

Ravintola Santa Feen ja Ravintola Sävelen ruokalistojen kannattavuuden analysointi

Päivi Vähäsarja

Opinnäytetyö

Ruokatuotannon johtamisen
koulutusohjelma

2016



Tekijä(t) Päivi Vähäsarja	
Koulutusohjelma Ruokatuotannon johtamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ravintola Santa Feen ja Ravintola Sävelen ruokalistojen kannattavuuden analysointi	Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia menuanalyysi kahdelle CMB Ravintoloiden konserniin kuuluvalla ravintolalla, Ravintola Santa Feelle Lahdesta ja Ravintola Sävelelle Helsingin Kalliosta. Menuanalyysi on tapa analysoida ruokalistan ruoka-annosten tuote-kohtaista kannattavuutta tarkastelemalla ruoka-annosten myyntimääriä sekä niille laskettua myyntikatetta. Tuotoksen tekemiseen käytettiin Kasavana & Smithin menuanalyysimallia sekä Bostonin-matriisia. Excel-taulukkoon kerättiin ravintoloiden lokakuun 2018 ruokamyyntit sekä myyntikatteet. Taulukon avulla ne voitiin jakaa neljään kategoriaan Bostonin-matriisin mukaisesti. Tuotoksen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että ruoka-annoksista löytyi ajan tasalla olevat annoskortit sekä myyntihistoria. Toimeksiantaja työlle oli CMB Ravintolat, joka on vuonna 1993 perustettu osakeyhtiö.</p> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli saada selville 1) Kallion Sävelen ja Lahden Santa Feen ruokalistojen kannattavuus, 2) miten ravintoloiden ruokalistoja voidaan analysoida parhaiten ja 3) luoda tätä varten Excel-taulukko, jolla voidaan tehdä menuanalyysi ravintoloiden ruokalistoille. Tarkoituksena oli saada selville, ruokalistan kannattavuus, löytää paras menuanalyysityökalu ja saada tehtyä Excel-taulukko menuanalyysin tekoon.</p> <p>Opinnäytetyö oli toiminnallinen ja sen teoreettinen viitekehys koostuu käsitteistä: ravintolatoiminnan kannattavuus, hinnoittelu sekä ruokalistan kannattavuus. Työssä esitellään menuanalyysitaulukon laatiminen ja siitä saatujen tulosten analysointi. Sekä erilaisia analysointimenetelmiä. Kasavanan & Smithin malli ja Bostonin-matriisi tukevat tuotosta ja niiden avulla tuloksista saatiin helposti luettavia.</p> <p>Menuanalyysien tarkastelun ajankohdaksi valikoitui lokakuu 2018. Ravintoloiden ruokalistatuloituksen tuloksissa oli huomattavissa eroavaisuuksia, jotka liittyvät ruokalistojen valikoiden erilaisuuteen. Ravintola Sävelen ruokalistan 27 ruoka-annoksesta 10 tuotetta oli tähtiä ja 9 tuotteen kohdalla tulos oli lypsylehmä. Kuuden tuotteen tulos oli kysymysmerkki ja kolmen rakkikoiraa. Ravintola Santa Feen ruokalistan 74 ruoka-annoksen 22 tuotteen tuloksena oli tähti ja 18 lypsylehmä. Kahdenkymmenen ruoka-annoksen tuloksena oli kysymysmerkki ja 14 tuotteen tulos oli rakkikoiraa. Tähti-tuotteita olivat ne, joiden myyntimäärät ja katetuotot ylittävät keskiarvon. Lypsylehmien kohdalla myyntimäärät ylittävät keskiarvon mutta katetuotto jää alle keskiarvon. Kysymysmerkki-tuotteiden kohdalla menekki on alhaisella tasolla mutta niistä tuleva katetuotto oli hyvällä tasolla. Rakkikoirien kohdalla molemmat tulokset jäivät alle keskiarvon. Tähti-tuotteiden kohdalla ei tarvitse tehdä muutoksia, mutta muiden tuotteiden kohdalla tulisi joko katetuottoa tai kysyntää tulisi saada korkeammalle.</p> <p>Tuotoksen johdosta ravintoloilla on mahdollisuus tehdä muutoksia ruokalistan sisältöön ja parantaa sen kannattavuutta.</p>	
Asiasanat Menuanalyysi, hinnoittelu, ruokalista, ravintolan kannattavuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Erilaisia menuanalyysimalleja.....	4
2.1	Millerin malli	5
2.2	Pavesic-menuanalyysi	5
2.3	Kasavana & Smithin malli	6
2.4	Bostonin-matriisi	7
3	Ravintolatoiminnan kannattavuus.....	10
3.1	Ruokalistan kannattavuus	10
3.2	Hinnoittelu.....	13
4	Ruokalistan suunnittelu	18
5	Menuanalyysitaulukon laatiminen.....	21
5.1	CMB Ravintolat	22
5.2	Menuanalyysitaulukon laatimisen vaiheet	22
6	Menuanalyysin tulokset	26
6.1	Ravintola Sävel	26
6.2	Ravintola Santa Fé	28
7	Pohdinta.....	34
	Lähteet	40
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Tänä päivänä uusia ravintoloita avataan jatkuvasti, mutta samaan aikaan monen ravintolan toiminta loppuu kannattamattomana. Tästä johtuen on tärkeää, että ravintolan kannattavuuteen kiinnitetään erityistä huomiota. Ravintolan kannattavuuteen vaikuttavat asiat, kuten palkka-, raaka-aine- ja vuokratkustannukset, nousevat jatkuvasti. Menuanalyysin tekeminen ravintolan ruokalistalle on yksi osa ravintolatoiminnan kannattavuuden selvittämistä.

Toimeksiantajani on CBM Ravintolat -konserni, joka on perustettu vuonna 1993. Yhtiöllä on ravintolatoimintaa erilaisilla liikeideoilla Helsingissä ja Lahdessa. CMB Ravintolat on osakeyhtiö, jonka omistaa kaksi henkilöä yhtä suurilla osuuksilla. Tarkoitukseni oli ensin tehdä CMB Ravintoloille yhtenäinen, ajan tasalla olevia ja toimivia annoskortteja keittömestareiden käyttöön. Toimeksiantajani ehdotuksesta aiheeni muuttui menuanalyysiksi. Heidän toiveestaan toteutan menuanalyysin kahdelle CMB-konsernin toimipaikalle: Ravintola Santa Feelle Lahdessa ja Ravintola Sävelle Helsingin Kalliossa. Molemmilla ravintoloilla on oman liikeidean mukaiset ruokalistat. Santa Feen ruokalista on meksikolaistyylinen, ravintola sijaitsee Lahden keskustassa torin laidalla. (Santa Fé 2018.) Ravintola Sävelen ruokalista on bistrotyylinen, ravintola sijaitsee kauppahallia vastapäätä Hakaniemen torin laidalla. (Kallio Sävel.) Molempien ravintoloiden ruokatarjontaan kuuluu arkisin lounas.

Opinnäytetyöni oli toiminnallinen, tavoitteena oli luoda Excel-taulukko menuanalyysin tekemiseen. Työ sisälsi lisäksi tutkimuksellisia osuuksia, jotta löydettäisiin oikea työkalu menuanalyysin laatimiseen. Yritykselle on tärkeää, että ruokalistan valikoima on taloudellisesti tuottava. Menuanalyysitaulukon laatimista varten tutustuttiin tietoperustassa erilaisiin menuanalyysimalleihin, joiden avulla syntyi lopullinen tuotos. Tietoperustan toisessa ja kolmannessa kappaleessa käsitellään kannattavuutta ja hinnoittelua. Nämä aihealueet ovat merkittäviä, koska niillä asioilla pystytään vaikuttamaan ruokalistan tuottavuuteen.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli saada selville 1) Kallion Sävelen ja Lahden Santa Feen ruokalistojen kannattavuus, 2) miten ravintoloiden ruokalistoja voidaan analysoida parhaiten ja 3) luoda tätä varten Excel-taulukko, jolla voidaan tehdä menuanalyysi ravintoloiden ruokalistoilta. Tarkoituksena oli saada selville, ruokalistojen kannattavuus, löytää paras menuanalyysityökalu ja saada tehtyä Excel-taulukko menuanalyysin tekoon.

Opinnäytetyössä kuvataan menuanalyysin tekeminen sekä siihen liittyvä tuloksien analysointi. Tätä varten tutkin erilaisia vaihtoehtoja menuanalyysin tekemiseen, käytin hyödyksi lähdekirjallisuutta, mukana oli kansainvälisiä lähteitä. Näiden avulla pyritään luomaan työkalu parantamaan ruokalistojen kannattavuutta. Työssä käytetään hyödyksi tietoa ravintolan kannattavuudesta, ruokalistan merkityksestä ravintolalle ja erilaisista hinnoitteluvoista ruokalistalle. Tämän työn yhteydessä puhuttaessa myyntikatteesta, tarkoitetaan sillä tuotteesta tulevia myyntikate-euroja. Opinnäytetyöni on hyödyllinen toimeksiantajaleni, koska heillä on mahdollisuus käyttää tekemääni Excel-taulukkoa tulevaisuudessa ruokalistan tuotekohtaisessa kannattavuuden arvioinnissa. Ruokalistan kannattavuuteen ja hinnoitteluun vaikuttavia asioita kuten henkilöstökuluja sekä raaka-aine hävikkiä, ei oteta huomioon tässä tutkimuksessa.

Menuanalyysi tukee toimeksiantajani strategiasuunnitelmaa, jonka yksi mittari on tuottaa taloudellista hyötyä omistajille asiakaslähtöisesti. Yrityksen strategiasuunnitelmassa menestyminen on kuvattu siten, että ”pyrimme alan keskiarvoa parempaan kannattavuuteen turvaten näin liiketoiminnan jatkuvuuden ja jatkuvan kehityksen” (Mäkelä 2018). Ruokalistoilte tehtävän menuanalyysin avulla pystytään vaikuttamaan edellä mainittuihin asioihin. Tämän selvityksen avulla heillä on mahdollisuus tehdä muutoksia ruokalistan valikoimaan sekä ruokalistan ilmeeseen.

Menuanalyysin jälkeen tarkoitukseni oli käydä nämä tulokset läpi ravintolan keittiömestarin ja ravintolapäällikön kanssa, jonka jälkeen heillä on mahdollisuus tehdä ruokalistoilte tarvittavia muutoksia. Saadaksemme selville, ovatko tehdyt muutokset tuottaneet tulosta, olisi kannattavaa tehdä menuanalyysi uudestaan.

Professori Donald Smithillä on yli kolmenkymmenen vuoden kokemus menuanalyysin käytöstä ravintolan ruokalistan tuottavuuden tutkimuksesta. Hänen mukaansa ravintolan ruokalistan tuottoa ja menekkiä voidaan saada paremmalle tasolle menuanalyysin avulla. Tuottoa voidaan nostaa jopa kymmenestä viiteentoista prosenttiin. (Rapp 2013.)

Opinnäytetyöni suunnittelu alkoi keväällä 2018 koulun kesäloman alkaessa. Olin heti alkuun yhteydessä laskentatoimen opettajaan kysellen, olisiko hänellä tarjota kiinnostavaa ja tulevaisuudelle ammatillisesti hyödyllistä aihetta opinnäytetyöksi. Häneltä sain kolme ehdotusta opinnäytetyönaiheeksi. Näistä löysin minua kiinnostava aiheen, katelaskentaan liittyvä annoskortin. Hänen kehotuksesta olin yhteydessä hänen opettajakollegaan, jolla olisi toimeksiantaja opinnäytetyölle. Tätä kautta tuli ehdotus, että tekisin CMB Ravintolat

konsernille ajan tasalla olevan annoskortin. Ensin olin yhteydessä toimeksiantajani ravintolatoimenjohtajaan, mutta kiireisten aikataulujen vuoksi työni aloitus siirtyi syksyyn. Syyskuun lopulla varsinainen opinnäytetyönaihe muuttui toimeksiantajani toiveesta kahden ravintolan ruokalistojen menuanalyysiksi. Menuanalyysi aiheena oli minulle tuntematon, mutta aihe vaikutti ammatillisesti haastavalta, pääsen käyttämään opittuja tietoja hyödyksi sekä oppimaan ammatillisesti uutta. Tuloksellinen toiminta sekä siihen liittyvät tekijät ovat ammatillisesti kiinnostavia asioita. Ajanjakson tutkimuksen tekemiseen valitsin lokakuun, jolta ajalta myyntejä ja raaka-aine menekkiä tarkastelin. Ennen analyysin aloittamista tarkastin, että kaikista ruokalistan tuotteista löytyy annoslaskelmat. Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää ravintoloiden ruokalistojen myyntikatetta tuottavat ruoka-annokset, sekä miten ruoka-annokset jakautuvat menuanalyysin perusteella keskenään.

2 Erilaisia menuanalyysimalleja

Menuanalyysin tarkoituksena on arvioida ruokalistan nykyistä tilannetta sekä auttaa ravintolaa suunnittelemaan tulevaisuuden hinnoittelua, ruokalistan sisältöä ja ulkonäköä. Analyysin pyrkimyksenä on tehdä ruokalistasta entistä kannattavampi ja asiakaslähtöisempi. Menuanalyysillä tutkitaan ruokalistan kannattavuuteen liittyviä osa-alueita: kysyntää, katetuottoa ja tuotevalikoimaa. Kysynnällä seurataan tuotteiden myyntimääriä valitulla ajanjaksolla. Katetuotolla viitataan tässä yhteydessä tuotteen arvonlisäverottoman myyntihinnan ja raaka-ainakustannuksien erotusta. Tuotevalikoiman vertailulla tarkoitetaan, että jokaisen tuoteryhmän sisällä vertaillaan miten niiden myyntimäärät ovat suhteessa toisiinsa. Menuanalyysin tekemistä varten tarvitaan tiedot ravintolan ruokalistatuotteiden raaka-ainekustannuksista, myyntihinnoista ja myyntimääristä. Menuanalyysia tehdessä tulee noudattaa siihen annettuja ohjeita vaihe vaiheelta. (Kasavana & Smith 1998, 17-19.)

Tässä kappaleessa käydään läpi erilaisia menuanalyysimalleja aikajärjestyksessä niiden kehittämisen mukaisesti. (Taulukko 1) Valituilla menuanalyysimalleilla mitataan ravintolan ruoka-annoksien kannattavuutta ilman, että työvoimakustannuksia otetaan huomioon. Tuloksien kannalta on tärkeää löytää se oikea menuanalyysivaihtoehto, jonka avulla saadaan vastaukset haettaviin ongelmiin. Millerin ja Pavesicin menuanalyysimalleissa tarkastellaan elintarvikekustannuksia suhteessa myyntimääriin, kun Kasavana & Smithin menuanalyysimallissa tutkitaan tuotteesta tulevaan tuottoa. Tämä oli ratkaiseva tekijä valittaessa menuanalyysimallia tuotoksen tekemiseen. Tavoitteena oli selvittää ruokalistojen kannattavuus ja Kasavana & Smithin mallissa toisena analysointikohtana keskitytään tuotteesta tulevaan myyntikatteeseen.

Taulukko 1. Menuanalyysimalleja (mukaillen Kivelä 1994, 154-155.)

Malli	Myyntikateluokka korkea tai matala	Menu mix -luokka korkea tai matala	Ruokalistaluokitus
Miller	Tuoteryhmän keskiarvoinen raaka-ainekustannus prosentti	Tuoteryhmän keskiarvoinen myyntimäärä * 0,7	Winners Marginals II Marginals III Losers
Pavesic	Tuoteryhmän keskiarvoinen raaka-ainekustannus prosentti	Tuoteryhmän keskiarvoinen myyntitulo	Standards Primes Sleepers Problems
Kasavana & Smith	Tuoteryhmän keskiarvoinen katetuotto	Tuoteryhmän keskiarvoinen myyntimäärä * 0,7	Stars Plow horses Puzzles Dogs

2.1 Millerin malli

Ensimmäisen menuanalyysimallin on 1980-luvun alussa kehittänyt Miller. Tässä mallissa etsitään suosikkeja ruokalistalta sekä raaka-ainekustannuksiltaan matalia tuotteita. (Taulukko 1) Ne luokitellaan neljää osioon: winners, marginals II, marginals III ja losers. Luokittelu tapahtuu myyntimäärien sekä raaka-ainekustannuksien keskiarvon mukaan. Millerin mukaan tuotteiden myyntimäärän keskiarvo kerrotaan 70 prosentilla. Tällä tasataan tuotteiden menekin vaihtelumääriä.

Winners neljännekseen kuuluvat tuotteet, joiden suosio oli korkealla tasolla ja raaka-ainekustannukset ovat alhaiset. Marginals II valikossa tuotteiden raaka-ainekustannukset ovat korkeat ja menekki suurta. Näiden tuotteiden raaka-ainekustannuksia pitäisi saada lasketua, jotta ne ovat kannattavia pitää ruokalistalla. Marginals III tuotteiden raaka-ainekustannukset ovat alhaiset mutta niiden menekki on liian alhaisella tasolla päästäkseen voittajaneljännekseen. Näiden tuotteiden kohdalla tulisi tehdä lisämarkkinointia tai miettiä esillepanoa uudelleen ruokalistalla. Viimeisessä neljänneksen osiossa on losers, joiden raaka-ainekustannukset suuret ja menekki alhaisella tasolla. Häviäjät tulisi poistaa ruokalistan valikoimasta. (Taylor & Brown 2007, 75-76.)

2.2 Pavesic-menuanalyysi

Pavesic-menuanalyysimallissa vertaillaan tuotteiden myyntitulojen keskiarvoa eli myyntitulot lasketaan yhteen ja jaetaan tuotteiden lukumäärällä. (Taulukko 1) Tästä saatava tulos on suoraan vertailukelpoinen, tähän lukuun ei tehdä mitään muutoksia. Tämän tuloksen perusteella tuotteet jaetaan joko myyntitulojen keskiarvon ylittäviin tai alle keskiarvon jääneiden tuotteiksi. (Taylor & Brown 2007, 77-78.)

Toisena vertailukohtana tässä mallissa käytetään tuotteiden keskiarvoisia raaka-ainekustannuksia, eli tuotteet jaetaan joko matalien tai korkeiden raaka-ainekustannuksien tuotteiksi. Näiden perusteella tuotteet luokitellaan Pavesic-mallissa neljään kategoriaan Boston-matriisin avulla. Bostonin-matriisi on Boston Consulting Groupin kehittämä nelikenttä, jonka avulla tuotteita tai tuoteryhmiä ryhmitellään. Pavesic-menuanalyysimallissa niiden nimet ovat: primes eli kuntoon laitettava tuote, standards tavoitteet saavuttanut tuote, sleepers nukkuja, jota tulee herätellä ja problems ongelmatuote. (Taylor & Brown 2007, 77-78.)

2.3 Kasavana & Smithin malli

Kasavana & Smithin mallissa tuotekohtaista myyntikatetta verrataan kaikkien tuotteiden keskiarvoiseen myyntikatteeseen. (Taulukko 1) Samoin yksittäisen tuotteen myyntimäärää verrataan kaikkien tuotteiden keskiarvoiseen myyntimäärään. Vertailujen perusteella ruokalistan tuotteet voidaan jaotella Bostonin-matriisin (Kuva 1) mukaisesti neljään eri ryhmään, jotka ovat tähtituote, kysymysmerkki, rakkikoira ja lypsylehmä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 83.)

Menuanalyysin eli toisin sanoen tuoteanalyysin tarkoituksena on saada selville ravintolan laajan tuotevalikoiman kannattavuus suhteessa myyntimääriin. Menuanalyysin tarkastelujakso voi olla ravintolan ruuanmyynnillisesti hiljainen kuukausi, pienemmällä myyntimäärillä saadaan helpommin todenmukainen menekki. (Selander & Valli 2007, 97.)

Myynnin historian kerääminen on tärkeä työkalu ravintoloille. Tämän avulla he voivat, suunnitella ostoja, tehdä esivalmisteluja sekä kannattavuuslaskelmia. Michael L. Kasavan ja Donald I. Smithin kehittämä Menu Engineering -työkalun avulla pystytään analysoimaan myynnin historiatietojen avulla ruokalistan tuotteiden suosiota sekä myyntikatetta. Menu Engineering jakaa tuotteet neljään erikategoriaan: Stars; korkea suosio sekä tuotto, Plowhorses; korkea suosio mutta alhainen tuotto, Puzzles; alhainen menekki mutta suuri tuottavuus sekä Dogs; vähäinen menekki ja tuotto. (Vety, Ware & Ware 2009, 161.)

Menuanalyysin avulla saadaan tietoa siitä, missä on onnistuttu ja missä tuotteissa tai tuoteryhmissä pitää tehdä muutoksia. Alhaisen tuoton tuovien tuotteiden kohdalla tulee miettiä, miten tuotteen menekki ja tuotto saadaan paremmalle tasolle ja miksi asiakkaat eivät osta tuotetta. Onko itse tuotteessa parannettavaa tuotteen ulkonäössä, annoskoossa, maussa tai esillepanossa sekä onko se hinnoiteltu oikein. Pystytäänkö kannattavuutta parantamaan raaka-ainevaihdolla edullisempaan vaihtoehtoon. Samalla pitää miettiä, onko tuotteiden markkinoinnissa onnistuttu. Pystyttäisiinkö tuotteita tuomaan esiin ruokalistalla erityyillisellä fontilla, sijoittamaan keskeiselle paikalle ruokalistalla tai tekemään lisämarkkinointia tuotteiden menekin ja tuoton parantamiseksi. (Vety, Ware & Ware 2009, 161-162.)

Kasavanan ja Smithin mallissa jokaisen tuotteen annoskohtaisia myyntikatteita verrataan kaikkien tuotteiden keskiarvoiseen myyntikatteeseen. Samoin tuotteiden kappalemyyntejä verrataan kaikkien tuotteiden myynnin keskiarvoon. Saadaksemme tilastollisesti totuudenmukaisemman tuloksen keskiarvo kerrotaan 0,7, jolloin yksittäisten menekkituotteiden keskiarvoa nostava vaikutus pienenee. (Heikkilä & Saranpää 2013, 83.) Tämän avulla

tuotteille tehdään menuanalyysiluokittelu. Tuotteet luokitellaan keskiarvoisen myyntikatteen perusteella, ylittäessään lasketun keskiarvon on myyntikate tuloksena korkea ja vastaavasti tuloksen jäädessä alle keskiarvon on tuloksena matala. Tuotteiden myyntimääriä luokittellessa käytetään niistä nimitystä menu mix -luokittelu. Menu mix -luokituksella tarkoitetaan myynnin jakaumaa, eli kuinka paljon tuotetta prosentteissa on myyty suhteessa muiden tuotteiden myyntiin. Menu mix -prosentin ollessa yli keskiarvon tulos on korkea ja tuloksen ollessa alle keskiarvon on se matala. Tämän avulla tuotteille tehdään ruokalista-luokitus Bostonin-matriisia hyödyntäen. Tähtituotteiden kohdalla molempien luokituksen tulokset ovat korkeat, vastaavasti rakkikoirien molemmat luokitukset ovat matalat. Kysymysmerkkien kohdalla myyntikatelukuokitus on korkea ja menu mix -luokitus matala. Lypsylehmillä myyntikatelukuokitus on matala ja menu mix -luokitus korkea. (Kasavana & Smith 1998, 29-30.)

2.4 Bostonin-matriisi

Bostonin-matriisi on alkuaan Boston Consulting Groupin kehittämä taulukko, jossa myynti- ja kateosuuksien avulla ryhmitellään tuotteita tai tuoteryhmiä analysoitavaksi. (kuva 1) Ryhmiä on neljä ja niiden nimet ovat tähtituotteet, rakkikoirat, lypsylehmät ja kysymysmerkit. (Selander & Valli 2007, 97.)



Kuva 1. Bostonin-matriisi (mukaillen Kasavana & Smith 1998, 32.)

Tähtituotteita myydään kohtuullisesti ja ne ovat katteellisesti hyvä tuote yritykselle. Rakkikoiria myydään vähän ja niissä on huono katetuotto. Lypsylehmät myyvät paljon mutta

niistä jää yritykselle vähän rahaa. Kysymysmerkkejä myydään vähän mutta niissä on hyvä katetuotto. (Heikkilä & Saranpää 2013, 83.)

Tähtituotteet ovat ruokalistan myyvimpiä tuotteita, joiden menekki ylittää keskimääräisen ruuanmyynnin myyntikatteen ja myyntimäärät verrattuna muihin tuotteisiin. Tähtituotteet tuotavat ravintolalle suurimman tuoton ja tuotteiden suosio on korkealla. (Heikkilä & Saranpää 2008, 83.) Tähtituotteet ovat ruoka-annoksia, joita myydään paljon. On tärkeää huolehtia tuotteiden tasalaatuisuudesta tuottamatta pettymyksiä asiakkaille ja varmistamalla samalla ruoka-annoksen menekki ja tuotto. (Selander & Valli 2007, 99.)

Tähdet ovat ravintolan tuottoisin ja suosituin. Näitä tuotteita voidaan sanoa ravintolan käyntikorteiksi ja niiden uskotaan olevan vailla kilpailua vastaavalla tuotteella. Toimenpiteisiin kuuluu laadun säilytys, reseptin vakiointo ja varovainen hinnan nosto tuoton maksimoimiseksi. (Kasavana & Smith 1998, 33.)

Kysymysmerkki tuotteita ovat ne, joiden menekki on suurta ja katetuotto pienempää tähtituotteisiin verrattuna. Näiden tuotteiden kohdalla tulisi tehdä tuotekehittelyä, raaka-aine muutoksilla tai miettiä tehokkaampia työskentelytapoja. (Selander & Valli 2007, 99.) Kysymysmerkkien kohdalla tulisi harkita niiden paikkaa ruokalistalla, etenkin jos niiden menekki on hyvin pieni, säilyvyys huono tai ne vaativat suhteessa runsaasti työaika valmistaamiseen. Tuotteen suosiota voidaan yrittää kasvattaa nimeämällä annos uudestaan, lasquemalla hintaa tai siirtämällä se näkyvämmälle paikalle ravintolan ruokalistalla. Tämän kategorian tuotteita ei pitäisi pitää ruokalistalla liian montaa yhtä aikaa. (Kasavana & Smith 1998, 35.)

Lypsylehmätuotteita myydään paljon, mutta niiden myyntikateprosentti on alhaisempi kuin tähtituotteilla. Lypsylehmien osalta tulisi kateprosenttia saada nostettua paremmalle tasolle, jotta siitä voisi tulla tähtituote. (Selander & Valli 2007, 99.) Lypsylehmät ovat ruokalistan johtajia. Näiden kannattavuuden parantamiseksi voidaan hintaa nostaa hiljaksen korkeammalle tai vaihtoehtoisesti laskea tuotteen raaka-ainekuluja tavalla, se ei saa kuitenkaan näkyä tuotteen laadussa. Katetuottoa voidaan yrittää parantaa pienentämällä annoskokoa, lisäksi näiden paikkaa ruokalistalla voidaan vaihtaa tähtituotteiden kanssa. (Kasavana & Smith 1998, 34.)

Rakkikoirat ovat huonosti myyviä tuotteita sekä heikkoja myyntikatteeltaan. Rakkikoirien kohdalla tulisi miettiä pidetäänkö ne ruokalistalla. Onko tuotteiden kohdalla jotain muita syitä, kun taloudellisia säilyttää nämä tuotteet ravintolan ruokalistalla. (Heikkilä & Saran-

pää 2013, 83.) Rakkikoirien kategoriaan kuuluvat tuotteet puolestaan tulisi poistaa ruokalistalta. Joillakin koirilla voi olla mahdollisuus kysymysmerkiksi. Tuotteen hintaa tulisi nostaa katetuoton parantamiseksi. (Kasavana & Smith 1998, 35-36.) Haluttaessa säilyttää tuotteet ravintolan ruokalistalla tulisi niiden kohdalla, on tehtävä suuria muutoksia. Tuotteiden kohdalla tulisi miettiä, kuinka ne voitaisiin tuoda esiin ruokalistalla, hinnoitella uudelleen tai kehittää tuotetta houkuttelevammaksi. (Selander & Valli 2007, 100.)

3 Ravintolatoiminnan kannattavuus

Tässä luvussa käsitellään ruokalistan kannattavuuteen ja hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä. Kannattavuuteen vaikuttavia asia kuten, ruuan hävikki, varastonkierto ja henkilöstökulut on rajattu pois, koska tällä työllä haettavaan vastauksiin kyseiset tekijät eivät vaikuta saataviin tuloksiin. Puhuttaessa myyntikatteesta, tarkoitetaan sillä tuotteesta tulevia myyntikate-euroja.

Menuanalyysin tavoitteena on tehdä ruokalistasta kannattavampi ja myyvämpiä. Pelkäämään kustannuksiin perustuva hinnoittelu voi olla vaarallista ja harhaanjohtavaa, koska ennen tuotteen lopullista hinnoittelua tulisi ottaa huomioon tuotteen kysyntä ja asiakkaan kokema arvo. Nämä asiat huomioon ottaessa voidaan päästä kokonaisuudessa parempaan tuottavuuteen. (Kasavana & Smith 1998, 14-15.)

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2017 Suomessa oli 12 230 ravintolatoimintaa harjoittavaa yritystä. Tilastosta on nähtävissä anniskeluravintoloiden määrässä kasvua 2,3 prosenttiyksikköä edelliseen vuoteen nähden. Tämä ei kerro meille kuitenkaan kaikkea ravintoloiden kannattavuuden tilasta, koska tilastokeskuksen tietojen mukaan Suomessa hotelli- ja ravintola-alalla vuonna 2017 haettiin konkurssiin 198 yritystä, jonka seurauksena yli 1200 työpaikkaan oli vaarassa. Prosentuaalisesti konkurssien kasvua oli 16,9% edelliseen vuoteen verrattuna. (Tilastokeskus 2019.) Tämä tilastotieto osoittaa sen, kuinka merkityksellistä ravintolan tuloksellinen toiminta on. Ruokalistan kannattavuus ja hinnoittelu on yksi osa ravintolan toiminnan kannattavuutta.

3.1 Ruokalistan kannattavuus

Keittiön kokonaiskustannukset tulisi pitää mahdollisimman alhaisina. Ruokalistaa suunniteltaessa tulisi pitää mielessä eri kustannustekijöiden vaikutus kokonaiskustannuksiin. Kokonaiskustannukset voivat muodostua raaka-ainekustannuksista, laite- ja tilavuokrista sekä henkilökunnasta muodostuvista kuluista. (Lampi, Laurila & Pekkala 2012, 29.)

Yrityksen tavoitteena on kannattavuus. Tähän päästään, kun yrityksen tulot ovat suuremmat kuin menot. Yrityksen kannattavuutta voidaan tarkastella ja mitata eri tyyllisillä laskelmissa ja mittareilla. Näistä yleisempiä yrityksen tuloslaskelmasta saatavia tunnuslukuja ovat: myyntikate, käyttökate, liiketulos sekä yrityksen kokonaistulos. Nämä samat tulokset voidaan ilmaista prosentteina liikevaihdosta. (Eklund & Kekkonen 2014, 72.)

Kannattavuuden suunnittelun tarkoituksena on analysoida ravintolan toiminnan kannattavuutta ja edesauttaa ravintolan tilannetta. Suunnittelua ja seurantaan tarvitaan aina, menestyvänkin ravintolan tulee pyrkiä parantamaan tulostaan. Tuloslaskelmalla saadaan selville ravintolan tilanne tuotannon tasolla. Tämän avulla voidaan laskea kannattavuuden tunnuslukuja. (Selander & Valli 2007, 104.)

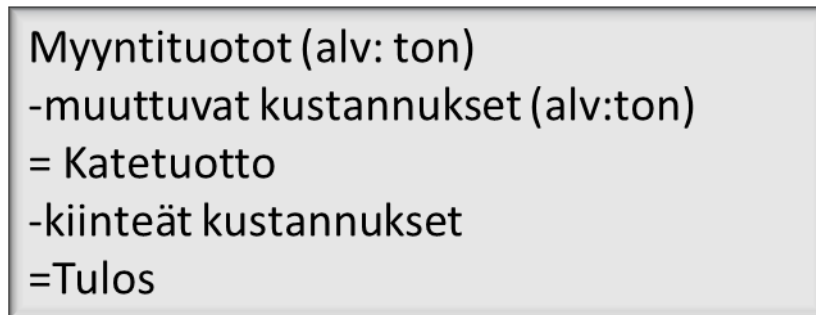
Kannattavuuden kannalta oleellisia tekijöitä on taloudellisuus ja tuottavuus eli tehokkuus. Taloudellisuus on sitä, että mitä vähemmän tuotantokuluja toimintaan tarvitaan, muut kulut pyritään pitämään mahdollisimman pieninä. Tuottavuus eli tehokkuus on sitä, että mahdollisimman pienillä panoksilla saadaan suuri tuotos aikaiseksi. Nämäkään asiat eivät silti takaa kannattavaa toimintaa. Liian tiukoilla linjoilla on omat huonot puolensa, nämä näkyvät palvelutason laskuna, myynnin menetyksenä sekä henkilökunnan työtyytyväisyydessä. (Miettinen & Santala 2003, 80-81.)

Katetuottolaskentaa käytetään yrityksen kannattavuuden varmistamiseen. Katetuottolaskennalla pyritään saavuttamaan tuotteille haluttu myyntihinta ja hallitsemaan yrityksen kannattavuutta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 53.) Myyntikatteella tarkoitetaan katetta, joka muodostuu, kun tuotteen verottomasta myyntihinnasta vähennetään tuotteeseen kohdistuvat verottomat kustannukset. Ravintolatoiminnassa myyntikate on kate, joka saadaan, kun verottomasta myynnistä vähennetään raaka-ainekustannukset. (Selander & Valli 2007, 78.) Myyntikatteen laskennassa otetaan huomioon vain myyntituotot, mahdolliset muut tuotot eivät vaikuta myyntikatteeseen. (Eklund & Kekkonen 2016, 75.)

Yrityksen käyttökate on yleisin kannattavuuden ilmaisemiseen käytetty mittari. Käyttökate ilmaisee yrityksen kannattavuutta ottamatta huomioon yrityksen veronmaksuja, rahoituksesta johtuvia korkokustannuksia tai investoinneista tulevia poistoja. (Eklund & Kekkonen 2014, 73.) Suomessa vuonna 2016 keskimääräinen ravintoloiden käyttökate oli 6,3 prosenttia. Tässä oli nähtävissä noin prosentin nousu edellisvuoteen verrattuna. (Tilastokeskus 2017.)

Suurin osa ravintolan kuluista muodostuu tuotteiden muuttuvista kuluista, tämän vuoksi tuotekohtainen kate on avainasemassa lopullista kannattavuutta suunniteltaessa. Tuotantomenetelmillä tai raaka-ainekustannuksilla pystytään vaikuttamaan tuotekohtaiseen katteeseen. Lisäksi muuttamalla tuotantomenetelmiä pystytään vaikuttamaan työvoimakustannuksiin. (Selander & Valli 2007, 107.)

Katetuottolaskentaa voidaan käyttää hyödyksi, kun tarkastellaan lyhyellä välillä tuotteen kannattavuutta. Katetuottolaskennan etuna on sen helppous. Myyntituotot saadaan lasketua, kun kerrotaan tuotteen myyntihinta myyntimäärällä. Katetuotto saadaan selville, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, joita ovat tuotteen raaka-aine ja valmistuksesta aiheutuvat kustannukset. Lopullinen tulos tulee, kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, nämä kustannukset ovat riippumattomia tuotteen valmistuksesta aiheutuvista kustannuksista. Alapuolella on tämä kaava yksinkertaisuudessaan. (Kuva 2) (Eklund & Kekkonen 2014, 77.)


$$\begin{aligned} &\text{Myyntituotot (alv: ton)} \\ &- \text{muuttuvat kustannukset (alv:ton)} \\ &= \text{Katetuotto} \\ &- \text{kiinteät kustannukset} \\ &= \text{Tulos} \end{aligned}$$

Kuva 2. (mukaillen Eklund & Kekkonen 2014, 77.)

Kannattavuuden ja hinnoittelun suunnittelu kannattaa tehdä tuotteittain tai tuoteryhmissä, tämä helpottaa ongelmien havaitsemista. Tuoteryhmäkohtaiset kateprosentit ovat tärkeitä mittareita ravintolalle. Näiden avulla ravintolan on helpompi tehdä kannattavuuslaskelmia ja tehdä vertailuja edellisvuoteen tuloksiin. (Selander & Valli 2007, 108.)

Tuotesuunnittelun yhteydessä tehdyt tuotteiden annoskortit ja niissä olevat raaka-ainekustannukset ovat yleensä riittävän tarkkoja, vaikka ne eivät välttämättä aina vastaa täysin todellisia kustannuksia. Ravintoloiden raaka-aineiden seuranta on haasteellista, koska samoja raaka-aineita käytetään monessa eri tuotteessa sekä useampana päivänä. Lisäksi joissakin ravintoloissa on eri osastoja, joissa käytetään samoja raaka-aineita hyödyksi. (Selander & Valli 2007, 129.)

Ravintolatoiminnan kannattavuuden seurannassa tyypillisiä tunnuslukuja ovat myyntiä analysoivat mittarit, esimerkiksi tuloslaskelmasta laskettavat kateprosentit. Myyntikateprosentista selviää, ovatko raaka-ainekustannukset olleet oikeat suhteessa myyntihintoihin. Henkilökunnan työpanosta voidaan mitata henkilöstökustannusten prosentuaalisesta osuudesta liikevaihdosta tai palkkakateprosentilla. Saavutettu myynti per tehty työtunti on yleinen mittari työpanoksen seuraamiseksi. (Selander & Valli 2007, 129.) Ravintola-alalla henkilöstökulut ovat noin 36 prosenttia ravintolan liikevaihdosta. Henkilöstökulut muodostuvat työntekijän palkasta sekä sivukuluista. (Mara 2015.)

Alla olevassa kuvassa (kuva 3.) on kuvattu ravintolan ruoka-annoksen kulurakennetta. Tästä on havaittavissa, kuinka oleellista on taloudellinen ja huolellinen toiminta ravintolassa. Kuvassa on nähtävissä mitä kaikkia kuluja ruoka-annoksen tuotolla täytyy maksaa. Huolimattomalla toiminnalla ja välinpitämättömällä asenteella ravintolan toiminta muuttuu kannattamattomaksi.



Kuva 3. Ruoka-annoksen hinnan kustannukset. (mukaillen Mara 2015.)

3.2 Hinnoittelu

Hinnoittelupäätös on tärkeä osa yrityksen toiminnan kannattavuutta. Hinnoittelu voidaan tehdä kolmella erilaisella tavalla. Ensimmäinen tapa on perinteinen hinnoittelu, jota kutsutaan toisella nimellä omakustannehinnoitteluksi. Tällä hinnoittelulla katetaan tuotteen valmistuksesta aiheutuvat kustannukset kokonaan. Toinen tapa hinnoitteluun on yritykselle määritetty tulostavoite. Tuotteen myyntihinnalla on pystyttävä kattamaan yrityksen asettama tulostavoite. Kolmas tapa on määrittellä tuotteen hinta markkinalähtöisesti. Siinä otetaan huomioon tuotteen markkinatilanne. Tuotteen ollessa ruokalistan tähtituote, voidaan tuotteen hinnoittelu asettaa normaalia korkeammalle ainakin hetkellisesti. (Selander & Valli 2007, 68.) Tiukassa kilpailutilanteessa ravintolan on hyväksyttävä markkinoiden määräämä hinta ja pyrittävä valmistamaan tuote kannattavasti sen hetkisen markkinoiden määräämällä hinnalla. Tämä edellyttää ravintolalta jatkuvaa seurantaa ja reagoitua kilpailijoiden hinnoitteluun. (Heikkilä & Saranpää 2013, 94.)

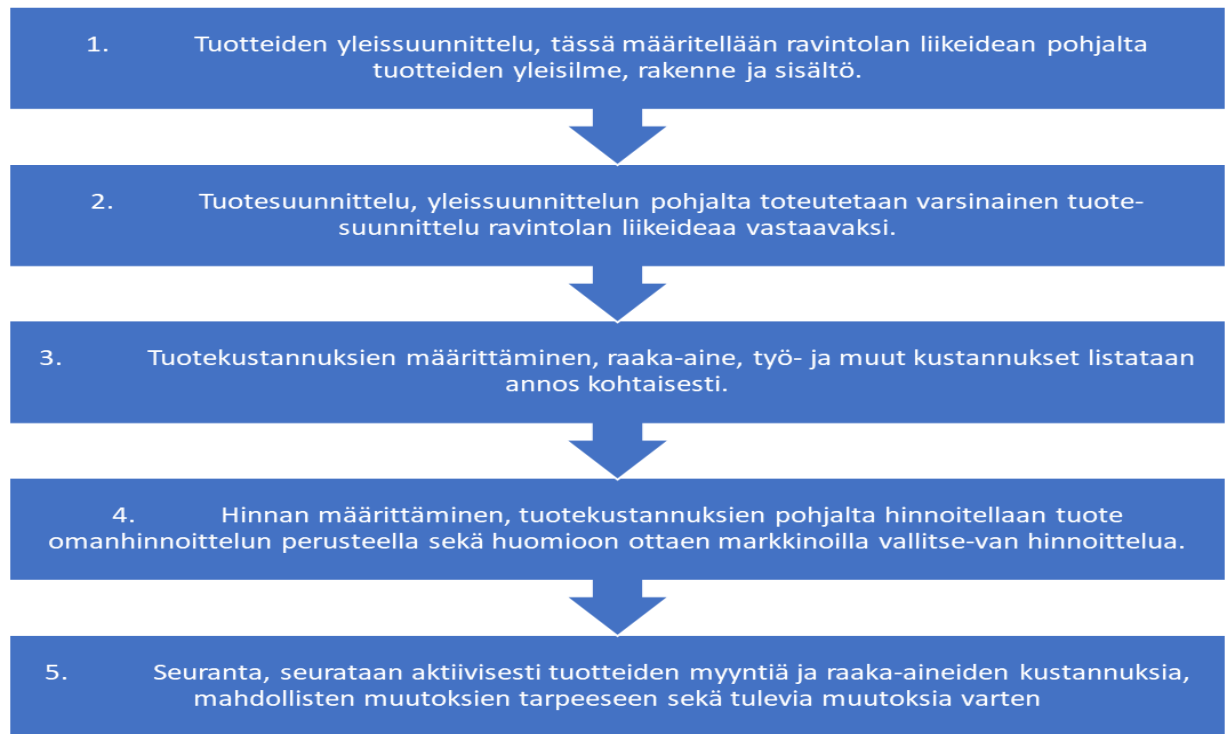
Liiketoiminnan onnistumisen perusedellytyksenä on oikeanlainen hinnoittelu. Kannattavuuteen, kysyntään ja kilpailutilanteeseen hinnoittelulla on suuri merkitys. Hinnoitteluun ohjaavia tekijöitä ovat raaka-aineiden hinnat ja tuotevalikoimat sekä henkilöstön määrän

tarve. Liiketoiminnan kannalta nämä ovat tärkeitä päätöksiä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 87.)

Kustannusten karsiminen on usein ensimmäinen toimenpide, johon yritys ryhtyy kannattavuuden parantamiseksi. Yritykselle on haastavaa raaka-ainehintojen nousu ja asiakaskäyntien lisääminen, näihin vaikuttavat markkinoiden ostokäyttäytyminen. Muuttuvia kustannuksia voidaan karsia neuvottelemalla ostoille edullisemmat hinnat, keskittämällä ostoja ja hyödyntämällä paljousalennuksia tai tehostamalla toimintoja. Näiden vaikutus nostaa yrityksen katetuottoa sekä näkyy tuloksessa. Yrityksen on hyvä käydä läpi kiinteitä kustannuksia aiheuttavat tekijät, kuten hallinnolliset prosessit sekä vakuutus sopimukset. Yritys voi poistaa vähemmän kannattavia tuotteita valikoimastaan kannattavuuden parantamiseksi. Kapasiteetti on ratkaiseva tekijä, kun määritellään mitä tuotetta yrityksen kannattaa valmistaa. (Eklund & Kekkonen 2016, 91–94.)

Tuotteiden annoslaskelmat toimivat ruokalistahinnoittelun perusteena, mutta niitä voidaan hyödyntää jokapäiväisessä työskentelyssä. Ruokatuotteen Excel-pohjaisena annoslaskelmana on yleisesti käytössä ns. yläkortti, joka toimii yhden annoksen valmistus- ja hinnoittelulomakkeena. Annoslaskelma sisältää tuotteen reseptin, raaka-ainekulut, katetiedot ja listahinnan sekä selvityksen tuotteen raaka-aineiden tai lisäkkeiden valmistamisesta ennen annoksen kokoamista. Annoskortissa tulisi olla viimeistely- ja kokoamisohjeet sekä esillepanoa koskevat ohjeet. Ruoka-annoksen viimeistelyä ja kokoamista voidaan helpottaa annoskuvalla. (Miettinen & Santala 2003, 163.)

Hinnoittelu prosessina muodostuu seuraavista vaiheista. (Kuvio 1)



Kuvio 1. Hinnoittelu prosessina. (mukaillen Heikkilä & Saranpää 2013, 87.)

Ravintoloilla on käytössä erilaisia hinnoittelutapoja, niistä tärkeimpiä on kustannuspohjainen -, kilpailijasuuntainen- sekä kysyntäsuuntainen hinnoittelu. Kustannuspohjainen hinnoittelu on turvallisin, sillä varmistetaan, että tuotteesta saadaan tarvittava kate tuottamaan tulosta ja kattamaan kaikki kiinteät kulut. Kilpailijasuuntaisessa hinnoittelussa määritellään markkinoilla vallitsevan hinnoittelun nojalla. Kysyntäsuuntaisessa hinnoittelussa alhaisessa kysyntätilanteessa tarjotaan edullisia hintoja ja kysynnän lisääntyessä hintoja voidaan nostaa korkeammalle tasolla. (Miettinen & Santala 2003, 139-141.)

Ravintolalla on valittavissa kolme erilaista hinnoittelutekniikkaa. Kokonaishinnoittelu, eli tuotteet on paketoitu yhdeksi tuotteeksi kuten, menu juomineen. Kokonaishinnoittelua käytetään pikaruoka-, buffet- ja lounasravintoloissa. Perushinta erikoisosilla lisättynä, tällä pyritään välttämään kalliin ravintolan mainetta. Tätä voidaan käyttää silloin hyväksi, kun ravintolalla on paljon lisäetuja tarjottavana asiakkailleen. Esimerkiksi; menu mihin asiakkaalle tarjotaan erikseen hinnoiteltuna viinipaketti ruokien kanssa. Perushinnoittelua käytetään usein fine dine tyyllisissä ravintoloissa. Täysin pilkotussa hinnoittelussa, kaikki ravintolan tarjoamat palvelut hinnoitellaan erikseen. Tämä hinnoittelutekniikka luo kuvan ravintolan edullisuudesta. Tässä asiakkaalle tarjotaan menua, jossa on erikseen alku-, pää- ja jälkiruoka hinnoiteltuna. Täysin pilkottu hinnoittelu on yleisin hinnoittelumuoto. Tämä hinnoittelumuoto on käytössä, esimerkiksi bistrotyyllisessä. Ravintolan yrittäjän täytyy ar-

vioida mikä hinnoittelutapa, on paras tapa päästä haluttuun tulokseen sekä tuotteiden liikkuvuuden takaamiseksi. Hinnoittelun avulla pystytään vaikuttamaan tuotteiden erilliskatteen suuruuteen. (Heikkilä & Saranpää 2013, 95.)

Ravintolan kustannuslähtöinen hinnoittelu voidaan tehdä myyntikate- ja myyntikerroin hinnoittelun avulla. Myyntikatehinnoittelu tehdään niin, että tietylle tuotteelle tai tuoteryhmälle määritellään ennalta haluttu katetuotto prosentti eli myyntikateprosentti. Laskemissa käytetään arvonlisäverotonta hintaa sekä halutun hinnan että raaka-ainekustannusten osalta. Tuotteen arvonlisäveroton hinta saadaan laskettua seuraavalla kaavalla.

$$\text{Arvonlisäveroton hinta} = \text{raaka-ainekustannukset} / (100 - \text{myyntikate}\%) * 100$$

Arvonlisäverollinen myyntihinta saadaan, kun hintaan lisätään tuotteen arvonlisäkannan mukainen arvonlisävero. Ruokatuotteilla arvonlisävero on 14 prosenttia, joten arvonlisävero kerroin on 1,14. Arvonlisäverollinen myyntihinnan laskukaava on.

$$\text{Arvonlisäverollinen myyntihinta} = 1,14 * \text{arvonlisäveroton myyntihinta}$$

Kerroin hinnoittelussa määritetään halutulle myyntikateprosentille hinnoittelukerroin. Hinnoittelukertoimen kaava on.

$$\text{Hinnoittelukerroin} = 100 / (100 - \text{myyntikate}\%)$$

Hinnoittelukertoimen avulla saadaan laskettua arvonlisäveroton myyntihinta kaavalla.

$$\text{Arvonlisäveroton myyntihinta} = \text{hinnoittelukerroin} * \text{arvonlisäverottomat raaka-ainekustannukset}$$

$$\text{Arvonlisäveroton myyntihinta} = \text{kerroin} * \text{arvonlisäverolliset raaka-aineet}$$

Hinnoittelukerrointa käyttäessä arvonlisäverollinen myyntihinta saadaan selville samasta kaavasta kuin myyntikatehinnoittelussa. Hinnoittelukertoimien käyttö tekee hinnoittelusta helpompaa ja vaivattomampaa, sillä samalla tavoitekatteella myytävien tuotteiden hinnoittelussa voidaan käyttää samaa hinnoittelukerrointa. Hinnoittelussa on tärkeää löytää oikeat myyntikateprosentit tuotteille koska jokainen tuote ei työllistä henkilöstöä saman verran. Tällöin on vaarana, että paljon työtä teettä tuotteet voi muuttua yritykselle kannattamattomaksi. (Heikkilä & Saranpää 2013, 90-91.)

Ravintoloiden toiseksi suurin kuluerä on henkilöstökulut, tämän jälkeen tulevat raaka-aine- ja tarvikekäyttökulut. Nämä ovat sisäisessä tuloslaskelmassa niin sanottuja kiinteitä kuluja. Henkilöstökuluihin vaikuttaa moni tekijä: tehtyjen työtuntien määrä ja hinta. Näihin kuluihin vaikuttaa ravintolan liikeidea, työn organisointi, henkilökunnan ammattitaito, työntöiden toimivuus sekä henkilökunnan työmotivaatio, tehokkuus ja yhteistyö pelaaminen. (Miettinen & Santala 2003, 189-192.)

Annoskohtaisen tuotteen hinnoittelussa otetaan huomioon työvoimakulut, tätä kutsutaan palkkakatehinnoitteluksi. Palkkakatehinnoittelukerroin saadaan selville palkkakateprosentin avulla seuraavasti.

Palkkakatehinnoittelukerroin = $100 / (100 - \text{palkkakateprosentti})$

Palkkakatehinnoittelussa pitää olla selvillä annoskohtainen työvoimakulun osuus. Arvonlisäveroton myyntihinta saadaan selville seuraavanlaisella kaavalla.

Arvonlisäveroton hinta myyntihinta = palkkakatehinnoittelukerroin * (raaka-ainekustannukset + työvoimakustannukset)

Palkkakatekerroin hinnoittelu on tarkempi hinnoittelun väline, sillä siinä otetaan huomioon tuotteen valmistamiseen käytetyn työvoiman kustannukset. Tässä on muistettava ottaa huomioon tuottamattoman ajan kustannukset, esimerkiksi taukojen ja siivoukseen käytetty aika. Nämä kustannukset on kohdistettava eri tuotteille muuten ne eivät näy tuotteiden hinnoissa ja huonontavat niiden kannattavuutta. Palkkakatehinnoittelu sopii hyvin sellaisten palvelujen ja tuotteiden hinnoitteluun, joiden raaka-aine- ja työvoimakustannukset ovat helposti selvitettävissä kuten, yksittäiset asiakastilaukset; häät, yritysten tilaamat yksityistilaisuudet. (Heikkilä & Saranpää 2009, 92-93.)

4 Ruokalistan suunnittelu

Ravintolan ruokalista on ruokatuotannon koko keittiön suunnittelun ja toteutuksen lähtökohta. Ruokalistan tulee tukea ravintolan liikeideaa, toiminta-ajatusta ja miljöötä sekä siinä tulee ottaa huomioon asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Lisäksi siinä tulee ottaa huomioon keittiön laite- ja henkilöstökapasiteetti sekä kustannustekijät. Ruokalistalta löytyy omat kategoriat alkuruuille, pääruuille ja jälkiruuille. Omana kategoriana ruokalistalle voidaan laittaa esimerkiksi myös burgerit ja pastat. (Lampi, Laurila & Pekkala 2012, 22-30.)

Terveellinen ruokavalio on yksi tämän päivän trendejä. Lisäksi erilaiset ruoka-aineallergiat ovat lisääntyneet. Nämä asiat tulisi ottaa huomioon ruokalistan suunnitteluvaiheessa. Ravintolan ruokalistalla tulisi olla tarjolla tuotteita, joita asiakas voi syödä ilman, että se vaikuttaa kielteisesti hänen terveyteensä. Ravintolat, jotka käyttävät laadukkaita ja paikallisia raaka-aineita kilpailevat hinnoittelussa pikaruokaravintoloiden kanssa. (Traster 2018, 1-2, 13-14.)

Raaka-aineet ja henkilöstösuunnittelu ovat keskeisiä asioita ruokalistaa laadittaessa. Nämä hyödynnetään parhaimmillaan silloin, kun raaka-aineen hinta ja määrä ovat tasapainossa jokaisessa tuotteessa ja henkilökuntaa on oikea määrä myytävien tuotteiden valmistukseen ja tarjoiluun. Tärkeää on huomioida raaka-aineiden mittaus- ja käsittelyhävikki ja saada se mahdollisimman alhaiseksi, jotta tuotteet olisivat mahdollisimman tuottavia ravintolalle. Mittaus- ja käsittelyhävikkiä syntyy helposti väärän kokoisilla annostelumitoilla ja henkilökunnan työtavoilla. Raaka-aineiden käyttötehokkuutta voidaan parantaa henkilökunnan kouluttamisella, hyvillä annoskorteilla ja valmistusohjeilla sekä ruokalistasuunnittelulla. (Selander & Valli 2007, 19.)

Ruokalistan suunnittelussa on oleellista pyrkiä pysymään ajan tasalla meneillä olevista ruokatrendeistä. Ruokatrendit muuttuvat koko ajan ja asiakkaat ovat kiinnostuneita ja tietoisia ruoasta ja sen vaikutuksista. Asiakkaiden tietoisuuden ja muuttuvat ruokatottumukset lisäävät haasteita ruokalistan suunnittelijoille. Asiakkaiden mielenkiinto tulisi pitää yllä säännöllisellä ruokalista uudistuksella. Ruokalistan suunnittelun vaiheessa tuotteista tulisi kehittää useampi, kun yksi vaihtoehto. Tuotekehitystä voidaan tehdä pienillä muutoksilla reseptiin tai raaka-aine vaihdoilla. Tuotteet tulee testata henkilökunnalla sekä suunnittelu vaiheessa voidaan asiakkailta kysyä mielipide tuotteesta, varmistaaksemme tuotteen vastaavan haettua lopputulosta. Hyvän tuotteen löytäminen vaatii usean testauksen ennen lopullisen tuotteen vientiä ruokalistalle. (Vety, Ware & Ware 2009, 114 – 115.)

Ruokalistatuotteiden suunnittelu perustuu yrityksen määrittelemään liikeideaan. Sekä suunnittelu, että kehittämistyössä tuotepäätösten tekemisen apuna käytetään yrityksen tuotepolitiikkaa. Ruokalistatuotteiden suunnittelu ja niiden kehittäminen ovat ravintolalle tärkeitä, sillä niiden kautta määräytyvät sekä myyntituottoja tuottavien tuotteiden valikoima, että pitkälti koko raaka- ja tarveainekäytön valikoimat. Tuotteissa, jotka sisältävät kalliita raaka-aineita ja komponentteja tai annoskoot ovat suuria, nousevat raaka-ainekulut korkealle. Nämä asiat pitää ottaa huomioon hinnoittelussa. Ravintolan tarjoamat tuotteet kilpailevat muiden ravintoloiden tuotteiden laadun ja hintatason kanssa. Tämän takia tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Tuotesuunnittelun tulisi olla osa ravintolan jokapäiväistä toimintaa. (Miettinen & Santala 2003, 160.)

Ruokalistan suunnitteluvaiheessa tulisi miettiä omaa asiakaskuntaa, mikä saa heidät astumaan sisään ravintolaan. Onko se ruokalistan valikoima, halvat hinnat vai ravintolan miljöö. Ruokalistan ulkonäöllä pyritään vaikuttamaan asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Ruokalistan ilmeessä voidaan korostaa joitain tuotteita tai tuoteryhmiä menekin vahvistamiseksi. Tällaisia tuotteita ovat ruokalistan tähtituotteet. Tähän on olemassa erilaisia vaihtoehtoja, kuinka tuote tuodaan esille ruokalistan ilmeessä. Tuotteet voidaan kehystää, kirjoittaa eri tyylisellä fontilla, lihavoimalla teksti huomiota herättäväksi, valokuvalla ruoka-annoksesta sekä asettelemalla tuote parhaalle paikalle ruokalistalla. Näiden edellä mainittujen asioiden kanssa tulee olla varovainen, ettei anneta vääränlaista kuvaa asiakkaille ravintolan imagosta tai tasosta. Tähtituotteet tulisi asettaa ruokalistalla ensimmäiseksi, jos alkuruuista on ruokalistalla kuusi vaihtoehtoa ensimmäinen ja viimeinen jää asiakkaan mieleen parhaiten. (Rapp 2013.)

Ruokalistan ryhmäkohtaisissa valikoimissa suosituksena olisi, että tuotteita olisi viisi tai vähemmän, maksimissaan seitsemän eri vaihtoehtoa. Tämän ylimitäessä saattaa asiakkaan mielenkiinto lopahtaa ja hän tilaa tutun ja turvallisen burgerin. Nämä tuotteet eivät välttämättä ole aina ruokalistan tuottavampia ruoka-annoksia. Suppeammalla ruokalistavalikoimalla päästään usein kannattavampaan tulokseen, asiakkaiden ostokäyttäytymisen sekä raaka-aine ja varastonhallinnan kautta. Jotta hinta ei ohjaisi asiakkaan ostokäyttäytymistä tulisi ruoka-annoksen hinta laittaa heti annoskuvauksen perään. (Rapp 2013.)

Ruokalistan ollessa yksisivuinen paras paikka tähtituotteille on hiukan ennen keskikohtaa. Yksisivuinen ruokalista ei välttämättä ole tuottavin. Asiakkaat tekevät ostopäätökset nopeasti, mutta keskiostos jää alhaiselle tasolle, koska vaihtoehtoja on rajoitettu määrä. Kaksisivuisella ruokalistalla tähtituotteet tulisi asettaa esille oikealle puoleiselle sivulle hieman keskitason yläpuolelle. Kaksisivuisella ruokalistalla saadaan toteutettua asiakaskokemus,

helposti luettavalla ruokalistalla sekä tarpeeksi laajalla valikoimalla. Ruokalista ollessa taitettavaa mallia ja siinä ollessa kolme palstaa, tähtituotteiden paikka löytyvät keskimmäisen palstan hieman keskikohdan yläpuolella. Ruokalistan ollessa useampisivuinen parhaat paikat tähtituotteille löytyvät aukeamman oikean puoleiselta sivulta ennen keskikohdtaa. Parhaalle paikalle tuotteita asettaessa ruokalistalle täytyy muistaa, mikä hintakuva ravintolasta halutaan antaa asiakkaalle. Aina ei ole kannattavaa asettaa ruokalistan kalleinta tuotetta tähtipaikalle. Mitä laajempi ravintolan ruokalista on, sen vaikeampi asiakkaan ostokäyttäytymisen ohjaaminen on. Ruoka-annoksen nimeämiseen voidaan käyttää useita erilaisia tapoja, tärkeintä on viestittää asiakkaalle selkeästi mitä hän on tilaamassa. Ruoka-annos voidaan nimetä muu muassa ravintolan nimen tai paikan, pääraaka-aineen, valmistustavan, tärkeimmän lisäkkeen mukaan tai se voidaan tuoda esille tarinan muodossa. (Rapp 2013).

5 Menuanalyysitaulukon laatiminen

Tässä luvussa esittelen toimeksiantajani sekä kuvaan menuanalyysin taulukon tekemisen etenemisen. Menuanalyysin tekoon valikoitui Kasavanan ja Smithin mallia sekä Bostonin-matriisia. Tässä mallissa erona muihin tutkimiini malleihin on se, että siinä toisena vertailukohteena on tuotteesta tuleva tuotto. Tämä oli haettujen tuloksien kannalta ratkaiseva tekijä miksi valitsin Kasavana & Smithin malli.

Kasavanan ja Smithin malli on taulukko, johon kerätään ravintoloiden myynnit, raaka-ainehinnat ja muut tarvittavat tiedot analyysia varten. Tässä mallissa analysoidaan ruoka-annosten tuotekohtaista kannattavuutta tarkastelemalla tuotteen hintaa, myyntiä sekä ruoka-annokselle laskettua myyntikatetta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 83.) Tätä taulukkoa voidaan käyttää hyödyksi luokitellessa ruoka-annokset Bostonin-matriisin mukaan neljään eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat tähtituotteet, rakkikoirat, lypsylehmät ja kysymysmerkit. Bostonin-matriisissa ruoka-annokset jaetaan keskimääräisen myyntikatteen ja myyntimäärien avulla kyseisiin kategorioihin. (Heikkilä & Saranpää 2013, 83.) Pavesic, Millerin ja Kasavanan & Smithin menuanalyysissä vertaillaan myyntimääriä, erona näissä kolmessa on se, että Kasavanan & Smithin menuanalyysissä toisena vertailukohteena käytetään tuotteesta tulevaa tulosta.

Kasavanan ja Smithin malli on kansainvälisesti tunnetuin malli, jota käytetään hyödyksi menuanalyysin teossa. Tässä mallissa jokaisen ruokalistasta löytyvän tuotteen kannattavuutta ja menekkiä mitataan tarkastamalla myytyjä annosmääriä ja myyntikatetta. Mallissa hyödynnetään Bostonin-matriisissa olevia neljää eri tuoteryhmää, jotka ovat tähtituotteet, kysymysmerkit, rakkikoirat ja lypsylehmät. (Heikkilä & Saranpää 2013, 83.)

Alapuolella olevassa kuviossa on kuvattuna menuanalyysin tekemisen vaiheet. (kuvio 2) Myöhemmin produktin toteuttaminen osiossa kuvaan yksityiskohtaisemmin toteuttamisen eri vaiheet.



Kuvio 2. Menuanalyysin suunnittelun vaiheet. (Kasavana & Smith 1998, 29-30.)

5.1 CMB Ravintolat

CMB Ravintola -konsernin on perustanut vuonna 1993 kaksi Haaga-Helian restonomia, Juuso Kokko ja Petteri Leminen. Valmistumisen jälkeen he hakivat lisäoppia ulkomailta Surreyn Yliopistosta Englannista, maisterinkoulutuksen kautta. Pahimpan lama-aikaan he päättivät ostaa ensimmäisen ravintolansa. Se sijaitsi Helsingin Kannelmäessä. Tämä lounasravintola saatiin tuottavaksi kovalla työllä ensimmäisen vuoden aikana. Tuon vuoden 1993 ja tämän päivän välillä on lopetettu yksiköjä ja avattu uusia samoihin tiloihin erilaisilla liikeideoilla. Lisäksi yrityksen toiminta on laajentunut liikekumppanuuksien avulla. (Mäkelä 2018.)

Nykyään CMB -konserni käsittää 18 toimipaikkaa, jotka sijaitsevat Helsingissä ja Lahdessa. konserni sisältää viisi erillistä osakeyhtiötä. Lisäksi heillä on oma tilitoimisto, joka tekee konsernin tili- ja palkanlaskennan, mutta ravintolatoiminta on heidän päätoimialansa. Koko CMB -konsernin liikevaihto on noin 19 miljoonaa euroa. konsernin palveluksessa työskentelee noin 180 ravintola-alan ammattilaista. (CMB)

5.2 Menuanalyysitaulukon laatimisen vaiheet

Työn tavoitteena oli saada selville CMB-ravintoloiden Santa Feen ja Sävelen ruokalistojen kannattavuus. Analyysiäni ravintolat voivat käyttää hyödyksi kannattavuuden parantamiseen, valikoiman muutokseen ja reseptien muokkaukseen sekä halutessaan hyödyntää ruokalistan ulkoasussa.

Ennen menuanalyysin aloittamista pitää olla tieto siitä, mitä tarkoitetaan menuanalyysillä ja miten menuanalyysi tehdään. Tämän jälkeen voi aloittaa kokoamaan Excel-tilukkoa, menuanalyysiä varten. (Liite 1) Apuna tässä minulla oli opettajani antamat teoriaohjeet (Karjalainen 2018) sekä käyttämäni menuanalyysin kehittäjän materiaali. Jotta tietoja voidaan syöttää Excel-tilukkaan, tulee jokaisesta ruokalistalla olevasta tuotteesta löytyä ajan tasalla oleva annoskortti raaka-aine hintoineen. Kävin läpi molempien ravintoloiden annoskortit tätä varten. Lisäksi analyysiä varten tarvitaan tuotteiden seuranta-ajan myynit.

Ensimmäinen Excel-tilukko oli sekava ja epäkäytännöllinen sekä sisälsi tietoja mitä ei tarvita tässä menuanalyysissa. Olin laittanut tuoteryhmän nimet samalle riville kuin tuotteiden nimet (tilukko 4), tämä olisi hankaloittanut laskukaavojen tekoa. Tuote-ryhmä kohmainen nimi tulee sijoittaa omaan sarakkeeseen samalle tasolle ruoka-annoksen nimen kanssa. (tilukko 5) Sain yhteyshenkilöltäni CMB -konsernista neuvoja, kuinka tilukosta tulee käytännöllisempi. (Mäkelä 2018).

Taulukko 4. Alkuruuat, väärin

Alkuruoka
Hause salad
Nachos

Taulukko 5. Alkuruuat, oikein

Alkuruuat	Hause salad
Alkuruuat	Nachos

Taulukossa oli mukana aluksi tuotteiden laskennalliset kateprosentit ja myynnit tuotteittain. Pitääkseen taulukon mahdollisimman helposti luottavissa olevana voidaan tarpeettomat tiedot piilottaa tai poistaa taulukosta.

Käytössäni oli kuukausittaiset myyntiraportit ja inventointipohjat mistä löytyvät ravintoloiden annoskortit raaka-ainekustannuksineen. Haasteena oli löytää raporteista oikeat kustannukset oikeille tuotteille, koska tuotteet olivat eri nimillä annoskorkeissa ja myyntiraporteissa kuin ruokalistalla. Raporttien lukemista helpottaisi, jos niistä tuotteet löytyisivät samalla nimellä kuin ruokalistalta. Raporttien lisäksi otin käyttöön netistä löytyvät molempien ravintoloiden ruokalistat. Näiden avulla pystyin löytämään oikeat raaka-ainehinnat ja myynti määrät tuotteille.

Taulukon (taulukon 6) oikealta vasemmalla koostuu seuraavista asioista. Ensimmäisenä on ruokalistaryhmät, alkuruoka, pääruoka, burgerit. Menuluokitus on hyvä tehdä omissa kategorioissa, koska tämä helpottaa ongelmien löytymisen ruokalistalta. Seuraavassa sarakkeessa on ruoka-annoksien nimet, myydyt kappalemäärät ja myynninjakauma. Myydyt kappalemäärät saadaan kuukausittain ajettavasta myyntiraportista. Myynninjakauman sain laskettua jokaisen tuoteryhmän yhteislaskettu myyntimäärän jaettuna halutun tuotteen myyntimäärällä ja muuttamalla tämä sitten prosenteiksi.

Myynninjakauma = tuotteen myyntimäärä / tuoteryhmä myyntimäärä

Taulukko 6. Menuanalyysitaulukko

	Annos	Myyntimäärä/kpl	Myynninjakauma
Alkuruuat			

Tämän jälkeen taulukossa (taulukko 7) ovat ruokalista- ja raaka-ainehinnat. Ruokalista-hinnat löytyivät internetistä olevassa ravintolan ruokalistalta ja raaka-ainehinnat annoskor-teista. Myyntikate saadaan laskettua tuotekohtaisesti, kun listahinnasta otetaan pois ar-vonlisäveron osuus joka ruualla, on 14 prosenttia. Tästä vähennetään raaka-ainekulut, näin tällä saadaan selville ravintolalle ruoka-annoksesta tuleva myyntikate. Koko kuukau-den tulos saadaan tuotteesta tuleva myyntikatetuotto kertomalla myydyillä tuotemäärällä.

$$\text{Myyntikate} = (\text{listahinta} / 1,14) - \text{raaka-ainekulut (alv:ton)}$$

Taulukko 7. Menuanalyysitaulukko

Listahinta €	Raaka-ainehinta €/annos	Myyntikate €/kpl

Myyntikateluokittelu on joko korkea tai matala. Se saadaan selville laskemalla ensin jokai-selle ruokalistaryhmälle keskiarvoinen ryhmäkatetuotto, tätä verrataan jokaisen tuotteen kohdalla tuotteesta saatavaan myyntikatteeseen. Myyntikateluokittelu on korkea, jos tuot-teen myyntikatetulot ovat suuremmat mitä ryhmän keskiarvo ja taas matala, jos tuotteen myyntikatetulot ovat pienemmät mitä ryhmän keskiarvo.

$$\text{Ryhmäkate} = \text{myyntikate} / \text{myyntimäärä}$$

Myyntikateluokittelu = matala, jos myyntikate on alle ryhmäkatteen; korkea, jos myyntikate yli ryhmäkatteen

Menu mix -luokittelussa pitää ensin laskea menu mix -indeksi jokaiselle tuoteryhmälle. Tämä saadaan, jakamalla ruoka-annoksien määrä sadalla ja kerrotaan 0,7. Tällä kertomi-sella saadaan realistisempi vertailutulos, koska yleensä keskiarvon alapuolella jäävää myyntimäärää ei pidetä alhaisena tuloksena. Tästä saatua lukua verrataan ruoka-annok-sen myynninjakautuma prosenttiin. Menu mix -luokittelussa tuotteet luokitellaan tuoteryh-män sisällä keskiarvoisen myynninjakautuman prosentin mukaan. Tuotteen myynninja-kauma prosentin ylittäessä tuoteryhmän keskiarvon on ruoka-annoksen menu mix -luokit-telu korkea ja jos tulos jää alle ruoka-annoksen menu mix -luokittelu tulos on matala.

$$\text{Menu mix -indeksi} = (\text{ruoka-annoksien määrä} / 100) * 0,7$$

**Menu mix -luokittelu = matala, jos myynninjakauman % alle menu mix -indeksin;
korkea jos myynninjakauman % yli menu mix -indeksin**

Viimeisenä otetaan selville ruoka-annosten ruokalistaluokitus. (taulukko 8.) Taulukosta on nähtävissä, kuinka myyntikate- ja menu mix -luokituksien avulla saadaan tuotteille ruokalistaluokitus. Tässä käytetään apuna Bostonin-matriisia, jossa ruoka-annokset jaetaan laskettujen tulosten perusteella neljään kategoriaan tähtituotteet, lypsylehmiin, kysymysmerkkiin ja rakkikoiriin. Tähti tuote on se, jonka myyntikatelukuokka ja menu mix -luokitus on molemmat korkeita. Lypsylehmiä ovat ruoka-annokset, joiden myyntikatelukuokitus on matala mutta menu mix -luokitus korkea. Kysymysmerkkejä ovat ruoka-annokset, joiden myyntikatelukuokitus on korkea, kun taas menu mix -luokitus matala. Rakkikoiriksi luokitellaan ne ruoka-annokset, joiden myyntikate ja menu mix -luokitus on matala.

Taulukko 8. Menuanalyysiluokittelu (Kasavana & Smith 1998, 30.)

Myyntikatelukuokka	Menu mix -luokka	Ruokalistaluokitus
Korkea	Korkea	TÄHTI
Matala	Korkea	LYPSYLEHMÄ
Korkea	Matala	KYSYMYSMERKKI
Matala	Matala	RAKKIKOIRA

Alapuolella olevasta taulukosta on nähtävissä harmaana ne solut mitkä sisältävät jonkun laskennallisen kaavan. Näihin kaavoja sisältäviin soluihin ei tule tehdä käsin muutoksia. Näiden kaavojen avulla virhemarginaali pienenee. Muutoksia tulisi tehdä vain lukuja sisältäviin soluihin. Harmaana olevien solujen kaavojen tekeminen on kuvattu menuanalyysi-taulukon laatimisen vaiheissa. Taulukko on otos valmiin Excel-taulukko pohjan ylärivistä. (taulukko 9)

Taulukko 9. Kaavasolut

Myyntimäärä/kpl	Mynninjakauma	Listahinta	Raaka-aine hinta/annos	Myyntikate€/kpl	Myyntikate € yht./tuote	Ryhmäkatetuotto	Myyntikatelukuokittelu	Menu mixluokittelu	Menu mixindeksi	Ruokalistaluokitus
49	17,5 %	6,50 €	1,14 €	4,56 €	223,53 €	5,47 €	Matala	Korkea	14 %	Lypsylehmä
40	14,3 %	6,90 €	0,53 €	5,52 €	220,91 €	5,47 €	Korkea	Korkea	14 %	Tähti

6 Menuanalyysin tulokset

Tässä luvussa käyn läpi ravintoloiden menuanalyysin tuloksia ja mietin omia ratkaisua ruokalistojen tuottavuuden parantamiseen. Menuanalyysin Excel-taulukot ja niissä olevat tulokset ovat nähtävissä liitteenä. Molempien ravintoloiden menuanalyysi tehtiin lokakuun 2018 myynneistä ja inventaariopohjan annoskorttien raaka-ainehintoja käyttäen.

Analyysin lopuksi tulee tehdä päätöksiä ruokalistan hinnoittelun, raaka-aine tai resepti muutoksien, ruokalistan valikoiman ja ulkonäön suhteen. Analyysin aikana on selvinnyt monia päätöksentekoon vaikuttavia tuloksia sekä suositeltavia jatkotoimenpiteitä tuotteille. Luokittelusta huolimatta oikeiden johtopäätösten tekeminen on monesti vaikeaa. Analyysissä syntyneisiin lukemiin vaikuttavat useat muutkin tekijät, kuin tutkitut taloudelliset seikat. (Kasavana & Smith 1998, 30.)

6.1 Ravintola Sävel

Ravintola Sävelen alkuruuissa on nähtävissä (taulukko 10), että niiden myynti ja tuotto ravintolalle ovat hyvällä tasolla. Ainoastaan miettisin kanansiipien myyntihintaa uudestaan. Kanansiipien myyntikate on reilusti yli keskiarvoisen ryhmäkatetuoton, mutta niiden menekki on taas alhaisin tässä tuoteryhmässä. Tästä tuotteesta voitaisiin saada tähtituote, jos sen menekkiä saataisiin nostettua. Tähän voisi auttaa, jos myyntihintaa laskettaisiin tai tuomalla tuotetta paremmin esille ruokalistalla siirtämällä ensimmäiseksi alkuruokien osiossa. Näillä muutoksilla voitaisiin saada kanansiipien myyntimäärät nousemaan.

Taulukko 10. Sävelen alkuruuat

Alkuruuat	Sävelen lämpimät valkosipulileivät	Lypsylehmä
Alkuruuat	Ruislastut	Tähti
Alkuruuat	Ranskalaiset	Lypsylehmä
Alkuruuat	Bataattiraskalaiset	Tähti
Alkuruuat	Kanasiivet	Kysymysmerkki

Kuten alla olevasta taulukosta on nähtävissä (taulukko 11), salaatit tuoteryhmässä kaksi kolmesta on tähtiä ja kana-pekoni-salaatin kohdalla menekki on hyvä, ainoastaan sen myyntikate jää niukasti alle ryhmän keskiarvon. Välttämättä tässä ryhmässä ei tarvitse tehdä muutoksia, mutta jos niihin päädytään, voidaan kana-pekoni-salaatin raaka-aineiden kohdalla tehdä tarkastuksia kanan ja pekonin kohdalla. Löytyisikö tuotteille jokin vastaavanlaatuinen raaka-aine edullisempaan hintaan.

Taulukko 11. Sävelen salaatit

Salaatit	Vuohenjuustosalaatti	Tähti
Salaatit	Halloumjuustosalaatti	Tähti
Salaatit	Kana-pekoni salaatti	Lypsylehmä

Flambeet tuoteryhmässä (taulukko 12) on selvästi huomattavissa eroja menekin suhteen. Yli puolet tämän ryhmän myynnistä kohdistuu vuohenjuustoflambeelle. Oumput flambee myynti on todella heikkoa ja sen myyntikate jää alle keskiarvon. Tässä tilanteessa olisi syytä harkita tuotteen poistamista ruokalistalta, koska samasta raaka-aineesta valmistetun burgerin myynti ja tuotot ovat heikkoa. Toinen vaihtoehto tässä olisi kehitystyö eli etsiä myyvämpiä raaka-ainevaihtoehtoja vegetaristeille.

Taulukko 12. Sävelen flambeet

Flambeet	Pekoni flambee	Tähti
Flambeet	Vuohenjuusto flambee	Lypsylehmä
Flambeet	Oumph flambee	Rakkikoira

Pääruokien (taulukko 13) kohdalla härän sisäfilepihvi-annoksen myyntikate on korkeammalla tasolla toisiin ryhmän annoksiin verrattuna. Tämä nostaa koko ryhmäkatetuoton korkealle. Tästä johtuen muiden annoksien ruokalistaluokitus on lypsylehmä. Härän sisäfilepihvin menekki on alhaisemmalla tasolla muihin tuoteryhmän tuotteisiin verrattuna, kun taas sen myyntikate poikkeaa muista ryhmän tuotteista huomattavasti. Tässä olisi syytä laskea härän sisäfilepihvi-annoksen myyntihintaa tai tuoda se selkeämmin ruokalistalla esille, tällä ratkaisulla sille voitaisiin saada ruoka-annoksen myyntiä nostettua. Härän sisäfileeannos voisi olla loistava tuote suositteluanneksesi ravintolalle.

Taulukko 13. Sävelen pääruuat.

Pääruuat	Grillattu kananrinta	Lypsylehmä
Pääruuat	Wieninleike XXL	Lypsylehmä
Pääruuat	Paistettua maksaa	Lypsylehmä
Pääruuat	Päivän kala	Lypsylehmä
Pääruuat	Härän sisäfilepihvi jaloviina-kermakastike	Kysymysmerkki

Burgerit-tuoteryhmässä on huomattavasti suurempi valikoima muihin tuoteryhmiin verrattuna (taulukko 14). Myyntimäärissä kolme annosta erottuu joukosta selvästi. Ylivoimaisesti suosituin myyntikappalemäärällisesti on classic premium burgeri, toisena on kanavuohenjuusto burgeri ja kolmanneksi myydyin annos on aurajuusto-jalopeno burgeri. Myyntikatteiltaan selkeästi alle keskiarvon jää lohityffeli burgeri. Muut tuotteet ovat lähellä tai yli keskiverron. Tässä tuoteryhmässä tulisi todella tarkasti miettiä onko jokainen burgeri tarpeellista säilyttää ruokalistalla. Saataisiinko suppeammalla valikoimalla aikaiseksi useam-

pia tähtituotteita tuoteryhmään. Kuten ruokalistansuunnittelun osiossa mainittiin, suositellaan, että tuoteryhmässä olisi korkeintaan seitsemän tuotetta. Tällä saadaan asiakkaan mielenkiinto säilytettyä tilausvaiheessa. Tällä hetkellä tuoteryhmässä on yhdeksän vaihtoehtoa ja niistä selvästi kolme kärkituotetta ja muut ovat huomattavasti heikommin myyviä ruoka-annoksia.

Taulukko 14. Sävelen burgerit.

Burgerit	Kana-vuohenjuustoburger	Lypsylehmä
Burgerit	Lohi-tryffeliburger	Rakkikoira
Burgerit	Villisikaburger	Kysymysmerkki
Burgerit	Aurajuusto-jalopenoburger	Tähti
Burgerit	Classic Premium burger	Lypsylehmä
Burgerit	Sävel burger	Kysymysmerkki
Burgerit	Punajuuri-härkisburger	Kysymysmerkki
Burgerit	Seitaburger	Kysymysmerkki
Burgerit	Oumph Burger	Rakkikoira

Jälkiruuissa on kaksi vaihtoehtoa (taulukko 15). Näistä selkeästi kärkituote myyntimäärällisesti ja myyntikatteeltaan on Sävelen mutakakku. Omenapiirakan raaka-ainehintoja nostaa se, että tuote valmistetaan vegaanisena. Vegaanisen omenapiirakan kohdalla voidaan tarkastella raaka-ainehintoja, saataisiinko niitä jollain tasolla laskettua ja tällä nostettua myyntikatetta korkeammalle tasolle.

Taulukko 15. Sävelen jälkiruuat.

Jälkiruuat	Sävelen mutakakua, puolukkamelbe ja vaniljajäätelöä	Tähti
Jälkiruuat	Vegaanista omenapiirakkaa ja vaniljakastiketta	Lypsylehmä

6.2 Ravintola Santa Fé

Santa Feen alkuruuista tehtiin kaksi erillistä ruokaryhmäanalyysiä. Alla olevista taulukoista (taulukko 16 & 17) on nähtävissä niiden erot. Toisessa analyysissä samojen ruoka-annoksien myynnit yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Tällä pyrittiin samaan erilaista näkökulmaa analyysiin, jos tuotteet olisivat ruokalistalla yhtenä tuotteena. Täysin vertailukelpoisia tulokset eivät ole, koska yhdistettyjen tuotteiden raaka-ainehinnoissa on suuria eroavaisuuksia keskenään, tässä on käytetty niiden keskiarvoista tulosta. Suurta muutosta tällä ei saatu aikaiseksi, mutta nyt voidaan olla varmoja rakkikoirien kohdalla edes, että myyntimäärän kasvaminen ei tuo näille tuotteille toivottua parempaa tulosta. Näistä alkuruuista soft tacosit tulisi poistaa valikoimasta. Tällä saataisiin alkuruokia lukumääräisesti vähennettyä ja nostettua muiden alkuruokien menekkiä. House saladin kohdalla raaka-ainehin-

toja tulisi saada alemmalle tasolle. Tuote on yksinkertainen valmistaa eikä vaadi isoa panosta henkilökunnalta. Halloumi & pimentas myy alkuruuista heikoiten, sen raaka-ainekustannukset ovat korkealla tasolla. Soft tacojen ja halloumi & pimentas kohdalla voitaisiin tarkastella myynnin historiaa. Onko jokin vuoden aika tai erikoispyhät, jolloin näiden tuotteiden myynti on korkeammalla tasolla. Näistä tuotteista voitaisiin tehdä erillinen suosituslista tälle ajan jaksolle.

Taulukko 16. Santa Feen alkuruuat

Alkuruuat	Hause salad	Rakkikoira
Alkuruuat	Nachos	Lypsylehmä
Alkuruuat	Soft Tacos, härkis	Rakkikoira
Alkuruuat	Soft Tacos, jauhettua härkää	Rakkikoira
Alkuruuat	Halloumi & Pimentas	Rakkikoira
Alkuruuat	Esgartotts	Lypsylehmä
Alkuruuat	Gampas	Lypsylehmä
Alkuruuat	Pozole Merilohta ja jättirapuja	Lypsylehmä
Alkuruuat	Pozole Chili-härkistä	Rakkikoira
Alkuruuat	Pozole Beef Skewer	Lypsylehmä
Alkuruuat	Nachos santa fe, härkää	Tähti
Alkuruuat	Nachos santa fe, kanaa	Tähti
Alkuruuat	Nachos santa fe, chili-härkistä	Kysymysmerkki
Alkuruuat	Mombo combo	Tähti

Taulukko 17. Santa Feen alkuruuat, yhdistetty

Alkuruuat	Hause salad	Rakkikoira
Alkuruuat	Nachos	Lypsylehmä
Alkuruuat	Soft Tacos, alkuruuat	Rakkikoira
Alkuruuat	Halloumi & Pimentas	Rakkikoira
Alkuruuat	Esgartotts	Lypsylehmä
Alkuruuat	Gampas	Kysymysmerkki
Alkuruuat	Pozole alkuruoka	Lypsylehmä
Alkuruuat	Nachos santa fe, härkää	Tähti
Alkuruuat	Mombo combo	Tähti

Salaateista (taulukko 18) parhaiten myy chicken salad, muiden kolmen salaattiannoksen menekki on tasaista keskenään. Salaattien myyntikatteet ovat kaikki lähellä toisiaan. Tämän ryhmän kaikkien annosten raaka-aine hinnoittelun tarkastelulla voitaisiin saada tuotteet nousemaan tähtiluokkaan.

Taulukko 18. Santa Feen salaatit

Salaatit	Cheese salad	Kysymysmerkki
Salaatit	Chicken salad	Lypsylehmä
Salaatit	Lamb salad	Tähti
Salaatit	Surfer`s salad	Lypsylehmä

Pääruuat (taulukko 19 & 20) ovat ruokalistan haastavin osio ja tällä ruokalistalla laajin valikoimaltaan. Tällä listalla on samoja ruokalajeja erilaisilla raaka-aineilla, siksi osiossa toteutettiin analyysi kahdella eri versiolla. Samoin kuin alkuruuissa, yhdistetyssä versiossa tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia, mutta riittävän suuntaa antavia. Pozole rojan annoksien ollessa omana tuotteena ruokalistalla tuloksena oli rakkikoita. Tulokseen ei tullut muutosta, kun niiden myynnit yhdistettiin yhdeksi tuotteeksi. The season`n annoksen ruokalistaluokitus on molemmissa analyyseissä rakkikoira, sillä myyntimäärät ovat alhaisella tasolla sekä annoksen myyntikatetuotto jää alle keskiarvon. Kysymysmerkkejä ruokalistalla on runsain mitoin, suurin osa ruokalistan liha annoksista on kysymysmerkkejä. Ruoka-annoksia yhdistäessä yhdeksi tuotteeksi, muuttuu niiden ruokalistaluokitus. Brazilian steak ruokalistaluokitus on rakkikoira ja asado steak ja kahlua pepper steak lypsylehmä. Näistä annoksista löytyy ruokalistalta neljällä eri lihalla sekä annoskoolla olevaa tuotetta. Riittäisikö näistä vaan yksi listalla tai pitäisikö ruoka-annoksia muokata yhdeksi annokseksi, jossa asiakas saisi valita kastikkeen lihan lisäksi. Pelkästään tämä muutos voisi saada aikaiseksi ruokalistalle ulkoiselle olemukselle selkeyttä, tasaisempaa menekkiä sekä parempaa kannattavuutta. Ruokalistan kana-annokset myyvät hyvin sekä niiden myyntikate on kohtuullisella tasolla. Pienellä muutoksilla näiden tuotteiden ruokalistaluokitus voitaisiin saada tähdeksi. Liharuokien myynninkasvulla saataisiin lisää kannattavuutta, koska niiden myyntikatteen ovat suuremmat mitä muilla ruokalistalla olevilla tuotteilla. Pääruokien valikoiman supistamisella on vaikutusta myös henkilökunnan työskentelyyn, tällä voitaisiin saada nopeutta keittiön toimintaan varsinkin kiire aikoina. Nämä parhaiten myyntikatetta ravintolalle tuovat tuotteet tulisi sijoittaa ruokalistalla parhaimmalle paikalle.

Taulukko 19. Sanat Feen pääruuat

Pääruuat	Pozole roja, härän file	Rakkikoira
Pääruuat	Pozole roja, merilohi	Rakkikoira
Pääruuat	Pozole roja, jättikatkarapu	Rakkikoira
Pääruuat	Pozole roja, härkis	Rakkikoira
Pääruuat	The season`s	Rakkikoira
Pääruuat	Pinchos	Lypsylehmä
Pääruuat	Mixed skewers	Lypsylehmä
Pääruuat	Mixed skewers	Kysymysmerkki
Pääruuat	Chevre chicken	Lypsylehmä
Pääruuat	Maya chicken	Lypsylehmä
Pääruuat	Chimi chicken	Lypsylehmä
Pääruuat	Caribbean salom	Tähti
Pääruuat	Market fish	Kysymysmerkki
Pääruuat	BBQ platter	Tähti
Pääruuat	Smoked rib`s	Tähti
Pääruuat	Lamb chops	Tähti
Pääruuat	Brazilian steak, possu uf 200g	Kysymysmerkki
Pääruuat	Brazilian steak,n marmorin 180g	Kysymysmerkki
Pääruuat	Brazilian steak, entrecote 250g	Kysymysmerkki
Pääruuat	Brazilian steak,n sisäfile 200g	Kysymysmerkki
Pääruuat	Asado steak, possu uf 200g	Kysymysmerkki
Pääruuat	Asado steak, n marmorin 180g	Kysymysmerkki
Pääruuat	Asado steak, entrecote 250g	Kysymysmerkki
Pääruuat	Asado steak, n sisäfile 200g	Tähti
Pääruuat	Kahlua pepper steak, possu uf 200g	Kysymysmerkki
Pääruuat	Kahlua pepper steak, n marmorin 180g	Tähti
Pääruuat	Kahlua pepper steak entrecote 250g	Kysymysmerkki
Pääruuat	Kahlua pepper steak, n sisäfile 200g	Tähti

Taulukko 20. Santa Feen pääruuat, yhdistetty

Pääruuat	Pozole roja, pääruoka	Rakkikoira
Pääruuat	The season`s	Rakkikoira
Pääruuat	Pinchos	Kysymysmerkki
Pääruuat	Mixed skewers	Tähti
Pääruuat	Mixed skewers	Kysymysmerkki
Pääruuat	Chevre chicken	Lypsylehmä
Pääruuat	Maya chicken	Lypsylehmä
Pääruuat	Chimi chicken	Lypsylehmä
Pääruuat	Caribbean salom	Tähti
Pääruuat	Market fish	Kysymysmerkki
Pääruuat	BBQ platter	Kysymysmerkki
Pääruuat	Smoked rib`s	Kysymysmerkki
Pääruuat	Lamb chops	Kysymysmerkki
Pääruuat	Brazilian steak, pääruuat	Rakkikoira
Pääruuat	Asado steak, pääruuat	Lypsylehmä
Pääruuat	Kahlua pepper steak, pääruuat	Lypsylehmä

Liekkileipien (taulukko 21) koko tuoteryhmän myynti on hyvällä tasolla, ainoastaan smoked beef myyntikatetuotto jää hiukan alle ryhmän keskiarvon pienellä muutoksella sen on mahdollista nousta ruokalistaluokituksessa tähdeksi. Raaka-aine hintoja tarkastamalla tai annoskoko muutoksella voitaisiin saada aikaiseksi tarvittava muutos.

Taulukko 21. Santa Feen liekkileivät

Flatbreads/Liekkileivät	Pollo	Tähti
Flatbreads/Liekkileivät	Smoked beef	Lypsylehmä
Flatbreads/Liekkileivät	Avacado-härkis	Tähti

Fajitaksien (taulukko 22) myyntikate on jokaisen tuotteen kohdalla hyvällä tasolla. Myyntimäärissä on nähtävissä epätasaisuutta mikä osakseen johtuu siitä, että kasvis- ja kala-tuotteilla on suppeampi syöjäryhmä.

Taulukko 22. Santa Feen fajitas

Fajitas	Cheese fajitas	Tähti
Fajitas	Seafood fajitas	Kysymysmerkki
Fajitas	Chicken fajitas	Tähti
Fajitas	Beef fajitas	Tähti
Fajitas	Tembe fajitas	Kysymysmerkki
Fajitas	Mixed fajitas	Kysymysmerkki

Burgereissa (taulukko 23) on nähtävissä sama mikä monesti, että kasviversiot myyvät heikoiten, näissä tuotteessa jäädään myös myyntikatteessa alle keskiarvon. Joskus erikoistuotteiden kohdalla on hyvä miettiä pitääkö jokaisesta tuotteesta löytyä kasvisversio. Burgereista lypsylehmät ovat suosittuja tuotteita, mutta niiden myyntikate voisi olla korkeammalla tasolla. Cheese royale ja surf & turf burgereiden myynnit on alhaisella tasolla yhdessä teble burgerin kanssa. Burgereissa voisi supistaa olemassa olevaa valikoimaa, miettimällä rakkikoiran ja kysymysmerkkien kohtalo ruokalistalla. Tällä voitaisiin saada nostettua muiden tuotteiden myyntimääriä lähemmäs tähtituotteita.

Taulukko 23. Santa Feen burgerit

Burgerit	Chicken blue-cheese burger	Lypsylehmä
Burgerit	Bacon-cheese burger	Lypsylehmä
Burgerit	Bacon-cheese burger double	Tähti
Burgerit	Teble burger	Rakkikoira
Burgerit	Santa Fe burger	Tähti
Burgerit	Cheese royale	Kysymysmerkki
Burgerit	Surf & Turf burger	Kysymysmerkki

Jälkiruokien (taulukko 24) myyntimäärissä on kaksi ylitse muiden, mud cake ja ice cream. Myyntikate on ice creamissa alle keskiarvon mutta tämä voi johtua siitä, että tuotteen myyntihinta on lähes puolet verrattuna mud cakeen. Tämän ryhmän myyntikate keskiarvoon voi vaikuttaa sorbetin ja ice creamin ruokalistaluokitukseen alentavalla tasolla, koska vain näiden kahden myyntihinta on alle viiden euron ja toisten tuotteiden myyntihinta on lähes yhdeksän euroa.

Taulukko 24. Santa Feen jälkiruuat

Jälkiruuat	Mud cake	Tähti
Jälkiruuat	Mexican pavlova	Tähti
Jälkiruuat	Flan de mojito	Tähti
Jälkiruuat	Passion cream	Kysymysmerkki
Jälkiruuat	Sorbet	Rakkikoira
Jälkiruuat	Ice cream	Lypsylehmä

Lasten ruokalistalla (taulukko 25. löytyy jokaiselle joitakin, on lihaa, kanaa ja kalaa. Tuotteiden myyntimäärät eivät ole suuret, mutta selvästi kaksi erottuu joukosta burgeri ja nakkiannos. Keskimääräisen myyntikate tavoitteen ylittää kaksi tuotetta kids steak ja salmon annokset. Lasten ruokalistan kahden tuotteen ruokalistaluokitus on rakkikoira, tuotteet ovat tii pii ja burrito. Suppeamman asiakaskunnan takia lasten ruokalistavalikoimaan voisi supistaa yhdellä tai jopa kahdella tuotteella. Rakkikoirat olisivat suoraan helppo ratkaisu mutta burritoa voidaan pitää liikeidean mukaisena tuotteena, jonka vuoksi se tulisi säilyttää valikoimassa. Tälle tuotteelle voisi miettiä uudelleen nimeämistä tai reseptin muokkauksista, jotta sen myynti saataisiin nostettua uudelle tasolle. Tii pii -annos sisältää friteeratua kanaa lisäkkeineen, menekki että myyntikate on alhaisella tasolla. Kyseisen tuotteen poistaminen valikoimasta, voisi nostaa lasten ruokalistan tuotteiden myyntikatetta paremmalle tasolle.

Taulukko 25. Santa Feen lastenlista

Kid`s menu	Tii Pii	Rakkikoira
Kid`s menu	Buffalo Billyn burger	Lypsylehmä
Kid`s menu	Navajon nakit	Lypsylehmä
Kid`s menu	Burrito	Rakkikoira
Kid`s menu	Salmon	Kysymysmerkki
Kid`s menu	Kids steak	Tähti

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena oli saada selville 1) Kallion Sävelen ja Lahden Santa Feen ruokalistojen kannattavuus, 2) miten ravintoloiden ruokalistoja voidaan analysoida parhaiten ja 3) luoda tätä varten Excel-taulukko, jotta voidaan tehdä menuanalyysi ravintoloiden ruokalistoille.

Opinnäytetyön teossa pääsin käyttämään hyödyksi opittuja tietoja sekä oppimaan uutta. Samalla sain työkalun itselleni tulevaisuutta ajatellen työelämään. Olen kovin tulostavoiteinen ja kiinnostunut mitä numeroiden takana on. Opiskellessani Haaga-Heliassa olen saanut erinomaista opetusta Excelin käytöstä sekä kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä. Nämä olivat tärkeimpiä tavoitteita aloittaessani opiskelut. Opinnäytetyön aikana olen kehittänyt Excel-taulukon käytössä sekä saanut lisää hyödyllistä tietoa ravintolan kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä. Eklundin ja Kekkonen kirjassa todetaan, yrityksen tavoitteena on kannattava toiminta ja kannattavuutta tulisi mitata eri tyylisillä laskelmilla ja mittareilla. (Eklund & Kekkonen 2014, 72.) Opinnäytetyön aikana olen tutkinut erilaisia kannattavuuteen liittyviä laskelmia ja mittareita sekä saanut tietoa yrityksen kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä. Näistä olen valinnut parhaimmat tiedot tämän tuotoksen tarvittavat tekijät.

Nyt jos aloittaisin opinnäytetyöni tekemisen alusta, tekisin selkeämmän suunnitelman työn kulusta ja tavoitteista. Lisäksi tutustuisin paremmin ravintoloiden toimintaan, kävisin tutustumassa ravintoloissa sekä haastattelisin henkilökuntaa. Nyt minulla ei ole henkilökunnan näkökulmaa käsiteltynä. Miten he näkevät ruokalistan valikoiman vastaavan kysyntää sekä kuinka he valitsevat tuotteet ruokalistalle. Tavoitteeni oli saada työni valmiiksi alkuvuodesta 2019. Huomasin vuoden vaihteessa, että en saa työtäni valmiiksi tavoiteajassa. Excel-taulukon ja laskelmien tekeminen sujui helposti, mutta tietoperustan kirjoittaminen hidasti työni valmistumista. Kirjoittaminen on ollut heikko kohtani koko opiskelun ajan. Olen aina ollut enemmän käytännön töitä tekevä ihminen kuin teoreettinen. Uskoisin, että olen kehittynyt tällä osa-alueella tämän työn aikana.

Ensin tarkoitukseni oli tehdä toimeksiantajalleni tätä päivää vastaava annoskortti. Muutaman sähköpostin ja puhelun jälkeen kävi ilmi, että sellainen oli jo tehty. Annoskorteissa käytettiin hyödyksi ravintoloiden inventaariolistoja, näin annoskorttien raaka-ainekustannukset pysyvät ajan tasalla kuukausittain. Toimeksiantajani ehdotuksesta muuttui opinnäytetyöni aihe menuanalyysiksi heidän kahden ravintolansa ruokalistalle. Toisaalta tämä sopi minulle, koska aihe vaikutti haastavalta ja mielenkiintoiselta. Menuanalyysi aiheena oli entuudestaan minulle tuntematon, mutta koin sen vaan haasteena. Toisena haasteena

koin sen, että minulla ei ollut omakohtaista kokemusta kummankaan ravintolan toiminnasta. Onneksi minulla on vuosien työkokemus takana, mistä olikin jossain kohtaa hyötyä. Mitä enemmän sain tietoa asiasta, sen enemmän halusin sitä lisää. Aihe vei minut kyllä mennessään.

Tietoperustaa varten pyrin lukemaan monipuolisesti eri lähteitä. Kannattavuuteen liittyvää materiaalia oli monipuolisesti saatavilla, pyrin valitsemaan itselleni hyödyllisimmät tietolähteet luettavaksi. Oli todella haastavaa vetää rajaa mitkä asiat ovat tärkeitä tätä työtä tehdessä. Välillä huomasin lukevani tietoa aiheesta, jotka olin rajannut työstä pois, mutta oppi ei mene koskaan hukkaan. Menuanalyysin Excelin-tilin kootessa, tuli eteen monta uusia kaavoja, mitä en ollut ennen tehnyt. Excel-tilin kokoamiseen käytin hyödykseni opettajaltani saamiani materiaaleja sekä käyttämäni mallin kehittäjän kirjallisuutta. Laskukaavojen ratkomiseen käytin hyödyksi internetistä löytyviä materiaaleja sekä videoita lisäksi olin yhteydessä laskentatoimenopettajaani. Ravintolan ruokalista suunnittelemiseen tarvittavaa kokonaisvaltaista materiaalia oli heikosti saatavilla kotimaisesta lähdekirjallisuudesta. Tätä osiota varten löysin kansainvälisiä lähteitä, mistä löysin vastauksia tarvittaviin kysymyksiin. Menuanalyysin tekemiseen parhaiten lähdemateriaalia löytyi kansainvälisestä kirjallisuudesta. Käyttämäni Kasavana & Smithin sekä Bostonin-matriisiin malleista oli lisäksi saatavilla kotimaista materiaalia, muista menuanalyysi malleista löysin vain kansainvälisiä lähteitä. Materiaaleista oli löydettävissä eroavaisuuksia, kuinka tuloksia tulisi tulkita. Tuloksien tulkinnassa käytin alkuperäisen mallin kehittäjän lähde kirjallisuutta, koska pidän sitä luotettavampana.

Mielestäni sain luotua käytännöllisen Excelin-tilin sekä saavutin hakemani tulokset työlläni. Tekemäni työ on hyödyllinen toimeksiantajalleni. Heidän on mahdollista käyttää hyödyksi saamiani tuloksia ruokalistan kannattavuuden parantamiseen. Heidän on mahdollista käyttää tekemääni Excelin-tilin hyödyksi myöhemmin uudestaan myös muiden ravintoloidensa ruokalistoille. Tekemääni Excel-tilin voidaan käyttää hyödyksi jatkotutkimuksissa

Jokaisen ravintolan pitäisi käyttää menuanalyysiä hyväksi aika ajoin, saadakseen selville, mikä on niiden ruokalistan todellinen menekki ja kannattavuus. Fundamentals of Menu Planning teoksessa todetaan, että menuanalyysin avulla voidaan selvittää ruokalistan tuoteryhmien sisällä, mikä on menekki ja tuotto suhteessa muihin tuoteryhmän tuotteisiin. (Vety, Ware & Ware 2009, 161-162.) Menuanalyysia tulisi hyödyntää valikoimavaihdoksen yhteydessä. Tällöin voitaisiin tutkia, mitkä ruoka-annokset kannattaa säilyttää ruokalistalla ja kannattamattomat poistaa tai tehdä muutoksia reseptiin parantaakseen tuotteen kannattavuutta. Menuanalyysi käsitteenä voi olla monella yrittäjälle vielä tuntematon ja

sen vuoksi sitä ei vielä käytetä yhtenä työkaluna ravintolan kannattavuuden parantamiseen. Menuanalyysin avulla voidaan tutkia myös muiden tuoteryhmien kannattavuutta ja menekkiä, kuten ravintolan juoma valikoiman.

Ruokalistalla olevat pääruuat sekä pääruuiksi luokiteltavat tuoteryhmät pitäisivät olla ravintolan tuottavimpia ruoka-annoksia. Näiden tuotteiden raaka-aineet kulut/eurot ovat iso kustannus ravintolalle, joten niiden tuottavuus on oleellista. Alku- ja jälkiruuilla pystytään nostamaan ravintolan myyntikatetta, näitä tuotteita voidaan pitää keskeisinä oheistuotteina. Näitä tuotteita tulisi suositella jokaisella asiakkaalle pääruokien lisänä, tällä saadaan nostettua asiakkaan keskiostos summaa korkeammalle.

Raaka-aineiden kiertonopeus on merkittävää, varsinkin helposti pilaantuvien tuotteiden kohdalla. Minulle on opetettu, että ennen kun toimituksen lasku tulee maksaa, tulisi toimituksen tuotteiden olla muutettu rahaksi, tämä on se raha millä lasku maksetaan. Tällä pyritään varaston hyvään kiertoon, raaka-aineiden tuoreuteen. Aina siihen ei päästä, koska joskus tuotteiden kohdalla myyntierät voivat olla menekkiin nähden isot, lisäksi on tuotteita, jotka säilyvät pidempään. Varaston kiertonopeudella on suuri vaikutus helposti pilaantuvien raaka-aineista syntyvään hävikkiin. Ruokalistan valikoimalla voidaan vaikuttaa varaston kiertonopeuteen sekä välttää syntymästä turhaa raaka-ainehävikkiä. Tässä olisi myös yksi jatkotutkimuksen kohde. Voitaisiin laskea syntyvää hävikkiä, tutkia onko varastokierto tarpeeksi nopeaa ja etsiä menekkiä vastaavat pakkauskoot helposti pilaantuville tuotteille.

Menuanalyysin tuloksia käsittelemällä jo omassa osiossaan ja samalla annoin kehitysehdotuksia tuotteille. Alapuolella olevista taulukoista (taulukko 26 ja 27) on nähtävissä, kuinka ravintoloiden ruokalistaluokitukset jakautuvat sekä ravintoloiden ruokalistan valikoiman laajuuden eroavaisuus. Ravintola Sävelen ruokalistalta löytyy 28 eri tuotetta, kun vastaavasti Ravintola Santa Feen ruokalistalta 74 tuotetta.

Taulukko 26. Santa Feen ruokalistaluokitus

Tähti	Lypsylehmä
nachos santa fé härkää, nachos santa fé kanaa, mombo combo, lamb salad, caribbean salom, BBQ platter, smoked rib`s, lamb chops, asada steak n. sisäfile 200g, kahlua pepper steak, n marmorini 180g, kahlua pepper steak n sisäfile 200g, flat-breads pollo, flatbread avocado-härkis, cheese fajitas, chicken fajitas, beef fajitas, bacon-cheese burger double, santa fé burger, mud cake, mexican pavlova, flan de mojito, kid`s steak	nachos, esgartotts, gampas, pozole merilohta ja jättikatkarapuja, pozole beef skewer, chicken salad, surfer`s salad, pinchos, mixed skewers (edullisempi), cherve chicken, mays chicken, chimi chicken, smoked beef, chicken blue-cheese burger, bacon-cheese burger, ice cream, buffalo Billyn burger, navajon nakit
Kysymysmerkki	Rakkikoira
nachos santa fé chilihärkistä, cheese salad, mixed skewer, market fish, brazilian steak possu uf 200g, brazilian steak n marmorini 180g, brazilian steak entrecote 250g, brazilian steak n sisäfile 200g, asado steak possu uf 200g, asado steak n marmorini 180g, asado steak entrecote 250g, kahlua pepper steak possu uf 200g, kahlua pepper steak entrecote 250g, seafood fajitas, tembe fajitas, mixed fajitas, cheese royale, surf & turf burger, passion cream, kid`s salmon	hause salad, soft tacos härkis, soft tacos jauhettua härkää, halloumi & pimentas, pozole chili-härkis, pozole roja härän file, pozole roja merilohi, pozole roja jättikatkarapu, pozole roja härkis, the season`s, teble burger, sorbet, tii pii, burrito

Yläpuolella olevasta taulukosta (taulukko26.) on huomattavissa, että Santa Feen ruokalistan tuotteet jakautuvat aika tasaisesti kaikkiin neljään kategoriaan. Ravintola Santa Feen ruokalistan 74 tuotteesta, 14 tuotteen tulos oli rakkikoira. Tähti tuotteita ruokalistalla oli 22 ja lypsylehmiä 18. Kahdenkymmenen ruoka-annoksen tuloksena oli kysymysmerkki. Minussa tämä herättää ajatuksia, onko ruokalista kannattava yrityksen tuloksenteon kannalta. Nyt täytyisi olla rohkea ja tehdä isoja muutoksia ruokalistan valikoiman suhteen. Kuten Professori Donald Smith (Rapp 2013.) sanoi, ruokalistan jokaisessa kategoriassa, tulisi olla korkeintaan seitsemän vaihtoehtoista tuotetta. Tämän ylittyessä vaarana on asiakkaan mielenkiinnon lopahtaminen. Santa Feen ruokalistalta suurimmat valikoimat ovat al-

kuruuissa 10 ja pääruuissa 16 erivaihtoehtoa. Lisäksi niiden tuoteryhmien sisällä on monessa useampi vaihtoehto valittavana. Näin laajalla ruokalistalla on vaikutusta henkilökunnan työtuntien määrässä sekä varaston hallintaan. Haluttaessa pitää asiakastyytyväisyys hyvällä tasolla, pitää keittiöstä löytyä resursseja nopeaan toimintaan. Nämä asiat vaikuttavat palkkakatteeseen ja sen myötä ravintolan kannattavuuteen. Lisäksi tänä päivänä on kova kilpailu ammattitaitoisesta henkilökunnasta, näinkin laaja ruokalista luo paineita löytää oikeat tekijät keittiölle. Minusta olisi aiheellista supistaa ruokalistan valikoimaa ja keskittyä nostamaan kysymysmerkkien myyntiä. Omia kehitysehdotuksia olen jo antanut menuanalyysin tulokset osiossa. Minun on vaikea ottaa kantaa tuotteiden valmistukseen käytettävästä työajasta, koska en ole työskennellyt kyseisessä ravintolassa. Tässä olisi hyvä jatkotoiminta opinnäytetyölle. Laskettaessa palkkakustannukset ruoka-annoksille, voitaisiin saada erilainen näkökulma ruokalistan kannattavuuteen. Olin rajannut pois henkilöstökulut, varaston hallinnan sekä hävikin, mutta nämä kaikki vaikuttavat ravintolan kannattavuuteen eikä niitä pidä unohtaa kokonaisuutta katsottaessa.

Taulukko 27. Sävelen ruokalistaluokitus

Tähti	Lypsylehmä
ruislastut, bataattiranskalaiset, vuohenjuustosalaatti, haloumjuustosalaatti, pekoni flambee, aurajuusto-jalopenoburger, sävelen mutakakua puolukka melbellä sekä vaniljajäätelöllä	sävelen lämpimät valkosipulileivät, ranskalaiset, kana-pekoni-salaatti, vuohenjuusto flambee, grillattua kanarintaa, wieninleike xxl, paistettua maksaa, päivän kala, kana-vuohenjuustoburger, classic premium burger, vegaaninen omenapiirakka vaniljakastikkeella
Kysymysmerkki	Rakkikoira
kanasiivet, härän sisäfilepihvi ja loviina-kermakastikkeella, villisikaburger, sävelen burger, punajuuri-härkisburger, seitaburger	oumph flambee, lohi-tryffeliburger, oumph burger

Ravintola Sävelen ruokalistan tulokset on nähtävissä yläpuolella olevassa taulukossa (taulukko27) 27 tuotteesta 10 tuotetta saa tähti luokituksen ja 9 tuotteen kohdalla tulos on lypsylehmä. Kuuden tuotteen tulos on kysymysmerkki ja vain kolme rakkikoiran. Tämä on mielestäni hyvä tulos verrattuna Santa Feen tuloksiin, ehkä tähän asiaan vaikuttaa ruokalistojen tuotteiden valikoiman erilaisuus määrällisesti.

Jatkoehdotuksena on, että ruokalistojen valikoimiin tehtäisiin muutoksia, joissa otettaisiin huomioon tekemäni menuanalyysin tulokset sekä huomioitaisiin tekemiäni muutosehdotuksia. Lisäksi voitaisiin ottaa mukaan tuotteista tulleet asiakaspalautteet, tätä kautta saataisiin asiakas näkökulmaa ruokalistan suunnitteluun. Aina sanotaan, että asiakas on se, joka maksaa palkan. Tuotevalikoiman vastattaessa asiakasodotuksia saadaan sillä aikaiseksi positiivista mielikuvaa sekä tyytyväisiä asiakkaita. Uskoisin, että henkilökunnalta löytyy oma näkemys tuotteiden tärkeydestä ravintolalle. Jokaiselta ruokalistalta tulisi löytyä se omatuote, joka saa asiakkaan tulemaan takasin.

Ruokalistan uudistuksen jälkeen, suosittelen menuanalyysi tekemistä uudestaan ruokalistoille. Tällä toimenpiteellä nähtäisiin, onko tehdyillä muutoksilla saatu parannettua ruokalistojen kannattavuutta. Mukaan laskelmiin voitaisiin ottaa ruoka-annoksien tekoon kuluva työaika. Valmistukseen käytetty aika voitaisiin kellottaa ja laskea tuotekohtainen palkkakustannus esivalmisteille. Palkkakustannukset ovat yksi ravintolan isoimmista kustannuksista. Näitä tuloksia voitaisiin käyttää hyödyksi ruoka-annoksien hinnoittelussa yhdessä raaka-aine kustannuksien kanssa. Näiden tuloksien perusteella voitaisiin tehdä menuanalyysi missä otetaan huomioon tuotteiden valmistukseen kohdistuvat kustannukset. Menuanalyysin teossa voitaisiin hyödyntää tekemääni Excelin-taulukkoa. Taulukkoa on helppo muokata, koska kaikissa laskelmissa on käytössä kaava.

Lähteet

CMB Ravintolat. 2017. Yritys. Luettavissa: <https://cmb.fi/>. Luettu: 4.3.2019.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 5. painos. Restamark Oy: Helsinki.

Karjalainen, J. 9.10.2018. Lehtori. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Sähköposti.

Kasavana, M. L. & Smith, D. I. 1998. Menu Engineering. A Practical Guide to Menu Analysis. 2. painos. Hospitality Publications, Inc: Michigan.

Kivelä, S. 1994. Menu Planning. For the hospitality industry. 1 ~~painos~~. Hospitality Press: Melbourne.

Lampi, R. Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2012. Ruokapalvelut työnä. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Mara 2015. Taloudellinen vastuu. Luettavissa: <https://mara.fi/taloudellinen-vastuu>. Luettu: 20.2.2019.

Miettinen, P. & Santala, H, 2003. Tuloksen tekijät. 1. painos. WSOY: Helsinki.

Mäkelä, G. 6.10.2018. Controller. CMB Ravintolat. Sähköposti.

Mäkelä, G. 12.12.2018. Controller. CMB Ravintolat. Sähköposti.

Rapp, G. 2013. Menu Engineering: How to Raise Restaurant Profits 15% or More. Luettavissa: <https://www.menucoverdepot.com/resource-center/articles/restaurant-menu-engineering/>. Luettu: 12.2.2019.

Ravintola Sävel. Finbistro Kallio. Luettavissa: <https://kallionsavel.fi/?lang=fi>. Luettu: 26.2.2019.

Santa Fé, 2018. Santa Fé on hyvällä maulla sisustettu viihtyisä latinalaisamerikkalainen ravintola Lahden ydinkeskustassa, torin laidalla. Luettavissa: <https://www.santafelahti.fi/>. Luettu: 24.2.2018.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. WSOY: Helsinki.

Taylor, J. & Brown, D. 2007. Menu Analysis: A Review of Techniques and Approaches. Luettavissa: <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.fi/&httpsredir=1&article=1453&context=hospitalityreview>. Luettu: 4.2.2019.

Tilastokeskus 2017. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2017. Luettavissa: https://mara.fi/site/attachments/Kopio_Taskutilasto17_03072018.pdf. Luettu: 20.2.2019.

Tilastokeskus 2019. Konkurssien määrä kasvoi vuonna 2018 edellisvuodesta 16,9 prosenttia. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/konk/2018/12/konk_2018_12_2019-01-16_tie_001_fi.html. Luettu: 18.1.2019.

Traster, D. 2018. Menu Planning. 2 painos. Pearson: NY.

Vety, P. Ware, B & Ware, C, 2009. Fundamentals of Menu Planning. John Wiley & Sons: New York.

Liitteet

Liite 1. Tyhjä menuanalyysitaulukko

	Annos	Myyntimäärä/kpl	Myyntin jakauma	Lista hinta	Raaka-aine hinta/annos	Myynti kate/kpl	Raaka-aineet yht./tuote	Myynti kate yht./tuote	Myyntikate/luokittelu	Menu mix/luokittelu	Ruokalistaluokitus
Alkuruuat											
Alkuruuat											
Alkuruuat											
Alkuruuat											
Salaatit											
Salaatit											
Salaatit											
Flambeet											
Flambeet											
Flambeet											
Pääruuat											
Pääruuat											
Pääruuat											
Pääruuat											
Pääruuat											
Burgerit											
Burgerit											
Burgerit											
Burgerit											
Burgerit											
Burgerit											
Burgerit											
Burgerit											
Burgerit											
Burgerit											
Jälkiruuat											
Jälkiruuat											

Liite 2. Ravintola Sävelen menuanalyysitaulukko

Ruokalaji	Ruoka-annos	Myyntimäärä/kpl	Myyntinjakama	Listahinta	Raaka-aine hinta/annos	Myyntikate€/kpl	Myyntikate € yht./tuote	Ryhmäketuotto	Myyntikatelukokitus	Menu mixluokittelu	Menu mixindeksi	Ruokalistaluokitus
Alkuruuat	Sävelen lämpimät valkosipulileivät	49	17,5 %	6,50 €	1,14 €	4,56 €	223,53 €	5,47 €	Matala	Korkea		14 % Lypsylehmä
Alkuruuat	Ruislastut	40	14,3 %	6,90 €	0,53 €	5,52 €	220,91 €	5,47 €	Korkea	Korkea		14 % Tähti
Alkuruuat	Ranskalaiset	104	36,9 %	6,90 €	0,92 €	5,13 €	531,23 €	5,47 €	Matala	Korkea		14 % Lypsylehmä
Alkuruuat	Bataattiranskalaiset	50	17,8 %	8,50 €	1,94 €	5,52 €	275,81 €	5,47 €	Korkea	Korkea		14 % Tähti
Alkuruuat	Kanasiivet	38	13,5 %	13,50 €	4,40 €	7,44 €	282,80 €	5,47 €	Korkea	Matala		14 % Kysymysmerkki
Salaatit	Vuohenjuustosalaatti	101	34,6 %	15,30 €	2,77 €	10,65 €	1075,76 €	10,48 €	Korkea	Korkea		23 % Tähti
Salaatit	Halloumyjuustosalaatti	108	37,0 %	15,30 €	2,90 €	10,52 €	1136,27 €	10,48 €	Korkea	Korkea		23 % Tähti
Salaatit	Kana-pekoni-salaatti	83	28,4 %	15,70 €	3,54 €	10,23 €	849,25 €	10,48 €	Matala	Korkea		23 % Lypsylehmä
Flambeet	Pekoni flambee	70	38,5 %	13,90 €	3,26 €	8,93 €	625,31 €	8,58 €	Korkea	Korkea		23 % Tähti
Flambeet	Vuohenjuusto flambee	91	50,0 %	13,90 €	3,73 €	8,46 €	770,13 €	8,58 €	Matala	Korkea		23 % Lypsylehmä
Flambeet	Oumph flambee	21	11,5 %	13,90 €	4,26 €	7,93 €	166,59 €	8,58 €	Matala	Matala		23 % Rakkikoira
Pääruuat	Grillattu kananrinta	95	31,3 %	17,90 €	2,27 €	13,43 €	1276,02 €	13,97 €	Matala	Korkea		14 % Lypsylehmä
Pääruuat	Wieninleike XXL	59	19,4 %	18,00 €	2,07 €	13,72 €	809,45 €	13,97 €	Matala	Korkea		14 % Lypsylehmä
Pääruuat	Paistettua maksaa	47	15,5 %	18,30 €	3,30 €	12,75 €	599,37 €	13,97 €	Matala	Korkea		14 % Lypsylehmä
Pääruuat	Päivän kala	67	22,0 %	19,90 €	4,20 €	13,26 €	888,16 €	13,97 €	Matala	Korkea		14 % Lypsylehmä
Pääruuat	Härän sisäfilepihvi jaloviina-kerma	36	11,8 %	27,90 €	5,75 €	18,72 €	674,05 €	13,97 €	Korkea	Matala		14 % Kysymysmerkki
Burgerit	Kana-vuohenjuustoburger	245	18,5 %	16,90 €	3,91 €	10,91 €	2674,07 €	11,28 €	Matala	Korkea		8 % Lypsylehmä
Burgerit	Lohi-tryffelburger	75	5,7 %	17,20 €	6,42 €	8,67 €	650,08 €	11,28 €	Matala	Matala		8 % Rakkikoira
Burgerit	Villisikaburger	69	5,2 %	17,20 €	3,21 €	11,88 €	819,56 €	11,28 €	Korkea	Matala		8 % Kysymysmerkki
Burgerit	Aurajuusto-jalopenoburger	159	12,0 %	16,90 €	3,08 €	11,74 €	1867,39 €	11,28 €	Korkea	Korkea		8 % Tähti
Burgerit	Classic Premium burger	454	34,3 %	15,90 €	2,98 €	10,97 €	4979,19 €	11,28 €	Matala	Korkea		8 % Lypsylehmä
Burgerit	Sävel burger	82	6,2 %	20,90 €	3,97 €	14,36 €	1177,79 €	11,28 €	Korkea	Matala		8 % Kysymysmerkki
Burgerit	Punajuuri-hätkisburgar	61	4,6 %	16,50 €	2,61 €	11,86 €	723,68 €	11,28 €	Korkea	Matala		8 % Kysymysmerkki
Burgerit	Seitaburger	97	7,3 %	16,50 €	2,67 €	11,80 €	1144,96 €	11,28 €	Korkea	Matala		8 % Kysymysmerkki
Burgerit	Oumph Burger	80	6,1 %	16,50 €	3,57 €	10,90 €	872,29 €	11,28 €	Matala	Matala		8 % Rakkikoira
Jälkiruuat	Sävelen mutakakkua, puolukkamelb	72	63,7 %	7,20 €	0,68 €	5,64 €	405,78 €	5,09 €	Korkea	Korkea		35 % Tähti
Jälkiruuat	Vegaanista omenapiirakkua ja vanilj	41	36,3 %	7,20 €	2,19 €	4,13 €	169,16 €	5,09 €	Matala	Korkea		35 % Lypsylehmä

Liite 3. Santa Feen menuanalyysitulokko

Ruokalaji	Ruoka-annos	Myyntimäärä/kpl	Myyntinjakuma	Listahinta	Raaka-aine hinta/annos	Myyntikate €/kpl	Myyntikate yht./tuote	Ryhmäkate/tuotto	Myyntikate/okittelu	Menu mix/okittelu	Menu mix/index	Ruokalistaluokitus
Alkuruuat	Hause salad	29	2,2%	7,90 €	1,47 €	5,46 €	158,33 €	8,19 €	Matala	Matala	5	Rakkikoiro
Alkuruuat	Nachos	204	15,8%	7,90 €	1,18 €	5,75 €	1 172,96 €	8,19 €	Matala	Korkea	5	Lypsylehmä
Alkuruuat	Soft Tacos, härkis	19	1,5%	9,60 €	1,39 €	7,03 €	133,59 €	8,19 €	Matala	Matala	5	Rakkikoiro
Alkuruuat	Soft Tacos, jauhettua härkää	51	3,9%	9,60 €	1,39 €	7,03 €	358,58 €	8,19 €	Matala	Matala	5	Rakkikoiro
Alkuruuat	Halloumi & Pimentas	56	4,3%	9,90 €	2,55 €	6,13 €	343,52 €	8,19 €	Matala	Matala	5	Rakkikoiro
Alkuruuat	Esgartotts	125	9,7%	11,60 €	2,85 €	7,33 €	915,68 €	8,19 €	Matala	Korkea	5	Lypsylehmä
Alkuruuat	Gampas	84	6,5%	11,60 €	2,02 €	8,16 €	685,06 €	8,19 €	Matala	Korkea	5	Lypsylehmä
Alkuruuat	Pozole Merilohta ja jättirapuja	73	5,6%	11,90 €	2,98 €	7,46 €	544,48 €	8,19 €	Matala	Korkea	5	Lypsylehmä
Alkuruuat	Pozole Chili-härkistä	15	1,2%	11,90 €	2,98 €	7,46 €	111,88 €	8,19 €	Matala	Matala	5	Rakkikoiro
Alkuruuat	Pozole Beef Skewer	136	10,5%	11,40 €	2,24 €	7,76 €	1 055,36 €	8,19 €	Matala	Korkea	5	Lypsylehmä
Alkuruuat	Nachos santa fe, härkää	183	14,1%	13,60 €	2,99 €	8,94 €	1 635,99 €	8,19 €	Korkea	Korkea	5	Tähti
Alkuruuat	Nachos santa fe, kanaa	150	11,6%	13,60 €	2,86 €	9,07 €	1 360,47 €	8,19 €	Korkea	Korkea	5	Tähti
Alkuruuat	Nachos santa fe, chili-härkistä	8	0,6%	13,60 €	2,71 €	9,22 €	73,76 €	8,19 €	Korkea	Matala	5	Kysymysmerkki
Alkuruuat	Mombo combo	161	12,4%	18,80 €	3,73 €	12,76 €	2 054,56 €	8,19 €	Korkea	Korkea	5	Tähti
Salaatit	Cheese salad	59	17,2%	16,90 €	2,67 €	12,15 €	717,12 €	11,76 €	Korkea	Matala	18	Kysymysmerkki
Salaatit	Chiken salad	148	43,1%	16,90 €	3,19 €	11,63 €	1 721,92 €	11,76 €	Korkea	Korkea	18	Lypsylehmä
Salaatit	Lamb salad	71	20,7%	18,50 €	4,16 €	12,07 €	856,83 €	11,76 €	Korkea	Korkea	18	Tähti
Salaatit	Surfer's salad	65	19,0%	17,50 €	4,02 €	11,33 €	736,51 €	11,76 €	Matala	Korkea	18	Lypsylehmä
Pääruuat	Pozole roja, härän file	39	1,5%	18,90 €	4,58 €	12,00 €	467,96 €	16,14 €	Matala	Matala	3	Rakkikoiro
Pääruuat	Pozole roja, merilohi	37	1,4%	17,90 €	4,58 €	11,12 €	411,50 €	16,14 €	Matala	Matala	3	Rakkikoiro
Pääruuat	Pozole roja, jättikatkarapu	0	0,0%	17,90 €	4,58 €	11,12 €	- €	16,14 €	Matala	Matala	3	Rakkikoiro
Pääruuat	Pozole roja, härkis	36	1,4%	17,90 €	4,58 €	11,12 €	400,38 €	16,14 €	Matala	Matala	3	Rakkikoiro
Pääruuat	The season's	41	1,6%	17,90 €	2,04 €	13,66 €	560,13 €	16,14 €	Matala	Matala	3	Rakkikoiro
Pääruuat	Pinchos	83	3,2%	20,40 €	3,04 €	14,85 €	1 232,94 €	16,14 €	Matala	Korkea	3	Lypsylehmä
Pääruuat	Mixed skewers	129	4,9%	21,90 €	3,20 €	16,01 €	2 065,36 €	16,14 €	Matala	Korkea	3	Lypsylehmä
Pääruuat	Mixed skewers	12	0,5%	42,60 €	7,89 €	29,48 €	353,74 €	16,14 €	Korkea	Korkea	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	Chevre chicken	582	22,1%	19,80 €	3,35 €	14,02 €	8 158,72 €	16,14 €	Matala	Korkea	3	Lypsylehmä
Pääruuat	Maya chicken	412	15,6%	18,90 €	2,68 €	13,90 €	5 726,37 €	16,14 €	Matala	Korkea	3	Lypsylehmä
Pääruuat	Chimi chicken	231	8,8%	19,60 €	2,91 €	14,28 €	3 299,37 €	16,14 €	Korkea	Korkea	3	Lypsylehmä
Pääruuat	Caribbean salom	147	5,6%	24,80 €	4,97 €	16,78 €	2 467,30 €	16,14 €	Korkea	Korkea	3	Tähti
Pääruuat	Market fich	54	2,1%	24,20 €	4,45 €	16,78 €	906,02 €	16,14 €	Korkea	Matala	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	BBQ platter	83	3,2%	25,90 €	5,15 €	17,57 €	1 458,25 €	16,14 €	Korkea	Korkea	3	Tähti
Pääruuat	Smoked rib's	109	4,1%	24,90 €	5,32 €	16,52 €	1 800,91 €	16,14 €	Korkea	Korkea	3	Tähti
Pääruuat	Lamb chops	70	2,7%	31,90 €	9,71 €	18,27 €	1 279,07 €	16,14 €	Korkea	Korkea	3	Tähti
Pääruuat	Brazilian steak, possu uf 200g	15	0,6%	21,90 €	2,54 €	16,67 €	250,06 €	16,14 €	Korkea	Matala	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	Brazilian steak, n marmor 180g	25	0,9%	31,50 €	7,60 €	20,03 €	500,79 €	16,14 €	Korkea	Matala	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	Brazilian steak, entrecote 250g	28	1,1%	30,40 €	4,83 €	21,84 €	611,43 €	16,14 €	Korkea	Matala	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	Brazilian steak, n sisäfile 200g	21	0,8%	36,40 €	8,40 €	23,53 €	494,13 €	16,14 €	Korkea	Matala	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	Asado steak, possu uf 200g	54	2,1%	21,90 €	2,86 €	16,35 €	882,93 €	16,14 €	Korkea	Matala	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	Asado steak, n marmor 180g	50	1,9%	31,50 €	7,60 €	20,03 €	1 001,58 €	16,14 €	Korkea	Matala	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	Asado steak, entrecote 250g	51	1,9%	30,40 €	5,27 €	21,40 €	1 091,23 €	16,14 €	Korkea	Matala	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	Asado steak, n sisäfile 200g	73	2,8%	36,40 €	8,40 €	23,53 €	1 717,68 €	16,14 €	Korkea	Korkea	3	Tähti
Pääruuat	Kahlua pepper steak, n sisäfile 200g	53	2,0%	21,90 €	2,86 €	16,35 €	866,58 €	16,14 €	Korkea	Korkea	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	Kahlua pepper steak, n marmor 180	66	2,5%	31,50 €	4,93 €	22,70 €	1 498,30 €	16,14 €	Korkea	Korkea	3	Tähti
Pääruuat	Kahlua pepper steak entrecote 250g	48	1,8%	30,40 €	5,27 €	21,40 €	1 027,04 €	16,14 €	Korkea	Matala	3	Kysymysmerkki
Pääruuat	Kahlua pepper steak, n sisäfile 200g	84	3,2%	36,40 €	8,40 €	23,53 €	1 976,51 €	16,14 €	Korkea	Korkea	3	Tähti
Flatbreads/Liekkile	Pollo	101	36,1%	16,50 €	3,60 €	10,87 €	1 098,24 €	10,86 €	Korkea	Korkea	23	Tähti
Flatbreads/Liekkile	Smoked beef	112	40,0%	16,50 €	3,74 €	10,73 €	1 202,17 €	10,86 €	Matala	Korkea	23	Lypsylehmä
Flatbreads/Liekkile	Avacado-härkis	67	23,9%	16,50 €	3,44 €	11,03 €	739,26 €	10,86 €	Korkea	Korkea	23	Tähti
Fajitas	Cheese fajitas	102	13,7%	19,80 €	3,11 €	14,26 €	1 454,36 €	11,40 €	Korkea	Korkea	12	Tähti
Fajitas	Seafood fajitas	48	6,5%	20,90 €	4,95 €	13,38 €	642,40 €	11,40 €	Matala	Matala	12	Kysymysmerkki
Fajitas	Chicken fajitas	286	38,5%	19,80 €	3,27 €	14,10 €	4 032,15 €	11,40 €	Korkea	Korkea	12	Tähti
Fajitas	Beef fajitas	201	27,1%	21,40 €	4,79 €	13,98 €	2 810,37 €	11,40 €	Korkea	Korkea	12	Tähti
Fajitas	Tempe fajitas	27	3,6%	19,80 €	3,35 €	14,02 €	378,50 €	11,40 €	Korkea	Matala	12	Kysymysmerkki
Fajitas	Mixed fajitas	78	10,5%	39,80 €	7,89 €	27,02 €	2 107,74 €	11,40 €	Korkea	Matala	12	Kysymysmerkki
Burgerit	Chicken blue-cheese burger	260	17,6%	16,80 €	3,10 €	11,64 €	3 025,58 €	12,58 €	Matala	Korkea	10	Lypsylehmä
Burgerit	Bacon-cheese burger	453	30,6%	16,60 €	3,25 €	11,31 €	5 124,07 €	12,58 €	Matala	Korkea	10	Lypsylehmä
Burgerit	Bacon-cheese burger double	185	12,5%	18,90 €	3,97 €	12,61 €	2 332,66 €	12,58 €	Korkea	Korkea	10	Tähti
Burgerit	Teble burger	112	7,6%	17,60 €	3,50 €	11,94 €	1 337,12 €	12,58 €	Matala	Matala	10	Rakkikoiro
Burgerit	Santa Fe burger	243	16,4%	19,90 €	4,39 €	13,07 €	3 175,07 €	12,58 €	Korkea	Korkea	10	Tähti
Burgerit	Cheese royale	115	7,8%	23,60 €	3,97 €	16,73 €	1 924,15 €	12,58 €	Korkea	Matala	10	Kysymysmerkki
Burgerit	Surf & Turf burger	110	7,4%	24,20 €	5,95 €	15,28 €	1 680,59 €	12,58 €	Korkea	Matala	10	Kysymysmerkki
Jälkiruuat	Mud cake	365	36,4%	8,80 €	1,33 €	6,39 €	2 332,09 €	5,44 €	Korkea	Korkea	10	Tähti
Jälkiruuat	Mexican pavlova	103	10,3%	8,80 €	1,16 €	6,56 €	675,61 €	5,44 €	Korkea	Korkea	10	Tähti
Jälkiruuat	Flan de mojito	145	14,4%	8,80 €	0,76 €	6,96 €	1 009,10 €	5,44 €	Korkea	Korkea	10	Tähti
Jälkiruuat	Passion cream	85	8,5%	8,80 €	1,44 €	6,28 €	533,74 €	5,44 €	Korkea	Matala	10	Kysymysmerkki
Jälkiruuat	Sorbet	47	4,7%	4,80 €	0,63 €	3,58 €	168,28 €	5,44 €	Matala	Matala	10	Rakkikoiro
Jälkiruuat	Ice cream	259	25,8%	4,50 €	1,06 €	2,89 €	747,83 €	5,44 €	Matala	Korkea	10	Lypsylehmä
Kid's menu	Tii Pii	29	11,6%	7,90 €	1,45 €	5,48 €	158,91 €	6,22 €	Matala	Matala	12	Rakkikoiro
Kid's menu	Buffalo Bilyn burger	90	36,0%	8,80 €	2,04 €	5,68 €	511,14 €	6,22 €	Matala	Korkea	12	Lypsylehmä
Kid's menu	Navajon nakit	59	23,6%	7,90 €	1,33 €	5,60 €	330,39 €	6,22 €	Matala	Korkea	12	Lypsylehmä
Kid's menu	Burrito	14	5,6%	7,90 €	1,28 €	5,65 €	79,10 €	6,22 €	Matala	Matala	12	Rakkikoiro
Kid's menu	Salmon	19	7,6%	11,90 €	2,92 €	7,52 €	142,85 €	6,22 €	Korkea	Matala	12	Kysymysmerkki
Kid's menu	Kids steak	39	15,6%	12,90 €	2,79 €	8,53 €	332,51 €	6,22 €	Korkea	Korkea	12	Tähti