

TUOTELAJITELMAN KEHITTÄMINEN JA
HINNOITTELU LOUNASKAHVIO
PAKKIPARISSA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Ravintolan johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2007
Henni Kettunen

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

HENNI KETTUNEN

Tuotelajitelman kehittäminen ja hinnoittelu
Lounaskahvio Pakkiparissa

Ravintolan johtamisen opinnäytetyö, 44 sivua, 8 liitesivua

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona jäähallin tiloissa toimivaan lounaskahvilayritykseen, joka sijaitsee vähän yli kymmenen kilometrin päässä Kuopiosta. Yrityksen toiminta on vahvasti sidoksissa jääurheiluun. Sen asiakaskunta koostuu pääosin jäähallin käyttäjistä, joten myös tarjonta on kohdistettu tälle asiakasryhmälle.

Kehittämistyö kohdistui yrityksen tuotelajitelmaan, jonka osalta kartoitettiin asiakasryhmän toiveita asiakastytyväisyyskyselyllä vuoden 2006 lopulla. Tämän kyselyn pohjalta kehitettiin yrityksen tuotelajitelmaa. Hinnoittelu on osana opinnäytetyötä siksi, että sen avulla ja ehdoilla tuotelajitelmaa myydään asiakkaille. Hinnaston päivitys koettiin tarpeelliseksi, sillä hinnat nousevat markkinoilla tasaiseen tahtiin.

Tuotelajitelman muodostamiseen ja hinnoitteluun sovellettiin Philip Kotlerin vuonna 1977 markkinointitarkoitukseen julkaistua ”Bostonin mallia”, joka perustuu tuotteiden sijoittamiseen nelikenttään niiden liiketoiminnallisen merkityksen perusteella.

Lopullisena tuotoksena uudistettiin yrityksen tuotelajitelmaa selkeiden kehityskoh-
tien osalta ja laadittiin yritykselle uusi hinnasto. Tämä hinnasto sisälsi myös tuotelajitelmaan tulleet uudet tuotteet. Uusi hinnasto otetaan yrityksessä käyttöön kevätkauden 2007 jälkeen. Opinnäytetyö käsittelee siis tutkimuksen, tuotekehityksen ja hinnoittelun vaiheita loppuvuodesta 2006 tehdystä asiakastytyväisyyskyselystä kesällä 2007 julkaistavaan uuteen hinnastoon.

Avainsanat: tuotelajitelma, hinnoittelu, kannattavuus, asiakastytyväisyyskysely

Lahti University of Applied Science
Degree Program in Hotel- and Restaurant management

HENNI KETTUNEN

Development and pricing in product sortement in Lounaskahvio Pakkipari

Restaurant management thesis, 44 pages, 8 attachment pages

Spring 2007

ABSTRACT

This thesis was made by commission of Lounaskahvio Pakkipari, which exist within an ice arena. The company is located little over 10 kilometres away from Kuopio. The function of this company is highly connected with sports on ice. Main parts of customers are users of an ice arena. Therefore the services must be also aimed for this segment of customers.

Development focused on a product sortement of this company. Customers' wishes were studied by a customer satisfaction survey in end of year 2006. The development of product sortement was based on this survey. The pricing is included in this thesis, because it is a channel to promote and sell the product sortement to customers. Pricing was necessary, because prices in a market rise continuously.

A key idea for the development of the product sortement and its pricing was Philip Kotler's marketing idea, presented in 1977, which was based on positioning products in four segments by their value in business.

As a final output, the product sortement was renewed in its most urgent malfunctions. A new price list was also compiled. This price list included also the new product innovations to the product sortement. The new prices will be taken into an action after the spring season 2007. This thesis handles the steps in research-, development- and pricing of products from customer satisfaction survey made in end of 2006 to a new price list, which will be revealed in summer 2007.

Key words: product sortement, pricing, profitability, customer satisfaction survey

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehitystyön tavoitteet ja pääkysymykset	2
1.2	Toteutustapa	2
2	ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY	4
2.1	Asiakaspalaute tuotelajitelmasta ja hinnoista	5
2.2	Yhteenvedo asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista	7
3	TOIMIVA TUOTELAJITELMA	9
3.1	Kotlerin markkinointistrategian esittely	11
3.2	Oma sovellukseni Kotlerin strategiasta	12
3.3	Muita sovelluksia Kotlerin markkinointistrategiasta	13
4	NYKYINEN LAJITELMA	14
4.1.	Vitriinituotteet	15
4.1.1.	Suolaiset tarjottavat	15
4.1.2.	Makeat kahvileivät	16
4.2	Virvoitusjuomat ja makeiset	16
4.3	Kahvit, tee ja kaakao	17
4.4.	Grilliruoat ja muut erikseen tilattavat tuotteet	18
5	TUOTELAJITELMAN MUODOSTAMA KOKONAISUUS	19
	Kuva 2: Oma nelikenttä	19
5.1	Lypsylehmät	19
5.2	Tähdet	21
5.3	Kysymysmerkit	23
5.4	Koirat	25
6	KEHITYSEHDOTUKSIA TUOTTEISIIN	25
6.1	Makeat kahvileivät	26
6.2	Sämpylät ja patongit	28
6.3	Grillilista	30
6.4	Päivän välipala	30
6.5	Päivitystä virvoitusjuoma- ja makeisvalikoimaan	31

7	HINNOITTELU	31
	7.1 Teoriaa hinnoittelusta	32
	7.1.1. Esimerkkejä epäonnistuneesta hinnoittelusta	32
	7.1.2. Erilaisia hinnoittelumenetelmiä	33
	7.1.3. Lisänäkökulmia hinnoitteluun	35
	7.2 Kohdeyrityksen nykyiset hinnat	36
8	UUSI HINNASTO	36
	8.1 Taustaa liiketoiminnasta ja hinnoittelun tarpeellisuudesta	37
	8.2 Oma hinnoittelustrategia	38
	8.3 Hinnaston ulkoasu	39
9	YHTEENVETO	39
	9.1 Toimiva tuotevalikoima ja sopivat hinnat	40
	9.2 Itsearviointi	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Tuotelajitelma on merkittävä osa yrityskuvaa, sillä se kertoo miksi yritys on olemassa. Tuotelajitelmaa tai yksittäisiä tuotteita kehittäessä tulee siis huomioida kokonaisuus, eli kuinka hyvin uusi idea sopii yrityksen imagoon ja toimintaan. Kokonaisuudesta voi luoda joko täysin yhtenäisen tai jokainen tuote voi olla itsensä näköinen. (Poikolainen & Mäkijärvi & Rissanen, 1994, 82- 83.) Hinnoittelu perustuu puolestaan kannattavassa liiketoiminnassa taloudellisiin vaatimuksiin, jotka muodostavat tavaroiden ostohinnat ja yrityksen katetavoitteet. Se voi olla myös kilpailukeino ja sen avulla voidaan esimerkiksi ohjailta myyntiä toivottuun suuntaan. Asiakkaalle näkyvän hinnaston avulla ja ehdoilla yrityksen tuotelajitelmaa esitellään ja myydään asiakkaille. Tämän vuoksi tuotelajitelma ja hinnoittelu liittyvät olennaisesti toisiinsa.

Teen opinnäytetyöni toimeksiantona äitini omistamaan, jäähallin tiloissa toimivaan lounaskahvilaan, joka sijaitsee reilun kymmenen kilometrin päässä Kuopiosta. Tavoitteeni on kehittää yrityksen tuotelajitelmaa ja samalla päivittää yrityksen hinnastoa. Valitsin tämän aiheen, koska tuotelajitelmassa on mielestäni jo kauan ollut kehittämisen tarvetta. Yritys avattiin joulukuussa 2000 ja nyt sen liiketoimintaan tutustumalla havaitsee, että se tarvitsee uudistusta tai jonkinlaista piristysruisketta, joka houkuttelisi taas enemmän asiakkaita.

Työn lähtökohtana käytin kohdeyritykseeni aiemmin osana opintojani tekemääni asiakastyytyväisyyskyselyä, jossa kyselin toiminnasta yleisellä tasolla ja keskityin muutamalla pääkysymyksellä tuotelajitelmaan. Tässä työssä keskityn asiakastyytyväisyyskyselyn osalta tuotelajitelmaa koskeviin kysymyksiin. Kyselyn tuloksista kerron tarkemmin luvussa kaksi.

Kyselyn lisäksi osallistuin yrityksessä vuodenvaihteessa inventaariin ja tutustuin tuotteita ja tuotekehitystä, hinnoittelua, markkinointia ja liiketoimintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Tämän taustatyön pohjalta kehitellen yrityksen tuotelajitelmaa

ja hinnoittelumenetelmiä. Tämä opinnäytetyö käsittelee taustatutkimuksen, tuotekehityksen ja hinnoittelun vaiheita loppuvuodesta 2006 tehdystä asiakastyytyväisyyskyselystä alkukesästä 2007 julkaistavaan uuteen hinnastoon(liite 4).

1.1 Kehitystyön tavoitteet ja pääkysymykset

Kehitystyöni tavoitteena on selvittää, millainen tuotelajitelma vastaisi parhaiten yrityksen asiakkaiden tarpeita ja toiveita sekä yrityksen imagoa. Pohdin myös, millaisilla hinnoilla tämä mahdollisimman hyvin asiakkaiden toiveita vastaava tuotelajitelma olisi liiketoiminnallisesti kannattava. Tämän vuoksi otin työhöni mukaan myös uudistetun tuotelajitelman hinnoittelun.

Kehitystyöni pääkysymykset ovat seuraavanlaiset:

1. Millainen on kohdeyritykselleni sopiva tuotelajitelma?
2. Millaisia hintoja yrityksen asiakkaat olisivat valmiita maksamaan?
3. Miten nämä kaksi tekijää yhdistyvät liiketoiminnassa?

1.2 Toteutustapa

Kehitystyöni on luonteeltaan toiminnallinen, sillä se pyrkii vaikuttamaan tarkasteltavaan kohteeseen ja soveltamaan havaintoja suoraan käytäntöön. Oma roolini on arvioida ja kehittää tuotelajitelmaa havaintojeni, yrittäjän mielipiteiden ja asiakkailta saamani palautteen pohjalta. Työskennellessäni yrityksessä olen myös mukana sen toiminnassa. En siis voi tutkia aihetta täysin objektiivisesti. (Ks. Eskola & Suoranta, 2001, 126- 128.)

Aloitin aiheen käsittelyn tekemällä kohdeyritykseeni opintoihini liittyvänä harjoitustyönä toteutettavan asiakastyytyväisyyskyselyn, johon sisällytin tuotelajitelmaa ja

hinnoittelua koskevia kysymyksiä. Yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu asiakastytyväisyyttä, joten tuloksia ei voi verrata aiempiin tutkimuksiin. Tällöin en voi myöskään tutkia mahdollisia muutoksia asiakkaiden tuotelajitelmasta ja hinnoista muodostamiin mielipiteisiin. Asiakastytyväisyyskyselyä suunnitellessani tein oman arvon tuotelajitelman nykyisestä tasosta. En silti pyrkinyt johdattelemaan asiakkaiden vastuksia omaa näkemystäni vastaaviksi, vaan otin arvioitaviksi ja tarkasteltaviksi tuotelajitelman kaikki osat.

Asiakastytyväisyyskyselyssä esiin tulleiden epäkohtien ja oman arvioni pohjalta pohdin, mitä tuotelajitelmassa olisi realistisesti muutettavissa. Mietin myös, kuinka kyselyn tulokset voisi näkyvästi hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Tällöin kyselyyn vastanneet asiakkaat kokisivat, että heidän mielipiteensä on otettu huomioon päätöksiä tehdessä.

Hinnoitteluosuuden aloitin joulukuun 2006 lopussa tekemällä inventaarin yhdessä kohdeyrityksen omistajan kanssa. Inventaaria tehdessämme kartoitimme samalla nykyistä lajitelmaa ja huomasimme heti selkeitä kehityskohtia, joista kerron lisää luvuissa kaksi, neljä ja kuusi. Selvitin myös valtaosaan tuotteista ostohinnat inventaaria tehdessäni, jonka pohjalta laskin tuotteiden myyntikatteita.

Tilannekartoituksen jälkeen selvitin kirjallisuuden avulla, miten määritellään toimiva tuotelajitelma ja millaisia hinnoittelumenetelmiä on olemassa. Tuotelajitelmaa käsittelevää kirjallisuutta oli aluksi yllättävän vaikeaa löytää, mutta tuotekehityksestä ja tuotteistamisesta oli sen sijaan saatavilla runsaasti kirjallisuutta. Löysin lopulta tuotelajitelmaa käsittelevää kirjallisuutta markkinointia käsittelevistä teoksista, oman alan yleisteoksista ja logistiikkaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Hinnoittelua käsittelevän kirjallisuuden suhteen oli sen sijaan runsaudenpula, sillä hinnoittelu mainitaan lähes kaikissa liiketoimintaa, markkinointia ja talouden ohjausta käsittelevissä teoksissa.

Tutustuessani kirjallisuuteen sain idean soveltaa Philip Kotlerin vuonna 1977 markkinointistrategiana esittämää ”Bostonin mallia” (Kotler, 2003, 61- 62.) tuotelajitelman muodostamiseen ja hinnoitteluun. Tämä malli oli muutamissa ravintola-

alaan erikoistuvissa teoksissa esiteltäkin tuotevalikoiman yhteydessä. Samaa perusajatus on sovellettu tuotelajitelman lisäksi mm. ravintolan ostotoimintaan (Ks. Sakki, 2003, 136- 139.) ja ruokalistan suunnitteluun (Ks. Davis & Lockwood & Stone, 1999, 116- 119.). Esittelen tämän alkuperäisen ajatuksen tarkemmin luvussa kolme. Tämän mallin pohjalta muokkasin yrityksen tuotevalikoimaa, jonka lopuksi hinnoittelin katetuottolaskelmieni ja samaan malliin pohjautuvan hinnoittelustrategian pohjalta. Tästä uudesta hinnastosta syntyi uusien tuoteideoiden ohella työni tuotos.

2 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Tein kohdeyritykseeni Lounaskahvio Pakkipariin asiakastyytyväisyyskyselyn 13.11. – 4.12.2006. Asiakastyytyväisyyskysely oli tehtävänantona opintoihin liittyvällä pakollisella kurssilla. Kysymyksiä suunnitellessani sain idean hyödyntää kyselyn tuloksia lopputyössäni. Huomasin myöhemmin tarkemmin kirjallisuuteen perehdyttyäni, että oikea sanamuoto tuotevalikoiman sijaan olisi lajitelma. Valikoimalla tarkoitetaan saman tuotteen eri lajeja ja lajitelmallalla monesta erillisestä tuotteesta koostuvaa kokonaisuutta, jota työssäni käsittelen. (Sakki, 2003, 118.) Asiakastyytyväisyyskyselyn ehdin kuitenkin toteuttaa ennen tätä havaintoa, minkä vuoksi kyselylomakkeessa ja siitä poimituissa suorissa lainauksissa esiintyy sanamuoto ”tuotevalikoima”.

Teettämäni kysely käsitteli tuotelajitelman lisäksi yrityksen palveluja yleisellä tasolla. Kysely toteutettiin lomakekyselynä, johon sai osallistua kuka tahansa kahviossa kyseisenä aikana vieraileva. Vastauslomakkeet palautettiin nimettöminä vastauslaatikkoon. Sadasta jaetusta lomakkeesta palautui 97, joista hylkäsin kaksi, koska niissä oli jätetty vastaamatta pääkysymyksiin. Käsittelin lopulta 95 kyselyvastausta (liite 1).

Valtaosa kysymyksistä oli strukturoituja monivalintakysymyksiä, joissa ympyröitiin yksi tai useampi vaihtoehto. Näistä kysymyksistä saatiin kvantitatiivista eli määrien avulla tulkittavaa aineistoa, jota käsittelin luokittelemalla vastaukset lukuarvojen

avulla. Käytin myös useita sekamuotoisia kysymyksiä, joissa oli viimeisenä vaihtoehtona ”muu, mikä?”. Analysoin aineistoa sen perusteella, kuinka vastaukset jakautuivat Likertin asteikolla valmiiden vaihtoehtojen välillä. Tässä menetelmässä annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, joiden numerointi kulkee ääripäästä toiseen, esimerkiksi erittäin hyvästä erittäin huonoon ja vastaaja valitsee parhaiten sopivan vaihtoehdon. (Ks. Heikkilä, 2001, 53.) Muutamiin nimenomaan tuotelajitelmaa koskeviin kysymyksiin en voinut täysin soveltaa Likertin asteikkoa, sillä niissä vastausvaihtoehdoista pystyi valitsemaan useita, eivätkä vaihtoehdot ohjanneet vastauksia kumpaankaan ääripäähän. Tällöin tarkastelin mitä kohtia ympyröitiin selkeästi eniten. (Heikkilä, 2001, 50- 54.) Muutamissa kysymyksissä valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut, vaan vastaaja ilmaisi mielipiteensä omin sanoin. (liite 1)

Opinnäytetyössäni keskityn asiakastyytyväisyyskyselyn osalta vain tuotelajitelmaa koskeviin kysymyksiin ja rajaan työni ulkopuolelle asiakastietoihin ja kahvion toimintaan liittyvät kysymykset. Tein tämän rajauksen siksi, että opinnäytetyöni käsittelee tuotelajitelmaa ja hinnoittelua, eivätkä edellä mainitsemani aihepiirit liity suoranaisesti kumpaankaan.

1.1 Asiakaspalautte tuotelajitelmasta ja hinnoista

Sain parasta palautetta tuotelajitelman kehitystä ajatellen avoimilla kysymyksillä, koska niissä oli myös kehitysehdotuksia ja perusteluja, miksi tuotelajitelman kehittäminen olisi tarpeen. Tämän avoimen aineiston tulkinnassa oli kuitenkin haasteellista ymmärtää, mitä vastaaja tarkoitti, ja samalla välttää liiallista omien johtopäätösten tekemistä tai johdattelua kohti omia tulkintoja. Tämän laadullisen aineiston suhteen täytyi myös varoa liiallista yleistämistä. Yhden tai kahden vastaajan mielipide ei tee asiasta yleistä mielipidettä. (Ks. Eskola & Suoranta, 2001, luku 4.)

Kysyin ensimmäisessä tuotelajitelmaa käsittelevässä kysymyksessä, mitä asiakas tulee yleisimmin kahviosta ostamaan. Vastausten perusteella kahvioon saapuva asiakas kaipaa ensisijaisesti kahvia. Toiseksi eniten vastauksia tuli kohtaan ”virvoitusjuomat ja makeiset”. Lajitelmassa varsin suosittuja tuotteita olivat myös patongit ja sämpylät. Tuotelajitelmaa ja sen laatua koskevilla kysymyksissä vastaukset olivat pääosin positiivisia. Kohtiin ”aina heikko”, ”todella heikko” tai ”suppea valikoima ja laatu heikkoa”, ei tullut lainkaan vastauksia. Avoimen palautteen perusteella parannusta kaivattiin joko valikoiman laajuuteen tai laadun tasaisuuteen (liite 1).

Seuraavassa kysymyksessä pyysin asiakkaita arvioimaan tuotelajitelman nykyistä laatua ja laajuutta. Yli puolet tuotelajitelmaa koskeviin kysymyksiin vastanneista oli tyytyväisiä nykyiseen lajitelmaan ja sen laatuun. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 83, eli osa vastanneista jätti siihen vastaamatta. Vastausten perusteella eniten kehittämistä kaipaisivat patongit ja sämpylät sekä pullat ja munkit. Suullisesta palautteesta selvisi, että nimenomaan näiden tuotteiden tuoreuteen ja sämpylöissä käytettävään leipään voisi kiinnittää enemmän huomiota. Osa toivoi myös laajempaa valikoimaa sekä suolaisiin että makeisiin tuotteisiin. Parissa vastauksessa nostettiin esiin myös erikoisruokavaliot ja erityisesti gluteenittomat tuotteet (liite 1).

Tuotelajitelmaa koskeviin avoimiin kysymyksiin tuli varsin vähän vastauksia, mutta osasta niitä sai hyviä ideoita tuotekehitykseen. Esimerkiksi sämpylöissä käytettävä leipä kaipaisi myös omasta mielestäni kehittämistä. Toinen hyvä idea, jota olen itsekin ajatellut, olisi käyttää enemmän raakapakasteita ja tarjota vasta paistettuja kahvileipiä. Seuraavaksi esittelen otteita tuotelajitelmaa koskevasta avoimesta palautteesta (liite 1).

Ympyröity kohta virvoitusjuomat ja makeiset - ”Niitä saisi olla enemmän ja niiden pitäisi olla halvempia.”

Ympyröity kohta pullat ja munkit - ”Vastapaistetut pullat (raakapakasteet) houkuttelisivat ostamaan.”

Ympyröity kohdat patongit/sämpylät ja pikkusuolaiset/grilliruoat - ”Kokojyvä-sämpylät puuttuu. Patongit kuivia.”

Ympyröity kohta pullat ja munkit - ”tuoreempia, pehmeempiä” ja ”laatuja lisää”

Ympyröity kohdat patongit ja sämpylät sekä pikkusuolaiset ja grilliruoat - ”Enemmän vaihtoehtoja ja isompia annoksia -> pelimiehet syö paljon”

Samansuuntainen palaute jatkui kohdassa kymmenen, jossa kysyin avoimena kysymyksenä, mitä tuotteita vastaajat kaipaivat lajitelmaan lisää. (liite 1) Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

”Sämpylä vaihtoehtoja lisää ja päällystettyjä ruisleipiä.”

”Ei mitään, ainoastaan enemmän vaihtoehtoja!”

”Karkkia ja virvoitusjuomia lisää.”

”Jotain ”nopeaa” puraistavaa.”

Yksi kysymyksistä käsitteli kahvion nykyisiä hintoja. Valtaosa vastaajista piti niitä sopivina. Kahviossa esimerkiksi pahvimukillinen kahvia tai munkki maksavat euron ja 0,51 virvoitusjuoma kaksi euroa. Kuitenkin 21 % vastanneista piti hintoja liian korkeina. Liian korkeista hinnoista valitettiin myös muutamaa otteeseen avoimessa palautteessa. Hintoja pitivät korkeina pääosin alle 18-vuotiaat kyselyyn vastanneet. (liitteet 1 ja 2)

2.2 Yhteenveto asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista

Kokonaisuudessaan kyselyn vastaukset olivat varsin odotettuja. Sen mukaan kahvion stereotyyppi asiakas on mies, iältään 40-vuoden molemmin puolin, joka saapuu jäähallille käyttämään lastaan tai lapsiaan harjoituksissa. Hän hakee ensisijaisesti

kahvia ja satunnaisesti jotain kahvin kanssa. Tämän vuoksi olen täysin samaa mieltä palautteen kanssa siitä, että nimenomaan pulla- ja sämpylävalikoimaa tulisi kehittää. Motiivina kahviossa käyntiin toimii tulosten mukaan kahvin lisäksi ystävällinen henkilökunta.

Tuotelajitelman laajuus, laatu ja hinnat jakoivat mielipiteitä, sillä osan mielestä ne olivat sopivia nykyisellään, mutta osa kaipasi parannusta. Vastausten perusteella kahviossa arvostettiin eniten hyvää palvelua. Se oli arvioitu aina hyväksi tai erittäin hyväksi ja siitä annettiin myönteistä palautetta myös avoimissa kysymyksissä. Palvelusta teki hyvää kyselyn perusteella palveluhenkilökunnan iloinen ja ystävällinen palveluasenne ja tapa keskustella asiakkaiden kanssa palvelutapahtuman aikana. Luulen, että nimenomaan hyvä palvelu kompensoi jonkin verran tuotelajitelmassa olevia puutteita.

Tuotelajitelmaa koskevissa kysymyksissä havaitsin selväksi kehityskohdaksi vitriinituotteet, joiden kehittämistä ajattelin myös työssäni painottaa. Avoimista vastauksista selvisi, että esimerkiksi sämpylöissä käytettävä leipä kaipaisi parannusta. Sitä luonnehdittiin muutamassa vastauksessa kuivaksi ja palautteessa ehdotettiin myös viljaisempia vaihtoehtoja. Muihin suolaisiin tarjottaviin kaivattiin enemmän vaihtoehtoja. Makeiden kahvileipiä toivottiin puolestaan olevan nykyistä tuoreempia. Palautteen yleisesti ottaen positiivisuuteen vaikuttaa mielestäni paikan luonne, sillä jäähallin kahviossa ei asiakkaiden vaatimustasokaan ole yhtä korkea, kuin esimerkiksi neljän tähden hotellissa.

Makeisten ja virvoitusjuomien osalta laatu ei osoittautunut ongelmaksi, vaan niihin kaivattiin laajempaa valikoimaa. Mahdollisuus tämän toteuttamiseen käytännössä selviää tarkasteltaessa taloudellisia resursseja. Myös virvoitusjuomien ja makeisten hinnoista esitettiin kritiikkiä yksittäisissä vastauksissa. Yksittäisiä vastauksia lähes sadan vastauksen joukosta ei voi sen sijaan yleistää yleiseksi mielipiteeksi, jos valtaosa vastaajista piti hintoja nykyisellään sopivina.

Uuden hinnaston tarpeellisuuden asiakastyytyväisyyskysely asetti asiakkaan näkökulmasta kyseenalaiseksi, sillä selvä enemmistö vastasi, että hinnat ovat nykyisellään sopivat. Tämän palautteen perusteella en uskalla tehdä hintoihin radikaaleja muutoksia, sillä se näkyisi todennäköisesti asiakastyytyväisyydessä ja saattaisimme menettää nykyisiä asiakkaitamme. Hintojen nostaminen vaatisi todennäköisesti parannusta tarjolla olevaan tuotteeseen. Tällöin tämä hintamuutos olisi myös asiakkaan näkökulmasta ymmärrettävää.

Kokonaisuudessaan teettämäni asiakastyytyväisyyskysely on kehitystyöni kannalta puutteistaan huolimatta ehkä tärkein aineisto, sillä se antaa työlleni konkreettisesti asiakkaiden näkökulman. On hyvä muistaa, että ilman asiakkaita ei ole pitkään yritystäkään. Tästä aineistosta hyödynnän työssäni erityisesti avoimilla kysymyksillä saatua palautetta, sillä niissä sain konkreettisia vastauksia tutkimuskysymyksiini. Monivalintakysymysten vastauksia tulkitseen suuntaa antavasti.

3 TOIMIVA TUOTELAJITELMA

Tuotelajitelma on se tuotteiden kokonaisuus, jota yritys myy asiakkailleen. Se on tämän vuoksi tärkeä osa yrityksen imagoa. Perehdyin tuotelajitelman osalta imagoa, tuotekehitystä ja tuotteistamista käsittelevään kirjallisuuteen. Enemmän aihetta käsittelevää kirjallisuutta löysin kuitenkin ruokalistasuunnittelua ja markkinointia käsittelevistä teoksista. Kehitystyössäni käyttämä pääajatus on myös peräisin markkinoinnin teoksesta. (ks. Kotler, 2003, 61- 62.)

Tuotelajitelman imagon luominen perustuu siihen, millaisia mielikuvia se kokonaisuudessaan herättää asiakkaissa. Esimerkiksi Erkki Karvosen teoksessa ”Elämää mielikuvayhteiskunnassa - Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa” esitellään esimerkkejä imagon luomisesta tuotteen, henkilön tai organisaation osalta. Monen muun imagoa käsittelevän teoksen tavoin, siinäkin käsitellään lähinnä yksittäisen tuotteen imagoa, brändin muodostamista ja tuotteen markkinointia. Sovellettavissa tästä teoksesta on sen sijaan osa, jossa käsitellään mielikuvien kehittämisen vaiheita. Siinä kartoitetaan nykyistä imagoa, mietitään millaista

imagoa tavoitellaan, verrataan tavoitetta todelliseen imagoon ja mietitään mitä olisi tehtävissä imagon kehittämiseksi. Lopuksi seurataan, onnistuiko toivottu imagon muutos. (ks. Karvonen, 1999, 89, 103- 123.) Työssäni käsittelen lähinnä sitä, millainen mielikuva asiakkailta on tuotelajitelmasta ja millaista imagoa toiminnassa tavoitellaan. Tätä imagon muodostamista pyrin hyödyntämään kehittäessäni tuotelajitelmaan uusia tuotteita.

Kohdeyritykseni imagosta sain palautetta asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Sen perusteella nykyinen imago ei eroa merkittävästi toivotusta. Yrityksen imago on rento, tuttavallinen, jääkiekkohenkinen ja kotoisa. Esimerkiksi palvelun osalta asiakkaat arvostivat asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella rentoa ja tuttavallista palvelutyyliä. Tähän kuuluu olennaisesti se, että asiakkaiden kanssa vaihdetaan muutama sana esimerkiksi jääkiekosta palvelutapahtuman yhteydessä. Saman rennon linjan tulisi mielestäni näkyä myös tuotelajitelmassa. Tuotteet tukevat mielestäni parhaiten yrityskuvaa, kun ne eivät ole liian teollisen ja tuotteistetun näköisiä. Osa kohdeyritykseni asiakkaista suosii kaikkea kotoisaa ja perinteistä. Tämän ohella varsinkin nuoret asiakkaat hakevat kahviosta myös uusimpien villitysten mukaisia tuotteita. Esimerkiksi energiajuomat olivat tämmöisiä tuotteita tullessaan markkinoille. (Ks. Poikolainen & Mäkijärvi & Rissanen, 1994, 82- 83.)

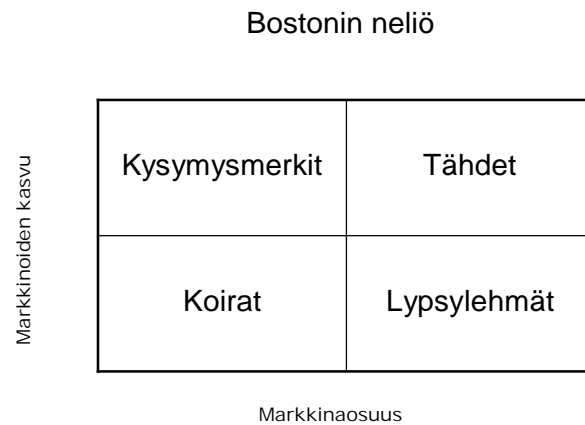
Päätin lähteä uudistamaan tuotelajitelmaa siitäkin syystä, että yritys on tällä hetkellä ajautunut toiminnassaan taantumavaiheeseen. Yritys avattiin joulukuussa 2000, yhdessä jäähallin kanssa. Ensimmäisien vuosien huuman jälkeen liikevaihto on heikentynyt ja toiminta on jämähtänyt paikalleen. Pysyäkseen kannattavana yritys kaipaakaan siis uudistusta. Tämä taantuminen näkyy myös asenteissa, sillä alkuinto on laantunut ja toiminnassa kaivattaisiin uusia virikkeitä. (Ks. Viitala & Jylhä, 2006, 32- 35.)

Yritykseen kaivattaisiin tällä hetkellä uusia innovaatioita. Innovaatiolla tarkoitetaan uutta keksintöä, joka onnistutaan myös tuomaan markkinoille. Innovaatio voi liittyä joko prosessiin tai palveluun, ja se voi syntyä joko markkinatilanteen vaatimuksesta tai sattumalta. Kohdeyrityksessäni ylläkkäänä innovaatiolle toimii asiakkailta saatu palaute, jonka perusteella tuotelajitelmassa olisi kehittämistä. Tähän tarkoi-

tukseen sopivia innovaatioita käsittelen laajemmin luvussa kuusi. (Viitala & Jylhä, 2006, 156- 158.)

3.1 Kotlerin markkinointistrategian esittely

Tuotelajitelmaa käsittelevästä kirjallisuudesta löysin kehitystyöni ohjenuoraksi sopivan strategian. Päätin soveltaa kehitystyössä luvussa yksi mainitsemaani Philip Kotlerin ”Bostonin mallia”,(Kotler, 2003, 61- 62.) jota alla oleva nelikenttä kuvaa.



Kuva 1: Bostonin neliö

Tässä mallissa tuotteet sijoitetaan nykyisen markkinaosuuden (vaakarivi) ja markkinoiden kasvun (pystyrivi) perusteella nelikenttään. Tuotteet, joiden nykyinen markkinaosuus on suuri ja joilla on myös potentiaalia kasvattaa markkinoita entisestään, ovat ”tähtiä”. Tuotteet, joiden markkinaosuus on suuri, mutta huomattavaa kasvua ei enää odoteta, ovat ”lypsylehmiä”. Nämä tuotteet ovat todennäköisesti entisiä tähtiä ja näillä saavutetaan edelleen liiketoimintaa ylläpitäviä kassatuloja. Tuotteet, joiden markkinaosuus on nykyisellään vähäinen, mutta joiden odotetaan vielä kasvattavan markkinoitaan, luokitellaan ”kysymysmerkeiksi”. Nämä ovat siis liiketoiminnassa riskejä, jotka voivat muuttua tuottoisiksi. Tuotteita, joiden markkinaosuus on pieni ja joilta ei enää odoteta kasvua, kutsutaan ”koiriksi”. Nä-

mä ovat tuotteita, joita tulisi ehkä poistaa markkinoilta tai joita on pakko pitää kannattamattomina markkinoilla asiakastyytyvyyden vuoksi. (Kotler, 2003, 61-62.)

Kotlerin mallia on sovellettu paljon esimerkiksi ruokalistasuunnittelussa. Tästä sovelluksesta löysin esimerkin teoksessa ”Food and Beverage management”, jossa nelikentän ryhmien nimeäminen on lähes alkuperäismallin mukainen. Ainoastaan nimitys ”cash cow” on korvattu sanalla ”plowhorse”, jonka suomentaisin kyntöhevoseksi. Tämän lisäksi kysymysmerkki on vaihtunut arvoitukseksi. Tässä sovelluksessa pystyakselilla on myynnin määrä ja vaaka-akselilla vapaasti suomennettuna hinnan ja katteen pelivara, josta käytettiin teoksessa englannin kielen nimitystä ”contribution margin”. Tähtiä ovat tämän mukaan hyvää katetta tuottavat ja paljon myyvät tuotteet. Kyntöhevoseet ovat puolestaan tuotteita jotka ovat suosittuja, tuovat tärkeän osan tuloista, mutta eivät silti kerralla merkittäviä tuottoja. Arvoituksissa on puolestaan nimensä mukaan paljon potentiaalia, mutta ne eivät ole vielä tehneet läpimurtoaan markkinoille. Koirat ovat sen sijaan liiketoiminnassa varsin merkityksettömiä tuotteita, joiden ruokalistalla pysyminen on epävarmaa. (Davis & Lockwood & Stone, 1999, 116- 119.)

3.2 Oma sovellukseni Kotlerin strategiasta

Itse sovelsin myös Kotlerin alkuperäisajatusta siten, että sijoitin kohdeyritykseni tuotelajitelman tuotteet samalla tavoin nelikenttään. Vaakarivillä omassa jaossani on myyntivolyymi ja pystyrivillä potentiaali nostaa hintoja tai myyntikatetta esimerkiksi tuotetta kehittämällä. Nämä määritelmät ovat lähes samat kuin edellä esitetysissä sovelluksessa ruokalistasuunnitteluun. (Davis & Lockwood & Stone, 1999, 116-119.)

Omassa luokittelussani tähtiä ovat tuotteet, joilla on jo nykyisellään hyvä menekki, mutta joiden kohdalla hintamuutos olisi mahdollinen esimerkiksi tuotekehityksen avulla, ilman myyntivolyymin huomattavaa heikkenemistä. Tällaisina tähtinä pitäisin nykyisessä lajittelussa esimerkiksi energiajuomia ja sämpylöitä. Energiajuomat

kuuluvat ryhmään siksi, että niiden nykyinen myyntihinta on markkinoihin nähden alhainen. Sämpylävalikoimassa olisi puolestaan tarvetta tuotekehitykseen, vaikka tuotteiden menekki on hyvä.

Lypsylehmiä valikoimassa ovat tuotteet, joiden nykyinen myyntivolyymi on hyvä, mutta joiden myynti saattaisi laskea hinnan merkittävän korotuksen seurauksena. Näin tapahtuisi esimerkiksi suklaapatukoiden kohdalla, sillä niitä menee myyntimäärällisesti paljon, mutta hinnan huomattava nostaminen aiheuttaisi todennäköisesti tyytymättömyyttä asiakkaissa.

Kysymysmerkkejä valikoimassa ovat uudet tuotteet ja ne tuotteet, joiden menekki on satunnaista, muttei säännöllistä. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi viinerit. Niiden katetuottoon voidaan ostoratkaisuilla ja hinnoittelulla vaikuttaa, mutta niiden menekki tuskin kasvaa merkittävästi.

Koiria tuotelajitelmassa ovat tuotteet, joita on pakko pitää myynnissä asiakastyytyväisyyden vuoksi, vaikkei niissä ole mahdollisuutta tuotekehitykseen tai myynnin määrän kasvuun. Koiria ovat esimerkiksi hedelmät, sillä niiden myyntihinta on alle 50 senttiä ja kate vähäinen.

3.3 Muita sovelluksia Kotlerin markkinointistrategiasta

Jouni Sakki soveltaa tätä nelikenttään jakoa teoksessaan ”Tilaus- ja toimitusketjun hallinta- Logistinen B-toB- prosessi” ostotoimintaan. Pystyakselilla on tässä sovelluksessa saatavuus ja vaaka-akselilla ostovolyymi. Hän perustaa tuotteen paikan määrittelyn vaaka-akselilla ABC- analyysiin. Tämä analyysi luokittelee tuotteet aakkosjärjestyksessä 3-5 luokkaan niiden myynnillisen merkityksen mukaan. (Sakki, 2003, 91.) Sakin jaottelussa vasempaan yläkulmaan sijoittuvat ”pullonkaula-tuotteet”, joita on vaikeaa saada ja joiden ostovolyymikaan ei ole suuri. Oikeaan yläkulmaan sijoittuvat puolestaan vaikeasti saatavat ”strategiset tuotteet”, joita pyritään tietoisesti ostamaan paljon. Vasemmassa alakulmassa ovat helposti saatavat, mutta vähän ostetut ”tavalliset (C-,D-) tuotteet”. Oikeaan alakulmaan jää hel-

posti saatavat ja paljon ostettavat ”volyyymi- (A-,B-) tuotteet”. (Sakki, 2003, 136-139.)

Mielestäni ostotoiminnalla on vaikutusta tuotelajitelman lopulliseen muotoon. Tämän vuoksi toin esiin myös edellä mainitun Jouni Sakin näkemyksen. Ajoittain olisi hyvä esimerkiksi kilpailuttaa tavarantoimittaja, jos vaikuttaa siltä, ettei nykyisen tarjonta vastaa täysin odotuksia. Lievää tyytymättömyyttä kohdeyrityksessämme on ollut esimerkiksi käyttämämme leipomon tuotteisiin. Tämän vuoksi olisin itse kiinnostunut kilpailuttamaan leipomotuotteiden tarjoajia.

Toimivaan tuotelajitelmaan liittyy läheisesti myös toimiva varaston kierto. Kun tuotteita menee kaupaksi toivotulla tavalla, ne eivät pysy kauan varastossa. Varaston kierron toimivuutta kuvastaa hyvin inventaari. Ihanteellisessa varaston kierrossa tuotteita on aina vähän varalla, mutta en niin paljon, että niitä ei saataisi myytyä ennen kuin päiväykset menevät umpeen. Suureen varastoon sitoutuu suuri määrä yrityksen pääomaa, joka ei siellä ollessaan tuota. Tämän vuoksi pieni varasto-osuus on liiketoiminnan kannalta etu. (Viitala & Jylhä, 2006, 167.) Onnekseni kohdeyrityksessä varastointitila on vähäistä, jolloin varaston arvo ei käytännössä voi olla merkittävän suuri.

4 NYKYINEN LAJITELMA

Tuotelajitelma on jäähallin kahvioksi varsin laaja, sillä yleensä niissä on saatavilla vain kahvia, yhtä tai paria kahvileipää, pillimehua, muutamaa virvoitusjuomalajia ja joitakin makeisia. Tämänkaltaisia kahviloita olen nähnyt vuosien varrella vieraillessani lukuisilla muilla jäähalleilla, jotka ovat yleensä olleet harjoitushalleja tai niin sanottuja kaupungin kakkoshalleja. Ruokailumahdollisuus on kohdeyrityksessäni se, millä erotumme eduksemme monista vastaavanlaisista yrityksistä. Mielestäni kohdeyritykseni tuotelajitelmaa tulisi silti kehittää, jotta yritys pysyisi markkinoilla myös tulevaisuudessa.

4.1. Vitriinituotteet

Vitriinituotteiksi luokittelin konkreettisesti vitriiniin esille laitettavat tuotteet. Näitä ovat täytetyt sämpylät ja patongit, viinerit, munkit ja pullat. Näiden lisäksi vitriinissä on tarjolla tällä hetkellä erilaisia pikkusuolaisia päivästä riippuen, esimerkiksi lihapiirakoita ja pasteijoita. Vitriiniin asetetaan myyntiin myös pillimehut. Vitriini itsessään on hieman vanha ja kulunut. Tämän vuoksi mietimme jopa uuden vitriinin hankintaa. Vitriini pyritään pitämään päivän aikana puhtaana, sillä siisteys tekee sen tuotteista houkuttelevampia.

4.1.1. Suolaiset tarjottavat

Vitriinissä olevat sämpylät täytetään paikan päällä leipomon valmiiksi paistetuista sämpylöistä, ruispaloista ja kolmeen osaan jaetuista vehnäpatongeista. Täytevaihtoehtoina ovat juusto, kinkku tai meetvursti. Tämän pääraaka-aineen lisäksi väliin laitetaan vain kurkkua. Pakkauspusseja ei ole käytössä, vaan sämpylät kääritään kelmuun. Sämpylät ovat menekiltään yksi suosituimmista tuotteista, mutta niistä tuli myös kritiikkiä asiakastytyväisyyskyselyssä.

Olen samaa mieltä asiakaspalautteen kanssa, että sämpylävalikoimassa olisi kehittämistä. Tavarantoimittajalta saamamme patonki ei ole viimeaikoina ollut niin hyvälaatuista kuin toivoisimme, ja annoimmekin tästä palautetta. Toimitettavia sämpylöitä on saatavilla vain rajattu valikoima. Tämän vuoksi testasimme myös noutotukun kautta saatavia vaihtoehtoja. Keltuun käärimistä en pidä ulkoasun kannalta hyvänä ratkaisuna, eikä se ole paras mahdollinen vaihtoehto säilyvyydenkään kannalta. Täytteitä sämpylöissä tulisi myös olla aina sama määrä, eikä niiden pitäisi vaihdella tekijän mukaan. Täytteiden yhtäläisyyteen perustuu sämpylän hintalaskelma, joka ei pidä paikkaansa, jos määrät vaihtelevat jatkuvasti.

Muista suolaisista varsinkin lihapiirakat ovat pelien yhteydessä kysytyjä. Lihapiirakoita tarjoamme sellaisenaan ja nakilla tai lenkkimakkaralla täytettynä. Lihapiirakka tulee myös leipomolta. Lihapiirakan olen tässä luokitellut suolaisiin vitriinituottei-

siin, mutta myöhemmin yhdistän sen grilliruokiin. Lihapiirakan lisäksi myydään ajoittain paljonkin lihapasteijoita. Pasteijoista yrityksessä käytetään leipomon tuotteita tai ne ostetaan raakapakasteina ja paistetaan paikan päällä.

4.1.2. Makeat kahvileivät

Makeista kahvileivistä tavallinen reikämunkki ja hillotäytemunkki ovat menekin perusteella ehdottomasti suosituimmat tuotteet. Munkkien lisäksi suosittu kahvileipä on korvapuusti. Asiakaskunta suosii henkilökunnan näkemyksen mukaan varsin perinteisiä kahvileipävaihtoehtoja. Tarjolla pidetään jatkuvasti ainakin yhtä lajia viinereitä, joista on myös vuosien myötä erottunut muutamia parhaiten kaupaksi meneviä vaihtoehtoja. Valikoimassa on myös päivästä riippuen voipullia, Berliininmunkkeja ja itse tehtyjä piiraita.

Makeissa tarjottavissa ongelmana on saada ne varsinkin viikolla kaupaksi riittävän tuoreina. Viikolla niitä ostetaan varsin niukasti, mutta viikonloppuisin menekki on runsaampaa. Myös asiakastyytyväisyyskyselyssä toivottiin tuoreempia kahvileipiä. Toivottavaa olisi, että valikoimaan saataisiin päivittäin jotain samana päivänä paistettua. Leipomokuormasta pakastetaan osa tuotteista ja ne otetaan myöhemmin käyttöön pienemmissä erissä.

4.2 Virvoitusjuomat ja makeiset

Virvoitusjuomat ja makeiset ovat tuoteryhminä sellaisia, joiden laatuun ei merkittävästi pysty vaikuttamaan. Muutoksia voi tehdä ainoastaan valikoiman laajuuteen. Palautteessa toivottiin luonnollisesti laajaa valikoimaa, mutta tässä tulee mielestäni ottaa huomioon myös taloudelliset resurssit. Nämä tuoteryhmät jätän lopputyössäni vähemmälle huomiolle ja keskityn vitriinituotteisiin, sillä niiden osalta on mielestäni enemmän kehitettävää. Mietin kuitenkin kokonaisuuden kannalta, kuinka laajaa valikoimaa tulisi pitää yllä. Selvitin myös, mitkä lajikkeet ovat näiden tuotteiden osalta suosituimpia ja millaiset katteet näistä tuotteista jää.

Virvoitusjuomat tulevat Hartwallilta paikan päälle tilauksesta. Kuorma tulee kerran viikossa. Valikoimassamme on useita eri lajeja virvoitusjuomia ja energiajuomia. Erityisen suosittu tuoteryhmä yrityksessä ovat paikan luonteen vuoksi energiajuomat. Energiajuomat ovat hieman virvoitusjuomia kalliimpia, sillä niillä on myös korkeampi ostohinta.

Yrityksessä on B-oikeudet ja myynnissä on myös olutta, siideriä ja lonkeroa. Olutmerkeistä myydään Karjalaa ja Lapin Kultaa. Siideriä on yleensä yhtä lajia, samoin lonkeroa. Alkoholijuomat eivät ole yrityksen liikevaihdon kannalta merkittävä tuoteryhmä, sillä niiden myynti ei erityisesti kuulu liikeideaan. Niiden myyminen on jäähallin tapahtumista riippuen harkinnanvaraista, sillä kyseessä on harjoitushalli, jossa käy paljon alaikäisiä. Nämä tuotteet hinnoittelen uudelleen, mutta muuten rajaan ne kehitystyöni ulkopuolelle.

Makeiset toimitetaan paikalle yritykseen tukkukuormassa. Toinen makeisten tavarantoimittaja tuo pieniä eriä itse paikan päälle. Näitä tuotteita ovat esimerkiksi irtomakeiset ja pikkumakeiset. Makeisvalikoimassa on enimmäkseen Leafin, Fazerin ja Malagon makeispusseja, pastillirasioita, purukumia ja suklaapatukoita. Suklaista on lähes aina tarjouksena kolme kappaletta kahdella eurolla. Tämä tarjous koskee Mars-, Snickers- ja Twix- patukoita sekä Kitkat- ja Lion- patukoita. Pienellä myyntihinnalla paljon myyviä makeisia ovat Oukkidoukit ja muut vastaavat pikkumakeiset sekä pikkutikkarit. Ne ovat myynnissä kassan yhteydessä ja niitä ostetaan niin muutaman kappaleen kuin muutaman euron erinä.

4.3 Kahvit, tee ja kaakao

Lounaskahvilan avaintuote on luonnollisesti pannukahvi, joka kohdeyrityksessäni keitetään Pauligin Juhla Mokasta. Pienen kahvikupillisen hinta on euron, ja tämän hinnan haluaisin säilyttää. Mielestäni tämä nykyisessä mittakaavassa edullinen tāsasumma on jo osa yrityksen imagoa. Yrittäjä olisi sen sijaan nostamassa kupillisen hintaa 0,20€ Mielestäni kahvin korkea hinta muuttaisi oleellisesti yrityksen reilua

ja lämminhenkistä luonnetta. Nykyiselläkin hinnalla kahvista kertyy todella hyvin katetta. Tämän vuoksi tästä asiasta neuvoteltiin pitkään.

Erikoiskahvit, kuten espresso ja cappuccino, saadaan kahviautomaatista. Samasta automaatista tulevat kaakao ja teevesi. Erikoiskahveilla ei ole yrityksessä huomattava menekki, mutta niitäkin myydään jonkin verran ja niiden myynti kasvaa koko ajan. Yhteys jäähallin tekee yrityksestä kuitenkin sen henkisen, että mielestäni kaikki varsin perinteiset ja kotoiset tuotteet menevät parhaiten kaupaksi. Teelle ja kaakaolle on puolestaan aina oma kannattajakuntansa. Teelaaduista pidetään valikoimassa muutamaa vaihtoehtoa.

4.4. Grilliruoat ja muut erikseen tilattavat tuotteet

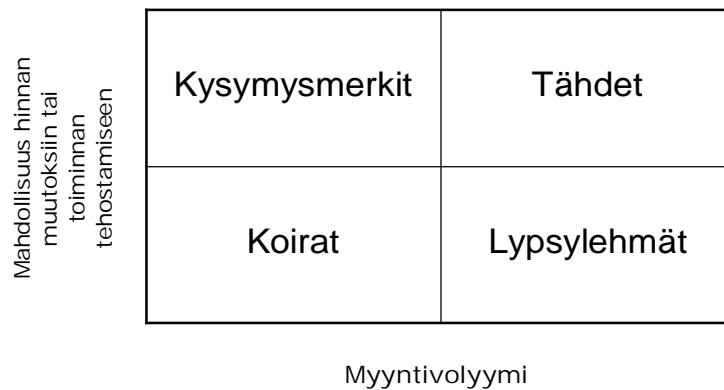
Näkyvillä olevan valikoiman lisäksi kohdeyrityksessäni on tarjolla tuotteita, joita myydään erillisestä tilauksesta. Lyhyellä viiveellä on aina mahdollista tilata esimerkiksi ranskalaiset tai makkaraperunat. Ryhmäruokailuja voi puolestaan tilata muutamana päivänä viiveellä. Ennakkovaraus tehdään muutamaa päivää ennen, jotta ruokiin ehditään hankkia tarvittavat raaka-aineet. Ryhmäruokailut rajaavat myös työni ulkopuolelle, sillä niiden kehittämisestä voisi tehdä erillisen opinnäytetyön.

Grilliannoksissa on tällä hetkellä kolme vaihtoehtoa: pelkät ranskalaiset perunat, ranskalaiset ja nakit tai makkaraperunat. Yrityksessä on yksi rasvankeitin, joten resurssit ovat rajalliset. Grilliannoksia menee kokemukseni perusteella varsinkin pelien yhteydessä runsaasti. Näissä annoksissa on pyritty tiettyihin annoskokoihin, mutta tätä käytäntöä ei ole mielestäni aina noudatettu.

Ryhmäruokailuille on yrityksessä oma hinnasto ja valittavissa on muutama vaihtoehto. Eniten tilataan kanapastaa, kinkkukiusausta ja porsaan leikkeitä. Ruokalaji riippuu tilaajasta ja ryhmän iästä. Ruokailuja tilaavat eniten jäähallille pelaamaan tulevat vierasjoukkueet. Näitä tilausruokia myydään myös catering-palveluna joukkueille mukaan. Yrittäjä harjoittaa jonkin verran catering-palveluja erillisestä pyynnöstä. Hän leipoo erillistilauksesta esimerkiksi täytekakkuja.

5 TUOTELAJITELMAN MUODOSTAMA KOKONAISUUS

Seuraavissa alaluvuissa olen jakanut kaikki nykyisen tuotelajitelman tuotteet johonkin alla näkyvän nelikentän lohkoon. Kaikki uudet tuotteet sijoittuvat tässä jaossa kysymysmerkeiksi, sillä niiden kysyntää ei voi vielä tietää. Jaottelun yhtenä lähtökohtana tutustuin myynnin jakautumiseen tuoteryhmittäin.



Kuva 2: Oma nelikenttä

5.1 Lypsylehmät

Lypsylehmien ensisijainen tarkoitus on jaottelussani myydä määrällisesti paljon. Niiden kate voi olla hyvä, mutta hintaa ei ole liiketoiminnan kannalta enää järkevää nostaa, sillä se heikentäisi niiden myyntivolyymia. Myös itse tuotteelle ei ole esimerkiksi tuotekehityksen kautta paljoa tehtävissä, sillä nykyinen tuote vastaa varsin hyvin asiakkaiden odotuksia. Lypsylehmiksi luokittelin seuraavat tuotteet: tee, virvoitusjuomat, hillotäytemunkki, korvapuusti, lihapiirakka, pillimehu, suklaapatukat ja valtaosa makeisista.

Teen luokittelin lypsylehmäksi, koska sen menekki on tasaisen varmaa ja kate on jo nykyisellään yksi lajitelman korkeimmista. Tämän tuotteen hinnan nosto aiheuttaisi närkeästä ja vähentäisi todennäköisesti myyntimääriä, jolloin se ei toisi toivottua taloudellista hyötyä.

Hillotäytemunkit ja korvapuustit kuuluvat myös lypsylehmiin, sillä niiden myyntivolyymi on suuri, mutta tuotantoa ei aiota tehostaa, sillä tuotteet ovat jo nykyisellään hyviä. Nämä tuotteet tulevat leipomolta, joka määrittelee niiden ostohinnan. Tähän lisätään hinnoittelussa päälle kohtalainen kate. Näidenkään hintaa en halua merkittävästi nostaa, jotta myyntivolyymi ei laskisi. Leipomotuotteet on myös tärkeää saada varsin nopeasti kaupaksi, sillä niiden säilyvyys on heikko ja niistä syntyy helposti hävikkiä.

Lihapiirakan luokittelin myös lypsylehmäksi, sillä se on myös leipomon tuote, johon ei voi tehdä merkittävää kehitystyötä. Muutoksia tuotteeseen saadaan ainoastaan lisäämällä lihapiirakan väliin tulevia mausteita. Se on silti tuotteena varsinkin pelien yhteydessä kysytty ja tuo esimerkiksi yhden viikonlopun aikana hyvin kassatuloja kohtalaisella katteella. Siinäkin hinnannosto pudottaisi oman arvioni mukaan myyntimäärää tai ohjaisi asiakkaita valitsemaan vaihtoehtoisia tuotteita.

Pillimehu on tuote, jonka kate on laskelmieni mukaan hyvä ja myyntimäärä myyntiraporttien perusteella tasaisen hyvä. Sen hintaa on siksi turhaa nostaa. Tämän vuoksi tuote kuuluu myös lypsylehmiin. Pillimehun yleinen hinta on kahvioissa euron, ja tämän hinnan nostaminen viestittäisi asiakkaille, että hintoja on nostettu kautta linjan ja toiminnassa tähdätään vain taloudelliseen hyötyyn.

Virvoitusjuomat luokittelin lypsylehmiksi, sillä niissä tuotekehitys on lähes mahdotonta ja nykyinen tasasumma myy varsin hyvin. Näissä tuotteissa hinnan säilyttäminen voi jopa lisätä myyntimäärää, sillä useat yritykset nostavat vastaavien tuotteiden hintoja tavarantoimittajan tahdissa. Kehitystä kaipaisi korkeintaan myynnin jakautuminen tuoteryhmittäin siten, että tilatut erät saadaan myydyksi ennen parasta ennen - päiväysten umpeutumista. Täpäällä päiväyksellä olevien tuotteiden

myyntiä voisi edistää esimerkiksi tarjouksella. Tuotteiden kierto toimii mielestäni siten, että vaihdellaan valikoimassa säännöllisesti menekiltään heikompia tuotteita.

Erityisesti suklaapatukoiden kohdalla tavoitellaan volyyymiin perustuvaa myyntiä. Sitä tukee jo määrään perustuva alennus. Näistä tuotteista jää varsin hyvä kate. Mielestäni nykyinen hinta ja tarjous toimivat yhä, vaikka esimerkiksi huoltoasemat ovat muuttaneet tätä tarjousta 4 kpl / 2€ tasolle. Kohdeyrityksessäni menekki säilyy mielestäni entisellään nykyiselläkin tarjouksella, minkä vuoksi tämä tarjouksen tehostaminen vaikuttaisi turhalta. Tämä tuoteryhmä onkin tyypiesimerkki jaotteeni lypsylehmästä.

Makeisista erityisesti 0,10€maksavia pikkumakeisia myydään volyyymilla. Jokaisesta tuotteesta jää puolet katetta. Näiden tuotteiden suosio perustuu nimenomaan alhaiseen hintaan. Puolet katetta jää myös irtomakeisista, mutta niidenkin hinnan nosto on lähes mahdotonta, sillä tasasummaan perustuva hinta on niissä jo käsite.

Muissa makeisissa hinnan suhteen tein pientä tarkistusta, mutta muutokset jäävät vähäisiksi, sillä myyntihinnoille on mielestäni tietty katto, jonka jälkeen ne eivät mene kaupaksi. Hinnoittelussa on jo tähänkin asti otettu huomioon tuotteista jäävä kate, jonka vuoksi hinnan tarkistus riittää. Makeisten ostajista suurin osa on sitä ikäluokkaa, joka pitää hintoja aina liian korkeina ja etsii tuotteita, joita saa mahdollisimman paljon mahdollisimman pienellä hinnalla. Suklaan tavoin makeisetkin ovat myynnin takaavia ja ennallaan pysyviä lypsylehmiä eli volyymituotteita.

5.2 Tähdet

Tähtinä pidän tuotteita, jotka menevät jo nykyisellään hyvin kaupaksi, mutta joiden hintaa voisi vielä nostaa tai tuotantokustannuksia laskea. Näissä olisi siis potentiaalia tuotekehitykseen. Tähdiksi luokittelin seuraavat tuotteet: kahvi, reikämunkki ja voipulla, energiajuomat, patongit ja sämpylät sekä grilliannokset.

Kahvi on mielestäni tähti, sillä sitä myydään kahviossa aina ja sen kate on edullisella hinnallakin hyvä. Silti kahvin hinnan nosto on markkinoiden näkökulmasta mahdollista. Esimerkiksi huoltoasemilta tai keskustan kahviloista ei saa tietääkseni enää mistään kahvia eurolla. Jäähallit ovat tässä asiassa poikkeus.

Reikämunkki ja voipulla ovat mielestäni tähtiä, koska ne edustavat sitä perinteisten kahvileipien linjaa, jota kohdeyrityksessäni suositaan. Niiden menekki on jo nyt hyvä, mutta niiden tuotantokustannuksia voisi alentaa ja tuotetta parantaa. Munkin kohdalla tämä tarkoittaisi hyvän raaka- tai valmispakasteen löytämistä, jolloin tuote olisi aina vasta paistettu, mutta sen tuotantokustannukset olisivat todennäköisesti alhaisemmat kuin leipomotuotteella. Voipullien tekoa suosittelisin puolestaan itse esimerkiksi raakapakasteiksi, sillä se pudottaisi niiden raaka-ainekustannuksia ja takaisi myös tuoreuden. Tällöin nämä tuotteet myisivät samalla tai suuremmalla volyymilla, samalla hinnalla ja pienemmillä valmistuskustannuksilla.

Energiajuomat luokittelin tähdiksi, sillä ne ovat niin yrityksen imagon kuin asiakkaiden toiveidenkin mukainen tuote. Uskon niiden uskon menevän kaupaksi vaikka vähän korkeammilla hinnoilla. Tämän vuoksi olisinkin nostamassa näiden tuotteiden hintoja, jolloin ne myisivät suunnilleen samalla volyymilla mutta paremmalla katteella.

Patongit ja sämpylät ovat mielestäni tähtiä siksi, että ne ovat yksi kysytyimmistä tuoteryhmistä, mutta näissä olisi vielä paljon tuotekehityksen mahdollisuuksia. Suurta hintajoustoa näissä tuotteilla tuskin on myyntivolyymin vaikuttamatta, mutta tuotantokustannukset voisi saada kuriin laskemalla tarkemmin tuotteiden sisällön hinnat ja sopimalla tietyt määrät täytteitä, jolloin tuotteet pysyvät yhdenmukaisina. Uskon myös aiempien kokemusteni perusteella, että toisenlaisen pakkausmenetelmän käyttöönotto parantaisi näiden tuotteiden säilyvyyttä ja siten vähentäisi niiden hävikkiä.

Nykyiset grilliannokset luokittelin tähdiksi, koska niitä myydään ajoittain runsaasti ja tällöin niistä saadaan hyvä tuotto. Niiden osalta myyntivoittoa tehostaisi tuotteeseen tulevien määrien yhtenäistäminen ja hinnoittelun perustaminen sen annoskoon

mukaisiin laskelmiin. Tällöin sama myyntivolyymi saavutettaisiin pienemmillä tuotantokustannuksilla. Myös suunnittelemani grillilista ja valikoiman laajentaminen lisäävät toivon mukaan tämän tuoteryhmän menekkiä. Tämän lisäksi annosten hintoja on tarkoitus hieman nostaa ja makkaraperunoissa kokeilla kahta annoskokoa. Grillilistasta kerron tarkemmin seuraavassa luvussa (liite 3).

5.3 Kysymysmerkit

Kysymysmerkkejä ovat mielestäni tuotteet, joiden menekki vaihtelee paljon tai joiden tuomia mahdollisuuksia on vaikeaa ennakoida. Tämän vuoksi monet uudet tuotteet sijoittuvat juuri tähän lohkoon. Nämä tuotteet etsivät paikkaansa tuotelajitelmassa tai niiden hinta perustuu tällä hetkellä liikaa ”minusta tuntuu” - menetelmään. Tähän ryhmään luokittelin seuraavat tuotteet: kaakao ja erikoiskahvit, olut, viinerit ja pasteijat, hampurilaiset ja jäätelöt sekä gluteenittomat tuotteet.

Kaakao ja erikoiskahvit tulevat samasta automaatista ja niiden tuotantokustannukset ovat varsin yhtenäiset. Kaakaon menekki on runsasta ja erikoiskahvienkin menekki on kasvussa. Näiden tuotteiden kohdalla en ole varma, miten hinnanmuutos vaikuttaisi menekkiin, sillä niillä on jo nyt hieman keskivertoa parempi kate. Kaakaon hintaa ajattelin silti nostaa hiukan erikoiskahvien tasolle, sillä se olisi helppo tasasumma ja nostaisi myös kaakaon katteen samalle tasolle erikoiskahvien kanssa. Tämä hinnanmuutos tuskin herättäisi pahasti närkästystä, sillä kaakaon hinta on tuskin sellainen, jonka kanta-asiakkaat muistavat ulkoa. Kysymysmerkkejä nämä tuotteet ovat siksi, että niiden hinnan ja menekin laskelmointi on vaikeaa.

Olut on lajitelmassamme hieman kyseenalainen tuote ja on jo siksi kysymysmerkki. Sitä saatetaan myydä runsaasti esimerkiksi aikuisten pelien ja turnausten yhteydessä, mutta joskus sitä ei myydä lainkaan. Sen myynti ei tue muutenkaan jäähallin imagoa, jonka tavoitteena on ohjata lapsia ja nuoria terveille elämäntavoille. Oluen hinta on sen sijaan nykyisessä hinnastossa aivan liian alhainen. (2,50€) Se sotii mielestäni liikeideaa vastaan, sillä hinta vastaa pikkumarkettien hintaa ja on noin euron halvempi kuin esimerkiksi valtaosassa anniskelupaikkoja. Jos imagoon ei kuulu

oluen myynti, niin ei sen hinnankaan tulisi olla anniskeluravintolassa alhainen. Aikuisten pelien yhteydessä ne, jotka ostavat olutta nyt, ostavat sitä mielestäni jatkossakin hinnasta riippumatta, sillä heidän ostotarvettaan tuskin ohjaa oluen hinta. Oluen kohdalla ongelmana on kuitenkin se, voiko hintaa nostaa kerralla esimerkiksi eurolla sille sopivalle tasolle, vai onko se liian suuri hinnankorotus kerralla? Sama ongelma on siiderin ja lonkeron hinnoittelussa, mutta tuotteina luokittelin ne koiriksi huonon menekin vuoksi.

Viinerit ja pasteijat luokittelin kysymysmerkeiksi, koska niidenkin menekki on vaihtelevaa ja keskittyy lähinnä viikonloppuihin. Niiden menekkiä on oman kokemukseni perusteella vaikeaa ennakoida ja niistä syntyy helposti hävikkiä. Ne ovat leipomon tuotteita, joihin tuskin tarvitsee tuotekehitystyössä puuttua, sillä ne eivät ole liiketoiminnan kannalta avaintuotteita. Tarkistan näiden tuotteiden hinnan hinnoittelun yhteydessä, mutta muuten jätän ne varsin ennalleen. Viinerien suhteen pohdin lähinnä, kuinka laajaa valikoimaa tulisi pitää yllä.

Hampurilainen on monessa suhteessa kysymysmerkki. Siinä olisi potentiaalia tuotekehitykseen, ja onnistuneella markkinoinnilla siitä voisi tulla muiden grilliruokien tavoin hittituote. Sen kohdalla tuotantomenetelmät ovat lapsenkengissä eikä tämä tuote ole aina edes valikoimassa. Sen hintaakaan on vaikea muodostaa, ennen kuin päätetään, mitä annos sisältää. Grillilistan myötä tämä tuote olisi kuitenkin tarkoitus nostaa tähtien joukkoon.

Jäätelöt ovat kysymysmerkkejä, koska niiden osalta hinnasto tarvitsi uusia laskelmia ja yhtenäistämistä. Näiden tuotteiden myynti on myyntiraporttien mukaan tasan epävakaa. Niiden katteet ovat karkkien tavoin hintojen tarkistuksen jälkeen lähellä puolta. Laaja valikoima jäätelöitä ei ole talviaikaan tarpeen, vaan tulisi keskittyä suppeaan mutta toimivaan ja monipuoliseen valikoimaan. Kesää kohti tulee sen sijaan varautua kasvavaan kysyntään näidenkin tuotteiden osalta.

Gluteenittomat tuotteet ovat kysymysmerkkejä siksi, että niiden menekki on satunnaista, mutta niissä olisi potentiaalia tuotekehitykseen. Tämä tuoteryhmä olisi yksi mahdollisuus erottua edukseen markkinoilla. Gluteenittoman vaihtoehdon voisi

ottaa mukaan esimerkiksi sämpylöihin ja gluteenitonta makeaa tulisi olla entiseen tapaan aina varalla. Tällä tavoin voimme tavoittaa pienen, mutta uskollisen asiakasryhmän.

5.4 Koirat

Koiria ovat tuotteet, joille en voi tehdä merkittäviä muutoksia, joiden liiketoiminnallinen merkitys on pieni tai jotka ovat valikoimassa vain asiakastyytyväisyyden vuoksi. Koirille ominaista on myös se, ettei niillä ole potentiaalia kohota hittituotteiksi. Koiria valikoimassa ovat siideri ja lonkero, hedelmät sekä lasillinen mehua tai maitoa.

Siiderit ja lonkerot ovat, kuten oluen yhteydessä mainitsin, koiria lähes olemattoman myyntinsä vuoksi. Niiden hinnat ovat samoista syistä kuin oluen tällä hetkellä aivan liian alhaisella tasolla ja niitä tulisikin nostaa. Ongelmana onkin se, että niiden hintaa on mielestäni arveluttavaa nostaa kerralla radikaalisti.

Hedelmät, mehu- ja maitolasi ovat valikoimassa kysynnän vuoksi, mutta suurta liiketoiminnallista merkitystä niillä ei myyntiraporttien mukaan ole. Siksi myös nämä tuotteet ovat koiria. Niiden hinta on alle euron eikä niistä saatava katekaan ole hyvä. Yrityksessä niitä pidetään kysynnän lisäksi ruokailujen vuoksi. Ajattelin hyödyntää näitä elementtejä myös kehittämässäni tuotepaketissa nimeltä ”päivän välipala”, josta kerron tarkemmin seuraavassa luvussa.

6 KEHITYSEHDOTUKSIA TUOTTEISIIN

Nykytilannetta kartoittaessani ja asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksiin perehtyessäni havaitsin tuotelajitelmassa selvästi muutamia kehityskohtia. Erityisesti kehittämistä kaipaivat vitriinituotteet. Makeisten ja virvoitusjuomien osalta harkitsin lähinnä pieniä muutoksia valikoiman laajuuteen. Kahvion hittituote eli pannukahvi oli sen sijaan mielestäni nykyisellään hyvä ja sopivan hintainen. Yrittäjä olisi puo-

lestaan halukas nostamaan hieman kahvin hintaa. Kehitystyöni tavoitteena oli ennen kaikkea luoda laadukas ja yrityksen imagoa tukeva tuotelajitelma. Haluan myös lajitelman kehittämällä viestittää asiakkaille, että heidän antamansa palaute on otettu huomioon.

Yhtenä tuotelajitelman kehittämisen lähtökohtana pidin vaihtoehtojen kartoittamista leipomoiden osalta, sillä eniten kehittämistä oli nimenomaan sieltä tulevista tuotteista. Leipomon makeissa tuotteista ei ole itsessään vikaa, vaan ongelmana on näiden tuotteiden ja yrityksen resurssien kohtaaminen. Sämpylöiden osalta ongelma on sen sijaan tavarantoimittajamme tarjonnassa. Paikan päälle toimitettava valikoima on suppea ja varsinkin patongit ovat olleet viime aikoina kuivia. Tämän vuoksi oli mielestäni tarpeen selvittää myös muut vaihtoehdot. Kartoituksen seurauksena yrityksessä harkitaan tällä hetkellä leipomon vaihtoa.

Kehitysideoiden lisäksi muokkasinkin tuotelajitelmaa aiemmin kuvailemallani strategialla, joka pohjautui Philip Kotlerin ”Bostonin malliin”. (Kotler, 2003, 61- 62.) Tämä ratkaisu auttoi minua erityisesti virvoitusjuomia ja makeisia koskevissa ratkaisuissa, sillä niissä ongelmana oli tuotevalikoiman laajuus. Tämä ajatus kannusti minua myös tuomaan uusia tuoteideoita esimerkiksi kehittämäni grillilistaan, sillä nämä ideat ovat strategian ”kysymysmerkkejä”, jotka vasta etsivät paikkaansa markkinoilla. Mallia soveltamalla hahmotin ennen kaikkea sen, mitkä tuotteet ovat lajitelmassa niin sanottuja avaintuotteita.

6.1 Makeat kahvileivät

Yksi tärkeimmistä kehityskohdista olivat mielestäni makeat kahvileivät, sillä niistä tuli negatiivista palautetta. Palaute liittyi lähes poikkeuksetta tuotteiden tuoreuteen. Ongelmallisen tästä kehityskohdasta tekee, kuinka saada varaston kierto toimivaksi ja pitää samalla jatkuvasti yllä valikoimaa yhden tai parin tuotteen sijaan. Arkipäivisin makeiden kahvileipien menekki on varsin vähäistä, ja silloin olisi kannattavaa käyttää suppeaa ja toimivaa valikoimaa. Sen sijaan viikonloppuisin näiden tuotteiden kysyntä on runsasta ja tarjolle voi asettaa useita eri vaihtoehtoja.

Kahvileipien osalta lähdinkin pohtimaan, kuinka saada joka päivälle tarjolle jotain täysin tuoretta ja vastapaistettua. Tulisiko tämän tuotteen olla menekiltään suosituin tuote, kuten munkki tai voipulla, vai nimenomaan vähemmän myyvä tuote, jolloin tuoreudella edistettäisiin sen menekkiä? Jälkimmäistä yrityksessä on kokeiltu esimerkiksi leipomalla piiraita myyntiin, varsin heikolla menestyksellä. Tuoreesta vaihtoehdosta huolimatta asiakas valitsee yleensä munkin tai pullan. Entä voisivatko kaikki tuotteet olla samana aamuna tai samana päivänä paistettuja? Perjantaisin tuotteet ovat tuoreita, kun leipomokuorma on juuri saapunut. Alkuvuokosta tuotteet on sen sijaan otettu pakasteesta sulamaan. Varsinkin viikonloppuina työaika ei riitä kaikkien tarjottavien leipomiseen ja paistamiseen.

Muualla työskennellessäni olen nähnyt menettelytavan, jossa leivottiin itse pullaa raakapakasteeksi ja paistettiin niitä joka päivä tarvittava määrä. Kyseisessä yrityksessä, tämä toimintatapa toimi loistavasti ja voipullaa menikin päivittäin varsin paljon. Kohdeyrityksessäni tätä valmistustapaa rajoittaa jonkin verran niukka pakastustila. Ajan puute ei sen sijaan olisi arkisin esteenä itse leipomiselle. Ongelman ratkaisemiseksi tulisi ensin järjestää lisää pakastustilaa, jos se on edes mahdollista. Tällä valmistustavalla voipullan valmistuskustannukset olisivat kuitenkin nykyistä alhaisemmat ja tuote olisi mahdollisesti parempi kuin leipomolta tilattu tuote. Raakapakasteesta pullaa saisi myös päivittäin tarjolle vastapaistettuna. Testasin kohdeyrityksessäni käytännössä kotipullan leipomista ja vasta paistetun pullan menekki oli odotusteni mukaisesti todella hyvä. Siksi kannatan tämän menetelmän käyttöä mahdollisuuksien mukaan jatkossakin.

Edellisessä kappaleessa mainitussa aiemmassa työpaikassani suosituin tuote oli vastapaistettu rengasmunkki. Kohdeyrityksessäni munkin paisto paikan päällä ei olisi käytännössä mahdollista, sillä siellä on vain yksi rasvankeitin, jota käytetään grilliruokien valmistukseen. Munkkeja on saatavilla myös valmispakasteina, jolloin tarvittava määrä tuotetta paistetaan muutama minuutti uunissa ja sokeroidaan. Testasimme tämmöisistä tuotteista kahta eri reikämunkkia, joista ensimmäinen ei ollut laadultaan yhtä hyvä kuin leipomolta toimitettu tuote. Sen sijaan jälkimmäinen testattava tuote oli sen verran hyvälaatuinen, että sitä voisi käyttää mahdollisuuksien mukaan leipomon tuotteen vaihtoehtona. Reikämunkin ohella tätä menetelmää voi-

si soveltaa pieniin hillomunkkeihin, joita on tarkoitus myydä alhaisella hinnalla ja silti hyvällä katteella.

Muista makeista kahvileivistä viinereitä ei mielestäni ollut tarpeen lähteä kehittämään, sillä niitä menee nytkin lähes toivottu määrä ja itse tuotteet ovat hyvälaatuisia. Itse leivotut tuotteet ovat mielestäni hyvä idea silloin, kun resurssit sen sallivat, sillä ne tuovat valikoimaan ainutlaatuisia, vain kohdeyrityksestä saatavia tuotteita. Leivottavan tuotteen tulisi kuitenkin olla kokonaisuuden vuoksi yrityskuvan mukainen. Esimerkiksi mokkapala sopisi mielestäni yrityksen imagoon, sillä se on tarpeeksi kotoisa, perinteinen, kaikkien tuntema ja lähes poikkeuksetta hyvänmakuisen tuote.

6.2 Sämpylät ja patongit

Asiakaspalautteen ja oman harkintani perusteella sämpylävalikoiman osalta tuotekehitystyö oli todella tarpeen. Nykyiset tuotteet menevät kaupaksi ja niitä asiakkaat hakevat, mutta niiden laadussa on silti parantamisen varaa. Luulen, että esimerkiksi patonkien hyvä menekki perustuu osaltaan siihen, että sopivia vaihtoehtoja ei ole. Sämpylät ovat myös tuotteita, joissa laatu vaihtelee tekijän mukaan. Sämpylöiden ja patonkien kehityksessä on mielestäni kolme elementtiä: käytettävä leipä, sisällön yhtenäisyys ja esille asettelu.

Varsinkin patongit saivat negatiivista huomiota siitä, että niissä käytettävä leipä oli osittain kuivaa. Tätä ongelmaa pyritään minimoimaan tuotteen sopivan säilytyksen avulla ja poistamalla täyttövaiheessa patongeista kuivat kohdat. Kaikesta huolimatta niiden menekki on pysynyt varsin hyvänä. Tämä johtuu luultavasti siitä, että patonki oli ennen kehitystyötäni isoin täytetty sämpylämme ja tuote vastasi laadukkaana kohderyhmän toiveita. Sämpylöissä leivän osalta ongelmana oli sopivan kokoisen vaihtoehdon löytäminen, sillä normaali lounassämpylä on käyttötarkoitukseen liian pieni. Yrityksessä on siirrytty käyttämään juustosämpylää sen sijaan. Tämä tuote on omasta mielestäni hyvä, mutta asiakkaat eivät osta sitä toivotussa määrin, vaan valitsevat patongin ehkä siksi, että se on kooltaan suurempi. Tämän

ongelman vuoksi sämpylöiden leipä kaipasi mielestäni kehittämistä ja samaa mieltä oltiin myös asiakaspalautteessa. Asiakkaat ehdottivat sämpylöihin esimerkiksi viljaisampaa vaihtoehtoa. Viljaisammista vaihtoehdoista otettiin valikoimaan pienen Muhku ja ison tumman kolmiosämpylä.

Sisällön yhtenäisyys oli sen sijaan helposti ratkaistava ongelma. Päätettiin tarkasti, mitä tuote sisältää, ja sovittiin henkilökunnan kesken yhteiset valmistustavat. Tällöin tuote ei enää muutu tekijän muuttuessa. Tähän yhtenäisyyteen perustuu myös kustannusten mukainen hinnoittelu, sillä raaka-aineiden hinnat tulee määrittää tiettyjen ainemäärien avulla. Hinnoittelustrategiaa olisi mahdotonta noudattaa, jos tuotanto ei tukisi valittua strategiaa. Tuotteen sisältöä suunniteltaessa tuli siis huomioida sen kustannukset, säilyvyys ja houkuttelevuus. Oikea tapa löytyi sieltä, missä nämä tekijät kohtasivat. Täytteiden sisältöön ei arviomme mukaan tarvittu radikaalia muutosta, vaan täytteiden yhtenäistäminen riitti. Tämän lisäksi yhdestä sämpylävalikoiman tuotteestamme voisi mahdollisuuksien mukaan tehdä ruokaisamman ja siihen voisi sisällyttää voimakkaampia makuja.

Esillelaitto liittyy olennaisesti tuotteen sisältöä koskeviin ratkaisuihin. Siinä vaiheessa tulee huomioida se, kuinka hyvin tuote ulkoasullaan myy. Sisällön kehittämisen lisäksi luopuisin mielelläni tavasta kääriä sämpylät kelmuun. Tämä menetelmä ei tee tuotteista lainkaan houkuttelevan näköisiä, päinvastoin. Keltuun käärimisen sijaan ottaisin käyttöön pakkauspussit ja hankkisin yritykseen pussien saumaajan. Paremman ulkoasun lisäksi tämä menetelmä parantaa muualta saamani kokemuksen perusteella tuotteen säilyvyyttä ja vähentää siten hävikkiä.

Kehitystyön tuloksena päädyttiin säilyttämään toistaiseksi valtaosa nykyisistä sämpylään käytettävistä leivistä, mutta otettiin mukaan myös viljaisempia vaihtoehtoja. Sisällön osalta laadittiin yhtenäiset käytännöt, mitä ne sisältävät ja laskettiin tuotteiden myyntihinnat sisältö- ja pakkauskustannusten mukaan. Esille asettelun osalta selvitetään, mistä ja millä kustannuksilla voisi hankkia pakkauspussien saumaajan ja pusseja. Tämä laite on kohdeyritykseeni toistaiseksi vasta suunnitteella. Myös leipomon vaihdosta harkitaan ensi syksystä lähtien.

6.3 Grillilista

Täytettyjen leipien ohella ehdottaisin muiden suolaisten tarjottavien valikoimaan erillistä grillilistaa. Tällä tarkoitan yhdelle A4-arkille koottua ruokalistan tyylistä listaa grilliruoista ja niiden hinnoista. Tämä lista näkyisi muun hinnaston yhteydessä ja siitä olisi saatavilla myös paperiversioita ruokalistan tavoin. Tämä lista sisältäisi lihapiirakat täytettyinä ja ilman täytettä, ranskalaiset perunat, makkaraperunat sekä nakit ja ranskalaiset. Lisäisin myös tähän listaan hampurilaisen sellaisenaan tai ateriana. Yrittäjä oli tästä ajatuksesta yhtä mieltä ja ajatteli lisäksi käyttää hampurilaisessa aina omatekoista pihviä. Nämä grillituotteet olisivat saatavilla tilauksesta ja niiden annoskoot olisivat myös yhtenäiset ja koko henkilökunnan tiedossa. Tällöin tarjontaan voitaisiin ottaa myös tuotteita, joiden menekki on epävarmaa. Hampurilaisen lisäksi lisätään grillilistalle uutena tuotteena ”Pelimiehen erikoinen”, joka on listan tuhdein annos. Myös makkaraperunoissa ajattelimme kokeilla normaalia ja suurennettua annoskokoa. Grillilistan uudet tuoteideat on mielestäni räätälöity juuri asiakkaiden tarpeisiin, sillä esimerkiksi makkaraperunoissa yhtenäinen koko ei ole kaikille sopiva. Osa kaipaa isoa annosta, kun taas osa ei jaksaa syödä tuhtia annosta (liite 3).

6.4 Päivän välipala

Uusi idea tuotelajitelman kehityksessä oli päivän välipala, jonka sisältö määräytyisi päivittäin käytettävissä olevien tuotteiden mukaan. Sen hinta voisi myös olla noin 3,50€ ja joustaa muutamalla kymmenellä sentillä raaka-ainekulujen mukaan. Tämä välipala voisi sisältää esimerkiksi päällystetyn ruis- tai vehnäleipäsiivun, mehu tai maitolasillisen, jogurtin ja hedelmän. Se olisi siis sisällöltään vastaava kuin kotona syötävä välipala. Päivän vaihtoehto kirjoitettaisiin liitutaululle, jolloin elementtien muuttaminen päivästä toiseen onnistuisi helposti. Tämä idea syntyi siitä, että tiedän osan asiakkaista saapuvan jäähallille harjoituksiin nälkäisenä suoraan koulupäivän jälkeen. Tälle idealle lähdin laskemaan myyntihintaa edellä esitellyn sisällön mukaan, ja sen suosiota kokeillaan valikoimassa tänä keväänä.

6.5 Päivitystä virvoitusjuoma- ja makeisvalikoimaan

Virvoitusjuomien ja makeisten osalta valikoima pysyy monipuolisena ja trendien mukaisena, kun pidetään valikoimassa eniten kaupaksi menevät keustosuosikit ja vaihdellaan sesonkien mukaan muita tuotteita. Keustosuosikkeja ovat esimerkiksi virvoitusjuomista Pepsi ja 7up sekä makeisista TV-sekoitus ja Aakkoset. Makeis- ja virvoitusjuomavalikoimaan kannattaa mielestäni tuoda mukaan säännöllisesti markkinoille saapuneita uutuustuotteita, sillä näitä tuotteita ostavat eniten lapset ja teini-ikäiset. Tämä käytäntö on mielestäni toiminut hyvin tähänkin asti, joten näiden tuotteiden osalta suuria muutoksia ei tarvita. Sen sijaan tuotteiden vaihtuvuutta valikoimassa voisi lisätä, vaikka kerralla myynnissä olisikin nykyinen määrä tuotteita.

Laajaa tuoteskaalaa kierrättämällä valikoima vaikuttaa laajemmalta. Tämän vuoksi ehdottaisin valikoimaa, jossa yhdistetään pysyvät keustosuosikit ja ajoittain vaihtuvat tuotteet. Edellisestä vaihtuvasta valikoimasta voisi kuitenkin jättää tietoisesti varastoon yksittäisiä kappaleita, jolloin asiakas tehdään tyytyväiseksi tarjoamalla varastosta hänen toivomaansa tuotetta. Hinnoittelussa ajateltiin päivittää varsinkin makeisten hintoja jatkuvasti ja tähdätä niiden osalta noin 50 %:n katteeseen.

7 HINNOITTELU

Kannattavassa liiketoiminnassa myös hinnoittelu vaatii oman strategiansa. Hinnoittelun lähtökohtana ovat hintaan kohdistuvat ulkoiset ja sisäiset vaatimukset. Kysyntä ja kilpailu rajoittavat hinnoittelua ulkoapäin, tuotantokustannukset ja katetavoitteet taas asettavat vaatimuksia hinnalle yrityksen sisältä. Sopiva hinta on siis kompromissi näiden vaatimusten välillä. Tähän tarpeeseen on kehitetty hinnoittelustrategiat. Strategiassa hinnat eivät ole vain ”minusta tuntuu” -periaatteella määritellyjä arvoja myytävälle tavaralle, vaan ne ovat osa loogista kokonaisuutta, jolla liiketoimintaa ohjataan. (Viitala & Jylhä, 2006, 119- 120.)

Hinnoittelun merkitys liiketoiminnalle on hyvin havaittavissa yrityksissä, jossa toiminta näyttää ulospäin menestyksekkäältä ja yritys on markkinoilla tunnettu, muttei silti tuota toivottavaa voittoa. Tällöin kyse voi olla tehottomasta hinnoittelusta. Liiketoiminnan näkökultasta kannattavat hinnat, eivät kohtaa markkinoiden vaatimuksia tai päinvastoin. Tästä on kyse tehottomassa hinnoittelussa. (Nagle & Holden, 1995, 1-2.)

Hinnoittelun merkitys tulee siis ilmeiseksi ennen kaikkea silloin, kun siinä epäonnistutaan. Hinnat määritetään usein valmistuskustannusten ja myyntitavoitteiden pohjalta, vaikka tulisi keskittyä ennen kaikkea markkinoiden vaatimuksiin. Hinnan sopivuuden määrittää loppupelissä asiakas, sen perusteella, millaista arvoa hän tuotteesta saa. (ks. Lehmann & Winer, 2003, 305- 307.)

7.1 Teoriaa hinnoittelusta

Hintojen asettaminen oikealle tasolle on keskeinen osa kannattavaa liiketoimintaa, sillä myyntivoitto ei riitä kattamaan kiinteitä kuluja liian korkeilla tai liian alhaisilla hinnoilla. Hinnat ovat oikealla tasolla silloin, kun ne tuottavat yrittäjän tavoittelemaa tulosta. Oikean hinnan määrittäminen on monen tekijän yhtälö, sillä se vaatii tutustumista markkinoiden vaatimuksiin ja yrityksen käytettävissä oleviin resursseihin. (Viitala & Jylhä, 2006, 305.)

7.1.1. Esimerkkejä epäonnistuneesta hinnoittelusta

Seuraavassa esittelen kolme tapaa epäonnistuneesta hinnoittelusta. Näissä esimerkeissä asiakkaan kokema laatu ei vastaa tuotteelle asetettua hintaa. Näissä esimerkeissä tarkastellaan myös valmistuskustannuksia, mutta ne ovat lopputuloksen kannalta toisarvoisia. (Lehmann & Winer, 2003, 305- 307.)

Tuotantoperusteisella hinnoittelulla tuotteen asiakkaalle tuoman arvo voi olla suurempi, kuin hinta, jonka asiakas olisi valmis siitä maksamaan. Tämä tekee kyllä

asiakkaasta tyytyväisen, mutta yritys ei saa niin hyvää voittoa kun olisi mahdollista. Hinnoittelussa on ehkä tällöin unohdettu markkinoiden kartoitus. (Lehmann & Winer, 2003, 305- 307.) Tämän kaltainen tilanne kohdeyrityksessäni on lounaan hinnan kohdalla. Markkinoiden valossa tuotteen hintaa olisi mahdollista nostaa, mutta nykyinen hinta kattaa vielä tuotantokustannukset. Tämä on yksi syistä, jonka vuoksi lounasruokailu on yrityksessä kannattamatonta.

Hinnan ollessa korkeammalla, kuin sen asiakkaalle tuottama arvo, myyntivolyymi jää puolestaan vähäiseksi. Tässä tilanteessa ajaudutaan todennäköisesti hinnan alennuksiin valmistuskustannusten puitteissa. Joissakin tapauksissa joudutaan myös pudottamaan hinta kannattamattomaksi, koska tuotetta ei myydä tarpeeksi. (Lehmann & Winer, 2003, 305- 307.) Myös kohdeyrityksessäni olen joskus kuullut kritiikkiä liian korkeista hinnoista esimerkiksi makeisten kohdalla. Tämän kritiikin perusteellisuutta tulee kuitenkin harkita, ennen kuin ryhdytään hinnanmuutoksiin.

Pahiten hinnoittelussa epäonnistutaan kuitenkin silloin, kun tuotteen asiakkaalle tuoma arvo ei vastaa sille asetettua hintaa. Asiakas saa siis myös valmistuskustannusten näkökulmasta ylihinnoitellun tuotteen, jonka laatu ei vastaa odotuksia. (Lehmann & Winer, 2003, 305- 307.) Tämän kaltaisista tilanteista on kysymys useissa reklamaatiotilanteissa. Kohdeyrityksessäni tällaisia tuotteita olivat ennen asiakastyytyväisyyskyselyä ja tuotelajitelman kehitystä esimerkiksi makeat kahvileivät, silloin kun ne olivat asiakkaan mielestä kuivia.

7.1.2. Erilaisia hinnoittelumenetelmiä

Yrityslähtöisesti hintastrategia kahden ääripään väliltä, joita ovat äärimmäisen alhaiset ja korkeimmat mutta silti kaupaksi menevät hinnat määräytyy myös siitä, tavoitellaanko hinnoilla määrällisesti suurta myyntiä vai hyvää katetuottoa jokaisesta myytävästä tuotteesta. Alhaisen hinnan strategia toimii, jos tuotteen kysyntä on suuri, mutta kilpailua on paljon. Korkean hinnan strategia soveltuu puolestaan tuotteisiin, joita ostetaan harvemmin, mutta joissa tällöin panostetaan laatuun. Valtaosa hinnoittelustrategioista sijoittuu kuitenkin näiden kahden ääripään välille. Esimer-

kiksi vakaiden hintojen strategia soveltuu yritykseen, joka haluaa saavuttaa asiakkaiden luottamuksen sillä, ettei se muuta hintojaan markkinoiden trendien mukaan, vaan muutokset ovat aina pakon edessä perusteltuja. (Viitala & Jylhä, 2006, 120.)

Hinnoittelupäätökset lähtevät lähes poikkeuksetta materiaalikustannuksista, kun on jo valittu tuotteessa käytettävät materiaalit. Kääntämällä tämän asetelman toisin päin, eli selvittämällä ensin, millaisia hintoja asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja valitsemalla vasta sitten raaka-aineet, yhdistetään sekä markkinoiden vaatimukset että kustannustehokkuus. (Nagle & Holden, 1995, 17- 18.)

Kriittisen pisteen myyntiin perustuvat hintalaskelmat antavat alarajan sille, millaisia hintoja tulisi noudattaa, jotta liiketoiminnan pakollisista maksuvelvoitteista selviää. Ylärajan hinnoille muodostavat puolestaan markkinoiden vaatimukset. Joskus tuote voidaan hinnoitella kriittisen pisteen myyntiä alhaisemmalle tasolle, mutta tällöin tulee varmistaa laskelmilla, että tämä tappio kompensoidaan voitolla toisen tuotteen kohdalla. Tällaisessa hinnoittelumenetelmässä hinnat muodostavat strategisen kokonaisuuden. (ks. Nagle & Holden, 1995, 38- 70.)

Omassa hinnoittelustrategiassani ajattelin yhdistää useaa strategiaa ”Bostonin mallin” avulla.(Kotler, 2003, 61- 62.) Hinnastossa olisi siis tuotteita, joilla tähdätään edullisella hinnalla suureen myyntivolyymiin, ja tuotteita, joista pyritään saamaan kerralla kohtuullinen kate. Harkitsen myös alennusten käyttöä laajemmin myynnin edistämiseksi ja jo käytössä olevan määrään perustuvan alennuksen jatkamista sukulaapatukoiden osalta. Tämän lisäksi esimerkiksi määrään perustuvaa kanta-asiakasalennusta voisin soveltaa ryhmäruokailujen hintoihin, sillä ryhmät ovat hyvän kertamyynnin vuoksi yrityksen avainasiakkaita.

Alennukset ymmärretään usein keinona lisätä myyntiä ja edistää varaston kiertoa. Alennusten tarkoituksena on myös lisätä myynnin volyymia. Alennukset voidaan jakaa joko kaikille suunnattuihin tai kanta-asiakkaita koskeviin alennuksiin. Kaikkia koskevilla alennuksilla tähdätään myynnin määrän lisäämiseen ja kanta-asiakasalennuksilla asiakasuskollisuuteen. Alennuksilla voidaan myös ohjata asiakasta ostamaan kerralla suurempia määriä tai käyttämään tietynlaisia maksutapoja.

Esimerkkejä näistä alennusstrategioista ovat ”kaksi yhden hinnalla” -tarjoukset ja käteisalennukset, joista ensimmäistä kohdeyritykseni käyttää edistääkseen suklaapatukoiden myyntiä. (Viitala & Jylhä, 2006, 120- 121.)

7.1.3. Lisänäkökulmia hinnoitteluun

Hinnoittelu on toisin sanottuna taidetta. Se perustuu sekä hyvään arviointikykyyn että täsmällisiin laskelmiin. Arviointikyvyllä on kuitenkin tarkoita minusta tuntuu – hintoja, vaan tämä arvio tarvitsee tuekseen tietoa. Hinnoitteluun ei useinkaan käytetä tarpeeksi aikaa ja vaivaa, vaan hinnat päätetään lyhyessä ajassa johtoryhmän kesken. Hinnoittelun tulisi perustua materiaalikustannusten, asiakkaiden ja markkinoiden vaatimuksiin. Näiden pohjalta lähdetään miettimään yrityksen omaa hinnoittelustrategia ja tavoitteita. (Nagle & Holden, 1995, 9- 10.)

Hinnoittelun suhteen mietitään usein, voiko hinnat olla asiakkaiden näkökulmasta reiluja. Tässä ongelmana on nimenomaan se, kuka tai mikä määrittelee, millaiset hinnat ovat reiluja. Kaikenlaiset hinnannostot ovat asiakkaan näkökulmasta epäreiluja, sillä he eivät todennäköisesti ole tietoisia liiketoimintaa ohjaavista luvuista. Reilun hinnoittelun ja liiketoiminnan vaikutelmaa voidaankin luoda asettamalla normaalit hinnat mahdollisimman korkealle ja myöntämällä paljon alennuksia, jolloin asiakkaat kokevat saavansa reilua kohtelua. (Nagle & Holden, 1995, 91- 92.)

Alennukset ymmärretään usein keinona lisätä myyntiä ja edistää varaston kiertoa. Alennusten tarkoituksena on myös lisätä myynnin volyymia. Alennukset voidaan jakaa joko kaikille suunnattuihin tai kanta-asiakkaita koskeviin alennuksiin. Kaikkia koskevilla alennuksilla tähdätään myynnin määrän lisäämiseen ja kanta-asiakasalennuksilla asiakasuskollisuuteen. Alennuksilla voidaan myös ohjata asiakasta ostamaan kerralla suurempia määriä tai käyttämään tietynlaisia maksutapoja. Esimerkkejä näistä alennusstrategioista ovat ”kaksi yhden hinnalla” -tarjoukset ja käteisalennukset, joista ensimmäistä kohdeyritykseni käyttää edistääkseen suklaapatukoiden myyntiä. (Viitala & Jylhä, 2006, 120- 121.)

7.2 Kohdeyrityksen nykyiset hinnat

Nykyiset hinnat ovat paikkakunnan yleiseen tasoon suhteutettuna varsin alhaiset. Kahvilan hinnat ovat yleensä lähikauppaa kalliimmat, sillä hinnoissa huomioidaan myös palvelu. Huoltoasemat hinnoittelevat puolestaan tuotteensa kokemuksen perusteella lähelle yleisesti käytettyjä kahvilahintoja, jonka vuoksi vertaankin kohdeyritykseni hintatasoa huoltoasemiin ja muihin vastaavanlaisiin kahviloihin. (liite 2)

Asiakastyytyväisyyskyselyssä lähes kaikki vastanneet pitivät hintoja sopivina, sillä samankaltaisiin hintoihin he ovat tottuneet muissakin jäähalleissa. Hinnoittelussa täytyy siis koko ajan ottaa huomioon paikan luonne, mutta muistaa myös se, että yritys pyörii huomattavasti laajemmalla valikoimalla ja sillä on paremmat resurssit kuin lukuisilla näkemilläni jäähallin kahvioilla. Vertasin hintatasoa kuluneen talven aikana muissa vierailmissani jäähalleissa, sillä kierrän niitä ympäri Suomea harrastukseni vuoksi. Esimerkiksi pahvimukillinen kahvia oli lähes aina euron, mutta muissa hinnoissa oli hieman vaihtelua varsinkin sämpylöiden osalta, jos niitä oli myynnissä. Hinnoittelussa tulee kuitenkin muistaa, että jäähallilla tuotteisiin kohdistuva vaatimustaso ei ole korkea, mutta tämän seurauksena asiakkaat eivät ole yleensä valmiita maksamaan palveluista korkeita hintoja.

8 UUSI HINNASTO

Uuden hinnaston luomisen aloitin syventymällä nykyiseen hinnastoon ja uusimpaan inventaariolistaan. Laskin jokaiselle hinnaston tuotteelle myyntikatteen. Pehdyin kirjallisuudessa erilaisiin hinnoittelumenetelmiin ja mietin, olisiko mikään sovellettavissa sellaisenaan kohdeyritykseeni vai tulisiko soveltaa montaa eri menetelmää. Hinnoittelun tavoitteita kartoittaessani syvennyin myös yrityksen liiketoimintaan erityisesti tuloslaskelman ja myyntiraporttien osalta.

8.1 Taustaa liiketoiminnasta ja hinnoittelun tarpeellisuudesta

Yritys tuottaa tuloslaskelman mukaan voittoa, mutta huomattavasti vähemmän kuin edellisenä vuotena. Tähän on kuitenkin niinkin looginen selitys kun työntekijän palkkaaminen. Liiketoiminnallisesti pelkkä myyntitulojen kasvattaminen tuskin olisi ratkaisu tuloksen parantamiseen, sillä vuokra on sidottu liikevaihtoon ja verojakin maksetaan suhteessa tuloihin. Toiminnan tehostamisella voisi sen sijaan saada liiketoiminnallista hyötyä.

Huomasin, että vaikka vuoden 2006 myyntitulot olivat lähes edellisvuoden tasolla, materiaalikuluja oli tuloslaskelmassa vuonna 2006 hieman edellisvuotta enemmän. Tämä kertoo siis siitä, että ostotoimintaan on käytetty enemmän rahaa pienemmällä hyödyllä suhteessa edellisvuoteen. Tämän perusteella hinnoittelulaskelma on mielestäni paikallaan. Palkkakulujen vaikutuksen eliminoiminen vaatisi sen sijaan merkittävää toiminnan tehostamista, joka olisi pelkällä hinnoittelulla ja tuotelajitelman muokkaamisella vähän liiankin optimistinen tavoite. Sen vuoksi en näin huikeisiin tavoitteisiin työssäni pyrikään. Yritän sen sijaan nostaa uudella hinnastolla myyntivoiton ennen henkilöstökuluja vähintäänkin vuoden 2005 tasolle.

Vertailin tuloslaskelmien pohjalta vuoden 2006 liikevaihdon ja materiaalikulujen erotusta edellisvuosien vastaaviin lukuihin. Huomasin, että esimerkiksi vuoteen 2005 verrattuna melkein samalla liikevaihdolla materiaalikulut olivat edellisvuonna korkeammat, vaikka liikevaihto oli 2006 hieman heikompi. Otin vertailuun myös vuoden 2004, jolloin verrattavien lukujen erotus oli vieläkin räikeämpi. Tämä kertoo mielestäni joko siitä, että materiaalinkäyttö on tehotonta tai että tavarantoimitajat ovat nostaneet hintoja, mutta kohdeyritys ei. Halusin lisäksi verrata vielä vuoden 2001 lukuja, sillä ensimmäiset vuodet olivat yrityksessä liikevaihdoltaan parhaita. Tällöin erotus oli päinvastainen, eli vuonna 2006 luvut olivat paremmat. Pohdin kuitenkin, että nämä luvut eivät ole täysin verrattavissa, sillä liiketoiminta käynnistettiin vuonna 2001, joten lähdettiin liikkeelle ns. nollavarastosta ja nollatuloksesta, jolloin ostot olivat tämän vuoksi suuremmat.

8.2 Oma hinnoittelustrategia

Hinnoittelussa päädyin soveltamaan samaa strategiaa kuin tuotelajitelman kehityksessä, eli jaottelin tuotteet nelikenttään (ks. Kotler, 2003, 61- 62.) ja mietin hintamuutoksia siitä näkökulmasta, mihin ryhmään tuotteet tässä mallissa sijoittuvat. Pyrin myös nostamaan hintatasoa hieman, mutta kompensoimaan tätä hinnan nostoa alennuksilla, jolloin saamme liiketoiminnallisesti suuremman hyödyn satunnaisista asiakkaista, mutta pidämme samalla lähes päivittäiset asiakkaamme alennusten avulla tyytyväisinä.

Hinnoittelussa lypsylehmäksi luokittelu tarkoittaa sitä, että hinta säilyy kutakuinkin ennallaan. Hinnan alentaminen jo hyvin kaupaksi menevälle tuotteelle tuntuisi turhalta ja hinnan nostaminen puolestaan heikentäisi myyntiä. Tähdet ovat puolestaan tuotteita, joiden hintoja mahdollisesti nostan. Jos säilytän hinnan entisellään, tavoitelen vastaavaa voittoa tuotantokustannuksista. Kysymysmerkit ovat hinnoittelussa tuotteita, joiden kustannuslaskentaan tai ostohintoihin tutustun määrittääkseni niille markkinoille sopivat hinnat. Koirien osalta pyrin tehostamaan niistä saatavaa voittoa vaikka vähän myyntivolyymin kustannuksellakin. Siiderien ja lonkeroiden hinnat voi mielestäni nostaa, sillä niiden menekki on lähes olematon nytkin, eikä se johdu hinnasta. Muut tämän ryhmän tuotteet pyrin yhdistämään tuotepaketteihin.

Jaottelua nelikenttään hyödynsin ennen kaikkea listahintojen määrittämiseen. Tämän lisäksi pohdin, millaisia alennuksia olisi järkevää tarjota kanta-asiakkaillemme. Ajattelin soveltaa Kotlerin ajatuksiin pohjautuvan strategian lisäksi niin sanottua reilujen hintojen strategiaa (Nagle & Holden, 1995, 92.), jolloin yleistä hintatasoa nostetaan, mutta tarjotaan alennettuja hintoja esimerkiksi jäähallin henkilökunnalle. Tämän strategian pohjalta arvioin esimerkiksi yrittäjän ehdotusta nostaa kahvin listahintaa 20 senttiä. Vastaavasti jäähallin henkilökunta ja yrityksen kanta-asiakkaat saisivat kahvin alennettuun hintaan. Eri asiakasryhmiä koskevia alennuksia pohdimme ja suunnittelemme yrittäjän kanssa vielä jatkossa. Tämän vuoksi en käsittele niitä opinnäytetyössäni tätä laajemmin. Keskityn sen sijaan listahintojen muodostamiseen.

8.3 Hinnaston ulkoasu

Lopullisena tuotoksena laadin uuden hinnaston (liite 4). Ajattelin aluksi uudistaa yrityksen hinnastoa myös ulkoasultaan mahdollisimman hyvin yrityksen imagoa tukevaksi. Päädyin kuitenkin aihetta tarkasteltuani säilyttämään nykyisen ulkoasun. Nykyinen hinnasto on ulkoasultaan yhtenäinen Hartwallin värimaailman kanssa, sillä Hartwall sponsoroi hinnastojen esille asettelun ulkoasun osalta. Siinä on sini-sellä pohjalla valkeaa tekstiä ja lihavoitua fonttia tikkukirjaimin (liite 5).

Uuden hinnaston ulkoasussa ajattelin aluksi käyttää samoja värejä kuin yrityksen logossa, sillä se tukee mielestäni parhaiten yrityskuvaa. Näitä värejä ovat punainen, keltainen ja vihreä. Jouduin kuitenkin hylkäämään tämän suunnitelmaani, sillä pohjat, joille hinnastot kiinnitetään, ovat väriltään samaa sinistä kuin Hartwall käyttää. Teksti ”hinnasto” on valkoisilla kirjaimilla ja punaisilla reunuksilla. Pelkät logon värit on mielestäni vaikea saada näyttämään hinnastossa hyviltä ja sinistä pohjaa vasten yleisvaikutelma olisi tuskin miellyttävän näköinen. Tämän vuoksi päädyin säilyttämään hinnastossa nykyiset värit ja fontit. Ainoastaan asettelu ja fontin koko kaipasivat muokkausta hinnaston sisällön muututtua. Hinnastoon yritin jaotella tuotteet mahdollisimman loogiseen järjestykseen. Sijoitin nykyiseen tapaan tuotetta vastaavan kohdan hinnastosta tuotteen läheisyyteen, sillä näin asiakas löytää helposti etsimänsä hinnan.

9 YHTEENVETO

Lähdin työssäni liikkeelle tilannekartoituksesta oman harkinnan ja asiakastyytyväisyyskyselyn keinoin. Tämän jälkeen otin kehitystyön tueksi aihetta käsittelevän kirjallisuuden, josta löysinkin työhöni sopivan punaisen langan. Philip Kotlerin markkinointiteoria auttoi minua ennen kaikkea kokonaisuuden hahmottamisessa, sillä se suhteutti jokaisen tuotteen osaksi yrityksen liiketoimintaa.

Asiakastyytyväisyyskysely osoittautui ehkä työni arvokkaimmaksi aineistoksi, sillä sen avulla sain kehitystyöhön asiakkaan näkökulman. Palautteesta oli hyötyä myös

yrittäjälle itselleen ja hän ottikin muutamia kehitysideoita pian tuloksiin tutustumisensa jälkeen liiketoiminnassaan käyttöön. Kysely antoi hyvin palautetta siitä, mitä asiakkaat pitävät yrityksen toiminnassa tärkeänä, mistä he pitävät ja millaisia palveluja he odottavat. Kyselyn pohjalta muodostin myös eräänlaista asiakasprofiilia, jonka käsittelyn rajasin kuitenkin opinnäytetyöni ulkopuolelle.

Liiketoimintaan tutustuttuani huomasin, että hintojen päivitys oli todellakin aiheellista, sillä esimerkiksi viimeksi kuluneen vuoden materiaalikulut olivat sitä edeltävää vuotta korkeammat, vaikka liikevaihdot olivat kutakuinkin samalla tasolla. Selvemmin materiaalikulujen kasvu tuli esiin vertaamalla kuluja myös muutamaa vuotta taaksepäin. En silti lähtenyt yleisesti nostamaan hintoja, vaan pidin osan hinnoista nykyisellä tasolla. Työn pohjalta ajattelin myös jatkossa suunnitella yrityksessä käytettäviä alennuksia esimerkiksi kanta-asiakkaiden osalta. Kehitystyötä tehdessäni vahvistin omaa ennako-olettamustani siitä, että tuotelajitelman muodostaminen ja hinnoittelu liittyvät olennaisesti toisiinsa, sillä lopputuloksessa tulee huomioida niiden muodostama kokonaisuus.

9.1 Toimiva tuotevalikoima ja sopivat hinnat

Hyvä tuotelajitelma on selvitykseni perusteella yrityksen näköinen ja siinä kohtaavat yrityksen tavoitteleva imago ja asiakkaiden toiveet. Valikoiman ylläpitäminen on liiketoiminnallisesti kannattavaa, mutta asiakkaalle ei silti välity rahastaminen. Kehitystyöni lähtökohtana olikin viestittää tuotelajitelman kautta asiakkaille, että heidän asiakastyytyväisyyskyselyssä esittämänsä mielipiteet on otettu huomioon. Yrityksen näkökulmasta sopivat hinnat ovat ne, joilla liiketoiminnasta saadaan maksimaalinen voitto. Asiakkaan näkökulmasta sopivat hinnat ovat puolestaan mahdollisimman alhaiset, esimerkiksi paikkakunnan halvimmat. Hyvästä palvelusta ja hyvälaatuisista tuotteista asiakkaat ovat tunnetusti valmiita maksamaan enemmän.

Sopiva hinta kattaa mielestäni tuotannosta ja hankinnasta aiheutuvat kustannukset, jättää tarpeeksi katetta liiketoiminnan ylläpitoon sekä jättää kohtuullisesti voittoa

yrittäjälle, samalla kun asiakas poistuu paikalta tyytyväisenä ja palaa mahdollisesti uudelleen. Sekä tuotelajitelma että hinta ovat silloin kohdallaan, kun liiketoiminta täyttää sekä asiakkaan että yrittäjän odotukset. Tällä tavoin toimiva tuotelajitelma ja liiketoiminnallisesti kannattavat hinnat kohtaavat.

9.2 Itsearviointi

Opinnäytetyötä tehdessäni ymmärsin yrityksen imagon ja maineen merkityksen liiketoiminnalle. Ne ovat asiakkaiden muodostamia käsityksiä yrityksen toiminnasta ja niihin vaikuttaa myös tuotelajitelman yleisilme ja yleinen hintataso. Työn loppuvaiheilla opin ennen kaikkea uutta hinnoittelun merkityksestä ja erilaisista hinnoittelustrategioista. Lähdeeteoksista sainkin hyviä ideoita, joita voitaisiin hyödyntää myös kohdeyrityksessäni. Näitä ideoita on esimerkiksi reilun hinnoittelun strategia (Nagle & Holden, 1995, 92.), jossa varsin korkeat listahinnat mahdollistavat laajamittaisen alennusten myöntämisen.

Asiakastyytyväisyyskysely toimi hyvänä lähtökohtana tuotelajitelman kehittämiseksi, sillä sain sitä kautta palautetta siitä, mitä asiakkaat yritykseltä odottavat. Se helpotti arvioimaan kriittisesti, miten uudet ideat soveltuisivat yrityksen tuotelajitelmaan. Tämän lisäksi kertosin opinnäytetyötä tehdessäni laskentatoimen perusasioita esimerkiksi tuloslaskelman ja katelaskennan osalta. Laskentatoimi on yleensä ollut oma heikkouteni, jonka vuoksi tämä kertaus oli paikallaan.

Kehitystyöni tuloksia voi arvioida kunnolla vasta reilun vuoden kuluttua, kun luvut tulevan kauden tuloslaskelmasta saadaan vertailuun mukaan ja asiakastyytyväisyyskysely teetetään mahdollisesti uudestaan uudistetun tuotelajitelman ja hinnaston tultua käyttöön. Itse olen tyytyväinen kehitystyön lopulliseen tuotokseen, sillä se ei muuta radikaalisti mitään, mutta tuo silti toimintaan uusia ideoita ja päivittää hinnat markkinoiden vaatimalle tasolle.

Työn parasta antia oli kuitenkin havaita tutkimuksen ohessa, mitkä tekijät ovat yrityksen toiminnassa avainasemassa ja mikä tekee yrityksestä sen, mitä se asiak-

kaan silmissä on. Kohdeyritykseni osalta huomasin, että valtti on sen lupsakka savolainen palveluasenne ja rento ilmapiiri, jonka voi tavallaan ulottaa myös tuotteisiin. Esimerkiksi grillilistalla oleva ”Pelimiehen erikoinen” ja makkaraperunoiden kaksi annoskokoa sekä päivän välipala on räätälöity asiakasryhmän tarpeisiin. Asiakkaiden odotuksista huolimatta liiketoiminnan lainalaisuuksia ei voi unohtaa, vaan toimintaa tulee toteuttaa taloudellisesti kannattavassa muodossa, jotta pakollisista maksuvelvoitteista selvitään.

LÄHTEET

- Davis,B & Lockwood,A & Stone,S. 1999. Food and Beverage management. Third edition. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Eskola,J & Suoranta,J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä. Gummerus.
- Heikkilä,T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3.uudistettu painos. Helsinki. Edita.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Tampere. Gaudeamus.
- Kotler,P. 2003. A framework for marketing management. Second edition. New Jersey. Pearson Education Inc.
- Lehmann, D.R. & Winer, R.S. 2003. Product management. Third edition. Singapore. McGraw-Hill.
- Nagle, T.T, & Holden, R.K. 1995. The strategy and tactics of pricing. A guide to profitable decision making. Englewood Cliffs,NJ. Paramount.
- Poikolainen,L & Mäkijärvi,H & Rissanen,J.1994.Luku 2. Tuote. Teoksessa Pro Design Management (toim.)*Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti*. Helsinki. Otava.
- Sakki, J.2003. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta- logistinen B-to B- prosessi. Kuudes painos. Espoo. Jouni Sakki Oy.
- Viitala,R & Jylhä,E. 2006. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita.

LIITTEET

Liite 1: Asiakastyytyväisyyskysely

Liite 2: Nykyinen hinnasto

Liite 3: Grillilista

Liite 4: Uusi hinnasto

Liite 5: Kuva hinnaston ulkoasusta

Huom! Liitteiden ulkoasu eroaa tässä sähköisessä versiossa alkuperäisestä, sillä sivun asetukset ovat erilaiset.

LIITE 1

Kysely Lounaskahvio Pakkiparin asiakkaille

Hyvä asiakkaamme. Täyttämällä tämän palautekyselyn voitte vaikuttaa tuotevalikoimaamme ja palveluihimme. Palautteen avulla pyrimme kehittämään toimintaamme vastaamaan paremmin asiakkaidemme toiveita.

Vastatkaa ympyröimällä parhaiten sopiva vaihtoehto.

Jäähallin käyttöön liittyviä kysymyksiä

1. Kuinka usein asioitte Toivalan Tuplajäillä?

1. lähes päivittäin
2. noin 3 kertaa viikossa
3. kerran viikossa
4. harvemmin
5. tämä on ensimmäinen kerta

2. Käyntinne syy? (voitte ympyröidä useamman vaihtoehdon)

1. oma harrastus
2. juniorin harrastus
3. valmennus
4. pelejä katsomassa
5. kuntosalilla käynti
6. kahvilla käynti tai ruokailu
7. muu, mikä? _____

Lounaskahvio Pakkiparin palveluihin liittyviä kysymyksiä

3. Kuinka usein käytte myös jäähallin yläkerrassa sijaitsevassa kahviossa?

1. joka kerta kun vierailen Tuplajäillä
 2. useimmiten
 3. satunnaisesti
 4. harvemmin
 5. en koskaan (siirtykää kohtaan 12)
4. Milloin yleensä käytätte kahvion palveluja?

1. lounasaikaan
2. arki-iltaisoin
3. viikonloppuisin

5. Tuotteet, joita yleensä haette? (voitte ympyröidä useamman vaihtoehdon)

1. virvoitusjuomat ja makeiset
2. pannukahvi

3. erikoiskahvit
4. patongit ja sämpylät
5. pullat ja munkit
6. lounas
7. joukkueruokailut
8. muut pikkusuolaiset ja grilliruoat
9. varusteteippi/erkkari
10. muu, mikä? _____

6. Tuotevalikoimamme on mielestänne:

1. aina hyvä
2. yleensä hyvä
3. yleensä heikko
4. aina heikko

7. Tuotteidemme laatu on:

1. aina hyvä
2. yleensä hyvä
3. yleensä heikko
4. aina heikko

8. Mistä tuotteistamme pidätte eniten? (voitte ympyröidä useamman vaihtoehdon)

1. virvoitusjuomat ja makeiset
2. pannukahvi
3. erikoiskahvit
4. patongit ja sämpylät
5. pullat ja munkit
6. lounas
7. joukkueruokailut
8. muut pikkusuolaiset ja grilliruoat
9. varusteteippi/erkkari
10. muu, mikä? _____
11. en mistään tuotteesta

9. Mitkä tuotteemme kaipaisivat kehittämistä? (voitte ympyröidä useamman vaihtoehdon)

1. virvoitusjuomat ja makeiset
2. pannukahvi
3. erikoiskahvit
4. patongit ja sämpylät
5. pullat ja munkit
6. lounas
7. joukkueruokailut
8. pikkusuolaiset ja grilliruoat
9. varusteteippi/erkkari
10. muu, mikä? _____
11. olen tyytyväinen nykyisiin tuotteisiin

Miksi?

10. Mitä tuotteita kaipaisitte lisää?

11. Mitä mieltä olette kahviomme henkilökuntamme palveluasenteesta?

1. erittäin ystävällistä
2. melko ystävällistä
3. vaisua
4. asiakaspalveluun sopimatonta

Miksi koette palvelun yllä mainitsemallanne tavalla?

12. Ovatko hintamme mielestänne:

1. melko alhaiset
2. sopivat
3. melko korkeat
4. liian korkeat

13. Mitä mieltä olette kokonaisuudessaan Lounaskahvio Pakkiparin:

A) Tuotteista?

1. laadukkaat tuotteet ja hyvä valikoima
2. laadukkaat tuotteet mutta suppea valikoima
3. hyvä valikoima mutta laatu vaihtelee
4. suppea valikoima ja laatu heikkoa

B) Palvelusta?

1. aina hyvää

2. yleensä hyvää
3. yleensä heikkoa
4. aina heikkoa

Vastaajan tiedot

14. Sukupuoli

1. mies
2. nainen

15. Ikä

1. alle 10 vuotta
2. alle 18 vuotta
3. alle 25 vuotta
4. alle 40 vuotta
5. yli 40 vuotta

16. Asuinpaikka

LIITE 2

Nykyinen hinnasto

Kahvi (pieni)		1,00€
Kahvi (iso)		1,20€
Tee		1,00€
Kaakao		1,20€
Erikoiskahvit		1,50€
Munkkirinkilä	1,00€	
Munkkipossu		1,50€
Voisilmäpulla	1,20€	
Korvapuusti		1,50€
Viinerit		1,60- 1,70€
Sämpylä (pieni)		1,50€
Sämpylä (iso)		2,00€
Ruispala		1,50€
Pasteija		1,50€
Hedelmät		0,30€
Limpparit		2,00€
Vichyt		2,00€
Fenix		2,30€
ED		2,30€
Gatorade		2,30€
Pillimehu		1,00€
Mehu/maito lasi		0,50€
Olut		2,50€
Siideri		2,70€

Lonkero	2,70€
Lihapiirakka (ilman täytettä)	2,00€
Lihapiirakka (täytteellä, nakki/lenkki)	2,50€
Hampurilainen	3,50€
Ranskalaiset	2,00€
Ranskalaiset + nakit	4,00€
Makkaraperunat	4,00€
Suklaapatukat:	
Milky Way	0,50€
Muut	1,00€
Namipussit:	
Isot pussit (300g)	3,20€
Pienet pussit (100g)	1,50€
Fazerin pussit (200g)	2,00€
Dracula	1,00€
Irtokarkit	1,00€ 2,00€
Mynthon	1,20€
Sisu	1,30€
Lakut	0,20€
Helmet yms.	0,50€
Oukkidoukit/tikkarit	0,10€
Tupla snacks	2,50€
Matka TV	2,50€
Pringles	1,00€
Jäätelöt:	
Ingman-tuutti	1,50€
Lipsi	1,20€
Jättis	1,50€
Kingis	1,40€

Kingis extra	1,60€
Vadelmapikari	1,50€
Magnum	1,60€
Solero	1,50€
Daim	2,20€
Twister	1,00€

LIITE 3

Grillilista

Lihapiirakka

- Perinteinen lihapiirakka, mausteina ketsuppi, sinappi ja kurkkusalaatti. 2,50€

Lihapiirakka täytteellä

- Kahdella nakilla tai ½ lenkkimakkaralla täytetty lihapiirakka, yllä mainituilla mausteilla. 3,00€

Ranskalaiset

- 200g perinteisesti maustettuja grilliranskalaisia, mausteina ketsuppi ja sinappi. 3,00€

Ranskalaiset ja nakit

- 200g ranskalaisia ja 4 kpl nauravia nakkeja ketsupin ja sinapin kera. 5,00€

Makkaraperunat

- 200g ranskalaisia ja ½ lenkkimakkarapaloina ketsupin ja sinapin kera. 4,00€
- Jumboannos 5,00€

Hampurilainen

- Omatekoisella jauhelihapiihvillä, tomaatilla, juustolla ja ananaksella täytetty hampurilainen. 3,50€

Hampurilaisateria

- Yllä kuvattu hampurilainen ja 100g ranskalaisia kaikilla mausteilla. 4,50€

Pelimiehen erikoinen

- Jauhelihapihvi, 200g ranskalaisia, 2kpl nakkeja, lisuke-laattia. 6,00€

LIITE 4

Uusi hinnasto

Kahvi (pieni)	1,20€
Kahvi (iso)	1,40€
Tee	1,00€
Kaakao	1,50€
Erikoiskahvit	1,60€
Munkkirinkilä	1,20€
Berliinin munkki	1,50€
Mustikkatassu	1,60€
Vaniljamunkki	1,50€
Pikkudonitsi	0,50€
Voisilmäpulla	1,20€
Korvapuusti	1,50€
Viinerit	1,70€
Juustosämpylä	1,50€
Kokojyväsämpylä	1,50€
Ruispala/ruissydän	1,50€
Täytetty vehnäpatonki	2,30€
Iso kolmiosämpylä	2,50€
Pasteija	1,50€
Hedelmät	0,30€
Virvoitusjuomat	2,00€
Fenix	2,60€
ED	2,60€
Gatorade	2,50€
Pillimehu	1,00€

Mehu/maito lasi		0,50€
Olut	0,33l	3,00€
Siideri	0,33l	3,50€
Lonkero	0,5l	4,00€

Suklaapatukat:

Milky Way		0,50€
Muut		1,00€

Namipussit:

Iso TV ja Aakkoset (300g)		3,20€
Pienet pussit (100g)		1,50€
Fazerin pussit (200g)		2,00€
Lumi Pantteri (300g)		3,50€
Dracula		1,00€
Irtokarkit		1,00€ 2,00€
Mynthon		1,20€
Sisu		1,30€
Lakut		0,20€
Helmet yms.		0,50€
Oukkidoukit/tikkarit		0,10€
Pringles		1,00€

Jäätelöt:

Ingman-tuutti		1,50€
Lipsi		1,00€
Jättis		1,60€
Kingis		1,50€
Kingis extra		1,60€
Magnum		2,00€
Daim		2,30€
Twister		1,20€
Ville Vallaton		0,50€

LIITE 5: Kuva hinnaston ulkoasusta

