



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# KUOHUVIINIBAARI TEATTERIN AULATI- LAAN

TTT-Teatteripalvelut Oy

Niina Matikka



Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017  
Restonomi AMK

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Restonomi AMK  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

MATIKKA, NIINA  
Kuohuviinibaari teatterin aulatilaan  
TTT-Teatteripalvelut Oy

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Toukokuu 2017

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Tampereen Työväen Teatterin ravintolapalveluita tuottavan tytäryhtiön eli TTT-Teatteripalvelut Oy:n toimeksiantona. Opinnäytetyönä suunniteltiin teatterin Suuren näyttämön aulatilaan kuohuviinibaari. Tuotevalikoiman rajautuminen kuohuviineihin pohjautui havaittuihin muutoksiin asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. Opinnäytetyön tavoite oli määrittää baaripisteelle houkutteleva, muuta ravintolapalveluiden juomavalikoimaa täydentävä tuotevalikoima, määrittää baaripisteen kannattavuus, sekä opastaa työntekijöitä baaripisteen toimintaan ja asiakaspalveluun. Kuohuviinibaarin tarkoitus on ottaa aulatilalan ravintolamyyntiin sopivat puitteet käyttöön, sekä tuottaa asiakkaille lisäarvoa teatterikokemukseen taloudellisesti kannattavalla liiketoiminnalla.

Opinnäytetyö alkaa teoreettisella viitekehyksellä. Teoriaosuuden alussa perehdytään palvelumuotoilun konseptiin, jota toteutetaan työn toiminnallisessa osuudessa. Työn edetessä siirrytään perehdytykseen ja työnopastukseen. Viimeisessä teoriaosuuden luvussa käydään läpi yrityksen laskentatoimea johdon työväliseenä. Laskentatoimen luvussa syvennytään kustannuslaskentaan ja katetuottolaskentaan, joiden kaavoja ja lainalaisuuksia käytetään aulabaarin kannattavuuden määrittelyssä. Teorialukuun sisältyy myös tuotteen määritelmä ja hinnoitteluperiaatteita. Teoriaosuus luo pohjaa tutkimustulosten tulkinnalle ja johtopäätöksille.

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin havainnointia ja haastattelua. Tutkimus sisältää piirteitä niin laadullisesta kuin määrällisestäkin tutkimuksesta. Havainnoinnin tarkoituksena oli kerätä tietoa samassa toimintaympäristössä toimivien yritysten tuotevalikoimasta sekä hinnoittelusta ja tätä kautta selvitettiin markkinatilannetta. Haastattelun tavoite oli kerätä asiakasymmärrystä, eli ottaa selvää siitä, minkälaisia tuotteita asiakkaat kuluttavat ja mitä he palvelulta odottavat. Tutkimuskysymyksinä olivat kuinka suunnitella houkutteleva tuotevalikoima, kuinka hinnoitella tuotteet kannattavasti ja markkinat huomioon ottaen, sekä kuinka tuottaa asiakkaille lisäarvoa teatterikokemukseen tuotevalikoiman ja asiakaspalvelun myötä. Tutkimustuloksia ja laskelmia tulkiten sekä toimeksiantoyrityksen liikeidea mukailien syntyi aulabaarille sopiva tuotevalikoima. Hinnoittelu nojaa tutkimustuloksiin, teoriaan, laskelmiin sekä yrityksen liikeideaan. Hinnan muodostumisesta laadittiin esimerkki, mutta todellisia tuotteiden sisäänostohintoja ja katteita ei esitellä tässä työssä liikesalaisuuksiin vedoten. Henkilökunnan työnopastuksen tueksi laadittiin materiaalia, jonka avulla voidaan kehittää aulabaarin asiakaspalvelua ja toimintaa. Palautteen keruun ja jatkojalostuksen pohjaksi luotiin lomake joka on avainasemassa palvelun kehittämiseksi.

---

Asiasanat: kuohuviinibaari, hinnoittelu, kannattavuus, suunnitelma, tuotevalikoima

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

MATIKKA, NIINA:  
Sparkling Wine Bar in the Lounge of the Main Stage of the Theatre  
TTT-Teatteripalvelut Oy

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 5 pages  
May 2017

---

This bachelor's thesis was implemented as a commission from TTT-Teatteripalvelut Oy, which provides restaurant services for TTT-Theatre. The commission was to plan a sparkling wine bar, situated in the lounge of the Main Stage. The decision to restrict the range of products merely to sparkling wine was based on shifts observed in the customers' consumption behavior. One goal of the thesis was to provide an appealing range of products to complement the already existing selection in restaurant services. Another goal was to determine the viability of the lounge bar as well as guide the staff in the operation of the bar and customer service. The purpose of the bar was to utilize the lounge area facilities suitable for restaurant services. The lounge bar was meant to provide extra value to the customers' theatre experience in an economically viable manner.

The first part of the theory section discusses the concept of service design. Service design is implemented in the practice-based section of the thesis. As the thesis progresses, the focus shifts to orienting and work guidance. The last chapter of the theory section covers corporate accounting as a tool for the company management. The chapter mentioned deepens the subject of cost accounting and contribution margin accounting. The same formulas and principles used in these concepts were applied in determining the viability of the lounge bar. The purpose of the theory section is to build foundation for analyzing research data, and conclusions.

Research methods applied in the thesis were observation and interview. The study entails characteristics of both qualitative and quantitative research. The purpose of observation was to gather data about the range of products and pricing of companies operating in the same environment, and map out the market. The goal of the interview was to gather in-depth customer understanding. A fitting range of products for the lounge bar was constructed by analyzing research data and calculations, as well as adapting the company's business idea. Pricing was based on research data, theory, calculations and the company business idea. An example for price structure was made, but due to trade secrets the real purchase prices and margins are not presented in this thesis. To support the work guidance some material, which can be used to improve the customer service and operation of the lounge bar, was created.

---

Key words: wine bar, pricing, profitability, operational plan, range of products

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PALVELUMUOTOILU .....	7
	2.1 Palvelumuotoilun määritelmä.....	7
	2.2 Palvelumuotoilun merkitys .....	8
	2.3 Palvelumuotoilun elementit .....	9
	2.4 Palvelumuotoilun prosessi .....	12
3	PEREHDYTYS JA TYÖNOPASTUS.....	15
	3.1 Perehdytys.....	15
	3.2 Työnopastus .....	18
4	YRITYKSEN LASKENTATOIMI.....	20
	4.1 Laskentatoimi yrityksen talousjohdon työvälineenä.....	20
	4.2 Kustannuslaskenta .....	21
	4.3 Katetuottolaskenta .....	23
	4.4 Tuote ja hinta .....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	28
	5.1 Lähtötilanne ja tavoitteet .....	28
	5.2 Tutkimusmenetelmät .....	31
6	TULOKSET .....	34
	6.1 Haastattelun tulokset.....	34
	6.2 Havainnoinnin tulokset.....	35
	6.3 Kannattavuus .....	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	40
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET .....	49
	Liite 1. Teemahaastattelu .....	49
	Liite 2. Havainnointikaavake .....	50
	Liite 3. Tuotevalikoima ja hinnasto.....	51
	Liite 4. Tuotekortti .....	52
	Liite 5. Palaute- ja kehityslomake .....	53

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö toteutetaan TTT-Teatteripalvelut Oy:n toimeksiantona kevään 2017 aikana. Yritys on Tampereen Työväen Teatterin, lyhennettynä TTT:n tytäryhtiö, joka vastaa teatterin ravintolatoiminnasta. Opinnäytetyönä suunnitellaan teatterin Suuren näyttämön aulatilaa kuohuviinibaaripiste. Aulatilassa on jo fyysiset puitteet ravintolamyynnille. Testaus toteutetaan ja baaripiste otetaan käyttöön syyskaudella 2017. Aulatilaa baaripisteen tuotevalikoimaksi valitaan muuta tuotevalikoimaa täydentävä kattaus kuohuviinejä. Kuohuviinibaarin valikoimaan suunnitellaan myös kuohuviinipohjaisia cocktailleja, mutta niiden suunnitteluun, hinnoitteluun ja määrittämiseen ei perehdytä tässä opinnäytetyössä.

TTT:n asiakasmäärä on vuosittain noin 150 000 asiakasta. Teatterissa toimii neljä näyttämöä, jotka ovat Suuri näyttämö, Eino Salmelainen näyttämö ja Kellariteatteri sekä ravintolanäyttämö TTT-Klubi. Teatteri on poikkeuksellinen ympäristö ravintolaliiketoiminnan harjoittamiselle. Esitykset rytmittävät myyntiajankohdat ennen esitystä tapahtuvaan alkumyyntiin, sekä 20 minuutin mittaiseen väliaikamyyniin. Alkumyynnin ja väliaikamyynnin lisäksi lämpiötiloissa järjestetään tilausruokailuita ryhmille, yksityistilaisuuksia sekä muita tapahtumia, kuten markkinointitilaisuuksia ja juhlia, kuten ”Vuonna 85-bileet”. (Tampereen Työväen Teatteri 2017.)

Aulaan suunnitellun baaripisteen tuotevalikoiman rajautuminen kuohuviineihin perustuu ideointiin toimeksiantajan kanssa ja TTT-Teatteripalveluiden kuohuviinin myynnin kasvuun, sekä yleiseen kuohuviinin suosioon ja kulutuksen lisääntymiseen. Tuotevalikoima suunnitellaan huomioiden asiakaskunta, liikeidea, tila ja ajankohtaiset trendit. Opinnäytetyön tarkoitus on ottaa aulatilaa ravintolamyyniin mahdollistavat puitteet käyttöön uuden baaripisteen myötä. Tämä toteutetaan taloudellisesti kannattavasti ja tarjoten asiakkaille lisäarvoa teatterikokemukseen täydennetyin tuotevalikoiman ja asiakaspalvelun myötä. Opinnäytetyön tavoitteita ovat uuden tuotevalikoiman suunnittelu, baaripisteen taloudellisen kannattavuuden määrittäminen sekä henkilökunnan opastus baaripisteen toimintatapoihin ja tuotetuntemukseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään palvelumuotoilua, perehdytystä ja työnopastusta sekä yrityksen laskentatoimea. Palvelumuotoilu luvussa selvitetään mitä on palvelumuotoilu, mihin sitä käytetään ja mistä osista se koostuu. Palvelumuotoilun keinoja on käytetty tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa. Laskentatoimen luvussa syvennytään kustannuslaskentaan, katetuottolaskentaan ja tuotteen hinnoitteluun. Perehdytys ja työnopastus otsikoinnin alta löytyy tietoa perehdyttämisestä ja työnopastuksesta perehdyttämisen osana.

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tarkoitus on kerätä asiakasymmärrystä sekä ideoita tuotevalikoiman suunnittelun pohjaksi kuohuviinien osalta. Työn tutkimuskysymyksiä ovat kuinka määrittää baaripisteelle houkutteleva tuotevalikoima, hinnoitella tuotteet tuottavasti ja liikeidean mukaisesti, sekä kuinka tuottaa asiakkaille lisäarvoa teatterikokemukseen tuotevalikoiman ja asiakaspalvelun myötä. Tutkimusaineistoa kerätään havainnoinnin ja haastattelun keinoin. Havainnointia tehdään neljässä Työväen Teatterin kanssa samankaltaisessa ravintolatoiminnan ympäristössä. Tutkimuksen toteutuksessa on piirteitä sekä määrällisestä, että laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimusaineistoa kerätään haastattelun ja havainnoinnin keinoin. Havainnoinnin tarkoitus on vertailla ja kerätä ideoita siitä, kuinka ravintolamyynä on järjestetty vastaavanlaisissa toimintaympäristöissä. Havainnoinnin tarkoitus on myös kartoittaa tuotevalikoimaa ja tuotteiden hintajakaumaa. Tuloksia analysoimalla saadaan vertailupohjaa ja ideoita, jolla erottua edukseen. Haastatteleamalla samppanja-asiantuntijaa kerätään asiakasymmärrystä potentiaalisesta asiakaskunnasta. Haastattelun tavoite on saada ideoita tuotevalikoimaan ja asiakaspalvelun kehittämiseen.

Työ etenee tutkimustulosten esittelyllä erikseen haastattelun ja havainnoinnin osalta. Tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja tulosten jälkeen siirrytään johtopäätöksiin ja pohdintaan. Johtopäätöksissä nivotaan yhteen teoreettinen viitekehys ja tutkimustulokset sekä esitellään palvelutuotannon osia. Työn viimeisessä kappaleessa myös pohditaan työn onnistumista ja tarkastellaan sen etenemistä. Lopuksi arvioidaan myös kuohuviinibaarin tulevaisuutta ja mahdollista jatkokehittelyä.

## 2 PALVELUMUOTOILU

### 2.1 Palvelumuotoilun määritelmä

Palveluita on tuotettu varmasti niin pitkään kuin historiaa on kirjoitettu, mutta palvelumuotoilu palveluiden kehittämisen muotona on suhteessa uusi ilmiö. Nykyisen muotonsa palvelumuotoilu on saanut 1990-luvun alkupuolella, jolloin palveluala kasvoi merkittävästi. Mikko Koivisto kuvailee vuonna 2007 julkaistussa taideteollisen korkeakoulun maisterin lopputyössään palvelumuotoilun olevan muotoiluun pohjautuvaa elämyksellisten palveluiden kehittämistä ja innovointia, jossa asiakas on suunnittelun keskiössä. Palvelumuotoilu on jalostunut tuotemuotoilusta ja niissä käytetään samoja menetelmiä. Palvelu on Koiviston sanoin monikanavainen aineettomista ja aineellisista osista koostuva kokonaisuus. (Koivisto 2007, 64–65.) Palvelumuotoilutoimisto Livework kiteyttää, että palvelumuotoilun tarkoituksena on auttaa yrityksiä toteuttamaan tehokkaasti uusia ideoita, palvelullaan vastaamaan asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin, sekä luomaan yrityksille liiketoiminnallista arvoa (Liveworkstudio 2017).

Palvelumuotoilu on konsepti, jota hyödyntämällä yritykset pystyvät kehittämään palveluitaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sopiviksi. Palvelumuotoilun keskeisin tavoite on innovoida, kehittää ja luoda merkitystä toiminnalle. Yksinkertaisuudessaan näiden toimien kautta asiakkaalle halutaan luoda paras kokonaisvaltainen palvelukokemus ja asiakastyytyväisyys, ja täten tuottaa yritykselle kilpailuetua. (Tuulaniemi 2011, 26.) Palvelumuotoilua käytetään apuvälineenä yritysten liiketoiminnan strategisten mahdollisuuksien, nykyisten tai uusien palveluiden kehittämisessä. Kehityksen keskiössä on sekä asiakkaiden että kohdeyrityksen henkilökunnan toiveet ja tarpeet. Syvän ymmärryksen kautta tavoitellaan kaksoisvoittoa, jossa yrityksen toimintaa kehitetään niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja organisaatio voi hyvin. (Tuulaniemi 2013, 95–101.)

Palvelumuotoilu on systemaattista palveluiden kehittämistä. Siihen sisältyy sekä analyyttinen, että intuitiivinen lähestymistapa. Analyttisessä lähestymistavassa nojataan puhtaisiin tosiasioihin, faktoihin, logiikkaan ja asiakastutkimukseen. Yritykset voivat tunnistaa ongelmia ja kehityskohteita esimerkiksi tutkimalla asiakastyytyväisyyttä tai tutkimustuloksia. Intuitiivinen lähestymistapa taas perustuu ammattitaitoon, ennustettavuuteen ja

ideointiin. (Tuulaniemi 2013, 10–11, 27.) Muotoilun akateeminen ammattilainen ja palvelumuotoilun pioneeri Mikko Koivisto painottaa, että palvelumuotoilun kentällä tarvitaan monipuolista ja poikkitieteellistä osaamista: ”Palvelumuotoilijan on hallittava esimerkiksi käyttäjätutkimus, liiketoiminnan kehittäminen ja muotoilun perinteiset taidot, kuten visualisointi. Hänen täytyy olla samaan aikaan empaattinen, analyyttinen ja luova.” (Ornamo 2017.)

## 2.2 Palvelumuotoilun merkitys

Kun verrataan palveluiden tuottamista konkreettisten tuotteen tuottamiseen, on palveluiden tuottamisessa monia hyötyjä tuotteen tuottamiseen nähden. Palvelun tuottaminen ei usein vaadi suurta pääomaa, jolla hankkii raaka-aineita tai varastotilaa. Palveluiden tuottaminen on ekologista, dynaamista ja se perustuu lainaamiseen ja vuokraamiseen omistamisen sijaan. Palvelun tuottaminen on aina vuorovaikutteista ja se on kokemuksellista jatkuvasti muutosvalmiudessa olevaa toimintaa. Lisäksi palvelua ostetaan todennäköisemmin useammin uudelleen kuin fyysistä tuotetta. (Tuulaniemi 2011, 17, 29.)

Palvelumuotoilun osat eivät ole uusi keksintöjä, mutta kokonaisvaltaisesti tunnistettavana prosessina se on suhteellisen uusi ilmiö. Palvelumuotoilun käsite on ennen kaikkea ajankohtainen ja hyvin kiinnostava. Käsitteen määrittäminen ei ole yksiselitteinen, sillä palveluiden tuottamisen kenttä on jatkuvassa muutoksessa. Kulutustottumukset ovat muuttuneet jo muutaman sukupolven ajan. Ihmiset omistavat nykyään jo kaiken tarvittavan, omistamisen ihannoinnista ollaan siirrytty kokemuksellisuuden arvostamiseen ja tavaran sijaan halutaankin ostaa palvelua. Palvelun ostamista on esimerkiksi auton tai mökin vuokraaminen tarpeen tullen, niiden omistamisen sijaan. Tavaralla tavoitellaankin sujuvaa arkea, hyvinvointia, stressittömyyttä, laadukasta vapaa-aikaa, tarinoita ja elämyksellisyyttä. Siinä missä palveluiden tuottamisen kenttä muuttuu, pitää palveluiden kehittämisenkin olla jatkuvasti herkkä ja avoin muutoksille. Palveluiden kehittämisessä ollaankin jatkuvassa muutoksessa. Palvelumuotoilu muokkautuu ja muuttaa muotoaan oman oppinsa mukaan toimintaympäristön muuttuessa. (Tuulaniemi 2013, 16–17, 24; Hirvensalo 2017.)

Ihmiset eivät enää tyydy yksinkertaiseen tuotteeseen tai palveluun vaan haluavat suurempia ratkaisukokonaisuuksia ongelmiin ja tarpeisiin. Usein tämä tarkoittaa fyysisen tavaran



yhdistämistä aineettomaan palveluun tai päinvastoin. (Tuulaniemi 2011, 18–19.) Esimerkiksi vuokrauspalveluita voidaan pitää aineettoman ja aineellisen palvelun yhdistelmänä. Kun lähetti tuo ravintolasta asiakkaan tilaaman tuotteen asiakkaan kotiin, on konkreettinen tuote yhdistetty aineettomaan palveluun. Myös ravintolakokemus on itsessään aineettoman palvelun ja aineellisen tuotteet yhdistelmä. Asiakaspalvelu on myös yrityksen aineetonta pääomaa, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Palvelukokemus on aina ihmisten välistä vuorovaikutusta ja siksi onkin tärkeää, että palvelutilanteissa välitetään asiakkaalle tunne siitä, että häntä ymmärretään yksilöllisesti. Palvelun pitää lisäksi olla sujuvaa, joten palvelua häiritsevät tekijät, kuten tilanahtaus, kiire tai melu poistetaan ja keskitytään palvelutapahtuman kriittisiin pisteisiin. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Lisäksi yritykset eivät enää pysty kilpailemaan tuotteen erityislaadulla, hinnalla tai saatavuudella yhtä usein kuin ennen. Tuotteiden vertailu on globalisaation ja teknologian kehityksen myötä hyvin helppoa ja yritykset ja palvelut ovat helposti saavutettavissa. Ostokäyttäytymisen muutoksen myötä tuotteille ja palveluille pyritään tuottamaan entistä enemmän aineetonta arvoa. Palvelumuotoilija Johannes Hirvensalo ennustaa palvelumuotoilutoimisto Palmun blogissa palvelumuotoilun olevan tulevaisuudessa yritysten eilinehto. Hän uskoo, että palvelumuotoilu integroituu osaksi yritysten luonnollista toimintaa ja väittääkin, ettei kukaan puhu palvelumuotoilusta ilmiönä enää vuonna 2025. (Hirvensalo 2017.)

### 2.3 Palvelumuotoilun elementit

Asiakas käyttää palvelua, jonka kokee tuottavan itselleen arvoa. **Asiakkaan kokemus** palvelusta onkin yksi palvelumuotoilun elementeistä. Palvelukokemukseen vaikuttaa aina sekä asiakkaan, että asiakaspalvelijan motiivit, arvot ja tunteet. Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan kuvata jakautuvan kolmeen tasoon, pyramidiksi. Kokemuksen tasot ovat toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminnan tasoa voidaan pitää alimpana ja kriittisimpänä tasona. Toiminnan tasolla määritellään esimerkiksi palvelun funktionaalisuus, saavutettavuus ja toiminnan sujuvuus. Jos toiminnan taso ei täytä asiakkaan tarpeita, on vaikea siirtyä seuraavalle. Toiminnan tasolta siirrytään tunteiden tasolle. Tunteiden tasolla määrittyy se, kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksiin ja mielikuviin. Pyramidin ylin taso on merkityksen taso. Merkityksen taso määrittelee sen, kuinka asiakas

kokee kyseisen palvelun soveltuvan omaan identiteettiinsä. Merkityksen tasolla oivalletaan ja opitaan jotain uutta sekä panostetaan oman itsensä kehittämiseen. (Tuulaniemi 2013, 74–75.)

Kuten todettu, yritysten on vaikea erottua kilpailijoista pelkästään hinnoilla tai tuotteilla, vaikka ne uusiutuisivatkin usein. Yksi keino organisaatiolle markkinoilla erottumiseen on **arvon** luominen asiakkaalle. DNA oyj:n kehitysjohtaja Marja Keso kirjoittaa Kauppalehden blogissaan arvon luomisen olleen trendikästä jo vuosia. Hän vahvistaa palvelumuotoilun arvokkaaksi kehityksen menetelmäksi. Keson mukaan organisaatio pääsee parhaisiin tuloksiin nimenomaan silloin, kun tuotteita ja palveluita kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Tällöin asiakas maksaa siitä hyödystä, jonka kokee saavansa. (Keso 2015.)

Asiakkaan arvonmuodostuksen prosessin ymmärtäminen on osa asiakasymmärrystä, ja näin ollen yksi palvelumuotoilun tärkeimmistä elementeistä. Usein arvon ja lisäarvon termit sekoitetaan keskenään, mutta niiden merkityksessä on ero. Usein puhutaan lisäarvon tuottamisesta, vaikka kyseessä onkin arvon tuottaminen. Arvon luominen asiakkaille on yritysten perustehtävä. Myyvätpä yritykset tuotteita, palveluita tai molempia yhdessä, ostaa asiakas sen, minkä kokee arvokkaaksi. Arvo on jotain, joka ratkaisee ongelman tai koetaan muuten hyödylliseksi ja siitä ollaan valmiita maksamaan. Arvo määritellään hyödyn ja hinnan väliseksi suhteeksi ja se on aina objektiivinen ja suhteellinen käsite. Arvon määrittelyn kaavassa hinta ei välttämättä ole pelkästään rahallista panostusta, vaan myös aika tai vaiva joka ollaan valmiita uhraamaan hyödyn saavuttamiseksi. Lisäarvoa taas saavutetaan, kun asiakkaan kokema hyöty nousee tai tuotteen hinta laskee. Arvo voi olla myös negatiivista, jos asiakas kokee, ettei saa vastinetta rahalleen tai esimerkiksi jonottamisessa kulutetulle ajalle. Arvo jaetaan myös laadulliseen ja määrälliseen. Asiakaskokemus on laadullista arvoa. Määrällistä arvoa ovat helpommin mitattavat ominaisuudet, kuten tuotteen laatu tai siitä maksettu hinta. (Tuulaniemi 2013, 30–32, 37.)

Tuulaniemi esittelee arvon muodostumisen elementit pohjautuen Alexander Osterwalder ja Yvew Pigneur teokseen Business Model Generation. Arvontuotantoprosessi voidaan jakaa elementteihin. Kuten aiemmin on todettu, arvon muodostumisen tekijä on jonkin asian helpottuminen ja asiakkaalla on aina jokin motiivi palvelun kulutukseen. Tuotteen helppokäyttöisyys ja sen ominaisuudet luovat arvoa. Tuotetta tai palvelua käytetään, koska se tyydyttää tarpeen tai halun. Arvoon vaikuttaa myös tuotteen hinta, uutuusarvo ja palvelun saavutettavuus. Hinnan alentaminen, rahan tai ajan säästäminen ovat myös

arvonmuodostumisen osia, kuten brändäys, muotoilu ja tuoteräätälöintikin. (Tuulaniemi 2013, 34–36.)

Arvolupaus on keskeinen osa yritysten liiketoimintaa ja se luodaan vastaamaan kysymykseen, miksi asiakkaan tulisi kuluttaa juuri tietyn yrityksen palveluita. Jari Julsen kirjoittaa yrityksensä ”Akademia 24/7” blogissaan arvolupauksesta. Julsen kuvailee arvolupauksen yrityksen kivijalaksi. Hänen mukaansa arvolupaus vastaa kysymyksiin siitä, kuka asiakas on, mikä hänen ongelmansa on, kuinka se ratkaistaan ja kuinka ratkaisua tarjoava yritys erottuu kilpailijoista. (Julsen 2012.)

Asiakaskokemuksen lisäksi muita palvelumuotoilun elementtejä ovat **palvelun prosessi** ja **palvelupolku**. Palvelun prosessissa eritellään toisistaan asiakaskohtaukset ja ne toiminnot jotka jäävät kohtaamisen taustavaikuttajiksi. Asiakaskohtaukset ovat palvelukokemuksia, jotka jakautuvat kontaktipisteiksi. Kontaktipisteitä on kaikki ne ärsykkeet, joiden kautta ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Näitä kontaktipisteitä on esineet, tilat, ihmiset ja prosessit. Kun asiakas kuulee palvelusta, selvittää sen sijainnin, näkee matkalla mainoksen ja saapuu tilaan, hän on kohdannut jo monta kontaktipistettä. Kontaktipisteiden määrä konkretisoituu myös esimerkiksi ruokailun muodossa ja tarjoilijan toivottaessa asiakkaan tervetulleeksi sisään ravintolaan. (Koivisto 2007, 66.)

Kontaktipisteistä muodostuvat palvelutuokiot ovat palvelupolun osia. Palvelupolku on ajassa lineaarisesti etenevä asiakkaan kokemana palvelukokonaisuus. Palvelukokonaisuus alkaa siitä, kun asiakas tutustuu palveluun. Seuraavana palvelutuokiona on palvelun saavutettavuus, eli esimerkiksi matka, jonka asiakas kulkee tai aika, jonka asiakas käyttää saavuttaakseen palvelun. Palvelupolun kolmas palvelutuokio on itse palvelutapahtuma, jossa asiakas kuluttaa palvelua. Viimeiseksi tuokioksi jää jälkipalvelu, eli niin sanottu jälkihoito. Jälkipalvelu voi olla esimerkiksi asiakaspalautteen keruu, uudelleen tervetulleeksi toivottaminen tai seuraavalle ostokerralle kohdistettu alennus. (Tuulaniemi 2013, 78–81.)

## 2.4 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun elementtien määrittelyn jälkeen voidaan paneutua palvelumuotoilun eli palveluiden kehittämisen prosessiin. Palveluiden kehittämisen suunnittelussa on omat erityispiirteensä, kun prosessia verrataan tuotteiden suunnitteluun. Palvelu on aineetonta, ja sitä pystytään kehittämään pienin muutoksin lähes jatkuvasti. Toisekseen kun palvelun keskiössä on ihminen, ovat arvot, toiveet ja tarpeet vastaavasti palvelun kehittämisen keskiössä. Ja koska nämä aineettomat ja vaikeasti mitattavat toiminnan ohjaajat muuttuvat jatkuvasti ympäröivän maailman muuttuessa, on palveluidenkin muututtava jatkuvasti. Lisäksi haastetta tuo se, ettei palvelua ole helppo testata käytännössä yhtä helposti kuin aineellista tuotetta. (Koivisto 2007, 42.)

Prosessi kuvaa palvelumuotoilun toiminnallisia osia ja tapahtumaketjun etenemistä, kun suunnitellaan kokonaan uutta palvelua. Prosessin osia käytetään myös sovelletusti silloin, kun kehitetään ja parannellaan jo olemassa olevaa palvelua. Palveluiden kehittämiseen ei ole yhtä oikeaa ja tarkkaa mallia, mutta kaikissa tunnistetuissa teoreettisissa malleissa esiintyy samat pääkohdat. Seuraavaksi käsiteltävä palvelumuotoiluprosessi on Tuulaniemen (2013) kokoama. Tuulaniemi esittelee palvelumuotoilun prosessin osat seuraavasti: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Palvelumuotoilun prosessi on laadittu suuntaa-antavaksi malliksi, jota sovelletaan erilaisiin tilanteisiin ja käytettävissä olevat resurssit huomioiden. (Tuulaniemi 2013, 126–128.)

Palvelumuotoilun prosessi alkaa nykytilan ja tavoitteiden **määrittämisellä**. Yritys rajaa kehityskohteen tai ongelman sekä kohderyhmän. Tämän jälkeen määritellään kehitykseen käytössä olevat resurssit, kuten aikataulu ja budjetti. Määrittelyvaiheessa tavoitteena on luoda käsitys nykytilasta, sekä siitä mihin projektilla pyritään. Yrityksen nykytilan määrittämisen kuuluu esimerkiksi yrityksen strategian ja liikeidean määrittäminen. Yrityksen markkina- ja kilpailutilanteen määrittämiseksi voidaan harjoittaa esimerkiksi benchmarkkausta, eli vertailla yritystä muihin toimijoihin. Toimijat voivat olla yrityksen potentiaalisia kilpailijoita tai aivan muulta alalta tai toimintaympäristöstä. (Tuulaniemi 2013, 130, 138.)

Seuraava prosessin vaihe on **tutkimus**. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa sekä palvelun tuottajien, että palvelua kuluttavien asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Tätä kutsutaan asiakasymmärrykseksi, jonka kartoittamista voidaan pitää palvelumuotoiluprosessin

kriittisimpänä vaiheena. Tutkimuksella pyritään ymmärtämään asiakkaiden tiedostamattomia ja tiedostettuja tarpeita, motiiveja sekä arvoja. Tuloksia analysoimalla palvelun tarjoava yritys voi kohdentaa tavoitteita ja kehityksen suuntaviivoja. (Tuulaniemi 2013, 130.)

Asiakasymmärrystä voidaan kartoittaa useilla eri menetelmillä. Menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi, jo olemassa olevan tiedon tulkitseminen ja asiakaskyselyt. Tyypillisimmin asiakasymmärrystä kartoitetaan perinteisin menetelmin asiakastutkimuksien avulla. Asiakastutkimus voi olla laadullista eli kvalitatiivista tai määrällistä eli kvantitatiivista. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään usein, kun halutaan löytää säännönmukaisuuksia, kriittisiä pisteitä ja yleistyksiä. Määrällisessä tutkimuksessa otanta on suurempi ja satunnainen. Dataa kerätään esimerkiksi strukturoidulla haastattelulla ja tuloksien tulkinnassa käytetään tilastollisia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, perehdytään mielipiteisiin, asenteisiin tai ideoihin. Laadullisen tutkimuksen otanta on pienempi ja haastateltavat on valikoituja. Haastattelu suoritetaan avoimena- tai teemahaastatteluna. Laadullisen tutkimuksen menetelmässä ei etsitä kriittisiä pisteitä, vaan tuloksia pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään. (Tilastokeskus 2017; Tuulaniemi 2013, 146.)

Tutkimusosuuden jälkeen palvelumuotoiluprosessissa seuraa **suunnittelu**. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja kehitellään erilaisia mahdollisia ratkaisumalleja. Kuten koko palvelumuotoiluprosessissa, myös suunnitteluvaiheessa asiakkaat otetaan huomioon. Ideoita testataan asiakkaiden kanssa vuorovaikutustilanteissa. Asiakkaiden kanssa käytävä vuorovaikutus ja palautteenkeruu edesauttavat kehityskelpoisten ideoiden jatkojalostusta. Ideoiden jatkojalostusta seuraa konseptointi. Konseptoinnissa määritellään palvelupolku palvelutuokioineen ja kontaktipisteineen. Konseptointi tarkoittaa palvelun kokonaiskuvan ja idean määritelmää. (Tuulaniemi 2013, 131, 191.) Palvelukonseptia suunniteltaessa elämys ja tarinallistaminen ovat hyviä havainnollistajia. Myös palvelukonseptin esittelemisessä käytetään usein visuaalisia keinoja, kuten draaman kaarta tai kuvakäsikirjaa. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 107–113.)

Kun konsepti on määritelty kuvaamaan palvelun ideaa ja sen osia, viedään se käytäntöön prototyypinä. Prototyyppi kuvaa palvelun ensimmäistä käytäntöön vietyä kevyttä, kärkeää ja yksinkertaista kokeiluverisota, jota testataan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Prototypoimalla havainnollistetaan ja testataan ideoidun ja konseptoidun mallin

toimivuutta, ennen valmiin mallin lanseeraamista, eli markkinoille vientiä. Prototyypointi ei ole yksiselitteisesti lineaarisesti etenevän prosessin yksi osa, vaan sitä harjoitetaan monessa kohdassa palvelumuotoiluprosessia. Prototyypoinnin tehtävä on tunnistaa kriittisiä pisteitä ja kehityskohteita. (Tuulaniemi 2013, 131, 196–197.)

Viimeinen vaihe palvelumuotoiluprosessissa ennen sen arviointia on **palvelutuotanto**. Palvelutuotannon vaiheessa kootaan kasaan ja viedään käytäntöön kaikki edellisten vaiheiden ideat, suunnitelmat ja onnistumiset. Palvelutuotannon vaiheessa on tärkeää, että palveluntuottajat ja asiakaspalvelijat ovat mukana ymmärtämässä ja luomassa prosessin merkitystä sekä lopputulosta. Tätä kautta prosessin yhteen vedetty tulos viedään asiakkaalle näkyväksi. (Tuulaniemi 2013, 230.) Palvelutuotantoon kuuluu pilotointi ja lanseeraus. Pilotointivaiheessa tuotteen eli palvelun konsepti viedään markkinoille. Pilotointivaiheessa kerätään asiakkailta palautetta ja mitataan asiakastyytyväisyyttä. Näin palvelukonseptia pystytään vielä hiomaan, ja toteuttamaan niin sanottu esilanseeraus, ennen varsinaista lanseerausta. Näin asiakkaita ja palveluntarjoajan henkilökuntaa valmistellaan tulevaan lanseeraukseen ja herätetään mielenkiintoa. Lanseerausvaiheessa viimein lopputulos julkistetaan ja sitä aletaan markkinoida. Lanseerausvaiheessa palveluntarjoajalle ja asiakkaalle välittyy jo selkeä kuva kokonaisuudesta. (Tuulaniemi 2013, 131, 239.)

Lanseerauksen jälkeen palvelu on valmis siirtymään kehityksestä käytäntöön. Viimeinen palvelumuotoilun prosessin vaihe on arviointi. Arvioinnissa kerätään tietoa siitä, kuinka hyvin asetetut tavoitteet saavutettiin ja kuinka suunnitelma toteutuu käytännössä. Arvioitavia kohteita ovat asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys, palvelun tuotanto sekä palvelumuotoilun liiketaloudellisen vaikutuksen arviointi. Arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia taloudellisia mittareita, kyselyitä ja haastatteluita. (Tuulaniemi 2013, 131, 141–151.)



Perehdytystä toteutetaan, kun yrityksessä aloittaa uusi työntekijä, kun yrityksessä jo työskentelevä henkilö siirtyy täysin uuteen tai uudistuneeseen työtehtävään sekä silloin, kun työvälineet, laitteet tai toimintatavat uusiutuvat. Perehdytys on paikallaan myös silloin, kun työntekijä on ollut pidemmän aikaa pois töistä, esimerkiksi sairaslomalla tai perhevapaalla. Perehdytys on keino toivottaa työntekijä tervetulleeksi työyhteisöön ja tutustuttaa hänet työn tekemiseen, oli hän sitten ennestään tuttu tai uusi työntekijä. Perehdytys kuuluu kaikille, asemasta tai työsuhteen pituudesta riippumatta. (Eräsalo 2011, 60–61.)

Vastuu perehdytyksestä ja työnopastuksesta on aina esimiehellä. Usein perehdytyksen ja opastuksen hoitaa työntekijän lähin esimies, mutta tehtävä voidaan myös delegoida muille työyhteisön jäsenille. Eduksi perehdytettävälle on se, jos perehdyttäjällä on vielä muistissa uutena työntekijänä saapuminen yritykseen. Tällöin hänen on helpompi asettua perehdytettävän asemaan ja nähdä asiat hänen silmin. Hyvällä perehdyttäjällä on hyvä kokonaiskuva työstä ja tarpeeksi aikaa sekä motivaatiota perehdytyksen antamiseen. Perehdyttämisen voi suorittaa yksi tai useampi henkilö ja sen voi vastaanottaa yksi henkilö tai ryhmä. Kun perehdyttämistä hoitaa useampi henkilö, on asioiden näkeminen monelta kantilta rikkaus. Toisaalta on olemassa riski, että samat asiat käydään läpi useasti ja vastaavasti jokin asia jää käsittelemättä. Tästä syystä perehdyttämisen tukena on hyvä olla suunnitelma, joka tekee perehdytysprosessista systemaattisen ja kattavan. Näin voidaan varmistaa kaikkien oleellisten vaiheiden ja aihealueiden läpikäynti. Myös perehdytettävän tulee kantaa vastuu perehdytyksen onnistumisesta olemalla kiinnostunut ja aktiivinen koko prosessin läpi. (Eräsalo 2011, 66–67.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys alkaa yleisen kokonaiskuvan luomisella. Kaikkea ei voi oppia kerralla, joten alussa on hyvä asettaa tavoitteet, aikataulu ja suunnitelma sille, mitä missäkin vaiheessa tullaan käymään läpi. Perehdytys on hyvä aloittaa selkeimmillä ja useimmin toistuvilla ja mahdollisesti jo tutuilla asioilla ja työtehtävillä. Haasteellisemmat ja yksityiskohtaisemmat asiat käydään läpi myöhemmin. Taitava perehdyttäjä jaksottaa ja aikatauluttaa asiat tärkeysjärjestykseen. Hän myös antaa perehdytettävälle tilaa itse oivaltaa ja kokeilla. Perehdytyksessä ei ole tavoitteena, että työntekijä oppisi kaiken heti ja yksityiskohtaisesti, vaan se, että hän ymmärtää kokonaiskuvan ja hahmottaa mistä on mahdollista hankkia lisätietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197, 201.)



Perehdyttämisen ja työnopastuksen tarkoitusta voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaatio näkökulmasta ja ne jakautuvat liiketoiminnalliseen sekä käytännönläheiseen näkökulmaan. Perehdytyksen tavoite on saada työntekijä kokemaan itsensä tervetulleeksi työpaikalle ja työyhteisöön. Perehdytettävä ottaa vastaan oppia ja neuvoja muilta sekä jakaa omaa osaamistaan muille. Tavoitteena on päästä työyhteisön tasavertaiseksi jäseneksi, omaksumaan roolinsa kokonaisuudessa ja syventää osaamistaan työn suorittamiseen vaadittavilla osa-alueilla. Hyvä perehdytys luo pohjan työhyvinvoinnille, turvallisuudelle ja työnteon merkityksellisyydelle sekä mielekkyydelle. Perehdytyksessä otetaan aina huomioon perehdytettävän osaamisen lähtötilanne ja perehdytykselle laaditaan tavoitteet. Prosessissa osallistutetaan työntekijää toteuttamaan omia tavoitteitaan ja kehittystään. (Eräsalo 2011, 60–62.)

Perehdytyksen merkitys on suuri myös organisaation näkökulmasta. Perehdytyksen myötä työntekijälle välitetään yrityksen arvot ja toimintamallit. Työntekijä on aina yrityksen kasvot, jotka asiakkaat näkevät. Tästä syystä on tärkeää, että jokainen työntekijä tunnistaa yrityksen liiketoiminnalliset periaatteet ja toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan. Vajavainen perehdytys voi johtaa työn laadun heikkenemiseen, virheisiin ja tätä kautta luoda lisäkustannuksia yritykselle. Laadun heikkeneminen voi tarkoittaa pahimmassa tapauksessa asiakkaiden menetystä ja taloudellista tappiota. Huonosti perehdytetty työntekijä voi myös kokea olevansa työyhteisössä ulkopuolinen tai huonompi työntekijä. Työntekijä on myös yrityksen tuloksentekijä ja onnistunut perehdytys sitouttaa työntekijän tekemään tulosta. Perusteellinen perehdytys on investointi joka maksaa itsensä takaisin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–24.)

Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa. Työnhakuilmoituksessa ja työhaastattelussa työntekijä saa jo kosketuspintaa työnkuvasta, vaadittavasta osaamistasosta ja yrityksen tavoitteista sekä arvoista. Prosessi jatkuu, kun työsuhde on solmittu ja työnteko aloitetaan. Perehdytysuunnitelma voidaan jakaa yleiseen ja yksilölliseen osaan. Työsuhteen alussa tai sen jatkuessa tauon jälkeen työntekijälle esitellään yrityksen henkilökunta ja toimintatilat. Hän saa työnteon edellyttämät välineet kuten työvaatteet, avaimet ja kulkupassit. Seuraavaksi siirrytään yleisperehdytykseen, jonka jälkeen alkaa työnopastus. Perehdytystä seurataan ja arvioidaan sen edetessä. (Eräsalo 2011, 64–65.)

### 3.2 Työnopastus

**Työnopastus** on yksityiskohtaista ja seikkaperäistä työhön perehdyttämistä. Työnopastuksen tavoitteena on työnteon sisäisen mallin omaksuminen ja tätä kautta itsenäinen ja sujuva työskentely. Työnopastukseen sisältyy koneiden ja laitteiden käytön, sekä työmenetelmien sisäistäminen. Kun siirrytään alan sisällä työpaikasta toiseen, laitteet ovat usein funktioiltaan samoja, mutta niissä saattaa olla useita erilaisia käyttöjärjestelmiä, päivityksiä ja ominaisuuksia. Turvalliset toimintatavat ja työturvallisuusmääräykset sisältyvät myös työnopastukseen. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan myös asianmukaiset suojavälineet ja huolehdittava siitä, että työ voidaan suorittaa ergonomisesti ja työtapa-turmia ennaltaehkäisevästi. (Eräsalo 2011, 67–69.)

Työnopastuksesta on hyvä laatia suunnitelma ja sen tueksi on hyvä kehittää materiaalia. Huolella laaditut ohjeistukset auttavat sekä opastajaa, että oppijaa. Työntekijän on helppo tukeutua materiaaliin ja toimia itsenäisesti esimerkiksi ongelmatilanteissa. Tukeva materiaali voi olla esimerkiksi koneiden ja laitteiden käyttö- ja huolto-ohjeet, valokuvat, raportit ja tuoteselosteet. Työntekijän on hyvä perehtyä myös asiakkaille näkyviin materiaaleihin, kuten ruokalistoihin ja hinnastoihin. Työnopastuksessa voi käyttää apuna myös alan kirjallisuutta tai alan ammattilaisille suunnattuja lehtiä. (Eräsalo 2011, 67–69.)

Perehdyttäminen ja työnopastus voidaan rakentaa askel askeleelta. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisussa perehdyttämisestä ja työnopastuksesta esittelee viiden askeleen menetelmän. Askelmat ovat valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä opitun vahvistaminen. Ensimmäisellä askeleella motivoidaan työntekijää, arvioidaan lähtötaso eli nykyiset taidot ja tätä kautta asetetaan tavoitteet tulevalle prosessille sekä tehdään suunnitelma. Seuraavalla askeleella opastetaan, kuvataan ja näytetään työn suorittamisen esimerkki. Opetus on tärkeää perustella. Perusteltu tieto on helpompi hyväksyä ja sisäistää. Kolmannella askeleella opastettu työ on tarkoitus harjoitella mielikuvissa. Työntekijää voidaan pyytää toistamaan selostettu asia ja kuvailemaan oppimaansa. Kun opastetut ohjeet koetaan sisäistetyksi, voidaan työtä kokeilla ja harjoitella käytännössä. Käytännön kokeilun yhteydessä opastajan on hyvä antaa hyvää ja rakentavaa palautetta. Viimeisenä vaiheena on opitun varmistaminen. Tällöin työntekijä on jo valmis työskentelemään yksin. Opastuksen tulosta eli työntekoa arvioidaan ja siitä käydään keskustelua. Palautteen antoa pyritään harjoittamaan koko prosessin läpi,

mutta palautekeskustelu on myös hyvä tapa päättää työnopastusprosessi. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

## 4 YRITYKSEN LASKENTATOIMI

### 4.1 Laskentatoimi yrityksen talousjohdon työvälineenä

Yrityksiä perustetaan tuottamaan ja myymään palveluita asiakkaille tuottaen yritykselle voittoa. Jotta yritys voi tehdä voittoa eli tulosta, on sen tulojen katettava menot. Lisäksi yrityksen tulee pysyä maksukykyisenä ja toiminnan tulee olla tehokasta eli tuottavaa. Voittoa tuottaakseen yrityksen taloutta tulee johtaa kohti päämäärää. Talousjohdon tehtävät tiivistyvät kolmeen portaaseen, jotka ovat toiminnan suunnittelu, toteutus ja tarkkailu. Tarkemmin eriteltynä tehtäviin kuuluu esimerkiksi taloustavoitteiden määrittäminen, budjetointi, resurssien arviointi ja määrittäminen, toiminnan merkityksen selvittäminen ja analysointi talouden näkökulmasta, talouden ohjaus ja tarkkailu, sekä johdon konsultointi. Tavoitteiden määrittäminen, budjetointi ja tavoitteiden saavuttamiseksi määritetyt toimintatavat kuuluvat vuositasen taktiseen talousjohtamiseen. Päivätasolla toteutuva talousjohtaminen, kuten talouden tunnuslukujen laskeminen ja niiden tulkitseminen ovat osa operatiivista johtamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 10–11, 19.)

Yrityksen laskentatoimi on osa talousjohtamista. Yrityksen laskentatoimen tehtävä on rekisteröidä systemaattisesti lukuja ja arvoja yrityksen toiminnasta, analysoida, sekä tuottaa niiden pohjalta raportteja ja informaatiota yrityksen taloushallinnon tueksi. Laskentatoimen avulla voidaan luoda talouden tunnuslukuja, jotka ovat yrityksen johdon päätöksenteon kannalta merkitsevä elementti. Yrityksen laskentatoimi koostuu kahdesta osa-alueesta, yleisestä laskentatoimesta ja johdon laskentatoimesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 12–13.)

**Yleistä laskentatoimea** voidaan nimittää myös ulkoiseksi laskentatoimeksi. Yleinen laskentatoimi kokoaa yhteen raportteja menneestä taloudenhallinnasta esimerkiksi tilinpäätöksenä, jonka osana on tuloslaskelma. Tuloslaskelmassa eritellään syntynyt voitto tai tappio sekä tase. Tämän lisäksi tilinpäätös sisältää rahoituslaskelmia ja on tietopankin omainen koonti yrityksen taloudesta. Yleisen laskentatoimen tehtävä on tuottaa informaatiota yrityksen tuottavuudesta sekä yrityksen johdolle, että sidosryhmille, kuten rahoittajille ja verottajalle. Yleisen laskentatoimeen kuuluu myös lain velvoittamia raportteja, joita määrää esimerkiksi kirjanpitolaki. Raportit ovat universaaleja ja siksi hyvin vertailukelpoisia eri yritysten välillä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 13, 34–35.)

**Johdon laskentatoimi** on tulevaisuuden päätöksentekoa tukevaa laskentaa. Sitä voidaan nimittää myös operatiiviseksi- tai sisäiseksi laskentatoimeksi. Johdon laskentatoimeen kuuluu suunnitelmalaskelmien ja tarkkailulaskelmien laatiminen. Suunnitelmalaskelmia käytetään apuna tulevaisuuden suunnittelemisessa, kuten tulevaisuuden budjetoinnissa ja investoinneissa. Suunnitelmabudjettiin kuuluu esimerkiksi myynti-, osto- ja talousbudjetti, jotka määrittävät tavoitteelliset menot, tulot ja saavutettu voitto. Tarkkailulaskelmia laaditaan, jotta pystytään seuraamaan toteutuvatko asetetut tavoitteet ja tätä kautta reagoimaan ja ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Johdon laskentatoimen tyypillisimpiä laskelmia ovat kustannuslaskelmat, hinnoittelulaskelmat, budjetit, tulosyksikkölaskelmat ja investointilaskelmat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 14–15, 36–40.)

## 4.2 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennalla on tärkeä merkitys liiketoiminnan harjoittamisessa. Jotta pystytään tekemään tulosta, on ymmärrettävä kulurakenteita. Kustannuslaskennassa tarkastellaan yhdelle ajanjaksolle kertyneitä tuottoja ja kustannuksia. Kustannuskäsitteitä on paljon ja ne saattavat helposti sekoittua keskenään. Meno on hinta, jolla hankitaan fyysisiä tuotteita tai palveluita. Kustannuslaskennassa kuluksi nimetään sitä tilikauden osaa, johon menot kirjataan. Kulujen ei odoteta enää tuottavan tulosta. Kulu voi olla esimerkiksi laitehankinta, josta tehdään poistoja. Kustannus on tuotannon tekijän kulutusta. Tuotannon tekijöitä ovat yrityksestä riippuen esimerkiksi raaka-aineet, työvoima, koneet ja konsultaatio. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 46–47, 62.)

Kustannuslaskennan kolme keskeisintä tehtävää ovat varaston arvostus, vastuualuelaskenta sekä tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisten kustannuksien määrittäminen. Varaston arvostamiseen sisältyy esimerkiksi lainsäädännöllisiä ohjeistuksia siitä, minkälaisia kustannuksia varasto sisältää. Kaikilla yrityksillä ei ole varastoa, mutta joissakin tapauksissa varaston arvo voi olla huomattava, kun sinne varastoidaan arvokkaita raaka-aineita tai tuotannon valmistamia valmiita tuotteita. Jos varaston arvoa ei otettaisi huomioon kustannuksissa, tulokset vääristyisivät. Vastuualuelaskenta eli kustannuspaikkalaskenta tarkentaa ja jakaa kustannukset oikeille yksiköille. Yhden yksikön toiminnan ei pidä kuormittaa toisen yksikön tuottavuutta. Tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisten kustannusten

määrittäminen jakaa kustannukset pienempiin muuttujiin. Näitä ovat esimerkiksi toimipaikka- tai hankeperusteisesti, yksittäisten tuotteiden tai asiakasryhmien mukaan. Kun tarkastellaan esimerkiksi yhden tuotteen tuottamaa tulosta yritykselle, on tärkeää ottaa laskuissa huomioon vain ne kustannukset, jotka vaaditaan kyseisen tuotteen tuottamiseen kyseisessä yksikössä. Kokonaistuotot saadaan laskettua, kun laskussa otetaan huomioon myytyjen tuotteiden määrä ja myyntihinta. Kokonaiskustannukset lasketaan vastaavasti tuotannon tekijöiden määrä kerrottuna yksikkökustannuksen määrällä. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 122–123; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 47–48.)

Kustannukset voidaan ryhmitellä eri luokkiin niiden kohteen mukaan. Kustannusluokkia ovat esimerkiksi ainekustannukset, työkustannukset, lyhytvaikutteiset tuotannon tekijämaksut sekä pääomakustannukset. Ainekustannuksiin sisältyy luonnollisesti raaka-aineista koostuvat kustannukset. Työkustannuksiin sisältyy henkilöstön palkat ja niiden sivukulut. Lyhytvaikutteisia tuotannon tekijämaksuja syntyy esimerkiksi vuokratessa tilaa tai laitteita, kun yritys ostaa kuljetuspalvelua tai käyttää pesulapalveluita. Myös energia ja tietoliikenteen kulut kuuluvat tähän luokkaan. Pääomakustannuksiin kuuluu pääoman kulut ja korot, vakuutukset ja poistot, joita tehdään esimerkiksi laitehankinnoista tai remonteista aiheutuneista kustannuksista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 48–49.)

Kustannukset voidaan jakaa kiinteisiin, muuttuviin ja puolikiinteisiin kustannuksiin. Nimitykset kuvaavat kustannusten suhdetta tuotannon volyymiin. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluu kaikki ne kustannukset, joiden suuruus ei riipu tuotannon volyymista. Käytännössä nämä ovat kustannuksia, jotka pitää maksaa, vaikka tuotanto olisi seisahduksissa. Kiinteitä kustannuksia on esimerkiksi kiinteistökustannukset, kuten vuokra ja lämmitys. Lisäksi kiinteisiin kustannuksiin kuuluu laitteiston ylläpito. Muuttuvia kustannuksia ovat ne kustannukset, joiden suuruus vaihtelee tuotannon volyymien mukaan. Havainnollistava esimerkki muuttuvasta kustannuksesta on esimerkiksi raaka-ainekustannukset ja alihankintapalvelut. Näiden kahden kustannustyyppien väliin jää puolikiinteät kustannukset. Nämä kustannukset voidaan pitää osittain kiinteinä, mutta tuotannon suuret vaihtelut voivat vaikuttaa kustannuksen suuruuteen ajoittain. Esimerkkinä puolikiinteistä kustannuksista on henkilöstökustannukset ja sähkö. Henkilöstökustannukset ovat pitkällä aikavälillä vakiintuneet, mutta hetkellisen rajun myynnin nousun tai laskun seurauksena voidaan joutua lomauttamaan tai palkkaamaan lisää henkilökuntaa. (Ikäheimo ym. 2016, 123–124; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 56–58.)

### 4.3 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskennan periaate on selvittää yrityksen tekemä tulos. Katetuottolaskentaa hyödynnetään, kun halutaan selvittää yrityksen kannattavuus, eli se paljonko tuotteita pitää myydä ja millä hinnalla, jotta tulos olisi positiivinen. Katetuottolaskennassa muuttuvia tekijöitä on myyntituotot ja kustannukset, jotka jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sekä tulos. Katetuottolaskennassa myyntituotoista vähennetään ensin muuttuvat kustannukset, jolloin jäljelle jää katetuotto, toiselta nimeltään myyntikate. Katetuotosta vähennetään yrityksen kiinteät kustannukset, jolloin jäljelle jää tulos. Tulos voi olla positiivinen eli yritys on tehnyt voittoa, tai negatiivinen, jolloin yritys on tuottanut tappiota. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 111.)

Katetuottoperiaate on läsnä myös tuloslaskelmassa, jossa kuluja eritellään astetta tarkemmin ja näin nimitetään erilaisia **katteita**. Tuloslaskelma lähtee liikkeelle myyntituotoista, joista vähennetään arvonlisävero, jolloin jäljelle jää liikevaihto. Liikevaihdosta vähennetään ensin muuttuviin kustannuksiin kuuluvat ostot, kuten raaka-aine- ja tarvikeostot. Tällöin jäljelle jää myyntikate. Kun myyntikatteesta taas vähennetään henkilöstökulut, kuten palkat ja palkkojen sivukulut, jää jäljelle palkkakate. Palkkakatteesta vähennetään seuraavaksi muita muuttuvia kustannuksia, kuten puhtaanapito ja markkinointikulut. Tulokseksi saadaan vastuukate. Vastuukatteen jälkeen kustannuksia vähentäessä saadaan laskettua vielä vastuukate, käyttökate ja liiketulos. Viimein jäljelle jää tilikauden voitto tai tappio. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 78.) Yksinkertaista katetuottolaskennan kaavaa havainnollistaa kuvio 1. Tässä kuviossa ei ole eritelty eri katteita, vaan esitelty laskennan periaate, jossa myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, jolloin vastaukseksi saadaan katetuotto. Katetuotosta jälleen vähennetään kiinteät kustannukset ja vastaukseksi saadaan tulos, joka voi olla voittoa tai tappiota. (Osaava yrittäjä 2017.)

Myynti tuotot

- Muuttuvat kustannukset

---

= **Katetuotto (Myyntikate)**

- Kiinteät kustannukset

---

= **Tulos (voitto tai tappio)**

KUVIO 1. Katetuottolaskennan kaava (Osaava yrittäjä 2017)

Katetuottolaskennan tulos on kappale- tai euromääräinen. Katetuottolaskelman avulla tarkastellaan aina yhden ajanjakson tapahtumia, joten aikaa ei oteta huomioon muuttujana. Tulosta voidaan jalostaa myös katetuottoprosentiksi, joka kertoo katteen prosentuaalisen määrän myynnistä. Katetuottoprosentin laskukaava etenee niin, että katetuoton määrä jaetaan myyntituottojen määrällä ja tulos kerrotaan sadalla. Katetuottoprosentin kaavaa havainnollistaa kuvio 2. (Osaava yrittäjä 2017.)

$$\text{Katetuottoprosentti} = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot}} \times 100$$

KUVIO 2. Katetuottoprosentin kaava (Osaava yrittäjä 2017)

Katetuottoanalyysin sisältyy erilaisia kannattavuutta eritteleviä laskelmia. Näiden laskelmien muuttujina ovat esimerkiksi tuotteiden myyntimäärä, muuttuvien kustannuksien, kuten raaka-aineen hinta, kiinteiden kustannuksien, kuten vuokran suuruus ja tuotekohmainen kate. Esimerkkinä kannattavuutta erittelevästä laskelmasta on kriittisen pisteen määrittäminen. Kriittinen piste kuvaa tilannetta, jossa myynti kattaa kustannukset ja tulos on tasan nolla. Kriittinen piste lasketaan kaavalla, jossa kiinteät kustannukset jaetaan katetuottoprosentilla ja tulos kerrotaan sadalla. Laskukaavaa havainnollistaa kuvio 3. (Yritystoiminta 2017.)

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuottoprosentti}} \times 100$$

KUVIO 3. Kriittisen pisteen laskukaava (Osaava yrittäjä 2017)

#### 4.4 Tuote ja hinta

Kun asiakas ostaa tuotetta tai palvelua, hinnalla on merkitystä, vaikkei se olekaan tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Asiakaskunnalle hinta viestii tuotteen arvon. Tuotteesta maksettava hinta määräytyy siis sen mukaan, mikä asiakkaan tarve tuotteelle on ja mikälaista arvoa se tuo hänelle. Harva ostaa tuotetta, jota ei tarvitse tai koe arvokkaaksi, vaikka sen saisi lähes ilmaiseksi. Hinnan ja tuotteen muodostamaa kokonaisuutta nimit-



tään markkinointipaketiksi. Hinnan ja tuotteen tulee kohdata ja yrityksen onkin markkinoitava tuote niin, että asiakas pitää sitä markkinoiden parhaana ja hintaa houkuttelevana. (Rope 2005, 69–70.)

Asiakkaan ostama **tuote** koostuu ydintuotteesta, lisäeduista- tai palveluista ja mielikuvista. Tuotannon valmistamaa tuotteen ydintä nimitetään ydintuotteeksi. Ydintuote on se osa tuotteesta, jonka asiakas tietää tarvitsevänsä. Se voi olla palvelu tai esine, joka tyydyttää asiakkaan tarpeen tai halun. Käytetään ydintuotteen esimerkkinä kuohuviiniä, jonka kellarimestari on todennut valmiiksi pullotettavaksi. Ydintuotteen ympärille rakennetaan lisäetuja ja -palveluita. Ydintuotetta on vaikeaa jalostaa niin pitkälle, että se pelkästään pystyisi pitämään yllä asiakkaiden kiinnostusta ja kilpailuetua muihin saman ydintuotteen valmistajiin. Lisäedut ja -palvelut tekevät ydintuotteesta kiinnostavan ja antavat tuotteelle lisäarvoa. Kuohuviinin lisäetuna voidaan pitää esimerkiksi poikkeavan pitkää kypsytysaikaa tai käsin poimittuja rypäleitä. Ydintuotteen ja lisäetujen yhdistelmää kutsutaan sisältötuotteeksi. Sisältötuotteen muita nimityksiä ovat raakatuote ja toiminnallinen tuote. Kun sisältötuote on muodostunut, muodostetaan sen ympärille mielikuvatuote. Mielikuvatuote on kilpailuvaltti, jolla erotutaan kilpailijoista. Mielikuvatuotteeseen sisältyy esimerkiksi tuotteen nimi, visuaalinen ulottuvuus, kuten pakkaus ja muotoilu sekä markkinointi. Kuohuviinin mielikuvatuote voi olla sen huomiota herättävä pakkaus, poikkeuksellisen muotoinen pullo tai pakkaukseen lisätty tarina valmistuksesta tai viinitalon historia. Mielikuva on helpoin ja vaikuttava tapa herättää asiakkaan huomio ja vaikuttaa ostopäätökseen. Mielikuva voi ratkaista ostopäätöksen ennen kuin asiakas on testannut tuotetta tai kuullut kaikista sen ominaisuuksista. (Rope 2005, 69–75.)

Tuotteen **hintaan** vaikuttaa tuotteen kysyntä ja tavoiteltu kate. Usein alhainen hinta nostaa kysyntää, kun hinnan nousu tai korkea hinta vastaavasti laskee sitä. Tällöin kysynnän suhde hintaan on joustava. Jos hinnan muutoksen ja kysynnän muutoksen välillä ei ole suhdetta, on hinta kysynnän suhteen joustamaton. Hinta on aina myös riippuvainen tavoitellusta katteesta. Hinnoittelun pohjana on kustannukset ja hinnoittelun kautta tuotteelle määräytyy myös kate. (Ikäheimo ym. 2016, 117–118.)

Kun verrataan teollisen tuotteen ja palvelutuotteen hinnoittelua, on perusteissa eroja ja hinnoittelussa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Perinteinen hinnoittelu voidaan jakaa karkeasti kahteen menetelmään, kustannusperusteiseen ja markkinointiperusteiseen hin-

noittelumenetelmään. Näiden kahden menetelmän lisäksi yrityksellä voi olla omia räätälöityneitä hinnoittelumenetelmiä, jotka perustuvat yrityksen tavoitteisiin, strategioihin tai poikkeavan korkeaan laatuun tai vahvaan bändiin. Taitavassa hinnoittelussa otetaan huomioon kaikki edellä mainitut lähtökohdat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 190–192.)

Kun hintaa määritetään **markkinoinnillisin perustein**, hinnan muodostumisen takana nähdään olevan neljä muuttujaa, jotka ovat markkinat, kustannukset, imago ja asiakkaat. (Rope 2005, 77.) Markkinoinnilliset perusteet hinnan muodostumiseen kiteytyvät kolmeen muuttujaan, jotka ovat paikka, aika ja kohderyhmä. Eri markkinoilla samasta tuotteesta voidaan maksaa useita eri hintoja ja vaikka kohderyhmä ja aika pysyisivät samana. Myös eri aikoina hinnat ovat erilaiset, vaikka markkinat ja kohderyhmä pysyisivät samana. Myös se, kenelle tuotetta markkinoidaan vaikuttaa. Toiset kohderyhmät ovat valmiita maksamaan enemmän kuin toiset, vaikka tuote ja markkinat olisivat samat. Helposti ymmärrettävä käytännön esimerkki ajan vaikuttavuudesta hintaan ovat sesongit, jolloin samasta tuotteesta ollaan valmiita maksamaan enemmän. (Rope 2005, 77–79.)

Markkinoinnilliseen hinnoittelun perustaan vaikuttavat kysyntä ja tarjonta. Hinnoitteluun vaikuttaa se, onko vallitsevana myyjän vai ostajan markkinat. Myyjän markkinoilla tarkoitetaan tilannetta, jossa kilpailua kyseisillä markkinoilla on kysyntää enemmän. Asiakkaita on siis riittävästi ja tarjontaa vähäisesti. Ostajan markkinoista puhutaan silloin kun tarjontaa on yli kysynnän, eli asiakkaat valitsevat monesta samankaltaisen palveluntarjoajan tuotteesta. Kun tarkastellaan kysynnän ja tarjonnan välistä suhdetta, on hinnoittelussa olennaista verrata hintatasoa muihin samoilla markkinoilla kilpaileviin toimijoihin. (Rope 2005, 78–79.)

**Kustannusperusteisen hinnoittelun** pohjana on tuotteen tuottamiseen kuluneiden kustannusten suuruus. Hinnan muodostaa siis raaka-ainehinta ja tavoiteltu kate. Kate taas muodostuu tavoitellusta voitosta ja kysynnän hintajoustosta. Kolme yleistä kustannusperusteista hinnoittelumenetelmää ovat voittolisä- eli omakustannushinnoittelu, katetuottohinnoittelu ja pääoman tuotto prosenttiin perustuva hinnoittelu. Tässä luvussa syvennytään tarkemmin katetuottohinnoitteluun. (Ikäheimo ym. 2011, 119–123.)

**Katetuottohinnoittelussa** hinta muodostuu tuotteen minimikustannusarvosta ja katteesta. Tuotteen minimikustannusarvo käsittää siis tuotteen raaka-ainekustannukset. Kat-

teeseen sisältyy tavoiteltu voitto sekä muuttuvin kustannusten osuus. Tuotteen arvonlisäveroton myyntihinta muodostuu, kun minimikustannusarvioon lisätään kate. (Ikäheimo ym. 2011, 121–122.) Kate voi olla euromääräinen tai prosentuaalinen. Katetuottoprosentin muodostumista tarkastellaan kuviossa 2. Katetuottoprosenttia jalostamalla saadaan laskettua hinnoittelukerroin, joka helpottaa hinnoittelua. Hinnoittelukerroin muodostuu, kun luku 100 jaetaan luvun 100 ja katetuottoprosentin erotuksella. Tätä laskukaavaa havainnollistaa kuvio 4. (Osaava yrittäjä 2017.)

$$\text{Hinnoittelukerroin} = \frac{100}{100 - \text{katetuottoprosentti}}$$

KUVIO 4. Hinnoittelukertoimen muodostuminen (Osaava yrittäjä 2017)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Lähtötilanne ja tavoitteet

Tampereen Työväen Teatterin Suuren näyttämön ravintolatiloiissa eli lämpiössä palvelee tällä hetkellä kaksi baaripistettä, yksi toisessa ja toinen kolmannessa kerroksessa. Alkoholia tarjoilevien baaripisteiden lisäksi ravintolamyynnin valikoimaan kuuluu kahvi ja muita alkoholittomia juomia sekä suolapalat ja makeat leivokset. Kolmannen kerroksen baaripiste on auki tarpeen ja asiakasmäärän mukaan. Näiden kahden baaripisteen sekä kahvinmyyntipisteiden lisäksi Suuren näyttämön lämpiötilojen alimmassa katutasen kerroksessa on myyntipiste, joka on tällä hetkellä käytössä vain vahtimestareiden oheistuotteiden myyntiä varten. Kaikki myyntipisteet ovat auki tunnin ajan ennen esityksen alkua sekä esityksen väliajalla 20 minuutin ajan.

Ravintolapalveluiden alkoholivalikoimassa on väkeviä alkoholeja, liköörejä, viinejä sekä mietoja alkoholijuomia, kuten olutta, siideriä ja lonkeroa. Teatterin neljästä näyttämöstä kahdella juomavalikoima on yhtenevä, Suurella näyttämöllä ja Eino Salmelaisen näyttämöllä. Kellariteatterin valikoima on rajatumpi näyttämön pienen koon vuoksi, sekä TTT-Klubilla on puolestaan laajempi ravintolamaiseen tilaan sopiva tuotevalikoima.

Suuren näyttämön valikoima uudistuu ja vaihtelee ajoittain esimerkiksi näytelmän teemaan sopivilla juomilla ja drinkeillä. Tällä hetkellä viinivalikoimassa on yksi puna-, valko- ja kuohuviini. Kuohuviiniä voi ostaa lasillisen, piccolopullollisen tai ison pullollisen jaettavaksi seurueelle. Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on tuottaa asiakkaille lisäarvoa teatterikokemukseen tarjoamalla valikoimaan uusia tuotteita uuden aulabaarin myyntipisteen myötä. Lämpiötiloissa toimiva ravintolamyynnin tuotteet ovat saatavilla myös verkkokaupasta, poikkeuksia lukuun ottamatta. Asiakkaat voivat siis nauttia samoja tuotteita sekä enakkoon varattuna pöytävarauksena, sekä paikan päällä ostettuna.

Aulatilassa sijaitseva baaripiste on ollut ravintolapalveluiden käytössä ennen verkkokaupan käyttöönottoa, jolloin baaripisteellä tapahtui enakkoon varattujen väliaikatilausten lunastus ja alkoholijuomien myyntiä. Aulatilán baaripistettä ei ole enää käytetty kyseiseen tarkoitukseen, sillä verkkokaupan tulon myötä asiakkaat ovat siirtyneet enenevässä määrin maksamaan tilaamansa tuotteet verkossa jo valmiiksi ennen teatteriin tuloa. Niitä

asiakkaita, jotka tekevät varauksensa teatteriin saapuessa palvelullaan lämpiön toisessa kerroksessa, jonne myös kaikki muu myynti painottuu. Suuren näyttämön ravintolamyynnin asiakaskunta on pääsääntöisesti teatterin asiakkaat, jotka ovat tulleet teatteriin katsomaan esitystä. Aulabaarin tarkoitus on tavoittaa juuri se kohdennettu ryhmä asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneet aulabaarin harkitusta ja rajatusta tuotevalikoimasta kuohuviinejä ja kuohuviinipohjaisia cocktaileja.

Baaripisteellä on kaikki tarvittavat välineet juomamyyntiä ajatellen. Pisteellä on kylmäsäilytystilaa, kassakone, tilaa lasien ja tuotteiden esillepanoa sekä säilytystä varten. Yksi opinnäytetyön tarkoituksista on saada aulatilán puitteet käyttöön ravintolamyynnin muodossa. Aula on sopiva tila myyntipisteelle, sillä asiakkaat saapuvat teatteriin katutasosta, jonka aulatilassa palvelee myös narikka. Kaikki Suurelle näyttämölle saapuvat asiakkaat kulkevat aulatilán läpi vähintään kerran ennen esityksen alkua. Aulan läpi on kulkea myös väliajalla, sillä sen kautta kuljetaan wc -tiloihin. Tila on avara ja valoisa, joten toimeksiantaja toivoi aulatilaa hyvää nautinnolliseen teatteri-iltaan virittävää tunnelmaa. Baaripisteen myötä asiakkailla on mahdollisuus aloittaa ilta lasillisella kuohuvaa heti teatteriin saapuessaan sekä nauttia tuotteita väliajalla.

Ravintolamyynnin alkoholivalikoiman laajuus on harkittu, koska myyntiaika on väliajalla vain 20 minuuttia, jolloin palveltavia asiakkaita on esityksestä riippuen muutamasta sadasta aina 815 asiakkaaseen salin ollessa täynnä. Tästä syystä valikoima halutaan pitää selkeänä, jotta asiakkaiden on helppo ja nopea tehdä päätöksiä, eivätkä jonot muodosti kohtuuttoman pitkiksi. Myös hinnat ovat asetettu selkeiksi summiksi 0,5€ tarkkuudella. Selkeät summat nopeuttavat koko asiakaspalvelutilannetta. Asiakkaan on helppo ja nopea vertailla tuotteiden hintoja ja vaihtorahojen lasku sujuu jouhevasti.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tuotevalikoiman ja hinnoittelun tämänhetkistä tilannetta samoilla markkinoilla ja samaa kohderyhmää palvelevien toimijoiden palveluissa. Keräämällä havaintoja toimintaympäristöstä pystytään kartoittamaan kysynnän ja tarjonnan välisen suhteen merkitystä tuotevalikoimaan ja hinnoitteluun, sekä keräämään ideoita toteutuksesta. Tutkimuksen tavoite on myös kerätä asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys antaa pohjaa tuotesuunnittelulle ja asiakaspalvelulle.

Tuotevalikoiman rajautumista kuohuviineiksi tukee se, että ravintolapalveluiden myyntiraporteista havaitaan asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuneen muutaman vuoden tarkastelujaksolla. Esimerkiksi konjakin myynti on vähentynyt ja kuohuviinin myynti noussut huomattavasti. Vuonna 2005 teatterissa myytiin 1400 pulloa konjakkia, joka oli toiseksi suurin myyntimäärä Suomessa Helsinki-Vantaan lentoaseman jälkeen, kertoo TTT-Teatteripalvelut Oy:n ravintolatoimenpäällikkö Jaana Nieminen (2017). Viime vuonna myyty määrä oli vain 400 pulloa. Kuohuviinin myynti on noussut piccolopullojen osalta 2700 kappaleesta 3400 kappaleeseen vuodesta 2015 vuoteen 2016. Tarkasteluvälinä on syyskausi eli elokuun alusta joulukuun loppuun. Samalla tarkastelujaksolla lasseitain myytävän kuohuviinin myyntimäärä on noussut 1400 kappaleesta 2470 kappaleeseen. (Nieminen 2017.)

Kuohuviinit ovat myös yleisesti nostaneet asemaansa osana ihmisten juomatottumuksia. Tämä voidaan havaita esimerkiksi Alkon vuosikertomusta tutkimalla. Alkon kuohuviinin myynti on noussut tasaisesti vuodesta 2013 vuoteen 2016. Vuonna 2013 kuohuvia myytiin 4,8 miljoonaa litraa kun vuonna 2016 sen myynti oli 5,4 miljoonaa litraa. Vuonna 2016 kuohuviini myynti nousi 3,5% vuoteen 2015 verrattuna. Kuohuvista eniten myytiin espanjalaisia, noin 37% ja huomattavaa suosion kasvua on saavuttanut italialaiset kuohuvat 16,5% kasvulla vuodesta 2015 vuoteen 2016. Myös ranskalaisten kuohuviinien, johon lukeutuvat myös samppanjat, myynti on kasvusuuntaista. Vuonna 2015 niitä myytiin 21,2% koko kuohuviininmyynnistä. (Alko Oy 2017, 16, 22.) Edellä mainituista syistä toimeksiantajan kanssa päädyttiin panostamaan baaripisteen valikoimassa kuohuviineihin. Lisäksi baaripisteellä halutaan tarjota kuohuviinipohjaisia cocktaileja. Tutkimus kuitenkin rajattiin koskemaan vain kuohuviinejä. Tutkimuksen yksi tavoite oli kerätä asiakasymmärrystä ja tutkimuskysymykseksi muodostuikin, minkälaisia tuotteita asiakkaat mahdollisesti ostaisivat ja minkälaisen hinnan he olisivat valmiita niistä maksamaan.

Yksi opinnäytetyön tarkoituksista on selvittää aulabaarin kannattavuus. Kannattavuuden määrittämiseen sisältyy tuotteiden kannattava hinnoittelu. TTT-Teatteripalvelut Oy:n hinnoittelu pohjautuu katetuottohinnoitteluun. Tarkoituksena oli myös selvittää kuinka paljon myyntiä aulabaarissa pitäisi olla myynnin kriittisen pisteen saavuttamiseksi. Tavoitellaan siis tilannetta jossa toiminnan tulot kattavat menot. Tässä tapauksessa lasketavana oli se myynnin tavoiteltu määrä, jolla saadaan katettua raaka-ainekustannukset ja henkilöstökulut. Kannattavuuden määrittelemiseen käytetään yleisiä yrityksen laskenta-

toimen lainalaisuuksia ja laskukaavoja. Aulabaarin myynnin ei tavoitella olevan volyymiltään yhtä suurta kuin toisen kerroksen baaripisteellä. Tavoite on hajauttaa myyntiä siltä osin, kuin tuotevalikoima sen sallii. Aulabaari on auki samoin kuin muutkin myyntipisteet eli tunnin ennen esityksen alkua ja 20 minuuttia väliajalla. Henkilöstökulut on kuitenkin laskettava koko työvuoron ajalta, joka on minimissään 3,5 tuntia.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat kuohuviinit sekä samppanjat omana kuohuviinien alakategoriana. Aulabaarin valikoimaan kuuluu myös kuohuviinipohjaisia cocktaileja, mutta niiden määrittäminen ei kuulu tämän opinnäytetyön tutkimukseen. Cocktaillista ideoidaan toimeksiantajan kanssa ja raaka-aineina käytetään valikoimaan päätyviä kuohuviinejä sekä muita raaka-aineita. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää sopivin tuotevalikoima ottaen huomioon asiakaskunta, toimintaympäristö ja markkinatilanne. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on kuinka suunnitella houkutteleva tuotevalikoima sekä kuinka hinnoitella tuotteet ja harjoittaa toimintaa tuloksellisesti.

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytetään **haastattelua** ja **havainnointia**. Tutkimus toteutettiin haastattelun osalta laadullisena tutkimuksena. Havainnoinnin osalta tutkimusaineiston keruu oli määrällistä ja tuloksien tulkinnassa on piirteitä sekä määrällisestä että laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen ensimmäinen tarkoitus oli kerätä asiakasymmärrystä, eli tietoa siitä minkälaisia tarpeita ja haluja potentiaalisilla asiakkailta on. Asiakasymmärrystä kerättiin haastatteleamalla samppanja-asiantuntijaa, joka myös omistaa samppanjanmyyntiin erikoistuneen ravintolan. Yritys on noin 20 asiakaspaikan ravintola, jossa yrityksen omistaja on vahvasti läsnä myös asiakaspalvelussa. Näin ollen hänellä on vahva näkemys asiakkaiden ostokäyttäytymisestä kuohuviinien osalta. Haastattelulla pyrittiin saamaan laadullista ja asiantuntevaa tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä sekä tuotteisiin kohdistuvista mieltymyksistä.

Teatterin suuren näyttämön asiakasmäärä vaihtelee ajankohdan ja esityksen mukaan muutamasta sadasta aina 815 asiakkaaseen. Asiakastutkimuksen toteuttaminen koetaan haasteelliseksi siitä syystä, että uudenkaltaisen baaripisteen potentiaalista asiakaskuntaa

on vaikea tavoittaa suuresta massasta esimerkiksi teatteri-illan aikana. Tästä syystä asiakasymmärrystä ei tässä opinnäytetyössä kerätty perinteisellä menetelmällä asiakastutkimuksena, esimerkiksi kyselylomakkeella tai asiakashaastatteluna.

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna 5.4.2017 klo 18.00. Teemoina olivat asiakkaat ja heidän toiveet, tuotevalikoima ja trendit sekä hinta. Haastattelussa etsittiin vastauksia esimerkiksi kysymyksiin siitä, millaiset tuotteet ovat tällä hetkellä haluttuja, mitä asiakkaat haluavat tuotteista tietää ja paljonko ovat niistä valmiita maksamaan. Haastattelu eteni avoimien haastattelukysymyksien avulla vapaamuotoisena keskusteluna. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin ja tuloksia analysoitiin värikoodaamalla eri väreillä eri teemaan sisältyvät vastaukset. Haastattelijana toimii Niina Matikka ja haastateltavana Tuula Tikkanen.

Tutkimuksen toisen osuuden, havainnoinnin tarkoitus oli vertailla samankaltaisessa toimintaympäristössä toimivien tuottajien tuotevalikoimaa ja tuotteiden hintajakaumaa. Tähän tarkoitukseen vastattiin tekemällä havainnointia ja kirjaamalla tuloksia lomakkeeseen. Tätä kautta pystytään kartoittamaan markkinatilannetta ja keräämään vertailupohjaa, sekä tunnistamaan mahdollisia kilpailuvaltteja. Havainnointikohteiksi on valittu TTT:n kanssa samassa toimintaympäristössä toimivia yrityksiä. Havainnoinnin kohteet ovat ympäristöjä, joissa ravintolapalveluiden asiakaskunta vastaa TTT:n asiakaskuntaa. Kohteet ovat kaikki suuren yleisön tiloja, joissa teatteriesitys tai konsertti rytmittää ravintolamyyntiä. Havainnointikohteet sekä ajankohdat ilmenevät taulukosta 1.

TAULUKKO 1. Havainnointikohteet ja ajankohdat.

havainnointikohde	kohteen numero	ajankohta
Suomen Kansallisooppera- ja baletti	1	11.3.2017 klo 18-19
Turun kaupunginteatteri, Logomoteatteri	2	3.4.2017 klo 18-19
Tampere-talo	3	18.4.2017 klo 18-19
Tampereen teatteri	4	19.4.2017 klo 18-19



Havainnointikohteita on neljä, joista kaksi sijaitsevat Tampereella, yksi Helsingissä ja yksi Turussa. Havainnointiajankohdat määräytyivät sattumanvaraisesti niille illoille, kun kohteissa on esitys. Havainnoinnit sijoittuvat maaliskuu- ja huhtikuulle keväällä 2017. Kohteita valittiin neljä, jotta tuloksilla olisi riittävästi vertailupohjaa ja niistä pystytään muodostamaan uskottavia johtopäätöksiä. Havainnoinnin kohteena on tuotevalikoiman laajuus ja hinnoittelu kuohuviinien ja samppanjoiden osalta. Havainnointi tapahtuu alkumyynnin aikana ennen esityksen alkua, jolloin asiakkailta on mahdollisuus käyttää ravintolapalveluita ja tutustua valikoimaan väliaikaa ennakoiden.

Havainnoinnin tukena käytetään kaavaketta, joka löytyy liitteestä 2. Taulukon muotoinen kaavake on jaettu niin, että muuttujina ovat tuotteen hinta, annoskoko ja havainnointikohte. Valikoimasta löytyvät tuotteet merkataan taulukkoon sen hinnan ja annoskoon määrittämään ruutuun. Jos valikoimassa on kaksi tuotetta joiden hinta ja annoskoko osuvat samaan ruutuun, merkataan ruutuun luku kaksi ja niin edelleen. Tuotteista sekä kuohuviinien, että erityisesti samppanjoiden kohdalla tutkittaviksi muuttujiksi on valittu annoskoot. Annoskoot ovat lasi, piccolopullo, jonka tilavuus on kuohuviineillä tyypillisesti 20cl sekä iso 75cl kokoinen pullo. Hintaluokat on jaettu lasi- ja piccolopullon myynissä kahden euron välein alkaen viiden euron hinnasta ja päättyen yli 20 euroon. Isot 75cl kokoiset pullot on jaoteltu hintaluokissa kymmen euron välein alkaen 30 eurosta ja päättyen yli 80e hintaluokkaan.

Tuotevalikoiman ja hintojen lisäksi havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota myyntitapahtumiin. Myyntitapahtumissa havainnointiin esimerkiksi asiakkaiden kontaktipisteitä, kuten tuotteiden esillepanoja, myyntitiskien määrää ja valikoiman yhtenevyyttä saman kohteen eri myyntipisteiden välillä. Yhtenevyyttä tutkittiin myös palveluntarjoajien nettisivujen tai verkkokaupan ja baaripisteiden välillä. Tätä kautta selvitettiin, onko tuotevalikoima yhtenevä paikan päällä ja ennalta varattuna verkkokaupasta.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Haastattelun tulokset

Haastattelun tulokset on jaettu teemoihin jotka ovat tuote, asiakas ja hinta. Tuoteteemaan sisältyy tuotevalikoima ja tämänhetkisen trendit. Asiakasteemaan sisältyy asiakaskuntaa sekä asiakkaiden toiveita ja palautteita koskevat vastaukset. Asiakasteemaan sisältyy myös asiakaspalvelua koskevat aiheet. Hintateema sisältää hinnoittelua, kannattavuutta ja myyntihintaa koskevat vastaukset sekä yrityksen omistajan näkökulmasta, että asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna.

Tuoteteeman vastauksissa esitellään tuotteisiin, tuotevalikoimaan ja trendeihin liittyviä vastauksia. Samppanjabaarissa myydään muitakin tuotteita, mutta myynnistä 80% on samppanjaa. Samppanjabaarin valikoimassa on vähintään 70 ja ajoittain jopa sata erilaista samppanjaa eivätkä kaikki valikoiman tuotteet edes päädy julkaistavalle listalle. Valikoimasta löytyy monenlaisia tuotteita, myös hyvin laadukkaita ja hintavia tuotteita vaativampaankin makuun. Kaikkia tuotteita myydään pulloittain, joiden koko vaihtelee normaalista 75 cl pullosta isompiin pulloihin, kuten magnum, eli 150 cl. Laseittain myynnissä on yhtäaikaaisesti neljästä seitsemään tuotetta viikonpäivästä ja sesongista riippuen. Lasimyynnin tuotteet vaihtelevat viikoittain, jopa päivittäin.

Yrityksen omistajan mukaan valikoimaan tulee tasaisesti koko ajan uusia tuotteita, sitä mukaan, kun uusia kontakteja maahantuojaan ja tuottajiin syntyy. Hänen mukaansa vaihtelevuutta pitää olla niin, että vakiintuneemman asiakaskunnan on mahdollista löytää joka kerta jotain uutta. Erityisen kysytyjä ja myyviä tuotteita ovat kuivat samppanjat, rosé samppanjat, uutuudet sekä pienten tilojen ja tuottajien tuotteet. Alkoholittomia vaihtoehtoja ei juurikaan kysytä, eikä niille ole menekkiä.

Asiakasteemaan sisältyy vastauksia, jotka tuovat esiin asiakkaiden antamaa palautetta ja toiveita. Asiakasteeman kysymyksillä kartoitetaan asiakaskuntaan, asiakaspalveluun ja kulutustottumuksiin liittyviä aiheita. Samppanjabaarin asiakaskunta koostuu monesta ikäluokasta, nuorista aikuisista ylöspäin ja se on naisvoittoista. Samppanjabaarin omistajan mukaan uusia asiakkaita tulee joka viikko. Asiakkaat ovat kiinnostunut kuulemaan erityisesti tuotteesta ja sen ominaisuuksista mutta myös tuottajasta. Varsinkin pienien ja

uusien tuottajien tuotteet kiinnostavat ja niistä halutaan kuulla. Asiakkaat valitsevat tuotteen sen luonnehdinnan, makeusasteen ja rypäleen mukaan. Tuotteista tuodaan esiin myös niiden kypsytysajat ja mahdolliset vuosikerrat.

Samppanjabaarin asiakaskunta on pääsääntöisesti valmiita maksamaan tuotteesta, eikä edullisella hinnalla voi asiantuntijan mukaan houkutella asiakasta ostamaan luxustuotetta. Asiakkaat antavat positiivista palautetta pääsääntöisesti tuotteista, hyvästä tunnelmasta ja palvelusta. Hyvä palvelu ja laaja valikoima ovat samppanjabaarin valttikortteja. Hyvään asiakaspalveluun kuuluu ystävällinen ja palvelualtis asenne. Myös hyvästä tunnelmasta saadaan positiivista palautetta. Asiakkaat ovat kiinnostuneita myös erilaisista tapahtumista kuten maistelutilaisuuksista. Asiakkaat ovat kiinnostuneita maahantuojista ja tuottajista niin paljon, että toivovat jopa tapaavansa näitä.

Hintoja ja hinnoittelua koskeviin tuloksiin sisältyy näkökulmia sekä myyjän, että asiakkaan puolelta. Haastattelussa selvisi, ettei hinta ole ratkaiseva tekijä ostopäätöksessä, kun ostetaan luxustuotetta. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta, jos se vastaa heidän mieltymyksiään. Laseittain ostettavien perusvalikoiman samppanjoiden hinnat ovat 10€ ja 16€ välillä. Kalliimpia tuotteita kuten Dom Perignonia myydään erityistapauksissa, kuten vappuna 28€ lasihinnalla. Pullomyynissä samppanjoiden hinnat alkavat 60€ ja koHoavat jopa 500€. Osa asiakkaista ei edes pyydä hinnastoa, vaan valitsevat oman suosikkinsa tai yleisesti tunnetun tuotteen hinnasta välittämättä.

Samppanja-asiantuntija korostaa hinnoittelussa tärkeimmäksi työkaluksi tuotteiden markkina-arvon tuntemista. Hän ei suosi katehinnoittelua, vaan pikemminkin ammattitaitoon ja tuotetietämykseen perustuvaa hinnoittelua, jossa tuotteen kate nähdään euro-määräisenä, ei prosentuaalisena. Tämä pätee eritoten kalliimpien tuotteiden hinnoitteluun. Karkea periaate on se, että edullisemmat tuotteet voidaan hinnoitella tuottamaan suuremman katteen, kuin kalliimmat tuotteet.

## **6.2 Havainnoinnin tulokset**

Jokaisesta neljästä havainnointikohteesta saatiin tuloksia. Tulokset käsitellään tuoteryhmittäin ja hintaluokittain, jolloin niitä on helppo verrata eri havainnointikohteiden välillä. Tuotevalikoiman ja hintajakauman lisäksi havainnoitiin myyntitapahtumia. Alkoholia

tarjoilevien myyntipisteiden määrä vaihtelee kohteen koon ja rakennuksen muodon mukaan yhdestä neljään. Myyntipisteiden tuotevalikoimat eivät ole identtiset missään neljästä havainnointikohteesta, joissa myyntipisteitä on enemmän kuin yksi. Kaikissa kohteissa vähintään osa tuotteista on asiakkaiden nähtävillä. Tarkoittaen sitä, että asiakas näkee tuotteet kylmäkaapissa tai myyntitiskillä, eivätkä ainoastaan hinnastossa.

Kuohuviiniä myydään laseittain kahdessa kohteessa neljästä. Kohteessa 3 laseittain saa kahta eri tuotetta ja molemmat niistä sopivat hinnaltaan samaan kategoriaan 5€-7€. Kohteessa 1 laseittain on saatavilla yhtä kuohuviiniä, jonka hinta osuu hintavälille 8€-10€. Samppanjaa on laseittain myynnissä kahdessa kohteessa. Kohteessa 1 laseittain on myynnissä kahta eri vaihtoehtoa kahdesta eri hintaluokasta, yksi tuote 11€-13€ hintaluokassa ja toinen 14€-16€ hintaluokassa. Kohteissa 2 ja 4 kuohuviiniä ei ole saatavilla laseittain.

Kuohuviiniä on tarjolla piccolopullossa kolmessa kohteessa neljästä. Vain kohteessa 1 ei ole mahdollista ostaa kuohuviinipiccoloa. Kaikkien havainnointikohteiden piccolopullot osuvat hintakategoriassa 11€-13€ väliin. Kohteessa 2 tuotteita on kaksi, samoin kohteessa numero 4. Kohteessa 3 valikoimasta löytyy vain yksi piccolokuohuviini. Samppanjapiccolo osoittautui harvinaisemmaksi tuotteeksi havainnointikohteiden valikoimassa. Vain yhdessä kohteessa, kohde numero 4, valikoima sisältää piccolosamppanjan, hinnaltaan yli 20€ kategoriassa.

Pulloittain myytäviä kuohuviinejä on tarjolla kolmessa kohteessa neljästä. Vain kohde numero 4 ei tarjoa asiakkaille kuohuviiniä ostettavaksi isossa pullossa. Sama pätee samppanjoiden kohdalla. Kuohuviinipullot jakautuvat hinnaltaan kahteen kategoriaan, jotka ovat 30€-40€ ja 41€-50€. Kohde numero 1 tarjoaa myyntiin yhden kuohuviinin hintaan 41€-50€ ja kohde numero 2 yhden pullon hintahaarukasta 30€-40€. Kohteen numero 3 valikoimasta löytyy kaksi kuohuviinipulloa hintakategoriasta 41e-50e. Samppanjaa on tarjolla isossa 75cl pullossa kohteessa 1 kaksi tuotetta kahdesta eri hintaluokasta, jotka ovat 71€-80€ sekä yli 81€. Kohteessa 2 on saatavilla yksi tuote hinnaltaan 61€-70€. Kohde 3 on ottanut valikoimaansa kaksi samppanjapulloa yli 81€ hintaluokassa.

Yhteenvetona voidaan todeta piccolopullon olevan yleisin kuohuviinin myyntimuoto. Piccolopulloja on koko otannassa yhteensä viisi erilaista ja ne kaikki ovat hinnaltaan 10€-

12€ kategoriassa. Voidaan siis todeta, että kuohuviinipiccolopullon markkinahinta on vaikiintunut 10€-12€ välille. Samppanjoiden osalta suositaan isoa pulloa, erilaisia tuotteita otannassa on viisi kappaletta ja hinnat ovat 61€ ylöspäin.

Kohteista numerot 1 ja 3, eli Suomen Kansallisooppera- ja baletti, sekä Tampere-talo johtavat tuotevalikoiman laajuudessa. Tutkimukseen rajattuja tuotteita löytyy kohteesta 1 kuusi kappaletta. kohteesta numero 3 tuotevalikoimaa on kahdeksan tuotteen verran. Kohteessa 2, eli Logomo-teatterissa valikoima rajautui neljään tuotteeseen ja kohteessa 4, eli Tampereen Teatterissa kolmeen tuotteeseen.

### 6.3 Kannattavuus

TTT-Teatteripalvelut Oy:n **hinnoitteluperiaate** pohjautuu katetuottohinnoitteluun. Katetuottohinnoittelu on suuntaa antava malli, joka toimii eritoten edullisempien yksittäisten tuotteiden hinnoittelussa, kuten kuohuviinilasi tai piccolopullo. Katetuottohinnoittelu on kustannusperusteista hinnoittelua. Raaka-aineen hinnan, eli tässä tapauksessa kuohuviinipullon sisäänostohinnan noustessa korkeammaksi on kuitenkin hinnoittelumenetelmässä joustettava. Tavoitekatteprosentti on 70, mutta kaikkien tuotteiden kohdalla se ei suoraviivaisesti toteudu. Hinnan pitää olla myös liikeidean mukainen ja vastattava sitä hintaa, jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Koska hinnoittelussa otetaan huomioon myös asiakaskunta ja markkinat, on hinnoittelussa myös piirteitä markkinaperusteisesta hinnoittelusta. Tässä opinnäytetyössä ei esitellä yrityksen realistisia raaka-aineiden sisäänostohintoja, sillä ne ovat sopimuskohtaisia ja siksi ne halutaan pitää salassa. Laskelmissa esiintyvät luvut ovat esimerkkejä. Lopullinen tuotevalikoima ja hinnoittelu löytyvät liitteestä 3.

Tuotteen katetuotto saadaan laskettua kaavalla, jossa myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, eli tässä tapauksessa raaka-aineen hinta. Katteen muodostumista tarkasteltiin tämän opinnäytetyön luvussa 4.3 kuviossa 1. Jos tuotetta myydään 10€ hintaan ja raaka-ainekustannukset ovat 3€, on katteen osuus 7€. Raaka-ainekustannukset muodostuvat tuotteen sisäänostohinnasta ja siihen lisätystä arvolisäveroprocentista, joka alkoholijuomissa on 24%. Arvolisäveroprocentti saadaan huomioitua käyttämällä kerrointa 1,24. Niiden tuotteiden kohdalla, jotka ostetaan ravintolaan sisään isossa pullossa (75 cl),

mutta myydään ja hinnoitellaan laseittain (10cl), raaka-ainehinta on jaettu 7:llä. Huomi-  
oon on otettu annoskoko ja hävikin osuudeksi jää 5cl.

Ravintolatoiminnan hinnoittelun pohjana on 70% tavoitekateprosentti. Katetuottopro-  
sentti muodostuu kaavalla, jossa katetuotto jaetaan myyntituotoilla ja kerrotaan luvulla  
100. Katetuottoprosentin muodostuminen on havainnollistettu työn luvussa 4.3 kuviossa  
2. Esimerkkiluvuilla katetuottoprosentti muodostuu, kun katetuotto 7 jaetaan myynti-  
tuotoilla 10, tulokseksi saadaan 0,7. Kun tulos kerrotaan sadalla, saadaan vastaukseksi  
70, joka kuvaa kateprosenttia. Laskua havainnollistaa kaava 1.

### 1 Katetuottoprosentin muodostuminen

$$7 \div 10 \times 100 = 70$$

Tuotteen hinta muodostuu siis raaka-aineen osuudesta sekä katetuottoprosentista. Kate-  
tuottoprosenttia voidaan jalostaa hinnoittelukertoimeksi joka nopeuttaa ja yksinkertaistaa  
hinnoitteluprosessia. Hinnoittelukertoimen muodostumista havainnollistaa luvun 4.4 ku-  
vio 4. Hinnoittelukerroin saadaan laskukaavalla (2), jossa luku 100 jaetaan luvun 100 ja  
katetuottoprosentin, eli luvun 70 erotuksella. Vastaukseksi saadaan luku 3,33, joka toimii  
siis hinnoittelukertoimena. Kun raaka-aineen kustannukset ovat esimerkiksi 3€ ja se ker-  
rotaan hinnoittelukertoimella 3,33 saadaan myyntihinnaksi 10€.

### 2 Hinnoittelukertoimen muodostuminen

$$100 \div (100 - 70) = 3,33$$

Hinnoitteluprosessi alkaa arvolisäveron lisäämisellä sisäänostohintaan. Tämän jälkeen  
tulos kerrotaan hinnoittelukertoimella. Kaavassa (3) havainnollistetaan hinnoitteluproses-  
sia esimerkkiluvuilla. Esimerkin omaisen kuvitteellisen sisäänostohinnan ollessa 2,42€ se  
kerrotaan luvulla 1,24 ja tämän jälkeen luvulla 3,33. Tulokseksi saadaan 9,99€, joka pyö-  
ristetään tasasummaksi 10€.

### 3 Hinnan muodostuminen

$$2,42 \times 1,24 \times 3,33 = 9,99 \text{€}$$

Katetuottoprosentin ja sitä kautta hinnoittelukertoimen ideaa käytetään laseittain myytävien kuohuviinien ja piccolopullojen hinnoittelussa suuntaa-antavana ohjeena. Kun hinnoitellaan pulloittain myytävää kuohuviiniä, on hinnoittelussa käytettävä markkinaperusteista hinnoittelumenetelmää. Katetta tarkastellaan ennemminkin euromääräisesti kuin prosentuaalisesti. Jos kuohuviinipullon sisäänostohinta olisi esimerkiksi 15€, edellä esitellyn idean mukaan hinnaksi muodostuisi pyöristettynä tasaluvuksi 62€, joka on liian korkea ottaen huomioon kuohuviinipullon markkinahinnan, joka tutkimuksessa liikkuu hintavälillä 30€-40€ ja 41€-50€.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää baaripisteen myynnin kriittinen piste. Kriittisen pisteen muodostumista havainnollistaa luvussa 4.3 esitelty kuvio 3. Kriittinen piste kuvaa sitä tilannetta jossa tulot kattavat menot. Laskukaavassa (4) kiinteät kustannukset jaetaan katetuottoprosentilla ja tulos kerrotaan sadalla. Kuohuviinibaarin kriittiseksi pisteeksi on määriteltä tilanne, jossa myyntituotot kattavat baaripisteen henkilöstökustannukset. Henkilöstökustannuksia pidetään siis baaripisteen kiinteinä kustannuksina, sillä pisteellä työskentelee yksi työntekijä, vaikka myyntiä ei olisikaan.

Henkilöstökustannukset saadaan kertomalla keskenään työtuntien määrä työntekijän palkkakustannuksilla sivukuluineen. Baaripisteen työntekijän työvuoro on 3,5 tunnin mittainen ja palkkakustannukset sivukuluineen ovat 30e. Kiinteiksi kustannuksiksi muodostuu siis 105e. Sijoittamalla kiinteät kustannukset ja katetuottoprosentti kaavaan 4, saadaan tulokseksi kriittinen piste. 150€ on se myyntituottojen määrä, joka tuottaa baaripisteelle tuloksen nolla. Tällöin tulot kattavat menot, eli kiinteät ja muuttuvat kustannukset, mutta yritykselle ei jää tuottoja.

#### 4 Kriittinen piste

$$105e \div 70 \times 100 = 150€$$

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Idea tämän opinnäytetyön toimeksiannosta syntyi suorittaessani syventävää työharjoittelua TTT-Teatteripalvelut Oy:n palveluksessa. Olen myös työskennellyt kyseisessä yrityksessä, joten toimeksianto oli minulle hyvin mieluista. Opinnäytetyön työstäminen alkoi teoriaan perehtymällä. Teoriaan perehtymisen jälkeen alkoi työn kokonaiskuva hahmottua. Toimeksiannon eli aulatilán kuohuviinibaarin suunnitelma eteni palvelumuotoilun prosessia peilaten. Prosessi alkoi nykytilanteen ja tavoitteiden määrittämisellä. Määrittelyvaiheessa tutkittiin sekä Alkon, että TTT-Teatteripalveluiden myyntitilastoja ja kartoitettiin alustavasti toiminnan kilpailukykyä markkinoilla. Tuotevalikoima rajattiin kuohuviineiksi. Toiminnan kannattavuuden mittariksi valittiin kriittisen pisteen määrittäminen.

Seuraavana vaiheena työn etenemisessä oli tutkimuskohteiden rajaaminen, tutkimusmenetelmien valinta ja aineiston keruu. Tutkimusmenetelmiksi valikoitui teemahaastattelu ja havainnointi. Tutkimuksella oli tarkoitus kerätä sekä laadullista että osin myös määrällistä tietoa. Tutkimustulosten keruu osoittautui helpoksi ja vaivattomaksi. Tutkimustulosten tulkinta, analysointi ja esittäminen selkeästi olivat haasteellisempaa.

Tuloksia tulkittaessa ja johtopäätöksiä kootessa oli otettava huomioon se, että TTT-Teatteripalvelut Oy tuottavat ravintolapalveluita ensisijaisesti teatterin asiakkaille. Kulttuurikokemus on ensisijainen motiivi, jonka vuoksi asiakkaat saapuvat teatteriin ja ravintolapalvelut ovat täydentävä palvelu. Esimerkiksi haastattelun tuloksista ei voida tehdä suoraan viivaisesti tulkintaa, joka pätsisi myös teatterin asiakaskuntaan. Samppanjabaarin asiakkaille samppanja on päätuote, jota vastaavasti täydentävät muut palvelut. Kaikki teatterin asiakkaat eivät välttämättä ole ravintolapalveluiden asiakkaita. Asiakkailla ei kuitenkaan ole mahdollista vertailla teatterissa eri palveluntarjoajia, sillä niitä ei ole. Kaikki TTT-Teatteripalveluiden asiakkaat siis ovat pääsääntöisesti teatterin asiakkaita, mutta kaikki teatterin asiakkaat eivät kuitenkaan kuluta ravintolapalveluita. Tavallaan kilpailijoita ei ole, sillä asiakas on jo saapunut palvelun luokse. Voidaan olettaa että, TTT:n asiakkaat ovat myös muiden havainnointikohteiden potentiaalista asiakaskuntaa, jolloin asiakas on kuitenkin tietoinen markkinahinnoista ja pystyy tekemään vertailua.



Tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten analysoinnin jälkeen seuraavana vaiheena on tuotannon suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa tuotevalikoima laaditaan tutkimustulosten pohjalta, tuotteet hinnoitellaan ja asiakaspalvelulle luodaan puitteet työnopastuksen muodossa. Seuraavissa kappaleissa esitellään johtopäätökset kuohuviinibaarin tuotevalikoimasta ja hinnoittelusta, kannattavuudesta sekä työnopastuksesta.

### **Tuotevalikoima**

Kuohuviinibaarin tuotevalikoimaan rajautui kolme erilaista kuohuviiniä, joita on mahdollista ostaa laseittain tai kokonaisen pullon seurueelle. Näiden lisäksi valikoimaan päätyi kaksi piccolopulloa, joista toinen on kuohuviini ja toinen samppanja. Tuotevalikoima pidettiin rajattuna ja harkittuna. Valikoimaan kuuluvien tuotteiden määrän rajautumista määrittää yrityksen liikeidea sekä havainnoinnin tutkimustulokset. Havainnoinnin kohteissa tuotevalikoiman määrä vaihteli kolmen ja kahdeksan tuotteen välillä.

Kuohuviinibaarin laseittain ostettavien kuohuviinien hinnat määräytyivät samoihin hintakategorioihin kuin havainnoinnin tutkimustulokset. Kuohuviinibaarin laseittain myytävien kuohuviinien hinnat ovat 6€, 7€ ja 8,5€. Voidaan todeta, että hinnoittelu vastaa markkinahintoja. Tuotteiden hinnat pulloittain ostettuna määräytyivät myöskin markkinahinnan kategorioihin, jotka olivat 30€-40€ ja 42€-50€. Kuohuviinibaarin kuohuviinipullojen myyntihinnoiksi muodostui 39€, 41€ ja 45€. Tuotevalikoima ja hinnasto on esitelty liitteessä 3.

Tuotevalikoimaan valittiin yksi kuohuviinipiccolopullo ja yksi samppanjapiccolopullo. Kuohuviinipiccolo oli tutkimustulosten mukaan yleisin tuote ja markkinahinta on vakiintunut 11€-13€ kategoriaan. Kuohuviinipiccolopullon hinnaksi muodostui 12€. TTT-Teatteripalveluiden muusta valikoimasta löytyy kaksi erilaista piccolopulloa ja kuohuviinibaarin ideana on täydentää muuta tuotevalikoimaa. Tästä syystä haluttiin panostaa laseittain myytävän kuohuviinin tarjontaan. Valikoimaan haluttiin myös samppanja ja anoskooksi valikoitui piccolopullo. Lasimyyntissä hävikin riski on suurempi kuin piccolopullossa, jonka hävikki on käytännössä olematon. Samppanja on raaka-ainehinnaltaan kalliimpaa ja hävikin arvo voi nousta liian suureksi. Samppanjapiccolon hinnaksi päätettiin 21€, joka sopii linjaan tutkimustulosten kanssa.

Samppanjapullo oli tutkimustulosten valossa suosittu tuote. Yhteensä kolmessa kohteessa neljästä asiakas voi ostaa pullollisen samppanjaa nautittavaksi. Valikoimaakin on yhteensä viisi eri tuotetta koko otannassa. Hinnat jakautuivat kolmeen hintakategoriaan jotka ovat 61€-70€, 71€-80€ ja yli 81€. Samppanjan ottamista valikoimaan pohdittiin toimeksiantajan kanssa. Pohdinnoissa päädyttiin ratkaisuun, jossa kuohuviinin lasimyyntin menestystä seurataan, jonka jälkeen lasimyyntiä kokeillaan myös samppanjan osalta. Toistaiseksi samppanjaa myydään vain piccolopullossa.

Tuotteiden lukumäärän ja hinnoittelun lisäksi valikoimaa määrittää tuotteiden luonne. Toimeksiantoyrityksellä on voimassa oleva sopimus erään tavarantoimittajan kanssa, jonka tuotevalikoimasta valinnat tehtiin. Valikoimaan valittiin useampi tuote samalta tuottajalta. Tuotteet eroavat toisistaan makeusasteen, alkuperämaan ja valmistustavan mukaan. Tuotevalikoimasta löytyy myös eri rypäleistä valmistettuja tuotteita. Tarkempia tietoja tuotteista löytyy liitteestä 4.

Samana tuottajan useamman eri tuotteen valinta johti myös siihen, että tavarantoimittaja on luvannut sponsoroida kuohuviinibaariin myyntiä tukevaa materiaalia. Kuohuviinibaariin saadaan esimerkiksi tuottajan logolla varustettuja kuohuviinilaseja ja mainoskylttejä. Tuotevalikoimaa tukeva markkinoinnillinen materiaali luo kuohuviinibaarille uskottavuutta ja näkyvyyttä. Asiakkaiden on selkeä havaita aulabaarin liikeidea kauempaakin.

### **Kannattavuus**

Tuotteiden **hinnoittelu** nojaa osin kustannusperusteiseen ja osin markkinaperusteiseen hinnoitteluun. Edullisimpien tuotteiden, kuten piccolopullojen sekä laseittain myytävän kuohuviinin hinnoittelun pohjana voidaan käyttää katetuottoprosentin määrittämää hinnoittelua. Sekä haastattelun tuloksissa, että toimeksiantajan kanssa keskustellessa nousi kuitenkin esiin se, ettei kaikkien tuotteiden hinnoittelussa voida nojata puhtaasti kateprosenttiajatteluun. Hinnoittelussa tulee käyttää asiantuntemusta ja tietää tuotteiden markkina-arvo.

Kalliimmissa tuotteissa, kuten pulloittain myytävien kuohuviinien hintaa määrittää myös euromääräinen voiton tavoittelu. Kun edullisemmasta tuotteesta saadaan hyvä prosentuaalinen kate ja sitä myydään volyymillä, voidaan siitä euromääräisesti saada saman verran tuottoa kuin kalliimman tuotteen myynnistä, jonka prosentuaalinen kate olisikin pie-

nempi. Esimerkiksi laseittain myytävästä tuotteesta yritys voi tehdä saman verran euro-määräistä voittoa, kuin yhden kalliimman pullon myynnistä, vaikka kateprosentti ei olisikaan sama. Tuotteiden hinnoitteluprosessin tulokset näkyvät hinnastosta, liitteestä 3. Hinnoittelun on oltava myös liikeidean mukaista, joka tarkoittaa käytännössä hintojen asettamista 0,5€ tarkkuudella. Hinnaston on myös oltava selkeä ja vaivattomasti luettavissa.

Kannattavuuden määrittämiseksi luvussa 6.3 laskettiin **myynnin kriittinen piste**. Tulokseksi saatiin 150€. Kuohuviinibaarin myyntituottojen tulee siis olla 150€ illassa, jotta baaripisteen myyntituotot kattavat kulut. 150€ myyntituotto tarkoittaa käytännössä esimerkiksi kahdeksan kuohuviinipiccolopullon ja seitsemän kuohuviinilasillisen myyntiä. Määrä vaikuttaa realistiselta. Myynnin ei tavoitella olevan volyymiltään suurta, vaan sen tavoitellaan kattavan toiminnan kulut. Kuohuviinibaarin kannattavuuteen vaikuttaa lisäksi se, että tuotteita on mahdollista ostaa myös verkkokaupasta. Tuotteiden on mahdollista tuottaa voittoa yritykselle ilman henkilöstökuluja. Toisaalta ei myöskään voida enustaa sitä, väheneekö jonkin muun tuotteen myynti kuohuviinibaarin myynnin noustessa.

Maltillinen volyymien tavoittelu mahdollistaa myös pidemmän palvelutuokion eli asiakkaan kanssa käytetyn ajan asiakaspalvelutilanteessa. Kuohuviinibaarin tarkoituksena olikin panostaa asiakaspalveluun ja luoda asiakkaalle lisäarvoa teatterikokemukseen. Pidempi palvelutuokio mahdollistaa sen, että asiakaspalvelijan on mahdollista esitellä tuotteita ja asiakaspalvelun avulla päätuotteen ympärille pystytään rakentamaan mielikuva tuotetta. Asiakaspalvelun tueksi on laadittu tuotekortti, josta asiakaspalvelijan on helppo tarkistaa tuotetta koskevia lisätietoja, joita ei hinnastossa esitellä. Tuotekortti löytyy opinäytetyön liitteestä 4.

### **Työnopastus**

Työnopastusta tarvitaan, kun työpaikalla siirrytään uudenlaiseen työtehtävään.

TTT-Teatteripalveluiden henkilökuntaa opastetaan kuohuviinibaarin toimintaan tuotevalikoiman sekä asiakaspalvelun osalta. Työnopastukseen sisältyy asiakaspalvelun osalta myyntihenkisen otteen ja tuotteiden esittelyn merkityksen sisäistäminen. Muilta osin työnopastusta ei tarvita, sillä työvälineet, kuten kassakone sekä toimintatavat ovat linjassa muiden myyntipisteiden kanssa. Työnopastuksesta vastaa lähiesimies tai muu työyhteisön jäsen jolle tehtävä on delegoitu. Jos aulan kuohuviinibaariin tulee kokonaan uusi

työntekijä, hän käy ensin läpi normaalin perehdytyksen voimassa olevaa perehdytysmateriaalia hyödyntäen.

Aulabaarissa työskentely vaatii myyntihenkistä otetta. Toisen kerroksen myynti perustuu pääsääntöisesti asiakkaiden kysynnälle. Asiakkaat valitsevat tuotteet hinnaston valikoimasta, eikä varsinaiseen tuotteiden suositteluun ole ollut tarvetta. Varsinkin 20 minuutin väliajalla myyntitapahtuman rytmi on hyvin nopea, joten varsinaiselle vaihtoehtoisten tuotteiden esittelylle ei jää juurikaan aikaa. Aulabaarissa toimintamalli on erilainen. Tuotevalikoima on rajattu ja myyntipisteen liikeidea on tarjota laadukasta ja asiantuntevaa asiakaspalvelua suuren volyymin sijaan. Tämä edellyttää henkilökunnalta innostunutta asennetta ja myyntihenkisyyttä.

Työnopastuksen tueksi luotiin tuotekortti, joka esitellään liitteessä 4. Tuotekortissa esitellään koko myyntipisteen valikoima. Tuotekorttiin on koottu kunkin tuotteen ominaisuudet taulukkomuotoon, joka on selkeästi ymmärrettävä ja nopeasti sisäistettävä. Kunkin tuotteen kohdalla on eritelty sen ominaisuudet, joita ovat nimi, hinta, alkuperämaa, makeusaste, rypäleet ja luonnehdinta. Luonnehdintaan sisältyy tuotteet runkoa ja aromeita kuvaavia sanoja sekä myyntiargumentteja.

Kuten haastattelun tuloksista havaittiin, on asiakaspalvelulla suuri merkitys. Asiakkaat eivät tee ostopäätöstä pelkästään hinnan perusteella, vaan asiakaspalvelijan suosittelulla on merkitys. Kun kuohuviinejä on useampia, on niiden erot hyvä osata tunnistaa ja kertoa asiakkaalle. Asiakaspalvelijan on helppo tarkistaa faktat tuotekortista. Myös asiakaspalvelijan tervehdys, selkeä hinnasto ja baaripisteen houkutteleva ulkonäkö ovat arvokkaita kontaktipisteitä. Kuohuviinibaarin sijainti Suuren näyttämön aulatilassa on keskeinen ja asiakkaat kohtaavat asiakaspalvelijan väistämättä heidän siirtyessä ylimpiin kerroksiin aina katsomoon asti.

Määrittämisen, tutkimuksen, tulosten analysoinnin ja tuotannon suunnittelun jälkeen kuohuviinibaari on valmis testaukseen ja opinnäytetyön tarkoitus on täytetty. Palvelumuotoilun prosessissa seuraava vaihe on palvelutuotanto, joka suoritetaan syyskaudella 2017. Palvelutuotantoon kuuluu pilotointi ja lopulta kuohuviinibaarin lanseeraus, eli käyttöönotto. Palvelutuotantoa seuraa arviointi. Palvelumuotoilun idean mukaisesti tavoitteiden saavuttamista seurataan ja toimintaa muutetaan saadun palautteen mukaan. Kuohuviini-

baarin kannattavuutta seurataan myyntiraporteista. Asiakkaiden palautetta kerätään asiakaspalvelijoiden toimesta. Vuorovaikutus henkilökunnan kanssa on myös ensiarvoisen tärkeää ja palautetta kuohuviinibaarin toimivuudesta kerätään myös heiltä.

Opinnäytetyön liitteenä 5 on palaute- ja kehityslomake henkilökunnan käyttöön. Lomakkeeseen työntekijä dokumentoi asiakkailta saatua palautetta. Palautetta voi kerätä aktiivisesti luonnollisesti myyntitapahtuman lomassa. Lomakkeella kartoitetaan tietoa onnistumisista ja kehityskohteista liittyen esimerkiksi tuotteisiin, hintoihin ja asiakaspalveluun. Lomake on rakennettu niin, että sen täyttö olisi työntekijälle mahdollisimman yksinkertaista ja nopeaa täyttää työn lomassa. Lomakkeella on tarkoitus myös kerätä tietoa siitä, kuinka monta asiakasta tavoitetaan. Käytännössä pidetään kirjaa siitä, kuinka moni asiakas ottaa kontaktia asiakaspalvelijaan kyselemällä tuotteista tai tarkastelemalla tuotevalikoimaa tai hinnastoa. Lomakkeeseen on jätetty myös tilaa sanalliselle kommentoinnille.

Tuotevalikoiman on tarkoitus elää asiakkaiden palautteiden ja tuotteiden menekin mukaan. Esimerkiksi myös samppanja on tarkoitus ottaa valikoimaan laseittain myytäväksi, jos asiakkaat ottavat laseittain myytävän kuohuviinin osaksi kulutustottumuksia myös teatterimaisessa ympäristössä. Jos samppanjan lasi- ja pullomyyntiin koetaan mahdollisuus ja tuotteelle on kysyntää, sitä testataan vilkkaana viikonloppuillana esimerkiksi pikkujoulu-ongissa. Tällöin asiakkaita on runsaasti ja hävikin riski pienenee. Kuohuviinibaarissa olisi mahdollista myydä myös ruokatuotteita, kuten pieniä suolaisia tai makeita suupaloja kuohuviinin kanssa nautittavaksi.

Kokonaisuudessaan koen opinnäytetyön prosessin edenneen johdonmukaisesti. Teoriaosuus tukee hyvin tutkimusosuutta ja työ nivoutuu yhteen johtopäätöksissä. Vuorovaikutus toimeksiantajan kanssa sujui vaivattomasti. Työn edetessä esiin nousi joitakin rajoitavia tekijöitä, kuten samppanjan pois jättäminen tuotevalikoimasta, muuten kuin piccolopullon osalta. Lisäksi toimeksiantajalla on sopimus erään tavarantoimittajan kanssa, joten kuohuviinibaarin myyntituotteet oli löydyttävä yhden tavarantoimittajan valikoimasta. Toisaalta työn edetessä selvisi myös, että tavarantoimittaja on valmis sponsorimaan kuohuviinibaariin oheistuotteita, kuten laseja ja muuta materiaalia myyntipisteelle.

Koen opinnäytetyöstä olevan hyötyä toimeksiantajalle, sillä aulan ravintolamyynnin mahdollistavat puitteet ovat olleet vailla käyttöä ravintolapalveluiden osalta. Lisäksi toimeksiantajalla oli ajatus ja innostus suunnitella aulatilaa toimintaa, mutta kattavalle

suunnittelulle ei koettu olevan resursseja. Tämän opinnäytetyön myötä aulatilán käyttöönottoon on laadittu kattava suunnitelma ja kuohuviinibaari aiotaan toteuttaa. Uskon työstä olevan hyötyä myös henkilökunnalle, sillä työnopastuksen kautta uudenlainen myyntipiste on helppo ottaa haltuun.

## LÄHTEET

- Alko Oy. 2017. Vuosikertomus 2016. Liiketoiminnan kehitys. Luettu 18.4.2017.  
[https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-Site/AnnualReport2016/Alko-AnnualReport2016/fi\\_FI/Annual%20Report/PDF-tiedostot/Alko\\_Vuosikertomus\\_2016.pdf](https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-Site/AnnualReport2016/Alko-AnnualReport2016/fi_FI/Annual%20Report/PDF-tiedostot/Alko_Vuosikertomus_2016.pdf)
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. painos. Helsinki: Restamark.
- Hirvensalo, J. 2017. ”Palvelumuotoilusta ei puhuta enää vuonna 2015” PALMU:n #näkökulmia blogkirjoitus. 6.4.2017. Tulostettu 11.4.2017. <http://palvelumuotoilu.fi/fi/>
- Ikäheimo, S, Laitinen, E, Laitinen, T & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan yritysinformaatio Oy.
- Ikäheimo, S, Malmi, T & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Julsen, J. Arvolupaus on markkinoinnin kivijalka. Akatemia 24/7 Blogi. 2.4.2012. Luettu 18.4.2017.  
<http://akatemia.fi/2012/04/arvolupaus-on-markkinoinnin-kivijalka/>
- Keso, M. Tänäkin keväänä muodissa arvon luominen asiakkaille. Kauppalehden blogi. 4.3.2015. Luettu 14.4.2017 <https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/tanakin-kevaana-muodissa-arvon-luominen-asiakkaalle>
- Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteen maisterin lopputyö.
- Live|work. 2017. Luettu 2.5.2017.  
<https://www.liveworkstudio.com/themes/customer-experience/service-design/>
- Miettinen, S (toim.), Kalliomäki, A & Ruuska, J. 2011. Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. 6.-10. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nieminen, J. 2017. Ravintolatoimenpäällikkö. TTT-Teatteripalvelut Oy.
- Ornamo. 2017. Luettu 2.5.2017.  
<https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/palvelumuotoilun-pioneeri-mikko-koivisto-ornamo-palkinnon-voittajaksi/>
- Osaava yrittäjä. 2017. Yritystoiminta, katetuottolaskenta. Luettu 26.4.2017  
<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/katetuottolaskenta>

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.

Tampereen Työväen Teatteri. 2017. Esittely. Luettu 07.4.2017.

<http://www.ttt-teatteri.fi/esittely>

Tilastokeskus. 2017. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettu 11.4.2017.

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Työturvallisuuskeskus. 2017. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojausta. Luettu 8.5.2017.

[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojausta](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojausta)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. 14 §



## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelu

#### Kysymykset:

1. Montako Samppanjaa on kokonaisuudessaan valikoimassa?
2. Montaako samppanjaa on myynnissä laseittain?
3. Kuinka usein tuotevalikoima uudistuu?
4. Mitkä ovat tämänhetkiset trendit samppanjassa?
5. Kuvaile asiakaskuntaa?
6. Kuinka asiakaskunta jakautuu kanta-asiakkaisiin ja satunnaisesti asioiviin asiakkaisiin?
7. Kuinka asiakkaiden kulutustottumukset vaihtelevat vuodenajan tai sesongin mukaan?
8. Mitä faktoja asiakkaat ovat kiinnostuneet kuulemaan tuotteesta?
9. Mikä on hintahaitari laseittain myytävissä tuotteissa?
10. Mikä on hintahaitari pulloittain myytävissä tuotteissa?
11. Kuinka hinta vaikuttaa ostopäätökseen tällaisen ”luxustuotteen” kulutuksessa?
12. Minkälaisia kampanjoita tai tarjouksia toteutate?
13. Millä periaatteella hinnoittelette tuotteenne?
14. Minkälaista palautetta asiakkailta saa?
15. Minkälaisia toiveita tai ideoita saatte asiakkailta

## Liite 2. Havainnointikaavake

## Havainnointikaavake

- kohde 1: Suomen Kansallisooppera- ja baletti  
kohde 2: Turun kaupunginteatteri, Logomo-teatteri  
kohde 3: Tampere-talo  
kohde 4: Tampereen Teatteri

	kohde 1	kohde 2	kohde 3	kohde 4
Alkoholia tarjoilevien myyntitietokien määrä				
Ovatko tiskien valikoimat identtiset?				
Tuotteet ovat asiakkaan nähtävillä				
Tuotteet ovat esitelty vain hinnastossa				

5-7e	8-10e	11-13e	14-16e	17-19e	yli 20e
------	-------	--------	--------	--------	---------

kuohuviinilasi	kohde 1					
	kohde 2					
kohde 3						
kohde 4						

samppanjalasi	kohde 1					
	kohde 2					
kohde 3						
kohde 4						

kuohuviinipiccolo	kohde 1					
	kohde 2					
kohde 3						
kohde 4						

samppanjapiccolo	kohde 1					
	kohde 2					
kohde 3						
kohde 4						

30-40e	41-50e	51-60e	61-70e	71-80e	yli 81e
--------	--------	--------	--------	--------	---------

kuohuviinipullo	kohde 1					
	kohde 2					
kohde 3						
kohde 4						

samppanjapullo	kohde 1					
	kohde 2					
kohde 3						
kohde 4						

## Liite 3. Tuotevalikoima ja hinnasto

***lasi (10cl) / pullo (75cl):******Freixenet Cava, Gordon Negro Brut, kuiva******6€ / 39€******Freixenet Ice Cuvée Especial Cava Semi Seco, makeahko******7€ / 41€******Freixenet Prosecco DOC, kuivahko******8,5€ / 45€******Piccolopullot (20cl):******Freixenet Mia Moscato Rose, makea******12€******Lanson Black Label Champagne, kuiva******21€***

## Liite 4. Tuotekortti

tuote	Freixenet Cava, Gordon Negro	Freixenet Ice Cuvée Especial Cava	Freixenet Pro- secco DOC	Freixenet Mia Moscato Rose	Lanson Black Label Cham- pagne
hinta	6€ / 39€	7€ / 41€	8,5€ / 45€	12€	21€
maa	Espanja	Espanja	Italia	Espanja	Ranska
makeus	kuiva 9g/l	puolimakea 45g/l	puolikuiva 18g/l	makea 80g/l	kuiva 11g/l
rypäleet	Parellada, Ma- cabeo, Xarello	Parellada, Ma- cabeo, Xarello, Chardonnay	Glera	Moscato	Pinot Noir, Chardonnay, Meunier
aromi, runko ja myyntiargumen- tit	kuiva, hapokas, omenaisuutta ja hentoa mineraa- lisuutta	runsaan hedel- mäinen ja lem- peä, persikkai- nen ja päärynäi- nen, jäiden kera	kuivahko, pää- rynäinen, sitruk- sinen, helposti lähestyttävä ja raikas, näyttävä pullo	makean marjai- nen, kukkainen ja kosiskeleva, maltillinen ha- pokkuus	kuiva ja hapo- kas, ryhdikäs, sitruhedelmää, mineraalisuutta ja paahteisuutta

**Liite 5. Palaute- ja kehityslomake**

Päivämäärä\_\_

Kuinka monta asiakasta kävi myyntipisteellä tutkimassa hintaa / tuotteita

(voit merkata tukkimiehen kirjanpidolla)

---

Kuinka monta asiakasta teki ostopäätöksen

(voit merkata tukkimiehen kirjanpidolla)

---

**Palaute oli:**

hyvää \_\_ rakentavaa \_\_

**Palaute koski:**

tuotevalikoimaa\_\_

tuotetta\_\_

hintaa\_\_

myyntitiskin sijaintia tai ulkonäköä\_\_

asiakaspalvelua\_\_

muuta\_\_

Tarkemmin sanottuna:

---

---

---