

Kannattavuuden kehittäminen

Case: Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua Oy

Jari Savolainen
Jari Tikkanen

Opinnäytetyö

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Jari Savolainen ja Jari Tikkanen			
Työn nimi Kannattavuuden kehittäminen. Case: Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua Oy			
Päiväys	10.05.2012	Sivumäärä/Liitteet	43
Ohjaaja(t) Liiketalouden lehtori, YM Kai Selander			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua/Pekka Kinnunen			
Tiivistelmä			
<p>Tutkimuksen kohteena oli varkautelainen Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua Oy, joka tarjoaa lounasta, annoksia ruokalistalta, tilausravintolapalveluita sekä vuokraa kokous ja saunatiloja erilaisiin tapahtumiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lähteä luomaan hyviä käytänteitä palveluyrityksen kannattavuuden kehittämiseen. Opinnäytetyössä tarkasteltiin kriittisesti Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun liiketoiminnan nykytilaa. Kriittinen tarkastelu perustui kolmen kuukauden tuloslaskelmiin, sekä keskusteluihin ravintolan pääkokin ja yrittäjän kanssa. Tässä opinnäytetyössä ei esitetty todellisia lukuja; luvut on muutettu toimeksiantajan pyynnöstä alkuperäisestä yrityksen kirjanpidosta.</p> <p>Teoreettinen pohja rakentui kannattavuuden, hinnoittelun, markkinoinnin ja logistiikan osaamisen määrittelyihin. Lisäksi opinnäytetyölle antoi tukea aikaisemmin yritykselle tehty asiakastytyväisyystutkimus. Logistiikan osalta keskityttiin lähinnä hankintatoimen ja ABC-analyysin teoreettisiin käsitteisiin. Jokaisen teoria kappaleen jälkeen tarkasteltiin tilannetta Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön aikana selvisi, kuinka tärkeää on tehdä liiketoimintasuunnitelma, jonka mukaan suunnitellaan hinnoittelu, markkinointi sekä varastoseuranta ja hankintatoimi. Oli myös pääteltävissä, että pienilläkin muutoksilla voidaan vaikuttaa ravintolan kokonaiskannattavuuteen. Tämän opinnäytetyön teorioiden ja esimerkkien käyttöönotolla voidaan parantaa huomattavasti liiketoiminnan kannattavuutta.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellyt asiat on helposti siirrettävissä sekä muihin ravintola-alan yrityksiin että muiden alojen yrityksiin joko kokonaisuutena tai yksittäisinä teorioina.</p>			
Avainsanat Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua, kannattavuus, hinnoittelu, markkinointi, logistiikka, ABC-analyysi, hankintatoimi, tapaustutkimus			

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality and Restaurant Management			
Author(s) Jari Savolainen and Jari Tikkanen			
Title of Thesis Improving restaurant profitability. Case: Cafe-Restaurant Kaks Ruusua			
Date	10.05.2012	Pages/Appendices	43
Supervisor(s) Lecturer, Master of Science (Econ.), Kai Selander			
Client Organisation /Partners Cafe-Restaurant Kaks Ruusua/Pekka Kinnunen			
<p>Abstract</p> <p>The subject of this study is a cafe restaurant called Cafe-Restaurant Kaks Ruusua in Varkaus. It serves lunch, à la carte portions, operates as an ordering restaurant and hires conference- and sauna facilities to varying occasions. The aim of this study was to create good practices to develop profitability of restaurant business. The current state of business in Cafe-Restaurant Kaks Ruusua is critically reviewed in this thesis. The critical review is based on three-month profit and loss statements, as well as on discussions with the restaurants head chef and entrepreneur. In this thesis none of the actual figures are presented. Figures are changed from the original account as requested by Client Organisation.</p> <p>The theoretical basis in this thesis is based on definitions of profitability, pricing, marketing and logistics. In addition, the thesis is supported by past survey of customer satisfaction. In the section dealing with logistics the main focus is on theoretical concepts of procurement and the ABC-analysis. After each theoretical chapter the situation is considered from the perspective of Cafe-Restaurant Kaks Ruusua.</p> <p>During this study it became clear how important it is to make a business plan, including planned pricing, marketing, inventory tracking and procurement activities. It was also concluded that even small changes can affect the overall profitability of the restaurant. The examples and theories of this thesis can significantly improve the performance of restaurant business.</p> <p>The issues discussed in this thesis can be easily applied to other hospitality establishments and other sectors of business, either as a whole or as individual theories.</p>			
<p>Keywords Cafe-Restaurant Kaks Ruusua, profitability, pricing, marketing, logistics, ABC-analysis</p>			
procurement action, case study			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	TAPAUSTUTKIMUS CASE KAHVILA-RAVINTOLA KAKS RUUSUA.....	7
	2.1 Asiakastyytyväisyystutkimus	8
	2.2 Lähtötilanne	8
3	KANNATTAVUUS	9
	3.1 Tuotot	9
	3.2 Kustannukset	10
	3.3 Pääomarakenteen merkitys kannattavuuteen	11
	3.4 Kannattavuutta heikentäviä tekijöitä.....	11
	3.5 Kannattavuuden tunnusluvut	15
	3.6 Kannattavuuteen vaikuttavat tulostekijät	16
	3.7 Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun kannattavuus.....	17
4	HINNOITTELU	20
	4.1 Hinnoittelun perusteet.....	21
	4.2 Hinnoittelu prosessina.....	21
	4.3 Hinnoittelutekniikat.....	22
	4.4 Ravintolan ruokien ja juomien hinnoittelu	23
	4.5 Budjetointi	24
	4.6 Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun hinnoittelu	25
5	MARKKINOINTI	28
	5.1 Markkinoinnin muodot.....	29
	5.2 Asiakkuuksien ryhmittely	30
	5.3 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	31
	5.4 Markkinointi Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua.....	33
6	LOGISTIIKKA.....	35
	6.1 Hankintatoimi.....	35
	6.2 ABC-analyysi	38
	6.3 Varaston ABC-analyysi	40
	6.4 Logistiikka Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua	40
7	POHDINTA	42
	LÄHTEET	44

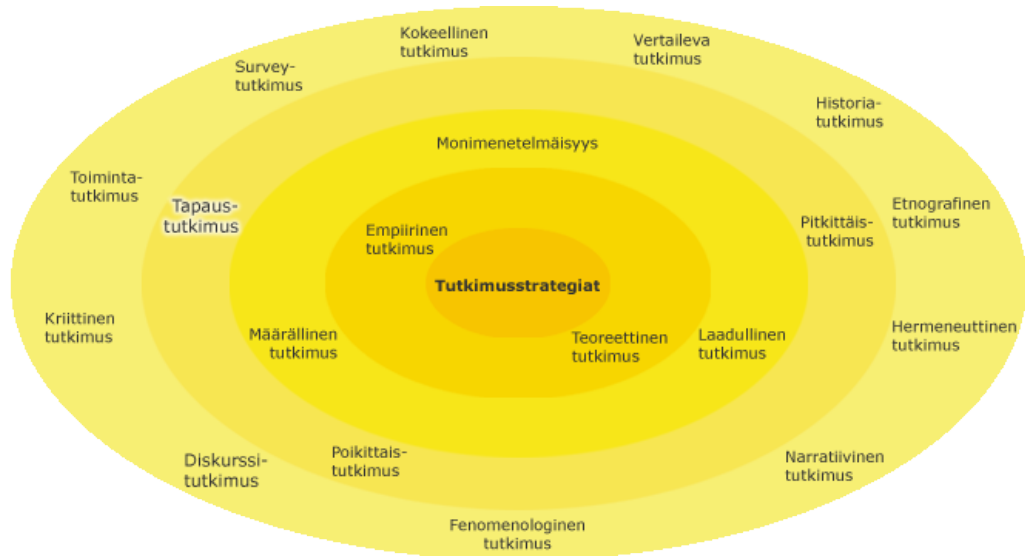
JOHDANTO

Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimii varkautelainen Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua Oy. Yhdessä omistajan Pekka Kinnusen sekä opinnäytetyötämme ohjaavan opettajan lehtori Kai Selanderin kanssa pohdimme ravintolan käytänteitä kannattavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseksi. Me alan ammattilaisina olemme kiinnostuneita liiketoiminnan kannattavuudesta, sekä tekijöistä, joista kannattavuus muodostuu. Toteutamme opinnäytetyömme tapaustutkimuksena, koska se soveltuu kyseiseen tilanteeseen parhaiten. Tapaustutkimuksen avulla saadaan tarkkaa tietoa yrityksen toiminnasta ja tämän hetkisestä tilanteesta. Tapaustutkimus teoriana kuvailaan tarkemmin myöhemmin.

Opinnäytetyössä käsittelemme yrityksen kustannustehokkuutta kannattavuuden, hinnoittelun ja markkinoinnin sekä logistiikasta hankintatoimen ja ABC-analyysin avulla. Käytämme opinnäytetyössämme tarpeellisia käytänteitä kustannustehokkaaseen ja kannattavaan liiketoimintaan. Jokaisen käytänteen tai teorian jälkeen olevissa kappaleissa käsittelemme tilannetta toimeksiantajamme ravintolassa. Menetelmät ja hyvät käytänteet on helposti siirrettävissä, joko yksittäisinä tai kokonaisuutena myös muihin saman alan yrityksiin.

1 TAPAUSTUTKIMUS CASE KAHVILA-RAVINTOLA KAKS RUUSUA

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka tarkoitus on selvittää yksityiskohdaisesti tiettyä yksittäistä tai muutamaa asiaa tai ilmiötä. (Jyväskylän yliopisto 2012, verkko-dokumentti). Kuvassa 1. nähdään kuinka tapaustutkimus sijoittuu eri tutkimusstrategioiden kartassa.



KUVA 1. Tutkimusstrategiat kartta (Jyväskylän yliopisto 2012, verkko-dokumentti.)

Tapaustutkimuksessa tutkittava kohde on yleensä rajattu kokonaisuus ja vaihteleva tapauksesta riippuen. Tapaustutkimuksella pyritään luomaan kyseessä olevasta tapauksesta tarkkaa ja määrätietoista informaatiota. Tapaustutkimuksella ei luoda vastaavanlaista yleistettävää informaatiota kuten mielipidetutkimuksella, vaan tarkoitus on ymmärtää mahdollisimman tarkoin yksittäisiä tapauksia. Tapaustutkimuksella voidaan luoda tietoa prosesseista ja alaan liittyvistä hyvistä käytänneistä, että niillä voidaan osoittaa olevan merkitystä myös laajemmalti kuin pelkästään yksittäiseen tapaukseen tai ilmiöön. Tapaustutkimukset ovat monella eri tavoin toteutettavia analyysijä ja luonteeltaan hyvin väljiä tutkimuksia. (Jyväskylän yliopisto 2012, verkko-dokumentti).

Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua sijaitsee Ahlströmin kadulla Varkaudessa historiallisessa suojelukohteena olevassa rakennuksessa. Samoissa tiloissa 1900-luvun alussa toimi Ahlströmin Kansankeittiö. Tiloihin rakennettiin ensin toimistotiloja erilaisiin yritysten tarpeisiin, mutta vuonna 2007 tuli idea perustaa tiloihin myös Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua perinteistä kansankeittiötä kunnioittaen. Ravintolatoiminta

aloitettiin joulukuussa 2007. Yrittäjänä ravintolassa ja kiinteistössä toimii Pekka Kinnunen. (Kaks Ruusua 2012, verkko-dokumentti.)

Liikeideana ravintolalla on tarjota hyvää ruokaa ja palvelua lähes satavuotiaassa miljöössä, Leijonapäpuiston upeassa ympäristössä. Ravintolassa on A-oikeudet. Ruokasalissa on 205 asiakaspaikkaa sekä siihen on liitettävissä 50-paikkainen Ruukki-kabinetti. Rakennus on suojelukohde ulkoa sekä sisältä pylväikön ja funkiskaaren osalta. Kiinteitä seiniä sisälle ei saa rakentaa. Ravintolan sali on korkeudeltaan 4,25 metriä. Sisustus kunnioittaa rakennuksen vanhoja perinteitä. Tiloissa tarjoillaan lounasta sekä iltaisin ruoka-annoksia listalta sekä kahvilatuotteita. Ravintolassa on mahdollista järjestää myös yksityistilaisuuksia. Kabinetti ja saunaosasta ovat loistavia kokousten järjestämispaikkoja. (Kaks Ruusua 2012, verkko-dokumentti.)

1.1 Asiakastyytyväisyystutkimus

Yritykseen on vuonna 2011 tehty asiakastyytyväisyyskysely lounasasiakkaille osana Tilastollinen analyysi–opintojaksoa. Tutkimuksen ovat tehneet viisi Savonia Ammattikorkeakoulun Liiketalouden -koulutusohjelman Varkauden yksikön opiskelijaa. (Miettinen & Holopainen & Soininen & Ahonen & Huupponen 2011,4).

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä palvelun laatuun, miljööseen, ruokaan ja hintaan. Tärkeimpinä kehittämisen kohteina nähtiin asiakastyytyväisyyden kannalta mahdolliset teemapäivät esimerkiksi Italia-, Välimeri-, Espanja- ja Venäjä-vaikutteiset ruoat. Kasvisvaihtoehto ja toivottiin lisää sekä informaation jakamista ravintolan kotisivujen kautta. (Miettinen & Holopainen & Soininen & Ahonen & Huupponen 2011, 37–38).

1.2 Lähtötilanne

Aloittaessamme vuoden 2011 alussa opinnäytetyön rakenteen suunnittelemisen, nousi kehitettäväksi asioiksi ensin markkinointi. Keskustelimme ravintolan ongelmista Pekka Kinnusen kanssa, esille nousi myös kannattavuus lounaan hinnan, syntyneen biojätteen ja hävikin muodossa. Lisäksi keskustelimme varaston arvosta ja sen kiertonopeudesta. Myöhemmin keskustelimme myös kiinteistä kuluista, henkilöstökustannuksista ja ravintolan aukioloajoista.

2 KANNATTAVUUS

Jotta yritys voisi toimia kannattavasti, on yritystoiminnasta saatavat tuotot oltava suurempia kuin yritystoimintaan kohdistuvat kulut. Tämä on yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta välttämätöntä. Yrityksen on pitkällä aikavälillä tuotettava voittoa. (Selander & Valli 2007, 36.) Kotron (2007) mukaan, terve talous on edellytys kasvavalle ja menestyväälle yritykselle. Myyntituottojen ja myynnistä aiheutuvien kulujen suhde on perusta kannattavalle toiminnalle. Mikäli myyntituotot jäävät pienemmäksi kuin liiketoiminnan kulut, tekee yritys tappiota. (Kotro 2007, 14.) On kiinnitettävä huomiota, minkälaisilla kustannuksilla ja investoinneilla tulos saadaan aikaan (Alhola & Lauslahti 2009, 50).

Tilikauden päättyessä yrityksen kokonaiskannattavuus on tarkistettavissa tilinpäätöstiedoista. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että yksittäisten tapahtumien tai tuotteiden hinnoittelu olisi onnistunut kannattavuuden kannalta. Kannattavuutta tarkasteltaessa olisikin hyvä olla tilinpäätöstietojen lisäksi käytettävissä myös sisäisen laskentatoimen tarjoamia lukuja. Kannattavuutta voidaan tarkastella absoluuttisina lukuina tai suhteutettuna liikevaihtoon tai muihin tuloslaskelman eriin. Tärkeimpiä näistä eristä kannattavuutta laskiessa ovat myyntikate-, palkkakate- ja käyttökateprosentit. (Selander & Valli 2007, 36.)

Kuten Selander & Valli (2007) kirjassaan korostavat ”tehokkuus ja kannattavuus eivät ole sama asia”. Jos esimerkiksi kokki tilaa esivalmistettuja raaka-aineita keittiöön ja käyttää näin ollen vähemmän valmistukseen aikaa, voi se olla kannattavampaa kuin tehdä esivalmistelut itse. Kyse on siitä kuinka resursseja valmistukseen käytetään ja kumpi tapa on yritykselle kannattavampaa. Tätä voidaan mitata erilaisilla tunnusluvuilla. (Selander & Valli 2007, 36–37.)

Kun ajatellaan yrityksen kokonaiskannattavuutta, yksittäisellä kustannustiedolla ei ole suurta merkitystä. Kun tätä kustannustietoa verrataan suhteessa johonkin muuhun tietoon, kuten toiset kustannukset, tuotot, ajanjaksoon tai laskentakohteeseen, se saa merkityksen. Kun halutaan hyödyllistä tietoa liiketoiminnan kehittämisen kannalta, kannattaa kohdentaa laskelmat tarkoin rajattuihin kysymyksiin ja suunnata ne tulevaisuuteen. (Pellinen 2006, 163.)

2.1 Tuotot

Yrityksen asiakkaille myymistä tavaroista ja palveluista saatuja tuloja kutsutaan tuotoiksi. Tuottoja voidaan tarkastella tietyllä ajanjaksolla kulloisenkin tarpeen mukaan.

Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea määrittää, millaisia tuotteita tai palveluita se asiakkailleen tarjoaa. Tuotto voidaan ilmaista myös seuraavalla kaavalla:

$$\text{tuotto} = \text{yksikköhinta} \times \text{myyntimäärä}$$

(1)

(Selander & Valli 2007, 38.)

Ravintolan myyntituottoja seurataan ATK-pohjaisilla kassajärjestelmillä, joista saadaan raportit kirjanpitoa varten. Kirjanpidossa tuottoja yleensä kutsutaan liikevaihdoksi. Liiketoiminnan laskelmissa voidaan käyttää tuotoista myös nimitystä veroton myynti. Tällöin tuotoista on vähennetty arvonlisävero. Verolliset myyntituotot voidaan jakaa yrityksen varsinaisiin tuottoihin, sekä liiketoiminnan ulkopuolelta yritykselle tuleviin tuottoihin. Tällaisia muita tuottoja voivat olla esimerkiksi catering-palvelut tai tilojen vuokraus, sekä yrityksen sijoituksilla tekemät rahoitustuotot. (Selander & Valli 2007, 38–39; Kotro 2007, 19.) Lisäksi yrityksen liiketoiminnan muina tuottoina voidaan pitää myös yrityksen omaisuuden myynnistä saatuja myyntivoittoja ja vakuutuskorvauksia. Nämä tuotot on pidettävä erillään kirjanpidossa ja niitä ei huomioida kannattavuuslaskelmissa. (Selander & Valli 2007, 55.)

2.2 Kustannukset

Yrityksen kustannuksia voidaan jaotella kustannuskäsitepareihin. Näitä pareja ovat muuttuvat ja kiinteät kustannukset, välittömät ja välilliset kustannukset sekä erillis- ja yhteiskustannukset. Muuttuvat ja kiinteät kustannukset riippuvat toiminnan volyyymistä, siten että muuttuvat kustannukset ovat sitä suuremmat mitä enemmän myydään toisin kuin kiinteät kustannukset, jotka eivät ole sidonnaisia myynnin määrään. (Alhola & Lauslahti 2009, 54–55.)

Välittömät kustannukset sen sijaan ovat kustannuksia, jotka voidaan suoraan kohdentaa esimerkiksi tuotteelle kuten raaka-aineet ja palkat. Välittömät kustannukset ovat usein lähinnä muuttuvia kustannuksia. Välilliset kustannukset ovat kustannuksia joiden kohdentaminen laskentakohteille on hankalaa. Välilliset kustannukset voivat olla joko muuttuvia tai kiinteitä. (Alhola & Lauslahti 2009, 63–64.) Välilliset kustannukset voivat olla esimerkiksi käyttötarvikkeita tai palkkoja, jotka eivät suoraan kohdistu tuotteiden valmistukseen, kun taas välittömät ovat esimerkiksi raaka-aineita tai palkkoja, joiden kustannukset syntyvät suoraan tuotteiden valmistuksesta. (Selander & Valli 2007, 41; Kotro 2007, 24.)

Erilliskustannukset voidaan kohdistaa suoraan esimerkiksi ravintolan keittiön palkkakustannuksiin. Kun taas yhteiskustannukset voidaan sanoa olevan koko toimintaa koskevia kustannuksia, kuten energia, vuokra ja vesimaksut. (Selander & Valli 2007, 41.) Jos keittiötoimintoja supistetaan, se pienentää erilliskustannuksia, kun taas yhteiskustannukset säilyvät ennallaan.

Ravintolatoimintojen merkittävimmät kustannukset syntyvät tuotteista johtuvista muuttuvista kustannuksista. Kun suunnitellaan ravintolan kannattavuutta, on tuotekohtainen kate yksi tärkeimmistä tarkasteltavista luvuista. Myös osa kiinteistä kustannuksista on luonteeltaan puolikiinteitä ja näin ollen riippuvat myydyistä määristä. Tuotesuunnittelu onkin yksi tärkeimmistä kannattavuutta parantavista toimenpiteistä. Tulee löytää kannattava yhdistelmä raaka-ainekustannusten ja tuotantokustannusten välillä. (Selander & Valli 2007, 107.)

2.3 Pääomarakenteen merkitys kannattavuuteen

Yrityksen kannattavuutta voidaan arvioida myös vertaamalla liiketoiminnasta saatuja tuloja ulkopuoliseen rahoitukseen. Yrityksen maksuvalmius pitää olla sellainen, että yritys pystyy maksamaan erääntyvät maksut vähintään seuraavan kuukauden ajan. Rahoitussuunnitelmassa on otettava huomioon tuloslaskelmasta nähtävien jokapäiväisten kustannusten lisäksi muu rahoitus tarve, kuten investoinnit ja lainanlyhennykset. (Kotro 2007, 14–15.)

Vakavaraisessa yrityksessä lainan ja oman pääoman suhde on oltava tasapainossa keskenään. Mitä enemmän rahoituksesta on omaa pääomaa, sitä paremmin yritys kestää suhdannevaihteluja. Ulkopuolinen rahoitus mahdollistaa yritykselle nopeamman kasvun niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina. (Kotro 2007, 16.) Myös Alhola & Lauslahti (2009, 51) toteavat, että ”tarvitaan tietoa pääomista ja niiden muodostumisesta sekä siitä, miten tämä tieto saadaan. Kannattavuutta ei voida määritellä yksiselitteisesti, mutta yleensä sillä tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyn ajanjakson aikana”.

2.4 Kannattavuutta heikentäviä tekijöitä

Kuten Harris & Mongiello (2006) kirjassaan asian kertovat, että pienet yksityiskohdat ovat tärkeitä, kun halutaan perustaa menestyvä ja kannattava yritys. Tärkeintä on ammattitaitoinen yritysjohto sekä henkilökunta, mutta tämäkään ei vielä takaa taloudellista menestystä. Kun yritys pystyy seuraamaan kannattavuutta, tuottavuutta ja

laatua prosessiajattelumallein, syntyy kannattava liiketoiminta. Prosessiajattelun ei pidä kuitenkaan antaa tukahduttaa luovuutta. Seuraavassa on esitelty muutamia ongelmia ja niiden ratkaisuja. (Harris & Mongiello 2006, 41–42.)

Huono suunnittelu ja epäselvä liikeidea

Jotta voitaisiin luoda ilmapiiri, joka mahdollistaa menestyksen, tarvitaan tehokas ja avoin viestintä. Organisaation täytyy tietää tavoitteet ja tavat, joilla tavoitteisiin päästään. Valitettavan usein, varsinkin pienissä alan yrityksissä tämä ei toteudu. Yrityksen johto ei selkeästi kerro yrityksen tavoitteita organisaatiolle, vaan pitää ne salassa, samalla luoden hankalan tilanteen työntekijöille: tulosta pitäisi tehdä, mutta miten? Avoin keskustelu ja johtaminen ovatkin tärkeitä tekijöitä luomaan hyvä ilmapiiri. Huono joukkuehenki johtaa huonoon asiakaspalveluun ja valitusten määrän kasvuun. Tämä aiheuttaa tuplaongelman: vähentyneen myynnin ja lisääntyneet kulut. (Harris & Mongiello 2006, 42; Isokangas & Kinkki 2003, 232.)

Toiminnan liiallinen monimuotoisuus

Liian laaja tuotevalikoima tai liian laaja asiakaskunta voivat vaikeuttaa yrityksen hallintaa. Esimerkiksi laadukasta palvelua ei voida taata kaikille asiakkaille ja valitusten määrä kasvaa, joka vähentää menestymismahdollisuuksia tulevaisuudessa. Liika monimuotoisuus johtaa usein heikentyneeseen kannattavuuden hallintaan sekä yritysettä tuotetasolla. (Harris & Mongiello 2006, 42.)

Motivaation puute

Ravintolan henkilökunnan sekä johdon tulee uskoa siihen mitä he tekevät. Heidän täytyy luottaa siihen, että myytävät tuotteet ovat markkinoiden parhaita. Johdon on luotava kekseliäs ja kannustava systeemi johtamiseen ja motivointiin. Ryhmätyön ja sitouttamisen kautta pystytään saavuttamaan korkeatasoinen palvelun laatu. Laadukasta palvelutuotetta luodessa ei saa kuitenkaan unohtaa vahvaa ja kauaskatseista johtamista. (Harris & Mongiello 2006, 42.) Tärkeimmät ihmisen sisäisiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat Maslowin tarvehierarkian mukaan itsensä toteuttamisen ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä. (Kähärä 2011, verkko-dokumentti)

Riittämätön markkinointi ja kehittämistyö

Toimintakonseptin kehitystyö on puutteellista ilman tuotteen elinkaariajattelua. Asiakkaat menettävät kiinnostuksensa ja myynti heikkenee. Puutteellinen markkinatutkimustieto asiakkaiden toiveista ja tarpeista johtaa kannattamattomaan liiketoimintaan. (Harris & Mongiello 2006, 43.) Myös Isokangas & Kinkki (2003, 194) kirjassaan mainitsevat ”Pelkkä tuotanto ei riitä – on myös markkinoitava”.

Heikko johtaminen

Jos yrityksen johto ei ota rooliaan riittävän vakavasti tai toimi demokraattisesti, ilma-
piiri yrityksessä tulee löysäksi ja yrityksen on vaikeampi saavuttaa tavoitteitaan. Esi-
miehen tulee rohkeasti asettaa itsensä alttiiksi kritiikille sekä epäonnistumisille, sillä
ilman rohkeutta liiketoiminnalla ei ole mahdollisuutta onnistumiseen. Vahvan johtami-
sen olemus on ymmärrettävä. Se ei tarkoita hirmuvaltaa, vaan vastuullista ja rohkeaa
liiketoiminnan toteuttamisen käynnistämistä, jotta yrityksen työntekijöiden motivaatio
saadaan herätettyä. (Harris & Mongiello 2006, 43.) Kuten Isokangas & Kinkki (2003,
288) kirjassaan esittävät, menestyvän johtajan piirteitä ovat ”sosiaalinen älykkyys,
luotettavuus, hyvä itsetunto, luovuus ja innovaatioiden hakeminen, sopeutumiskyky
sekä yhteistyökyky että stressin ja pettymysten kestokyky”.

Delegoinnin ja keskittymisen puute

Jos ravintolan johto yrittää tehdä kaiken itse, se ei pysty käyttämään organisaation
kaikkea osaamista riittävän laajasti. Tällöin johto ei keskity kaikista tärkeimpiin asioi-
hin, vaan taistelee asioiden kanssa, jotka joku muu pystyisi hoitamaan halvemmin tai
jopa paremmin. Ravintolan hankinnat pitäisi keskittää tarkoin, ottaen huomioon laatu
ja asiakastyytyväisyys taloutta ohjaavina tekijöinä. Johdon tulisi keskittyä omiin eri-
koisosaamisalueisiinsa, kuten ravintolan kehittämiseen, eikä niinkään talouden rapor-
toinnin tekniikan hiomiseen. On riittävää, että esimiehet ymmärtävät nämä raportit ja
osaavat arvioida niitä, sekä toimia sen mukaisesti. (Harris & Mongiello 2006, 43.)
Kuten Kähärä (2011) kurssimateriaalissaan toteaa, on delegointi yksi johtamisosaa-
misen osa-alueita. (Kähärä 2011, verkko-dokumentti).

Liian nopea kasvu

Talouden kasvaminen pitäisi olla positiivinen ilmiö sinänsä, mutta näin se ei kuiten-
kaan aina ole. Jos liiketoiminta kasvaa liian nopeasti, saattaa siitä seurata ongelmia.

Esimerkiksi asiakaspalvelu, tuotteiden laatu sekä rahoituksen kannattavuus ja tehokkuus voivat kärsiä. Hallittua kasvua käytetään varmistamaan, että kasvu jatkuu myös tulevaisuudessa. Jos kasvua ei valvota, se johtaa ennen pitkään myyntimahdollisuuksien heikkenemiseen. (Harris & Mongiello 2006, 43.)

Virheelliset päätökset investoinneissa

Tuottavuus heikkenee, jos tehdään investointeja, jotka eivät tue liikeidea. Usein, kun aletaan remontoida, remontoidaan vain asiakastiloja ja varsinaiset tuotantotilat jäävät vähemmälle huomiolle. Investointien tulisi olla järkevässä tasapainossa korjausten ja laajentamistarpeiden suhteen. Toinen vaihtoehto on toimintojen osittainen ulkoistaminen. (Harris & Mongiello 2006, 44.)

Liian suuret kiinteät kustannukset

Ravintola-alalle tyypilliset, vuosittain, viikoittain tai jopa päivittäin muuttuvat myynnit, täytyy saada tasapainoon mahdollisimman alhaisten kiinteiden kustannusten kanssa. Suurimmat summat tulevat henkilöstökuluista ja tilojen vuokrista. Osa-aikaisilla työntekijöillä ja vuokran sitomisella liikevaihtoon voidaan alentaa kiinteitä kustannuksia. Tällöin pienennetään taloudellista riskiä ja samanaikaisesti luodaan mahdollisuus tuottavammalle toiminnalle. (Harris & Mongiello 2006, 44.)

Kannattavuus syntyy sekä asiakkaiden että palveluntarjoajan tyytyväisyydestä

Voidaan siis sanoa, että talouden ja laatutavoitteiden perusta ravintola-alalla ja samalla halutun tuottavuuden saavuttaminen voidaan summata seuraavasti: menestyvä liiketoiminta on yrityksen, henkilökunnan ja asiakkaiden tyytyväisyydestä muodostuva kolmio. Jos yksikin kolmion kulmista on heikko, muut eivät voi pitkällä aikavälillä pysyä tyytyväisenä. Jotta voitaisiin pitää liiketoiminta menestyvänä, vaatii se, että johto pitää henkilökunnan ja asiakkaat tyytyväisinä. (Harris & Mongiello 2006, 44.)

2.5 Kannattavuuden tunnusluvut

Myyntikateprosentti lasketaan seuraavasti:

$$\text{myyntikate\%} = \frac{\text{myyntikate} \times 100\%}{\text{liikevaihto}} \quad (2)$$

(Selander & Valli 2007, 80.)

Liikevaihto halutulla myyntikateprosentilla lasketaan seuraavasti:

$$\text{liikevaihto} = \frac{\text{muuttuvat kulut} \times 100\%}{(100\% - \text{myyntikate\%})} \quad (3)$$

(Selander & Valli 2007, 81.)

Kun arvioidaan yrityksen kannattavuutta, verrataan usein tilinpäätösanalyysin tunnuslukuja tilastollisiin keskiarvoihin. Kuitenkin jokainen yritys tai yrittäjä itse päättää omat tulostavoitteensa ja ne voivat poiketa paljonkin samankaltaisista muista yrityksistä. (Heikkilä & Saranpää 2010, 50.) Tuloslaskelmalla kuvataan liiketoiminnan tilannetta ja siitä voidaan laskea kannattavuuden tunnuslukuja. Tällaisia tunnuslukuja ovat mm. kriittinen piste (KRP) eli kriittinen liikevaihto, joka kattaa kaikki kustannukset valitulla myyntikateprosentilla käyttökattteen ollessa nolla.

$$\text{KRP} = \frac{\text{kiinteät kustannukset} \times 100\%}{\text{myyntikate\%}} \quad (4)$$

(Selander & Valli 2007, 104–105.)

Varmuusmarginaali (VM) kertoo nykyisen myynnin ja nollatulokseen johtavan myynnin erotuksen. Jos varmuusmarginaali on positiivinen, voidaan nähdä kuinka paljon myynti voi nykyisestä laskea. Negatiivinen varmuusmarginaali kertoo kuinka paljon myynnin on noustava, jotta päästään nollatulokseen. (Tomperi 2010, 87.) Varmuusmarginaali (VM) kertoo siis pelivarasta, jonka verran ollaan kriittisen liike-vaihdon (LV) ylä- tai alapuolella. Eli seuraavasti:

$$\text{VM} = \text{liikevaihto} - \text{KRP} \quad (5)$$

Varmuusmarginaaliprosentti (VM %) on varmuusmarginaali prosentteina verrattuna yrityksen liikevaihtoon. Eli seuraavasti:

$$VM\% = \frac{VM}{\text{liikevaihto} \times 100\%}$$

(6)

(Selander & Valli 2007, 104–105)

2.6 Kannattavuuteen vaikuttavat tulostekijät

Kannattavuuteen vaikuttavia tulostekijöitä yrityksissä ovat tuotteista tai palveluista saatavat myyntituotot, jotka koostuvat tuotteen tai palvelun hinnasta ja myyntimäärästä. Toisaalta kannattavuuteen vaikuttaa myös yrityksen kulurakenne, joka koostuu muuttuvista ja kiinteistä kuluista. Kun tarkastellaan eri tuotteita ja tuoteryhmiä, sekä niissä olevia myyntikate- ja katetuotto prosentteja, eikä niinkään myyntimäärää, puhutaan myynnin jakauman seurannasta. (Heikkilä & Saranpää 2010, 61, 64.)

Myyntimäärän muuttuminen

Myyntimäärä vaihtelee yrityksessä asiakasmäärän mukaan. Tämä vaikuttaa suoraan yrityksen muuttuviin kustannuksiin, mutta myyntikateprosentti pysyy ennallaan. Jos myyntimäärän kasvu on todella suurta, voi se vaikuttaa yrityksen kiinteisiin kuluihin. (Selander & Valli 2007, 116.) Mikäli kuitenkin samanaikaisesti pystytään muuttuvia kustannuksia pienentämään, esimerkiksi hävikkiä pienentämällä, voidaan myyntikattea kasvattaa. (Heikkilä & Saranpää 2010, 63).

Myyntihinnan muuttuminen

Myyntihintaa muutettaessa muuttuvat kulut pysyvät ennallaan. Tämän avulla käyttökattetta voidaan parantaa enemmän kuin myyntimäärää kasvattamalla. Hinnankorotus parantaa myös myyntikattea ja myyntikateprosenttia. Perusteettomassa hinnan korottamisessa on kuitenkin riski, että myyntimäärä pienenee asiakasmäärän pienenemisen myötä. (Selander & Valli 2007, 116.) Alueellinen raju hintakilpailu voi vaikeuttaa myyntihinnan nostamista. (Heikkilä & Saranpää 2010, 62).

Muuttuvien kustannusten muuttuminen

Muuttuvien kulujen pienentämisellä ei ole yhtä suurta merkitystä yrityksen kannattavuuteen kuin myyntimäärän tai myyntihinnan muuttamisella. Siitä huolimatta se on yksi tulostekijöistä. Myyntikate paranee muuttuvien kustannusten pienentyessä. Ostohinnat ja tuotteiden raaka-ainemäärät pienentävät muuttuvia kuluja. On kuitenkin otettava huomioon asiakkaan laatuvaatimukset. (Selander & Valli 2007, 116.) Mikäli

raaka-ainehinnoissa tapahtuu nousua tai hävikki lisääntyy, on sillä yrityksen kannattavuuteen heikentävä vaikutus. (Heikkilä & Saranpää 2010, 63).

Kiinteiden kustannusten muuttuminen

Kiinteiden kustannusten muuttuessa myyntikate ja myyntikateprosentti pysyvät ennallaan. Kiinteitä ovat muun muassa vuokra, osa henkilöstökustannuksista, energiakustannukset, hallintokustannukset ja markkinointi. Kiinteiden kustannusten säästöt vaikuttavat suoraan käyttökatteeseen. (Selander & Valli 2007, 116.) Jos jossakin kiinteiden kulujen osassa tapahtuu nousua, voidaan se säästää joko muissa kiinteiden kulujen osissa tai muuttuvissa kuluissa. Toisaalta kiinteiden kulujen nousuja voidaan korjata myös myyntihintoja tai myyntimääriä nostamalla. Tämän vuoksi esimerkiksi huolellinen työvuorolistojen suunnittelu tai henkilöstökulujen pienentäminen muuntamalla kuukausipalkkalaiset tuntipalkkalaisiksi voi olla yritykselle kannattava toimenpide. (Heikkilä & Saranpää 2010, 63–64.) Markkinointikuluja kasvattamalla voidaan lisätä myyntimääriä. Markkinoinnin tarkoitus on tukea yrityksen haluamaa myyntimäärää ja myyntikatetta. (Hollanti & Koski 2007, 17).

2.7 Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun kannattavuus

Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun kannattavuuteen liittyvät laskelmat perustuvat suunta-antaviin kuviteltuihin lukuihin. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä ei käytetä todellisia lukuja.

Tuotot

Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun tuotot muodostuvat liikeidean mukaisista kahvilaravintolatoiminnoista, tilavuokrasta, joista merkittävimpinä kokoustilat ja saunaosasto sekä Pikku Ruusun kahvilatoiminnasta. Muista mahdollisista tuotoista meillä ei ole tarkempaa tietoa.

Kustannukset

Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun muuttuvat kustannukset muodostuvat pääasiassa raaka-ainekustannuksista. Muita muuttuvia kustannuksia käsityksemme mukaan ovat varaston arvo ja hävikki. Henkilöstökulut ovat laskelmissa erillisenä, joissa myös osaisista työntekijöistä koostuvat muuttuvat palkat. Merkittävimpiä kiinteitä kustan-

nuksia ravintolalle ovat kuukausipalkatut työntekijät, energiakustannukset, vuokrat sekä muut sekalaiset kustannukset, kuten hallintokustannukset.

Kannattavuuteen vaikuttavat tulostekijät Kahvila-Ravintola Kaks Ruusussa

Seuraavassa taulukossa olemme käyneet kuvitelluin suuntaa antavin luvuin läpi erilaisia edellä mainittuja kannattavuuteen vaikuttavia tunnuslukuja ja tulostekijöitä. Ensimmäiseksi on esitelty perustilanne, jossa käyttökate jää tappiolliseksi.

Kriittinen myynti

Tässä olemme laskeneet, millä liikevaihdolla saadaan käyttökate nolaksi, kun kuluerät pysyvät samana kuin perustilanteessa. Tähän tilanteeseen on mahdollista päästä nostamalla myyntihintoja, tai pienentämällä annoskokoja. Asiakas voi kuitenkin olla näitä muutoksia vastaan, jolloin asiakasmäärä voi pienentyä entisestään.

Raaka-ainekuluissa säästäminen

Tässä käsittelemme tilannetta, jossa muuttuvat kulut pienennetään 30 prosenttiin liikevaihdosta. Liikevaihto ja muut kuluerät pysyvät entisellään. Tulokseen on mahdollista päästä tarkkailemalla raaka-aineiden ostohintoja, sekä paremmalla ruokalistasuunnittelulla ja hävikkiä pienentämällä.

Henkilöstökuluissa säästäminen

Tässä käsittelemme henkilöstökulujen järjeistämistä yleiselle alalla olevalle tasolle muiden kuluerien ja liikevaihdon pysyessä samana.

Markkinoinnin kehittäminen

Tässä tilanteessa olemme kasvattaneet markkinoinnin osuutta huomattavasti. Markkinoinnin tavoitteena on tuoda lisää asiakkaita Kahvila-Ravintola Kaks Ruusuun, jolloin liikevaihdon odotetaan kasvavan 10 prosenttia. Samalla myös muuttuvat kustannukset kasvavat 10 prosenttia. Liikevaihdon ei tällä kasvulla odoteta vaikuttavan henkilöstökustannuksiin tai muihin kuluihin. Markkinointia käsittelemme myöhemmin tarkemmin tässä opinnäytetyössä.

Tavoiteltava tilanne

Viimeisenä esittelemme tilanteen, jossa edellä mainitut kolme muutosta on tuotu samaan laskelmaan. Markkinoinnin avulla on pystytty kasvattamaan liikevaihtoa. Myyntikate on saatu pidettyä 70 prosentissa ja henkilöstökulut 35 prosentissa.

Oheisesta taulukosta voidaan päätellä, että vielä yksittäisellä tulostekijän muutoksella ei pystytä kasvattamaan käyttökatetta merkittävästi, mutta yhdistämällä tulostekijöidenmuutokset kokonaisuudeksi, voidaan käyttökatteeseen vaikuttaa merkittävästi.

	Perustilanne		Kriittinen myynti		Raaka-ainekuluissa säästäminen	
Liikevaihto	590000	100,0 %	613540	100,0 %	590000	100,0 %
- Muuttuvat kulut	230000	39,0 %	230000	37,5 %	177000	30,0 %
Myyntikate	360000	61,0 %	383540	62,5 %	413000	70,0 %
- Henkilöstökulut	250000	42,4 %	250000	40,7 %	250000	42,4 %
Palkkakate	110000	18,6 %	133540	21,8 %	163000	27,6 %
- Kiinteät kulut yhteensä	133540	22,6 %	133540	21,8 %	133540	22,6 %
Vuokra	50400	8,5 %	50400	8,2 %	50400	8,5 %
Energia	23600	4,0 %	23600	3,8 %	23600	4,0 %
Markkinointi	5900	1,0 %	5900	1,0 %	5900	1,0 %
Hallinto	17700	3,0 %	17700	2,9 %	17700	3,0 %
Sekalaiset	32400	5,5 %	32400	5,3 %	32400	5,5 %
Poistot	3540	0,6 %	3540	0,6 %	3540	0,6 %
Käyttökate	-23540	-4,0 %	0	0,0 %	29460	5,0 %
	Henkilöstökuluissa säästäminen		Markkinoinnin kehittäminen		Tavoiteltava tilanne	
Liikevaihto	590000	100,0 %	649000	100,0 %	649000	100,0 %
- Muuttuvat kulut	230000	39,0 %	253000	39,0 %	194700	30,0 %
Myyntikate	360000	61,0 %	396000	61,0 %	454300	70,0 %
- Henkilöstökulut	206500	35,0 %	250000	38,5 %	227150	35,0 %
Palkkakate	153500	26,0 %	146000	22,5 %	227150	35,0 %
- Kiinteät kulut yhteensä	133540	22,6 %	160090	24,7 %	160090	24,7 %
Vuokra	50400	8,5 %	50400	7,8 %	50400	7,8 %
Energia	23600	4,0 %	23600	3,6 %	23600	3,6 %
Markkinointi	5900	1,0 %	32450	5,0 %	32450	5,0 %
Hallinto	17700	3,0 %	17700	2,7 %	17700	2,7 %
Sekalaiset	32400	5,5 %	32400	5,0 %	32400	5,0 %
Poistot	3540	0,6 %	3540	0,5 %	3540	0,5 %
Käyttökate	19960	3,4 %	-14090	-2,2 %	67060	10,3 %

TAULUKKO 1. Kannattavuuteen vaikuttavat tulostekijät Kahvila-Ravintola Kaks Ruussa

3 HINNOITTELU

Kuten Selander & Valli (2007, 68) kirjassaan toteavat, ”hinnoittelulla tarkoitetaan myytävälle tuotteelle asetettua myyntihintaa”. Hinnoittelu on kannattavuuden peruslähtökohta ja sitä voidaan tehdä kolmella eri tavalla. Kustannuksiin perustuvassa hinnoittelussa myyntihinnan on katettava kaikki kustannukset. Tulostavoitteisessa hinnoittelussa myyntihintojen avulla on saavutettava asetettu tulostavoite. Markkinalähtöisessä hinnoittelussa katsotaan mitä tuotteesta lähialueen markkinoilla maksetaan ja mikä on tämän tuotteen kysyntä. Mikäli tuotteen kysyntä on tyydytetty tai muulla tavoin heikko, saattaa myyntihinta asettua yrityksen kannalta kannattamattomaksi. (Selander & Valli 2007, 68.)

Hinnoittelu on aina strateginen päätös ja siitä riippuu yrityksen menestyminen. Hinnoittelu voi olla myös kilpailukeino, jolloin se koostuu hinnasta, hintaporrastuksesta ja mahdollisista alennuksista sekä maksuehdoista. Alhaisimmilla hinnoilla voidaan yrittää kasvattaa myynnin määrää ja tätä kautta saavuttaa markkinajohtajan asema. Tällöin markkinointi on ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen liikeidean mukaisesti hinnoittelulle saadaan aikaiseksi haluttu imago. Tällöin on tutkittava vallitseva markkinatilanne sekä halutut kohderyhmät tarkoin. Kun yrityksellä on hyvä imago ja paremmat tuotteet kuin kilpailijalla, se pystyy perustelemaan mahdollisesti korkeammat hinnat asiakkaalleen. (Alhola & Lauslahti 2009, 221–222.) Tässä yhteydessä Kinkki & Isokangas (2003, 207) puhuvat tuotedifferoinnista, jolla tarkoitetaan sitä, että ”tuotteesta tehdään erilaisia tai erilaistettuja versioita. Tuotedifferointi voi perustua todellisiin ja näennäisiin eroihin”.

Hinnoittelu on kysynnän ja tarjonnan välillä tapahtuvaa tasapainottelua. Tuotteen hyvällä kysynnällä voidaan perustella korkeampi hinta, mutta toisaalta asiakasta miellyttävällä hinnoittelulla voidaan lisätä kysyntää. Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon myös asiakkaiden usein vaatimat alennukset, bonukset ja oheispalvelut. Hintaan ei saa lisätä sellaista kustannustekijää, jota tuotteen hinta ei kata. Usein onkin mahdollista, että jos hintaa joudutaan kilpailutilanteen takia pudottamaan, joudutaan samalla karsimaan tuotteen laatua ja lisäpalveluiden määrää. Ensimmäisenä palvelukokonaisuudesta kannattaa tiputtaa pois sellaiset osat, joihin asiakas ei osaa kiinnittää huomiota. (Heino 2001, 58–59.)

3.1 Hinnoittelun perusteet

Hintaa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Hinta on tuotteen arvon mittari ja se osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon. Toisaalta hinta muodostaa tuotetta myyvän yrityksen haluamaa mielikuvaa. Yrityksen ei kannata myydä tuotteitaan pilkkahintaan, mikäli he haluavat antaa itsestään laadukkaan yrityksen kuvan. Hinta on myös kilpailuun vaikuttava elementti. Mikäli tuotetta ei ole tehty selkeästi kilpailijoita paremmaksi ja sitä yritetään myydä kalliimmalla, vaikuttaa se useimmiten vähentävästi myyntimääriin. Toisaalta, jos pystytään myymään halvemmalla kuin kilpailijat, saadaan markkinaosuuksia kasvatettua, elleivät kilpailijat reagoi tilanteeseen. Hinnoittelu vaikuttaa suoraan myös kannattavuuteen. Mitä enemmän asiakas suostuu maksamaan tuotteesta, sitä paremmalta tuloslaskelman viimeinen rivi näyttää. Hinnan tulee kuitenkin olla sellainen, minkä haluttu asiakaskunta on valmis maksamaan. Liian korkea tai matala hinta voi karkottaa asiakkaan. Tärkeintä on ymmärtää se kenelle tuotetta myydään. (Alhola & Lauslahti 2009, 222.)

Tuotehinnoittelu

Hinnoittelun lähtökohtana on aina muuttuvien kustannusten selvittäminen. Tuotteen myyntihinnalla tarkoitetaan sitä hintaa, jonka asiakas maksaa tuotteesta yritykselle. Hinnoittelussa käytetään kuitenkin usein myös verotonta myyntihintaa, koska se toimii perustana kateprosentille. Tuotteen hinta siis muodostuu kustannuksista ja vallitsevista markkinahinnoista ja ne on selvitettävä tarkoin. Ravintola-alalla myyntikate saadaan, kun vähennetään verottomasta myyntihinnasta verottomat tuotteelle kohdistuvat kustannukset. (Selander & Valli 2007, 78.)

3.2 Hinnoittelu prosessina

Kuten Heikkilä & Saranpää (2010) kirjassaan kertovat, on hinnoittelu prosessi ja sen voidaan katsoa rakentuvan seuraavasti. Suunnitellaan palvelun tai tuotteiden yleisilme ja sisältö liikeidean mukaiseksi. Tämän pohjalta aletaan tarkemmin suunnitella tuote- ja palveluvalikoimaa liikeideaa tukevaksi. Määritetään palvelusta tai tuotteiden valmistamisesta muodostuvat kustannukset, jonka pohjalta tuote tai palvelu voidaan hinnoitella markkinatilanteen ja tulostavoitteiden mukaiseksi. Kannattavuuden ja menekin seuranta on ensiarvoisen tärkeää, jotta muutoksiin ja tuotekehitykseen voidaan reagoida tarvittaessa. (Heikkilä & Saranpää 2010, 87.)

Hinnoittelusta puhuttaessa voidaan puhua ns. hinnoittelualueesta, jolla tarkoitetaan alimman ja ylimmän mahdollisen hinnan välistä aluetta, jonka tuotteesta tai palvelusta voi pyytää. Alimman hinnan määrittävät kustannukset ja ylimmän hinnan vallitsevat markkinat. Selittämätön hinnan nosto toimii lähinnä vain monopolimarkkinoilla, mutta aloilla, joilla on kilpailua asiakkaat herkästi vaihtavat tuotteen- ja palveluntarjoajaa. Ravintola-alalla on erittäin yleistä, että asiakkaat vertailevat hintoja ja tekevät ostopäätöksensä sen mukaisesti. Hinnoissa onkin hyvä olla pientä jouston varaa, jotta sekä asiakas kokee saavansa hyvän hinta-laatusuhteen ja yrityksen liiketoiminta pysyy edelleen kannattavana. (Selander & Valli 2007, 69.)

3.3 Hinnoittelutekniikat

Hinnoittelutekniikoista puhuttaessa Heikkilä & Saranpää (2010) jakavat hintojen muodostuksen kolmeen erilliseen ryhmään. Näitä ryhmiä ovat kokonaishinta, jossa tuotteet ja niihin liittyvät palvelut ovat paketoitu kokonaisuudeksi. Tällöin tuotteen sisältämien eri osien hintoja ei kerrota asiakkaalle eriteltynä. Yleisesti tällaista käytetään luomaan asiakkaalle kuva, että kyseessä on laadukas kokonaisuus. Asiakkaan ostopäätös helpottuu kokonaishinnalla. (Heikkilä & Saranpää 2010, 95.) - Varsinkin venäläiset turistit usein haluavat ostaa palvelunsa kokonaishinnoiteltuna.

Toinen hinnoittelumuoto on perushinta lisäosilla täydennettynä, jolla yritys välttää kalliin yrityksen maineen ja asiakkaalla on suurempi vapaus päättää mitä hän haluaa palvelun myötä kokea. (Heikkilä & Saranpää 2010, 95.) Esimerkiksi lounaalla tarjottavat ruokajuomat, leivät, salaatit voidaan hinnoitella lounaan lisäosina.

Kolmantena hinnoittelutekniikkana Heikkilä & Saranpää (2010) mainitsevat täysin pilkotun hinnan, jossa kaikki tuotteen ja palvelun osat on hinnoiteltu katteellisesti erikseen. Kun halutaan korostaa tuotteen edullisuutta ja hinnoittelun läpinäkyvyyttä on tämä malli hyvä herättämään asiakkaassa luottamusta. Kun hinnoittelu mallia valitaan, yrittäjän on mietittävä, mikä näistä soveltuu omalle asiakaskunnalle parhaiten. (Heikkilä & Saranpää 2010, 95.)

Hinnoittelukerroin

Hinnoittelun perusapuvälineenä käytetään hinnoittelukerrointa. Tällöin myyntihinta lasketaan kertomalla hankintahinta hinnoittelukertoimella eli:

$$\text{myyntihinta} = \text{hankintahinta} \times \text{hinnoittelukerroin} \quad (7)$$

(Selander & Valli 2007, 82.)

Hinnoittelukerroin määritetään käyttäen haluttua myyntikateprosenttia seuraavasti:

$$\text{hinnoittelukerroin} = \frac{100\%}{(100\% - \text{myyntikate}\%)} \quad (8)$$

(Selander & Valli 2007, 82.)

Hinnoittelukerrointa käytettäessä on makuasia käytetäänkö arvonlisäverollista tai -verotonta ostohintaa, jos tuotteen osto ja myynti on saman arvonlisäkannan alaista. Hinnoittelukerroin sopii parhaiten kokonaisvoittojen osalta tärkeydeltään vähäisten tuotteiden myyntiin sekä tilanteissa, joissa hinnoitteluun on vähän aikaa. (Selander & Valli 2007, 82–83).

3.4 Ravintolan ruokien ja juomien hinnoittelu

Niin sanotuilla ”kaatojuomilla” pyritään suurempiin katteisiin ja niillä pyritään paikkaamaan pienempikatteisten juomien myyntikatetta. Tällaisia pienikatteisia juomia ovat ravintoloissa usein oluet ja muut paljon myytävät tuotteet. Ravintolatoiminnassa usein juomien hinnoittelun kohdalla riittää myyntikatteen määrittäminen. Toisaalta esimerkiksi viineille voidaan määrittää euromääräisesti sama kate. Tällöin kalliimmista viineistä saadaan pienempi kateprosentti kuin halvemmista, mutta asiakas usein näkee tilanteen siten, että eri viineillä ei ole niin suurta hintaeroa. (Selander & Valli 2007, 84.) Kappaleessa 4.6 (Taulukko 2.) on viinihinnoittelua käsitelty esimerkin avulla.

Ravintolaruokia hinnoitellessa paras työväline on annoskorttien käyttö. Annoskortti sisältää ruokatuotteen hinnoittelun sekä valmistusohjeen työvaiheittain. Myös juomista ja erityisesti juomasekoituksista voidaan tehdä annoskortti. Annoskorteissa lasketaan ensin reseptin mukaiset raaka-ainekustannukset ja tämän jälkeen tuote voidaan

hinnoitella käyttämällä haluttua kateprosenttia. On myös olemassa valmiita ruokatuotannon ATK-ohjelmia joilla laskenta ja annoskorttien suunnittelu voidaan tehdä. Usein nämä ohjelmat voidaan liittää suoraan kassajärjestelmään. Annoskortteihin voidaan liittää myös arviot keskimääräisistä työkustannuksista. (Selander & Valli 2007, 85.) Kappaleessa 4.6 (Taulukko 3.) on esimerkki ravintolan annoskortista.

3.5 Budjetointi

Budjetoinnin tarkoituksena on laatia ennakkoon jollekin budjettikaudelle tavoitelaskelmia sekä rahamääräisenä että sanallisena. Yleensä budjettikausi on tilikauden mittainen, mutta se voi olla myös lyhyempi tai pidempi. Budjetti voidaan luoda jopa yksittäiselle tapahtumalle tai kaudelle. (Selander & Valli 2007, 161.)

Budjetti muodostetaan sidosryhmien, ympäristön ja yrityksen tavoitteista ja sen pohjana käytetään aikaisemman budjettikauden lukuja. Budjetti toimii työkaluna tulevaisuuden toimintaa varten ja sen avulla voidaan myös tarkistaa onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. (Selander & Valli 2007, 161.)

Budjetoinnissa tehdään yleensä sekä rahoitus- että tulosbudjetti. Rahoitusbudjetissa ennakoidaan rahan riittävyttä ja tulosbudjetissa ennakoidaan toiminnan kannattavuutta. Rahoitusbudjetin tavoitteena on saatujen laskelmien perusteella tehostaa yrityksen rahojen käyttöä seuraamalla esimerkiksi varaston kiertoa ja myyntisaamisia. Rahoitusbudjetissa huomioidaan myös arvonlisäverosta muodostuvat kustannukset, kun taas tulosbudjetissa arvonlisäverolla ei ole vaikutusta. Tulosbudjetointi perustuu kirjanpitoon syötettyihin tietoihin ja niiden tulos ei saisi koskaan tulla yritykselle yllätyksenä. Negatiiviseksi budjetoitu tulos on arkipäivää varsinkin toimintaa aloittaessa, mutta pitkällä aikavälillä se ei ole kannattavaa. Varsinkin yrityksen alkutaipaleella on kirjanpidon ja yritysjohton välinen viestintä tärkeää, että nähdään, kuinka yrityksen kannattavuustilanne kehittyy. Tulosbudjetissa on tärkeää seurata sidosryhmien toimintaa suhteutettuna omiin tavoiteltuihin laskelmiin tulosta tarkasteltaessa. (Selander & Valli 2007, 162).

Budjetoitaessa ravintola-alan toimintaa voidaan se jakaa kustannuserittäin. Yleisimpiä kustannuseriä ovat raaka-aineet, ulkoistetut palvelut, työvoimakustannukset, vuokrat, markkinointi, hallintokulut, poistot ja rahoituskulut. Tällöin budjetti noudattaa tuloslaskelman mukaista järjestystä ja helpottaa näin ollen vertailua. Toinen osa tulosbudjettia muodostettaessa on myyntibudjetti. Edelliset tuloslaskelmat toimivat pohjana uutta tulosbudjettia laadittaessa. Liiketoimintaa aloitettaessa pohjana tulosbudje-

toinnille toimii liiketoimintasuunnitelma sekä rahoittajien asettamat vaatimukset. (Selander & Valli 2007, 163–164.)

Budjetin laadinnassa tarvitaan vastuuhenkilöt, sekä runsaasti yhteistyötä esimiesten ja yritysjohton välillä. Voidaan käyttää joko autoritääristä menetelmää, jossa yritysjohto määrittelee budjetin tai demokraattista menetelmää, jossa esimiehet laativat budjetin yritysjohton raamien mukaisesti. Parhaimmillaan ravintola-alalla menetelmä on näiden kahden yhdistelmä. (Selander & Valli 2007, 164.)

Kun laaditaan ravintolan budjetti, aloitetaan yleensä arvioimalla tuoteryhmäkohtaiset kolmen kuukauden myyntituotot. Myyntituottoja voidaan tarkastella päivä-, viikko- tai kuukausikohtaisesti ja usein keskiarvojen avulla. Mikäli käytössä on edellisen vuoden lukuja, on budjetin laatiminen helpompaa ottaen huomioon tapahtuneet tai halutut muutokset. (Selander & Valli 2007, 170.)

3.6 Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun hinnoittelu

Käsityksemme mukaan hinnoittelu Kahvila-Ravintola Kaks Ruusussa tapahtuu pääasiassa vallitsevien markkinatilanteiden mukaan, kun lähtökohta olisi selvittää tuotteen muuttuvat kustannukset (ainehinnat). Jos ajatellaan Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun asettumista hinnoittelualueelle, pyrkii se lähtökohtaisesti sijoittumaan aavistuksen keskihinnan yläpuolelle. Liikeidean mukaisesti ravintola pyrkii tarjoamaan keskivertoa laadukkaampaa lounasta ja listaruokia. Sen sijaan meille on jäänyt se kuva, että varsinaista tulostavoitetta hinnoittelussa ei ole asetettu.

Jos puhutaan ravintolan hinnoittelutekniikoista, on lounaalla käytössä kokonaishinnoittelu, jossa lounaan lisäosat (salaatit, leivät ja juomat) kuuluvat hintaan. Tämä tukee teoriaa siitä, että kyseessä on laadukkaampi palvelun tarjoaja. Ravintolan käytössä olevasta budjetoinnista meillä ei ole tarkempaa käsitystä.

Kuten seuraavassa taulukosta (Taulukko 2.) on havaittavissa Viini 1 ja Viini 2 ovat euromääräiseltä katteeltaan samanarvoiset. Viinissä 2 sen sijaan ainekulut ovat suuremmat, joten myyntikateprosentti jää pienemmäksi. Viini 3 on hinnoiteltu samalla myyntikateprosentilla kuin viini 1, jolloin asiakkaan maksama myyntihinta nousee todella huomattavasti. Voi siis olla, että Viini 3 ”jää varastoon”, koska asiakas kokee sen olevan liian kallis. Sen sijaan Viini 1 on ns. kaatoviini, jossa on hyvä myyntikateprosentti.

	Viini 1		Viini 2		Viini3	
verollinen mh	32,5	123 %	34,9	123 %	43,1	123 %
alv	6,1	23 %	6,5	23 %	8,1	23 %
veroton mh	26,4	100 %	28,4	100 %	35,0	100 %
ainekulut	6,4	24 %	8,4	30 %	8,4	24 %
myyntikate	20	76 %	20	70 %	26,6	76 %

TAULUKKO 2. Esimerkki viinihinnoittelusta

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (Taulukko 3.) on lyhennetty esimerkki (ilman työhöjeita) ravintolan annoskorteista. Annoskortti on osa ravintolalle hinnoitteluesimerkiksi tehtyä kokouspäivän laskelmaa. Ruokien korkeat katteet sisältävät kaikki päivästä aiheutuneet kustannukset (palkkakustannukset, lautasliinat, mausteet, lisäkkeet ja muut kiinteät kustannukset), sekä mahdollistavat alennuksien antamisen varsinkin sopimusasiakkaille. Tuotantokateprosentti on korkea, koska muut kiinteät kustannukset on laskettu jo kuuluvaksi myyntikateprosenttiin. Kiinteitä kustannuksia ei ole järkevää kohdistaa yhdelle tuotteelle. Kahvila-Ravintola Kaks Ruusulle on tehty esimerkki annoskortit kokouspäivästä. Toivomme, että jatkossa annoskortteja hyödynnettäisiin Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun hinnoittelussa. Annoskorttipohja on kopioitu Kai Selanderin kotisivuilta. (Selander, 2012, verkko-dokumentti).

4 MARKKINOINTI

Yrityksen liikeidea ohjaa myös markkinointia. (Bergström & Leppänen 2007, 20). Yrityssuunnittelussa tarvitaan toiminta-ajatus, joka toimii pohjana liikeidealle. Tämän tarkoituksena on johtaa yritys tavoitteiden saavuttamiseen. Kun perustetaan uutta yritystä, siitä tietää vain pieni ryhmä omistajia ja yhteistyökumppaneita ja toiminnan kasvaessa tämä ryhmä laajenee. Vasta markkinointi saattaa yrityksen asiakkaiden tietoisuuteen. Markkinointi on tärkeää yritykselle koko sen elinkaaren ajan. (Hallamaa, Karhu & Viljanen 1997, 115.)

Markkinointia pidetään asiakkaan ja palveluntarjoajan välisenä keskusteluna. Markkinointi on välttämätöntä, että saadaan yrityksen tarjoama asiakkaan tietoon. Tarjoomalla tarkoitetaan tässä tuotetta, palvelua, henkilöä, tapahtumaa tai aatetta. Tarjoaman tulisi olla kilpailijoista poikkeava ja sellainen, että asiakas ostaisi sitä säännöllisesti. Markkinoinnin avulla tulee antaa asiakkaalle kuva, että tuote on tarpeellinen, kiinnostava, laadukas ja parempi kuin kilpailijoilla. Ei riitä, että asiakas on kertaluonteinen, vaan on pyrittävä asiakassuhteen kehittämiseen. Markkinoinnin tulee olla asiakaslähtöistä eli pyritään selvittämään asiakkaan toiveet ja tarpeet, jotta yrityksen tarjoama on niitä vastaava. On myös oltava valmis kehittämään toimintaa ja tarjoamaa asiakkaiden antamien palautteiden perusteella, jotta asiakkuus kehittyy kantaasiakkuudeksi. Markkinointiin liittyy aina kustannuksia, mutta tyytyväinen kantaasiakas maksaa aina vähemmän kuin uuden asiakkaan houkuttelu markkinoinnin avulla. (Bergström & Leppänen 2007, 9-10.)

Kuten Bergström & Leppänen (2007, 10) kirjassaan asian kokoavat, on markkinoinnin tehtävät seuraavat: ”Luoda myyvä tarjoama, tiedottaa yrityksen olemassaolosta sekä tuotteiden ominaisuuksista ja käyttötavoista, huolehtia, että tuotteita on helppo hankkia ja käyttää, luoda myönteinen kuva sekä herättää kiinnostusta ja ostohalua, myydä tuotteita kannattavasti sekä ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita”. ”Käytännössä menestyvässä yrityksessä koko henkilökunta on tietoinen markkinoiden merkityksestä ja markkinoi tuotetta.” (Kinkki & Isokangas 2003, 195).

Kun markkinointi on onnistunut, ovat sekä ostaja että myyjä tyytyväisiä. Yritys tekee kannattavaa liiketoimintaa ja pystyy kehittämään tarjoamaansa ja asiakas saa tarvitsemansa tuotteet ja palvelut oikeasta paikasta oikeaan aikaan. Markkinointi on yrityksissä ja yksityiselämässä osa jokapäiväistä elämää. (Bergström & Leppänen 2007, 11–12.)

4.1 Markkinoinnin muodot

Markkinointi voidaan jakaa muodoiltaan neljään kokonaisuuteen: sisäiseen markkinointiin, ulkoiseen markkinointiin, vuorovaikutusmarkkinointiin ja asiakassuhdemarkkinointiin. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on tiedottaa yrityksen koko henkilöstölle liikeideasta ja toimintamalleista. Sisäisellä markkinoinnilla voidaan kohottaa työntekijöiden moraalia ja motivaatiota ja luomaan me-henkeä. Motivoitunut henkilöstö toimii yrityksen markkinakasvoina ja pystyy tarjoamaan parempaa palvelua asiakkaille. (Bergström & Leppänen 2007, 22–23.)

Kun halutaan viestiä uusille sekä nykyisille asiakkaille, puhutaan ulkoisesta markkinoinnista, jonka tarkoituksena on kertoa asiakkaille yrityksen tarjoama mahdollisimman kiinnostavasti. Ulkoisen markkinoinnin työkaluja ovat erilaiset mediailmoitukset, mainoskirjeet ja tienvarsimainokset. Tämän kaiken tarkoituksena on houkutella kuluttaja yrityksen asiakkaaksi. (Bergström & Leppänen 2007, 22.)

Asiakkaan ja myyjän ollessa kahdenkeskisessä kontaktissa, joko kasvokkain tai viestintävälineiden välityksellä, puhutaan vuorovaikutusmarkkinoinnista. Sen tavoitteena on saada yritykseen saapunut asiakas tekemään ostopäätös tai vaihtoehtoisesti houkutellaan asiakas ostamaan tuote tai palvelu puhelimen välityksellä. (Bergström & Leppänen 2007, 22–23.) Nykyään on myös sosiaalisen median käyttö yleistynyt vuorovaikutus markkinoinnin työkaluna.

Asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan jo olemassa olevien asiakkaiden sitouttamista yrityksen asiakkaaksi. Tarkoituksena on siis kehittää asiakassuhde molempia tyydyttäväksi siten, että asiakas suosittelisi yritystä myös muille. Ravintola-alalla asiakassuhdemarkkinointia on mm. kanta-asiakkuusasetujen antaminen, yhteydenpito sopimusasiakkaisiin sekä asiakkaiden antaman palautteen kuuleminen ja siihen reagoiminen. (Bergström & Leppänen 2007, 23.) Kuten jo aikaisemmin mainittiin, nykyaikainen markkinointi keskittyy olemassa oleviin asiakkaisiin sen kustannustehokkuuden vuoksi. Kannattavat asiakassuhteet ovat liiketoiminnan perusedellytys, jossa huomioidaan asiakkaan toiveet ja tarpeet jo liiketoimintaa suunniteltaessa ja kehittäessä. Hyvällä esimiesosaamisella voidaan vaikuttaa sekä asiakkuuksien johtamiseen että suhdemarkkinointiin. Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan sitä, että liiketoiminnan tavoitteet ja strategiat luodaan asiakkuuksien näkökulmasta ja suhdemarkkinoinnilla sitä, että yritys pystyy kehittämään suhteitaan kaikkiin sidosryhmiinsä. Sidoryhmistä yksi merkittävimmistä on asiakkaat, mutta ei voida unohtaa myöskään tavarantoimittajia, yhteistyökumppaneita, rahoittajia ja viranomaisia. Myös kaikista

kannattavimpien asiakkaiden kanssa voidaan toteuttaa asiakassuhdemarkkinointiin kuuluvaa yksilömarkkinointia. Heille voidaan suoraan lähettää räätälöityjä tarjouksia palveluista ja tuotteista. Tällä tavoin voidaan vahvistaa asiakkuussuhdetta. (Bergström & Leppänen 2007, 247.)

4.2 Asiakkuuksien ryhmittely

Asiakkuuksia voidaan ryhmitellä ostomäärän ja ostotiheyden perusteella. Toinen vaihtoehto on miettiä asiakkaiden erilaisia tarpeita tai asiakkaan arvomaailmaa. (Bergström & Leppänen 2007, 252-253.; The Collins School of Hospitality Management 2012, verkko-dokumentti.) Asiakkuuksia voidaan ryhmitellä myös asiakkuuden elinkaaren vaiheen perusteella. Nämä vaiheet voidaan jakaa neljään ryhmään. Ensimmäisenä ovat mahdolliset asiakkaat, jotka eivät vielä ole ostaneet kyseistä palvelua tai tuotetta, mutta olisivat markkinoinnin keinoin houkuteltavissa asiakkaaksi. Tällöin on tärkeää saada selville heidän yhteystietonsa ja ostokäyttäytymisensä. Toisena ryhmänä ovat satunnaiset asiakkaat, jotka ovat joskus ostaneet ja markkinoinnin keinoin pyritään saamaan heidät ostamaan useammin. Tällöin on tarpeellista tutkia tarkoin heidän ostokäyttäytymistään ja miettiä, voidaanko tarjoomaa muokata heille sopivammaksi ja houkutella heitä erilaisten lisäetujen avulla. Kolmas ryhmä on yritykselle uskolliset kanta- ja avainasiakkaat, jotka ostavat yritykseltä säännöllisesti. Heitä voidaan pitää yrityksen parhaina asiakkaina ja heille monesti tarjotaankin lisäetuuksia kestävän asiakkuuden luomiseksi. Yhteydenpito heihin on ensiarvoisen tärkeää. Neljäs ryhmä on entiset asiakkaat, jotka ovat jostain syystä lopettaneet yrityksen palvelujen ja tuotteiden ostamisen. On tutkittava mikä asia on vaikuttanut heidän päätökseensä olla käyttämättä yrityksen tarjoomaa. Osa heistä voidaan houkutella takaisin muokkaamalla tarjoomaa, mutta osan kohdalla se ei ole edes kannattavaa ja näin ollen voidaan keskittyä muihin asiakasryhmiin. (Bergström & Leppänen 2007, 253–254.)

Markkinointi suunnitellaan jokaiselle ryhmälle erikseen siten, että liiketoiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa. Usein ns. ensiostajat jäävät liian vähälle huomiolle. Monesti ensikohtaaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiakkuus voisi syntyä. On tärkeää, että asiakas saa riittävästi tietoa ja jotta hänen toiveet ja tarpeet voitaisiin täyttää mahdollisimman hyvin ja jotta heidän kokemuksestaan saataisiin palautetta. (Bergström & Leppänen 2007, 254.)

4.3 Markkinoinnin kilpailukeinot

Vuonna 1960 McCarthy julkaisi laajasti tunnustetun markkinoinnin kilpailukeino-teorian nimeltä 4P-malli. Nimi muodostuu englanninkielisestä termistöstä product (tuote), price (hinta), place (saatavuus), promotion (markkinointiviestintä). Nämä ovat niitä peruskäsitteitä, joiden avulla yritys ja sen tuotteet pystytään erottelamaan kilpailijoista. Tämä teoria on edelleen erittäin käytetty markkinointi-teoria ja sitä voidaan soveltaa käytännön markkinoinnissa. Nykyisin monesti tuotteen sijalla voidaan ajatella asiaa laajemmin tarjoomana, joka sisältää kaikki yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut, joita se markkinoi. Myös saatavuus on laajentunut varsinaisesta saatavuudesta aina tuotteiden kierrätykseen saakka tuotteen koko elinkaaren ajaksi. (Hollanti & Koski 2007, 19.)

Kilpailuetu voidaan saavuttaa millä tahansa näistä neljästä kilpailukeinosta tai niiden yhdistelmästä, jota kutsutaan markkinointimixiksi. Kilpailukeinojen käyttö riippuu markkinointisuunnitelmasta. (Hollanti & Koski 2007, 19.) Myös Kinkki & Isokangas (2003) ovat kirjassaan laajentaneet 4P-mallin 6P-malliksi. Tällöin tuotteen, hinnan, saatavuuden ja mainonnan lisäksi on tuotu henkilöstö (people) ja toimintatavat (politics). (Kinkki & Isokangas 2003, 198–199.) Nykyisin 4P-mallia on laajennettu 7P-malliin ja se soveltuukin ravintola-alalle suppeampaa paremmin. 7P-mallissa markkinointi viestintä on jaettu neljään osaan: viestintä (promotion), prosessiin osallistujat (participants), palvelun fyysiset puitteet (physical evidence) ja palveluprosessi (process). (Hollanti & Koski 2007, 19-21.; The Collins School of Hospitality Management 2012, verkko-dokumentti.)

4P-malli	7P-malli	
Tuote	Tarjooma	Product
Hinta	Hinta	Price
Saatavuus	Markkinointikanava	Place
Markkinointiviestintä	Markkinointiviestintä	Promotion
	Prosessiin osallistujat	Participants
	Palvelun fyysiset puitteet	Physical evidence
	Palveluprosessi	Process

TAULUKKO 4. Kilpailukeino-teorioiden vertailu

Kuten taulukosta 4. on havaittavista, ovat teoriat suurelta osilta samanlaiset. 4P-mallissa olevalla tuotteella tarkoitettiin alun perin vain pelkkää fyysistä tuotetta, mutta kun

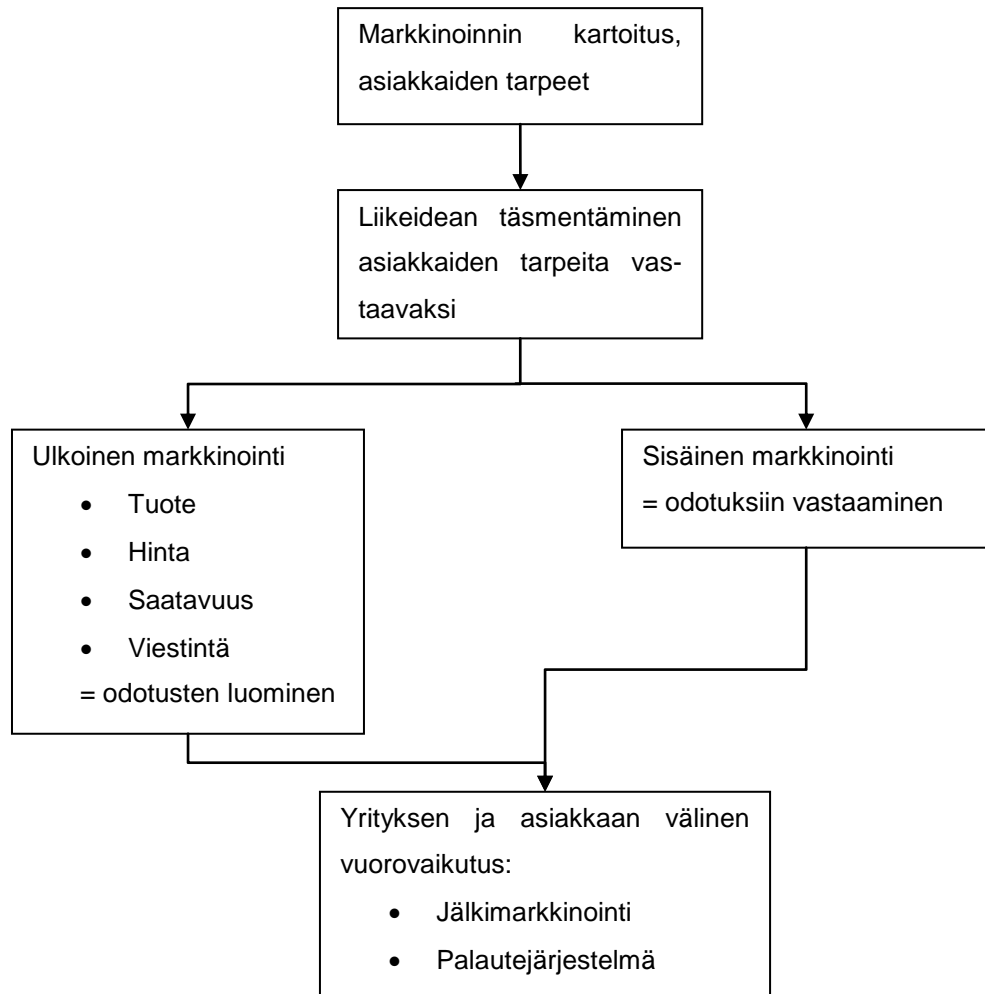
palvelujen markkinointi yleistyi, liitettiin tuotteeseen myös palvelu. Niinpä tarjooma on laajennettu tuotekäsitys tuotteesta ja siihen liitetystä palveluista. (Hollanti & Koski 2007, 20.)

Hinnan tulee olla sellainen, että yritys saa tarjoomastaan kannattavan korvauksen, mutta kuitenkin sellainen, minkä asiakas voi hyväksyä. Jos yritys haluaa tarjoomalleen korkean hinnan, on se mahdollista vain jos muut kilpailukeinot toteutuvat. Hinta on kilpailukeinona voimakas mielikuvan muodostaja. (Hollanti & Koski 2007, 20.)

Markkinointikanavat ovat merkittävä kilpailukeino. Näitä kanavia pitkin saadaan tieto yrityksen tarjoamista tarjoomista asiakkaille, joten näiden kanavien luonti on ensiarvoisen tärkeää. (Hollanti & Koski 2007, 21.)

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan mainontaa, suhde- ja tiedotustoimintaa, sponsoroimista, imagonhallintaa, henkilökohtaista myyntityötä ja menekin edistämistä. Sen avulla pyritään varmistamaan, että asiakas on tietoinen yrityksen tarjoomasta ja muista kilpailukeinoista. Sinänsä yksi merkittävä kilpailukeino on yrityksessä toimivat työntekijät sekä heidän erityisosaamisensa. Asiakaspalvelutilat ja puitteet voivat olla yhtenä kilpailukeinona ja antavat asiakkaalle hyvän kuvan yrityksestä. (Hollanti & Koski 2007, 21).

Jos yrityksen toiminta prosessina on tehokasta ja kannattavaa, on se yritykselle kilpailukeino ja se näkyy myös asiakastyytyväisyydessä. (Hollanti & Koski 2007, 21).



KAAVIO 1. Markkinointi prosessina (Kinkki & Isokangas 2003, 197.)

4.4 Markkinointi Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua

Havaintomme mukaan Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun markkinointi on hyvin vähäistä. Pääasiassa markkinointi perustuu asiakkaiden kokemuksiin ja siihen, että olemassa olevat asiakkaat kertovat paikasta mahdollisille tuleville asiakkaille. Yrityksellä on Internet-sivusto ja opinnäytetyömme aikana yritykselle avattiin myös Facebook-sivut. Sosiaalisessa mediassa viestiminen on kuitenkin havaintojemme mukaan ollut varsin vähäistä siitä huolimatta, että se olisi ilmainen markkinointikanava yli kuudellesadalle ravintolan ”kaverille”. Käytössä on myös tienvarsimainos, jossa mainitaan vain lounaan tarjoilu-aika. Suoramarkkinoinnista esimerkiksi olemassa oleville yritysasiakkaille

meillä ei ole tarkempaa tietoa, mutta keskustelujen perusteella suunnitteilla oli markkinointilehtinen sähköpostiliitteenä tai postitse myös muille alueen yrityksille.

Yrityksellä olisi mahdollisuus saada lisää asiakkaita markkinoimalla ruokapalveluiden lisäksi aktiivisesti myös loistavia kokous- ja saunatiloja. Lisäksi erilaisista tapahtumatai teemailloista tiedottaminen lehtimainoksilla ja näkyvästi ravintolan tiloissa olevilla mainoksilla voisi tuoda lisää asiakkaita. Vastuu markkinoinnista pitäisi olla osoitettu jollekin työntekijöistä, mutta on myös tärkeää, että kaikki yrityksen työntekijät osallistuisivat aktiivisesti ravintolan markkinointiin työ- ja mahdollisesti myös vapaa-aikanaan normaalissa sosiaalisessa käyttäytymisessään. Jokainen työntekijä markkinoi omalta osaltaan yritystä.

Havaintomme mukaan kunnossa olevia kilpailukeinoja Kahvila-Ravintola Kaks Ruusussa ovat fyysiset puitteet eli tilat ja prosessiin osallistujat (palkalliset työntekijät). Ravintola tarjoaa myös hyvää ja maistuvaa ruokaa, mutta tätä voitaisiin kehittää siten, että ravintolan tuotteille tehtäisiin ABC-analyysi ja katsottaisiin, mitkä tuotteet houkuttelevat asiakkaita ja myyvät. Vaihtoehtona olisi tehdä markkinointitutkimus samasta aiheesta, eli minkälaisia ruokia asiakkaat haluaisivat ravintolan tarjoavan. Ravintolaan on aikaisemmin tehty markkinointitutkimus lounasasiakkaille ja tämä työ voisi toimia pohjana tarkemmalle markkinointitutkimukselle.

Hinta on myös markkinoinnin kilpailukeino ja ravintolan tuotteiden hinnat ovat kilpailukyisiä vallitsevan markkinatilanteen mukaan, mutta ovatko nämä hinnat ravintolalle kustannustehokkaita? Tämä voidaan varmistaa kustannuslaskennan avulla ja esimerkiksi ruokia hinnoitellessa käyttämällä annoskortteja.

Yrityksen tulisi hyödyntää olemassa olevia markkinointikanavia tehokkaammin, esimerkiksi lehtimainontaa, sähköistä mediaa, sosiaalista mediaa, tienvarsimainoksia ja suoramarkkinointia (räätälöidyt tarjoukset, markkinointikirjeet).

Palveluprosessin tulisi olla sellainen, että asiakas ei missään vaiheessa tuntisi olevansa epävarma, kuinka missäkin tilanteessa tulee toimia. Kaikki tapahtumat tulisi ohjeistaa asiakkaalle selkeästi joko suullisesti tai opastekyltein.

Keittiön tuottaman ruoan laatu ja salihenkilöstön palvelu ovat jo sinänsä markkinointikeinoja. Olisi myös tärkeää kerätä asiakkailta palautetta tarjotusta palvelusta säännöllisesti ja tehdä tarvittavat muutokset palautteen perusteella.

5 LOGISTIIKKA

Logistiikka voidaan määritellä seuraavasti: ”Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, jakelun, tuotannon ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.” (Karrus 1998, 13). Yksi tärkeimmistä logistiikan ydintoiminnoista on hankintatoimi, joka sisältää raaka-aineiden hankinnan, saatavuuden, testaamisen ja tuotteiden luomisen yhdessä valmistajan tai toimitajan kanssa. (Rosendahl 2004, 2). Tässä opinnäytetyössä keskitytään logistiikan osalta hankintatoimeen ja ABC-analyysin käsittelyyn.

5.1 Hankintatoimi

Hankintatoimen keskeinen tehtävä ravintola-alalla on materiaalien hankinta ja siihen liittyvien toimintojen organisointi sekä seurata hintojen ja hankintakanavien kehitystä. Hankintatoimella voidaan vaikuttaa merkittävästi ravintolan kustannusrakenteeseen ja kannattavuuteen. (Haverila & Uusi-Rauva & Kouri & Miettinen 2009, 458–459.)

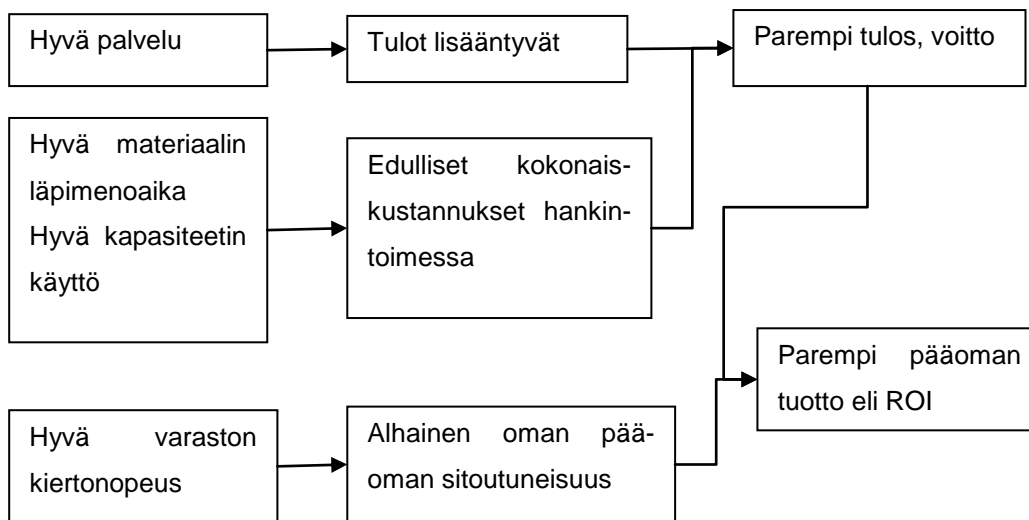
Hankintatoimen tärkeimmät tehtävät ovat: Hankittavien materiaalien, tuotteiden sekä palvelujen valitseminen ja niiden laatuvaatimusten ja eräkokojen määrittäminen. Valitaan ja kilpailutetaan tavaran toimittajat ja seurataan toimitusten laatua ja saatavuutta sekä kerätään tietoa uusista tuotteista. Myös viestintä yrityksen ja toimittajien välillä on ensiarvoisen tärkeää. Hankintatoimen tärkeimpänä tavoitteena on kustannustehokas toiminta häiriöttömästi ja laadukkaasti. Ostohinnalla on suuri merkitys, mutta kustannuksiin vaikuttaa myös muut tekijät kuten jakelusta ja varastoinnista syntyvät kustannukset. Tarkoilla toimitusehdoilla ja -sopimuksilla sekä yhteistyöllä toimittajien kanssa voidaan vähentää raaka-ainekustannuksia ja parantaa toimitusten laatua asetettujen yrityksen tarpeiden mukaisesti. Ravintola-alalla hankinnoista yleensä vastaa erikseen nimetyt henkilöt, esimerkiksi ravintola- ja keittiöpäällikkö, jotka vastaavat sopimuksista ja toimituksen laadusta ja -varmuudesta. (Haverila & Uusi-Rauva & Kouri & Miettinen 2009, 459–460.)

Toisaalta kuten Rosendahl (2004) kurssimateriaalissa toteaa, tehtäviin kuuluu myös hankituista materiaaleista aiheutuvien kustannusten pienentäminen. Tällä voidaan vaikuttaa huomattavasti yrityksen käyttökatteeseen. Hankkijat voivat toimillaan vaikuttaa myös varaston kiertonopeuteen ja parhaimmillaan varastossa on juuri oikea määrä tavaraa menekkiin suhteutettuna. On myös tärkeää vertailla tuotteiden kustannuksia, jos tuote valmistetaan itse tai vaihtoehtoisesti ostetaan tuote valmiina ulkoiselta

toimittajalta. Jos tuote ostetaan valmiina ulkoiselta toimittajalta, on tärkeää pitää kiinni asetetuista laatuvaatimuksista. (Rosendahl 2004, 30.)

Hankintatoimen menetelmät

Tuotteiden, tavaroiden ja palvelujen ostohintaan voidaan vaikuttaa kilpailuttamalla toimittajia. Toimintoja suunniteltaessa on tärkeää, että kilpailuttaminen on mahdollista. Lyhyet sopimukset takaavat kilpailutilanteen säilymisen. On harkittava ja vertailtava muun muassa esivalmistettujen tuotteiden kustannuksia omavalmisteisiin tuotteisiin. On tärkeää, että yritys saa niin katsotun hyvän maksajan maineen ja sopimuksen osapuolet noudattavat sopimusehtoja. Tämä parantaa suoraan sekä toimittajan palvelua että asiakkaiden kokemaa laatua. Yrityksen kannattaa välttää tarvetta suurempia hankintoja. Toimittajat saattavat tarjota erikoistarjouksella tuotteita suurina erinä. Tällöin tulee miettiä tarkkaan, onko tuotteille kannattavaa käyttöä niiden käyttöaikana. (Rosendahl 2004, 9-10.)



KAAVIO 2. Hankintatoimen tavoitteet pääpiirteittäin. (Rosendahl 2004, 16)

Hankintatoiminnan tärkeimmät tunnusluvut

Varastonkierrolla tarkoitetaan tuotteen käyttöä suhteessa varastossa oleviin tuotteisiin tietyllä ajanjaksolla. (Rosendahl 2004, 151).

$$\text{varastonkierto} = \frac{\text{käyttö vuodessa ostohinnoin tai käyttö kpl/kg}}{\text{inventaariorvo tai varastossa olevat kpl/kg}}$$

(9)

(Rosendahl 2004, 17).

Kiertonopeutta voidaan vertailla eri tuoteryhmien välillä ja sillä voidaan seurata varastossa olevan tavaran euromääräistä arvoa ja sen muutoksia. Tavoitteena on optimoida varastossa olevien tavaroiden määrä suhteessa menekkiin. ATK-pohjainen varastoseurantaohjelma helpottaa toimintaa. Varaston arvoa seurataan inventaarion avulla esimerkiksi kuukausittain. Jos halutaan varaston arvon pysyvän samana, voidaan kiertonopeutta kasvattaa lisäämällä myyntiä. Vaihtoehtoisesti, jos myynnin ei oleteta kasvavan, voidaan vähentää varastossa olevan tavaran määrää. Ravintola-alalla myynnin kasvaminen on erittäin toiveikasta ajattelua ja markkinatilanne vaikuttaa sen toteutumiseen. Helpompi tapa on siis pitää varastot pienenä. Työskentelyn pitää olla siis tarkkaa ja asiat pitää ennalta suunnitella hyvin. (Rosendahl 2004, 90.)

Varaston riitolla tarkoitetaan varastossa olevien tavaroiden riittävyttä normaalilla varaston kiertonopeudella. (Rosendahl 2004, 155).

$$\text{varaston riitto} = \frac{360}{\text{kiertonopeus}} \quad (10)$$

(Rosendahl 2004, 17).

ROI tarkoittaa sidotun pääoman tuottoastetta. (Selander 2010, 156).

$$ROI = \frac{\text{voitto ennen korkoja ja veroja}}{\text{sijoitettu pääoma} - \text{korottomat velat}} \quad (11)$$

(Rosendahl 2004, 17).

Liian suuret varastot voivat johtua huolimattomuudesta kilpailutuksen yhteydessä ja sisäänostohinnoissa, seurannan puutteesta, ammattitaidottomista esimiehistä, ruokalistan epäonnistuneesta suunnittelusta, annos seurannan puutteesta tai henkilökunnan motivaation puutteesta. (Rosendahl 2004, 94.)

Varastotuotteiden inventointi

Kirjanpitolain mukaan yritysten on inventoitava eli laskettava varastonsa vähintään kerran vuodessa. Ravintola-alalla on kuitenkin tärkeää inventoida A-luokan tuotteet päivittäin ja muut tuotteet vähintään kerran kuukaudessa. Inventoinnin avulla voidaan seurata, kuinka hyvin varastokirjanpito ja tavaroiden laskeminen vastaavat toisiaan. Suurimmat varastojen vaihtelut aiheutuvat yleensä raaka-aine hävikistä, huolimattomuudesta raaka-aineiden käytössä ja puutteista tai virheistä kirjanpidossa, tuotteiden

laaturvirheistä ja joissakin tapauksissa myös työntekijöiden epärehellisyydestä. On myös suotavaa, että kun lasketaan vuoden kokonaishävikkiä, se merkitään ainekäytön sijasta tuloslaskelmaan erillisenä kustannuksena. Tämän avulla voidaan luoda luotettavampi hävikkien kehittämissuunnitelma, kun tiedetään niiden alkuperä. (Rosendahl 2004, 94.)

Hankintatoimien keskittäminen tai hajauttaminen

Yrityksen päättäessä tavarantoimittajista on mietittävä muun muassa, kannattaako ostoja keskittää tietyille palveluntarjoajalle. Keskittämällä yritykselle on muun muassa seuraavia etuja: Yrityksen on mahdollista saada vuosialennuksia ja markkinointitukea, kuljetus- ja toimitusvarmuus sekä toimituksen nopeus paranee, hävikkiä voidaan pienentää, sekä varaston seuranta esimerkiksi ABC-analyysin avulla helpottuu. Toisaalta keskittäminen voi aiheuttaa liiallista sitoutumista yhteen toimittajaan, jolloin hintavertailu muiden toimittajien kesken voi heikentyä. Sopimukset voivat sitoa yritystä liikaa. (Rosendahl 2004, 20–21.)

Kun hajautetaan ostoja useammalle tavarantoimittajalle, on toimittajien välinen hinta- ja laatuvertailu helpompaa, tuotevalikoima voi olla laajempi ja erikoistuotteiden saanti helpottuu. Toisaalta hajauttaminen voi olla este vuosi- ja muille hintojen alennuksille, tilauksien tekeminen on monimutkaisempaa ja hitaampaa, laskujen tarkastus vaikeutuu ja markkinointi- sekä kampanjatuet jäävät saamatta. (Rosendahl 2004, 21–22.)

5.2 ABC-analyysi

ABC-analyysin avulla voidaan erotella merkittävät tuotteet tai seikat vähämerkityksistä. ABC-analyysiä voidaan käyttää joko varastojen analysointiin tai myytävien tuotteiden seurantaan. ABC-analyysi on johdettu vanhasta 20/80-teoriasta, jonka mukaan 20 prosenttia tuotteista tuottaa 80 prosenttia liikevaihdosta tai vastaavasti 80 prosenttia varastossa olevista tuotteista tuottaa vain 20 prosenttia liikevaihdosta. (Haverila & Uusi-Rauva & Kouri & Miettinen 2009, 457–458.)

Yli sata vuotta sitten elänyt kansantaloustieteilijä Vilfredo Pareto loi mallin 20/80-säännölle. Tämän jälkeen on havaittu, että 20/80-sääntö toteutuu useissa eri yritykseen liittyvissä tapauksissa pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Esimerkiksi 80 prosenttia tuotteista tuo vain 20 prosenttia liikevaihdosta. Nämä luvut ovat toki vain suuntaa antavia, mutta kuitenkin ne ovat lähempänä 20/80-sääntöä kuin 50/50-sääntöä. Voi helposti näyttää siltä, että 80 prosenttia yrityksen tarjoamista tuotteista

on siis turhia, mutta näin ei kuitenkaan ole. (Sakki 2009, 90–91.) Jos mietitään esimerkiksi ravintolan kasvisannoksia, voivat ne olla tuotoiltaan ja myynniltään pieniä, mutta kuitenkin niitä tulee olla tarjolla.

ABC-analyysissä luokkia on usein enemmän kuin kaksi. Voidaan käyttää esimerkiksi viisiportaista luokitusta, joista yksi on poikkeusluokitus, eli tuote, jota ei ole myyty lainkaan kyseisenä tarkastelu kautena. (Sakki 2009, 91–92.) Tällainen tuote ravintolassa voi olla esimerkiksi gluteenittomat leivonnaiset.

Viisiportainen luokitus voi muodostua esimerkiksi siten, että A-luokan tuotteet ovat ensimmäiset 50 prosenttia kumulatiivisesta myynnistä, B-luokan tuotteet seuraavat 30 prosenttia myynnistä, C-luokan tuotteet seuraavat 18 prosenttia myynnistä ja D-luokan tuotteet viimeiset 2 prosenttia myynnistä. (Sakki 2009, 91.)

ABC-analyysistä saadaan seuraavat tiedot: (Sakki 2009, 89.)

- ”ABC-analyysillä kuvataan menekin ja tuotteiden lukumäärien epäsuhtaa. Pieni osa tuotteista tuo paljon myyntiä tai euromääräistä kulutusta, mutta pienen volyymin tuotteet voivat aiheuttaa suhteettomasti työtä.
- Kun tilaus- toimitusketjun tulot kohdistetaan tuotteille ja niitä ostaneille asiakkaille huomataan pienen volyymin tuotteiden ja asiakkaiden heikko kannattavuus. C- ja D-ryhmät tuovat vähän bruttomyyntiä, mutta aiheuttavat paljon työtä ja ovat usein sen johdosta hyvin tappiollisia.
- Pienen volyymin C- ja D-tuotteet voivat olla asiakkaille tärkeitä. Luokittelu korostaa sitä, että materiaalin ohjausta, tuotehinnoittelua ja asiakaspalvelua tulisi kehittää eri luokissa toisistaan poikkeavilla tavoilla.
- Luokittelut ovat valikoiman suunnittelussa ja asiakkaiden segmentoinnissa oleellinen apuväline.”

ABC-analyysi ja tuotteen elinkaari

ABC-luokitus voidaan tehdä myös lyhyestä tarkasteluvälistä ja siihen voidaan lisätä muutoksen suunta, kun kahta peräkkäistä tarkasteluväliä vertaillaan keskenään. Voidaan määrittää, että jos tuotteen myynti kasvaa esimerkiksi viisi prosenttia tai enemmän verrattuna edelliseen tarkastelujaksoon, merkitään luokan tunnuksen perään plusmerkki. Vastaavasti, jos tuote myy huonommin edelliseen jaksoon verrattuna, merkitään tuotteen luokan tunnuksen perään miinusmerkki. Jos myynti on pysynyt

ennallaan, voidaan käyttää tunnuksen perässä vaikka yhtä suuri kuin merkkiä. (Sakki 2009, 92.)

5.3 Varaston ABC-analyysi

Kun mietitään, mitä varastoidaan, voidaan käyttää apuna myynnin ABC-analyysiä. Lisäksi tulee miettiä seuraavia asioita: (Rosendahl 2004, 11.)

- ”Mitä tuotteita varastoidaan?
- Mikä on ennustusmenetelmä, jolla tiedetään varastoitavien tuotteiden menekki (esimerkiksi annostilasto)?
- Kuinka paljon kutakin tuotetta pidetään varastossa?
- Mitkä ovat toimitusvälit, eli kuinka usein tavaraa kannattaa ottaa sisään?
- Mikä on erän koko?
- Miten varastointia voitaisiin tehostaa ostajan kanssa yhdessä?”

Kuten Rosendahl (2004) kurssimateriaalissa toteaa, yrityksen johdon on oltava hyvin perillä siitä, mikä merkitys varastoon sidotulla pääomalla on yrityksen tuloksen kannalta (Rosendahl 2004, 11.)

5.4 Logistiikka Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua

Käsityksemme mukaan Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun päätavarantoimittajina toimivat Metro-tukku ja Hartwall. Hankinnoista vastaa keittiön puolella keittiömestari ja salin hankinnoista vastaa yrityksen omistaja. Kun keskustelimme tavarantoimittajien kilpailuttamisesta sen hetkisen keittiömestarin kanssa, oli asenne sellainen, että on turhaa kilpailuttaa. Toisaalta keskittämällä on saatu hyöty siitä, että voidaan neuvotella kilpailukykyiset hinnat. Lisäksi tavarantoimittajat tarjoavat pieniä eriä tuotteita tilausten yhteydessä erikoishinnoin, mikäli Kahvila-Ravintola Kaks Ruusua voisi hyödyntää niitä lounaalla. Tämä antaa hyvät mahdollisuudet lounaan myyntikatteen parantamiseen.

Keskusteluissa toimeksiantajan kanssa ilmeni, että esimerkiksi viinavarastoissa on liikaa tuotteita. Inventoinnin avulla selvitetään varastossa olevat tuotteet. Tuotteita on kertynyt varastoihin esimerkiksi järjestettyjen tilaisuuksien yhteydessä. Jatkossa tulisi asiakkaalle ensisijaisesti tarjota jo varastossa olevia tuotteita. Mikäli ne eivät asiakkaalle kelpaa, olisi halutut tuotteet kokonaisuudessaan laskutettava asiakkaalta. Esimerkiksi osa viineistä on sellaisia, että niitä ei saa kuin laatikoittain. Mikäli tilaisuudessa ei käytetä koko viinilaatikollista, laskutetaan koko laatikko asiakkaalta. Muutoin

tilatut tuotteet voivat jäädä varastoon, ja siten yrityksen maksettavaksi. Keittiön osalta tulisi toimia samalla tavalla.

Keskusteluissamme kävi ilmi, että ravintolassa syntyy biojätettä huomattavan paljon ja siitä johtuen hävikkiä. Hyvällä hankintatoimen suunnittelulla ja varastoseurannalla voitaisiin vaikuttaa myös hävikin määrään. Ravintolaan ei ole tehty ABC-analyysiä, mutta tulevaisuudessa sellaisen tekeminen olisi ravintolalle tarpeen. Olisi tärkeää selvittää, mitkä ravintolan tuotteista oikeasti myyvät ja voitaisiinko huonosti myyviä tuotteita kehittää. Samalla voidaan selvittää, onko jotkin tuotteista elinkaarensa päässä ja ne tulisi poistaa valikoimasta. Varastoseurannalla ja ruokalistasuunnittelulla voidaan parantaa varaston kiertonopeutta. Tällöin varaston arvo pienenee ja olemassa olevaa pääomaa voidaan investoida muuhun liiketoiminnan kehittämiseen.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun kustannustehokkuutta kannattavuuden, hinnoittelun, markkinoinnin ja logistiikan näkökulmista. Kannattavuutta tarkasteltiin myyntituottojen, kustannusrakenteen ja pääomarakenteen kautta. Lisäksi pohdittiin kannattavuutta heikentäviä tekijöitä sekä kannattavuuteen vaikuttavia tulostekijöitä.

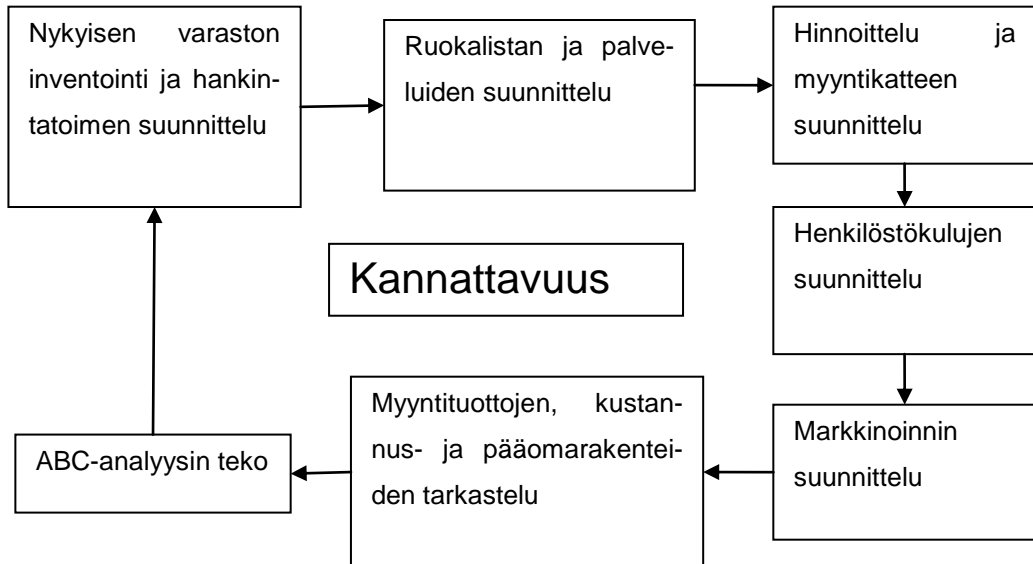
Kannattavuuden tunnusluvuista tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin liikevaihtoa, myyntikateprosenttia, kriittistä pistettä sekä varmuusmarginaalia. Lisäksi käsiteltiin kannattavuuteen vaikuttavia tulostekijöitä Kahvila-Ravintola Kaks Ruusussa esimerkkien avulla.

Hinnoittelu käsiteltiin prosessina, jossa huomioitiin hinnoittelun perusteet ja hinnoittelutekniikat. Lisäksi tarkasteltiin ravintolan ruokien ja juomien hinnoittelua. Budjetointi käsiteltiin teorian osalta. Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun hinnoittelua tarkasteltiin annoskortti mallin sekä viinihinnoittelu esimerkkien avulla.

Markkinointi-kappaleessa käsiteltiin asiakkuuksien ryhmittelyä, markkinoinnin muotoja ja kilpailukeinoja. Lisäksi Kahvila-Ravintola Kaks Ruusun markkinointitilanne käsiteltiin tehtyjen havaintojen perusteella. Lisäksi laadittiin kehitysehdotuksia markkinoinnin kehittämiseksi.

Logistiikan osalta keskityttiin hankintatoimen ja varaston ABC-analyysin kautta kannattavuuden parantamiseen. ABC-analyysin tekeminen ja varastoseurannan kehittäminen oppilastyönä olisi logistiikan osalta hyvä käytäntö kannattavuuden parantamiseksi.

Seuraavalla sivulla olevassa kaaviossa on esimerkki siitä, millainen kannattavuuden kehittäminen voisi prosessina olla Kahvila-Ravintola Kaks Ruusussa. Ensin inventoidaan nykyinen varasto ja suunnitellaan hankintatoimi. Suunnitellaan ruokalista sekä palvelut, joita yritys tarjoaa asiakkailleen, ottaen huomioon nykyinen varasto. Hinnoitellaan tuotteet ja palvelut käyttäen aikaisemmin työssä esitettyjä hinnoittelutekniikoita haluttua myyntikateprosenttia käyttäen. Mitoitetaan henkilöstön määrä tarpeen mukaiseksi. Markkinoidaan suunnitelman mukaisesti käyttäen kannattavia markkinointikanavia. Tarkastellaan kannattavuustavoitteet kriittisesti. Tehdään ABC-analyysi, jotta voidaan selvittää mitkä tuotteista ovat myyviä. Tehdään tarvittavat muutokset kannattavuuden parantamiseksi.



KAAVIO 3. Kannattavuuden kehittämisen prosessikaavio

Tämä opinnäytetyö antaa aiheita mahdollisesti tuleviin kehitystöihin. Kannattavuuteen vaikuttavat tulostekijät antavat yritykselle mahdollisuuden kehittää ja parantaa kustannusrakennettaan ja esimerkiksi henkilöstökuluja yrityksessä on jo pienennetty. Hinnoittelu- ja annoskorttimallit antavat liiketoiminnalle työkalut oikeanlaiseen hinnoitteluun. Mielestämme markkinoinnin kehittämiseen tarvitaan ainakin osa-aikainen tehtävään määrätty henkilö, joka alkaa toteuttaa suunniteltua markkinointistrategiaa. Markkinointisuunnitelman tekeminen on mielestämme välttämätöntä joko oppilastyönä, ostopalveluna tai itse tehtynä.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa kohtasimme muutamia ongelmia. Opinnäytetyötä aloittaessa yrityksessä oli yhteydenpitovaikeuksia sähköpostin toimivuuden takia. Yhteydenpidossa oli hankaluuksia myös yrittäjän kiireiden vuoksi. Olemme tyytyväisiä tehtyyn opinnäytetyöhön ja pidämme tätä opinnäytetyötä erittäin luotettavana. Käyttämämme lähteet ovat luotettavia ja opinnäytetyössä käsitellyt asiat ovat helposti siirrettävissä myös muihin vastaaviin yrityksiin tai muilla toimialoilla toimiviin yrityksiin. Opinnäytetyö oli mielekäs tehdä, koska olemme erittäin kiinnostuneita kannattavasta liiketoiminnasta, sekä siihen liittyvistä haasteista.

Lopuksi haluamme kiittää opinnäytetyömme toimeksiantajaa yrittäjä Pekka Kinnusta, opinnäytetyön ohjaajaa Lehtori Kai Selanderia sekä ystäviä ja sukulaisia tuesta ja ymmärryksestä opinnäytetyön kirjoittamisen aikana.

LÄHTEET

- Alhola, K., Lauslahti, S. 2009. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S., Leppänen, A. 2007. *Markkinoinnin maailma*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hallamaa, T., Karhu, H., Viljanen, R. 1997. *Yritystoiminta Hotelli-, ravintola- ja matkailualalla*. 3. painos. Porvoo: Talousneuvonta Timo Hallamaa & Co Ky. WSOY.
- Harris, P., Mongiello, M. 2006. *Accounting and Financial Management, Developments in the International Hospitality Industry*. Elsevier Ltd.
- Haverila, Uusi-Rauva, Kouri, Miettinen. 2009. *Teollisuustalous*. 6. painos. Tampere: Hämeen kirjapaino Oy.
- Heikkilä, P., Saranpää, T. 2010. *Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi*. Vantaa: Restamark Oy 2008. Hansaprint Oy.
- Heino, M. 2001. *Matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalan kustannus- ja kannattavuuslaskennan harjoituksia*. Etelä- Karjalan Ammattikorkeakoulu: Gummerus Oy.
- Hollanti, J., Koski, J. 2007. *Visio, Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Isokangas, J., Kinkki, S. 2003. *Yrityksen perustoiminnot*. WSOYpro Oy.
- Karrus, K. 1998. *Logistiikka*. Helsinki: WSOY Porvoo.
- Kotro, M. 2007. *Yrityksen kannattavuus ja rahoitus, Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma*. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Pellinen, J. 2006. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. 2. uudistettu painos. Talentum Media Oy, Gummerus kirjapaino Oy, Ecodomica kirjasarja.
- Sakki, J. 2009. *Tilaus- toimitusketjun hallinta, B2B- vähemmällä enemmän*. 7. uudistettu painos. Helsinki: Jouni Sakki Oy.
- Selander, K., Valli, V. 2007. *Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla*. 1. painos. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Tomperi, S. 2010. *Yrityksen taloushallinto 3, kannattavuus ja kustannuslaskenta*. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet:

Jyväskylän yliopisto. *Tapaustutkimus*. [verkkodokumentti] [viitattu 14.8.2011] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Kahvila-ravintola Kaks Ruusua. [verkkodokumentti] [viitattu 14.3.2011] Saatavissa: <http://www.kaksruusua.fi>

Kähärä, H. 2011. *Palveluyrityksen strateginen johtaminen luentosarja*. [verkkodokumentti][viitattu 13.12.2011] Saatavissa:

<http://moodle.savonia.fi/mod/resource/view.php?id=195173>

Selander, K. 2012. *Annoskortti työohjeella ja kokouspaketti esimerkki*. [verkkodokumentti][viitattu 4.7.2011] Saatavissa: [http://webd.savonia-](http://webd.savonia-amk.fi/home/saselka/lataukset/Annoskortti%20ty%C3%B6ohjeella.xls)

[amk.fi/home/saselka/lataukset/Annoskortti%20ty%C3%B6ohjeella.xls](http://webd.savonia-amk.fi/home/saselka/lataukset/Annoskortti%20ty%C3%B6ohjeella.xls) ;

<http://webd.savonia-amk.fi/home/saselka/lataukset/Kokouspaketti%20esimerkki.xls>

Synonyymisanakirja. *Synonyymejä sanoilla*. Saatavissa: synonyymit.fi

The Collins College of Hospitality Management. Dr. Ben Dewald. *Marketing – Planning*. [verkkodokumentti] [viitattu 15.12.2011] Saatavissa:

<http://www.csupomona.edu/~bdewald/Marketing382.ppt>

Julkaisemattomat lähteet:

Ahonen, L., Holopainen, E., Huupponen, I., Miettinen, I., Soininen, L. 2011. *Kahvila-ravintola Kaks Ruusun asiakastytyväisyyskysely lounasasiakkaille 2010*. Varkaus: Savonia Ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma.

Kahvila- ravintola Kaks Ruusua Tuloslaskelma tammikuu 2011.

Kahvila- ravintola Kaks Ruusua Tuloslaskelma helmikuu 2011.

Kahvila- ravintola Kaks Ruusua Tuloslaskelma maaliskuu 2011.

Rosendahl, M. 2004. *Mara-alan logistiikka pitkä ks*. Kurssimateriaali. Helsinki.

