

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

Satu Lahtinen

Tuottojohtaminen Imatra Big Band Festival- ravintolatoiminnassa

Opinnäytetyö 2015

Tiivistelmä

Satu Lahtinen

Tuottojohtaminen Imatra Big Band Festival- ravintolatoiminnassa, 27 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-ala

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2015

Ohjaajat: lehtorit Marja Antikainen ja Ilkka Lehtola, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön aiheena on tuottojohtaminen Imatra Big Band Festival- ravintolatoiminnassa, ja työn tarkoituksena oli tuottaa tietoa ja hyviä käytäntöjä siitä, miten tuottojohtamisen tärkeimpiä keinoja toteutetaan Imatra Big Band Festivalin ravintolatoiminnassa: mikä meni hyvin ja mitä voisi kehittää. Tuottojohtaminen eli Revenue Management on ollut pitkään tunnettu hotellitoiminnassa ja lentoyhtiöillä, kun taas ravintola-alalla se ei ole vielä kovin laajalti käytössä. Tuottojohtamisesta ravintola-alalla on vielä melko vähän kirjallista aineistoa, joten opinnäytetyöstä voi olla hyötyä myös yleisesti etsittäessä aiheesta tietoa. Niin ikään opinnäytetyöstä voi olla hyötyä tutkittaessa tapahtumaravintolatoimintaa sekä tilapäistä anniskeluravintolatoimintaa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin tuottojohtamisen tärkeimpiä keinoja, esiteltiin Imatra Big Band Festival- tapahtuma sekä sen ravintolatoiminta ja tilapäisen ravintolatoiminnan haasteita. Lisäksi työssä käsiteltiin Imatra Big Band Festival- ravintolatoiminnan historiaa. Aineistoa teoriaosuuteen kerättiin erilaisilta internetsivuilta, artikkeleista, kirjallisuudesta, luentomateriaalista sekä haastattelemalla Imatra Big Band Festival Ry:n varapuheenjohtajaa. Empiriaosuudessa tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia, joiden avulla selvitettiin, miten tuottojohtamisen keinoja käytännössä toteutettiin tapahtuman ravintolatoiminnassa. Aineistoa kerättiin haastattelemalla Imatra Big Band Festival- tapahtuman ravintolapäällikköä ennen tapahtumaa ja tapahtuman jälkeen sekä ottamalla huomioon havainnot, joita opinnäytetyöntekijä teki työskentelemällä tapahtuman ravintolassa tarjoilijana kesällä 2014.

Työn tuloksena selvisi, miten tuottojohtamisen menetelmiä toteutettiin Imatra Big Band Festival- tapahtuman ravintolatoiminnassa, samoin selvisi, mitä kehitettäviä seikkoja ilmeni ja mihin voisi kiinnittää huomiota jatkossa tapahtumia toteutettaessa. Hyviä käytäntöjä tuottojohtamisen menetelmien perusteella ei voinut tuottaa, sillä niin hyviä keinoja ei tapahtuman ravintolatoiminnassa ilmenyt, joita voisi ehdottomasti suositella jatkossa hyödynnettäväksi.

Asiasanat: tuottojohtaminen, Imatra Big Band Festival, tilapäinen ravintolatoiminta

Abstract

Satu Lahtinen

Revenue Management in restaurant of Imatra Big Band Festival, 27 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Tourism and Hospitality

Degree Programme in Hotel and Restaurant Business

Bachelor's Thesis 2015

Instructors: Ms Marja Antikainen and Mr Ilkka Lehtola, Senior Lecturers, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the research was to find out how Revenue Management has been executed in the restaurant of Imatra Big Band Festival- music event and to find out the successful methods and the things which should be developed more. Revenue Management is usually known in Hotel Business and in airlines, but it is rarely used in restaurants. There is not so much literal material of Revenue Management in restaurants, so this thesis is also quite a current topic.

The information for theory was gathered from literature, articles, newspapers, Internet and by interviewing of vice-chairman of Imatra Big Band Festival registered association. Theory includes information of Revenue Management, Imatra Big Band Festival- music event, and about the challenges of temporary restaurant. Also, theory includes information about history of Imatra Big Band Festival-restaurant. The methods of empirical part were theme interviewing and committed observation. Empirical part of thesis includes information about how Revenue Management has been executed in the event's restaurant and the information was gathered by interviewing the restaurant manager of Imatra Big Band Festival- restaurant and also by author's own observation while she was working as waitress in Imatra Big Band Festival- restaurant in summer 2014.

The results of the study show how Revenue Management has been executed in the restaurant of the Imatra Big Band Festival- music event and which things should be developed in the future, but the results did not find out so successful methods which could be recommended to use in the future.

Keywords: Revenue Management, Imatra Big Band Festival, temporary restaurant

Sisälllys

1	Johdanto.....	5
2	Tuottojohtaminen eli Revenue Management	6
2.1	Kapasiteetin hallinta.....	6
2.2	Palvelutoimitusprosessin hallinta	7
2.3	Hinnoittelun hallinta	7
3	Tilapäinen ravintolatoiminta ja talkootyön merkitys tapahtumassa	8
3.1	Tilapäinen ravintolatoiminta tapahtumassa.....	8
3.2	Talkootyön merkitys.....	9
4	Imatra Big Band Festival.....	10
4.1	Imatra Big Band Festival - tapahtuman ravintolatoiminnan historiaa ...	11
4.2	Tapahtuman ravitsemispalveluiden tuottaja vuonna 2014	13
4.3	Tapahtuman ravintolatoiminnan anniskelujärjestelyt vuonna 2014	13
4.4	Ravintolatoiminnan tilapäisyyden haasteet.....	14
5	Tutkimusmenetelmät	15
5.1	Teemahaastattelu	15
5.2	Osallistuva havainnointi	16
6	Tuottojohtaminen Imatra Big Band Festival – ravintolatoiminnassa.....	17
6.1	Kapasiteetin hallinta.....	17
6.2	Palvelutoimitusprosessin hallinta	18
6.3	Hinnoittelun hallinta	18
7	IBBF 2014 – tapahtuman ravintolatoiminnan onnistumisen yhteenveto	19
7.1	Ravintolapäällikön näkemys	19
7.2	Omat havainnot ja pohdintaa	21
7.3	Tapahtuman jatko	23
8	Yhteenveto.....	23
	Lähteet.....	26

Liitteet

Liite 1	IBBF 2014 – Pohjapiirros
Liite 2	IBBF 2014 - Hinnasto
Liite 3	Haastattelukysymyksiä 5.6.2014, Tuottojohtaminen IBBF- ravintolatoiminnassa

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe on tuottojohtaminen Imatra Big Band Festival- ravintolatoiminnassa. Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tietoa ja hyviä käytäntöjä, jotka edistävät Imatra Big Band Festivalin ravintolatoiminnan menestyksellistä toteuttamista. Tavoitteena on tarkastella menestyksellistä toteuttamista erityisesti seuraavilla Revenue Managementin, eli tuottojohtamisen osa-alueilla: kapasiteetin hallinta, hinnoittelun hallinta ja palvelutoimitusprosessin hallinta. Tuottojohtamisen toteuttamiseen on monia eri menetelmiä, mutta perustuen Ilkka Lehtolan (2014) ja Elisa Aunolan (2014) määrittelyihin, joissa kyseiset osa-alueet ovat tärkeimmät menetelmät, myös opinnäytetyötutkimus on rajattu näihin osa-alueisiin.

Opinnäytetyön aiheenvalinta on sikäli ajankohtainen, että tuottojohtamisesta ravintolatoiminnassa on vielä melko vähän kirjallista aineistoa, sillä Revenue Management on ollut pitkään tunnettu majoitustoiminnassa ja lentoyhtiöillä, mutta se on vasta vähitellen lisääntynyt ravintoloiden toiminnassa, joten opinnäytetyöstä voi olla hyötyä myös yleisellä tasolla mietittäessä tuottojohtamisen malleja ravintolatoiminnassa. Lisäksi aiheenvalinta on ajankohtainen Imatra Big Band Festival- tapahtuman ravintolatoiminnalle, kun selvitetään, miten tuottojohtamisen menetelmiä hyödynnetään, mitä voisi kehittää ja mikä on mennyt hyvin.

Aiheenvalinta on hyödyllinen myös opiskelijan näkökulmasta, sillä opinnäytetyön toteutuksen puitteissa pääsee tutustumaan käytännössä siihen miten opintojen aikana tuottojohtamisesta opittuja asioita toteutetaan käytännössä sekä pohtimaan sen haasteita ja mahdollisuuksia menestyksellisen ravintolatoiminnan toteuttamisessa.

Opinnäytetyössä on teoriaosuus, jossa käsitellään tuottojohtamisen peruseräatteen ravintola-alan osalta sekä tuottojohtamiseen liittyviä kapasiteetin, hinnoittelun ja palvelutoimitusprosessin hallinnan keinoja. Teoriaosuudessa käsitellään myös Imatra Big Band Festival- tapahtumaan olennaisena osana liittyvä tilapäinen ravintolatoiminta ja talkootyöntekijöiden merkitys. Lisäksi esitellään yhteistyökumppani, eli Imatra Big Band Festival – tapahtuma sekä tapahtuman

ravintolatoiminta ja ravintolatoiminnan historiaa, jota varten haastateltiin Imatra Big Band Festival Ry:n varapuheenjohtaja Ilkka Lehtolaa.

Yhteyshenkilönä ja ravintolatoiminnan edustajana opinnäytetyön empiirisen osuuden toteuttamista varten toimii tapahtuman ravintolapäällikkö Tuomas Hallikas. Työn empiirinen osuus toteutetaan haastattelemalla Tuomas Hallikasta ennen tapahtumaa tuottojohtamisen menetelmistä ja toteutuksesta tapahtuman ravintolatoiminnassa sekä tapahtuman jälkeen tapahtuman ravintolatoiminnan onnistumisesta. Lisäksi tehtiin omia havaintoja työskentelemällä tapahtuman aikana festivaaliravintolassa tarjoilijana kesällä 2014.

Empiirisessä osassa käsitellään siis ravintolapäällikön haastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin tulokset, eli miten tuottojohtaminen ilmeni ja miten sen keinoja hyödynnettiin tapahtuman ravintolatoiminnassa. Lisäksi käsitellään yleisesti, miten tapahtuman toteutus sujui ja mikä on tapahtuman jatko. Lopuksi opinnäytetyössä on yhteenveto tutkimustuloksista sekä pohdintaa siitä, miten opinnäytetyöprosessi sujui.

2 Tuottojohtaminen eli Revenue Management

Tuottojohtamisessa kysymys on siitä, että myydään oikea tuote oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. Revenue Management, eli tuottojohtaminen liitetään yleensä majoitus- ja lentobisnekseen, mutta sen menetelmiä voidaan käyttää myös ravintola- ja tapahtumapalveluissa (Aunola 2014, 38).

Tuottojohtamisen keinoihin lukeutuu moninaisia eri osa-alueita, mutta sen pääkeinot ovat lehtori Ilkka Lehtolan (2014) mukaan kapasiteetin, hinnoittelun ja palvelutoimitusprosessin hallinta. Sama käy ilmi myös Elisa Aunolan (2014, 38) artikkelissa ”Kapasiteetin hallinta vaatii rohkeutta”, jossa palvelutoimitusprosessi-käsite on vain muodossa ”aika ja asiakas”.

2.1 Kapasiteetin hallinta

Kapasiteetin hallinta määrittää tarjottavaa kapasiteettia sekä kohdentaa määriteltyä kapasiteettia eri hintaluokille. Tärkeimpiä keinoja kapasiteetin hallinnassa

ovat muun muassa seuranta, ennakointi, varausrajoitukset, no show- eliminointi, ylibookkaus ja ennakkomaksu. (Lehtola 2014.)

Tarpeen mukaan ravintola voi avata sisäpihan tai terassin, muuttaa palvelukonseptiaan tai järjestää pöytämuotonsa uudelleen tilaisuuden luonteen mukaan. Tuotantokapasiteetin rajoitukset rajoittavat kuitenkin yhtä aikaa palveltavien asiakkaiden määrää sekä paloturvallisuusmääräykset rajoittavat tilankäyttäjien maksimimäärän. (Forgacs 2010.) Tässä apuna ovat siis seuranta ja ennakointi.

Kysynnän ennakointi on sitä, että seuraa ajoissa mitä ympäristössä lähitulevaisuudessa tapahtuu. Esimerkiksi lähialueella toteutettava tapahtuma voi aiheuttaa liikehdintää, jonka pitäisi näkyä myös ravintolan toiminnassa ja tällöin on tärkeää huomioida se työvuorolistoja laatiessa, kapasiteetin hallinnassa, tarjonnassa sekä hinnoittelussa. Tapahtumien luonteesta voi myös arvioida asiakaskunnan profiilia ja näiden tarpeita, josta tehdä johtopäätöksiä mitä kannattaa laittaa tarjolle. Vaikka ennakointi onkin tulevan arvioimista, on siinä tärkeää myös katsoa taaksepäin, miltä toiminta näytti vuosi sitten ja tehdä ratkaisuja myös sen perusteella. Myös kilpailijoiden toiminnan seuraaminen on osa ennakointia. (Aunola 2014, 39.)

2.2 Palvelutoimitusprosessin hallinta

Palvelutoimitusprosessin hallinnan tavoitteena on vähentää palvelutoiminnan suorittamisesta aiheutuvaa epävarmuutta ja niissä piileviä taloudellisia riskejä. Palvelutoimitusprosessin hallinnan keinoja ovat muun muassa ennakkovaraukset ja peruutussäännöt.

Tärkeää on myös valita tilanteeseen sopiva palvelujärjestelmä, eli esimerkiksi noutopöytä, free-flow tai pöytiintarjoilu. Muita tärkeitä palvelutoimitusprosessin hallinnan keinoja ovat ruoka- ja juomatuotteen valikoiman joustot sekä menun suunnittelu erityisryhmille, esimerkiksi urheilijoille. (Lehtola 2014.)

2.3 Hinnoittelun hallinta

Hinnoittelun hallinnan avulla luodaan erilaistettu hinnoittelurakenne ja siihen sopivien hintasääntöjen ja palvelukäyttörajoitusten järjestelmä esimerkiksi seurannan, segmentoinnin, hintaluokkien ja rajoitusten avulla. (Lehtola 2014.)

Joissakin ravintoloissa toteutetaan hintavaihtelua esimerkiksi lounasaikaan, jolloin kiireisimpänä aikana lounasbuffetin hinta on eri kuin hieman myöhemmin ja näin ollen voidaan tasata asiakasvirtaa. Hintavaihtelua ovat myös viimehetken tarjoukset sekä tarjoushinnat, jotka ovat voimassa rajoitetun ajan. Kaikkea tarjontaa ei myöskään kannata pitää saatavilla aina, vaan on tärkeää pyrkiä saamaan arvokkaampia kokonaisuuksia kaupaksi. Hienointa kabinettia ei välttämättä kannata varata kahviseuraa varten, jos on mahdollisuus saada samaan tilaan viiden ruokalajin illallisen tilaava seurue. (Aunola 2014, 39.)

3 Tilapäinen ravintolatoiminta ja talkootyön merkitys tapahtumassa

Tapahtumaa järjestettäessä on otettava huomioon sen tilapäisyys. Tilapäisyys haastaa tapahtumajärjestäjän niin ravintolatoiminnan järjestämisen kuin tapahtumassa tarvittavan henkilökunnan rekrytoinnin osalta.

Kun kysymyksessä on tietyn ajan kestävä tapahtuma, kuten esimerkiksi musiikkifestivaali, tuo se haasteen etenkin tilapäisesti järjestettävälle anniskeluravintolatoiminnalle. Tapahtumajärjestäjät kohtaavat toisen merkittävän haasteen tarvittavan henkilökunnan saamiseksi tapahtumaan työskentelemään. Monissa tapahtumissa tarvitaan suuri määrä henkilökuntaa, mutta toisaalta taas tapahtumajärjestäjällä ei välttämättä ole resursseja hankkia koko henkilöstöä palkallisesti tapahtumaan töihin. Ongelman ratkaisemiseksi tapahtumajärjestäjät voivat rekrytoida tapahtumaan talkootyöntekijöitä.

3.1 Tilapäinen ravintolatoiminta tapahtumassa

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira antaa internet- sivuillaan Alkoholiasiat ravintolassa- ohjeistuksessaan muun muassa seuraavia ohjeita tilapäisestä anniskelusta ja tilapäisen anniskeluluvan hakemisesta. Tilapäisen anniskeluluvan voi saada sellaisen tilaisuuden ajaksi, jonka kesto on tarkasti selvillä, kuitenkin enintään kuukaudeksi. Tilapäisiä lupia myönnettäessä kiinnitetään erityistä huomiota tilaisuuden luonteeseen ja laajuuteen sekä anniskelujärjestelyihin, lisäksi tilapäinen anniskelupaikka on rajattava selvästi ja yksiselitteisesti. Hakijan on myös kyettävä hoitamaan anniskelun valvonta ja järjestyksen-

pito tilaisuudessa tehokkaasti. Haettaessa anniskelulupaa on hakijan esitettävä suunnitelma anniskelualueen rajauksesta sekä henkilökunnasta lupaviranomaiselle ja osoitettava edellytyksensä valvoa, että alkoholijuomia ei voi kuljettaa anniskelualueen ulkopuolelle. Lisäksi hakijan on osoitettava lupaviranomaiselle, että tilapäisellä anniskelualueella on riittävä määrä saniteettitiloja yleisömäärään nähden. Alkoholijuomat on niin ikään ostettava tilapäiseen anniskelupaikkaan tilapäisen anniskeluluvan numerolla, siitä huolimatta, vaikka luvan haltijalla olisi hallussaan myös toistaiseksi voimassa oleva anniskelulupa toiseen ravintolaan. Varastoon jääneet juomat saa kuitenkin siirtää toiseen ravintolaan tapahtuman jälkeen tai palauttaa tukkumyyjälle. Kun tapahtuma päättyy ja samoin sen mukaisesti myönnetty tilapäinen anniskelulupa, on anniskelupaikan toimitettava raportti ravitsemismyynnistä aluehallintovirastoon kymmenen päivän kuluessa tilaisuuden päättymisen jälkeen. (Suomen sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2014.)

Tilapäisessä ravintolatoiminnassa oman haasteensa tuo siis jo se kuinka lyhytkestoisessakin tapahtumassa on tarkasti huolehdittava, että lainsäädäntöä toteutetaan oikein sekä se, että tilapäinen anniskelulupa on haettava joka kerta erikseen tapahtumaa järjestettäessä. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, miten alkoholituotteiden suhteen menetellään tapahtuman aikana ja sen jälkeen.

3.2 Talkootyön merkitys

Tapahtumat ovat henkilöstöressurssien osalta hyvin vahvasti rakentuneet vapaaehtoisen työvoiman varaan. Voidaan todeta, että jokaista Suomessa festivaaleja tekevää vakituista työntekijää kohti tapahtumissa työskentelee keskimäärin yli kolmekymmentä vapaaehtoista. Lisäksi jokaista määräaikaista tai tilapäisesti palkattua työntekijää kohti tapahtumissa työskentelee noin kolme talkoolaista. (Iso-Aho 2011.) Kulttuuritapahtumien järjestäjät pitävätkin vapaaehtoistyötä välttämättömänä osana tapahtumien organisaatiota (Väntänen & Rehnström 2012).

Talkootyöntekijät ovat merkittävässä asemassa erityisesti tapahtuman käytännön toteutuksen kannalta, sillä Iso-Ahon (2011) mukaan vapaaehtoisille tai tal-

kootyöntekijöille ei ole mitään erityisen kehittävää ja luovaa roolia tällä hetkellä tarjolla, vaan tehtävät ovat luonteeltaan suorittavia ja liittyvät lähinnä festivaalien järjestelyiden käytännön toteuttamiseen, jolloin ne ovat tapahtumien sujumisen kannalta olennaisia ja tärkeitä.

Yleisesti kysymys on siitä, että tapahtumajärjestäjä pyrkii käyttämään talkootyöntekijöitä alentaakseen palkkakustannuksia ja tapahtuman järjestäjä sopii tapahtumaan työskentelemään tulevien henkilöiden kanssa sopimuskohtaisesti millainen sopimus tehdään (Lehtola 2015). Vántäsen ja Rehnströmin (2012) mukaan merkitys ei kuitenkaan ole pelkästään taloudellinen ja resurssien niukuudesta johtuva, vaan vapaaehtoisten katsotaan myös tuovan tapahtumaan yhteisöllisyyttä ja hyvää henkeä, jolloin voidaan ajatella talkootyöntekijöiden toimivan imagonkohottajina tapahtumassa. Niin ikään talkootyöntekijän näkökulmasta tapahtumaan töihin tuleminen ei usein ole mahdollisesta taloudellisesta hyödystä riippuvainen, vaan esimerkiksi Juha Iso-Ahon (2011) mukaan

”hyvä meininki” tai ”suosikkiartistien näkeminen” ovat rockfestivaaleilla aivan relevantteja sosiaalisen pääoman vahvistamisen ja uuden oppimisen tavoitteita sisältäviä talkootyöhön hakeutumisen motiiveja.

4 Imatra Big Band Festival

Imatra Big Band Festival- musiikkitapahtuma on vuosittain toteutettu kesä-heinäkuun vaihteessa Imatralla. Musiikkitapahtuma koostuu konserteista, joita järjestetään BB- klubin suurteltassa Inkerinaukiolla sekä Imatrankosken keskustassa kävelykadulla järjestettävistä ilmaiskonserteista. Musiikkilajeina festivaaleilla on ollut jazz, blues, soul, funk ja rock. Festivaaleja johtaa päätoiminen toiminnanjohtaja ja tapahtumaa toteuttamassa ovat talkootyöntekijät, osa-aikaiset palkatut työntekijät, palveluja tuottavat yritykset sekä alihankkijat. (Lehtola 2005.) Konserttien lisäksi tapahtuman ohessa järjestetään myös Big Band-kursseja, joilla kouluttajina toimivat kansainväliset ja kotimaiset Big Band- musiikin huippuosaaajat (Big Band Camp 2015).

Ensimmäinen Imatran Big Band – festivaali järjestettiin 18. – 23.7.1983 Imatra Big Band ry:n toimesta (Hokkanen 2012, 17). Sitten aloitusvuotensa 1983 Imatra Big Band Festival on kohonnut kotimaan suurimpien ja arvostetuimpien mu-

siikkitapahtumien joukkoon ja kansainvälisesti tapahtuma tunnetaan hyvin ainakin soittaja- ja agenttipiireissä. Imatralla on vuosien saatossa vierailut noin 230 ulkomaista orkesteria, 50 huippusolistia sekä yli 2 300 kansainvälistä muusikkoa eri maista. Kotimaisia kokoonpanoja on ollut noin 500 ja niissä soittaneiden muusikkojen määrä kohoaa lähes 6 000 henkilöön. Big Band- musiikin vaaliminen, esittäminen ja opettaminen on edelleen tapahtuman olemassaolon peruste. Tapahtuman musiikkikirjo on kuitenkin laajentunut moneen makuun sopivaksi ja Imatralla onkin katsottu, että festivaalin yhtenä päätehtävänä on tutustuttaa kuulijat laajemmin musiikin eri virtauksiin. (Hokkanen 2012, 6.)

Kesällä 2014 tapahtuma järjestettiin 32. kerran 27.6. – 3.7, jolloin BB- klubin suurteltassa esiintyivät muun muassa Paula Koivuniemi, Leningrad Cowboys, Jukka Poika, Krista Siegrids, Osmo's Cosmos, Jope Ruonansuu ja Erin. Lisäksi tapahtuman aikana järjestetyissä ilmaiskonserteissa Imatrankosken keskustan kävelykadulla, eli kesäkadulla esiintyivät muun muassa Imatra Big Band toivekonsertti, Soul Train sekä William Suvanne Quartet, joskin huonon sään sattuessa osa konserteista jouduttiin järjestämään sisätiloissa Kulttuuritalo Virrassa. Tapahtuman aikana konsertteja järjestettiin myös Imatran Valtionhotellin Linna-klubilla, jossa esiintyivät esimerkiksi Eva ja Manu, Riverdog Samson ja Esa Niiva ENB. feat. Matleena. Pelkkien musiikkiesityksien lisäksi tapahtumassa oli myös muuta ohjelmaa, kuten lauantaina 28.6. järjestetty Zumba@IBBF-tanssitapahtuma ja Nauruterapiaa- illat, jolloin BB- klubiteltassa esiintyivät muun muassa stand up- koomikko Ismo Leikola sekä Steve'n'Seagulls. (Imatra Big Band Festival 2014.)

4.1 Imatra Big Band Festival - tapahtuman ravintolatoiminnan historiaa

Imatra Big Band Festivalin ensimmäisinä vuosina noin 25 – 30 vuotta sitten tapahtumassa ei ollut ravitsemispalveluja, vaan kysymyksessä oli vain musiikin kuunteluun liittyvä tapahtuma. Sittemmin tapahtuman alkuaikoina 20 – 25 vuotta sitten alkoi Imatran Valtionhotelli tuottaa ravitsemispalveluja niin, että BB- telttaan toimitettiin ilman ennakkotilauksia muutamia ruokalajeja seisovaan pöytään, kunnes tapahtuman ravintolapalveluita alettiin kehittää 1990- luvun puolivälissä. (Lehtola 2015.)

Ravintolapalveluiden ennakkomyynti sekä tilaukset organisoitiin ja ravintolapalveluiden tuottajana aloitti Hotelli Martina (myöhemmin Cumulus, nykyisin Center Hotel Imatra), jonka sijainti oli keskeisellä paikalla Imatrankosken keskustan kävelykadulla ja BB- teltan välittömässä läheisyydessä. Ennakkomyynnin ja tilauksien organisointi tapahtui aluksi siten, että tapahtumaan lipun tilanneille yrityksille lähetettiin myyntikirje, jossa ehdotettiin ravintolapalveluiden tilaamista ennakkoon. Yritys täytti ennakkotilauslomakkeen halutessaan tilata etukäteen ja lähetti takaisin ravintolapalvelun tuottajalle, jolloin ennakkotilaukset tulostettiin ja toimitettiin edelleen ravintolahenkilökunnalle. Kun sähköinen tilauslomake otettiin käyttöön 1990- luvun lopulla ja ravintolatoiminnan ennakkotilaukset siirtyivät verkkoon, mahdollisti se myös yksityisille asiakkaille ravintolapalveluiden tilaamisen etukäteen, kun aikaisemmin ennakkomyynti oli suunnattu vain yritysasiakkaille. Sähköiset tilauslomakkeet koottiin ordereiksi ja toimitettiin ravintolan henkilökunnalle. Hotelli Martinan toimiessa ravintolapalveluiden tuottajana palvelumuotona oli pöytiintarjoilu ja Hotelli Martinan henkilökuntaa työskenteli myös tapahtuman ravintolatoiminnassa. (Lehtola 2015.)

2000- luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä Imatra Big Band Festival- ravintolatoiminnan ravintolapalveluiden tuottajana toimi Restel Oy, jolloin Restelin aluejohtajan ohjauksella ja Restelin tapahtumaravintolakokemusta hyödynnettiin BB- teltan ravintolatoiminnan organisoinnissa. Restelin tapahtumaravintola- organisaation kautta toimitettiin esimerkiksi Helsingin Hartwall- areenalta henkilökuntaa ja astioita BB- teltaan Imatra Big Band Festival- tapahtuman ajaksi. 2000 – luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulta vuoteen 2012 saakka tapahtuman ravintolapalveluiden tuottamisesta vastasi Etelä-Karjalan Osuuskauppa, eli Eekoo. (Lehtola 2015.)

Vuonna 2012 Imatra Big Band Festival Ry toimi ensimmäisen kerran itse ravintoloitsijana tapahtuman ravintolatoiminnassa. Imatra Big Band Festival Ry teki sopimuksen ravintolapalveluiden tuottamisesta alihankkija Ysituote Oy:n kanssa, joka hoiti ravitsemispalvelut vuosina 2012 ja 2013. Myös palvelumuotona pöytiintarjoilusta siirryttiin linjastomalliin, jolloin ruokatuotteen esillelaitto tapahtui noutopöydästä. (Lehtola 2015.)

4.2 Tapahtuman ravitsemispalveluiden tuottaja vuonna 2014

Vuonna 2014 Imatra Big Band Festival Ry toimi edelleen tapahtuman ravinto-
loitsijana. Ruokatuotteen alihankinnasta tehtiin sopimus Karjalan Keittiömestarit
Ry:n kanssa. Ennakkotilaukset ruokailua varten tehtiin BB- klubin kautta Imatra
Big Band Festival- tapahtuman internet- sivuilla. (Lehtola 2015.)

Keittiömestarit suunnittelivat tapahtumaan kunkin illan teemaan sopivan menun,
joita teltassa tarjottiin ruokatoriteemalla. Tarjoilualueelle pystytettiin pieni piazza,
jossa ruoka oli esillä noutopöytätyylisesti. Ennakkotilauksella toiminut menu si-
sälsi lämpimän ruuan ja kaksi lämmintä ja kylmää lisäkettä sekä tuoretorin, jos-
sa oli esimerkiksi leipää ja raasteita tai salaatteja. Teemaan sopivassa menussa
oli otettu huomioon myös esiintyjien tyyli. Esimerkiksi bluesillan tarjottavaa oli
savuchilimajoneesilla maustettu barbequehampurilainen ja papupaistos, tai It's
Showtime!- illan teemaan sopivasti makkarahapankaalipataa, kermaperunoita ja
yrttisiä uunijuureksia. It's Showtime!- illan menukokonaisuuteen makkara oli
keittiömestari Jukka Moilasan mukaan luonteva valinta, kun esiintymässä oli
Osmo's Cosmos Band, jonka jäseniä kuuluu myös Karjalan Makkaraklubiin.
Jotta kunkin illan menekkiin osattiin varautua, sekä yksityis- että yritysasiakkaat
tilasivat ruuan ennakkoon, mutta myös paikan päällä ruokailuun osallistuviin
varauduttiin. (Ruokatori täyttää BB- vatsat 2014.)

Lisäksi teltassa oli myös pieni snackbaari, josta sai ostettua pientä purtavaa,
kuten hot dogeja, panineja ja tapaksia sekä kahvia ja muita virvokkeita.

4.3 Tapahtuman ravintolatoiminnan anniskelujärjestelyt vuonna 2014

Tapahtuman ravintolatoiminta ja anniskelutilat oli järjestetty sitten, että aluetta
esittävän pohjapiirroksen (Liite 1) mukaisesti Imatrankosken Inkerinaukiolla si-
jaitsevassa BB- klubin suurteltassa oli yhteensä 692 asiakaspaikkaa, 102 pöy-
tää ja 24 pystypöytää pääbaarin etuosassa sekä näiden lisäksi seisomapaikat
lavan edessä. Teltassa oli yksi pääbaaritiski sekä kaksi sivubaaria ja takateras-
si, joista juomien anniskelu hoidettiin. Koko aidattu alue (Liite 1) oli kuitenkin
anniskelualueetta, joten asiakas saattoi liikkua alueella eikä ollut sidottu lippunsa
perusteella valittuun paikkaan, eli esimerkiksi pöytiintarjoilualueelle tai seisoma-
katsomoon. Pöytiintarjoilu toteutettiin siten, että tarjoilijat ottivat tilaukset pöydis-

tä ja hakivat juomat pääbaaritiskin luota, jonka jälkeen tilatut juomat vietiin pöytiin. Pääbaaritiskillä oli lisäksi baarimikot myymässä juomia myös suoraan tiskiltä samoin kuin sivubaareissa. (Hallikas 2014.) Ruoan esille laittoa sekä ruokailua varten tilat olivat pohjapiirroksessa (Liite 1) pääbaarista katsoen oikealla.

Juomatuotteet olivat tarjolla siten, että hanatuotteina olivat olut ja lonkero. Lisäksi olutta ja lonkeroa myytiin myös pullotuotteina, samoin kuin siideriä ja viinejä. Olutvalikoiman vaihtoehtoja olivat Karhu III, joka oli sama kuin hanassa sekä Karhu IV, Budejovicky Budvar ja tölkkituotteena Nikolai (0 %). Lonkerovaihtoehdot olivat karpalolonkero sekä tavallinen lonkero, joka oli myös sama kuin hanassa. Siiderivaihtoehdot olivat (Golden Cap) Kuiva Omena, Päärynä sekä Mansikka Light. Punaviinivalikoimaan kuuluivat Hardys Cabernet Sauvignon ja Chateau Grand Moulinet ja valkoviinivalikoimaan Hardys Bin Chardonnay sekä Hunawehr Riesling Rosacker. Kuohuviinivalikoimassa oli Fresita ja Pere Ventura pulloittain ja piccolopullona sekä shamppanja Pommery Brut Royal. Liitteenä oleva hinnasto (Liite 2) havainnollistaa myös tarjolla olleiden shottien, viinujen, konjakkien, viskien, liköörien sekä alkoholittomien tuotteiden valikoimaa.

4.4 Ravintolatoiminnan tilapäisyyden haasteet

Haastetta tilapäiseen ravintolatoimintaan voi tuoda tilanne, jossa tietoa ravintolatoiminnan aikaisemmilta vuosilta ei ole paljon tai miten tietoa voidaan hyödyntää. Imatra Big Band Festival Ry:n hallituksen varapuheenjohtaja Ilkka Lehtolan (2015) mukaan tietoa menneestä on kuitenkin hyödynnetty Imatra Big Band Festivalin ravintolatoiminnassa.

Vuonna 2012 tilanne oli vielä lähtökohtaisesti hankala, kun ravintoloitsija vaihtui ja Imatra Big Band Festival Ry alkoi ensimmäistä kertaa toimia itse tapahtuman ravintoloitsijana, jolloin tietoa ei ollut aluksi paljon saatavilla, sillä vielä vuonna 2011 tapahtuman ravintoloitsijana toimi vielä Etelä-Karjalan Osuuskauppa, eli Eekoo. Apuna vuonna 2012 oli kuitenkin tapahtuman ravintolatoiminnan kannalta olennainen sidosryhmä, eli panimo, joka oli säilynyt samana kuin edellisellä vuonna. Sen vuoksi oli mahdollista saada tietoa edellisen vuoden juomatuotemyynnistä, jolloin mahdollistui menekin, katteiden, sekä myyntiennusteiden ar-

vioiminen ja niiden myötä taas kustannusarvioiden laatiminen. Kustannusarvioiden perusteella rakentui budjetti, jonka liikevaihdon perusteella oli mahdollista arvioida henkilöstön tarve ja työmäärä. Näiden perusteella oli mahdollista rekrytoida tarvittava henkilökunta. (Lehtola 2015.)

Vuosina 2013 ja 2014 lähtökohdat tilapäisen ravintolatoiminnan järjestämiseen olivat jo paremmat, sillä vuoden 2012 perusteella tapahtuman ravintolapäällikkö Tuomas Hallikas laati raportin onnistumisista ja kehitettävistä asioista ja samoin raportin vuodelta 2013 vuoden 2014 tapahtumaa varten. Raporttien perusteella oli mahdollista kiinnittää huomiota kehitettäviin seikkoihin ja tehdä parannuksia seuraavaa kertaa varten ja vastaavasti pitää mielessä onnistuneet asiat jatkon kannalta. (Lehtola 2015.)

5 Tutkimusmenetelmät

Imatra Big Band Festival- tapahtuman ravintolapäällikkö Tuomas Hallikas toimi yhteyshenkilönä ja ravintolatoiminnan edustajana opinnäytetyön empiirisen osuuden toteutuksen aikana. Empiirinen osuus koostui Hallikkaan haastattelusta sekä omista havainnoista, joita suoritettiin työskentelemällä festivaaliravintolassa.

Empiirisessä osassa tavoitteena oli tutkia miten tuottojohtamisen keinoja toteutetaan tapahtuman ravintolatoiminnassa, mikä on onnistunut hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Tutkimusmenetelminä empiirisessä osassa käytettiin teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia.

5.1 Teemahaastattelu

Tuomas Hallikkaan kanssa haastatteluista sovittiin niin, että tapahtumaa edeltävässä haastattelussa keskusteltiin hänen näkemyksistään tuottojohtamisen keinoista tapahtuman ravintolatoiminnassa. Tapahtuman jälkeen Hallikasta haastateltiin uudelleen, jolloin käytiin läpi yhteenveto siitä, miten tapahtuma meni ja kuinka onnistuttiin.

Haastattelut tehtiin Imatra Big Band Festival Ry:n toimistolla 5.6.2014 ja 29.7.2014 Kummankin haastattelun kesto oli noin tunnin mittainen ja haastatte-

lut tallennettiin muistiinpanoja tekemällä. Tapahtumaa edeltävän haastattelun kysymykset ovat opinnäytetyöraportin lopussa liitteenä (Liite 3). Jälkimmäisessä haastattelussa pohjana käytettiin samoja kysymyksiä, mutta silloin Tuomas Hallikkaan kanssa sovittiin, että hän saa kertoa myös vapaamuotoisemmin näkemyksiään tapahtuman onnistumisesta.

Haastattelun etuja muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että silloin on mahdollista säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja haastatteluaiheiden järjestystä voi vaihdella tarpeen vaatiessa. Lisäksi haastattelu tutkimusmenetelmänä on perusteltua, jos jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin tai jos halutaan syventää saatavia tietoja, jolloin voidaan pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille ja esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

Koska opinnäytetyössä tutkimus on rajattu tuottojohtamisen kolmeen tärkeimpään peruselementtiin: kapasiteetin-, hinnoittelun- ja palvelutoimitusprosessin hallintaan, valikoitui haastattelutyypiksi teemahaastattelu. Kyseessä on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jolloin on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit, eli teema-alueet ovat ennakkoon tiedossa (Hirsjärvi ym. 2009, 208).

5.2 Osallistuva havainnointi

Tapahtuman ravintolatoiminnan onnistumisen yhteenvedon yhteydessä käydään läpi myös havainnoinnin tuloksia, joita suoritettiin työskentelemällä BB-teltassa 29.6.2014, jolloin työvuoron kesto oli 5,5 tuntia (19 – 0.30) ja päätösiltana 3.7.2014, jolloin työvuoron kesto oli 10 tuntia (18 – 04). Havainnoinnista ei ole muistiinpanoja, vaan tapahtumassa työskentelyn aikana nähtyä ja koettua vertailtiin Tuomas Hallikkaan haastatteluihin sekä tuottojohtamisesta opiskelun yhteydessä opittuun teoriaan.

Havainnoinnin avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin, jolloin voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta, ja se on toimiva menetelmä, kun tutkimusta tehdään tilanteissa, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa ja nopeasti muuttuvia. Havainnoinnin eräs haaste on kuitenkin, että joissakin tilanteissa tietoa ei voi tallentaa välittömästi, jolloin havainnoitsijan on vain luotettava muistiinsa ja kirjattava tieto myöhemmin ylös. (Hirs-

järvi ym. 2009, 213.) Tutkimusmenetelmänä osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa, jolloin havainnoija on ryhmän toimintaan osallistuva henkilö (Hirsjärvi ym. 2009, 214).

6 Tuottojohtaminen Imatra Big Band Festival – ravintolatoiminnassa

Ensimmäinen teemahaastattelu toteutettiin Imatra Big Band Festival Ry:n toimistolla 5.6.2014. Teemahaastattelussa haastateltiin tapahtuman ravintolapäällikkö Tuomas Hallikasta edeltävänä päivänä lähetettyjen kysymysten (Liite 3) pohjalta.

Haastattelussa keskusteltiin tuottojohtamisen keinoista, eli kapasiteetin hallinnasta, palvelutoimitusprosessin hallinnasta sekä hinnoittelun hallinnasta. Seuraavissa alaotsikoissa käsitellään ravintolapäällikön näkemyksiä siitä, miten kyseisiä keinoja toteutetaan Imatra Big Band Festival- ravintolatoiminnassa.

6.1 Kapasiteetin hallinta

Hallikkaan (2014) mukaan kapasiteettia hallitaan kokemuksen pohjalta sekä hyödyntämällä ennakkointia edellisten vuosien juoma- ja ruokamyynnin menekin perusteella sekä seuraamalla lippujen ennakkomyyntiä. Lipuista suurin osa pyritäänkin myymään ennakkoon, jolloin jo tämä antaa käsityksen yleisön määrästä. Lipunmyyntiä seurataan ja varauksia hallitaan IBBF- internetsivuilla olevasta varausjärjestelmästä sekä puheluiden ja sähköpostitilauksien avulla.

Asiakaskiertoon ei tapahtumassa illan aikana pyritä muutoin juuri vaikuttamaan, lukuun ottamatta pöytävarauksen tehneitä asiakkaita, jotka pöytiinohjaajat ohjasivat oikeaan pöytään. Niissä tapauksissa kun pöytää ei ole varattu etukäteen, saa asiakas itse valita mieleisensä paikan, jos kyseisenä iltana pöytiä on vapaana.

Esimerkiksi juomia myydään etukäteen teoriassa kaikille asiakkaille, mutta yrittäjäasiakkaille myyminen ennakkoon on helpompaa, kun otetaan huomioon peruutussäännöt tai veloittaminen jälkikäteen laskutuksella. Ennakkomyyntiä ei siis varsinaisesti ole rajattu, mutta sitä keskitetään yrityksiin.

6.2 Palvelutoimitusprosessin hallinta

Palvelutoimitusprosessin hallintaa, eli henkilökunnan toimintaa valvoo ravintolapäällikkö ja hänen niin kutsuttu ”oikea kätensä” (vuoropäällikkö), mutta titteleistä ja vastuualueiden jakamisesta huolimatta kaikki tekevät kaikkea. Henkilökunnan työskentelyn helpottamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi suunnitteilla oli ottaa käyttöön radiopuhelimet, jotka olisivat baarien päälliköillä (pääbaari ja kaksi sivubaaria) sekä pöytiin tarjoilijoilla. Haasteena tässä on sama kanava, jolloin on mahdollisuus, että radioliikenne menee sekaisin eri henkilöiden välillä.

Ennakkotilaukset hoidetaan sähköisen varausjärjestelmän kautta. Varauksien perusteella täytetään orderit, eli työmääräykset kullekin illalle ja niiden perusteella viedään ennakkoon tilatut juomat valmiiksi pöytiin. Jos jotkut yritykset ovat tilanneet drinkkilippuja, lähetetään ne vastaanottajalle etukäteen jo ennen saapumispäivää. Jos taas ruokailun yhteyteen on tilattu esimerkiksi viiniä, tarjoilijat tekevät kaadot seurueen pöydässä.

Muita varaus- tai peruutussääntöjä ei juuri ole, paitsi ennakkoon tilanneilta laskuttaminen, vaikka asiakas/asiakkaat eivät tulisikaan paikalle. Ruuasta laskutetaan poikkeuksetta, mutta juomatilaukset ovat tapauskohtaisia ja vaativat pelisilmää.

Myyntiä ei ohjata mihinkään tiettyyn tuotteeseen, mutta muuten myyntiä tehdään paljon pöydissä. Jos näyttäisikin siltä, että asiakkailla on kaikki hyvin, tarjoilijat kiertelevät kysymässä, onko juomia riittävästi.

6.3 Hinnoittelun hallinta

Hinnat määräytyvät siten, että tarkoitus olisi saada 70 %:n kate jokaisesta tuotteesta. Hanaoluen kate on kuitenkin usein 65 % ja väkevien viinujen kate on 80 %. Oluen hinta on ravintolapäällikön mukaan liian alhainen, mutta hintaa ei saanut nostaa. Tähän perusteena todennäköisesti syynä oli se, ettei olutta olisi myyty niin paljon, jos hinta olisi ollut kalliimpi, vaan asiakkaat olisivat poistuneet

tauoilla teltasta ja käyneet juomassa muualla halvempaa olutta. Ravintoloitsijan on siis hinnoittelussaan huomioitava mahdollisuus, että asiakas käy nauttimassa juomatuotteen muualla, jos hinta on liian korkea, eli kyse on markkinalähtöisestä hinnoittelusta (Lehtola 2015). Lisäksi edellisen vuoden kate oli 67 %, mutta ennusteen mukaan se tulee tippumaan 2 – 3 %, sillä panimoiden hinnat ovat nousseet sekä niin ikään alkoholin verokanta on noussut.

Hinnoittelussa on käytössä hinnastossa (Liite 2) näkyvät tasahinnat. Tasahinnat helpottavat laskutustilanteessa etenkin pöytiin tarjoilijoita. Heillä saattaa olla mukana useammasta pöydästä laskut ja rahat, ja kun hinnat ovat esimerkiksi 5,95 euron sijaan vaikkapa 4 euroa tai 5,50 euroa, nopeuttaa se palvelua kun vaihtorahojen palauttamista varten ei tarvitse etsiä pieniä viiden ja kymmenen sentin kolikoita. Ruokatuotteiden hinnat määräytyvät raaka-ainekustannuksien sekä Karjalan Keittiömestareiden asettaman hinnan mukaan, ja on laskettu mekin toivottujen oletusten perusteella.

Parhaaseen mahdolliseen tuottoon pyritään tekemällä kovaa ja aktiivista myyntityötä ja pitämällä kulut kurissa. Kustannuksia säästetään esimerkiksi henkilöstökulujen kannalta niin, että hiljaisena iltana osa työntekijöistä lopettaa työvuoron aikaisemmin. Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä on otettava huomioon, että jos esimerkiksi kolme henkilöä lähtee aikaisemmin, jää muulle henkilökunnalle loppuiltaan kolmen hengen työt.

7 IBBF 2014 – tapahtuman ravintolatoiminnan onnistumisen yhteenveto

7.1 Ravintolapäällikön näkemys

Imatra Big Band Festival- tapahtuman ravintolapäällikkö Tuomas Hallikkaan (2014) mukaan tulos oli noin 30 % huonompi kuin edellisenä vuonna, mihin oli syynä ravintolatoiminnan liikevaihdon aleneminen.

Todellisuudessa tuloksen heikkeneminen oli kuitenkin pienempi. Lopputulokseen vaikutti se, että panimotuotteiden toimittajaksi oli valittu Koff, jolloin tapahtuma sai markkinointitukea 10 000 euroa sekä myynnin oikaisuerät, jolloin yh-

teistyösopimuksien perusteella osa tuotoista tiliöitiin ravintolatoiminnan tuotoiksi vasta jälkikäteen, jolloin ne eivät näkyneet vielä tuloksessa.

Myyntituotot jäivät noin 30 % tavoitteesta, ja niin ikään myynnin tuntitehot laskivat, ja tähän arvioituna syynä oli ruoan myynti. Keskiostos per asiakas oli noin 23 euroa. Henkilöstökuluissa säästöä oli kuitenkin 30 %, ja palkkakuluja oli noin 30 000 euroa vähemmän edellisvuoteen verrattuna. Juuri henkilöstökuluissa säästäminen olikin jo suunnitelmissa tapahtumaa edeltäneen haastattelun aikana keskusteltaessa kulujen hallinnasta ja tätä toteutettiin työaikoja porrastamalla, jolloin hiljaisempina aikoina osa henkilökunnasta lähetettiin aikaisemmin kotiin. Kiinteät kulut pysyivät kuitenkin ennallaan, eivätkä kulut muutoin pienentyneet. Henkilöstöäkään ei olisi voinut vähentää enää yhtään enempää, jotta tehokas toiminta ei olisi kärsinyt.

Katetuottoprosentti oli toivotun 70 %:n sijaan vain 60 %. Tähän suurimpia syitä olivat alkoholituotteiden epäonnistunut alasajo sekä hankala myyntirakenne. Myyntirakenne oli sikäli hankala, että niin sanottuja satunnaisia tavallisia asiakkaita oli vähemmän, ja sen sijaan yritysasiakkaita oli enemmän, jolloin pullo tuotteita meni hanatuotteita enemmän, ja niissä taas oli alhaisempi kate. Vaikka tämä huomattiinkin, ei asiaa voinut yrittää korjata, sillä hintoja ei saanut nostaa.

Lisäksi tankkituotteissa olisi hyvitys ollut parempi; kun sisään ostohinnassa olisi ollut ero 0,20 euroa, oli hyvitys jokaisesta hanatuotteesta myydystä litrasta 0,60 euroa, kun taas pullo tuotteissa sama hyvitys oli vain 0,30 – 0,40 euroa. Epäonnistuneen alasajon takia myymättä jääneet hanatuotteet olivat suurimmaksi osaksi hukkatavaraa, sillä avattuja pakkauksia ei voinut palauttaa tapahtuman jälkeen takaisin toimittajalle, eli Koffille. Tämä aiheutti sisään ostohintaan nähden 1 800 euroa häviötä. Lisäksi väkevien viinatuotteiden myynti oli noin 7 000 – 8 000 euroa vähemmän edellisvuoteen verrattuna.

Kaiken kaikkiaan Tuomas Hallikkaan mukaan kulurakenne oli tapahtumassa raskas, ja toimintaan sisältyi paljon niin sanottuja ylimääräisiä menoja. Ravintolatoiminta oli kuitenkin kannattavaa, mikäli sitä tarkasteltaisiin erillisenä liiketoimintana.

7.2 Omat havainnot ja pohdintaa

Osallistuvaa havainnointia suoritin työskentelemällä tapahtumassa kahtena iltana tarjoilijana. Ajankohdat olivat siis 29.6. ja päätösilta 3.7.2014. Havainnoinnin ja haastatteluiden pohjalta totesin, että voin olla monessa asiassa yhtä mieltä Tuomas Hallikkaan kanssa.

Esimerkiksi palvelutoimitusprosessin hallintaa toteutettiin juuri hänen kuvailemallaan tavalla. Illan aluksi kerrattiin henkilökunnan kanssa etukäteen tilanneiden ryhmien tilaukset, ja pöydät laitettiin sen mukaisesti kuntoon, ja ennakkoon tilatut juomat pantiin valmiiksi esille. Lisäksi tehtiin asemajaot, jolloin sovittiin vastuualueista, mutta toki kaikki auttoivat toisiaan tarpeen tullen. Huomasin myös, että henkilöstön määrää ei olisi voinut vähentää enempää, niin kuin Hallikaskin yhteenvetohaastattelussa totesi, sillä illan aikana ei juuri ylimääräistä aikaa ollut kenelläkään, ja myöhäisillasta kotiinlähtöaikoja porrastettiin tarpeen tullen, eli osa henkilökunnasta lähetettiin aikaisemmin kotiin. Radiopuhelimia ei otettukaan käyttöön samalla tavalla kuin alun perin oli tarkoitus. Aluksi suunnitelmassa oli, että myös kaikilla pöytiin tarjoilijoilla olisi radiopuhelimet baarien päälliköiden lisäksi, mutta loppujen lopuksi niitä ei tilattu, sillä Hallikkaan (2014) mukaan hyöty ei olisi ollut niin suuri, että tilaaminen olisi ollut kannattavaa. Itse koin, että toiminta oli silti sujuvaa ja tulimme hyvin toimeen ilman radiopuhelinta.

Vain osa henkilökunnasta työskenteli tapahtumassa palkallisena, kun taas osa oli talkootyössä palkkakulujen alentamiseksi. Hinnoittelun hallinnan osalta kuitenkin henkilöstökuluja tulee palkatun henkilökunnan lisäksi myös talkootyöntekijöistä, sillä heillekin kustannetaan työpaidat ja ruokailut tapahtuman aikana. Erot palkatun henkilökunnan ja talkootyöntekijöiden välillä eivät oman kokemukseni mukaan kuitenkaan näkyneet työskennellessäni tapahtumassa, vaan yhteishenki oli hyvä, ja töitä tehtiin yhdessä statuksesta riippumatta.

Myös Hallikkaan (2014) mainitsema myyntirakenne oli huomattavissa niinä iltoina, kun työskentelin tapahtumassa. Suurimmaksi osaksi pöytiintarjoilualueella oli yritysasiakkaita sekä henkilöitä, jotka olivat varanneet liput jo hyvissä ajoin ennakkoon. Ennakkoon varatuista lipuista ja etukäteen tilatuista juomista sekä ruuista on kuitenkin mahdollista tarkkailla myyntiä jo etukäteen, mikä taas hel-

pottaa kapasiteetin hallintaa. On kuitenkin erilaisia asiakkaita, ja heistä osa varaa vain pöydän etukäteen, mutta tilaa juomat vasta paikan päällä, jolloin ei ole varmuutta, kuinka paljon kyseinen asiakas ostaa illan aikana juotavaa, eli tuo ravintolalle tuloa. Näiden lisäksi on vielä seisomakatsomosta paikan ostaneeet asiakkaat, jolloin esiin tulee sama tilanne; myynnin ennustaminen on hankalaa. ”Hetken mielijohteesta” lipun ostaneeita oli verrattain vähän, päätösiltana ehkä hieman enemmän, mutta ei silti niin, että ero olisi ollut valtaisa. Tähän suurimpana syynä oli melko todennäköisesti tapahtuman ajankohdalle sattunut huono sää. Sään vaikutusta festivaalitapahtuman kävijämäärään ja tätä kautta lipunmyyntiin ei voi liikaa korostaa. Kylmä ja sateinen ilma vaikuttaa todella negatiivisesti niihin henkilöihin, jotka juuri kyseisenä iltana miettivät, mitä tekemistä keksisi, sillä silloin ei liene houkutteleva vaihtoehto lähteä festivaaliteltaan värjötteleämään, vaan sisätiloissa oleminen kuulostaa silloin miellyttävämmältä. Jos ilma olisi ollut lämmin ja aurinkoinen, olisi musiikkifestivaali varmasti vetänyt enemmän satunnaisia kävijöitä pidemmänkin matkan takaa.

Lisäksi juomatuotteiden epäonnistunut alasajo oli silminnähävä, kun baareja purettiin päätösiltana sulkemisajan jälkeen. Käyttämättä jääneitä, mutta toimittajalle palautettavaksi kelpaamattomia juomatuotteita oli todella paljon. Toimittajalle palautettavaksi kelpaamattomia tuotteita olivat avatut pakkaukset, kuten esimerkiksi siideri- ja lonkerokorit ja hanoiin kytkettävät tankit. Tässä tulee esiin tilapäisen anniskeluravintolan riskit. Ympärivuotisessa toiminnassa olevassa yrityksessä ylijääneitä tuotteita voidaan myydä myöhemminkin, kun taas ravintola, joka toimii vain tietyn tapahtuman ajan, ei oikein voi käyttää ylimääräisiä juomia mihinkään. Tällöin olisi ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota jo tapahtuman aikana tuotteiden menekkiin takaisin palauttamisen kannalta ja avata pakkauksia vain vähän etukäteen, jotta hukkaa ei tulisi.

Myös varaus- ja peruutussääntöihin olisi syytä kiinnittää huomiota, sillä tämän osa-alueen toteutus jäi hieman epäselväksi. Jos selviä varaus- ja peruutussääntöjä ei ole, sisältyy siihen tiettyjä riskejä. Jos esimerkiksi lipun ostamisen yhteydessä on tehty pöytävaraus ja mahdollisesti tilattu juomia ennakoon, mutta asiakas ei ilmaannukaan paikalle, on epävarmaa, saadaanko pöytään illan ai-

kana muita asiakkaita istumaan ja ostamaan juomia. Ilman selkeitä peruutus- sääntöjä ravintolalta voi jäädä paljon tuloja saamatta tällaisissa tapauksissa.

7.3 Tapahtuman jatko

Imatra Big Band Festival- musiikkitapahtumaa ei enää järjestetä ainakaan Imatra Big Band Festival Ry:n toimesta, sillä Imatra Big Band Festival ry ilmoitti syyskuussa 2014 hakeutuvansa konkurssiin (IBBF konkurssiin – Osuuskunta pyrkii pelastamaan festivaalin 2014). Tähän suurena syynä järjestäjät pitivät 30 prosentin pudotusta lipunmyynnissä. Lisäksi tapahtumaa järjestäneellä yhdistyksellä on ollut taloudellisia ongelmia niin paljon, että yhdistyksen puheenjohtaja totesi, ettei tapahtuma pysty toimimaan entisessä mittakaavassa nykyisellä tulorahoituksella. (Ojala 2014.)

Suunnitteilla oli, että festivaalin osuuskunta järjestää musiikkitapahtuman hie- man pienemmällä mittakaavalla Imatran Valtionhotellin vieressä. Festivaali oli tarkoitus järjestää viiden päivän mittaisena ja Valtionhotellin päätyyn olisi nous- sut telta ja anniskelupaikkoja yleisölle. Tapahtuman yhteistyökumppanina olisi toiminut Valtionhotellin toimintaa pyörittävä Restel Oy. (BB – Festivaalit Valtion- hotellin kylkeen 2014.)

Loppujen lopuksi tämäkään ei toteutunut. Big Band- kurssi järjestetään kuitenkin Imatralla edelleen kesällä 2015, jonka yhteydessä järjestetään nelipäiväinen Big Band- musiikkitapahtuma, jolloin Imatra Big Band Ry tuottaa konsertteja neljän päivän ajalle kaikkiaan kymmenen. Konserteissa esiintyy muun muassa Big Band- kesäkurssin opettajia, ja lisäksi olisi tarkoitus saada ulkomaisia solis- teja esiintymään. Ilmaiskonsertit ovat Koskenpartaalla sijaitsevalla ulkoilmala- valla. (Kivimäki 2015.)

8 Yhteenveto

Opinnäytetyön keskeisenä tarkoituksena, eli tutkimusongelmana oli vastata ky- symyksiin, miten tuottojohtamista toteutetaan Imatra Big Band Festival- ravinto- latoiminnassa, mikä on mennyt hyvin ja mitä voisi kehittää.

Tavoitteena oli tarkastella tuottojohtamisen menestyksellistä toteuttamista sekä tuottaa tietoa ja hyviä käytäntöjä, joita voisi hyödyntää Imatra Big Band Festivaalin ravintolatoiminnassa. Tavoite täyttyi osittain, sillä tutkimusongelmaan saatiin vastauksia haastattelujen ja omien havaintojen avulla, jolloin oli mahdollista saada tietoa, miten tuottojohtamisen keinoja toteutetaan tapahtuman ravintolatoiminnassa.

Kun toisena tutkimusongelmana oli selvittää, mikä oli tapahtuman ravintolatoiminnassa mennyt hyvin, voidaan todeta, että varsinainen palveluntoimitus, eli ruokatuote ja sen esillelaitto sekä henkilöstön toiminta tapahtuman ravintolassa iltojen aikana oli se osa-alue, jossa oli vähiten huomautettavaa. Tavoite hyvien käytäntöjen tuottamisesta ei kuitenkaan täytynyt toivotulla tavalla. Ei voi sanoa, että tuottojohtamisen toteuttamisen menetelmissä tapahtuman ravintolatoiminnassa olisi ollut niin hyviä käytäntöjä, joita ehdottomasti voisi suositella käytettävän jatkossakin.

Tuottojohtamisen näkökulmasta tärkeimpiä kehitettäviä seikkoja olisi juomatuotteiden epäonnistuneen alasajon ehkäiseminen jo tapahtuman aikana kiinnittämällä huomiota pakkauksien avaamiseen menekin mukaan. Tällöin myymättä jääneitä juomatuotteita voisi palauttaa toimittajalle, eikä hukkaa tulisi niin paljon. Toinen huomioitava seikka olisi varaus- ja peruutussääntöjen kehittäminen. Lisäksi tärkeänä osatekijänä tapahtuman onnistumisen kannalta on mainittava sää, vaikka siihen ei kukaan ennakkoon voikaan vaikuttaa.

Vaikka Imatra Big Band Festivaalia ei vuonna 2015 enää järjestetäkään, toimii tapahtuman ravintolapäällikkö Tuomas Hallikas tuottajana Imatralla kesäkuussa 2015 järjestettävässä Imatra Music Go 90's- musiikkitapahtumassa (Horttanainen 2015). Opinnäytetyöraporttia voisi siis hyödyntää myös uuden tapahtuman toteutuksessa tarkkailemalla erityisesti kehittämistä vaativia osa-alueita, joita Imatra Big Band Festival- tapahtuman ravintolatoiminnassa ilmeni.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan on ollut mielenkiintoinen ja antoisa. Mielestäni tavoitteet toteutuivat sikäli hyvin, että kirjallista aineistoa tuottojohtamisesta ravintolatoiminnassa on vielä vähän, joten opinnäytetyöraportti voi tuottaa tietoa ja hyviä käytäntöjä yleisellä tasolla. Lisäksi opinnäytetyöstä voi myös

olla hyötyä tapahtumia järjestettäessä ja mietittäessä varsinkin tilapäistä anniskeluravintolatoimintaa ja siihen liittyviä haasteita ja riskejä.

Mielestäni myös haastatteluosuudet olivat onnistuneita, sillä asioista puhuttiin niiden oikeilla nimillä ja myös epäonnistuneet asiat käsiteltiin suoraan. Ainoastaan jäi harmittamaan, etten ymmärtänyt nauhoittaa haastatteluja, sillä siitä olisi ollut paljon apua kirjoitettaessa lopullista raporttia näinkin paljon jälkikäteen.

Osallistuva havainnointi työskentelemällä tapahtumassa osoittautui sikäli hankalaksi, että iltojen aikana sai oikeasti tehdä töitä, joten ei ollut mahdollista vain seurata tapahtumia sivusta. Olisin ehkä halunnut saada tuottojohtamisen kannalta enemmän irti niistä illoista kun työskentelin tapahtumassa, että olisin tehnyt vielä enemmän merkittäviä havaintoja, mutta pääosin olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen.

Lähteet

Aunola, E. 2014. Kapasiteetin hallinta vaatii rohkeutta. Vitriini 5, 38-39.

BB-festivaalit Valtionhotellin kylkeen

<http://www.esaimaa.fi/Online/2014/09/29/BB-festivaalit%20Valtionhotellin%20kylkeen/2014517975132/4> Luettu 27.4.2015

Big Band Camp 2015 <http://www.bigbandcamp.imatrabigband.fi/> Luettu 12.5.2015

Forgacs, G. 2010. Revenue Management – Tuottojen johtaminen hotellielinkeinossa. Helsinki: HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulun julkaisu.

Hallikas, T. 2014. Ravintolapäällikkö. IBBF. Imatra. Haastattelut 5.6.2014 ja 29.7.2014

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hokkanen, H. 2012. Imatra Big Band Festival – Feel the Famous Imatra Spirit, IBBF 30 vuotta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Horttanainen, T. 2015. Imatra Music Go 90's- tapahtumalla on kuusinumeroinen budjetti. <http://www.lappeenrannanuutiset.fi/artikkeli/277911-imatra-music-go-90s-tapahtumalla-on-kuusinumeroinen-budjetti> Luettu 21.5.2015

IBBF konkurssiin – Osuuskunta pyrkii pelastamaan festivaalin

<http://www.esaimaa.fi/Online/2014/09/23/IBBF%20konkurssiin%20-%20osuuskunta%20pyrkii%20pelastamaan%20festivaalin/2014517949806/4> Luettu 27.4.2015

Imatra Big Band Festival 2014. <https://fi-fi.facebook.com/imatrabigband> Luettu 12.5.2015

Iso-Aho, J. 2011. Kulttuuri kutsuu. Vapaaehtoiset tapahtumien voimavarana ja hengenluojina. Tuottaja 2020 – Osaraportti 6

http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/6_Kulttuuri_kutsuu_iso-aho_KEVYT2.pdf Luettu 14.5.2015

Kivimäki, P. 2015. Big band- konsertit ja –kesäkurssi jatkavat ensi kesänä Imatralla http://yle.fi/uutiset/big_band_konsertit_ja_kesakurssi_jatkavat_ensi_kesana_imatralla/7738239 Luettu 14.5.2015

Lehtola, I. 2014. Revenue Management, Tuottojohtaminen ravintolassa. Saimaan ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-ala. Luentomateriaali.

Lehtola, I. 2015. Varapuheenjohtaja. Imatra Big Band Festival Ry. Imatra. Haastattelu 8.5.2015

Lehtola, I. 2005. Imatra Big Band Festivaalien sidosryhmäytyvyisyys. Tutkimus 2005.

Ojala, H. 2014. Vuoden jutut: Big Band festivaalin kaikki laskut maksamatta <http://www.esaimaa.fi/Online/2014/12/26/Vuoden%20jutut%3A%20Big%20band%20festivaalin%20%20kaikki%20laskut%20maksamatta/20145051/4> Luettu 27.4.2015

Ruokatori täyttää BB – vatsat 2014. <http://www.uutisvuoksi.fi/Online/2014/04/15/Ruokatori%20t%C3%A4ytt%C3%A4%20BB-vatsat/2014517249022/16> Luettu 21.5.2015

Suomen sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. 2014. Alkoholiasiat ravintolassa – ohje. http://www.valvira.fi/files/ohjeet/Alkoholiasiat_ravintolassa.pdf Luettu 12.5.2015

Väntänen, S. & Rehnström, T. 2012. Kulttuuria Vapaaehtoistyönä!. Humanistisen Ammattikorkeakoulun julkaisu. http://www.academia.edu/6971690/Kulttuuria_vapaaehtoisty%C3%B6n%C3%A4 Luettu 20.5.2015

HINNASTO

HANATUOTTEET

0,4 L III Olut <i>Karlu III</i>	6,00 €
0,4 L Lonkero <i>lonkero 5,5%</i>	6,50 €

OLUET

0,33 l III Olut <i>plö Karlu</i>	5,50 €
0,33 l IV Olut <i>plö Karlu</i>	6,00 €
0,5 l Budejovicky Budvar <i>plö</i>	6,50 €
0,33 l Nikolai (0 %) <i>tlk</i>	4,00 €

LONKEROT

0,33 l Lonkero <i>plö 5,5%</i>	6,50 €
0,33 l Karpalolonkero <i>plö 5,5% + Hana</i>	6,50 €

SIIDERIT

0,33 l Mansikka light <i>plö 6P</i>	6,00 €
0,33 l Omena kuiva <i>plö 6P</i>	6,00 €
0,33 l Päärynä <i>plö 6P</i>	6,00 €

PUNAVIINIT

12 cl Hardys Bin Cabarnet Sauvignon	6,00 €
12 cl Chateau Grand Moulinet	10,00 €
Hardys Cabarnet Sauvignon 0,70l	30,00 €
Chateau Grand Moulinet 0,70l	59,00 €

VALKOVIINIT

12 cl Hardys Bin Chardonnay	6,00 €
12 cl Hunawihl Riesling Gr.Cru Rosacker	10,00 €
Hardys Bin Chardonnay 0,70 l	30,00 €
Hunawihl Riesling Rosacker 0,70l	59,00 €

KUOHUVIINIT

20 cl Fresita	10,00 €
20 cl Pere Ventura	10,00 €
0,75 l Fresita	30,00 €
0,75 l Pere Ventura	30,00 €

SHAMPPANJA

0,75 l Pommery Brut Royal	120,00 €
---------------------------	----------

VIINAT

4 cl Koskenkorva Viina	5,50 €
4 cl Jaloviina	6,00 €
4 cl Arctic Distilled Gin	6,50 €
4 cl Finlandia Vodka	6,50 €
4 cl Bacardi Superior	7,00 €

KONJAKIT

4 cl Otard V.S. Cognac	8,00 €
4 cl Otard X.O. Cognac	19,50 €

VISKIT

4 cl Jameson	6,50 €
4 cl Glenfiddich 12 single malt	10,00 €

LIKÖÖRIT

4 cl Carolans Irish Cream	6,00 €
---------------------------	--------

SHOTIT

4 cl Fireball	5,00 €
4 cl Royal Salmiakki snapsi	5,00 €
4 cl Jägermeister	6,00 €
4 cl Fish Shot	6,00 €

ALKOHOLITTOMAT

0,5 l Lähdevesi	3,00 €
0,5 l Vichy Bonaqua	3,50 €
0,5 l Fanta	3,50 €
0,5 l Coca-Cola	3,50 €
0,5 l Coca-Cola zero	3,50 €
0,4 l Battery	5,00 €

Haastattelukysymyksiä 5.6.2014, Tuottojohtaminen IBBF- ravintolatoiminnassa:

Kapasiteetin hallinta

1. Miten kapasiteettia hallitaan?
2. Miten ennustatte kysynnän määrää? → Kuinka paljon hyödynnetään ennakointia esimerkiksi edellisen vuoden perusteella?
3. Miten toimitte varausten kanssa ja hallitsette niitä?
4. Pyritäänkö vaikuttamaan asiakaskiertoon? Ohjaatteko asiakkaat pöytiin vai saako asiakas itse valita pöydän?
5. Keille myydään etukäteen? (Pelkästään yritykset vai myös yksityiset?)

Palvelutoimitusprosessin hallinta

6. Minkälainen on palvelutoimitusprosessi IBBF- ravintolatoiminnassa? → (Henkilökunnan toiminta, tehtävien jako jne.)
7. Miten ennakkotilaukset hoidetaan? (Valmistaminen, esille laittaminen tai muut valmistelut)
8. Onko pöydän varaussääntöjä tai peruutussääntöjä, entä onko asiakkaalla korvausvelvollisuus jos ei tulekaan paikalle? Jos on niin, minkälaisia sääntöjä?
9. Millä keinoilla ohjaatte myyntiä vai ohjataanko ollenkaan? (Paikan päällä)

Liite 3

2(2)

Hinnoitteluhallinta

10. Minkälainen hintarakenne ravintolatoiminnassa on? → Miten hinnat määräytyvät ruoka- ja juomatuotteille?
11. Onko korkeamman ja alhaisemman katteen tuotteita?
12. Miten pyritään parhaaseen mahdolliseen tuottoon?