

SEAMK

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Seinäjoki University of Applied Sciences

Henrika Frösén

Juhla- ja pitopalveluiden muodostaminen palvelupaketeiksi tuotteistamisen avulla

Case: Bistro Ruufus

Opinnäytetyö
Syksy 2025
Restonomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK)

Tekijä: Henrika Frösén

Työn nimi alaotsikkoineen: Juhla- ja pitopalveluiden muodostaminen palvelupaketeiksi tuotteistamisen avulla. Case: Bistro Ruufus.

Ohjaaja: Paula Juurakko

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 45

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa toimeksiantajan tarjoamista juhla- ja pitopalveluista palvelupaketteja tuotteistamisen avulla. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Bistro Ruufus, joka on kahvilatoimintaa harjoittava yritys. Palvelupakettien toivotaan auttavan juhla- ja pitopalveluiden markkinoimista, koska ne selkeästi kertovat yrityksen palveluista ja tarjoavat valmiita palvelukokonaisuuksia.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö, jonka teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään palvelujen tuotteistamista, palvelupaketointia ja kilpailijaseurantaa. Työn toiminnallisessa osuudessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten benchmarkingia, SWOT-analyysia ja teemahaastattelua. Aineistoa kerättiin myös kilpailijaseurannalla. Nämä menetelmät tukivat palvelupakettien tuotteistamista.

Kilpailijaseurannan avulla analysoitiin lähialueen toimijoita, jotta saatiin kokonaiskuva alueen hintatasosta. Juhla- ja pitopalvelualan yrityksiltä kartoitettiin palvelupakettien sisältöjä ja hintatasoa. Benchmarkingia hyödynnettiin selvittämään toimialan hyviä käytäntöjä. Teemahaastattelussa haastateltiin yrityksen omistajia. Menetelmien tulosten pohjalta laaditussa SWOT-analyysissä kartoitettiin kokonaisuutena yrityksen toimintaympäristöä ja nykytilaa, jotta tunnistettaisiin tekijöitä, joita voidaan hyödyntää tai joita pitää välttää palvelupakettien suunnittelussa.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi kolme sisällöltään ja hintatasoltaan erilaista palvelupakettia. Palveluiden kokoaminen valmiiksi kokonaisuuksiksi tehostaa yrityksen toimintaa vapauttamalla aikaa ja resursseja muuhun liiketoimintaan ja siten edistää myös yrityksen kannattavuutta. Liitetiedostoina olevat tuotekortit ovat salassa pidettäviä aineistoja.

¹Asiasanat: juhlapalvelu, pitopalvelu, palvelu, hinnoittelu, tuotteistaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Hospitality Management

Author/s: Henrika Frösén

Title of thesis: Forming banquet and catering services into service packages through productization. Case: Bistro Ruufus

Supervisor(s): Paula Juurakko

Year: 2025

Number of pages: 45

Number of appendices: 2

The aim of this thesis was to develop a service package from the commissioner's banquet and catering services through productization. The commissioner of the thesis was a café business Bistro Ruufus. The outcome of the work are service packages aimed at helping in the marketing of the banquet and catering services, as they clearly describe the company's services and offer ready-made service packages.

This thesis was carried out as a practical development project. The theoretical framework section covers productization of services, service bundling and competitive monitoring. In the functional part of the work the qualitative research methods used were benchmarking, SWOT-analysis and thematic interviewing. Data was also collected through competitor monitoring. These methods supported the productization of service packages.

Several strategies were applied. Competitor monitoring was used to analyze operators in the vicinity to obtain an overall picture of the price level in the area. Benchmarking was used to identify good practices in the industry. Thematic interview was used to interview the company's owners. SWOT analysis was prepared based on the results of the methods which helped in development of the service packages.

As a result of the thesis three service packages were created with different contents and price levels. Assembling services into ready-made packages makes a company's operations more efficient by freeing up time and resources for other business activities and improves the company's profitability. The attached product cards are confidential materials.

¹ Keywords: banquet service, catering, services, pricing, productization

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Toimeksiantajan esittely	7
1.2 Työn tausta, tavoitteet ja rajaus.....	7
2 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN	9
2.1 Palvelu	9
2.2 Palvelupaketti	10
2.3 Tuotteistamisen vaiheet	12
2.3.1 Idean luominen	12
2.3.2 Asiakasryhmien määrittely	13
2.3.3 Asiakaslupaus.....	16
2.3.4 Hinnoittelu	16
2.3.5 Hinnoitteluprosessi.....	17
3 KILPAILIJASEURANTA.....	21
3.1 Kilpailijaseurannan prosessi	21
3.2 Kilpailukentän kartoittaminen.....	22
3.3 Benchmarking	24
3.4 Haastattelu	24
3.5 SWOT-analyysi	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	28
4.1 Tutkimusprosessin kulku	28

4.2 Käytetyt menetelmät.....	29
4.2.1 Kilpailijaseuranta	30
4.2.2 Benchmarking	31
4.2.3 Teemahaastattelu	31
4.2.4 SWOT-analyysi	32
4.3 Tulokset.....	32
4.3.1 Kilpailijaseuranta ja benchmarking.....	32
4.3.2 Teemahaastattelu	35
4.3.3 SWOT-analyysi	37
5 BISTRO RUUFUKSEN JUHLA- JA PITOPALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN.....	39
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
LÄHTEET	43
LIITTEET	45

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Palvelutuotteen kerrokset.	11
Kuvio 2. Kilpailijaseurantaprosessi.	21
Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessin kulku.	29
Kuvio 4. Bistro Ruufuksen SWOT-analyysi.....	38

1 JOHDANTO

Samoja palveluita tuottavien yritysten välinen kilpailu lisää painetta kehittää omia tuotteita tai palveluita entistä houkuttelevammiksi. Yhä tärkeämmiksi nousee, kuinka ne paketoidaan ja viestitään asiakkaille. Siksi yritykset hyödyntävät tuotteistamista, helpottamaan niiden markkinointia ja parantaakseen organisaation tai yrityksen kilpailukykyä. Se tarkoittaa prosessia, jossa palvelua tai osaamista muotoillaan selkeiksi ja helposti ostettaviksi kokonaisuuksiksi, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita ja toiveita (Raatikainen 2008, s.64).

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Bistro Ruufus, joka sijaitsee Kurikan keskustassa. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 2010 sisustusmyymälänä ja vuonna 2023 muutti nykyisiin toimitiloihinsa. Kahvilatoiminnan menestymisen ja kasvun vuoksi sisustusmyymälä jäi lopulta kokonaan pois liikeideasta, mutta sen näkyy vielä visuaalisesti yrityksen sisustuksessa. Bistro Ruufus on kahvila, joka tarjoaa bistrotyyliin pieniä nopeita suolaisia annoksia. Yritys harjoittaa myös pitopalvelutoimintaa. Yritys tarjoaa tilaustyönä leipomotuotteita, kuten kakkuja, voileipäkakkuja, piirakoita ja erilaisia pieniä leivonnaisia. Yritys ei ole tarjonnut tai markkinoinut juhla- ja pitopalveluita, mutta niitä on toteutettu mahdollisuuksien mukaan asiakkaiden toiveet huomioiden. Yrittäjillä on kokemusta näistä tilaisuuksista ja henkilökohtaisten juhlien järjestämisestä. Palveluja tarjotaan vain yrityksen omissa tiloissa, eikä ruokia tai tarjoiluja toimiteta ulkopuolisiin tiloihin.

1.2 Työn tausta, tavoitteet ja rajaus

Yritykset ja asiakkaat ovat olleet yhteydessä yritykseen tilaisuuksien järjestämisestä sen tiloissa. Niiden toteutukset ovat osoittaneet tarpeen toiminnan suunnitelmalliselle kehittämiselle. Tästä syntyi idea kehittää juhla- ja pitopalveluista valmiita palvelupaketteja tuotteistamisen avulla. Tuotteistamisen avulla pyritään selkeyttämään palvelun sisältöä, helpottamaan

tuotantoa ja myyntiä sekä parantamaan asiakaskokemusta tarjoamalla palvelut helposti hahmotettavina ja yhtenäisinä kokonaisuuksina.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuotteistaa Bistro Ruufuksen juhla- ja pitopalvelu tarjoamaan valmiiksi palvelukokonaisuuksiksi. Tavoitteena on helpottaa asiakkaiden päätöksentekoa tarjoamalla selkeästi jäsennellyjä palvelukokonaisuuksia, joista voi valita itselleen sopivimman palvelukokonaisuuden sen sisällön ja hintatietojen perusteella. Palvelupakettien sisällöt säilytetään muokattavina, jotta ne voidaan tarvittaessa räätälöidä asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Palvelupaketeista luodut tuotekortit on lisätty liitteeseen 2, joka on salassa pidettävä.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa sovellettiin sekä Tonderin (2013) että Pirttilän (2000) prosesseja. Tonderin tuotteistamisen prosessin osa-alueista hyödynnettiin idean luomista, asiakasryhmien määrittelyä, asiakaslupausta ja hinnoittelua. Pirttilän kilpailijaseuranta-prosessista puolestaan hyödynnettiin tiedon määrittämistä, raakatiedon hankintaa, tiedon seulontaa ja vakiointia, tiedon analysointia sekä johtopäätösten tekemistä.

2 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

2.1 Palvelu

Palvelulle ei ole yhtä kaiken kattavaa määritelmää, mutta Grönroos (2015, s. 79) antaa palveluille kolme peruspiirrettä:

1. Ne ovat prosesseja, jotka muodostuvat toiminnoista ja toimintojen kokonaisuuksista.
2. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu ainakin jossain määrin yhtä aikaa.
3. Asiakas on mukana palvelun tuottamisessa ainakin osittain.

Kolmen pääperuspiirteen lisäksi voidaan todeta, että palvelut eivät ole konkreettisia (Grönroos 2015, s.80–81). Tämän vuoksi niiden varastoiminen ei ole mahdollista eikä niitä voi testata etukäteen, kuten esimerkiksi tuotteita voi. Siksi aineettomuutta pidetään palvelun merkittävimpänä ominaisuutena. Palvelun aineettomuus tekee palvelun arvioimisesta vaikeaa asiakkaalle. Siksi suositellaan konkretisoimaan palvelua fyysisillä keinoilla. Rantalan (2022) mukaan merkittävin ero tuotteen ja palvelun välillä on se, että tuote on konkreettinen ja fyysinen, kun taas palvelu on aineeton. Tuotteita voi pitää kirjaimellisesti käsissä ja kuljettaa mihin vaan, kun taas palvelun voi vain kokea tai tuntea. Kummankin tavoite on sama eli tyydyttää asiakkaan tarpeet.

Palveluiden keskeisin ominaisuus on niiden prosessimaisuus (Grönroos, 2015, s. 79–81). Palvelut muodostuvat prosesseista, jotka sisältävät erilaisia toimintoja ja hyödyntävät erilaisia resursseja. Resurssit voivat olla sekä henkilöstöä että muita aineellisia tai aineettomia voimavaroja kuten laitteita, luonnonvaroja, tietoa tai osaamista, ja ne ovat säännöllisesti vuorovaihtuksessa asiakkaiden kanssa kyseisessä kontekstissa. Suurin osa palveluiden ominaispiirteistä ovat peräisin sen prosessiluonteesta.

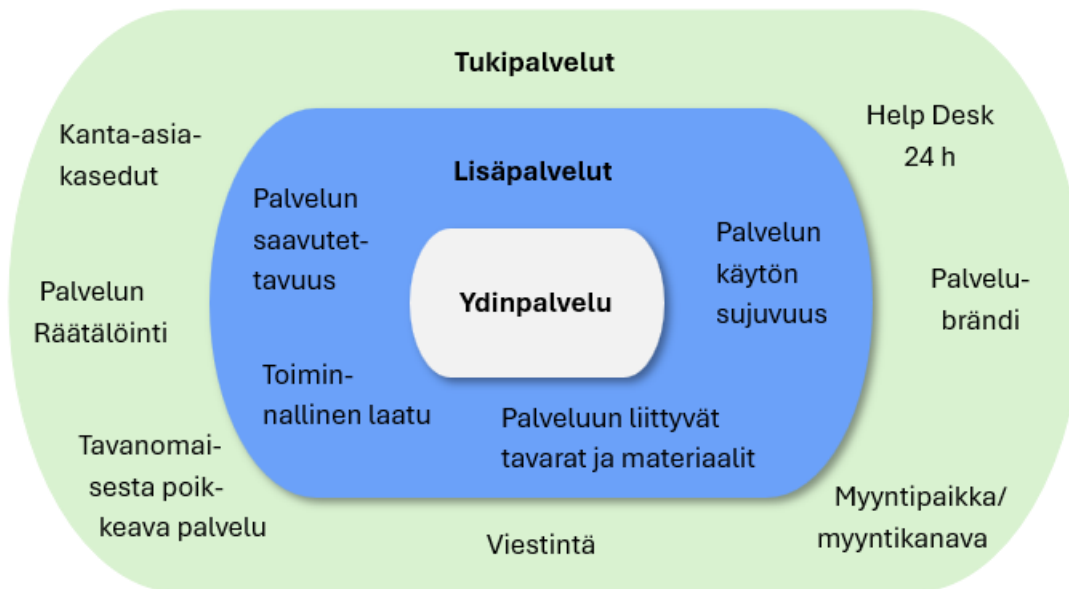
Tonder (2013, s. 13) korostaa sitä, että palvelun pitää vastata asiakkaiden tarpeita ja siten täyttää heille annettu asiakaslupaus. Tämän lisäksi sen pitää olla sisällöltään tasokasta ja

luoda lisäarvoa asiakkaalle. Grönroos (2015, s. 81–82) mainitsee, että yritys ja asiakkaat osallistuvat yhdessä palvelun tuottamisprosessiin, jolloin he luovat jossain määrin arvoa yhdessä. Asiakkaat ovat mukana sekä resurssina että kuluttajina. Tavarat toimivat arvoa edistävinä resursseina tai ovat itse arvoa tuottavia, kun taas palvelut ovat prosesseja, jotka auttavat asiakkaita arvon luomisessa.

2.2 Palvelupaketti

Bergströmin ja Leppäsen (2018, s. 180) mukaan palvelupaketti tarkoittaa useista osapalveluista koostuvaa kokonaisuutta (kuvio 1). Palvelutuotteen rakenne voidaan kuvailla kerroksellisenä, jossa keskellä on ydinpalvelu ja sen ympärillä lisäpalvelu ja uloimpana kerroksena tukipalvelu. Yrityksen perustamisen lähtökohtana on ydinpalvelun tuottaminen. Lisäpalvelu, esimerkiksi konsultointi, on tärkeä osa ydinpalvelua. Tukipalvelu toimii kilpailuetuna, joka erottaa yrityksen muista kilpailijoista. Tukipalvelu voi olla esimerkiksi maksuttoman kotiinkuljetuksen tarjoaminen.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, s. 39) esittävät, että ydinpalvelun määritelmän voi tiivistää kysymykseen, miksi asiakas on kiinnostunut ostamaan palvelun ja pitää sitä maksamisen arvoisena. Ydinpalvelu ei välttämättä ole riittävä itsessään, joten lisäpalvelut tarjoavat asiakkaille lisää valinnanvaraa ja tekevät palveluprosessista miellyttävämmän. Asiakas saattaa kiinnostua ydinpalvelusta vasta sen jälkeen, kun siihen on liitetty lisäpalveluja. Lisäpalvelut saattavat toimivat tärkeinä erottavuustekijöinä, joilla yritys pyrkii erottumaan markkinoilla.



Kuvio 1. Palvelutuotteen kerrokset (Bergström & Leppänen, 2018, s. 197).

Lehtinen ja Niinimäki (2005, s. 40) kertovat, että lisäpalvelu on rahanarvoinen etu, joka annetaan asiakkaalle. Lisäpalvelujen lisääminen voi parantaa palvelutuotteen arvoa, mutta ne aiheuttavat myös kustannuksia, jotka on syytä kartoittaa. Lisäpalveluiden lisääminen on vaivantonta, mutta taas tarjoamisen lopettaminen on haastavampaa. Mikäli aikaisemmin maksuton liitännäispalvelu lakkautetaan tai se muuttuu maksulliseksi voi se jopa karkottaa asiakkaita. Ydinpalvelun differoiminen eli erilaistaminen on erittäin vaikeaa ja siksi kannattaakin kehittää erilaisia liitännäispalveluja erottuakseen muista yrityksistä.

Bergström ja Leppänen (2018, s. 200) toteavat, että palvelun määritelmässä täsmennetään sen keskeiset piirteet eli avataan palvelun sisältö ja prosessi. Tuotteistamisen oleellinen osa on määrittellä ydin-, lisä- ja tukipalvelut palvelupaketeiksi. Palvelupaketin sisällön auki kirjoittaminen auttaa aineettoman palvelun markkinoimista, asiakkaan ymmärtäessä palvelun eri osat ja ostamiseen sisältyvät riskit vaikuttavat vähäisemmältä.

2.3 Tuotteistamisen vaiheet

Tuotteistamiselle ei ole palvelun tapaan yhtä tyhjettävää määritelmää, mutta sille on annettu kirjallisuudessa erinäisiä tulkintoja. Tonder (2013, s. 14) korostaa, että tuotteistaminen voidaan määrittää sen kohteen kautta. Palvelun tuotteistamisessa pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma tai täyttämään jokin heidän tarpeensa. Palveluissa yrittäjä tai työntekijä tarjoaa muun muassa työaikaansa, osaamistaan ja huomioonsa asiakkaan hyödyksi. Palvelujen tuotteistaminen siis tarkoittaa jonkin aineettoman osaamisen ja työsuorituksen kehittämistä standardoiduksi selkeäksi prosessiksi, jonka pitää olla myös hinnoiteltavissa. Prosessin tulos pitää vastata asiakkaiden tarpeita.

Tonderin (2013, s. 17) mukaan palvelun tuotteistaminen perustuu hyvin rakennettuihin prosesseihin, mikä tekee niiden tuottamisesta ja myynnistä mahdollisimman tehokasta. Palvelun tuottamisen tehokkuus perustuu siihen, että se on helposti ymmärrettävissä ja toistettavissa riippumatta kuka sitä tuottaa. Se mahdollistaa palvelun tuottamisen rutiiniomaiseksi, jolloin aikaa ja resursseja vapautuu muihin erityyppisiin eritysosaamista edellyttävien tehtävien hoitamiseen.

Tonder (2013, s. 12) jakaa tuotteistamisprosessin ensin kahteen suurempaan yläluokkaan: myynnin edistämiseen ja tuotannon kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään myynnin edistämisen osa-alueista idean luomiseen, asiakasryhmien määrittelyyn, asiakaslupaukseen ja hinnoitteluun.

2.3.1 Idean luominen

Tonderin (2013, s. 21) mukaan idean luominen alkaa markkinoilla ja laajemmin yhteiskunnassa tapahtuvien muutoksien tunnistamisella. Näistä voidaan kehittää uusi menestyvä liikeidea tai mahdollisesti muuttaa omaa toimintaa saatavan tiedon perusteella. Yrityksen kilpailukyvyn varmistamiseksi sen tulee tunnistaa markkinoilta tai niiden kehityksestä markkinarako, jonka täyttämiseksi yritys voi tuotteistaa liikeidea tai kehittää jo olemassa olevaa. Nykyaikainen tietoliikenne tekee markkinoiden tutkimisesta helpompaa, mutta se myös

nopeuttaa uusien kulutustapojen ja muotivirtausten leviämistä markkinoilla. Sen takia niihin pitää pystyä reagoimaan myös nopeasti tai jopa ennakoitavasti. Raatikainen (2008, s. 65) käyttää idean luomisesta sanaa tuoteaihio, mikä pyrkii vastaamaan kysymykseen: minkä asiakkaan ongelman tarjottava palvelu ratkaisee?

2.3.2 Asiakasryhmien määrittely

Tonder (2013, s. 13) painottaa, että tuotteistettu palvelu suunnitellaan aina jotain kohderyhmää varten, näin voidaan tehokkaimmin vastata heidän tarpeisiinsa. Kaikkien asiakkaiden tarpeita ei voi täyttää samalla palvelulla, joten yrityksen pitää tuottaa useampaa eri palvelua tai toteuttaa palvelu tilaustyönä asiakkaan toiveiden mukaisesti. Siksi yrityksen pitää luokitella tärkeimmät asiakasryhmänsä ja tuntea heidän tarpeensa ja sivuttamaan kaikki muut.

Tonderin (2013, s. 39–40) mukaan lähtökohtana tuotteistamisessa on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. Palvelu suunnitellaan, luodaan ja jaellaan tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Asiakas yleensä vertaa useaa eri palveluntarjoajaa tehdessään ostopäätöksiä. Siksi on syytä selvittää, mitkä asiat palvelussa ovat tärkeitä asiakkaiden näkökulmasta ja miksi ne ovat merkittäviä. Silloin palvelusta voidaan kehittää houkuttelevampi asiakkaille ja siten myös kilpailukykyisempi. Asiakkaiden käyttäytymisestä on tärkeää hankkia luotettavaa tietoa. Asiakkaiden kanssa säännöllisesti työskentelevät työntekijät ovat parhaita asiantiedon lähteitä, koska heillä on eniten tietoa ja kokemusta yrityksen asiakasryhmistä. Asiakkaan käyttäytymisen ja tarpeiden ymmärtäminen on olennaisempaa, kuin pelkästään mielipiteiden kuvaaminen.

Tonder (2013, s. 43) korostaa, että yritykselle on tärkeintä löytää asiakkaat, jotka ovat sille kannattavimpia ja siten myös tuottavimpia. Tämän vuoksi yrityksen tulee suunnata huomionsa olennaisiin asioihin ja valita sopivat asiakasryhmänsä. Asiakassegmentoinnissa yrityksen markkinat luokitellaan erilaisiin, sisäisesti homogeenisiin ryhmiin, koska harvemmin löytyy täysin yksilöllistä kuluttajaa, jonka tarpeet ja mieltymykset ovat täysin omalaatuisia. Segmentoinnissa tärkeintä on tutkia kuluttajien tarpeita ja ostokäyttäytymistä ja tekijöitä, mitkä

vaikuttavat niihin. Kuluttajakäyttäytymisen analysointi ja tulkinta ovat olennainen osa segmentointia. Kuluttajakäyttäytymisellä tarkoitetaan niitä fyysisiä, psykologisia ja emotionaalisia tekijöitä sekä motiiveja, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen ostoprosessissa.

Tonder (2013, s. 43–44) kirjoittaa, että profiloinnissa pyritään jäsentelemään asiakkaita erilaisiin tyyppiasiakkaisiin, joiden käyttäytymisestä muodostetaan yleistyksiä. Profiloinnin kautta analysoidaan segmenttiryhmien rakennetta, ominaispiirteitä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Tuotteistamisen onnistumisen kannalta on oleellista, että yritys hyödyntää todennukaisia indikaattoreita asiakasprofiilien luomisessa. On tärkeää tunnistaa asiakasryhmien todelliset tarpeet ja ymmärtämään ne perusteellisesti. Vain ymmärryksen avulla voidaan kehittää tarpeeseen sopiva palvelu.

Tonder (2013, s. 44) esittää, että palvelukokonaisuuksia tulisi rakentaa asiakasryhmille, joilla on hyvin eri tarpeet ja mieltymykset. Siksi yrityksen tulisi kyetä tarjoamaan laaja valikoima erilaisia palvelukokonaisuuksia. Eri segmentteihin kuuluvilla kuluttajilla saattaa ilmetä samankaltaisia tarpeita, joita voidaan mahdollisesti täyttää samalla palvelulla tai sitä vähän muokkamalla. Kumminkaan ei voida rakentaa räätälöityä palvelua kaikille mahdollisille asiakkaille tai asiakasryhmille. Tuotteistamisprosessissa on tärkeä painottaa keskeisiä asioita, ettei se muutu liian monimutkaiseksi tai korota liikaa kustannuksia. Asiakasprofiilien kehittäminen ja segmentointi toimivat erinomaisina työkaluina palveluiden kohdentamisessa, jolloin palvelut voidaan suunnata tavoitetuille asiakasryhmille. Palvelu voidaan tuotteistaa vasta kun sen soveltuvuus asiakkaiden tarpeisiin on varmistettu.

Tonder (2013, s. 63) toteaa, että palvelun muokattavuus antaa asiakkaalle mahdollisuuden toteuttaa itseään ja omia suunnitelmiaan ja siten parantaa sen houkuttelevuutta. Palvelun muokattavuuden tarkoitus on räätälöidä palvelu asiakkaan tarpeiden perusteella. Tilaustöiden suunnitteleminen ja tekeminen luo lisää kustannuksia ja vie resursseja. Tuominen ym. (2015, s. 6) muistuttaakin, että palvelujen tuotteistamisessa keskeinen haaste on löytää tasapaino asiakaskohtaisen räätälöinnin ja standardoinnin välillä. Palvelun jatkuva uudelleen

suunnitteleminen asiakaskohtaisesti johtaa tehottomaan tuotantoprosessiin ja liian pitkälle viedyssä standardoimisessa palvelu voi menettää joustavuutensa, eikä enää vastaa asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Standardointi on olennainen osa tuotteistamisprosessia, mutta se ei ole sen varsinainen päämäärä.

Asiakkaisiin vaikuttavat tekijät. Tonder (2013, s. 69) korostaa, että asiakkaiden toimintaa arvioidessa on otettava huomioon, tarkastelevatko he ensisijaisesti samakaltaisten palveluiden sisältöä ja hintoja keskenään vai vaikuttaako heidän päätöksentekoonsa esimerkiksi mielekkäin tapa viettää aikaa. Asiakkaan näkökulmien ymmärtäminen edellyttää tarkastelua, millaisia päätöksentekotilanteita asiakas käy mielessään läpi ja mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätöksiin. Näiden tietojen avulla voidaan tutkia toimintaympäristössä olevaa tarjontaa. Sen pohjalta voidaan kartoittaa, mitä on asiakkaiden saatavilla ja kuinka omat palvelut voidaan rakentaa kilpailijoista erottuviksi ja mahdollisesti asiakkaille houkuttelevimmiksi.

Tonder (2013, s. 61–63) kertoo, että useammat ihmiset pyrkivät toimimaan rationaalisesti taloudellisissa valinnoissa, mutta yleistettynä kuluttajiin vetoaa edullinen hinta, laaja valikoima ja laatu. Kuluttajat muodostavat mielikuvia saatavilla olevien palveluiden laadusta hinnan tai muiden kuluttajien mielipiteistä. Asiakkaalle muodostunut mielikuva toimii pohjana, jolla he vertailevat palveluita keskenään.

Koiviston ym, (2019, s. 59) mukaan asiakkaan kokema arvo voi olla funktionaalista, emotionaalista tai arvopohjaista. Funktionaalinen arvo liittyy käytännön hyötyihin, kuten ajan säästämiseen tai riskien vähentämiseen. Emotionaalinen arvo puolestaan syntyy palvelun tuottamasta mielihyvästä tai viihtyvyydestä. Arvopohjainen arvo heijastaa asiakkaan henkilökohtaisia arvoja, kuten esimerkiksi ekologisuuden huomioiminen. Parantainen (2007, s.72) esittää, että kuluttajien ajan säästämiseen perustuu moni hääsuunnittelu, pitopalvelu ja muu samankaltainen palvelu, joka suunnittelee, valmistaa tai ylläpitää jotain asiakkaan puolesta. Määttä ym. (2004, s. 13) toteavat, että asiakkaat tilaavat juhlapalveluita, koska heidän omat

taitonsa tai aikansa eivät riitä niiden järjestämiseen, laajuuden tai jopa sijainnin vuoksi. Ihmiset ovat kiireisiä ja mukavuuden haluisia, joten helppokäyttöisellä palvelulla voi saada merkittävästi lisäarvoa (Tonder, 2013, s.62–63).

2.3.3 Asiakaslupaus

Tonderin (2013, s. 59) mukaan asiakaslupaus on keskeinen osa tuotteistamisprosessia edistävän yrityksen toimintaa. Sen pyrkimys on tuoda yhteen markkinoilla oleva kysyntä ja yrityksen osaaminen. Ostotilanteessa palveluntarjoaja tyydyttää asiakkaan tarpeet, kun sitä katsotaan kysynnän perspektiivistä. Lisää houkuttelevuutta tuo, jos yritys pystyy takaamaan palvelun tuottavan lisäarvoa asiakkaille. Asiakaslupaus on arvolause, jossa kiteytetään se arvo, jonka vuoksi asiakas valitsee juuri sen palveluntarjoajan ylitse muiden.

Tonder (2013, s. 60) korostaa, että yrityksen on tärkeää sitoutua asiakaslupaukseen ja siten asiakkaiden tarpeisiin. Palvelun laatu liittyy tiiviisti asiakaslupaukseen, koska jos se ei vastaa asiakkaiden tarpeita, ovat asiakkaat oikeutettuja tekemään reklamaation. Asiakaslupaus toimii siten laadun määrittelijänä ja mittarina. Asiakaslupauksessa on tärkeää esittää keskeiset tiedot palvelusta ja sen lisäksi sen tarkoitus on kannustaa asiakasta ostamaan palvelua. Asiakaslupauksen pitäisi olla muotoiltu siten, että yritys voi sitoutua siihen sekä nykyisessä että tulevassa toiminnassaan.

2.3.4 Hinnoittelu

Bergström ja Leppänen (2021, s. 233) kirjoittavat, että hinnoittelu on yksi tärkeimmistä osista palvelun tuottamisessa, koska se vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen. Palvelun hinta koostuu useamman tekijän yhdistelmästä, mutta kaiken lähtökohtana ovat kustannukset, jotka palvelun toteuttamisesta syntyvät. Hintaan vaikuttaa myös eriävissä määrin yrityksen omat liiketoiminnalliset tavoitteet, kilpailijoiden hinnat markkinoilla, asiakkaiden näkemys

palvelun arvosta ja sen vaikutus hintaan. Mitä arvokkaammaksi he palvelun arvioivat sitä enemmän he ovat valmiita siitä maksamaan.

Bergström ja Leppänen (2021, s. 233–234) ovat listanneet asioita, miksi hinta on tärkeä tekijä kaupallisen menestyksen kannalta:

- Hinnalla voidaan mitata ja määrittää palvelun arvo. Sillä voidaan antaa asiakkaalle käsitys palvelun arvosta ja siten mahdollisesti nostaa arvoa hinnalla.
- Se vaikuttaa yrityksen kilpailuasemaan markkinoilla. Kallis hinta vaikuttaa negatiivisesti palvelun myyntiin ja alhainen hinta vaikeuttaa kilpailijoita pääsemästä samoilla markkinoille, jos ne eivät pysty tuottamaan palvelua yhtä edullisesti.
- Hinta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Se vaikuttaa myyntien määrään ja siten vaikuttaa yrityksen tuottoihin. Kannattavuutta voidaan lisätä korottamalla hintaa, kunhan se ei vähennä tuotteen kysyntää. Alentamalla hintoja voi lisätä myyntiä, mutta se samalla heikentää kannattavuutta.
- Se vaikuttaa palvelun asemointiin. Hinnan on oltava kohderyhmän näkökulmasta hyväksyttävällä tasolla, mutta voi olla useampia kohderyhmiä, joille laaditaan eriävät hintatasot.

Myyntihinnalla tarkoitetaan sitä summaa, jonka asiakkaat maksavat tuotteesta tai palvelusta (Bergström ja Leppänen, 2021, s. 248). Se pitää esittää kokonaishintana, johon sisältyy kaikki mahdolliset verot ja maksut, kuten arvolisävero. Hinta tulee ilmoittaa kokonaisuudessaan, jotta asiakkaan ei tarvitse itse laskea lopullista myyntihintaa.

2.3.5 Hinnoitteluprosessi

Tonderin (2013, s. 93) mukaan yritys voi kehittää oman hinnoitteluprosessin käyttäen eri perusteita. Hinnoittelu on prosessi, johon vaikuttaa useat eri tekijät. Palveluiden hinnoittelussa on tärkeää ottaa huomioon kustannukset, markkinat, kilpailijat ja siihen vaikuttavat lainsäädännöt. Hinta on usein ratkaiseva tekijä, asiakkaiden kulutusvalinnoissa vertaillaessa eri

palveluntarjoajia. Bergström ja Leppänen (2021, s. 233) erittelevät hinnoitteluprosessissa eri vaiheita, joista tässä opinnäytetyössä käsitellään hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä, hinnoittelumenetelmiä ja hinnalla operointia.

Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät. Bergström ja Leppänen (2021, s. 237) toteavat, että hinnoitteluun vaikuttaa sekä yrityksen ulkopuoliset että sisäiset tekijät. Palvelujen hinnoittelussa tulee arvioida markkinoiden tilannetta, kilpailijoiden toimintaa, asiakkaita, omia tavoitteita ja kustannuksia. Markkinat määrittelevät, mille tasolle hinnat asettuvat. Hintataso määräytyy osittain kilpailijoiden toiminnasta ja toisinaan palvelun kysynnästä ja tarjonnasta. Hintataso laskee, kun tarjontaa on enemmän kysyntään verrattuna ja taas nousee, kun kysyntää on enemmän kuin tarjontaa. Hinnoittelussa on huomioitava myös kilpailijoiden määrä, heidän tarjoamat palvelut ja miten ne on hinnoiteltu. Viranomaiset ja lainsäädäntö vaikuttavat olennaisesti hinnoitteluun keräämällä veroja ja maksuja. Muutokset lainsäädännössä eivät tapahdu nopeasti, mutta ne vaikuttavat äkillisesti palvelun tai tuotteen kysyntään.

Bergström ja Leppänen (2021, s. 237–238) korostavat, että yrityksen asettamat tavoitteet ovat hinnoittelun keskeinen lähtökohta, koska hinnoittelulla voidaan vaikuttaa, millaisen imagon se haluaa kehittää. Myös yrityksen strategiset tavoitteet, kuten haluttu markkinaosuus ja asetetut myynti ja tuottotavoitteet, ohjaavat hinnoittelua. Hinnan määrittelyssä keskeistä on myös se, millaisesta palvelusta on kyse. Onko kyseessä pelkistetty ydinpalvelu vai lisäpalveluilla varusteltu laajempi kokonaisuus, jotka tuovat palvelulle lisäarvoa. Hinnoitteluun vaikuttaa kenelle palvelu on suunnattu ja miten se sijoittuu kilpaileviin palveluihin. Kustannuksia pidetään alarajana, jonka alle ei ole kannattavaa asettaa hintaa ja ylärajana, miten paljon asiakkaat ovat palvelusta valmiita maksamaan. Yrittäjän on määriteltävä sekä itse palvelun tuottamisesta että yrityksen kaikesta muusta liiketoiminnasta syntyvät kustannuksista esimerkiksi sähkön ja veden aiheuttamat kustannukset. Palvelua voidaan myydä alle kustannusten, mutta sitten on saatava katettua niistä tuleva tappio jollain muulla tavalla.

Hinnoittelumenetelmät. Myyntihinnan määrittelyssä on pääasiassa kaksi lähestymistapaa, kustannuksiin tai markkinatilanteeseen perustuva hinnoittelu (Bergström ja Leppänen, 2021, s. 241). Kustannuksiin perustuvassa hinnoittelussa, keskitytään siihen, mitä kustannuksia palvelun tuottamisesta muodostuu ja perustetaan hinnoittelu niiden pohjalta. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa otetaan puolestaan huomioon markkinoilla oleva hintataso, kun hinnoitellaan palvelua. Kysyntä ja kilpailutekijät yhdessä vaikuttavat siihen, millaiseksi hinta markkinoilla asettuu.

Hinnoitteluprosessi alkaa palvelun kustannusrakenteen kartoittamisella (Raatikainen, 2008, s. 158–159). On tärkeä selvittää ne asiat, jotka aiheuttavat kustannuksia palvelun tuottamisesta. Kustannukset ovat merkittävä osa palvelun hinnan muodostumisessa. Kustannukset muodostuvat muuttuvista- ja kiinteistä kustannuksista. Muuttuvat kustannukset ovat nimensä mukaan niitä kustannuksia, jotka muuttuvat tuotannon määrän kasvaessa. Niitä ovat esimerkiksi raaka-aineet, tuotannon energian kulutus ja työntekijöiden palkat. Kiinteät kustannukset puolestaan eivät muutu tuotannon määrän mukaan, vaan ne pysyvät suurin piirtein samana. Kiinteiksi kustannuksiksi voidaan luokitella esimerkiksi vuokra, lainat, markkinointi tai vakuutukset.

Tonder (2013, s. 89–90) mukaan kustannusperusteisen hinnoittelun seurauksena voi olla palvelun ali- tai ylihinnoittelu, ellei hinnoitteluprosessissa oteta selvälle markkinoiden tilannetta tai kilpailijoiden toimintaa. Markkinaperusteisen hinnoitteluprosessin onnistuminen on vahvasti sidoksissa siihen, kuinka tietoinen yritys on markkinoista, kilpailijoista ja asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Hinnoittelussa markkinaperusteinen lähestymistapa rakentuu siten, että kustannukset määrittelevät hinnan alarajan ja markkinoiden hintataso ylärajan.

Hintaoperointi. Bergström ja Leppänen (2021, s. 248) toteavat, että markkinahinnoittelu vaatii joskus joustavaa hinnoittelua, jossa hintoja mukautetaan eri olosuhteiden mukaan. Hinnalla on mahdollista operoida markkinoilla usealla eri menetelmällä esimerkiksi hintaporrastus, alennukset, maksuehdot, dynaaminen hinnoittelu, hinnan paketointi ja pilkkominen.

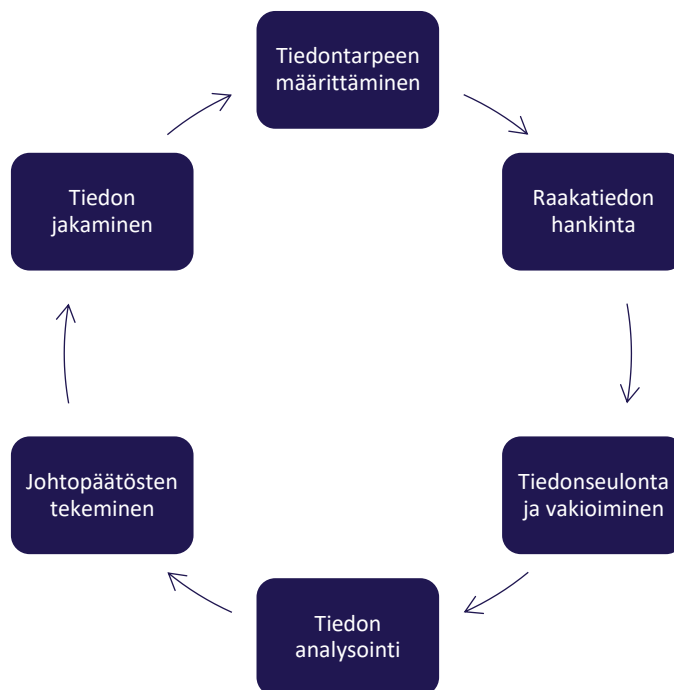
Bergström ja Leppänen (2021, s. 249–250) käyttävät hintojen porrastuksessa kahta nimikettä hintadifferointi ja dynaaminen hinnoittelu. Hintadifferointi käytännössä tarkoittaa sitä, että myydään samaa tuotetta tai palvelua eri hinnoilla. Dynaamisessa hinnoittelussa taas hinnat vaihtelevat käytettävissä olevan kapasiteetin, ostoajankohdan tai valitun ostokanavan mukaan. Hintaporrastuksen muotoja ovat esimerkiksi, ajan mukaan vaihteleva hinnoittelu kuten esimerkiksi arkipäivä ja viikonloppuna eri hinnat. Se voi vaihdella ostajan tietyn ominaisuuksien, kuten iän mukaan, esimerkiksi lapset syövät usein edullisempaan hintaan. Hintaporrastukset tulee esittää selkeästi ja asiakkaita on informoitava niistä asianmukaisesti. Asiakkaalle on tehtävä selväksi, ketkä ovat oikeutettuja alennuksiin ja mitkä ovat niiden ehdot.

3 KILPAILIJASEURANTA

Kilpailijaseuranta on yleensä systemaattista eli jatkuvaa kilpailijoiden toiminnan seuranta, jossa kerätään ja analysoidaan kilpailijatietoa, jota yrityksen päätöksentekijät käyttävät hyödykseen liiketoiminnan kehittämisessä (Pirttilä 2000, s.18).

3.1 Kilpailijaseurannan prosessi

Kilpailijaseuranta voidaan Pirttilän (2000, s. 18) mukaan käsittää prosessina, jonka vaiheina on tiedontarpeen määrittäminen, raakatiedon hankinta, tiedonseulonta ja vakioiminen, tiedon analysointi, johtopäätösten tekeminen ja tiedon jakaminen (kuvio 2). Prosessia voidaan kuvata syklinä, jossa kaikki vaiheet seuraavat toisiaan.



Kuvio 2. Kilpailijaseurantaprosessi (Pirttilä, 2000, s.18–19).

Pirttilä (2000, s. 18) kertoo, että tiedontarpeen määrittämisessä pyritään selvittämään, mitä tietoja kilpailijoista tarvitaan. Raakatiedon systemaattisella hankinnalla pyritään vastaamaan

kysymykseen, miten kaikista saatavilla olevista lähteistä voidaan tehokkaimmin saada hankittua tietoa. Tiedon seulonnan ja vakioinnin avulla selvitetään, miten kaikesta tulevasta raakatiedosta voidaan erotella se olennaisin ja tärkein tieto. Tiedon analysoinnilla pyritään selvittämään, miten luotettavaa kerätty tieto on ja mitä siitä voidaan päätellä. Johtopäätösten tekemisellä vastataan kysymykseen, miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan tai tulevaisuuteen. Tiedon jakamisella vastataan kysymykseen, miten koottu tieto voidaan viestiä eri tahoille, jotka voivat hyödyntää sitä yrityksen toiminnan parantamiseksi. Tiedontarpeen uudelleen määrittämällä vastataan kysymykseen, onko tarve tiedolle muuttunut tai pitäisikö niitä tarkastella uudestaan aiemman kokemusten pohjalta.

Tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa sovelletaan Pirttilän kilpailijaseurantaprosessia hyödyntäen tiedon määrittämistä, raakatiiedon hankintaa, tiedon seulontaa ja vakiointia, tiedon analysointia sekä johtopäätösten tekemistä.

3.2 Kilpailukentän kartoittaminen

Pirttilän (2000, s. 44–45) mukaan kilpailijoina voidaan pitää yrityksiä, joilla on samankaltaiset resurssit ja tavoitteet. Keskeisiksi kilpailijoiksi voidaan luokitella yritykset, joiden tuotanto ja osaaminen ovat samanlaista kuin omassa yrityksessä. Kilpailijoilla on sama tavoite myydä tuotetta tai palveluaan markkinoilla tuottavasti samoille asiakasryhmille.

Pirttilä (2000, s. 33–38) toteaa, että kilpailuympäristön kartoittamisessa ja tärkeimpien kilpailijoiden tunnistamisessa suurimpana haasteena on se, että tietoa on saatavilla liikaa kilpailijoista ja toimintaympäristöstä. Päätöksiä joudutaan tekemään olosuhteissa, joissa täydellistä tietoa kaikista vaikuttavista tekijöistä ei tunneta. Inhimillisiä virheitä tulee tapahtumaan, koska ihmiset eivät kykene tekemään täysin rationaalisia ratkaisuja. Lyhyellä aikavälillä kannattaa seurata samoilla markkinoilla esiintyviä kilpailijoita, joiden kanssa kilpaillaan samoista asiakkaista. Kilpailijoita ovat yleensä samalla toimialalla toimivat yritykset tai samanlaisia tuotteita

valmistavat yritykset tai mitkä tahansa yritykset, joiden kanssa kilpaillaan samoista asiakkaista.

Kilpailijatiedon tarve. Pirttilä (2000, s. 55) kertoo, että kilpailijatieto tarkoittaa yrityksen toimintaan ja menestykseen vaikuttavaa informaatiota, jota kerätään liiketoimintaympäristöstä erilaista julkisista tai epävirallisista lähteistä. Kerätty tieto koostuu raakadatasta, jota jalostamalla voi saada yrityksen kannalta olennaista ja hyödyllistä tietoa. Tiedolla on jokin arvo tai merkitys sille taholle, jolle se kerätään, joka on tässä tapauksessa yritys ja siinä toimivat tahot.

Pirttilän (2000, s.63–66) mukaan kilpailijatiedon tarpeen selvittämisen tavoitteena on kartoittaa, millaista tietoa kilpailijoista pitää hankkia, jotta pystytään tekemään oikeita ratkaisuja erilaisissa tilanteissa ja että päästään kokonaisuuden kannalta mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Tiedontarpeen hankkimisessa onkin tärkeää keskittyä kokonaisuuden arvioimiseen. Kilpailijatiedon tarpeen selvittäminen voi olla hankalaa. On hyvin mahdollista, että ei tunnusteta tarvetta kerätä tietoa kilpailijaan liittyvistä asioista, joita tarvitaan toiminnan tehostamiseksi. Tarpeen selvittäminen käy helpommin, kun päätöksentekotilanteessa pystytään määrittelemään puuttuvat tiedot.

Kilpailijatietämys. Kilpailijatietämys tarkoittaa sitä osaamista ja taitoa, joka kehittyy, kun käsitellään kilpailijoista saatua tietoa (Pirttilä 2000, s. 55). Sitä muodostuu vain oppimisen kautta ja opittua tietoa pystytään hyödyntämään omassa toiminnassa. Kilpailutietämys voi olla esimerkiksi osaamista, jonka avulla voidaan vertailla oman tuotteen laatuominaisuuksia suhteessa kilpailijoihin ja tunnistaa omat kehittämistarpeet.

Kilpailukentän analysoinnissa on olemassa useita eri lähestymistapoja ja menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan niitä, hyödyntäen benchmarking -menetelmää, jota on hyödynnetty tutkimusosuudessa.

3.3 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, joka perustuu haluun ymmärtää, miten muut yritysten menestyvät ja toimivat (Ojasalo ym. 2014, s. 186). Siinä tarkastellaan kukoistavia yrityksiä, joiden menestykseen vaikuttavia syitä pyritään selvittämään ja hyödyntämään niissä jo hyviksi todettuja toimintatapoja. Benchmarking edellyttää huolellista pohjustustyötä ja ensimmäiseksi pitää määritellä kehittämistä tarvitseva kohde. Menetelmä sopii erityisesti selkeästi määriteltävien kohteiden kehittämiseen. Sen jälkeen valitaan kehittämiskohteille vertailukohteet, yleensä yritys, joka on menestynyt kyseisessä asiassa parhaiten. Sitten kerätään systemaattisesti tietoa, miten se yritys on siinä onnistunut. Benchmarkingista saatuja tuloksia tulee analysoida kriittisesti, koska siitä saatua tietoa voidaan hyödyntää oman yrityksen kehittämisessä. Tuloksista on olennaista tunnistaa tieto, josta voidaan oppia uutta tai jota voidaan hyödyntää omassa toiminnassa. Lisäksi on arvioitava, mitä saadusta tiedosta pitää soveltaa, jotta se vastaa paremmin omaan toiminnan tarpeita.

Tonder (2013, s. 69) korostaa, että onnistuneen tuotteistamisen varmistamiseksi on tärkeää tietää kilpailijoiden tarjoamista palveluista, niiden sisällöistä ja hinnoista. Vertailun pohjalta voidaan kartoittaa, mitä on asiakkaiden saatavilla ja kuinka omat palvelut voidaan rakentaa kilpailijoista erottuviksi ja mahdollisesti asiakkaille houkuttelevammaksi.

3.4 Haastattelu

Ojasalo ym. (2014, s. 106–107) toteavat, että on olemassa useita eri haastattelumenetelmiä. Kun haastattelua halutaan käyttää aineiston keruumenetelmänä, tulee selvittää, minkä tyyppistä haastattelua ollaan suunnittelemassa. Tähän vaikuttaa, millaista tietoa kehittämistyö edellyttää. Merkittävimmät erot koskevat strukturointiastetta, mikä tarkoittaa sitä, miten tarkasti kysymykset on laadittu ja kuinka joustavasti haastatteliija voi toimia haastattelutilanteessa. Standardoitu lomakehaastattelu on kaikista strukturoiduin ja se jäsenellään erilleen muista haastattelun menetelmistä. Muita haastattelumenetelmiä ovat mm. ryhmähaastattelu, syvähaastattelu ja teemahaastattelu. Kysymykset yleensä aina valmistellaan etukäteen,

mutta puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija voi muuttaa kysymysten järjestystä tarpeen mukaan. Kysymyksiä ei tarvitse toistaa sanatarkasti.

Teemahaastattelu. Teemahaastattelu on rakenteeltaan puolistrukturoitu, jossa aihepiiri, teema ja kysymysten muotoilu on sama kaikille, mutta haastattelija voi muuttaa kysymysten järjestystä tai sanamuotoa (Ojasalo ym. 2014, s. 47–48). Haastateltavat eivät ole velvoitettuja valitsemaan annettuja vastausvaihtoehtoja, vaan he voivat kertoa asian omilla sanoillaan. Puolistrukturoiduissa menetelmissä haastattelun laajempi näkökulma on ennalta määrätty, kun taas muita osia voidaan käsitellä joustavammin. Haastattelun rakenne perustuu keskeisiin teemoihin, eikä niitä ole määritelty mitenkään yksityiskohtaisesti. Tämä tuo enemmän esiin tutkittavien näkökulmia. Teemahaastattelu on enemmän strukturoimattoman haastattelun kaltainen kuin strukturoidun.

Hirsijärvi ja Hurme (2008, s. 34) korostavat, että teemahaastattelussa on paljon tuntemattomia alueita, joiden vastauksien suuntaa tutkijan on vaikea arvioida etukäteen. Tarvittaessa voidaan aina esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, joiden tavoitteena on tarkentaa saatuja vastauksia tai syventää hankittuja tietoja. Ojasalo ym. (2014, s. 66–67) kertovat, että teemahaastattelussa sekä haastattelija että haastateltava voivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelija voi teema-alueiden perusteella jatkaa ja tarkentaa haastattelua niin pitkälle kuin on tarvetta. Haastattelussa ihmisiä pitää kohdella subjektina, koska hänellä on oltava tilaisuus ilmaista itseensä liittyviä asioita niin vapaasti kuin on mahdollista.

Hirsijärven ja Hurmeen (2008, s. 67–75) mukaan teemahaastattelun prosessiin kuuluu kolme vaihetta: suunnitteluvaihe, haastatteluvaihe ja analyysivaihe. Haastattelun suunnittelussa on päätettävä missä ja milloin se suoritetaan, arvioitava suurin piirtein haastattelun kesto ja mitä välineitä haastattelussa tarvitaan. Haastattelu pitää tallentaa ja siksi pitää suunnitella millä välineillä se toteutetaan. Haastattelussa saadun materiaalin käsittelyä ja analysointia pitää suunnitella myös etukäteen, koska aineistoa tulee yleensä runsaasti ja sitä kaikkea ei ole tarpeen analysoida

Hirsijärvi ja Hurme (2008, s. 136–138) toteavat, että haastatteluaineiston analyysin pääpiirteitä ovat purkaminen, koodaaminen ja analysoiminen. Aineiston voi purkaa kirjoittamalla se tekstiksi, jota kutsutaan litteroimiseksi. Litteroiminen tarkoittaa aineiston kirjoittamista puhtaaksi sanasta sanaan tai valikoiden esimerkiksi vain haastateltavan puheesta. Aineistoa ei ole pakko kirjoittaa tekstiksi, vaan sitä voidaan käyttää myös sen alkuperäisessä muodossa esimerkiksi johtopäätöksiä tehdessä. Aineiston koodaaminen tarkoittaa haastatteluaineiston jäsentämistä eri luokitteluperusteiden mukaisesti, jotta tuloksista on helpompi tehdä analyysiä. Aineistoa voi analysoida jo haastattelun aikana, hahmottelemalla erilaisia johtopäätöksiä havaintojensa perusteella. Sitä voi analysoida tarkemmin sen purkamisen jälkeen. Haastattelija voi etsiä aineistosta hypoteesiaan vahvistavia tietoja. Analysoinnin tekniikkoja on yhtä monta, kun on tutkijaakin ja standardoituja tekniikoita laadullisessa tutkimuksessa hyvin vähän. Mikään analyysitapa ei ole oikea tai parempi muihin verrattuna.

3.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on strategisessa suunnittelussa käytetty nelikenttäanalyysi, jossa on neljä eri osa-aluetta: vahvuudet (Strengths) heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats) (Vuorinen & Huikola 2023, s. 97). Sen avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva yrityksen sisäisistä tekijöistä, jotka ovat vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisista tekijöistä, jotka ovat mahdollisuudet ja uhat. Sisäiset tekijät liittyvät nykyhetkeen, kun taas ulkoiset tekijät käsittelevät mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuvia asioita. SWOT-analyysin avulla vahvoja puolia voi hyödyntää ja vahvistaa, Heikkoja puolia yrittää kannattaa yrittää poistaa, vähentää tai estää. Mahdollisuuksia voi hyödyntää ja uhkia kannattaa välttää, pienentää ja jopa poistaa kokonaan.

Kamenskyn (2010, s. 191–192) mukaan SWOT-analyysi on synteesianalyysi, jota käytetään kokonaisuuskuvien hahmottamiseen. Analyysin haasteena on se, että sen tekijä alkaa täyttämään sitä vastaamaan omia luuloja, mielipiteitä tai uskomuksia, eikä sen sisältö mitenkään

vastaa todellisuutta. Analyysin laatiminen vaatii myös toimintaympäristön ja yrityksen tunte-
musta. Analyysiä pystytään käyttämään usealla eri tasolla ja alueella.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

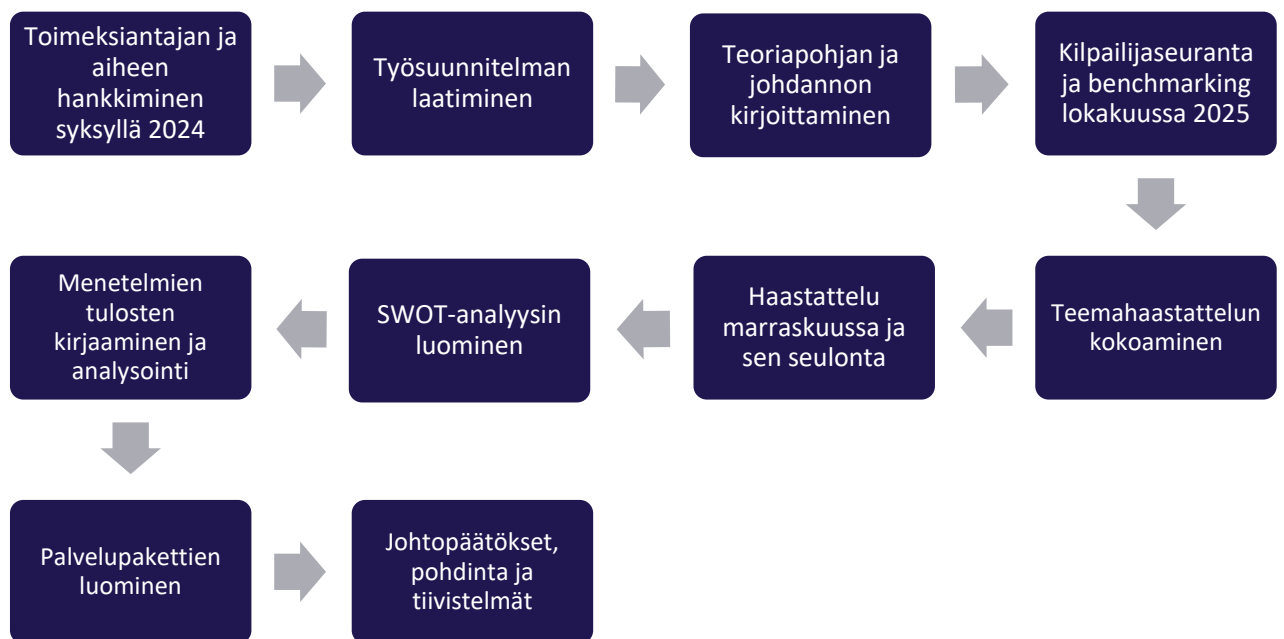
Bistro Ruufuksen päätoiminta keskittyy kahvilapalveluihin ja juhla- ja pitopalveluita tarjotaan vain sivutoimintana. Juhla- ja pitopalveluita lähdettiin tuotteistamaan valmiiksi palvelupaketeiksi, jotta palvelun tuottaminen olisi helpompaa ja vaivattomampaa. Valmiiden palvelupakettien uskotaan tehostavan palvelun tuottamista, koska tilaisuuksien yksilöllinen räätälöinti on työlästä ja aikaa vievää. Valmiit palvelupaketit auttavat asiakkaita hahmottamaan yrityksen tarjoamat palvelut hintoineen. Palvelupaketeista he voivat valita tarpeisiinsa parhaiten sopivan kokonaisuuden tai koota oman paketin, käyttäen annettuja paketteja runkona. Palvelupakettien sisällössä säilytetään muokattavuus eli asiakkaat voivat poistaa ja lisätä palveluita tai tarjoiluvaihtoehtoja omien tarpeiden mukaan.

4.1 Tutkimusprosessin kulku

Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantajalta ja siihen alustavasti suunniteltiin työsuunnitelman avulla työn tavoite ja aiheet, joista muodostetaan opinnäytetyön teoriapohja. Tietoa haettiin tuotteistamisesta, kilpailijaseurannasta ja menetelmistä, kuten SWOT-analyysistä ja benchmarkingista. Menetelmiä ei käsitelty täysin järjestelmällisesti vaan niitä muokattiin koko prosessin ajan, sillä ne täydensivät ja tukivat paljon toisiaan. Toisen menetelmän havaintoja voitiin hyödyntää toisen menetelmän kehittämisessä tai soveltamisessa.

Menetelmistä käsiteltiin ensin kilpailijaseurantaa. Kilpailijoista haettu tieto kerättiin lokakuussa 2025. Samoista kilpailijoista tehtiin benchmarking -analyysi. Teemahaastattelun suunnittelu aloitettiin luomalla teemoista runko (liite 1), joihin laadittiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu toteutettiin ja nauhoitettiin marraskuussa. Äänite litteroitiin ja teemahaastattelu runko lisätiin opinnäytetyön liitteisiin. Viimeisenä menetelmänä Bistro Ruufuksesta laadittiin SWOT-analyysi. Kaikkien menetelmien tulokset kirjattiin sitä mukaan kuin niitä käsiteltiin.

Palvelupakettien muodostamisen alustava hahmottaminen tapahtui jo menetelmiä käsitellessä. Palvelupaketit luotiin hyödyntäen tuotteistamisen prosessia ja menetelmistä saatuja tuloksia. Prosessia kirjattiin sitä mukaan, kun se eteni ja valmiit palvelupaketit lisättiin lopuksi liitteisiin. Prosessi päätettiin kirjoittamalla opinnäytetyön johtopäätökset ja pohdinta, suomen- ja englanninkielisen tiivistelmät. Opinnäytetyön prosessi kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessin kulku.

4.2 Käytetyt menetelmät

Aineistoa kerättiin eri menetelmillä, joita käytettiin apuna palvelupakettien luomisessa. Kilpailijaseurannalla kerättiin tietoa kilpailijoista, niiden tarjoamista juhla- ja pitopalvelu paketeista ja lähialueen hintatasosta. Benchmarkingin avulla selvitettiin toimialan parhaat käytännöt, joita voitiin hyödyntää palvelupakettien muodostamisessa. Menetelmissä käytettiin julkistettuja tietoja yrityksistä. SWOT-analyysia käytettiin jäsentämään yrityksen toimintaympäristöä ja nykytilaa. Teemahaastattelua käytettiin yrittäjien haastattelemiseen. Haastattelun tavoitteena oli selvittää yrityksen valmiuksia ja käytäntöjä juhla- ja pitopalveluiden järjestämisessä.

4.2.1 Kilpailijaseuranta

Tässä opinnäytetyössä sovellettiin Pirttilän (2000) kilpailijaseurantaprosessia, koska kirjaimellisesti kerätään tietoa yrityksistä. Kilpailijaseurantaa ei toteutettu systemaattisesti vaan kilpailijoista kerättiin tietoa vain lyhyellä aikavälillä ja siksi prosessista rajattiin pois tiedon jakaminen ja tiedontarpeen uudelleen määrittelemineen. Yrityksen lähialueen kilpailijoilta haettiin tietoa palveluiden hinnoista, jotta voitiin määrittää markkinoiden hintataso. Kilpailijoiden tarjoamista palvelupaketeista ja niiden hinnoittelusta kerättiin tietoa, jota hyödynnettiin omien palvelupakettien muodostamisessa ja hinnoittelussa. Avainkilpailijoiden valintaprosessissa havaittiin, että lähialueen yritykset eivät tarjoa palvelupaketteja, joten alueen hintatason ja palvelupakettien kartoittamiseen valittiin eri kilpailijat eri kriteereillä.

Ensisijaisesti kilpailijoita haettiin Kurikan ydinkeskustan alueelta. Tärkeimpinä kriteereinä olivat, että ne tarjoavat tiloja vuokralle erilaisiin tilaisuuksiin ja heidän tarjoamansa tilat ovat hyvin samankokoisia henkilömäärältään, kuin Bistro Ruufuksen. Avainkilpailijoiksi valittiin kahdeksan yritystä, joista julkistetut tiedot haettiin 17.10.2025. Kahdeksasta kilpailijasta neljä tarjosi pitopalveluita tilavuokran lisäksi, mutta vain kahden hinnat olivat julkisia.

Yrityksiä etsittiin ensisijaisesti hyödyntämällä visitkurikka.fi-sivustoa. Sivuilta etsittiin Kurikan alueen juhla- ja kokoustiloja tarjoavia yrityksiä. Lisäksi yrityksiä haettiin myös hyödyntäen Google Maps -karttapalvelua kirjoittamalla hakukenttään ”juhla- ja pitopalvelu”, koska kaikkia alan yrityksiä ei ollut listattu visitkurikka.fi -sivustolle. Avainkilpailijoiksi valittiin ne yritykset, jotka toimivat Kurikan alueella, olivat julkistaneet palvelujensa hinnat ja täyttivät laaditut kriteerit. Yritysten tilan henkilömäärä, hintatiedot sekä mahdollisen pitopalvelun tiedot ja hinnasto kerättiin taulukkoon, jolloin tiedot oli helpompi hahmottaa ja järjestää eri kriteerien perusteella, esimerkiksi halvimasta kalliimpaan. Kilpailijoista raportoidaan anonymisti ja tulokset esitetään yleisluonteisesti.

Palvelupakettien kilpailijaseuranta. Juhla- ja pitopalvelupaketeista kerättiin tietoa niiden hinnoista, sisällöstä sekä tarjottavista lisä- ja tukipalveluista. Palvelupakettien tutkimiseen

kilpailijoita valittiin sen perusteella, että ne tarjoavat palvelupaketteja, menukokonaisuuksia tai kokouspaketteja. Kilpailijoita haettiin koko Eteläpohjanmaan alueelta. Yrityksiä haettiin käyttämällä Venuu.fi-sivustoa, jonka avulla pysty etsimään juhla- ja pitopalveluita tarjoavia yrityksiä sijainnin perusteella. Lisäksi yrityksiä etsittiin hyödyntämällä Google Maps -karttapalvelua kirjoittamalla hakukenttään ”pito- ja juhlapalvelu” ja hakemalla yrityksiä kaupunki ja kunta kerallaan. Palvelupakettien sisällöstä löytyi tietoa myös Venuu.fi-sivustolta, mutta tiedot varmennettiin vielä yritysten omilta nettisivuilta.

Avainkilpailijoiksi valittiin yhdeksän yritystä Seinäjoelta, kolme Kurikasta ja kaksi Lapualta. Yrityksistä kerätty tieto koottiin tuloksiin, hinnoista muodostettiin hintahaarukka ja palvelupaketeista kuvailtiin niiden sisältö sekä mahdolliset lisä- ja tukipalvelut.

4.2.2 Benchmarking

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin toimialan benchmarkingia, jonka tavoitteena oli kartoittaa alueen kilpailijoita, palvelupaketteja, kilpailuetuja ja hyviä käytäntöjä. Benchmarkingin kehittämisen kohteena on Juhla- ja pitopalvelu palvelupaketit. Vertailukohteina käytettiin kaikkia kilpailijaseurannassa käytettyjä avainkilpailijoita. Bistro Ruufuksella ei ole vielä palvelupaketteja, joten kilpailijoita vertailtiin keskenään. Useiden vertailukohteiden avulla saadaan laajempi näkemys koko toimialasta ja erilaisista käytännöistä.

4.2.3 Teemahaastattelu

Haastattelun tavoite oli kerätä tietoa yrittäjien käyttämistä toiminta tavoista liittyen juhlapalveluiden järjestämiseen. Haastattelulla haluttiin myös selvittää, mitä resursseja heillä on palvelun tuottamiseen sekä kartoittaa heidän toiveitansa palvelupakettien muodostamisessa.

Teemahaastattelua alettiin kokoamaan teemoittain, joista luotiin haastattelulle runko (liite 1). Teemoiksi valikoituivat edelliset tilaisuudet, asiakasryhmät, palvelupaketit, tarjoilu ja

hinnoittelu. Kysymysten laatimisen avuksi käytettiin kilpailijaseurannassa ja benchmarkingissa kertynyttä tietämystä palvelupakettien sisällöistä ja alan käytännöistä. Teemahaastattelun runko lähetettiin yrityksen omistajille ennen haastattelun toteuttamista, että he voivat valmistua kertomaan valikoiduista aiheista.

4.2.4 SWOT-analyysi

SWOT-analysoinnilla hahmotettiin yrityksen toimintaa. Sitä käytettiin analyysin tuottamiseen. Nelikenttään listattiin yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia ja pohdittiin ympäristöstä tulevia mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysiä käytettiin muodostamaan selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta, joka tuki strategisia valintoja palvelupaketteja muodostaessa. Kilpailijaseurannan, benchmarkingin ja haastattelun tuloksia hyödynnettiin SWOT-analyysin muodostamisessa, koska se auttoi tunnistamaan yrityksen heikkouksia ja tunnistamaan ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia.

4.3 Tulokset

Maakunnassa toimii monenlaisia yrityksiä isoista hotelliketjuista pieniin yksityisyrittäjiin, jotka tarjoavat vaihtelevassa määrin juhla- ja pitopalveluita. Erilaiset seuratalot vuokraavat ainoastaan tilojaan, kun taas pienet yksityisyrittäjät ja kahvilat tarjoavat vain pitopalveluita. Hotellit ja ravintolat puolestaan pystyvät tarjoamaan kattavampia juhlapalvelukokonaisuuksia ja palvelun tarjonta on monipuolisempaa isommissa kaupungeissa kuin maaseudulla.

4.3.1 Kilpailijaseuranta ja benchmarking

Kurikan alueen tilavuokrat vaihtelevat tilan koon ja sen varustuksen mukaan. Vuokran aikarajoitukseen ja hinnan määrään vaikuttaa myös tilan oletettu käyttötarkoitus. Isot salit oli hinnoiteltu päiväksi tai koko viikonlopuksi, kun taas kokoustiloiksi markkinoituja tiloja varataan eri

aikarajoitusten mukaan. Tilavuokra sisältyy joko pakettiin tai se esitettiin myös erillisenä hintana.

Palvelupaketit. Vaikka alalla yleinen toimintatapa on toteuttaa juhlapalvelut asiakaslähtöisesti, yhä useammalla palveluntarjoajalla on jo käytössä jonkinlainen palvelupaketti, menu-runko tai edes esimerkkimenu. Palvelupakettien sisältö vaihtelee toimijoiden koon, resurssien ja kohderyhmän mukaan. Palvelupaketit pitää useammin yhdistää ruokailupaketista ja tilasta. Pitopalveluihin erikoistuneilla pienyrittäjillä on vähemmän valmiita palvelupaketteja, koska heidän toimintamallinsa perustuu asiakaskohtaiseen räätälöintiin. Suuremmat yritykset hyödyntävät palvelupaketteja eniten ja niiden verkkosivuilla usein toistuu buffet-ohjelmiston käyttö, joiden avulla asiakas pystyy kokoamaan paketteja omien tarpeiden mukaan. Buffet-ohjelmistolla pystyy valitsemaan valmiin menun tai muodostamaan oman, valitsemalla sen sisällön ja tarvittavat lisäpalvelut. Vaihtoehtoja pystyy valitsemaan useamman tai ei yhtään ja kone pystyy antamaan heti hinta-arvion valitusta kokonaisuudesta.

Menu. Palvelupakettien selkeimmät erot liittyvät menun sisältöön. Palvelupaketteihin sisältyy valmiiksi suunniteltuja menuja tai pelkkä menun runko. Menun hinta riippuu käytetyistä raaka-aineista ja menun laajuudesta. Halvimmat paketit ovat suppeampia esimerkiksi menu sisälsi pelkän keiton tai kiusauksen. Valmiit menut vaihtelivat laajoista menukokonaisuuksista kolmen ruokalajin menuisiin. Valmiit menut on jaoteltu pääruoan raaka-aineen mukaan, kuten kana-, kasvis-, liha- tai kalamenu. Menukokonaisuuksia on myös koottu erilaisien teemojen mukaan kuten esimerkiksi joulu tai häät.

Menurungossa asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa sen sisältöön vaihtelee palveluntarjoajan mukaan. Runkoja on koottu pääruoista, lisukkeista, salaateista, ruokajuomista, leivistä ja leivitteistä sekä kahvituksesta, joka sisältää suolaisen tai makean vaihtoehdon. Menun sisältö voi olla täysin avoin, johon asiakas voi ehdota itse ruokalajit tai rungon pystyi täyttämään yrityksen laatimista vaihtoehtoista. Erilaisia vaihtoehtoja on kolmesta kahdeksaan riippuen palvelua tarjoavasta yrityksestä. Menu rungoissa hinta määräytyy valittujen osien perusteella,

joten menurunkoja ei ole aina hinnoiteltu. Hinnat on myös esitetty reseptikohtaisesti esimerkiksi lihapullat 3,50 €/hlö ja tämän perusteella asiakas pysyi arvioimaan menun hinnan.

Kokouspaketit. Yleisimmät täysin valmiit palvelupaketit ovat kokouspaketteja, jotka yleensä lajitellaan puolipäivä- ja kokopäiväpaketteihin. Puolipäivän paketti sisältää kahvituksen, kokoustekniikan ja tilavuokran kahdeksi tai neljäksi tunniksi. Kokopäiväpaketit sisältävät yleisesti puolipäivän tarjonnan lisäksi lounaan ja mahdollisesti toisen kahvituksen iltapäivällä ja tilavuokran koko päiväksi. Kahvitukseen on sisällytetty kahvi tai tee, vesi sekä suolainen tai makea vaihtoehto, kuten hedelmiä, täytetty leipä tai smoothie.

Lisä- ja tukipalvelut. Lisä- ja tukipalveluiden tarjonta vaihtelee tilan käyttötarkoituksen tai palvelua tarjoavan yrityksen mukaan. Hääpalvelupaketista on rajattu tilan somistelu, koska käytäntö on osoittanut, että se halutaan koristella itse. Hotellit pystyvät tarjoamaan majoitusta, kun taas kokouspalveluita mahdollistavat yritykset tarjoavat lisäpalveluina kokouksiin tarvittavan tekniikan. Yleisimmin palvelupaketteihin on sisällytetty suunnittelu, ruoka ja siivous. Yritykset yleensä rajaavat palvelupaketeista pöytäliinon, serviettien, astiaston ja henkilökunnan tarjoamisen sekä ruokien kuljetuksen. Suurin osa palvelun tarjoajista mahdollistaa myös pakettien räätälöinnin. Paketeista rajatut palvelut asiakas saa valita tarpeidensa mukaan ja niistä laskutetaan määrän, matkan tai käytetyn työajan mukaan.

Käytännöt. Suurimmalla osalla alan yrityksiä on käytössä nettisivuilla varauskalenteri, josta näkyy reaaliaikaisesti tilojen varaustilanne. Isoilla yrityksillä on tilojen varaukseen kehitetty nettisivu, josta pystyy valitsemaan ajankohdan lisäksi tekniikan, pöytämuodon ja ruokailun. Nettisivuilla on kuvia aiemmista tilaisuuksista ja tarjoiluista. Kuvia hyödynnetään myös tilojen esittelyyn ja tuodaan vielä tarkemmin esille niiden soveltuvuutta eri käyttötarkoituksiin. Tiloihin voi tutustua myös virtuaalierrosten tai 360-kuvien avulla. Yritykset käyttävät joko varaus- tai peruutusmaksua, tilaisuuksien peruuntumisen varalle. Peruutusehdot vaihtelevat yrityksittäin, joko yhtenä kiinteänä hintana tai tiettyinä prosenttimaksuna kokopaketin hinnasta. Palvelupakettien hinta esitetään isona kokonaissummana tai yhtä henkilöä kohden.

Hintaoperointi. Pakettien ja tilavuokrien hinnat ovat halvempia, mikäli osallistujamäärä kasvaa tai tila vuokrataan useammaksi päiväksi. Hintaporrastusta on sovellettu useammalla eri tavalla. Hinta vaihtelee ajankohdan mukaan siten, että arkipäivisin hinnat ovat alhaisempia kuin viikonloppuisin. Lisäksi hintaa on porrastettu iän perusteella, eli alennuksia myönnetään tietyn ikäisille lapsille. Alennukset on lajiteltu eri ikähaarukoiden mukaan tai kaikille tietyn ikärajan alittaville lapsille. Alennus ilmoitetaan prosenttina.

Kilpailijoiden erot. Lisä- ja tukipalveluilla luodaan kilpailuetua hyödyntämällä mahdollisuuksien mukaan saunatiloja, lähialueen ulkoilumahdollisuuksia erilaisiin aktiviteetteihin. Panimot hyödynsivät lisä- ja tukipalveluissa erikoisosaamistaan ja omaa tuotantoaan. Erityisesti pitopalveluita tarjoavat toimijat korostivat tuotteiden tai raaka-aineiden paikallisuutta tai lähituotantoa. Yrityksen luotettavuutta lisäsi asiakkaiden selkeä tiedottaminen palvelupakettien sisällöstä sekä nettisivuston laatu.

4.3.2 Teemahaastattelu

Aikaisemmat tilaisuudet ovat olleet muistotilaisuuksia, syntymäpäiväjuhlia ja pienimuotoisia työhyvinvointipäiviä, jotka on toteutettu täysin räätälöidysti asiakkaiden toiveiden mukaan. Asiakkaat ovat toivoneet pääsääntöisesti ruokailun tai kahvituksen tai niiden yhdistelmän. Yrityksen palveluita käyttävät enimmäkseen aikuiset ja sitä vanhemmat henkilöt. Tilaisuuksista kyselyitä lähettäneistä suurin osa on yksityishenkilöitä ja muutama yritys tai yhdistys. Palvelua käyttävien asiakkaiden yhdistäviä tekijöitä ovat pienet osallistujamäärät ja se, että asiakkaat ovat kahvilapalveluita käyttäviä vakioasiakkaita.

Kehitettävistä palvelupaketeista halutaan muokattavia, jolloin asiakkaat saavat niistä omiin tarpeisiinsa sopivia. Asiakkaiden on annettu somistella tilaa vapaasti ja tämän toivotaan olevan mahdollista jatkossakin. Palvelupaketeissa toivotaan hyödynnettävän myös yrityksen A-oikeuksia ja erikoiskahvi valikoimaa. Kokouspalvelut halutaan rajata palvelun ulkopuolelle,

sillä yrityksen tilat eivät ole soveltuvia kokoustarpeisiin eikä yrityksellä ole tarvittavaa kokoustekniikkaa.

Tiloihin ja yrityksen resursseihin sopii parhaiten buffet-tarjoilumuoto, koska yrityksellä ei ole tilaa tai resursseja lautasannosteluun. Tilaisuuksissa ei ole ollut kysyntää ravintolatasoiselle ”fine diningille” vaan hyvin perinteisille liha- tai kala ruuille. Yrityksellä on käytössään keittopata, lämpö- ja kylmälevyjä, joissa ruoka on tarjoiltu teräksisissä GN-vuoissa ja tarjoiluastias-tossa.

Ruokalistat ovat sisältäneet yleensä keiton, pata- tai laatikkoruoan, jonka pää raaka-aineena on ollut liha tai kala. Sen lisäksi on tarjottu asiakkaiden toiveiden mukaan erilaisia salaatteja ja lisukkeita kuten kasviksia, perunoita, pastaa tai riisiä. Kahvituksen kanssa suosituin makea tuote on kermakakku, mutta vaihtoehtoina on tarjottu myös kahvila- ja pitopalvelutoiminnassa käytettyjä erilaisia makeita ja suolaisia vaihtoehtoja. Kahvitukseen on yleisimmin liitetty suomalainen piirakka. Erityisruokavalioista pyritään valmistamaan mahdollisimman samankaltaisia tuotteita tai annoksia menussa olevien ruokalajien mukaisesti. Ruoan kanssa on tarjoiltu myös leipää ja levite. Leipä on hankittu läheiseltä tuottajalta. Ruokajuomina on tarjottu mehua, maitoa, piimää, kotikaljaa tai joissakin tapauksissa jopa viiniä.

Palvelupaketin hintaan on sisällytetty lisäpalvelut kuten tilavuokra, raaka-aineet, esivalmistelut, servietit ja pöytäliinat. Palvelun tuottamisesta ei ole peritty varausmaksua tai peruutuksista laskutettu, mutta tätä toivotaan pohdittavan palvelupaketteja hinnoiteltaessa. Hintaope-roinnin menetelmistä on hyödynnetty hintaporrastusta iän mukaan. Yritys on muuten tyytyväinen käyttämäänsä hinnoittelu tapaan, jota hyödynnetään palvelupakattien hinnoittelussa.

4.3.3 SWOT-analyysi

Toteutettujen menetelmien tulosten pohjalta laadittiin SWOT-analyysi (kuvio 4). Kuviossa tuodaan esiin menetelmien kautta esiin nousseita vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Kilpailijaseurannasta voidaan todeta, että alueella on paljon juhla- tai pitopalveluita tarjoavia yrityksiä. Bistro Rufuksen vahvuutena ja erottautumiskeinona on mahdollisuus tarjota lisäpalveluita, joissa tuodaan esiin yrityksen erikoisosaamista ja mahdollisesti hyödyntäen lähialueen palveluita.

Teemahaastattelun tulosten perusteella voidaan palvelupaketeissa hyödyntää yrityksen erikoiskahveja ja alkoholituotteiden tarjontaa lisä- tai tukipalveluina. Yrityksellä on vakiintunut asiakaskunta ja yrittäjillä on jo hyvä tuntemus asiakasryhmistään, joten palvelupaketit voidaan muodostaa hyvin asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi.

Asiakas ja tuotantotilat asettavat rajoituksia asiakasryhmien koolle ja tila rajoittaa myös muun toiminnan tai ohjelman järjestämisen tarjoamista, nämä ovat selkeitä yrityksen heikkouksia. Toisaalta tämä on myös käännettävissä mahdollisuudeksi ja jopa vahvuudeksi, sillä kohde-ryhmänä ovat henkilöt, jotka järjestävät pienimuotoisia tilaisuuksia lähipiirilleen. Tilaa kannattaa kuvilla esittelyssä intiimiksi ja korostaa sen muita ominaisuuksia.

Asiakaslupauksessa voi korostaa yrityksen hyvää sijaintia, tunnelmaa ja käsintehtyjä tuotteita. SWOT-analyysissä luokiteltuja mahdollisuuksia ei voida hyödyntää tässä tilanteessa, mutta niitä voi hyödyntää aiheen jatkokehittämisessä. Uhkiin voidaan vai varautua tai lieventämään, joten kuluja pyritään hallitsemaan tarjoamalla samoja tuotteita tai raaka-aineita, kun kahvilatoiminnassa. Palvelupaketeista muodostetaan myös eri hintaisia, jotta ne soveltuvat eri budjeteille.

Vahvuudet	Heikkoudet
Asiakaspalvelu, vakiintunut asiakaskunta, keskeinen sijainti, käsin valmistetut tuotteet, A-oikeudet, erikoiskahvit, lemmikkiystävällisyys.	Pienet tilat, trendit.
Mahdollisuudet	Uhat
Uudet kontaktit, verkostoituminen, Sosiaalisen median hyödyntäminen.	Talouden taantumat, kuluttajien ostovoima, kova kilpailu, kustannusten nousu.

Kuvio 4. Bistro Ruufuksen SWOT-analyysi.

5 BISTRO RUUFUKSEN JUHLA- JA PITOPALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

Ennen prosessin aloittamista tiedettiin, mitä lähdeään kehittämään, joten idea työn tavoitteista oli selkeä - juhla- ja pitopalvelutuotteiden tuotteistaminen. Asiakkaiden yhteydenotot ja aiempien tilaisuuksien järjestämiset ovat osoittaneet, että palvelulle on markkinoilla jonkin verran kysyntää. Palvelupakettien suunnittelemisessa tuli ottaa huomioon, että tilaisuudet toteutetaan vain yrityksen omissa tiloissa ja että toiminta täydentää yrityksen palvelutarjontaa eli se ei ole yrityksen päätulonlähde.

Palvelupakettien tuotteistamisen prosessi eteni vaiheittain asiakasryhmien määrittelystä, asiakaslupauksen laatimiseen ja palvelupakettien, lisä- ja tukipalveluiden sekä hinnoittelun suunnitteluun. Prosessista on rajattu konseptointi ja tuotannon edistäminen.

Asiakasryhmien määrittely ja asiakaslupaus. Palvelupakettien muodostaminen lähti asiakasryhmien määrittelystä, jossa hyödynnettiin teemahaastattelussa ja kilpailija-analyysistä saatuja tuloksia.

Tulosten perusteella kohderyhmäksi muodostui kaksi ryhmää:

1. Asiakkaat, jotka haluavat järjestää pienimuotoisia juhlatilaisuuksia tunnelmallisen Bistro Ruufuksen tiloissa ja jotka arvostavat käsitehtyjä tuotteita.
2. Yritykset, jotka haluavat järjestää pienimuotoisia tilaisuuksia.

Asiakkaille luotiin eri hintatason paketteja eri budjeteille. Asiakkaiden tarpeet ovat yksilöllisiä, minkä vuoksi palvelupaketeissa säilytettiin muokattavuus. Asiakas voi poistaa tai lisätä palveluita ja vaikuttaa tarjoiltavien ruokien sisältöön.

Asiakaslupaus luotiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Aluksi määriteltiin, millaista arvoa yritys tuottaa asiakkailleen ja millaisen mielikuvan se haluaa itsestään välittää. Sen jälkeen luotiin asiakaslupaus, johon yritys pystyy sitoutumaan pidemmälläkin aikavälillä.

Asiakaslupauksen muodostamisessa hyödynnettiin yrityksen markkinointimateriaalia ja menetelmien kautta laaditun SWOT-analyysin vahvuuksia. SWOT-analyysin heikkoudet käännettiin vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi, jotka myös otettiin asiakaslupauksessa huomioon:

"Ruufuksessa juhlat tehdään sydämellä ja ammattitaidolla. Viihtyisässä ja intiimissä tilassa voit järjestää henkilökohtaisia ja merkityksellisiä tilaisuuksia. Tarjoamme laadukasta käsitönä valmistettua ruokaa, aitoa palvelua ja yksilöllisiä ratkaisuja, jotka tekevät tilaisuudesta juuri sinun näköisesi."

Palvelupakettien muodostaminen. Ydinpalveluna on ruokien ja juomien tarjoilu, johon sisällytetään eriävissä määrin lisä- ja tukipalveluita yrityksen liikeidean ja toimintaperiaatteiden mukaisesti. Bistro Ruufuksen palvelupakettien menut luotiin niin, että ne toteutetaan vain buffet-muodossa. Niiden sisältö muodostettiin yrityksen käyttämistä resepteistä ja kahvila- ja pitopalvelutoiminnan käyttämistä tuotteista. Tuotteistamisen tuloksena Bistro Ruufukselle syntyi seuraavat palvelupaketit: Kahvitarjoilu, Lounashetki ja Juhlapöytä (liite 2). Jokaisesta palvelupaketista laadittiin tuotekortti, jossa kuvataan paketin tarkka sisältö lisä- ja tukipalveluineen sekä hintatietoineen.

Palvelupakettien hinnoittelu. Palvelupaketit hinnoiteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja niissä hyödynnettiin yrityksen olemassa olevia laskelmia. Palvelusta eriteltiin ensin kaikki kiinteät ja muuttuvat kulut. Niihin lisättiin menun ja palvelupakettien raaka-ainekulut ja summaan lisättiin tavoiteltu voittoprosentti. Lisä- ja tukipalvelut hinnoiteltiin erikseen. Hinnat ilmoitettiin per henkilö. Hinnan paketoiminen palvelupaketissa on jo hintaporrastuksen muoto, lisäksi hyödynnettiin myös muita hintaporrastuksen muotoja. Hinnoittelussa jatketaan yrityksen käyttämää käytäntöä, että alle 10-vuotiaat lapset saavat 70 % alennuksen paketin hinnasta. Viikonpäivä ei vaikuta hinnoitteluun.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli tuotteistaa yrityksen juhla- ja pitopalvelut valmiiksi palvelupaketeiksi. Palvelupakettien avulla yrityksen tarjontaa pyrittiin kehittämään houkuttelevammaksi, se on asiakkaille helposti hahmoteltava kokonaisuus hintoineen.

Työn toteuttaminen osoittautui odotettua haastavammaksi ja aikaa vievämmäksi, koska aihe ei ollut ennestään tuttu. Erityisesti teoriapohjan kokoamisessa, rajaamisessa ja kirjottamisessa meni runsaasti enemmän aikaa, kuin käytännön osuuden toteuttamisessa. Tuotteistamisen eri prosesseista olisi voinut mahdollisesti muodostaa omiin tarpeisiin soveltuvan kokonaisuuden, yhdistäen matkailupalveluiden-, asiantuntijapalveluiden- sekä tuotteiden tuotteistamisen prosesseja. Jälkikäteen arvioituna työn suunnittelu pidemmälle aikavälille olisi hyödyttänyt prosessia eikä olisi tehnyt siitä niin kuormittavaa lyhyellä aikavälillä.

Vaikka työn suunnitteluvaiheessa kului runsaasti aikaa, työn rajaukseen olisi ollut syytä perehtyä vielä enemmän heti opinnäytetyön alkuvaiheessa. Palvelupakettien muodostamista olisi voinut lähestyä pelkästään yhdestä näkökulmasta, esimerkiksi palvelumuotoilun tai kilpailijaseurannan kautta, koska useampien menetelmien samanaikainen hyödyntäminen ei mahdollistanut niiden syvällisempää tarkastelua. Lisäksi asiakassegmentoinnin olisi voinut käsitellä tarkemmin, koska perusteellisempi analyysi olisi voinut tuottaa luettavampaa ja tarkempaa tietoa asiakaskunnista. Onneksi alan palvelupaketteihin tutustuttiin kilpailijaseurannan kautta, koska niiden muodostamisesta oli vaikea etsiä tieteellistä kirjallisuutta tai luotettavia internet lähteitä.

Benchmarkingiin käytettiin yritysten julkistamia tietoja, mutta internetistä löydettyyn tiedon luotettavuuteen pitää suhtautua kriittisesti. Sen toteuttamiseen hyödynnettiin ensisijaisesti virallisia nettisivustoja sekä yritysten omia kotisivuja, joita voidaan pitää luotettavina tietolähteinä liittyen yritysten omien tietojen julkistamiseen. On kuitenkin huomioitava, että yrityksen tiedot eivät välttämättä ole aina ajan tasalla, koska pienyrityksien käytössä olevat resurssit ja digitaaliset taidot voivat vaihdella. Yrityksen tarjoamista palveluista ei ole aina saatavilla

kaikkea tietoa julkisesti, sillä kaikkia yksityiskohtia ei tuoda avoimesti esiin. Hinnoittelumenetelmät vaihtelivat yrityksittäin sekä palvelupaketit sisälsivät hyvin erilaisia palvelu kokonaisuuksia, joten hinnoittelun ei ollut suoraan verrattavissa. SWOT-analyysi on koostettu myös mielestäni aika todenmukaisesti ja luotettavasti, koska olen tutustunut alaan, kilpailijoihin ja yrityksen toimintaan monipuolisesti.

Kirjoittaminen ei ole vahvuuksiani, joten tekstin kieliasu ja rakenne voisi olla aina parempaa ja sujuvampaa, mutta se välittää tyydyttävästi olennaisen sisällön. Vaikka työn kokonaisuuden muodostaminen oli alkuvaiheessa haastavaa, olen lopputulokseen ihan tyytyväinen. Yrityksen lähialueella ei ole monta juhla- ja pitopalvelu kokonaisuuksia tarjoavia yrityksiä. Palvelupaketeilla toivottavasti luodaan kilpailuetua, koska lähialueen kilpailijoista harva tarjoaa vastaavia kokonaisuuksia. Palvelupakettien onnistumista voi todella arvioida vain sen menestyksen perusteella markkinoilla sekä asiakkaiden tyytyväisyyden kautta.

Opinnäytetyötä voidaan jatkokehittää seuraamalla palvelupakettien toteutumisen onnistumista. Yrityksen markkinointimateriaalia ja nettisivustoa voi kehittää valokuvaamalla toteutuneita tilaisuuksia ja tilaisuuksissa tarjoiltuja ruokia, koska se auttaa asiakkaita luomaan paremman mielikuvan palvelun ja tarjonnan laadusta. Palvelupaketteja voi jatkokehittää kartoittamalla kannattavuutta tai kysyntää ruoan kuljettamiseen, kokoustekniikan tarpeeseen tai selvittää mahdollisia yhteistyökumppaneita lisä- ja tukipalveluiden tuottamiseen. Sitä voi myös jatkokehittää tarkemmalla asiakastarpeiden kartoittamisella. Palvelupakettien ruokalistoihin tai valikoimiin voi kehittää uusia reseptejä ja yritykselle kehittää myös varausjärjestelmän.

Opinnäytetyön prosessin aikana olen oppinut, kuinka monta eri määritelmää ja prosessia tuotteistamille voi olla. Osaan jo paremmin muodostaa palvelupaketteja tuotteistamisen avulla, koska aiheita ei ole käsitelty opintojen aikana. Olen saanut aika hyvän käsityksen Etelä-Pohjanmaan juhla- ja pitopalveluiden tarjonnasta kilpailijaseurannan ja benchmarkingin kautta.

LÄHTEET

- Bergström, S., & Leppänen, A. (2018). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Otava.
- Grönroos, C. (2015). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Talentum.
- Hirsijärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Talentum.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.
- Lehtinen, U., & Niinimäki, S. (2005). *Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. WSOY.
- Määttä, S., Nuutila, J., & Saranpää, T. (2004). *Juhl palvelu suunnittele ja toteuta*. WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. (3. Uud. painos.) Sanoma Pro.
- Parantainen, J. (2007). *Tuotteistajan nimiopas*. Talentum.
- Pirttilä, A. (2000). *Kilpailijaseuranta*. Helsinki: WSOY.
- Raatikainen, L. (2008). *Asiakas, tuote ja markkinat*. Edita.
- Rantala, J. (18.6.2022). Tuotteistamalla palvelusi parannat sen myyntiä. *Roll with me digital*. <https://rollwithmedigital.com/2022/06/18/tuotteistamalla-palvelusi-parannat-sen-myyntia/>
- Tonder, M. (2013). *Ideasta kaupalliseksi palveluksi: matkailupalvelujen tuotteistaminen*. Restamark.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J., & Martinsuo, M. (2015). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen* (Tiede + Teknologia 5/2015). Aalto-yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>

Vuorinen, T & Huikkola, T. (2023). *Strategiakirja 25 työkalua*. Alma Talent.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu runko.

Liite 2. Tuotekortit. (Liite salattu liike- tai ammattisalaisuuksien vuoksi)

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Edelliset tilaisuudet:

Miten aiemmat tilaisuudet on toteutettu?

Mitä toiveita asiakkaat esittäneet, kun he ovat lähettäneet alustavan kyselyn?

Asiakasryhmät:

Ketkä muodostavat yrityksen kohderyhmän tai kohderyhmät?

Millaiset asiakkaat ovat lähettävät kyselyitä juhla- ja pitopalveluista?

Palvelupaketit:

Millaisia palvelupaketteja kokoaisitte, jos itse lähtisitte ulkoistamaan juhla- ja pitopalvelua?

Kuinka paljon asiakkaat voivat muokata valmiita palvelupaketteja?

Voiko lähialueen yrityskontakteja hyödyntää lisäpalveluissa?

Onko teillä jotain erikoisosaamista, jota voisi hyödyntää kilpailijoista erottuakseen?

Minkälaisia lisäpalveluita on mahdollista tarjota?

Tarjoilu:

Minkälaisia tarjoilumuotoja on mahdollisuus järjestää?

Minkälaisia ruokailuvaihtoehtoja on mahdollista tarjota?

Kuinka olette ottanut huomioon erikoisruokavaliot?

Mitä vaihtoehtoja olette menuissa tarjonneet?

Mitä eri virvokkeita ja ruokajuomia vaihtoehtoja on mahdollista tarjota?

Hinnoittelu:

Miten te olette hinnoittelleet palvelun tähän mennessä?

Mitä hinnoittelumenetelmä olette käyttäneet?

Mitä hintaan on sisällytetty?

Mistä lisäpalveluista on laskutettu erikseen?

Oletteko perinyt varausmaksua?

Oletteko laskuttaneet tilaisuuden peruutuksesta?

Onko palvelun hinnoitteluun vaikuttanut viikonpäivä tai tilaisuuteen osallistuneiden henkilöiden ikä?

Onko nykyinen hinnoittelutapa ollut teidän mielestänne toimiva?

Liite 2. Tuotekortit