavaihtoja. (Opetushallitus.) Kausiravintolan markkinointisuunnittelu uudelleen avaami-

sen vaiheessa tarkoittaa lähinnä markkinointisuunnitelman päivittämistä, jolloin toimintaympäristössä ja kysynnässä mahdollisesti tapahtuneet muutokset huomioidaan. Markkinointisuunnittelussa voidaan määrätä uusia strategisia tavoitteita ja tarkastella jo aiemmin valittujen strategioiden toteutumista tai epäonnistumista. Kausiravintolan markkinointisuunnittelussa tärkeää on toimintaympäristön tuntemus ja tulevien muutosten ennakointi.

Markkinointisuunnittelu on osa kausiravintolan toimintakauden suunnittelua, jolloin markkinointisuunnitelmaa päivitetään uusien strategioiden, tuotteiden ja palveluiden, kausiravintolan toimintaympäristön muutosten, kysynnän ja yrityksen voimavarojen mukaan. Markkinointisuunnittelussa voidaan käyttää apuvälineenä nykytilan selvittämiseen käytettävää SWOT -analyysiä ja sen avulla saatuja tuloksia, jolloin yrittäjät voivat itse määrätä markkinointistrategioitaan ja keinoja niiden toteutumiseen. Kausiravintolan markkinointistrategiat liittyvät Mäkisen (2013) mukaan usein asiakasryhmien ja yhteistyökumppaneiden saavuttamiseen ja mainontaan. Kausiravintolan markkinointisuunnittelussa keskitytään markkinoinnin keinoihin, markkinointiviestintään ja tapahtuneisiin toimintaympäristön muutoksiin.

Kausiravintolan on mietittävä erityisesti tuotteitaan ja palveluitaan sekä niiden hintaa ja saatavuutta, jotka ovat kilpailukeinoja yrityksen kohdemarkkinoilla. Markkinointiviestintä määrittää yrityksen kilpailukeinoja myyntiin ja mainontaan liittyvien tapojen avulla. Kausiravintolan markkinointiviestinnän tehokkaimpia keinoja ovat henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta ja mainonta. Monet kausiravintolat markkinoivat itseään yrityksille ja luovat suhteita muihin yrittäjiin. Kausiravintoloiden tehokkain markkinointikeino on mainonta, koska lyhyt toimintakausi vaikeuttaa pysyvien yhteistyötahojen ja tunnettavuuden säilymistä. Kausiravintoloiden käytetyimmät mainonnan välineet ovat Mäkisen (2013) mukaan lehti-, verkko- ja suoramainonta.

Ravintola Puulaakin markkinointisuunnittelu aloitetaan pääsääntöisesti noin viittä kuukautta ennen ravintolan uudelleen avaamista. Markkinointisuunnittelussa käytetään aiemmin laadittua liiketoimintasuunnitelmaan liitettyä markkinointisuunnitelmaa. Ravintola Puulakin markkinointisuunnittelu on suunnitelman päivittämistä, jolloin uudet tuotteet ja tapahtumat sekä strategiat kirjataan ylös. Markkinointisuunnittelussa

tuotteita, hintoja, saatavuutta sekä toimintaympäristöä tarkastellaan kilpailuedun ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta käyttäen apuna nykytilan analysoinnin tuloksia.

Markkinointisuunnittelussa mainonta on pääosassa, jolloin suunnitellaan uusia mainoksia ja valitaan mainonnan välineet. Mainosten suunnittelu yhdessä mainontaan erikoistuneiden suunnittelijoiden kanssa aloitetaan ravintola Puulaakissa paria kuukautta ennen avaamista, jotta suunnittelijalla on aikaa mainoksen tekemiseen ja paikalliseen lehteen tuleva mainos saadaan painoon viikkoa ennen ravintolan avauspäivää. Mahdolliset tapahtumiin liittyvät mainokset pyritään suunnittelemaan samanaikaisesti lehti- ja verkkomainosten kanssa. Kausiravintolana toimivan ravintola Puulaakin mainonta tapahtuu pääasiassa verkossa sosiaalisen median ja omien verkkosivujen välityksellä. Lehtimainontaa käytetään ravintolan avaamisesta ilmoittamiseen ja tapahtumista tiedottamiseen. (Mäkinen 2013.)

Toimintakauden suunnittelussa markkinointisuunnittelu tulisi aloittaa jo puoli vuotta ennen kausiravintolan uudelleen käynnistämistä, mikäli yrityksellä on uusia haasteellisia strategisia tavoitteita tai toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia (Mäkinen 2013). Hyvissä ajoin aloitettu markkinointisuunnittelu mahdollistaa markkinoinnin eri osa-alueisiin liittyvien toimenpiteiden aikataulutuksen sekä strategisten tavoitteiden ja toimintaympäristön muutosten huomioimisen. Nykytilan analysoinnin avulla saatujen tulosten ja muiden valintojen pohjalta yrittäjän on itse arvioitava markkinointisuunnitteluun kuluva aika. Kausiravintoloiden markkinointisuunnitteluun vaikuttavat monet tekijät, mutta suunnitteluun ja suunnitelman päivittämiseen tarvittava aika on pystyttävä arvioimaan vähintäänkin mainonnan tarpeen mukaan. Markkinointisuunnitteluun liittyvät toimenpiteet ja aikataulu voidaan kirjata käsikirjan toimenpidelomakkeeseen.

3.3.3 Tapahtumasuunnittelu

Toimintakauden suunnittelussa on otettava huomioon myös mahdollisten tapahtumien suunnittelu. Kaikilla kausiravintoloilla ei ole tarvetta järjestää tapahtumia, jolloin tapahtumasuunnitteluun ei tarvitse varata aikaa ja tällöin yritys voi keskittyä muiden toimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen. Tapahtumien järjestäminen, tapahtuman

kokoon ja luonteeseen katsomatta, vaatii suunnittelua. Kausiravintoloiden järjestämät pienetkin tapahtumat ovat keinoja pysyvien asiakassuhteiden luomiseen, uusien asiakassuhteiden ja tuotteiden syntymiseen sekä yhteistyön luomiseen. Huolellinen suunnittelu ja kartoittaminen ovat lähtökohtana tapahtuman onnistumiselle, jolloin käytävään aikaan ja tarvittaviin toimiin on tehtävä selkeä aikataulus.

Tapahtumasuunnittelua tehdään niin uuden kuin jatkokehittelyä vaativan tapahtuman luomisessa. Tapahtumasuunnittelu voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen, joita ovat ideointi, konseptin luominen, vaihtoehtojen selvittäminen, tapahtuman kehittäminen, uuden tapahtuman testaus ja tuotteistaminen. Tapahtumasuunnittelu alkaa ideoinnista tai vastaavasti tapahtuman kehittäminen alkuperäisidean tarkastelusta, jonka jälkeen idean avulla määritetään konsepti eli määritetään kysyntää ja luodaan idealle tarkoitusta ja muotoa. Kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen tapahtuman tarkoitus, kesto, tilat, tuotteet ja palvelut, arvioidut kulut ja tuotot ovat selvillä. Muiden vaihtoehtojen selvittäminen karsii vähemmän tuottavat ideat ja kertoo valitun konseptin toimivuudesta. Toisaalta aiemmin järjestetyn tapahtuman suunnittelussa voidaan karsia edellisellä kerralla huonoksi havaittuja ideoita ja luoda uusia vaihtoehtoja. (Heikkinen 2008, 6-8.)

Tapahtuman kehittäminen vaatii tarkan selonteon tarjottavista tuotteista ja palveluista, tarvikkeista sekä toiminnoista. Kehitystyössä selvitetään tapahtuman luomiseen ja toteuttamiseen liittyviä asioita. Kehitystyön jälkeen uusi tai jatkokehitetty tapahtuma on valmis testattavaksi, jonka avulla tulevaisuudessa järjestettävien vastaavanlaisten tapahtumien suunnittelutyö helpottuu. Kun uuden tapahtuman tai jatkokehitetyn tapahtuman tulos on selvillä, voidaan tapahtuma tuotteistaa, jolloin voidaan päättää tapahtuman toistuvuudesta tai toimivaksi koetun alkuperäisidean laajentamisesta esimerkiksi muille paikkakunnille. (Heikkinen 2008, 8-9.)

Ravintola Puulaaki on järjestänyt kolmen päivän mittaisen festivaalityylisen PUULAPOP -tapahtuman vuosina 2011 ja 2012, jolloin varmistettiin, että kyseiselle tapahtumalle on kysyntää Kangasniemellä. Edellisten vuosien tapahtumat osoittivat myös tapahtuman kannattavuutta ja jatkumahdollisuuksia. Ravintola Puulaaki aloittaa tapahtuman suunnitteluprosessin neljää kuukautta ennen tapahtumaa eli noin kahta kuukautta ennen ravintolan uudelleen avaamista, jolloin yrittäjät ehtivät tehdä huolel-

lista suunnittelutyötä ennen varsinaista ravintolan liiketoiminnan käynnistämistä. PUULAPOP- tapahtuman järjestäminen vaatii henkilökunnan rekrytointia tapahtumaan, lupien hakemista, yhteistyökumppaneita sekä erinäisiä turvallisuuteen ja esiintyjien hankkimiseen liittyviä toimia.

Mäkisen (2013) mukaan isompien tapahtumien suunnittelu tulisi aloittaa ennen kausiravintolan avaamista, jotta suunnittelutyötä ehditään tehdä ja ravintolan liiketoiminnan käynnistämisen jälkeen tarvittavia käytännön toimia tapahtuman järjestämiseksi voidaan jatkaa. Ohjeellinen aloitusaika tapahtumasuunnittelulle Mäkisen mielestä olisi noin neljää kuukautta ennen tapahtuman järjestämistä ja osan suunnitteluun kuluva ajasta voisi käyttää kausiravintolan toimetomalla kaudella. Ravintola Puulakissa tapahtumasuunnittelu kattaa myös satunnaiset esiintyjät ja ravintolan ympäristössä järjestettävät tapahtumat, jotta henkilökunnan määrään ja tuotteiden menekkiin pystytään valmistautumaan ajoissa. Satunnaisten esiintyjien osalta tapahtumasuunnittelu aloitetaan kuukautta ennen avaamista.

Haastattelun ja tapahtumasuunnitteluun liittyvän työkokemuksen perusteella voidaan tapahtumasuunnitteluun kuluva aikaa arvioida uusien ja jatkettavien tapahtumien sekä satunnaisten esiintyjien erottelulla. Kausiravintolan tulisi aloittaa uusien tapahtumien suunnittelu vähintään puolta vuotta tapahtuman ajankohtaa. Ihanteena olisi, että uusien tapahtumien suunnittelu voitaisiin aloittaa puoli vuotta ennen ravintolan uudelleen avaamista, jolloin ideointi ja vaihtoehdot ehditään selvittämään ajoissa ennen varsinaisen ydinliiketoiminnan aloitusta. Jatkettavien tapahtumien suunnittelutyö olisi tarpeellista aloittaa neljää kuukautta ennen tapahtumaa, jolloin aikaa jäisi myös tapahtuman kehittämiseksi.

Tapahtumakalenterin suunnittelu ja ylläpitäminen on yksi aikataulutusta edistävä ja suunnittelutyötä ohjaava tekijä. Käsikirjan toimenpidelomakkeeseen voidaan aikatauluttaa tärkeimmät tapahtumasuunnittelun ja tapahtuman järjestämiseen liittyvät toimet, mutta tapahtumakalenteri olisi hyödyllistä suunnitella erikseen. Tapahtumien ajankohdista vaikuttaa suunnittelutyön aloittamiseen, mutta kausiravintolan toimetomalla kaudella tehdyn huolellisen suunnittelutyön on todettu helpottavan tapahtuman järjestämistä toimintakauden aikana.

3.3.4 Henkilöstösuunnittelu

Valtiovarainministeriö on jakanut henkilöstösuunnittelun määrälliseen ja laadulliseen kokonaistarpeeseen, jolloin määrällinen kokonaistarve liittyy nimensä mukaisesti tarvittavan henkilöstön määrään ja henkilöstön laadullisuus puolestaan käsittää muun muassa henkilöstön osaamiseen, koulutukseen ja työnkuvaan liittyviä huomioita (Valtio työnantajana 2006). Jokaisen ravintola-alan yrittäjän on tiedostettava henkilöstöön liittyvät tarpeet niin määrällisestä kuin laadullisesta näkökulmasta. Erityisesti kausiravintolayrittäjien on osattava varautua tulevan kauden henkilöstökuluihin ja henkilökunnan määrään.

Kausiravintoloiden henkilöstön määrään vaikuttavat muun muassa ravintolan organisaatio, palvelukonsepti, toimitilojen kapasiteetti suhteessa asiakkaiden määrään sekä työvuorojen ja tuntimäärien suunnittelu. Työntekijöiden ammattitaito, koulutus, työkokemus, erityisosaaminen sekä persoonaan ja työntekoon liittyvät ominaispiirteet ovat myös työntekijöiden määrään vaikuttavia tekijöitä. Kausiravintolan näkökulmasta ammattitaito ja kokemus vähentävät henkilökunnan lukumäärää, joka puolestaan vähentää myös niin sanottuja ylimääräisiä henkilöstökuluja. Kokemattomat ja kouluttamattomat työntekijät eivät useinkaan yllä samaan työn tulokseen kuin ammattitaitoinen ja kokenut henkilökunta. Rekrytoinnissa ravintolan on otettava huomioon myös anniskeluun liittyvät vaatimukset, jossa anniskelutoimintaa harjoittavassa ravintolassa osalla henkilökunnasta on oltava vastaavan pätevyys. Kausiravintolayrittäjän on keskityttävä erityisesti henkilökunnan valintaan, jotta toimintakauden aikana kertyviä henkilöstökuluja voitaisiin ennakoimalla pienentää paremman tuloksen saavuttamiseksi (Mäkinen 2013).

Henkilökunnan rekrytoinnissa voidaan käyttää monia eri kanavia, joita ovat esimerkiksi työ- ja elinkeinotoimistot sekä henkilöstövuokrausyritykset. Avoimista työpaikoista voidaan ilmoittaa myös esimerkiksi sanoma- ja ammattilehdissä sekä yrityksen nettisivuilla. Työ- ja elinkeinotoimiston mol.fi -verkkopalvelut tavoittavat laajimmin työnhakijoita ja avoimen työpaikan ilmoittaminen palvelussa on maksutonta. Työnantajan on hyvä tehdä selkeä kuvaus hakemalleen työntekijälle, kuitenkin yhdenvertaisuuslain huomioiden. Halutut työntekijän ominaisuudet eivät voi liittyä esimerkiksi

ikään tai sukupuoleen, koska ne eivät ole välttämättömiä työn suorittamisen näkökulmasta. (Yrityssuomi.)

Kausiravintolan henkilökunta voi olla yrityksen omaa, osittain ulkoistettua tai kokonaan ulkoistettua. Kausiravintoloiden näkökulmasta henkilöstön ulkoistaminen henkilöstövuokrauksen kautta voi helpottaa ja nopeuttaa ammattitaitoisten työntekijöiden saatavuutta sekä vähentää ydinosaamisen ulkopuolisia tekijöitä. Kausiravintoloiden lyhyt toimintakausi voi vaikuttaa koko henkilökunnan ulkoistamiseen, johon liittyy henkilöstön vuokrauksen kustannustehokkuus. Yrityksen oman henkilökunnan saatavuus lyhyelle ajanjaksolle saattaa tuottaa vaikeuksia, koska kausiravintolat eivät pysty tarjoamaan kokoaikaista työtä.

Henkilöstön määrän kartoituksessa yrityksen on tiedostettava myös henkilöstöön liittyviä riskejä, jotta esimerkiksi sairas- tai tapaturmatapauksissa tarvittavaa lisähenkilökuntaa on saatavilla. Henkilöstön vajaus ei saisi vaikuttaa muun henkilökunnan työmäärän kaksinkertaistumiseen tai työtuntien lisääntymiseen mainittavasti. Henkilöstöön liittyvät vahinkoriskit tulisi tunnistaa ja käsitellä yrityksen riskienhallintasuunnitelmassa, koska fyysisenä toimintaympäristönä ravintola on vahinkoriskialtis (Ahonen, ym. 2009). Henkilöstön ulkoistaminen voi olla yksi vaihtoehto henkilöstöön liittyvissä riskeissä, jolloin lisähenkilökuntaa on usein nopeasti saatavissa.

Henkilökunnan rekrytointi ja saatavuus ovat ravintolan toimintaan suuresti vaikuttavia tekijöitä, koska kausiravintolan ei ole mahdollista tuottaa asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä palveluita tai saada kannattavaa liiketoimintaa ilman henkilökuntaa. Ravintola Puulaaki aloittaa henkilöstösuunnittelun noin neljää kuukautta ennen ravintolan avaamista. Henkilökunnan rekrytointi aloitetaan esimerkkirytyksessä heti henkilöstön tarpeen ja edellisillä kausilla työskennelleiden työntekijöiden kartoituksen jälkeen noin kolmea kuukautta ennen ravintolan avaamista. Dersa Oy:n henkilökunta on ulkoistettua vuokratyövoimaa, jonka on todettu olevan kustannustehokkainta kesäravintolan näkökulmasta. Haastattelun perusteella voidaan arvioida henkilöstösuunnittelun aloitusajankohdaksi noin neljä kuukautta ennen ravintolan avaamista ja rekrytointi tulisi aloittaa noin puolitoista kuukautta ennen henkilöstön tarvetta, jotta henkilökunnan tarpeesta ilmoittaminen ja haku-aika olisivat riittävät.

3.3.5 Ruoka- ja juomalistasuunnittelu

Toimintakauden suunnittelussa ruoka- ja juomalistasuunnittelua voidaan pitää tärkeimpänä kausiravintolatoiminnan lähtökohtana, koska toimialaan kuuluu ravintolapalveluiden tuottaminen asiakkaille. Ruoka- ja juomalistasuunnittelu perustuu ravintolan liikeideaan, toiminta-ajatukseen sekä asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Ravintolan tarjoamat tuotteet ja palvelut vaativat suunnittelua, jolloin tärkeimmät lähtökohdat ovat ravintolan toimintaperiaate, asiakkaat, palvelutilanne, asiakaspalaute, gastronomiset tekijät, henkilöstö, käytettävissä olevat koneet ja laitteet sekä raaka-aineiden saatavuus. (Lampi ym. 2009.) Ruoka- ja juomalistasuunnittelu kausiravintoloissa ei poikkea juurikaan tavallisista ympäri vuoden avoinna olevista ravintoloista, mutta tärkeintä suunnittelussa on ajankäyttö ja erilaisten vaihtoehtojen kokeilu ennen uudestaan avaamista.

Kausiravintolan ruoka- ja juomalistasuunnittelussa liikeidean ja toimintaperiaatteen ohella henkilöstön laatu ja määrä sekä ravintolan toimitilojen kapasiteetti vaikuttavat suuresti tuotteiden ja palveluiden suunnitteluun. Kausiravintoloissa henkilökunnan määrä on usein minimissä, jolloin jokainen työntekijä vastaa yksin työpisteestään tai tehtävästään, joita voivat olla esimerkiksi kassa, tarjoilu, lämpimien ja kylmien ruokien valmistaminen. Mäkinen (2013) kertoo, että suunnittelu vaiheessa on tärkeää keskittyä käytettäviin laitteisiin ja työvaiheisiin, jotta ruoka-annosten valmistaminen olisi varsinkin pienissä keittiötiloissa vaivatonta ja työvaiheita olisi mahdollisimman vähän. Juomalistasuunnitteluun vaikuttavat hänen kertomansa perusteella pääasiassa anniskeluluvat sekä ravintolan liikeidea.

Kausiravintoloiden ruoka- ja juomalistasuunnittelu aloitetaan ravintola Puulaakissa noin neljää kuukautta ennen avaamista. Suunnittelu aloitetaan nykytilan analysoinnin avulla, josta selviää muun muassa tuotteiden menekki ja mahdolliset kehitysideat henkilökunnan sekä asiakkaiden palautteesta. Varsinainen ruoka-annosten suunnittelu aloitetaan noin kahta kuukautta ennen avaamista, jolloin suunniteltuja ruoka-annoksia testataan ja ruokalistan pysyviä tuotteita päivitetään. Ravintola Puulaakin ruokalistasuunnittelua havainnoitiin viikonloppuisin maaliskuussa ja huhtikuussa 2013, jolloin ruoka-annoksia, raaka-aineita ja välineitä suunniteltiin aluksi teoriassa. Kuukautta ennen avaamista aloitettiin ruoka-annosten kokeilu käytännössä, jolloin uusia ruoka-

annoksia valmistettiin ja kehitettiin lisää yhdessä työntekijän ja ravintoloitsijan kanssa. Ruoka-annosten kokeilussa määritettiin annoskokoja, käytettäviä laitteita ja välineitä sekä valmistamiseen kuluvaa aikaa.

Kausiravintoloiden ruoka- ja juomalistasuunnittelu tulisi haastattelun ja havainnoinnin perusteella aloittaa noin neljää kuukautta ennen uudelleen avaamista. Ruoka-annosten käytännön kokeilut olisi hyvä aloittaa viimeistään kuukautta ennen avaamista, jolloin ruokalistalle tulevien annosten raaka-aineita ja valmistustapoja voidaan tarvittaessa muuttaa tai kehittää. Ihanteena olisi, että ruokien kokeiluun osallistuisivat tulevan kauden työntekijät, mutta tämä ei aina ole mahdollista työhön rekrytoidun henkilöstön aloitusjankohdan vaihtelevuuden vuoksi. Kausiravintolan yrittäjät tai vastuhenkilöt voivat järjestää tulevalle henkilökunnalle viimeistään viikkoa ennen uudelleen avaamista perehdytyspäivän tai kaksi, jossa ruokalistalle tulevia tuotteita ja niihin käytettäviä menetelmiä voidaan käydä läpi, jolloin viimehetken korjausehdotukset voidaan toteuttaa ja ruokalistan annokset tulevat tutuiksi. Juomalistan suunnittelua voidaan tehdä myös yhdessä henkilöstön kanssa, kuitenkin tärkeämpää on tarjolla olevien tuotteiden tuntemus, joka voidaan saavuttaa perehdytyksellä.

3.3.6 Budjetointi

Budjetoinnin suunnittelussa voidaan käyttää tilinpäätöksessä olevia tietoja. Jokaisen yrityksen kuuluu laatia tilikauden päätyttyä tilinpäätös, josta selviää yrityksen tulos ja varallisuusasema. Tilikausi, jolta tilinpäätös laaditaan, on yleensä kalenterivuoden mittainen eli 12 kuukautta. Tilinpäätöksen laatijana voi toimia tilitoimisto tai kirjanpittäjä, mutta yritysjohto on itse vastuussa tilikauden aikana tehdyistä päätöksistä ja tilinpäätöksestä omalla päivätyllä allekirjoituksellaan. Tilinpäätös on ilmoitettava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Kaupparekisteriin ilmoitettavat tiedot ilmoitetaan osakeyhtiöiden osalta neljän ja elinkeinonharjoittajien ja henkilöyhtiöiden osalta kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. (Yrittäjät; Yrityssuomi.)

Budjetti toimii yrityksen työkaluna talouden suunnittelussa ja se on osa yrityksen strategista eli pitkántähtäimen suunnittelua. Mäkisen (2013) mukaan kausiravintolan budjetointi tehdään yleensä toimintakauden ajalle, jolloin budjetti voidaan laatia esimer-

kiksi kuukausittain. Budjetin tarkastaminen ja laatiminen on osa kausiravintolan toimintakauden suunnittelua ja vaikuttaa liiketoiminnan käynnistämiseen. Kausiravintoloiden budjetointiin on syytä kiinnittää huomiota, koska toimintakauden pituus on usein lyhyt ja yrityksen tulos määräytyy yleensä toimintakauden aikana tehdystä liikevaihdosta. Kausittain toimivan ravintolan on syytä laatia strategiseen suunnitteluun perustuva budjetti, joka on osa tulevaisuuden suunnittelua. Kuukausittainen budjetointi auttaa hahmottamaan strategia tavoitteiden realistisuutta lyhyiden talouslaskelmaennusteiden avulla.

Ravintola Puulaakin budjetointi suunnitellaan tilikauden ja kuukauden mukaan ja sitä tarkastellaan toimintakauden aikana, jolloin arvioidaan ennustettujen laskelmien täytymistä. Mäkinen (2013) kertoo ravintolan vuosittaisen budjetoinnin olevan osa yrityksen taloudellista strategiaa, joka on laadittu kolmen vuoden päähän. Ravintola Puulaakin budjetointia seurataan ja tarkistetaan toimintakauden suunnittelun yhteydessä sekä uudelleen avaamisen vaiheessa ja toimintakauden aikana, mikä auttaa hahmottamaan yrityksen taloudellisuuden arviointia ja uusien investointien hankintaa. Mäkinen kehottaa kausiravintolayrittäjiä tekemään budjetin vuosi- ja kuukausitasolla, jolloin taloudellisiin tekijöihin voidaan perehtyä ja vaikuttaa nopeammin.

Tilinpäätös tehdään yleensä kalenterivuoden mukaan ja sitä voi käyttää apuvälineenä budjetoinnin suunnittelussa. Haastattelun ja Yritys-Suomen tietolähteiden avulla budjetointiin liittyvässä aikataulutuksessa tulee ottaa huomioon laskelmien aikaväli, joka voi olla tilikausi, kuukausi, neljännesvuosi tai esimerkiksi kolme vuotta. Kuukausittainen budjetointi voidaan suunnitella ennen toimintakauden alkamista ja sen laatiminen olisi hyvä aloittaa Mäkisen (2013) mielestä jo kahta kuukautta ravintolan uudelleen avaamista. Mikäli budjetti on tilikauden mittainen tai strategisen suunnittelun osa, tulisi kausiravintolayrittäjän tarkastaa budjetti toimintakauden suunnittelun yhteydessä kuitenkin ennen ravintolan virallista avauspäivää.

3.4 Liiketoiminnan päivittäminen

Liiketoiminnan päivittäminen tapahtuu pääosin toimintakauden suunnittelun jälkeen tai sen ohella lähempänä kausiravintolan uudelleen avaamisen ajankohtaa. Liiketoiminta-

minnan päivittäminen tarkoittaa kausiravintolan liiketoiminnan uudelleen käynnistämässä kokonaisuutta, jossa liiketoiminnan sujuvuuden ja valvonnan kannalta oleelliset asiat päivitetään, tarkastetaan ja mahdolliset kehitys- ja muutoskohteet huomioidaan. Kausiravintolan liiketoiminnan päivittäminen eroaa toimintakauden suunnittelusta, koska suunnittelutyöllä pyritään selventämään liiketoiminnan kannattavuuteen ja kehittämiseen liittyviä toimia, kun taas päivittämisellä varmistetaan muun muassa liiketoiminnan luvanvaraisuutta ja yhteistyön jatkuvuutta.

Liiketoiminnan päivittäminen kausiravintoloiden näkökulmasta on Mäkisen (2013) mukaan liiketoimintaan liittyvistä asioista tiedottamista sekä oma-aloitteista toiminnan valvomista. Hän luonnehtii liiketoiminnan päivittämistä sosiaalisesti toiminnaksi, jossa yhteydenotot ja ilmoitukset kertovat yhteistyöhalukkuudesta sekä yrityksen sitoutuneisuudesta rehelliseen liiketoimintaan. Ravintoloitsija Esa Mäkisen haastattelusta saadut tiedot ja pääosin passiivisesti suoritettu havainnointi esimerkkiyrityksessä ovat tärkeässä osassa kausiravintoloille suunnatun aikataulutuksen hahmottamisessa. Aktiivinen osallistuminen liiketoiminnan päivittämiseen ei ollut mahdollista, koska useat sopimukset tai ilmoitukset vaativat yrittäjän tai vastuuhenkilön vahvistuksen.

Liiketoiminnan päivittämisessä tärkeimmät aiheet ovat viranomaisilmoitukset, sopimusten ja oma-valvontasuunnitelman päivittäminen sekä yhteistyökumppanit. Aihealueiden sisältämät tiedot, kehotukset ja aikataulutukset on pyritty suunnittelemaan kaikkien kausiravintoloiden liiketoiminnan päivittämistä ohjaaviksi ja helpottaviksi kokonaisuuksiksi. Liiketoiminnan päivittäminen on edeltävyyssehtona liiketoiminnan käynnistämiseksi, jossa päivittämisen aikana tehdyt toimet vaikuttavat konkreettisiin uudelleen avaamisen toimenpiteisiin. Liiketoiminnan päivittämiseen liittyvät toimet tulisi arvioida ja aloittaa noin kahta kuukautta ennen ensimmäistä aukiolopäivää. Päivittämiseen liittyviä toimia voidaan aikatauluttaa kausiravintolan käsikirjan sisältämän toimenpidelomakkeen avulla, johon listataan tarvittavien lupien, ilmoitusten ja sopimusten suoritusajankohta ja vastuuhenkilö.

3.4.1 Viranomaisilmoitukset

Kausiravintolan tärkeimmät viranomaisilmoitukset ovat yleensä anniskeluun, elintarviketurvallisuuteen, musiikin esittämiseen ja järjestettäviin tapahtumiin sekä paloturvallisuuteen liittyviä ilmoituksia. Viranomaisilmoituksiin vaikuttavat yrityksen perustamisvaiheessa tehdyt valinnat, jotka koskevat lupien voimassaoloa tai toimitiloja. Kausiravintoloiden toimintaan liittyvien lupien ja ilmoitusten voimassaoloaikaan ja uusimiseen vaikuttavat muun muassa toiminnan määräaikaaisuus, toimitilojen vuokrasopimukset, tehdyt remontit ja muutokset toimitiloissa, tuotteiden ja palveluiden muutokset sekä järjestettävät tapahtumat. Kaikki kausiravintolan hakemat luvat ja toimet eivät välttämättä vaadi vuotuista uusimista tai ilmoitusta, joista poikkeuksena tapahtumien järjestäminen, joka vaatii ilmoituksia ja lupien hakemista tapahtumakohtaisesti (Mäkinen 2013). Vuotuiseen lupien uusimiseen vaikuttavat ravintolan tekemät valinnat lupien määräaikaaisuudesta. Lupien hakemisessa ja niiden päivittämisessä on kuitenkin otettava huomioon vaadittujen tietojen antaminen sekä käsittelyihin kuluvat ajat.

Anniskeluluvat voidaan myöntää toistaiseksi voimassaoleviksi, määräaikaaisiksi tai tilapäisiksi. Toistaiseksi voimassaolevat luvat eivät vaadi kausiravintoloissa jatkuvaa päivittämistä, poikkeuksena kahden vuoden välein haettavat jatkoaikaluvat, mikäli alkoholimyyntiä halutaan jatkaa kello puoli kahden jälkeen aamulla. Jatkoaikaluvat voidaan hakea jokaiselle viikonpäivälle tai erikseen tietyille viikonpäiville. Määräaikaaiset luvat voidaan hakea korkeintaan vuodeksi kerrallaan, mutta kausiravintolatapauksissa määräaikaaiset luvat haetaan yleensä toiminnan määräaikaaisuuteen katsoen vain toimintakauden ajalle ja ne tulee hakea uudelleen vuosittain. Tilapäiset luvat haetaan normaalista liiketoiminnasta poikkeaviin tilanteisiin, joita yleensä kausiravintolatoiminnassa ovat tapahtumat ja erityistilaisuudet. Tilapäiset anniskeluluvat ja mahdolliset jatkoaikaluvat haetaan tapahtumakohtaisesti. Anniskelulupien hakeminen on aloitettava riittävän aikaisin ennen ravintolan avaamista, koska lupa myönnetään vasta sitten, kun luvan saamisen edellytykset ovat täyttyneet. Aluehallintovirastosta haettavien lupien käsittelyaika on yleensä noin kuukausi. (Anniskeluasiat ravintolassa 2012.)

Tupakkatuotteiden myyntiin on haettava myyntilupa, jonka myöntää ravintolan sijaintikunnan viranomainen. Tupakkatuotteiden myyntilupa voi olla toistaiseksi voimassa-

oleva tai määräaikainen, joka on enintään vuoden voimassa. Myyntiluvan edellytyksenä on hyväksytty tupakkatuotteiden myyntiin liittyvä omaoikeussuunnitelma, joka sisältää muun muassa myyntiin liittyvän valvonnan ja tuotteiden sijoittelun. Tupakointi sisätiloissa edellyttää erillistä lupaa, jonka tulee täyttää sille asetetut vaatimukset. (Anniskeluasiat ravintolassa 2012.) Myyntiluvan saaminen kestää keskimäärin noin kuukauden.

Kausiravintolan perustamisvaiheessa ravintolatoiminnan aloittamisesta ja elintarvikehuoneistosta tehdään ilmoitus sijaintipaikkakunnan valvontaviranomaiselle. Viranomaisen tarkastaa elintarvikehuoneiston sopivuuden ja muut edellytykset ravintolatoiminnan aloittamiselle. Perustamisvaiheessa saatu lupa on toistaiseksi voimassaoleva, jolloin vuotuista ilmoitusta ei tarvitse tehdä. Tapahtumat, joissa on ruokamyyntiä ja erilliset valmistustilat, vaativat ilmoituksen valvontaviranomaiselle. Valvontaviranomaisen tarkastaa muun muassa ruoanvalmistukseen tarkoitettujen tilojen sopivuuden ja arvioi elintarvikkeisiin liittyviä riskejä. Valvontaviranomaisten käsittelyaika ilmoituksen saamisesta on noin kuukausi. (Yrityssuomi.)

Musiikin esittäminen ravintolassa, kahvilassa, yökerhossa, tapahtumissa tai muussa alan toimipisteessä vaatii tekijänoikeuslain mukaisen luvan, jota haetaan Teostolta. Taustamusiikin esittäminen ravintoloissa on yleinen viihtyvyyttä lisäävä tekijä ja musiikki painotteisten tapahtumien järjestämisellä haetaan lisämyyntiä yritykselle. Teoston sivuilta löytyy lupiin, niiden hakemiseen ja maksuihin liittyvää tietoa. Kausiravintolan näkökulmasta olennaisinta on taustamusiikin esittämiseen liittyvän luvan hakeminen, joka haetaan yrityksen perustamisvaiheessa ja päivitetään sopimusehtojen mukaisesti. Pienimuotoisiin ja suurempiin tapahtumiin haettaville luville löytyy monia erilaisia vaihtoehtoja. Yrittäjä voi valita kiinteän tai vuosittain uusittavan luvan ja pienlupia riippuen tapahtuman tai tapahtumien laadusta.

Yrittäjän on haettava lupaa erikseen elävän musiikin tapahtumiin ja mekaanisen tanssimusiikin tai karaoken esittämiseen. Mekaanista tanssimusiikkia esitetään enimmäkseen yökerhoissa ja elävän musiikin tapahtumia järjestetään paljon varsinkin ruokatuotteita myyvissä kausiravintoloissa. Lupien uusiminen ja tapahtumista ilmoittaminen tapahtuu yleensä ruokaravintoloiden osalta vuosittain, jolloin tapahtumien määrästä annetaan vuositaso arvio ja kiinteässä sopimuksessa ilmoitus tapahtumista annetaan

kuukausittain. Säveltäjäin tekijänoikeustoimiston Teosto ry:n Internet-sivuilta löytyy useita lupien hakulomakkeita sekä hinnasto musiikin käyttämisestä. Teoston mukaan luvat tulee hakea ennen tapahtumaa ja niistä ilmoitetaan ohjelma- ja laskutustiedot seuraavan kuun 15 päivään mennessä. (Teosto 2012.)

Kausiravintolan on laadittava yrityksen perustamisvaiheessa pelastussuunnitelma, joka käydään läpi palotarkastuksen yhteydessä yhdessä paloviranomaisen kanssa. Pelastussuunnitelmassa käsitellään ravintolan yleistiedot, joita ovat muun muassa osoite, vakuutukset, suojeltava henkilöstö ja turvallisuudesta vastaavat henkilöt. Yleisten kohdetietojen jälkeen käsitellään muun muassa kemikaaleja, riskikartoitusta, paloturvallisuutta ja muuta turvallisuutta, suojautumista, mahdollisia onnettomuustilanteita sekä sisäistä palotarkastusta. Pelastussuunnitelmaa tulee päivittää ja muokata tarvittaessa, mikäli kausiravintolan toiminnan tai toimitilojen muutokset sitä vaativat. Paloviranomaiselle ei tarvitse tehdä vuotuisia ilmoituksia, mutta palotarkastuksen yhteydessä on esitettävä ajanmukainen päivitetty pelastussuunnitelma.

Tapahtumien järjestäminen vaatii aina lupien hakemista ja ilmoitusten antamista tapahtumakohtaisesti, joista poikkeuksena Teostolta haettu kiinteä lupa tapahtumien musiikin esittämisestä. Tapahtumat, joissa asiakkaan on mahdollista nauttia alkoholi-juomia tai ruokatuotteita, vaativat tilapäisten anniskelulupien hakemista aluehallintovirastolta ja ilmoitusten antamista valvontaviranomaiselle esimerkiksi terveystarkastajalle. Tapahtumista, joissa kausiravintolan niin sanottuun normaaliin liiketoimintaan tulee suuria muutoksia, on laadittava myös erillinen pelastussuunnitelma. Tapahtumien pelastussuunnitelma laaditaan kuten ravintolan pelastussuunnitelma, kuitenkin suunnitelman tulee olla tapahtumaan sidottu. Ennen tapahtumaa paloviranomainen tarkastaa tapahtuma-alueen ja tapahtumaan liittyvän pelastussuunnitelman. Tapahtumien järjestäjän on otettava huomioon myös meluilmoituksen tekeminen, mikäli tapahtuma aiheuttaa tilapäisesti melutason nousua. Meluilmoitus tehdään yleensä kunnan ympäristösuojeluviranomaiselle, jolle ilmoitus tulee toimittaa kuukautta ennen tapahtumaa.

Ravintola Puulaakissa viranomaisilmoituksia ja lupahakemuksia tehdään pääsääntöisesti vuosittain vain tapahtumien osalta. Ravintoloitsija Mäkinen (2013) painottaa kausiravintoloiden uudelleen avaamisen prosessissa lupien voimassaolon tarkastamis-

ta, koska luvanvaraisia toimia on paljon ja niiden uusimisen aikaväli vaihtelee. Mäkinen ilmoittaa kausiravintolan uudelleen avaamisesta vuosittain alkoholitarkastajalle, terveystarkastajalle sekä paloviranomaisille. Hänen mielestään oma-aloitteinen vapaaehtoinen ilmoitus ravintolan uudelleen avaamisesta on osoitus yhteistyöhalukkuudesta ja ammattimaisesta toiminnasta, mikä myös edesauttaa lupien voimassaolon varmistamisessa sekä tulevien ilmoitusten tekemisessä.

Liiketoiminnan päivittämiseen koottu haastattelun ja teoriatiedon mukainen yleinen toimintaohje viranomaisilmoituksille on lupien ja ilmoitusten voimassaolon tarkastaminen ennen kausiravintolan uudelleen avaamista. Aikataulut viranomaisilmoituksilla alkaa kausiravintoloiden osalta noin kahta kuukautta ennen uudelleen avaamista, jolloin lupien ja ilmoitusten voimassaolot tarkastetaan sekä varaudutaan niiden uusimiseen tai uusien lupien hakemiseen. Tarvittavat luvat ja ilmoitukset tulee hakea viranomaisten käsittelyaikojen ja haastattelun perusteella viimeistään kuukautta ennen avaamista tai tapahtumaa. Toiminnan aloittamisesta tehtävät vapaaehtoiset ilmoitukset voidaan tehdä lähempänä avaamisajankohtaa esimerkiksi noin viikkoa ennen avaamista, jolloin tarvittavat viranomaiset ovat tietoisia yritystoiminnan uudelleen alkamisesta.

3.4.2 Sopimukset

Ravintola-alan tärkeimmät sopimukset liittyvät toimitilojen vuokrasopimuksiin, rahoiluun, henkilöstöön, ja muihin käytettäviin palveluihin, joita ovat tavarantoimittajien ja jätehuollon tarjoamat palvelut, vartiointi, tekstiili- ja siivouspalvelut sekä vakuutukset. Palveluiden käyttämisestä ja ostamisesta laaditaan kirjallinen sopimus, jossa määritellään palvelu, sen sisältö ja toistuvuus sekä voimassaoloaika. Kausiravintolan tarvitsemat palvelut ovat liiketoimintaan ja liikeideaan sidonnaisia, jotka vaikuttavat palveluiden tarpeeseen ja laadittaviin sopimuksiin. Kausiravintoloiden yrittäjät päättävät ydinliiketoimintaa tukevien ulkoistettujen palveluiden käytöstä ja laadusta. Sopimukset ovat yleensä määräaikaisia ja useimmat noin parin vuoden välein uusittavia.

Toimitilojen vuokrasopimukset ovat määräaikaisia sopimuksia, joiden voimassaolo vaihtelee vuokranantajien kesken. Vuokrasopimusten uusiminen ja niistä neuvottelemine on muistettava tehdä hyvissä ajoin ennen vuokrasopimuksen päättymistä. Vuokrasopimusten uusiminen on ravintolakohtaista, joten sen kytkeminen yleisesti kausiravintoloiden uudelleen avaamiseen ei välttämättä ole tarpeellista, kunhan yrittäjä muistaa itse sopimuksen uusimisen ajankohdan. Toinen oleellinen sopimus on työn tekijän ja työnantajan kesken solmittava työsopimus, jossa määritellään työtehtävät, työaika, työsuhteen kesto ja työhön liittyvät ehdot. Työsopimus tehdään ennen työn aloittamista, jonka ajankohta saattaa vaihdella henkilöstöön liittyvän tarpeen mukaan.

Rahahuoltoon liittyvät sopimukset ovat pankin ja yrityksen välisiä sekä tarvittaviin maksupäätteisiin liittyviä sopimuksia. Yrityksen ja pankin väliset sopimukset liittyvät muun muassa rahaliikenteeseen ja palveluiden käyttöön. Esimerkkinä rahahuoltoon liittyvästä palveluntarjoajasta opinnäytetyössä käytetään Nets Oy:tä, mutta maksupäätetoimittajia on monia, esimerkiksi Point Transaction Systems Oy ja Kassatiimi Oy. Esimerkkinä käytetyn Nets Oy:n eli entisen luottokunnan verkkosivuilta löytyi tarjottavista palveluista kausiravintolalle tärkeimmät, joita ovat maksupäätteisiin ja korttitilitilysten raportointiin liittyvät palvelut. Maksupäätteet vuokrataan esimerkiksi Nets Oy:n kautta, jolloin sopimus solmitaan uudelleen vuosittain. Kausiravintolayrittäjän tulisi ottaa yhteyttä pankkiin ja maksupäätetoimittajaan ennen kauden aloitusta. Sopimusten päivittämiseen maksupäätetoimittajan kanssa tulisi varata aikaa noin kuukausi, jolloin mahdolliset ruuhkahuiput eivät vaikuttaisi esimerkiksi maksupäätteiden toimitukseen.

Alihankkijoihin kuuluvat tavarantoimittajat, jotka myyvät ja toimittavat muun muassa elintarvikkeita, käyttötavaraa ja alkoholijuomia, ovat avainasemassa kausiravintolan toiminnassa. Tavarantoimittajien kanssa solmitut sopimukset vaativat yleensä myös tiedon ravintolatoiminnan luvanvaraisuudesta. Sopimukset ovat usein määräaikaisia noin parin vuoden välein uusittavia ja sopimusten uusimisen ajankohta voi vaihdella yritysten välillä. Tukkuliikkeiden kanssa sovitaan tilausten toimituksista tai vaihtoehtoisesti kausiravintolayrittäjä voi käyttää noutotukkuja tarvittavien tuotteiden saamiseksi. Mäkisen (2013) mukaan kausiravintoloiden olisi syytä ilmoittaa tukkuliikkeille toimintakauden aloituksesta, jolloin esimerkiksi toimituksiin ja tilauksiin tulleet muutokset tulevat huomioiduksi ravintolan uudelleen avaamisen vaiheessa.

Jätehuoltoon liittyvä sopimus voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassaoleva. Jätehuollon määräaikainen järjestäminen lajittelupisteineen vaatii vuosittain sopimusten uusimista. Toistaiseksi voimassaoleva jätehuoltosopimus vaatii vuosittain niin sanotun aktivoinnin eli jätehuollon järjestäjälle ilmoitetaan toimintakauden aloittamisesta ja sovitaan jätteiden tyhjentämisen aloittamisesta sekä aikataulusta. Jätteiden lajittelusta sovitaan jätehuollon kanssa yrityskohtaisesti. Toistaiseksi voimassaolevassa jätehuoltosopimuksessa vuokrattu lajittelupisteen välineistö ei vaadi yleensä palautusta toimintakauden päätyttyä, vaan ne ovat kausiravintolan toimitiloissa ympäri vuoden.

Tekstiili- ja siivouspalvelut ovat yleensä määräaikaisia toimintakauden mittaisia sopimuksia, jolloin palveluiden järjestäminen vaatii vuosittaisen uusimisen. Tekstiilipalvelut koostuvat muun muassa ravintolatekstiileistä, matoista sekä hygieniapalveluista, joihin kuuluvat esimerkiksi saniteettitiloihin tarvittavat tuotteet. Siivouspalvelut kartoitetaan kausiravintolan tarpeen mukaan, jolloin yritys voi määrätä siivottavista alueista sekä siivouksen aloittamisesta ja aikavälistä. Tekstiili- ja siivouspalvelut kartoitetaan hyvissä ajoin ennen toimintakauden aloitusta ja sopimukset tulisi laatia noin kuukautta tai viimeistään kahta viikkoa ennen palveluiden tarvetta (Mäkinen 2013).

Kausiravintolat solmivat sopimuksia usein myös vartiointiliikkeiden kanssa. Sopimuksen voimassaolosta ja sisällöstä sovitaan yrityksen ja palvelun tarjoajan välillä. Liiketoiminnan päivittämisen yhteydessä on syytä tarkastaa vartiointiliikkeen kanssa solmitun sopimuksen voimassaolo ja ilmoittaa toimintakauden aloituksesta ja tarvittavista toimista noin kahta viikkoa ennen uudelleen avaamista. (Mäkinen 2013.) Yrityksen ottamat vakuutukset, jotka ovat osa yritysten riskienhallintaa, ovat toistaiseksi voimassaolevia sopimuksia. Kausiravintolayrittäjän tulee tarkastaa vakuutusten ehdot ja yrityksen aiemmin antamat tiedot liiketoiminnan päivittämisen yhteydessä, jolloin mahdollisesti tapahtuneet tai tulevat muutokset on ilmoitettava vakuutusyhtiölle mahdollisimman pian.

Ravintola Puulaakissa sopimuksia koskevat toimet aloitetaan noin kahta kuukautta ennen toimintakauden käynnistämistä, jolloin varmistetaan sopimusten voimassaolo ja uusittavat sopimukset pyritään laatimaan hyvissä ajoin ennen virallista avauspäivää. Osallistuvassa havainnoinnissa tutustuttiin kausiravintolatoimintaan liittyviin sopi-

muksiin ja palveluihin. Sopimuksia tarkasteltiin maaliskuun viimeisenä viikonloppuna, jolloin keskityttiin sopimusten määräaikaaisuuteen ja keväällä 26.4.2013 avattavan ravintola Puulaakin päivitettäviin sopimuksiin. Päivitettäviä sopimuksia olivat siivous- ja tekstiilipalvelusopimukset sekä rahahuoltoon liittyvät sopimukset, mutta muiden sopimusten uusiminen ei ollut ajankohtaista ennen ravintolan uudelleen avaamista.

Sopimukseen liittyvän havainnoinnin ja haastattelun perusteella hankittiin tietoa erilaisista liiketoimintaa tukevista palveluista. Havaittiin, että kaikkien sopimusten päivittäminen ei ole vuosittaista, mutta sopimusten tarkastaminen ja tarvittavien palveluiden kartoitus tulisi tehdä kaikkien kausiravintoloiden osalta noin kahta kuukautta ennen toiminnan uudelleen käynnistämistä. Sopimusten laatimiseen tulisi varata aikaa noin kuukausi. Toimintakauden aloittamisesta ilmoittaminen on osa sopimusten voimassaolon varmistamista sekä osa yrityksen ja palveluntarjoajan välistä yhteistyötä.

3.4.3 Omavalvontasuunnitelma

Ravintoloiden on toteutettava omavalvontaa elintarvikkeiden, anniskelun sekä tupakkatuotteiden myynnin osalta ja niistä voidaan laatia myös yhtenäinen kokonaisuus. Omavalvonnan toteuttaminen ja suunnittelu sekä kirjallinen suunnitelman laatiminen ovat yrityksille lakisääteinen velvollisuus. Omavalvontasuunnitelma sisältää muun muassa tuotteisiin, valmistukseen ja myyntiin liittyvien toimien kartoituksen sekä mahdollisten riskien tunnistamisen. Suunnitelmassa käsitellään myös henkilöstön perehdyttämiseen, suunnitelman päivittämiseen sekä omavalvonnan toteutukseen ja seuraamiseen liittyviä toimia. Omavalvontasuunnitelman laatiminen ja päivittäminen kuuluu usein valitun vastuuhenkilön tehtäviin, mutta kuitenkin jokainen työntekijä tulisi perehdyttää omavalvontaan ja sen jokapäiväisen toteuttamisen tapoihin. Omavalvontasuunnitelman ajantasaisuuden tarkastaa valvontaviranomainen yleensä tarkastuksen yhteydessä

Ravintolayrittäjän laatima asianmukainen ja kattava elintarvikkeita koskeva omavalvontasuunnitelma on osoitus elintarvikemääräyksiin perehtymisestä sekä määräyksissä asetettujen elintarvikkeisiin, alkutuotantopaikkaan ja elintarvikehuoneistoon liittyvien vaatimusten noudattamisen varmistamisesta. Omavalvonnan suunnittelu ja toteutus on

elintarvikealan toimijoiden velvollisuus ja elintarvikelaki edellyttää kirjallisen suunnitelman laatimisen. Omavalvonnan avulla toimija hallitsee elintarvikkeiden käsittelyyn liittyviä riskejä ja varmistaa elintarvikkeiden turvallisuutta. (Elintarvikelaki 23/2006, Evira.)

Anniskelun osalta tehtävän omavalvonnan tarkoituksena on alkoholilain säädösten ja määräysten noudattaminen, alaikäisille anniskelun estäminen sekä täysi-ikäisten liiallisen alkoholinkäytön aiheuttamien häiriöiden estäminen. Anniskelun omavalvonnassa kartoitetaan muun muassa asiaan kuuluvia toimenpiteitä ja riskejä, suunnitellaan toiminnan ja tilojen käyttöä sekä nimetään vastaava hoitaja ja sijaiset. (Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus.) Tupakan ja tupakkatuotteiden myyntiin liittyvän omavalvonnan tarkoituksena on ehkäistä tupakan myynti alaikäisille henkilöille sekä osoittaa lainsäädäntöön liittyvä osaaminen. Omavalvontasuunnitelma sisältää tiedot omavalvonnan vastuuhenkilöistä, tuotevalikoimasta, henkilökunnan perehdytyksestä ja menettelytavoista, suunnitelman ylläpidosta sekä tupakoinnin vähentämisestä asetetun ilmoituksen asettamisesta asiakkaan näkyville. (Valvira 2013.)

Ravintola Puulaakin omavalvontasuunnitelma, joka sisältää elintarvikkeisiin, anniskeluun ja tupakan myyntiin liittyvät omavalvonnat, tarkastetaan ja päivitetään joka vuosi noin kahta kuukautta ennen kauden aloitusta. Anniskelun vastaavat hoitajat ja sijaiset ovat anniskelusta vähintään kahden vuoden työkokemuksen omaavaa henkilöstöä. Mäkinen painottaa, että omavalvontasuunnitelmat tulisi olla ajantasaisia viimeistään virallisen toiminnan alkaessa. Ravintola Puulaakin omavalvontasuunnitelmaa käytetään myös perehdytysvälineenä, jonka avulla uudet työntekijät tutustuvat tuotteiden valmistukseen ja riskeihin teoriassa. Ravintola Puulaakin omavalvontasuunnitelmaa päivitettiin yhdessä ravintoloitsijan kanssa opinnäytetyön aikataulutuksen vuoksi ruoka- ja juomalistasuunnittelun yhteydessä huhtikuun 2013 aikana. Suunnitelmaan laadittiin muun muassa uusien ruokalajien valmistuskaaviot sekä riskikohteet.

Omavalvontasuunnitelmien ajantasaisuus ja päivittäminen ovat osa kausiravintoloiden liiketoiminnan päivittämistä. Suunnitelmien vastuuhenkilöt tekevät tarvittavia muutoksia omavalvontaan esimerkiksi uusien tuotteiden ja tuoteprosessien osalta. Ravintola Puulaakin ravintoloitsija Mäkinen (2013) on sitä mieltä, että omavalvontasuunnitelmat tulisi tarkastaa ja päivittää tuotevalikoimaan liittyvien päätösten jälkeen ennen

kauden aloitusta. Haastattelun ja teoratiedon pohjalta kausiravintolan omavalvontasuunnitelman tarkastamisen ja päivittämisen ohjeellinen aloitusajankohta olisi muutosten määrästä ja vaikutuksesta riippuen kahta kuukautta tai viimeistään viikkoa ennen ravintolan uudelleen avaamista.

3.4.4 Yhteistyökumppanit

Kausiravintoloiden yhteistyökumppaneihin luetaan toimintaan sidoksissa olevat tahot sekä yhteistyötä keskenään tekevät yritykset. Yhteistyökumppaneiden määrä ja laatu vaihtelevat ravintolan liikeidean, toiminnan laajuuden sekä tarpeen mukaan. Yhteistyökumppaneiden olemassaolo on kausiravintolatoiminnassa merkittävää, koska lyhyen toimintakauden vuosittainen aloittaminen vaatii yrityksiltä monia eri toimenpiteitä sekä voimavaroja. Yhteistyökumppaneiden avulla voidaan helpottaa erilaisten asioiden hoitamista sekä turvata toiminnan jatkuvuutta.

Ravintolatoiminnassa yhteistyökumppaneihin voidaan lukea kaikki liiketoimintaa tukevat yritykset ja palveluiden tuottajat, joita ovat esimerkiksi tukkuliikkeet, tilitoimistot, palkanlaskijat, markkinointiin sekä tapahtumasuunnitteluun erikoistuneet yritykset. Yhteistyökumppanit tekevät sopimuksia sekä selvittävät yhteistyöhön vaadittavia toimia, etuuksia ja maksettavia palveluiden käyttöön kohdistuvia korvauksia. Yhteistyökumppaneiden hakeminen ja saaminen edellyttää kausiravintolalta aktiivista ja sosiaalista toimintaa, jolloin yhteistyön edellytykset mahdollistuvat. Kausiravintola voi esimerkiksi mainostaa tiettyjä tuotteita, jotka voidaan hyvittää ostojen yhteydessä. Yrityksen toimintaan ulkopuoliset yhteistyökumppanit voivat olla mukana tapahtumissa, jolloin yhteistyökumppanina toimiva yritys ostaa kausiravintolalta palvelun, josta hyvityksenä yritys saa mainostaa osaamistaan tapahtumassa. (Mäkinen 2013.)

Ravintola Puulaakissa tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat tavaran toimittajat, tili-toimisto ja henkilöstön välityspalvelu sekä tapahtumissa mukana olevat yritykset. Ravintolan yhteistyökumppaneiden kartoitus tapahtuu sopimusten päivittämisen sekä tapahtumasuunnittelun yhteydessä. Yhteistyökumppaneita tulisi kuitenkin käsitellä kausiravintoloiden osalta kaikkien aihekokonaisuuksien yhteydessä, mikäli ravintola

katsoo toimenpiteisiin liittyvien palveluiden ja henkilöiden olevan avainasemassa ravintolan toiminnassa.

Yhteistyökumppaneilla ja suhteilla on haastattelun ja työkokemuksen perusteella tärkeä merkitys ravintolatoiminnan sujuvuudessa, koska yhteistyökumppanuus vaikuttaa esimerkiksi markkinoinnin onnistumiseen ja yhteistyöllä saavuttuihin etuihin. Yhteistyösopimusten päivittäminen ja kumppaneiden hakeminen on ravintolakohtaista, mutta kausiravintolan tulisi liiketoiminnan päivittämisen yhteydessä tarkastella mahdollisuuksia ja yhteistyön merkitystä. Yhteistyökumppaneiden olemassa olon tai tarpeen kartoitus olisi hyvä tehdä kuukautta tai jopa kahta ennen kausiravintolan avaamista, jotta mahdolliset toimenpiteet ja sopimukset ehditään tekemään ja päivittämään

3.5 Toimintakauden käynnistäminen

Liiketoiminnan käynnistämisen toimenpiteet ovat tärkeä osa kausiravintolan uudelleen avaamista ja toiminnan saavuttamista normaalitilaan. Liiketoiminnan käynnistäminen tarkoittaa kausiravintolan uudelleen avaamisen vaiheessa niitä konkreettisia käytännön toimenpiteitä, joilla ravintola saavutetaan toimintakuntoon. Liiketoiminnan käynnistäminen eroaa toimintakauden suunnittelusta ja liiketoiminnan päivittämisestä toimenpiteiden käytännönläheisyydellä. Voidaan ajatella, että toimintakauden suunnittelu ja liiketoiminnan päivittäminen ovat pääsääntöisesti kirjallisesti esitettävää ennakkointia sekä lupien ja sopimusten tekemistä. Liiketoiminnan käynnistämisen vaiheessa aiemmin huolellisesti tehty suunnittelutyö ja päivittämisen yhteydessä suoritettut toimet helpottavat ja selventävät tarvittavien käytännön toimien toteutusta.

Kausiravintoloiden liiketoiminnan käynnistäminen aloitetaan yleensä noin kuukautta ennen ravintolan avaamista asiakkaille. Liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvät toimet ovat osa riskienhallintaa sekä ravintolan toimintakunnon varmistamista. Ravintolan liiketoiminnan käynnistämisen vaiheeseen voidaan palkata henkilökuntaa, jolloin liiketoiminnan käynnistäminen voi olla osana perehdytystä. Aiheet sisältävät tärkeimpiä ravintolan normaalitilan saavuttamiseen liittyviä käytännön toimenpiteitä, joiden arviointi on osallistuvan havainnoinnin avulla mahdollista. Liiketoiminnan käynnistämiseen liittyviä toimia on kartoitettu myös haastattelun ja teorian tiedon avulla. Aihe-

kokonaisuudet liittyvät toimitiloihin, hankintoihin, koneisiin, laitteisiin ja tavaroihin, perehdytykseen ja työvuoroihin, tilauksiin sekä avauspäivään. Ravintolan avaamisen käytännön toimenpiteet voidaan jakaa henkilöstön kesken, jolloin kausiravintolan käsisikirjan toimenpidelomakkeessa esitetään toimenpide, suoritusajankohta sekä vastuuhenkilö.

3.5.1 Toimitilat

Toimitilojen kuntoa tarkkaillaan vuosittain ja mahdollisista remonteista tai korjauskohteista tulee tehdä toteutussuunnitelma, jolloin tehtävät toimet tulisivat toteuttaa kausiravintolan toimettomalla kaudella. Ennakoidut remontit ja korjaukset arvioidaan ja toteutetaan yleensä kauden päätyttyä, jolloin liiketoiminnan käynnistämisen vaiheessa voidaan keskittyä liiketoiminnan kannalta tärkeisiin toimenpiteisiin. (Mäkinen 2013.) Liiketoiminnan käynnistämisen yhteydessä toimitilojen toimintakunto saavutetaan pääosin siivouksen ja tavaroiden järjestelyn avulla. Toimintakunnan saavuttamiseen voidaan käyttää myös ulkoistettuja siivous- ja puhtauspalveluita.

Toimitilojen siivouksessa keskitytään kokonaisvaltaiseen puhtauteen, jolloin tilat siivotaan, laitteet ja tavarat puhdistetaan sekä käytettävät astiat ja välineet pestään. Toimitilojen toimintakunnan saavuttamisessa kiinnitetään huomiota elintarviketurvallisuuteen, asiakastilojen viihtyvyyteen ja hygieniaan. Edellisen kauden päätöksen yhteydessä tehdyt järjestelyt vaativat usein tilojen siivousta sekä kalusteiden ja tavaroiden uudelleen järjestelyä. Ravintola Puulakin toimitilojen kuntoa tarkkaillaan jatkuvasti ja remontit pyritään toteuttamaan toimettoman kauden aikana, yleensä heti toimintakauden päätyttyä, jotta avaamisen vaiheessa voidaan keskittyä asiakasnäkökulmaan ja henkilökunnan työskentelyyn toimintakunnan saavuttamiseksi. Ravintola Puulaakin toimitiloihin liittyvät toimet aloitetaan yleensä kuukautta ennen avaamista, jolloin siivous ja toimitilojen normaalitila ehditään saavuttamaan ajoissa ennen ravintolan avaamista asiakkaille. Ravintola käyttää ulkoistettua siivouspalvelua yleensä lattioiden ja ikkunoiden pesuun.

Toimintakauden käynnistämiseen liittyvä toimitiloja koskeva toimenpiteiden havainnointi aloitettiin esimerkkiyrityksessä maaliskuun 2013 alussa, jolloin siivous aloitet-

tiin poikkeuksellisesti noin kahta kuukautta ennen ravintolan avaamista asiakkaille. Suoritetussa havainnoinnissa osallistuttiin keittiötilojen siivoukseen ja laitteiden puhdistukseen. Kalusteiden ja tavaroiden järjestely hoidettiin siivouksen ja ulkoistetun lattioiden pesun jälkeen huhtikuun 2013 aikana. Havainnoinnista ja haastattelusta kävi ilmi, että siivouksen osuus toimintakauden käynnistämisestä vie suurimman osan ajasta, joten ihanteena olisi, että toimitilojen siivous aloitettaisiin vähintäänkin kuukautta ennen uudelleen avaamista. Yleisesti kausiravintoloiden toimitiloihin liittyvät siivoustoimet olisi hyvä aloittaa kuukautta ennen uudelleen avaamista, mutta käytettävä aika on arvioitava toimitilojen koon, siellä harjoitettavan toiminnan ja kunnan mukaan.

3.5.2 Koneet, laitteet ja hankinnat

Koneiden, laitteiden ja käytettävien tavaroiden kunnan tarkastaminen kuuluu liiketoiminnan käynnistämiseen, jolloin varmistetaan toimintaan liittyvien oleellisten toimintojen toteutus. Koneiden ja laitteiden kunnan voi tarkastaa esimerkiksi ruokalistakokeilujen ja siivouksen yhteydessä. Kausiravintolan edellisen kauden lopulla todettu koneiden, laitteiden ja tavaroiden toimintakunto tulee kuitenkin tarkistaa paria viikkoa ennen uudelleen avaamista, jotta yllätykselliset hankinnat ovat vielä mahdollisia toteuttaa. Hankintojen tarve tulisi kuitenkin kartoittaa ja suunnitella etukäteen, jotta ylimääräisten ja tarpeettomien hankintojen ostaminen saataisiin minimoitua. Kausiravintolan on hyvä kartoittaa myös mahdolliset vuokrattavat leasing-laitteet, jolloin selvittää muun muassa olisivatko vuokralaitteet halvempia ja parempia vaihtoehtoja kuin omaksi ostettavat laitteet.

Kausiravintolat päättävät tulevista hankinnoista usein toimintakauden lopussa, jolloin toimintakauden aikana havaitut puutteet ja epäkuntoiset laitteet voidaan kartoittaa. Hankinnoista voidaan päättää myös liiketoiminnan käynnistämisen yhteydessä, johon vaikuttavat usein toimeentulon kauden ja toimintakauden suunnittelun aikana tulleet muutokset. (Mäkinen 2013.) Hankinnat ovat usein koneisiin, laitteisiin ja käytettäviin tavaroihin liittyviä. Kone- ja laitehankinnat ovat investointeja, joiden tarve ja ostaminen tarvitsevat suunnittelua, jolloin varmistetaan hankintojen takaisinmaksuaika sekä käyttöaste. Käyttötavarat eivät ole pitkä tähtäimen investointeja, vaan niitä tulisi päi-

vittää uusiin tasaisin väliajoin varsinkin keittiövälineiden osalta, jolloin varmistetaan muun muassa elintarvikemääräyksiin liittyviä hygieniavaatimuksia.

Ravintola Puulaakissa koneiden, laitteiden ja tavaroiden toimintakunto tarkistettiin ruokalistakokeilujen yhteydessä, jolloin varmistettiin koneiden ja laitteiden käynnistyminen, lämpötilojen realistisuus sekä ruoanlaiton vaivattomuus. Ravintolan varsinaiset laitetestaukset tehdään yleensä vuosittain liiketoiminnan käynnistämisen yhteydessä hieman myöhäisemmässä vaiheessa. Koneisiin ja laitteisiin liittyviä hankintoja suunnitellaan toimintakauden päätöksen yhteydessä, jolloin kartoitetaan toimintakauden aikana havaitut puutteet ja laitteisiin liittyvät korjaustarpeet tai uusimiset. Hankintoja käsitellään alustavasti toimintakauden suunnitteluun kuuluvan nykytilan analysoinnin ja ruokalistasuunnittelun yhteydessä, mutta viralliset päätökset ja hankintojen konkreettinen toteuttaminen hoidetaan liiketoiminnan käynnistämisen yhteydessä yleensä muutamaa viikkoa ennen ravintolan uudelleen avaamista.

Koneiden, laitteiden ja hankintojen aihekokonaisuudesta yhteenvetona voidaan esittää haastattelun, havainnoinnin ja hankintoihin liittyvän kokemuksen perusteella, että kausiravintoloiden tulisi käsitellä tarvittavia hankintoja edellisen kauden lopulla. Kuitenkin hankintojen kartoitus ja toteutus tulisi tehdä hankintojen suuruudesta riippuen kuukautta tai muutamaa viikkoa ennen toimintakauden alkua. Osallistuvassa havainnoinnissa toimintakunnon varmistaminen suoritettiin osalle ravintolan laitteista huhtikuun 2013 alussa eli hieman tavallista ohjeistusta aikaisemmin, mutta viimeiset testaukset Mäkisen mukaan tehdään vielä lähempänä avaamisen ajankohtaa, jolloin kaikkien koneiden ja laitteiden kunto ja toimintavalmius tarkastetaan. Koneiden, laitteiden ja tavaroiden toimintakunnon varmistaminen tulee tehdä viimeistään kahta viikkoa ennen virallista avauspäivää.

3.5.3 Perehdytys ja työvuorot

Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa sekä sen toimintaajatuksen, liikeidean ja toimintatavat. Työntekijä tutustuu myös työpaikkansa muuhun henkilökuntaan, asiakkaisiin, omaan työhönsä sekä odotuksiin työnteosta. Perehdytyksen tavoitteena on hahmottaa kokonaiskuva työn tavoitteista ja organisaation toimin-

tamalleista. Hyvin toteutettu perehdytys lisää työntekijän motivaatiota ja turvallisuutta, vähentää epävarmuutta ja virheitä uudessa työtehtävässä tai ympäristössä sekä nopeuttaa työn sujuvuutta. Perehdytyksen asianmukainen hoitaminen aiheuttaa kustannuksia, mutta se nopeuttaa työn oppimista ja itsenäistä suorittamista sekä vaikuttaa työn laatuun. Vastuu perehdyttämisestä on lähimmällä esimiehellä, mutta perehdytyksen voi hoitaa esimerkiksi myös muut yrityksen työntekijät. Työntekijän perehdytys alkaa jo työhönottovaiheessa ja perehdytystä tarvitaan myös erilaisten muutosten kohdatessa koko henkilökunnalle. (Lampi ym. 2009.)

Työvuorojen suunnitteluun vaikuttavat muun muassa työaikalaki ja työehtosopimukset, joiden määräykset on otettava huomioon myös kausiravintolatoiminnassa. Työaikalain ja työehtosopimusten tuntemus ja noudattaminen ovat osa työvuorojen suunnittelua (Lampi ym. 2009, 8). Kausiravintolan työvuorojen kestot voivat olla tavallista pidempiä, jolloin vedotaan kausityöskentelyyn. Kausiravintolan työvuoroja suunnitellaan henkilöstön määrän ja tarpeen mukaan, jolloin suunnitellaan päivittäiset työajat ja vapaapäivät. Työvuoroihin vaikuttavat myös kausiravintoloissa järjestettävät tapahtumat, viikonpäivät ja mahdolliset toiveet vapaapäiviin tai työvuoroihin liittyen. Työvuorolistan tulisi olla näkyvillä henkilöstölle viikkoa ennen työvuorojen alkamispäivää ja listaan tehtävät muutokset tulee hyväksyttää työntekijöillä (Lampi ym. 2009, 142).

Mäkisen (2013) mukaan perehdytys tulisi aloittaa resurssien mukaan viimeistään viikkoa ennen avauspäivää, jotta yritys ja sen tavat, toimitilat, laitteet ja tavoitteet olisivat selvillä ennen asiakkaiden palvelutilannetta. Useissa eri kausiravintoloissa työskennellyt Mäkinen on sitä mieltä, että kauden aloituksessa ja käynnistämisesä mukana olevat henkilöt saavat hyvän perehdytyksen ja toimintakauden kiireisimpänä aikana aloitettavien työntekijöiden perehdytys saattaa joissain tilanteissa jäädä vähäiseksi. Ravintola Puulaakissa perehdytys aloitetaan työhönottovaiheessa, jossa käsitellään muun muassa yrityksen toimintaa sekä työntekijän tulevia työtehtäviä.

Varsinainen perehdytys toimintakauden alussa työskenteleville henkilöille aloitetaan ravintola Puulaakissa viimeistään viikkoa ennen ravintolan uudelleen avaamista ja toimintakauden aikana aloittavat työntekijät perehdytetään työhön työn lomassa kokeneimmän työntekijän avustuksella. Ravintola Puulakissa ensimmäinen työvuorolista

suunnitellaan ja muita listoja hahmotellaan noin kahta viikkoa ennen ravintolan avauspäivää. Muut listat suunnitellaan noin neljän viikon jaksoihin ja listat ovat näkyvillä vähintään viikkoa ennen listan alkamisajankohtaa. Mäkinen (2013) kertoo edellä kerrotun esimerkin olevan monien kausiravintoloiden käytössä.

Perehdytys tulisi aloittaa haastattelun ja teoriatiedon mukaan jo työhönottovaiheessa ja sitä tulisi jatkaa viikkoa ennen kausiravintolan uudelleen avaamista. Kesken kauden ravintolaan tulleille työntekijöille tulisi antaa samantasoinen perehdytys kuin aiemmin aloittaneille. Perehdytyksestä olisi hyvä laatia suunnitelma ja perehdytyskansio, jonka avulla myös kiireisenä aikana aloittavalle henkilöstölle yrityksen toimintatavat ja työn tavoitteet tulisivat nopeasti tutuiksi. Työvuorolistojen tulisi olla näkyvillä työntekijöille viimeistään viikkoa ennen kausiravintolan uudelleen avaamista eli ensimmäisten työvuorojen alkua.

3.5.4 Tavaratilaukset ja avauspäivä

Kausiravintoloiden uudelleen avaamiseen liittyvät ensimmäiset tavaratilaukset koostuvat pilaantumattomista ja heikosti pilaantuvista tuotteista. Viimeiset tilaukset ennen avajaispäivää koostuvat helpommin pilaantuvista tuotteista kuten elintarvikkeista. Ensimmäiset tilaukset ovat usein käyttötavaraan ja juomiin liittyviä. Tilaus- ja toimitusajat ovat tavarantoimittajan määrittämiä, joten sopimusten päivittämisessä esille tulleet aikataulut tulee huomioida tavaratilauksia tehdessä. Mäkisen (2013) mukaan avauspäivänä kaikkien liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen liittyvien toimenpiteiden tulisi olla kunnossa.

Ravintola Puulaakin tavaratilausten teko aloitetaan viikkoa ennen ravintolan avauspäivää, jolloin tilataan esimerkiksi juomia sekä erilaisia asiakastiloihin ja ravintolan keittiötiloihin tarvittavia tavaroita, joita ovat esimerkiksi astiat, somisteet ja lautasliinat. Ravintola Puulaakin tavaratilaukset toimitetaan keskiviikkoisin ja perjantaisin, jolloin tilaukset tulee tehdä 48 tuntia ennen toimitusajankohtaa. Avauspäivää edeltävänä iltana yrittäjät ja henkilökunta tarkastavat tarvittavien tarvikkeiden olemassaolon ja tekevät listaa mahdollisesti puuttuvista olennaisista tarvikkeista. Edeltävänä iltana tehdään myös keittiön esivalmisteluja ja varmistetaan yleisesti ravintolan toimintakun-

to asiakastiloista henkilökunnan tiloihin. Havainnointia suoritettiin avauspäivää edeltävänä iltana eli 25.4.2013, jolloin keittiö ja ruokailusali valmisteltiin toimintakuntoon, tehtiin viimeiset laitetestaukset, raaka-aineita esivalmisteltiin sekä perehdyttiin tapahtuneisiin ja tuleviin muutoksiin yhdessä neljän työntekijän ja yrittäjien kanssa. Ravintolan avauspäivänä keskitytään yleensä keittiön ja kassan toimintavalmiuteen sekä ensimmäisten asiakkaiden saapumiseen ja palveluun.

Tilauksiin ja avauspäivään liittyvän aihekokonaisuuden aikataulutusta haastattelun ja yleisesti olemassa olevan tiedon pohjalta aloitetaan viimeistään viikkoa ennen ravintolan avaamista. Tavaratilausten teko aloitetaan pääsääntöisesti viikkoa ennen avauspäivää, jotta tarvittavat välineet, tavarat ja raaka-aineet toimitetaan ajoissa. Tavaratilausten teossa voi olla yrityskohtaisia eroja, joten tilausten teko ja toimitusajankohdat tulee olla selvillä. Kassatoimintoihin olennaisesti liittyvä pohjakassa varataan viimeistään avauspäivänä tai avausajankohdasta riippuen edellisenä pankkipäivänä. Pääsääntönä on, että avauspäivään mennessä kaikki liiketoiminnan päivittämiseen ja käynnistämiseen liittyvät asiat ovat hoidettu, tavaratilausten teko on ajoitettu oikein ja esivalmistelut on tehty ajoissa. Näin ollen avauspäivänä henkilökunta ja yrittäjät voivat keskittyä olennaiseen eli asiakaspalveluun ja tuotteiden myyntiin.

4 KÄSIKIRJAN KOKOAMINEN

Kausiravintolatoiminnan uudelleen käynnistämiseen keskittyvän opinnäytetyön tavoitteena oli aiheeseen liittyvän käsikirjan kokoaminen. Käsikirjan kokoamisen osio sisältää käsikirjan tarkoitukseen, toteutukseen, sisältöön ja ulkoasuun liittyviä huomioita, jotka pohjustavat varsinaisen liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen liittyvän teorian valintaa ja ohjeistuksien määrittelyä. Lähtökohtana käsikirjan kokoamisessa on ollut tiiviin muistilistan tekeminen, jota kausiravintolayrittäjät voivat hyödyntää vuodenajasta, toimitilojen sijainnista ja yrityksen liikeideasta riippumatta. Aikataulutusta perustuu lähinnä haastattelun ja havainnoinnin tuloksiin, mutta myös viranomaisten käsittelyaikoihin esimerkiksi lupahakemuksissa. Opinnäytetyön liitteenä oleva käsikirja on liiketoiminnan käynnistämisen aiheista koottu tiivistetty aikataulutettu ohjeistus.

4.1 Tarkoitus ja toteutus

Käsikirja on tiivistelmä opinnäytetyön kirjallisesta osuudesta, jonka tarkoituksena on yleispätevän aikataulutuksen ja tarvittavien toimien selkeyttäminen. Käsikirjan suunnittelu alkoi olemassa olevan teorian etsimisellä ja lopuksi teoria tiivistettiin kausiravintolaa palvelevaksi. Kausiravintolayrittäjien käyttöön tarkoitettu käsikirja havainnollistaa, selkeyttää, aikatauluttaa ja auttaa vastuun siirtämistä henkilöstölle. Opinnäytetyön kirjallinen osa syventää liitteenä olevan oppaan sisältämiä suunnitteluun ja toimenpiteisiin liittyviä asioita, jolloin oppaan lukija voi tarvittaessa perehtyä käsikirjassa esitettyjen asioiden tarkoitukseen, sisältöön ja merkitykseen kirjallisuusosan avulla. Aiheesta kiinnostuneet esimerkiksi kausittain toimivan ravintolan perustamista harkitsevat henkilöt voivat tarkastella ja hyödyntää käsikirjan sekä kirjallisuusosan sisältämiä ohjeistuksia ja neuvoja.

Opinnäytetyön kirjallisuusosan valmistuessa alkoi käsikirjan kokoaminen, jossa tarvittavat toimet ja aikataulut kirjattiin ylös. Toimenpiteiden aikataulutuksen jälkeen käsikirjaan suunniteltiin havainnollistavia kuvia ja toimenpiteisiin liittyvä lomake, joiden uskotaan helpottavan kokonaisuuden hahmottamista sekä toimenpiteiden hoitamista ja kirjaamista. Kirjallisuusosan ja käsikirjan sisältämä aikataulutus on ideaalinen, jonka mukaisesti toimiminen vähentäisi toimiin liittyvää kiireellisyyttä ja riskejä.

Käsikirjan sisältöä ja aikataulutusta arvioitiin yhdessä työelämäohjaajan kanssa, jolla on kokemusta erilaisten kausiravintoloiden toiminnasta. Arvioinnissa keskityttiin ohjeistuksen ja aikataulutuksen sovittamiseen yleiselle tasolle, jolloin käsikirjan sisältämä aikataulutus olisi mahdollista hyödyntää kaikissa eri liikeideoissa noudattavissa kausiravintoloissa. Käsikirja voidaan tulostaa paperiseen muotoon, mutta sitä voi hyödyntää myös sähköisessä muodossa.

4.2 Sisältö ja ulkoasu

Käsikirjan sisältö koostuu opinnäytetyön kirjallisuusosan aiheista, joista on poimittu tiivistäen keskeiset toimenpiteet, niiden sisältö sekä toimien aikataulutus. Aikataulutuksen valinta perustuu ihanteelliseen toimenpiteiden järjestämiseen, jolloin ajankäy-

tön ohjeistuksen avulla mahdollistetaan toimenpiteiden perusteellinen pohdinta ja käytännön hoitaminen. Käsikirja sisältää myös prosessikuvauksen, SWOT -analyysin mallin sekä toimenpidelomakkeen. Käsikirjan sisältämä aikataulut on jaettu kirjallisuusosan mukaan kolmeen pääkokonaisuuteen, joita ovat toimintakauden suunnittelu, liiketoiminnan päivittäminen sekä toimintakauden käynnistäminen. Kukin kokonaisuus pitää sisällään niille ominaisia aiheita, jotka ovat tärkeimpiä liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen liittyviä toimenpiteitä.

Opinnäytetyön toimeksiantajan näkökulmasta käsikirjan sisällön tuli olla mahdollisimman tiivis ja selkeä, jotta mahdollisimman monet yrittäjät motivoituisivat hyödyntämään ohjeistusta. Käsikirjan ulkoasu on laadittu yksinkertaiseksi, selkeäksi sekä tulostuskelpoiseksi kokonaisuudeksi. Käsikirjan laadinnassa on käytetty Microsoft Word- kirjoitusohjelmaa. Kuvat ja toimenpidekuvaukset on laadittu SmartArt -toiminnolla, josta valittiin havainnollistavimmat ja käyttökelpoisimmat rakenteet. Käsikirjan painaminen vaatisi tarkempaa suunnittelua, johon tulisi käyttää ulkopuolista asiantuntijaa, jonka käyttäminen ei tässä tapauksessa ollut aikataulullisesti mahdollista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TYÖN ARVIOINTI

Kausiravintolan liiketoiminnan uudelleen käynnistäminen pitää sisällään paljon erilaisia toimenpiteitä, joista tärkeimmät on kuvattu kattavasti kirjallisuusosassa sekä tiiviisti käsikirjassa. Kehittämistyön perimmäisenä tavoitteena olivat toimenpiteiden aikataulutukset ja ne ovat jaettu kolmeen osaan. Toimenpidekokonaisuuksien jakaminen kolmeen osaan havainnollistaa suunnittelutyön, päivittämisvaiheen sekä käynnistämisen vaiheen erilaisuutta sekä aikataulun huomioimista. Toimenpiteiden aikataulut alkaa toimintakauden suunnittelutyöstä, jonka ihanteellinen aloitusajankohta olisi puoli vuotta ennen ravintolan avauspäivää. Suunnittelusta siirrytään liiketoiminnan päivittämiseen, joka tulisi aloittaa kahta kuukautta ennen ravintolan avaamista. Suunnittelun ja päivittämisen jälkeen aloitetaan noin kuukautta ennen avaamista konkreettiset avustoimenpiteet eli toimintakauden käynnistäminen. Uudelleen avaamisen prosessi kestää noin kuusi kuukautta, jonka aikana tehty hyvä suunnittelutyö on osa ravintolan toiminnan laadun varmistamista.

Aikataulutus ja toimenpiteiden selkeyttäminen kokonaisuudeksi vaati havainnointia ja haastattelua. Tiedonhankintamenetelmien avulla saatiin lisätietoa liiketoiminnan uudelleen käynnistämisestä, josta ei ollut aiempaa aikataulutusta ja ohjeistusta sisältävää kirjallisuutta. Kirjallisuusosaan valittiin aiheisiin liittyvää perustietoa, jonka uskotaan tukevan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulokset perustuvat pääasiassa ravintoloitsijan haastatteluun ja esimerkkiyrityksen havainnointiin, mutta osaan tuloksista oli mahdollista hyödyntää lähdeaineistoista löytynyttä ohjeistusta. Opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden määrä on aihealuisiin ja niiden laajuuteen nähden melko rajallinen. Lähteisiin valittiin kuitenkin päteviä ja selkeitä läheaineistoja, jotta aihealueet olivat mahdollista pitää tiiviin kattavina.

Yhden teemahaastattelun avulla saadut aikataulutukset ja tiedot ovat tutkimuksen luotettavuuden kannalta yksipuolisia, mutta ravintoloitsijan työkokemus erilaisista kausiravintoloista auttoi löytämään kuitenkin tietoa ravintolatoiminnasta kokonaisuutena. Tutkimuksen avulla saadut tiedot, ohjeistukset ja aikataulutukset tarkastettiin yhdessä ravintoloitsijan kanssa, jolloin tulosten yleispätevyys varmistettiin. Tutkimuskohteena ollut ravintola Puulaaki toimi esimerkkiyrityksenä kausiravintoloista, jota havainnoimalla saatiin koottua aikataulutuksen sijaan toimenpiteitä ja niiden sisältöä.

Yhden kausiravintolan havainnointi on myös luotettavuuden kannalta yksipuolinen näkökulma, mutta ravintoloiden erilaisuudesta huolimatta tiettyjen toimenpiteiden tulee olla hoidettuina kaikilla ennen virallista avauspäivää. Tutkimuksen luotettavuus perustuu kuitenkin alan asiantuntijan haastattelun ja hänen omistamansa ravintolan havainnoinnin tuloksiin. Tutkimuksen tulosten todettiin olevan käyttökelpoisia kausiravintolayrityksille niiden toiminnan ja liikeidean erilaisuudesta huolimatta.

6 PÄATELMÄT

Kausiravintolan liiketoiminnan uudelleen käynnistämiseen keskittyvässä kehittämis-työssä selvitettiin ravintolan uudelleen avaamisen toimenpiteitä ja niihin liittyvää aikataulutusta laadullisen tutkimuksen avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli kausiravintolayrittäjiä palvelevan käsikirjan kokoaminen ja yleispätevän kokonaisuuden luominen. Tiedonhankinnan laadun ja menetelmien valinta perustui aikaisemman tiedon

määrään ja selkeän ohjeistuksen puuttumiseen. Tiedonhankintamenetelminä olleet teemahaastattelu ja ravintola Puulaakin havainnointi saattoivat olla jokseenkin yksipuolisia tulosten luottevavuuden kannalta.

Tiedonhankinnan avulla saatujen toimenpiteiden aikataulutusta jaettiin kolmeen osaan, jolloin suunniteluvaiheen sisältämät toimenpiteet tulisi aloittaa noin kuutta kuukautta ennen ravintolan avaamista. Päivittämisvaiheen aikataulutusta tulisi aloittaa kahta kuukautta ja käynnistämistä kuukautta ennen ravintolan virallista avauspäivää. Kirjallisuusosassa kaikkiin esitettyihin toimenpiteisiin on selvitetty toimien tarkoitusta, ohjeistusta ja aikataulutusta sisältävää materiaalia. Liitteenä olevassa käsikirjassa tulokset on esitetty aikataulun muodossa ja tärkeimmät toimenpiteet aikataulutuksen jälkeen.

Laadullinen tutkimus tiedonhankintamenetelmänä, tulosten yksipuolisuudesta huolimatta, auttoi tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksen avulla pystyttiin selvittämään toimenpiteitä ja aikataulutusta yleisellä tasolla, johon vaikutti haastateltavan ravintoloitsijan pitkä työkokemus erilaisista kausiravintoloista. Tutkimuksen perusteella saadut ylesipätevät aikataulutukset ja toimenpiteet ovat kausiravintolatoiminnassa käytännössä samoja, mutta toimenpiteiden kohdistaminen ja tiedon saamisen lähteet vaihtelevat eri sijaintialueilla. Kirjallisuusosan ja käsikirjan sisältämät asiat saatiin pienimuotoisten jäsentelyjen jälkeen vastaamaan tavoitteita.

Kehittämistyön tavoitteena oli vastata ongelmana olleeseen aikaisemman tiedon vähyteen ja puutteellisuuteen. Kirjallisuusosassa tietoa hankittiin eri aihealueiden lähteistä yleisellä tasolla ja saadut tiedot muokattiin kausiravintoloita palvelemaan muotoon. Tiedonhankinnan menetelmät sopivat hyvin opinnäytetyöhön, koska niiden avulla oli mahdollista hankkia tietoa aiheesta, jota ei ole juurikaan aiemmin käsitelty. Menetelmät olivat myös muokattavissa opinnäytetyöhön sopiviksi. Opinnäytetyöhön yleisesti sopivaa kirjallisuutta löytyi paljon ja tiedonhankinnassa menetelmien kohdistaminen yhteen haastateltavaan ja havainnointi kohteeseen antoi merkittävää lisätietoa. Toisaalta menetelmien vapaamuotoisuutta voidaan pitää menetelmien huonona puolena, mutta sen avulla oli mahdollista saada käytännönläheistä tietoa.

Käytetyissä menetemissä huonoja puolia olivat saatujen tulosten monitulkintaisuus sekä oleellisen tiedon hahmottaminen monien erilaisten toimien joukosta. Tutkimuksessa olisi voinut käyttää myös kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen menetelmiä, jolloin esimerkiksi kyselyllä olisi voinut kartoittaa monien eri kausiravintoloiden toimenpiteiden merkitystä ja aikataulutusta. Edellä mainittua menetelmää voisi käyttää jatkossa tarkemman aikataulutuksen ja ohjeistuksen kokoamisessa. Kausiravintolan uudelleen avaamisesta voisi tehdä tarkemman, monen yrittäjän näkökulmasta koottun, ohjeistuksen tai uudelleen avaamisen voisi laajentaa koko toimintakauden mittaiseksi prosessiksi. Toimintakauden mittainen ohjeistus sisältäisi uudelleen avaamisen, käynnissä olevan toimintakauden toimet ja toimintakauden päätöksen. Edellä mainittuihin osioihin voisi lisätä vielä toimeksiantajan kauden sisältämiä toimenpiteitä. Lyhykäisydessään kausiravintolatoiminnasta voisi koota yhtenäisen koko prosessin kuvaavan ohjeistuksen, joka sisältäisi uusia vaihtoehtoisia menetelmiä toimenpiteiden hoitamisessa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on valitellut useana kesänä selkeän yhtenäisen ohjeistuksen puuttumista ja antoi opinnäytetyön aiheeksi omaa työtään ja muiden alan toimijoiden työtä helpottavan käsikirjan kokoamisen. Toimeksiantaja on ollut vakuuttunut kausiravintolan käsikirjan merkityksestä aikataulutuksen suunnittelussa ja kyseisen käsikirjan on tarkoitus tulla käyttöön esimerkkiyritykselle vuonna 2014. Käsikirjan käyttäminen aikataulutuksessa, suunnittelussa ja toimenpiteiden hoitamisessa antaa mahdollisuuden siirtää avaamiseen liittyvää työmäärää henkilöstölle, joka voi ohjeellisen aikataulutuksen avulla hoitaa yrittäjän määräämiä toimenpiteitä ja olla vastuussa niiden hoitamisesta. Vastuun siirtäminen voi olla osa henkilöstön motivointia ja samalla yrittäjälle kohdistunutta valtavaa työmäärää saadaan vähennettyä. Toimeksiantaja toivoi hyvin pelkistettyä ja tiivistä käsikirjaa, joka opinnäytetyönä saatiin toteutettua yrittäjän, mutta myös työntekijän näkökulmasta. Käsikirjan toivotaan olevan tarpeellinen myös muille yrittäjille ja käsikirjan esittely voisi olla sen käyttöä edistävä tekijä.

Opinnäytetyö oli kokonaisuutena haastava, koska kausiravintoloista olemassa olevaa tietoa oli todella vähän, työtä palvelevien tiedonhankintamenetelmien valinta oli aluksi vaikeaa sekä toimeksiantajan ja koulutuspaikan välinen näkemys aiheesta olivat osittain ristiriitaisia. Yhtenä haasteena opinnäytetyössä oli myös kirjallisuusosan ai-

healuista olevan yleisen kirjallisuuden suuri määrä, jonka tiivistäminen ja sisällyttäminen tutkimusmenetelmien tuloksiin sekä kausiravintolanäkökulmaan vaati järjestelmällistä pohdintaa. Haasteista ja työn kokoamisen tiukasta aikataulusta huolimatta kausiravintoloiden uudelleen avaamisesta saatiin koottua yleispätevä yrittäjille suunnattu käsikirja teorioineen. Liitteenä olevan käsikirjan paino-/käyttökelpoisuus saavutetaan ulkopuolisen suunnittelijan avulla, jonka ammattitaidolla käsikirjan ulkoasu ja sisältö on mahdollista muokata lukijaystävällisempään muotoon sekä ohjeistuksen käyttäminen niin sähköisessä kuin paperisessa muodossa olisi helpompaa.

Opinnäytetyöprosessi oli positiivisella tavalla haastava ja mielenkiintoinen, jossa oli mahdollista hyödyntää omaa osaamistaan. Opinnäytetyön toimeksiantaja antoi aiheeksi käsikirjan kokoamisen, mutta kaikki kirjallisuusosasta käsikirjan ulkoasuun on opinnäytetyön laatijan oman osaamisen tulosta lukuun ottamatta teoriaviittauksia. Aiemman tiedon vähyys antoi mahdollisuuden vaikuttaa aiheiden jakamiseen, merkitykseen, nimeämiseen ja sisältöön, jotka näkyvät jo sisällysluettelon rakenteessa. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin toimeksiantajan tarpeiden selvittämisellä ja näkökulmien huomioimisella. Käsikirja saatiin koottua kausiravintoloita palvelemaan muotoon, joka oli työn perimmäisenä tavoitteena.

Kausiravintolan uudelleen avaamisen ohjeellinen aikataulutustus toimenpiteineen vaikuttaa ensimmäisenä havainnoinnin kohteena olleen ravintolan uudelleen avaamisen prosessiin. Opinnäytetyön toimeksiantajan tarkoituksena on konsultoida käsikirjan avulla muita yrittäjiä kausiravintolatoiminnan käynnistämiseksi. Mahdollisuuksien mukaan käsikirjaa tullaan markkinoimaan kausiravintolayrittäjien käyttöön, mutta käsikirjasta saatavat korvaukset ovat toimeksiantajan päätettävissä. Tulevaisuudessa käsikirjan toivoisi tulevan käyttöön myös muihin kausiravintoloihin, jolloin opinnäytetyön merkitys konkretisoituisi. Työ on kuitenkin yksi osa kausiravintolatoiminnan prosessia, jonka täydentäminen kokonaisuudeksi lisäisi ravintola-alan yrittäjien arvostusta sekä tietoa toimenpiteiden määrästä ja niiden merkityksestä kyseisten yritysten liiketoiminnassa.

LÄHTEET

- Ahonen, Jouni, Koskinen, Topi & Romero, Tomás 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.
- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere 1999: Osuuskunta vastapaino. Vaajakoski 2007: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alkoholijuomien anniskelun omavalvontaopas. Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus. <http://www.sttv.fi/alkoholi/alkoannov.htm>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.3.2013.
- Anniskeluasiat ravintolassa 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontavirasto. PDF-dokumentti. http://www.valvira.fi/tietopankki/ohjeet/alkoholiasiat_ravintolassa. Päivitetty 18.6.2012. Luettu 15.3.2013.
- Heikkinen, Aki 2008. Käytännön opas onnistuneen tapahtuman järjestämiseen. Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Kurkela, Reijo. Teemahaastattelu. WWW-opiskelumateriaali. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.11.2012.
- Kvalitatiivinen tutkimus. 2012. Taloustutkimus Oy. Yrityksen WWW-sivut. <http://www.taloustutkimus.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.11.2012.
- Lampi, Raija, Laurila, Anelma & Pekkala, Marja-Leena 2009. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu. Joensuun Yliopisto. Taloustieteet. Kurssimateriaali.WWW-julkaisu. <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3.htm>. Ei päivitystietoa. Luettu 29.1.2013.
- Markkinoinnin suunnittelu ja kohdentaminen. Etälukio (Opetushallitus). WWW-opiskelumateriaali. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=299>. Ei päivitystietoa. Luettu 29.1.2013.
- Musiikin käyttäjille. Teosto 2012. WWW-dokumentti. <http://www.teosto.fi/kayttajat/luvat/150>, 2012 luettu 17.3.2013. Päivitetty 2012. Luettu 16.3.2013.
- Mäkinen, Esa 2013. Haastattelu 1.2.2013. Ravintoloitsija. Dersa Oy.
- Nets Oy 2012. Palvelut. WWW-dokumentti. <http://www.nets.fi/tl/Palvelut/>. Päivitetty 2012. Luettu 17.3.2013.
- Observointiin perustuvan tutkimuksen suorittaminen. 2007. WWW-opiskelumateriaali. <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289409557/1194290592851.html>. Päivitetty 11.11.2007. Luettu 10.1.2013

Omavalvonta. Elintarvikelaki 23/2006. WWW-dokumentti.

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/>. Päivitetty 28.5.2012. Luettu 16.3.2013.

Omavalvontasuunnitelma. Valvira 2013.

http://www.valvira.fi/ohjaus_ ja_valvonta/tupakka/myynti/omavalvontasuunnitelma. Ei päivitystietoa. Luettu 20.3.2013.

Pitkäranta, Ari 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Satakunnan ammattikorkeakoulu. PDF tiedosto. <http://www.samk.fi>. Päivitetty 5.2.2010. Luettu 9.1.2013.

Startti riskienhallintaan. 2000-2009. Pk-yrityksen riskienhallinta. WWW-dokumentti. <http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.2.2013.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valtiovarainministeriö 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WWW-dokumentti. www.vm.fi/valtiotyontantaja . Päivitetty 12.4.2006. Luettu 21.2.2013.

Yrittäjät. Tilinpäätös. WWW-julkaisu. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/tilinpaatos/> . Päivitetty 13.9.2012. Luettu 13.3.2013.

Yritys-Suomi. Työntekijän palkkaaminen, Viranomaisilmoitukset & Luvat. WWW-julkaisu. <https://www.yrityssuomi.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 13-21.3.2013.

KAUSIRAVINTOLAN KÄSIKIRJA

Johanna Hokkanen
Mikkelin ammattikorkeakoulu
Toukokuu 2013

LUKIJALLE

Yrittäjille suunnattu kausiravintolan käsikirja on tarkoitettu muistilistaksi kausittain toimivien ravintoloiden uudelleen avaamisen prosesseihin.

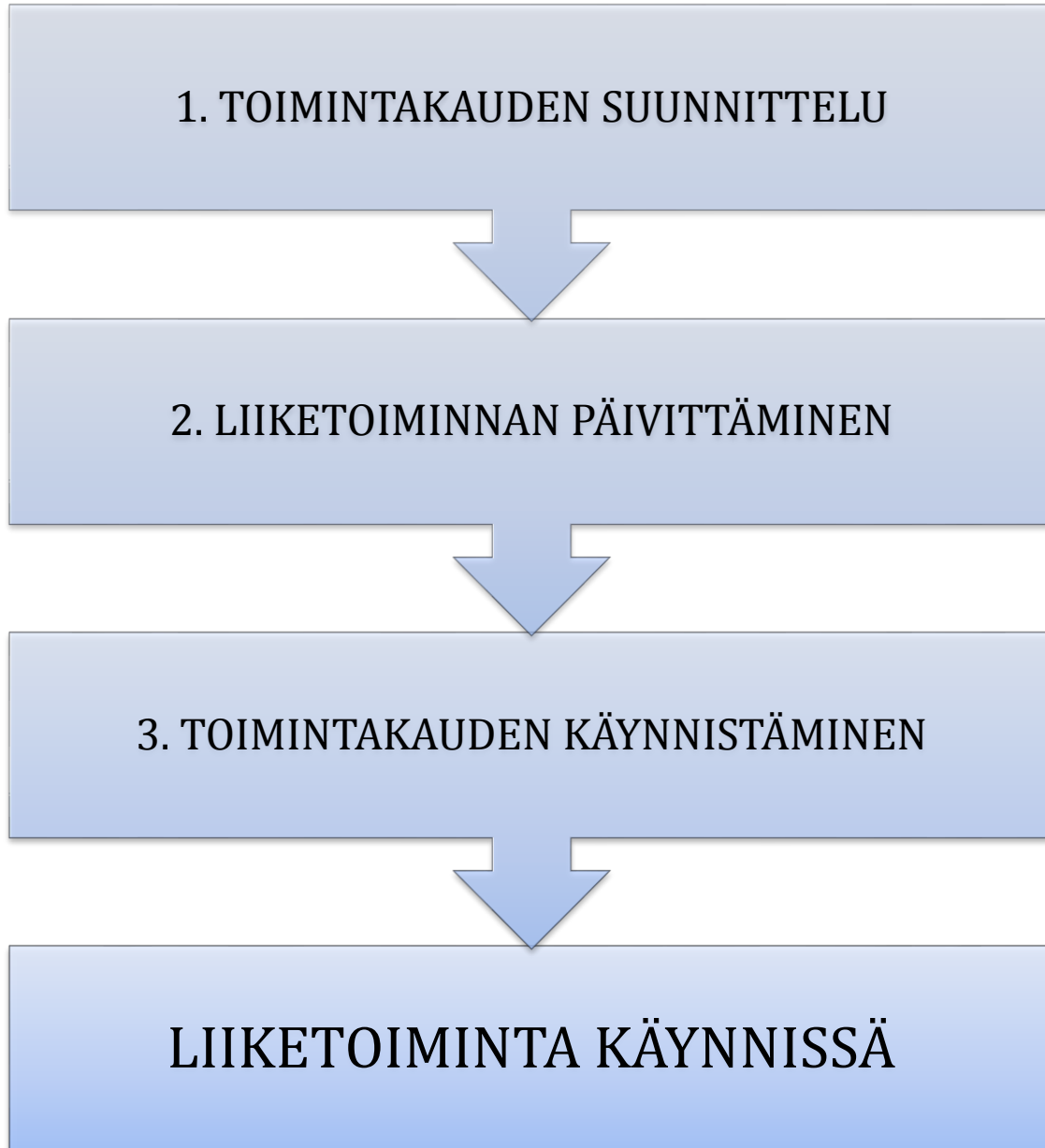
Opinnäytetyönä toteutetun käsikirjan tarkoituksena on selkeyttää toimenpiteiden aikataulutusta ja helpottaa yrittäjien työtä yhteen kootulla kokonaisuudella sekä mahdollistaa vastuun siirtämistä henkilöstölle.

Liiketoiminnan käynnistämisen prosessi on jaettu kolmeen osaan: toimintakauden suunnitteluun, liiketoiminnan päivittämiseen ja toimintakauden käynnistämiseen. Käsikirja sisältää myös ohjeistetun SWOT -analyysimallin sekä toimenpidelomakkeen.

Käsikirjan sisältää kuvauksen kausiravintolan uudelleen avaamisen prosessista, jonka jälkeen uudelleen avaamisen toimenpiteissä on esitetty suuntaa antava ihanteellinen toimien aloitusajankohta sekä aiheeseen liittyvät tärkeimmät huomiot.

Käsikirjan soveltaminen liiketoiminnan uudelleen käynnistämässä auttaa varmistamaan tärkeiden toimenpiteiden suunnittelun ja toimeenpanon ohjeellisen aikataulutuksen avulla. Ideaalisista aikataulutusta yrittäjä voi halutessaan muokata omaa toimintaansa palvelevaksi toimenpidelomakkeen avulla.

LIIKETOIMINNAN UUELLEEN KÄYNNISTÄMINEN PROSESSINA



1. TOIMINTAKAUDEN SUUNNITTELU

Nykytilan analysointi

Aloitus **6kk** ennen avaamista

- Edellisen toimintakauden lopulla tehty nykytilan arvointi edesauttaa uuden tulevan toimintakauden suunnittelussa
- Yrityksen nykytilan kartoitus tulisi uuden kauden suunnittelussa aloittaa jo puolta vuotta ennen ravintolan avauspäivää
- Huomioidaan saatu palaute, toimintaympäristön muutokset, kehityskohteet ym.
- Tärkeät analysoinnin kohteet:** tuotteet ja palvelut, henkilöstö, kysyntä, asiakkaat, kannattavuus, markkinointi sekä tunnettuus
- SWOT-analyysi apuvälineenä analysoinnissa: tarkastellaan analysoinnin kohteen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia
- Analysoinnin jälkeen havaitut *muutoskohteet toimenpiteistetään* ja otetaan huomioon kausiravintolan uudelleen avaamisen liittyvien kokonaisuuksien yhteydessä

Markkinointi- suunnittelu

Aloitetaan **6kk** ennen avaamista

- Markkinointisuunnittelusta laaditaan **aikatauluarvio**
- Suunnittelussa keskitytään markkinointiviestinnän kehittämiseen ja markkinointikeinojen valintaan
- Markkinointiin *vaikuttavia asioita*: yrityksen liikeidea, toimintaympäristö, kysyntä ja strategiset valinnat
- Kausiravintolan uudelleen avaamisen vaiheessa markkinointisuunnitelma on perustamisvaiheessa laaditun suunnitelman päivittämistä, jolloin otetaan huomioon uudet strategiat, tuotteet ja palvelut, toimintaympäristön muutokset, kysyntä ja yrityksen voimavarat
- SWOT-analyysin avulla voidaan arvioida markkinointia, joka auttaa markkinointistrategian kehittämisessä sekä selvittää keinoja strategian toteuttamiseksi
- Kausiravintolan *merkittävät* markkinointiviestinnän keinot: henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta, lehtimainonta, media ja asiakasnäkökulma
- Aikataulutuksessa *huomioitavia asioita*: suunnitteluun ja mainosten tekoon kuluva aika, lehti-ilmoitusten tekeminen, avaamisesta ilmoittamisen ajankohta ym.
- Mahdollisuuksien mukaan käytettävä ulkopuolisten asiantuntijoiden tarjoamia palveluita

**Tapahtuma-
suunnittelu**Aloitetaan **6kk** ennen avaamista

- Tapahtumasuunnittelu aloitetaan tapahtumakalenterin suunnittelulla ja laadinnalla, johon määritellään tapahtuma, ajankohta, tarvittavat toimenpiteet sekä luvat ja ilmoitukset
- Tapahtumasuunnittelussa keskitytään suunnitelmien laadintaan ja aikataulun arviointiin
- Uudet tapahtumat:** suunnittelu aloitetaan kuutta kuukautta ennen tapahtumaa
- Jatkettavat tapahtumat:** suunnittelu aloitetaan neljää kuukautta ennen tapahtumaa
- Satunnaiset esintyjät:** suunnittelu aloitetaan kuukautta ennen esiintymispäivää
- Kausiravintolat hakevat musiikin esittämiseen liittyvät luvat Teostolta. Lupia ja niiden sisältöä voidaan tarkastella Teoston verkkosivuilta. Luvista, niiden sisällöstä ja hinnoista tarkemmin verkkosivuilla kohdassa: Ravintolat, kahvilat ja majoitusliikkeit
- Tapahtumiin haettavat anniskeluluvat alueen *aluehallintovirastolta*, elintarvikemyyntiin liittyvät ilmoitukset kunnan *terveysviranomaiselle*, meluilmoitus kunnan *ympäristöviranomaiselle* ja turvallisuussuunnitelma alueen *paloviranomaiselle* (ks. viranomaisilmoitukset)
- **Linkki:** <http://www.teosto.fi/kayttajat/luvut>

**Henkilöstö-
suunnittelu**Aloitetaan **4kk** ennen avaamista

- Aloitetaan henkilöstön määrän ja laadun kartoituksella, jotka voidaan laatia kirjallisena
- Kausiravintoloiden henkilöstön määrään vaikuttavia tekijöitä: ravintolan organisaatio, palvelukonsepti, toimitilojen kapasiteetti, työvuorot, tuntimäärät, työntekijöiden ammattitaito, koulutus, työ-kokemus ja erityisosaaminen
- Henkilökunnan *rekrytointi aloitetaan noin 1,5kk ennen avaamista*, jolloin otetaan huomioon työnhakuun liittyvät kanavat sekä töiden aloittamisajankohta
- Käytetyimmät rekrytoinnin kanavat:** Työ- ja elinkeinotoimisto (www.mol.fi) sekä henkilöstövuokrausyritykset (varamiespalvelu, enjoy ym.)
- Henkilöstö voi olla yrityksen omaa, osittain ulkoistettua tai kokonaan ulkoistettua
- Henkilöstösuunnittelu sisältää myös henkilöstöön liittyvien riskien tunnistamisen sekä varautumistoimenpiteet, jotka esitetään ravintolan riskienhallinnassa
- Henkilöstösuunnittelussa tulee ottaa huomioon toimintakauden pituus ja tulevat henkilöstökulut, jotka ovat ravintola-alan yrityksillä yleensä suhteellisen suuria

Ruoka- ja juomalistasuunnitteluAloitetaan **4kk** ennen avaamista

- Ruokalistasuunnittelun tarkoituksena *tuotteiden ja palveluiden kehitys* (arvio SWOT-analyysillä)
- Ruoka- ja juomalistasuunnittelu perustuu ravintolan liikeideaan, toiminta-ajatuksen sekä asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin
- **Suunnittelun lähtökohdat:** ravintolan toimintaperiaate, asiakkaat, palvelutilanne, asiakaspalaute, gastronomiset tekijät, henkilöstö, käytettävissä olevat koneet ja laitteet sekä raaka-aineiden saatavuus
- Ruoka-annosten valmistustavat ja -ajat, raaka-aineet sekä annoskoot tulee selvittää suunnittelun yhteydessä
- Konkreettiset käytännön kokeilut järjestetään *kuukautta* ennen avaamista
- Henkilökunnan perehdytys ruokalistaan viikkoa ennen keittiötoiminnan aloitusta, jolloin annokset, valmistustavat ja -ajat tulevat tutuiksi työntekijöille
- Suunnittelussa tulisi ottaa huomioon tuotteen hinta ja siitä saatava kate (kateprosentin tulisi olla vähintään 60% ruoka-annoksissa)
- Juomalistasuunnitteluun vaikuttavat anniskeluluvat sekä ravintolan liikeidea

BudjetointiAloitetaan **2kk** ennen avaamista

- Tilinpäätöksestä saatuja tietoja hyödynnetään budjetoinnin suunnittelussa
- Budjetti on yrityksen **työkalu** talouden suunnittelussa ja osa yrityksen strategista eli pitkän tähtäimen suunnittelua
- Budjetti laaditaan usein *toimintakauden ajalle*, mutta kuukausittainen ja esimerkiksi kolmen vuoden mittainen budjetointi selkeyttää tavoitteiden saavuttamista
- Laskelmien tarkastaminen ja laatiminen ovat osa kausiravintolan toimintakauden suunnittelua ja vaikuttavat liiketoiminnan käynnistämiseen
- Budjetoinnissa *huomioitavia asioita:* toimintakauden pituus, strategiat ja tavoitteet sekä realismi
- Budjetoinnilla seurataan yrityksen taloudellisuutta sekä arvioidaan investointien merkitystä ja hankintaa
- Lisätietoa budjetoinnista osoitteesta: <http://yrityssuomi.fi>

2. LIIKETOIMINNAN PÄIVITTÄMINEN

Viranomais- ilmoitukset

Aloitetaan **2kk** ennen avaamista

- Lupien ja ilmoitusten voimassaolon *tarkastaminen ja uusien lupien kartoitus*
- Luvat ja ilmoitukset: anniskeluluvat, elintarviketurvallisuus, musiikin esittäminen, tapahtumat, paloturvallisuus
- Luvat *toistaiseksi voimassaolevia* (ei tarvitse vuotuista uusimista) tai *määräaikaisia* (vaatii vuotuisen uusimisen)
- **Anniskeluluvat** haetaan alueen aluehallintovirastolta (lisätietoa: www.avi.fi/fi/virastot)
- **Elintarviketurvallisuudesta** vastaavat kuntien terveysviranomaiset
- **Musiikin esittämisen luvat ja maksut** haetaan Teostolta (lisätietoa: <http://www.teosto.fi>)
- **Paloturvallisuudesta** vastaa alueen paloviranomainen
- **Meluilmoitus** kunnan ympäristöviranomaiselle
- Lupien hakeminen vähintään *kuukautta* ennen avaamista
- Tapahtumiin tapahtumakohtaiset luvat haetaan kuukautta ennen tapahtumaa (mm. anniskelu, elintarvikkeet, musiikki, meluilmoitus)
- **Anniskelun jatkoaikaluvat** päivitettävä kahden vuoden välein
- **Vapaaehtoisten ilmoitusten** tekeminen anniskelutoiminnan aloituksesta ja ruokatuotannosta ennen toiminnan aloitusta valvontaviranomaisille
- Vapaaehtoisten ilmoitusten tarkoituksena toiminnan luvanvaraisuuden varmistaminen ja mahdollisten muutosten huomioiminen

SopimuksetAloitetaan **2kk** ennen avaamista

- Sopimusten *tarkastaminen ja suunnittelu*
- Sopimuksia: Vuokrasopimus, leasing-sopimukset, rahahuolto- ja maksupäätösopimukset, tavarantoimittajat, jätehuolto, vartiointi, tekstiili- ja siivouspalvelut sekä vakuutukset.
- Vuokrasopimus:** Voimassoloaika ravintolakohtainen, voimassaolo tarkastetaan.
- Leasing-sopimukset:** Laitteiston/laitteen vuokrasopimukset tarkastetaan tai uusitaan.
- Rahahuolto- ja maksupäätösopimukset:** Yhteistyö pankin ja maksupäätötoimittajan kanssa. Sovitaan maksupäätteen vuokra-ajasta ja korvauksesta. Usein maksupäätteet vuokrataan toimintakaudeksi kerrallaan.
- Tavarantoimittajat:** Ravintolan valitsevat tukkuliikkeet ja toimittajat. Sopimus päivitetään yleensä kahden vuoden välein. Vapaaehtoiset ilmoitukset ennen tavaratilauksia, jolloin selvitetään toimitusajankohdat ja muutokset.
- Jätehuolto:** Sopimus päivitetään ennen ravintolan avaamista, jolloin jätteiden lajittelupisteet, tyhjennysajat ja korvaukset selvitetään.
- Vartiointi:** Vartiointin tarpeen kartoitus, sopimusten laatiminen ja korvausmaksujen selvittäminen
- Tekstiili- ja siivouspalvelut:** Kartoitetaan tarvittavat tekstiilipalvelut (saniteettitilojen tarvikkeet, pyyhpaperit, liinat ja matot ym.), jolloin sopimus voidaan uusida ja päivittää. Siivouspalveluista selvitetään palvelun tarve ja toistuvuus, usein siivoussopimukset laaditaan toimintakaudeksi kerrallaan.
- Vakuutukset:** Tarkastetaan vakuutusten voimassaolo tai uusitaan tarpeen mukaan. Tarvittavat tiedot päivitetään vakuutusyhtiölle.
- Sopimusten uusimiseen, päivittämiseen ja luomiseen *varattava aika noin kuukausi*
- Ilmoitus toiminnan aloittamisesta* toistaiseksi voimassaolevien sopimusten osalta alihankkijoille (tavarantoimittajat ym.)

OmavalvontaAloitetaan **2kk** ennen avaamista

- Kirjallinen olemassaoleva omavalvontasuunnitelma päivitetään tarpeen mukaan esim. ruoka- ja juomalistasuunnittelun yhteydessä sekä tupakkatuotteiden myynnin osalta
- **Sisältö:** Elintarvikkeet, anniskelu sekä tupakkatuotteiden myynti
- **Elintarvikkeet:** Tärkeimmät tiedot elintarvikkeista ja tuotteista, valmistustavoista, elintarvikehuoneistosta ja riskeistä.
- **Anniskelu:** Anniskelun omavalvonnassa kartoitetaan muun muassa asiaan kuuluvia toimenpiteitä ja riskejä, suunnitellaan toiminnan ja tilojen käyttöä sekä nimetään vastaava hoitaja ja sijaiset.
- **Tupakkatuotteiden myynti:** Tiedot omavalvonnan vastuuhenkilöistä, tuotevalikoimasta, henkilökunnan perehdytyksestä ja menettelytavoista, suunnitelman ylläpidosta sekä tupakoinnin vähentämisestä asetetun ilmoituksen asettamisesta asiakkaan näkyville.
- Suunnitelman tarkastaminen viimeistään viikkoa ennen avauspäivää
- Lisätietoa: *Aluehallintovirasto:*([www. avi.fi](http://www.avi.fi)), *Elintarviketurvallisuusvirastolta:* (<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta>), *Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus:*(<http://www.sttv.fi/alkoholi/alkoannov.htm>), *Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto:* (www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/tupakka/myynti/omavalvontasuunnitelma)

YhteistyökumppanitAloitetaan **1-2kk** ennen avaamista

- Yhteistyötahot kartoitetaan ja sopimukset laaditaan/päivitetään (ks. sopimukset ja tapahtumasuunnittelu)
- Kausiravintoloiden yhteistyökumppaneihin luetaan toimintaan sidoksissa olevat tahot sekä yhteistyötä keskenään tekevät yritykset.
- Yhteistyön määrään ja laatuun vaikuttavat mm. ravintolan liikeidea, toiminnan laajuus sekä tarve
- Yhteistyökumppaneita ovat *liiketoimintaa tukevat yritykset ja palveluiden tuottajat*, joita ovat esimerkiksi tukkuliikkeet, tilitoimistot, palkanlaskijat, markkinointiin sekä tapahtumasuunnitteluun erikoistuneet yritykset
- Tarkoituksena on selvittää yhteistyöhön vaadittavia toimia, etuuksia ja maksettavia palveluiden käyttöön kohdistuvia korvauksia
- Aktiivisella ja sosiaalisella toiminnalla varmistetaan yhteistyön jatkuvuutta

3. TOIMINTAKAUDEN KÄYNNISTÄMINEN

Toimitilat

Aloitetaan **kuukautta** ennen avauspäivää

- Toimitilojen *normaalikunnon saavuttaminen*
- Normaalikunto saavutetaan toimitilojen siivouksella, tavaroiden järjestelyllä, laitteiden ja tavaroiden puhdistamisella sekä käytettävien astioiden ja välineiden pesulla
- Ulkopuolisen siivous- ja puhatauspalveluiden käyttö mahdollista
- Toimitilojen toimintakunnon saavuttamisessa *kiinnitetään huomiota* elintarviketurvallisuuteen, asiakastilojen viihtyvyyteen ja hygieniaan
- Toimitilojen remontit ja/tai korjaukset pyrittävä järjestämään toimettoman kauden aikana
- Toimitilojen normaalikunnon saavuttaminen vie suurimman osan ajasta toimintakauden käynnistämässä
- Sopii hyvin osaksi perehdytykseen, mikäli palkkaus ja työntekijöiden saanti mahdollisia

Koneet, laitteet ja hankinnat

Aloitetaan **kuukautta** ennen avauspäivää

- Toimintakauden lopulla tehty alkukartoitus välineistön osalta tarkastetaan, jolloin varmistetaan toimintaan liittyvien oleellisten toimintojen toteutus
- Hankinnat tulee suunnitella *hyvissä ajoin* ennen avaamista ja mahdolliset leasing-laitteet kartoittaa
- Hankinnat aloitetaan viimeistään kuukautta ennen uudelleen avaamista, jotta tarvittavat koneet ja laitteet on mahdollista toimittaa ennen avauspäivää
- Koneiden ja laitteiden kunnon voi tarkastaa esimerkiksi ruokalistakokeilujen ja siivouksen yhteydessä
- Laitetestaukset tulisi tehdä *kahta viikkoa* ennen avauspäivää

**Perehdytys ja
työvuorot**Aloitetaan **reilua viikkoa** ennen avauspäivää

- Perehdytys aloitetaan usein jo *työhönottovaiheessa*, jolloin työntekijälle selvitetään mm. yrityksen organisaatio ja tulevat työtehtävät
- Käytännön perehdytys tulisi aloittaa viikkoa ennen uudelleen avaamista, jolloin toimitilat, välineistö ja käytännön työ tulevat tutuiksi
- Ravintolan olisi hyvä laatia *perehdytyskansio ja/tai suunnitelma*, jonka avulla työntekijä voi perehtyä työhön kirjallisella ohjeistuksella sekä selvitetään mm. perehdytyksen laatu ja vastuhenkilö.
- Omavalvontasuunnitelman läpikäynti voi olla osana perehdytystä
- Kaikille työntekijöille*, työn aloitusajankohdasta riippumatta, tulisi antaa yhdenmukainen ja kattava perehdytys, jotta vältetään väärinkäsityksiltä ja riskeiltä
- Työvuoroja voidaan suunnitella henkilöstösuunnittelun yhteydessä, jolloin tulee huomioida myös työehtosopimusten ja lakien säädökset
- Työvuorojen tulee olla näkyvillä *viikkoa ennen* uuden listan ensimmäistä työvuoroa

**Tavaratilaukset ja
avauspäivä**Aloitetaan **viikkoa** ennen avauspäivää

- Tavaratilaukset sisältävät tarvittaviin raaka-aineisiin ja tarvikkeisiin liittyvät toimitukset, joiden toimitusajankohta selvitetään tavarantoimittajan kanssa
- Ennen uudelleen avaamista tilaukset jaetaan yleensä kahteen toimituskertaan
- Tilaukset *aloitetaan* pilaantumattomista tuotteista
- Viimeinen* tilaus sisältää helpommin pilaantuvat raaka-aineet
- Ravintolan pohjakassa *varataan avauspäivänä* tai edellisenä pankkipäivänä
- Keittiön ja salin esivalmistelut tehdään *edellisenä päivänä*
- Avauspäivänä toiminnot *varmistetaan* kertaalleen (laitteet, raaka-aineet ym.)
- Avauspäivänä kaikkien toimenpiteiden tulisi olla kunnossa, jotta ravintolan henkilökunta voi keskittyä täysin ravintolan ydintoimintaan ja asiakaspalveluun

SWOT-ANALYYSI

Täyttöohjeistus: Ensin valitaan analysoinnin kohde, jonka jälkeen listataan laatikoihin kohteen vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia sekä uhkia. Analyysiä voi käyttää liiketoiminnan eri kohteiden analysointiin ja/tai konkreettisten asioiden tarkasteluun. Analyysi toimii apuvälineenä suunnittelutyössä.

<u>VAHVUUDET:</u>	<u>MAHDOLLISUUDET:</u>
<ul style="list-style-type: none">•••••••	<ul style="list-style-type: none">•••••••
<u>HEIKKOUEDET:</u>	<u>UHAT:</u>
<ul style="list-style-type: none">•••••••	<ul style="list-style-type: none">•••••••

