

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.

Ruoka- ja ravintolapalvelut

2011

Simo Järvenpää

# ALKOHOLIMYYNNIN KEHITTÄMINEN RAVINTOLA ASTORIN PIANO BARIIN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko. | Ruoka- ja ravintolapalvelut

Toukokuu 2011 | sivumäärä 33 + 1 liitesivu

Ohjaaja Annika Karppelin

Simo Järvenpää

# ALKOHOLIMYYNNIN KEHITTÄMINEN RAVINTOLA ASTORIN PIANO BARIIN

Tämän opinnäytetyön aiheena oli alkoholimyynnin kehittäminen Tamperelaiselle ravintola Astorin Piano Barille. Työn lähtökohtana voidaan pitää myynnin negatiivista kehittymistä, sekä tekijän omaa mielenkiintoa kehittää omaa työympäristöään.

Työ on pitkälti teoriapainotteinen, jossa kehityskohteet avataan tekijän omien tietojen, sekä teoriaosuuden avulla. Myynnin kehittämistä lähestytään kolmesta, toisiaan täydentävästä näkökulmasta, jotka ovat; asiakaslähtöisyys, konseptin ja liikeidean kehittäminen sekä erilaiset näkökulmat hinnoitteluun ravintola-alalla.

Työn rajaaminen oli vaikeaa, sillä alkoholimyyniin liittyy baari- ympäristössä monenlaisia tekijöitä. En puutu työssäni Piano Barin rakenteellisiin epäkohtiin, sillä tämänkaltaiset muutostyöt vaatisivat yrittäjältä enemmän voimavaroja. Työpistesuunnittelu sekä Piano Barin rakenteelliset muutokset ovat edessä tulevaisuudessa, joten työn keskipisteenä on kehittää myyntiä näistä kolmesta näkökulmasta, jotka edellä toin esille.

## ASIASANAT:

Hinnoittelu, asiakaslähtöisyys, konsepti, kehittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Production and Management of Services | Food and Restaurant Services

May 2011 | Total number of pages 33 + 1 page of appendix

Supervisor Annika Karppelin

Simo Järvenpää

## ALCOHOL SALES DEVELOPMENT OF RESTAURANT ASTOR PIANO BAR

This thesis was the development of alcohol sales in Tampere restaurant Astor Piano Bar. Negative development of sales can be regarded as starting point for this study as well as the author's own interest to develop their own working environment.

The work is largely theoretic and the development parts are analyzed according to author's own experience and by a theoretical aspect. Sales development is approached in three aspects which complement each other. Customer orientation, concept and business model development and various aspects of pricing of the catering industry.

Delimitation of the study was difficult, because there is a variety of factors in the sales of alcohol in a bar surroundings. Structural defects of the Piano Bar were not under examination, because this kind of modifications would require more resources for the entrepreneur. Workstation planning and structural changes of the Piano Bar are ahead in the future, so the study is concentrated on to develop the sales of these three perspectives, which are brought up above.

KEYWORDS:

Pricing, customer oriented approach, concept, development

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>ASIAKASLÄHTÖISYYS</b> .....	<b>7</b>
2.1	Piano Barin asiakaskunta.....	7
2.2	Asiakkuuden elinkaari sekä asiakaslähtöisyys .....	8
2.3	Piano Barin kilpailija-analyysi .....	9
2.4	Ravintola-alan trendit Tampereella .....	11
2.5	Asiakaslähtöinen toiminta.....	12
<b>3</b>	<b>KONSEPTI</b> .....	<b>13</b>
3.1	Piano Barin konsepti.....	13
3.2	Konsepti osana ravintolan strategiaa .....	14
3.3	Maine, imago ja brandi .....	15
<b>4</b>	<b>HINNOITTELUN NÄKÖKULMIA RAVINTOLA-ALALLA</b> .....	<b>17</b>
4.1	Hinnoittelumenetelmät .....	17
4.2	Tuotehinnoittelu .....	19
4.3	Palvelun hinnoittelu .....	19
4.4	Lisäarvoa hinnoittelulla.....	21
<b>5</b>	<b>KEHITYS KOHTEET</b> .....	<b>22</b>
5.1	Tuoteryhmät.....	22
5.2	Tuotteiden hinnoittelu .....	26
5.3	Tuoteryhmäsuunnittelu .....	26

<b>6</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>LIITTEET.....</b>	<b>31</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>32</b>

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on Ravintola Astorin Piano Barin alkoholimyynnin kehittäminen. Työn tarpeellisuus nousi esille alkoholimyynnin negatiivisesta suuntauksesta, joka on jatkunut yhtäjaksoisesti vuodesta 2004. Myös oluen myynti on lähes puolittunut huippuvuosista (Astor myynnit 1997–2009). Ravintola Astorin pääliikeidea on toimiminen tasokkaana ruokaravintolana. Työn tavoite on kehittää Piano Barin myyntiä, joten itse ravintolapuolta työssäni tulen vain sivuamaan.

Toimin itse Piano Barin baarimestarina, joten myynnin kehittäminen tukee paitsi omaa ammattitaitoani, tuo se myös yrittäjälle uusia näkökulmia puuttua mahdollisiin epäkohtiin.

Ravintola Astor on toiminut samalla liikepaikalla vuodesta 1993. Ravintolan liikeidea on pysynyt ennallaan avajaispäivästä lähtien. Astor on Tampereen ensimmäinen eurooppalainen ravintola, jonka liikeidea perustuu kolmeen erilaiseen kokonaisuuteen; Ravintolaan, Piano Bariin sekä Brasserie -konseptiin. Tarkoituksena on tarjota mahdollisimman suurelle asiakassegmentille ravintolapalveluita, asiakkaan mieltymysten mukaan. Astor on perheyritys, johon kuuluu myös tytäryhtiö Ravintola Finlaysonin Palatsi. Finlaysonin Palatsi on pääsääntöisesti tilausravintola, joka on vakiinnuttanut asemansa yhtenä Tampereen hienoimmista juhlapaikoista. Astorissa on vakituista henkilökuntaa kymmenen ja osa-aikaisia viisi.

Työn tietoperustana käytetään alan kirjallisuutta sekä pitkään jatkunutta empiiristä tutkimusta aiheesta. Empiiriseen tutkimukseen liittyy myös perehtyminen yrityksen myyntiraportteihin, joiden pohjalta esimerkiksi hinnoittelua voidaan perustellusti muokata. Tuoteryhmien järjeistäminen Piano Bariin on myös tärkeä kehityskohde. On tärkeää tietää, mitä ihmiset haluavat ja pyrkiä tarjoamaan näitä tuotteita heille. Liikeidean päivittämien avaa myös mahdollisuuksia uusille asiakkuuksille.

Kappaleissa kaksi, kolme ja neljä käsittelen myynnin kehittämistä hinnoittelun, asiakkuuksien hallinnan ja Piano Barin liikeidean sekä konseptin pohjalta. Kappaleet 2 ja kolme käsittelevät asiakaslähtöisyyttä sekä asiakkuuksien hallintaa. Myös liikeidea ja konsepti tuodaan työssä esille muun muassa konseptiteorian avulla. Maineseen keskitytään kappaleessa 3. Teoria osuuden viimeinen kappale käsittelee myynnin

kehittämistä hinnoittelun näkökulmasta. Näkökulmia hinnoitteluun haetaan palvelujen hinnoittelusta, lisäarvon tuottamisesta, sekä menetelmistä, joita ravintola-alalla yleisesti käytetään. Viimeisessä kappaleessa pureudun yksityiskohtaisemmin kehityskohteisiin tuoteryhmäsuunnittelun sekä tuotehinnoittelun kautta.

## 2 ASIAKASLÄHTÖISYYS

### 2.1 Piano Barin asiakaskunta

Ravintolatoiminnan perusedellytys on se, että on asiakkaita. Pystyäkseen palvelemaan asiakkaitaan riittävän hyvin, yrityksen on löydettävä oikeat asiakasryhmät. Kilpailun ollessa erittäin kovaa, asiakkuuksien hallinta on ensiarvoisen tärkeää. Asiakkailta on paljon vaihtoehtoja valita samankaltaisen tuotteen ja palvelun väliltä. (Miettinen & Santala 2003, 70- 71.) Asiakaskunnan segmentoiminen on tärkeä osa liikeidean muodostumista. Onnistuminen asiakaskunnan segmentoinnissa on hankalaa, sillä nyky-yhteiskunta tarjoaa paljon erilaisia vaihtoehtoja ihmisille siitä, mihin he vapaa-aikansa käyttävät. (V.A. Heikkinen 2005, 103.) Piano Bar on onnistunut asiakassegmentoinnissaan hyvin. Kilpailu ravintola-alalla oli 1990- luvun alussa erilaista kuin nykyään. Koska kilpailua ei jo valmiiksi rajatulle asiakassegmentille liiemmin ollut, muodostui Piano Barista nopeasti Keskustorin alueen valovoimaisin aikuisten ihmisten kohtaamispaikka. Nykyään Piano Bar tavoittelee samoja ihmisiä kuin 20 vuotta sitten. Kilpailu asiakkaista on nykyään kovempaa, ja uusien asiakkaiden saaminen on entistä hankalampaa.

Astor on toiminut yhtäjaksoisesti samalla liikepaikalla lähes 20 vuotta. Sijainti Keskustorin laidalla, aivan ydinkeskustan tuntumassa, on luonut hyvät edellytykset menestymiseen. Astorin Piano Bar on tunnettu aikuisten ihmisten kohtaamispaikkana, joka sopii loistavasti illan ensimmäiseksi tapaamispaikaksi. Piano Barin liikeidea on ollut sama avajaispäivästä lähtien, mikä on luonut sille vahvan maineen kaupunkilaisten keskuudessa. Liikeidean perustana Piano Barissa pidetään asiakaslähtöistä palvelua, joka takaa kiireettömän hetken asiakkaille. Pöytiin tarjoilu antaa asiakkaille tilaisuuden nauttia hetkestä, jolloin henkilökunta pitää huolen asiakkaiden tarpeista.

Piano Barin asiakaskunta on sekoitus liikemiehiä sekä vanhempia herroja ja rouvia, joilla on aikaa nauttia ja rentoutua tutussa ympäristössä. Asiakkaat ovat segmentoituneet vahvasti maksukykyisiin ja vakavaraisiin ihmisiin. Yhteistä eri asiakasryhmille on halu tulla palveluksi, mistä Piano Bar myös tunnetaan.

## 2.2 Asiakkuuden elinkaari sekä asiakaslähtöisyys

Asiakkuuden elinkaari on malli, joka kuvaa kestävän ja pysyvän asiakassuhteen syntyä neljän toisiaan seuraavan vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on asiakkaan hankinta. Ratkaiseva kysymys on se, miten asiakas saadaan ostamaan yritykseltä. Kun asiakas saadaan ostamaan tuotetta kerran, pyritään asiakkaan haltuunottoon, joka tähtää asiakassuhteen jatkumiseen. Kun asiakas on saatu yrityksen asiakkaaksi, panostetaan asiakkuuden kasvattamiseen. Asiakkuuden kasvattamisessa on tärkeää saada myytyä yrityksen tuotteita ja palveluita enemmän. Liitännäispalveluiden tarjoaminen on ensiarvoisen tärkeää asiakkuuksien hallinnassa. Elinkaari mallin viimeinen vaihe liittyy asiakkuuden säilyttämiseen. Yrityksen tulee löytää keinot siihen, miten asiakas saadaan sitoutettua käyttämään yrityksen tuotteita ja palveluita myös tulevaisuudessa. (Mäntyneva 2003, 19 - 23).

Asiakkuuksien sitouttaminen yritykseen vaatii yritykseltä jatkuvia ponnisteluja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Asiakastyytyväisyys on suoraan suhteessa asiakkaiden lojaalisuuteen yrityksen palveluihin ja tuotteisiin. Asiakasuskollisuus sekä asiakkuuksien keston pidentäminen saavutetaan panostamalla sekä asiakastyytyväisyyteen että asiakkaiden säilyttämisen liittyviin toimiin. Tärkeää on huomata uskollisten ja tyytyväisten asiakkaiden toiminta yrityksen hiljaisina markkinakelloina omissa lähipiireissään. (Mäntyneva 2003, 23 – 24).

Piano Barissa asiakkuuden elinkaari mallia pyritään tietoisesti kehittämään. Asiakkaat arvostavat Piano Barin henkilökohtaista palvelua, joka onkin perustana useille kanta-asiakassuhteille. Pöytiin tarjoilu on hieno perinne, mutta sitä tapahtuu nykyään valitettavan harvoin baarimiljöössä. Tämä on yksi suurista kilpailuvalteista, jota Piano Bar käyttää tehokkaasti hyväkseen. Koska Ravintola Astor tarjoaa erilaisia liitännäispalveluita kabinetti- ja saunatiloineen, pystytään asiakkaalle mahdollisuuksien mukaan suosittamaan näitä palveluita. Piano Barin ja Ravintolan välinen synergia on avainasemassa asiakkuuden kasvattamisessa. Koska Piano Barissa ei käytetä resursseja



markkinointiin, koko markkinointistrategia perustuu asiakastyytyvyyteen. Tästä syystä asiakkaiden hallinta on tärkeässä roolissa, jota pitää tulevaisuudessa kehittää parempaan suuntaan

Asiakaslähtöisesti toimivan yrityksen tulee kerätä mahdollisimman tarkasti asiakkailtaan palautetta ja sen on yritettävä tuottaa ja kehittää palveluitaan asiakkaiden toiveiden mukaan. Ravintolatoiminnassa tämä tarkoittaa tiettyjen tuotteiden hankkimista asiakkaiden palautteen avulla, sesonkiajattelua sekä jotain perinteistä poikkeavaa, jolla saadaan asiakkaiden mielenkiinto heräämään. (Miettinen & Santala 2003, 70- 71.)

Piano Barissa asiakaspalaute tapahtuu lähes poikkeuksetta suullisesti asiakkaan ja henkilökunnan välillä. Erillistä palautelaatikkoa ei ole ja kehitysideoita, joita asiakkaat antavat käsitellään tapauskohtaisesti henkilökunnan ja johdon välillä. Tuotesuunnittelua tehdään kuitenkin harvoin asiakaslähtöisesti, eli tuotteiston yleisilmettä suunnitellaan vahvasti yrityksen ja toimittajien näkökulmasta. Tämä rajaa asiakaslähtöistä toimintaa vahvasti, sillä toiminnan lähtökohta palvelualalla lähtee aina asiakkaan kuuntelemisesta.

### 2.3 Piano Barin kilpailija-analyysi

Markkinoilla vallitsee jatkuvasti yritysten välinen kilpailutilanne. Usein kilpailu nähdään lähikilpailuna, eli yritykset, jotka myyvät samaa tuotetta ja palvelua, ollen fyysisesti lähellä toistensa markkinoita. Ravintola-alalla lähikilpailu tarkoittaa siis kilpailua kaikkien alueen ravintoloiden kanssa. Kilpailija-analyysi pitää viedä syvemmälle, kuin mikä lähikilpailun kilpailukenttä antaa ymmärtää. Samalla toimialalla oleminen ei ole kilpailun ydinkysymys, vaan kilpailu tapahtuu aina yrityksen markkinasegmentissä. Pahin kilpailija on se, joka kamppailee saman asiakassegmentin ajasta, rahasta ja suosiosta. (Rope 2003, 54).

Piano Bar on onnistunut rajaamaan kilpailukenttensä hyvin, vaikka ravintoloiden välinen kilpailu Tampereella on kovaa. Piano Barin markkinasegmentissä samoja asiakkaita havittelee vanhempia ihmisiä kiinnostavat vapaa-ajan toiminnot, kuten teatterit ja konsertit. Hyvä puoli kilpailussa tämänkaltaisia toimijoita vastaan on tietynlainen synergia näiden kahden välillä. Perinteisesti teatteri- ja konsertti-illat on aloitettu lasillisilla tai illallisella jossain ravintolassa. Tämä on luonut vahvan siteen näiden toimijoiden välille. Toisaalta teatterit ja konserttitalot ovat havahtuneet tähän ja

ymmärtäneet, että ihmiset haluavat kokonaisvaltaisen elämyksen samassa tilassa. Ihmiset tilaavat ruokansa ja juomansa ennen tai jälkeen esityksen, jolloin Piano Barin kaltaiset tapaamispaikat menettävät asiakkaita.

Yritysten välinen kilpailu kuuluu oleellisena osana markkinatalouteen. Kuluttaja hyötyy kilpailusta, sillä se laskee tuotteiden ja palveluiden hintoja sekä parantaa niiden laatua. (Miettinen & Santala 2003, 63.)

Tampereella ravintola-alalla kilpailu on kovaa. Todellisia kilpailijoita Piano Barille Keskustorin alueella ovat Teerenpeli sekä Pub Hovipoika. Pub Hovipoika on S-ryhmän ravintola. Teerenpeli on ketjuravintola, jolla on seurusteluravintoloita neljässä eri kaupungissa. Oluiden ja viskien osalta Teerenpelissä on erittäin laaja valikoima oman panimonsa sekä tislaamonsa vuoksi. Tämän vuoksi Teerenpeli pystyy tarjoamaan ainutlaatuisia tuotteita, joita se voi tarjota omalla nimellään (<http://www.teerenpeli.com/ravintolat/>.) Myös Paapan Kapakka Hämeen-sillan toisella puolella kilpailee samoista asiakkaista Piano Barin kanssa. Paapan Kapakka on tunnettu jokapäiväisestä live- musiikista, joka on koko maan mittapuulla tarkasteltuna ainutlaatuinen kilpailuetu. Paapan Kapakka on osa isompaa Rengasravintolat oy:tä, jolla on ravintoloita ympäri suomea, joista Tampereella kuusi. (<http://www.rengasravintolat.fi/>.)

Yhteistä kaikille kilpailijoille on kuuluminen isompaan ketjuun. Piano Bar on yksityisessä omistuksessa, mikä luo haasteita pärjätä kilpailussa. Ketjut pystyvät tuotteistamaan ravintolansa paremmin suuremman kysynnän takia. Ketjut voivat antaa asiakkaille alennuksia erilaisten kanta-asiakaskorttien myötä. S-ryhmän ravintoloissa tuotekohtaiset tarjoukset kanta-asiakaskortilla on suuri kilpailuetu verrattuna yksityisiin ravintoloihin. Piano Barin liikeideaan ei sovi ”happy hour” eivätkä muutkaan ”tyrkkyytyypiset” alennukset. Kilpailuedun tulee perustua tuotteiden laatuun sekä persoonalliseen ja laajaan palveluun, jonka vuoksi asiakas on valmis tulemaan uudestaan. Piano Barin kilpailuetuna voidaan pitää viikonloppuisin elävää pianomusiikkia sekä mahdollisuutta syödä niin isompaan kuin pienempäänkin nälkään sopivia annoksia. Monet kilpailijat perustavat liikeideansa pelkästään alkoholin myyntiin, mutta Piano Barissa synergia koko ravintolan kanssa toimii hyvänä kilpailuvalttina verrattuna kilpailijoihin. Synergia Astorissa tarkoittaa laajaa tarjontaa, jolla pystytään tyydyttämään mahdollisimman monen asiakkaan tarpeet. Jos asiakas

haluaa vain istua lasilliselle, voi hän rauhassa jäädä Piano Bariin lukemaan päivän lehdet ja juttelemaan ystävällisen ja palvelualttiin henkilökunnan kanssa. Jos asiakas haluaa tulla syömään, ohjataan hänet automaattisesti peremmälle, jossa hovimestari ohjaa hänet pöytään. Liikeidean keskittyminen pelkästään alkoholiin luo paineita alkoholimyynnille, sillä pärjääminen kilpailussa vaatii myös liitännäispalveluita päätuotteen viereen.

#### 2.4 Ravintola-alan trendit Tampereella

Tampereella uusia ravintoloita ja baareja avataan tasaisin väliajoin. Ruokaravintoloista Italia-teema on vahvasti ollut esillä kolmen italialaistyyllisen ravintolan avatessa ovensa parin vuoden sisällä. Myös pienempiä yksityisiä ravintoloita on syntynyt, joista mainitsemisen arvoisena voidaan pitää Ravinteli Berthaa. Myös tosi tv-kokki Stefan Richter perusti Stefan's Steak Housensa Tampereelle Kehräsaareen. Baari- ja juomapuolella on ollut hiljaisempaa, paitsi nyt 2011 keväällä aukeaa kaksi vanhemmalle (k-24) asiakasryhmälle suunnattua ravintolakokonaisuutta. Vanhemmalle asiakassegmentille suunnattua yökerhoa on Tampereelle kaivattu jo pidemmän aikaa.

Matkailu- ja ravintolapalveluiden (MaRa) vuonna 2010 TNS gallupilla teettämässä ruokaravintoloiden trenditutkimuksessa käy ilmi ravintolaruokailun suosion jatkuvan nousujohteisena. Suomalaiset syövät keskimäärin kuusi kertaa kuukaudessa ulkona, mukaan luettuna lounasruokailut henkilöstö- ja lounasravintoloissa. Ahkerimmin ravintolapalveluita suomalaisista käyttävät 15 – 24- vuotiaat, jotka syövät ulkona neljä kertaa viikossa. Yli 64- vuotiaiden kohdalla luku on yksi, tosin eläkeläisten ravintolakäynnit ovat kasvamassa. Sijainti on tärkein yksittäinen tekijä ravintolan valintaperusteissa. Asiakkaat arvostavat myös hinta-laatusuhdetta, ravintolan siisteyttä sekä persoonallista ja ystävällistä palvelua (<http://www.mara.fi/?file=1258>).

Baaritrendeistä mielenkiintoinen artikkeli on kirjoitettu vuodelta 2005 5- tähteä lehdessä. Sanna Maikkula tuo artikkelissa esille kaksi tärkeää seikkaa; näyttävyyden ja tuoreet raaka-aineet. Palvelussa tärkeitä asioita ovat persoonallisuus sekä rentous. Tuoteperheen luominen sekä baarin omat signatuurijuomat ovat osa trendiä, joka on rantautunut myös Suomeen. Tuoreilla raaka-aineilla korostetaan Premium-tuotteiden brandiä ja laatua. Baarimestarien yhteistyö keittiön kanssa korostuu kaiken aikaa, jolloin makuja haetaan cocktaileihin erilaisilla siirapeilla, pyreillä sekä mehuilla. Itse

valmistettujen ainesosien käyttäminen juomasekoituksissa nostavat tuotteen arvoa, sekä lisää juoman yksilöllisyyttä suhteessa kilpailijoihin. Tämän päivän trendi palvelualoilla on persoonallinen ja rento palveluasenne. Palvelun on tuettava yrityksen imagoa. (<http://www.viisitahta.fi/baarisalkku/133/790>).

## 2.5 Asiakslähtöinen toiminta

Ravintola-alalla toiminnan keskipisteen tulee olla asiakslähtöisyydessä. Asiakslähtöisesti toimiva yritys kehittää toimintojaan jatkuvasti asiakaskuntansa toiveiden ja intressien mukaan. Tästä syystä on tiedettävä oma asiakassegmentti hyvin, sekä mahdolliset kilpailijat, joita alalla toimii. On myös tärkeää tietää viimeisimmistä alan trendeistä, sillä ihmiset seuraavat trendejä myös ravintola-alalla. Edellisissä kappaleissa käsiteltiin asiakslähtöisyyttä myös muun muassa asiakkuuksien elinkaarimallin avulla. Tämä on mielestäni hyvä malli, jota voi käyttää apuna monella eri alalla. Asiakkuuksien hallinnan avulla yritys pystyy kehittämään palvelujaan asiakaskunnan tarpeiden mukaan.

Piano Barin uudeksi strategiaksi tulee ottaa asiakslähtöinen toiminta, jota kehitetään määrätietoisesti seuraavan kolmen vuoden ajan. Piano Barin visio on olla vuonna 2015 vakavaraisten ja maksukykyisten aikuisten ihmisten rento viini- ja cocktail baari, josta saa loistavaa palvelua, hyvää ruokaa, ja erinomaista viihdettä viikon jokaisena päivänä.

## 3 KONSEPTI

### 3.1 Piano Barin konsepti

Ravintola Astor koostuu kolmesta, toisiaan täydentävästä liikeideasta. Liikeidean keskittyminen pelkästään ruokaan tarkoittaisi monen potentiaalisen asiakkaan menettämistä. Tästä syystä Astoriin haluttiin luoda eurooppalaistyylinen ravintolakokonaisuus, joka oli ensimmäinen laatuaan Tampereella. Piano Barin ja itse ravintolan ohella Astor tarjoaa Brasserie ideaa, jota tarkastellaan seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

Brasserie sanalle ei ole suoraa käännöstä. Ideana se tarkoittaa ruoan ja juoman, pääsääntöisesti oluen, yhdistämistä. Ranskaksi Brasserie tarkoittaa ”the brewing business”, joka juontaa juurensa panimoteollisuuden alkulähteille, jolloin oluen panijat ymmärsivät ruveta myymään myös ruokaa panimoidensa yhteydessä (<http://en.wikipedia.org/wiki/Brasserie>).

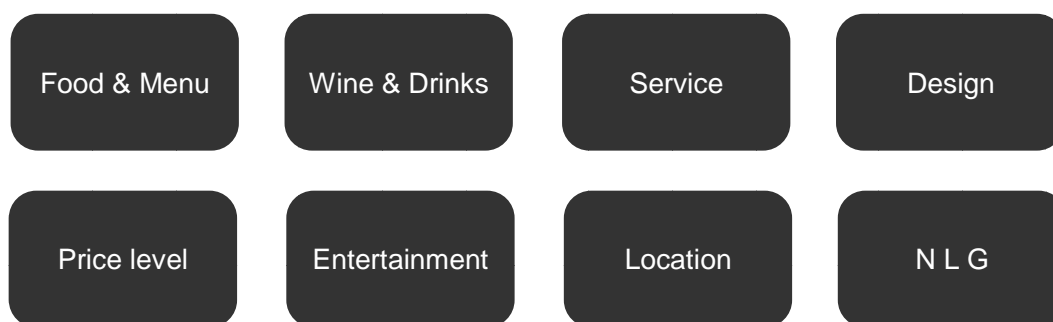
Astorissa Brasserie kunnioittaa mielestäni hyvin edellä mainittua ideaa. Brasserie -listan ruuat ovat maukkaita, yksinkertaisia annoksia, jotka sopivat hyvin juuri oluen seurassa nautittaviksi. Suosituin annos on ollut, alusta alkaen listalla pysynyt, olutleipä. Kustannukset pyritään pitämään pieninä, jolloin annosten hinnat asiakkaille olisivat mahdollisimman edulliset. Brasserie ja À la carte- listat täydentävät toisiaan hyvin, sillä Brasserie idea Astorissa perustuu siihen, että ihmiset tulevat viikolla töiden jälkeen nopeasti syömään ”jotain pientä” ja nauttimaan lasillisen tai tuopillisen ystävien kesken. Alkujaan Piano Bar ja Brasserie olivat yhtä kokonaisuutta ravintolan etuosassa, jolloin Brasserie asiakkaat ohjattiin automaattisesti baarin viereisiin pöytiin. Nykyään eroa ei näin selkeästi toteuteta, mutta tietynlaista revenue managementia pöytien suhteen pyritään tekemään, jolloin pöytävarauksen etukäteen tehneet ja À la carte ruokaa syömään tulevat asiakkaat pyritään ohjaamaan salin perälle liinoitettuihin ja katettuihin pöytiin, jolloin asiakkaalle tulee halu myös ostaa enemmän.

Revenue management on yleisesti käytetty malli tuottojen maksimointiin hotellialalla sekä lentoliikenteessä. Ravintoloissa revenue managementia pystytään toteuttamaan esimerkiksi kapasiteetin hallinnan avulla, jolla pyritään maksimoimaan pöytäkohtainen tuotto, kehittämällä varausjärjestelmää toimivammaksi. Pääkohta kapasiteetin

hallinnassa on minimoida varatun pöydän seisottaminen tyhjillään pöytävarauksen takia (Albanese 2004, 20-21).

### 3.2 Konsepti osana ravintolan strategiaa

Konsepti koostuu kaikista yksityiskohdista yrityksen sisä- ja ulkopuolelta, joiden avulla asiakkaat luovat mielikuvan yrityksestä. Konseptin luomiseen voidaan käyttää kahdeksan pilarin järjestelmää, joista valitaan yksi johtava, ja kahdesta kolmeen tukevaa elementtiä. Kaikkiin yksityiskohtiin tulee kiinnittää huomiota, mutta tärkein on johtava asia, jonka ympärille konsepti luodaan. (Huiskamp & Bartelsman. 2002).



KUVIO 1: KONSEPTITEORIAN 8 PILARIA

Jacqueline Drosten (2009), esittämässä kaaviossa (ks. Huiskamp & Bartelsman. 2002) esitetään konseptiteorian kahdeksan pilarin järjestelmä. Näistä kahdeksasta pilarista Piano Barin johtava elementti on palvelu, jota sijainti loistavasti tukee. Konseptin ja liikeidean ero tulee siitä, että konsepti tarkoittaa asiakkaan mielikuvaa yrityksestä, mutta liikeidea on yrityksen sisäinen tieto siitä; mitä, kenelle ja miten. Liikeidean ydinkysymys on se, miten yritystoiminta saadaan kannattavaksi. Kaikkien liikeidean osa-alueiden täytyy olla yhteensopivia keskenään. Tuotteiden, asiakassegmentin sekä yrityksen toimintatavan täytyy olla keskenään yhtenevät. (Miettinen & Santala 2003, 97).

Konseptiteorian avulla myynnin kehittämistä voidaan rajata helpommin ja keskittyä heikompien osa-alueiden kehittämiseen. Tuotteet, hintataso ja palvelu ovat muokattavissa olevia kokonaisuuksia, mutta sijainti on pysyvää pääomaa. Piano Barin

kohdalla se on yksi kilpailuvalteista. Myös palvelua voidaan pitää Piano Barin vahvuutena. Piano Bar ei pysty kilpailemaan tuotelaajuudella, joten tärkeäksi tuotteiden kohdalla nousee laatu. Piano Bar panostaa asiakkaiden viihtymiseen pianomusiikin avulla, jota tapahtuu nykyään vain perjantaisin ja lauantaisin. Tämä on yksi tärkeistä asioista, joita Piano Barissa täytyy tulevaisuudessa kehittää. Liian usein asiakkaat ihmettelevät piano musiikin puuttumista, vaikka piano on juuri se asia, josta monet Piano Barin muistavat. Myös vaihtoehtoisia viihdyttämisen keinoja tulee miettiä, sillä lisäarvon tuottaminen piano musiikin avulla jää nykyään hyvin pieneksi.

Asiakaslähtöisesti toimiva yritys kehittää konseptiaan sopivaksi juuri omalle asiakassegmentilleen. Konseptiteorian avulla pystytään keskittymään asiakaslähtöisesti huonompien osa-alueiden kehittämiseen. Piano Barin strategiaan konseptiteoria sopii erittäin hyvin. Strategian mukainen asiakaslähtöisen toiminnan nousujohteinen kehittämien seuraavan kolmen vuoden aikana tuottaa tuloksia, mikäli strategiaan panostetaan koko henkilökunnan ja johdon voimin.

### 3.3 Maine, imago ja brandi

Jokaisella yrityksellä on oma tarinansa. Yrityksen maine luodaan näillä tarinoilla, joita työntekijät ja asiakkaat kertovat omissa piireissään. Yrityksen vetovoima syntyy hyvän maineen kautta. Hyvin hoidettuna maine lisää kassavirtaa ja kannattavuutta, se houkuttelee parhaat työntekijät ja ennen kaikkea, tuo asiakkaita. ( Aula, Heinonen 2002, 32- 33.)

Puhuttaessa maineesta, esiin nousevat väistämättä myös imago ja brandi. Käsitteistä löytyy eroavaisuuksia, mutta Piano Barin kohdalla tärkeimmäksi näistä kolmesta nousee maine. Imago ja brandi ovat vahvasti sidoksissa visuaalisuuteen, johon ei Piano Barissa ole panostettu yhtä paljon, kuin maineen kasvattamiseen. Yhteistä näille kolmelle on se, että ne pyrkivät tuottamaan mielikuvan ihmisille yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista (Aula, Heinonen 2002, 47).

Brandi on vahvasti sidoksissa tuotemerkkiin. Tietyllä tuotteella voi olla vahva brandi, mutta yritysmaailmassa itse yrityksestä puhutaan vähän brandi sanalla. Ravintolamaailmassa tietyt alkoholi tuotteet ovat vahvasti brandattuja, kuten esimerkiksi Finlandia Vodka. Imago on yrityskuva, joka perustuu vahvasti visuaaliseen

mielikuvaan yrityksestä. Imagolla pyritään siihen, mitä yrityksestä halutaan ajattelevan. Maine rakentuu tarinoiden pohjalle, ja se perustuu todelliselle toiminnalle. Erot näiden kolmen asian välillä voidaan kiteyttää Heinosen ja Aulan mukaan myös seuraavasti; ”brandi tehdään, imago rakennetaan, maine ansaitaan” (Aula, Heinonen 2002, 61).

Piano Barin maine Tampereella on hyvä. Menestys yrityksen alkuaikoina takasi riittävän asiakaskunnan tarinan kertomiseen, josta muodostui Piano Barin maine aikuisten ihmisten kohtaamispaikkana. Maine perustuu aina lupaukseen jostakin, ja tärkeää onkin lupauksen pitäminen. Ajattomuus ja muuttumattomuus kuvaavat Piano Barin yleisilmettä hyvin. Usein kuulee asiakkaiden suusta, että Piano Bariin on kiva poiketa, koska se on aina ollut samanlainen. Ravintolatoiminnassa liikeidean muuttaminen tietyin väliajoin on yleistä, ja varsinkin baarien ja yökerhojen elinkaari mitataan noin viiden vuoden sykleillä. Hyvät ideat jäävät toimimaan pidemmiksi ajoiksi, niin on käynyt myös Piano Barille.

Maineesta voi tulla myös rasite uusien asiakkaiden hankkimisessa. Vaikka Piano Barin asiakaskunta halutaan segmentoida vahvasti aikuisiin ihmisiin, potentiaalisia ja maksukykyisiä asiakkaita löytyy myös nuoremmista kuluttajista. Maine luodaan tarinoilla, niin kuin Heinonen ja Aula (2002) toteavat. Piano Bariin ei tarvitse tulla puku päällä, mutta maine ihmisten keskuudessa luo myös harhakuvia, jotka osaltaan vaikuttavat asiakkaiden mielikuvaan Piano Barista. Nuorempien asiakkaiden on vaikea nähdä itseään paikassa, jossa heidän vanhempansa käyvät. Asiakaskunnan sekoitus nuorempiin ja vanhempiin asiakkaisiin tuo tietynlaista heterogeenisyyttä koko asiakaskuntaan, jolloin pystytään palvelemaan suurempaa asiakassegmenttiä. Nykyinen asiakassegmentti koostuu 45 - 65 vuotiaista, joita tilastokeskuksen mukaan Tampereelle oli vuonna 2009 25,5 %. Maineeseen kannalta parempi asiakassegmentti olisi 25 – 45 vuotiaat, joita oli tilastojen mukaan 2009 29,6 % Tamperelaisista. ([http://www.tampere.fi/material/attachments/v/5pWHBWOa2/toimintaymparisto\\_vaest\\_o10.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/v/5pWHBWOa2/toimintaymparisto_vaest_o10.pdf)).

25 – 45- vuotiaista koostuva asiakaskunta on jo hyvin maksukykyistä, heillä on suuret sosiaaliset verkostot jota pitkin Piano Barin maine kantautuisi nopeasti ja tehokkaasti. Asiakassegmentti ei tule muuttumaan nopeasti, mutta tulevaisuutta ajatellen linjauksia asiakaskunnan segmentin muutokseen on syytä miettiä. Panostaminen nuorempaan asiakassegmenttiin vaatii yritykseltä uusia markkinoinnillisia ratkaisuja, joilla saadaan



tavoitettua kyseinen asiakaskunta. Haasteita löytyy myös nykyisen asiakaskunnan pitämisessä. Tulevaisuudessa keskittyminen eläkeläisväestöön, saattaa muodostua suureksi kilpailuvaltiksi, joka täytyy ottaa huomioon erilaistumisessa suhteessa kilpailijoihin. Iäkkäämmille ihmisille suunnattua ravintolakonseptia ei Tampereen alueelta löydy.

## 4 HINNOITTELUN NÄKÖKULMIA RAVINTOLA- ALALLA

### 4.1 Hinnoittelumenetelmät

Hinnoittelu on yksi tärkeimmistä ravintola-alan kilpailukeinoista. Tiedostaen asiakkaiden potentiaalisen maksukyvyn sekä hintaherkkyiden, voidaan tuotteille luoda maksimaalinen hinnoittelu, joka kehittää myyntiä positiiviseen suuntaan. Piano Barin asiakaskunta on vuosien saatossa segmentoitunut hyvin maksukykyisiin ihmisiin, jolloin hinnoittelun tulee perustua siihen, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Analysoin hinnoittelua yrityksen oman tarpeen mukaan. Tästä syystä en tarkemmin käsittele yritystoiminnan muita kannattavuusmittareita. Pääkohdiksi otan lisäarvon tuottamisen asiakkaalle, hinnoittelun prosessinäkökulmasta sekä tuotekohtaisen hinnoittelumenetelmän juomatuotteelle. Hinta vaikuttaa suoraan asiakkaiden mielikuvaan tuotteesta, jota ravintola tarjoaa. Kilpailu on yksi hinnoittelun kulmakivistä, joka yhdessä yrityksen strategian ja asiakkaiden odotusten kanssa peilaavat hyvin hintapäätösten luomista (Heikkinen 2005, 98–100).

Hintapäätös tuotteelle syntyy monen muunkin tekijän, kuin pelkän kilpailun kautta. Yrityksen omat, sekä jakelukanavien tavoitteet asettavat omat kriteerit hinnoittelulle. Piano Barin tuotevalikoimaa rajaavat sopimukset eri tavarantoimittajien kanssa. Sopimukset asettavat hinnoittelulle omat vaatimukset menekkituotteiden osalta. Asiakkaan hintaodotukset ovat usein yhtenevät ravintolan oman liikeidean kanssa. Koska hinnoittelulla pystytään vaikuttamaan jo valmiiksi asiakkaan mielikuvaan tuotteen laadusta, pelkoa ylihinnoittelusta harvoin tulee tapahtumaan. (Heikkinen 2005, 98–100). Tuotteiden hinnoittelussa on tärkeää ottaa huomioon kaikki hintaan

vaikuttavat tekijät. Ravintolatuotteiden hinnoittelu perustuu tiettyyn katetuotto ajatteluun, jota ohjaa yrityksen tavoitteet sekä liikeidea. (Heikkilä, Saranpää 2008, 53.)

Hinnoittelua voidaan lähestyä myös prosessinäkökulmasta (Heikkilä, Saranpää 2008, 87.), jossa on viisi osaa:

1. Tuotteiston yleissuunnittelu

Tuotteille mietitään liikeidean mukainen yleisilme.

2. Tuotesuunnittelu

Toteutetaan tuotesuunnittelu yrityksen liikeidea tukeväksi.

3. Tuotekustannusten määrittäminen

Määritetään tuotteiden raaka-aine, työ- ja muut kustannukset.

4. Hinnan määrittäminen

Määritetään hinta kustannusten, sekä markkinoilla vallitsevan hintatason perusteella.

5. Seuranta

Aktiivinen seuranta helpottaa kannattavuuden suunnittelua.

Kaavio 1. Hinnoittelun valmistusprosessikuvaus (Heikkilä, Saranpää 2008)

Piano Barin tuotteiden hinnoittelussa Heikkilän ja Saranpään (2008) kuvausta hinnoittelun muodostumisesta prosessin kautta, sekä jatkuvasti tarkkailtavana ja kehitettävänä toimintona, voidaan käyttää hyväksi monessakin asiassa. Tällä hetkellä suurin ongelma on oikean hinnan määrittäminen, sillä hinnan määräytymistä ei ole suoraan kohdistettu kustannuksiin. Tuotteiston yleissuunnittelu on ensiarvoisen tärkeää. On tärkeää suunnitella tuoteryhmät asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tuotteistamiseen sekä tuoteryhmien suunnitteluun palataan tarkemmin kappaleessa kuusi. Prosessikaavion viides kohta, Piano Barinkin tuotevalikoimaan, sekä kannattavuuteen vaikuttava tekijä on seuranta. Seurannalla pystytään tarkkailemaan tuotekohtaista myyntiä, joka helpottaa tuoteryhmäkohtaista suunnittelua. Tuoteryhmäkohtainen suunnittelu on aikaa vievä prosessi, jossa tuotteiden yhteensopivuus yrityksen

liikeidean, sekä asiakkaiden intressien kanssa muokkautuu vähitellen. Ravintoloilla on käytössään nykyaikaiset kassajärjestelmät, joilla seuranta pystytään tekemään hyvinkin tarkasti. Erilaisia menekinedistämiskampanjoita pystytään toteuttamaan hyvin, koska tuotekohtaisia myyntiraportteja voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Aktiivisella seurannalla pystytään myös paremmin suunnittelemaan sesonkiaikojen menekkiä, jolloin esimerkiksi raaka-aineiden hankinta helpottuu.

#### 4.2 Tuotehinnoittelu

Ravintola-alalla hinnoittelu perustuu myyntikateajatteluun, joka tarkoittaa katetta, mikä saadaan kun verottomasta myyntihinnasta vähennetään raaka-ainekustannukset. (Selander & Valli 2007, 78–79.)

Hinnoittelun perusidea lähtee yrityksestä itsestään. Juomatuotteiden hinnoittelu perustuu tietyn myyntikatteen selvittämiseen, jonka yrityksen liikeidea sekä tavoitteet määrittävät. Myyntikate voi olla joko tuotteelle haluttu euromäärä tai tietty kateprosentti. Juomatuotteet hinnoitellaan pääsääntöisesti tietyn kateprosentin mukaan, jota voidaan muuttaa eri tuoteryhmissä. Tavallisesti ero tehdään mietojen- ja väkevien alkoholituotteiden osalta erikseen. Kaatotuotteilla, joita ravintolassa ovat eniten myytävät väkevät alkoholituotteet, tehdään tulosta ja paikataan huonompikatteisten tuotteiden myyntiä. Palvelutuotteilla, joita ovat muun muassa samppanjat ja XO-konjakit, tuotetaan asiakkaille elämyksiä eikä niiden hinnoittelu voi perustua samoihin linjauksiin menekkituotteiden kanssa. (Selander & Valli 2007, 79–81). Seuraavassa kappaleessa syvennyn tarkemmin Piano Barin tuotekohtaisen hinnoittelun kehittämiseen, käyttäen hyväksi vuoden 2010 myyntiraportteja.

#### 4.3 Palvelun hinnoittelu

Yksittäisen tuotteen hinnoittelua ravintola-alalla on vaikea lähestyä palvelun näkökulmasta. Tuote hinnoitellaan normaalisti yrityksen laatimien katetuottolaskelmien ympärille. Ruokatuotteelle annokseen käytetty työaika pystytään osoittamaan ja pitämään hintaan vaikuttavana tekijänä, mutta juomatuotteiden osalta riittää myyntikatteen selvittäminen. Juomatuotteiden valmistamiseen käytetty aika on minimaalinen verrattuna ruoka-annoksiin (Selander & Valli 2007, 84).

Palvelujen hinnoittelua voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta (Sipilä 2003, 57.);

1. Kustannusperusteinen hinnoittelu
2. Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu
3. Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perustana

#### Kaavio 2. Palvelujen hinnoittelun näkökulmat (Sipilä 2003)

Kustannusperustainen hinnoittelu perustuu edellä mainittuun katetuotto analyysiin, jonka perustana käytetään tuotantokustannuksia, joihin lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite. Toinen näkökulma perustuu hinnoitteluun, joka muodostuu kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta. Voidaan myös puhua markkinahinnasta, jonka ylärajan muodostaa kysyntä ja alarajan tuotantokustannukset. Markkinahinta määräytyy pääsääntöisesti samanlaisten palveluntarjoajien keskihinnasta. Kilpailu vaikuttaa hinnoitteluun oleellisesti. Kilpailun kiristyessä pahimpia kilpailijoita pyritään jopa lievällä alihinnoittelulla karsia kilpailukentältä. Asiakasperustaisessa hinnoittelussa otetaan huomioon asiakaskohtaiset hinnoitteluperusteet. Tämä tarkoittaa tietynlaista hinnoittelutapaa eri asiakkaille. Kanta-asiakkuudet hinnoitellaan eritavalla, kuin marginaaliasiakkaat. Näin pyritään varmistamaan asiakastyytyväisyys sekä asiakkuuksien pitkäaikainen kesto. Omat tavoitteet ja päämäärät ovat lähtökohta myös palvelujen hinnoittelulle. Kovassa kilpailutilanteessa yrityksen omat tavoitteet kuitenkin väistyvät markkinoiden niin vaatiessa. Yrityksien tavoitteena on saada aikaan monopolihinnoittelu, joka vaatii kuitenkin lähes totaalista monopoliasemaa yrityksen markkinasegmentissä. Monopoliasemaan pystyy kuitenkin vain marginaali osa yrityksistä, ja varsinkin ravintola-alalla monopoliasemaa on mahdotonta saavuttaa (Sipilä 2003, 57 – 64).

Vaikka Piano Barin tuotteita voidaan perustellusti sanoa palvelutuotteiksi, Sipilän (2003) käyttämiä näkökulmia on vaikea ottaa osaksi Piano Barin hinnoittelua. Edellä mainitut näkökulmat ovat vaikeasti sovitettavissa ravintola- alalle ja varsinkin baariympäristöön. Kustannusperustainen hinnoittelu on tosin lähes sama, kuin katetuotto-perustainen hinnoittelu, joten yhtäläisyyksiäkin löytyy. Ongelmaksi juomatuotteiden hinnoittelun palvelun näkökulmasta tekee palvelun määrittäminen. Kuinka tuotteesta saadaan palvelutuote, jos päätuote on kuitenkin muu, kuin palvelu? Piano Barin kohdalta tuotteen ja palvelun välinen suhde on niin läheinen, että asiakkaan tilaamaa tuotetta voidaan nimittää palvelutuotteeksi. Palvelun lisäämä arvo tuotteelle

tulee myös näkyä hinnoittelussa, vaikka suoraa yhteyttä Sipilän (2003) kuvaamiin palvelun hinnoittelun keinoihin ei voida osoittaa. Asiakasperustaisessa hinnoittelussa on vaikea tehdä raja kanta-asiakkaan ja marginaaliasiakkaan välillä. Piano Barissa kyseistä hinnoittelutapaa on mahdotonta määritellä. Alennuksia on turha antaa, jos niiden hyöty jää olemattomaksi. Asiakastyytyväisyyteen ei tule pyrkiä alennusten avulla, vaan asiakas tulee sitouttaa ja ilahduttaa muilla keinoilla (Rope 1999, 70).

#### 4.4 Lisäarvoa hinnoittelulla

Piano Barin hinnoittelu alkoholituotteiden osalta pitäisi perustua enemmän asiakkaan näkökulmaan, sekä palvelun laatuun. Asiakas ei tiedä tuotteen todellisia kustannuksia ja Piano Barin liikeidean mukainen pöytiintarjoilu on lisäarvo, joka voidaan ottaa huomioon myös hinnoittelussa. Asiakas on valmis maksamaan siitä, että häntä palvellaan kokonaisvaltaisesti, mikä saa näkyä myös hinnassa. Tuotteen kustannusten ja asiakkaan elämyksen välinen suhde on oltava johdonmukaista. (Laitinen 2007, 101.)

Tuotteen hinnoittelussa on tärkeää huomioida, että asiakkaat kokevat tuotteen arvon eri tavalla. Tietämys asiakkaiden tarpeista, sekä heidän suhtautumisesta hintaan, ovat myös tärkeitä seikkoja hinnoittelussa. Toisille tuotteen ulkonäkö on tärkeämpää, kuin toisille, jotka puolestaan kiinnittävät huomion tuotteen muihin ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi palveluun. Piano Barin asiakaskunta on segmentoitunut vahvasti ihmisiin, joille palvelu on jopa itse tuotetta tärkeämpää. Myös heidän maksukykynsä on korkealla tasolla. Hinnan merkitys asiakkaalle tässä tapauksessa on vähäinen, sillä rahan arvo asiakkaan ostopäätöksessä ei ole merkittävä (Laitinen 2007, 102).

Asiakkaan ostopäätökseen eniten vaikuttava yksittäinen tekijä, hinnan ohella, on tuotteen laatu. Tuote voi olla hyvinkin laadukas yrityksen omasta mielestä, mutta tuote on vasta silloin laadukas, kun se vastaa asiakkaan sille asettamia odotuksia. Tavallisesti tuotteen hintaa on pidetty merkinä laadusta. Hinnan- ja laadun suhde korostuu erityisesti ravintola-alalla, jossa tuotteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Tämän vuoksi hinnan ja laadun välinen suhde korostuu entisestään. Laadukkaammat raaka-aineet nostavat tuotteen hintoja, jolloin myös odotukset tuotteen laadusta kasvaa asiakkaan näkökulmasta. Yksittäisen tuotteen laatua pystytään Piano Barissa parantamaan jo pelkästään lasivalinnalla, hienommalla koristeella sekä ammattimaisella tekotavalla, joka antaa asiakkaalle kuvan osaavasta henkilökunnasta. Ammattitaitoinen henkilökunta

nostaa asiakkaan odotuksia tuotteen laadusta, jolloin tuotteen korkeampaa hintaa voidaan pitää oikeutettuna (Laitinen 2007, 240).

Lisäarvon tuottaminen asiakkaille kuuluu oleellisesti Piano Barin strategiaan asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi. Visiona olla Tampereen aikuisväestön suosima viini- ja cocktail baari vuonna 2015 vaatii lisäarvon tuottamista monin eri tavoin. Ammattitaitoinen henkilökunta on avain asiakaslähtöiseen toimintaan Piano Barissa.

## 5 KEHITYS KOHTEET

### 5.1 Tuoteryhmät

Piano Barin tuoteryhmät voidaan jakaa seuraavasti; miedot alkoholijuomat (oluet, lonkerot ja siiderit), kaatotuotteet (Koskenkorva, Finlandia Vodka, Larios Gin, Famous Crouse viski, Campari, Frapin VS konjakki, Jaloviina sekä Jägermaister), viinit sekä cocktailit. Päätuote Piano Barille on miedot alkoholijuomat, joita myydään lähes 50 % kaikista myytävistä alkoholituotteista. Mietojen juomien osalta sopimus Olvin kanssa rajaa tuoteryhmän suunnittelua paljon. Tuoteryhmien suunnittelua tulee lähestyä myös yrityksen omien, sekä asiakkaiden intressien mukaan. Vaikka sopimukset eri tavarantoimittajien kanssa rajaavat tuotesuunnittelua, täytyvät tuoteryhmät, sekä yksittäiset tuotteet saada yhteensopiviksi yrityksen liikeidean kanssa. Tuoteryhmien kehityskohteita käsitellään myöhemmin tässä kappaleessa.

Mietojen alkoholituotteiden kappalemyynnistä 66 % tapahtuu Piano Barin päätuotteen, eli keskioluen (Sandels) myynnistä. Myynnin painottuminen olueen on katetuotoltaan hyvää liiketoimintaa, sillä volyymin ollessa suurta, saadaan siitä myös suurempaa tuottoa. Tällä hetkellä Piano Barin olut-valikoima keskittyy liikaa päätuotteen varaan. Hanatuotteille täytyy löytää myös hyviä korvaavia tuotteita, joita Piano Barin valikoimassa on vain muutama. Pullo tuotteiden myynti ei katetuotoltaan ole yhtä tuottoisaa kuin hanatuotteiden, mutta tuoteryhmän tuotteet pitää saada tukemaan toinen toisiaan. Pullo-oluiden kappalemyynti on Piano Barissa vain 14 % koko olut myynnistä. Oluen myynti on ollut laskussa Piano Barissa jo pidemmän aikaa. Oluesta saatava myynti on laskenut puoleen yrityksen alkuvuosista. Tämä on yksi syy

tuoteryhmän monipuolistamiseen, sillä myynnillisesti ei ole mahdollista päästä 10 vuoden takaisiin tuloksiin. Tulos tuoteryhmämyynnistä tehdään jatkossakin päätuotteen avulla, mutta olutvalikoiman järjeistäminen tuo asiakkaille mielikuvan hyvästä ja tuotevalikoimaltaan laajasta konseptista (Astor myynnit 1997 – 2009).

Viinit on Piano Barille tärkeä tuoteryhmä, kysynnän ja siitä saatavan tuoton takia. Pelkästään Talon viinejä myydään 26 % koko alkoholituotteiden kappalemyynnistä, joten voidaan perustellusti sanoa viinin myynnin olevan erittäin tärkeässä osassa koko alkoholimyyntiä. Kateprosentti viinien kohdalla on erittäin hyvä, ollen jopa korkeampi kuin hanaoluen kohdalla. Hintavertailussa kilpailijoihin nähden hinnoittelu on kuitenkin maltillista ja asiakasystävällistä, joten pelkoa ylihinnoittelusta ei ole. Laaja viinilista antaa asiakkaille vaihtoehtoja ja viinien kulutus on kasvava trendi suomalaisten kuluttajien keskuudessa. Tämä on kilpailuvaltti, joka antaa Piano Barille etulyöntiaseman verrattuna kilpailijoihin.

Cocktailit ovat kappalemyynniltään marginaaliryhmä Piano Barissa. Asiakassegmentti on erittäin vaativa kyseiselle tuoteryhmälle, sillä iäkkäämmille ihmisille cocktailit ja juomasekoitukset rajoittuvat vain perinteisiin ja klassisiin tuotteisiin. Viisi- tähteä lehdessä artikkeli baaritrendeistä oli osuva kirjoitus muuttuvasta juomakulttuurista, joka on rantautumassa myös Suomeen (<http://www.viisitahtea.fi/baarisalkku/133/790>.) Itse arvostan baarimestarin työtä juomien ja cocktailien kehittämisessä yhtä paljon, kuin kokin työtä ruokatuotteiden ympärillä. Piano Barin vahvuus on synergia Astorin keittiön kanssa. Baari trendeistä juuri tuoreiden raaka-aineiden käyttäminen korostuu kaiken aikaa. Itse valmistetut mehut ja näyttävät koristeet sekä ammattimainen työskentely antaa asiakkaalle elämyksen, josta hän on valmis maksamaan. Laadun täytyy olla aina tasalaatuista, riippumatta tuotteen tekijästä. Henkilökunnan ammattitaito yhdistettynä persoonalliseen palveluun takaa asiakastyytyväisyyden.

Piano Barin tuoteryhmät tulee saada konseptin mukaiseksi. Vaikka suomalaiset kuluttajat ovat vahvasti keskiolutkansaa, täytyy yrittäjien olla jatkuvasti hereillä muuttuvissa trendeissä. Viinien kulutus ovat hyvä esimerkki trendistä, jonka osuus myytävistä alkoholeista tulee kasvamaan. Piano Barissa viinimyyntiä pitäisi kehittää enemmän laatutuotteiden ympärille, jolloin esimerkiksi joka kuukausi myyntiin otettaisiin hieman erikoisempia ja hintavampia viinejä. Erikoisuutena voidaan tilata myös hienompia port viinejä sekä sherryjä vuodenajan, yrityksen ja baarimestarin

intressien mukaan. Tämä saisi asiakkaat koittamaan jotain erikoisempaa, kuin mihin he ovat normaalisti tottuneet, jolloin asiakkaalle saadaan tarjottua uusia elämyksiä.

Viisi tähteä -lehden artikkeli baaritrendeistä on hyvä lähtökohta Piano Barin Cocktailkulttuurin kehittämiseksi. Tuoreilla raaka-aineilla kuten erilaisilla yrteillä ja hedelmillä saadaan tuotettua lisäarvoa tuotteelle, josta asiakas on valmis maksamaan. Yleisimmät raaka-aineet juomasekoituksissa ovat sitruuna- ja limemehut sekä sokeriliemi. Jatkossa Piano Barissa mehut tulee valmistaa itse kyseisistä raaka-aineista. Myös sokeriliemi on helppo tehdä itse. Vaikka valmiita juomasekoituspohjia on markkinoilla valtava määrä, ei niiden laatu vastaa itse valmistettuja vastaavia tuotteita. Tästä syystä niiden käyttö tulee rajata vain marginaalituotteisiin. Esimerkiksi frozen-juomien lisänä voidaan käyttää valmiita pyreitä täydentämään hedelmien ja marjojen makua. Valmiiden juomasekoitusten myynti laskee oleellisesti tuotteen laatua, jolloin lisäarvon tuottaminen asiakkaalle vaikeutuu huomattavasti. Tämä veisi pohjan myös uudesta hinnoittelustrategiasta, joka perustuu tuotteiden laatuun, sekä palvelun ainutlaatuisuuteen.

Jatkossa Piano Barin cocktail- ja drinkkimaailman tulee perustua Premium- tuotteiden ympärille. Finlandia Vodkan tuoteperhe on tärkeässä roolissa Piano Barin drinkki- ja cocktailmaailmaa. Perusvodkan lisäksi Finlandia tuoteperheeseen kuuluu loistavat makuvodkat, joista saa hyvän perustan tuleville drinkki- ja cocktaillistoille. Likööripuolella Bolsin tuoteryhmä on hyvä, mutta lisäarvoa saataisiin ottamalla valikoimaan esimerkiksi Vedrennen- likööreitä, jotka ovat tuoteryhmässään palkittu moneen kertaan. Finlandia Vodka on hyvin brandätty ja tuoteperheen visuaalinen ilme on erittäin näyttävä. Tätä visuaalisuutta voitaisiin lisätä Piano Barissa erilaisilla Finlandia Vodka -kampanjoilla, joihin maahantuojalta saisi varmasti materiaalia. Visuaalista ilmettä pystytään parantamaan näyttävillä pöytästandeilla, tuotesijoittelulla sekä Piano Barin ilmeeseen sopivilla uusilla liitutauluilla.

Mietojen alkoholijuomien osalta tuoteryhmän suunnittelua tulee miettiä avarakatseisemmin. Tuoteryhmän sisällä tuotteet tulee saada tukemaan toinen toisiaan. Nyt oluissa valikoima keskittyy lähes yhden tuotteen varaan, jolloin asiakkaalle ei jää mahdollisuutta vaikuttaa ostopäätökseen. Kuluttajat ovat nykyään erittäin tuotetietoisia ja kokeilunhaluisia. (Niki. OY Sinebrychoff AB:n asiakaslehti.) Tästä syystä Piano Barin olutvalikoimaa tulee rakentaa jatkossa myös menekkituotteen ulkopuolelle.



Valikoimaan kuuluvat merkityksettömät tuotteet, kuten Malmgårdin Blond Ale, jota myytiin vuonna 2010 17 kappaletta, tulisi karsia pois. Myös tuotteiden koodaaminen koneelle antaa mahdollisuuden tuotteiden vaihtamiseen. Tiedetyt tuotteet on nimetty ”Pullo kolmonen, Tumma Tshekki jne.”, jolloin tuotteita voidaan helposti vaihdella. Pelkästään tummia tshekki- oluita on markkinoilla valtavasti, joten korvaavia tuotteita varmasti löytyy. Yksi ylimääräinen oluthana antaa mahdollisuuden kausioluiden myyntiin. Hinnoittelu kausioluella voitaisiin tehdä asiakasystävällisesti, jolloin tuotteen myyminen helpottuisi ja samalla saataisiin tuotettua lisäarvoa tuoteryhmälle. Vaikka kulutus olisikin pientä, saataisiin ylimääräiselle hanalle jokin konkreettinen hyöty, joka tällä hetkellä on käyttämättä.

Siideri tuoteryhmänä on haastava, sillä kappalemyyntinä se on vain 5,3 % olutmyynnistä. Tästä huolimatta valikoimaa tulisi kehittää. Päätuotteet siidereille ovat Fizzin tuoteryhmä. Piano Barin siiderivalikoimaa tulee kehittää samalla tavalla kuin olutvalikoimaa. Päätuotteen rinnalle tulee saada hyviä korvaavia tuotteita, jotka tukevat koko tuoteryhmän myyntiä. Piano Barissa siiderien kulutus on ollut nousujohteista, vaikka yleisesti Suomessa siiderin kulutus on laskenut huomattavasti edellisvuosista. Stakesin (2010) tekemässä tutkimuksessa ei tosin oteta huomioon tilastoimatonta alkoholinkulutusta, joka laskee oleellisesti mietojen (olut, siideri ja long drink) alkoholijuomien osuutta. Kyseisiä juomia tuodaan paljon ulkomailta. Asiakkaat haluavat mieluummin laadukkaita, premium tason siidereitä, joita Piano Barin valikoimassa ei ole. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys kuuntelee asiakkaidensa toiveita, jonka avulla tuoteryhmiä tulee suunnitella ([www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2010/Paihde/kulutusennakko\\_2009\\_suomi.pdf](http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2010/Paihde/kulutusennakko_2009_suomi.pdf)).

Kaatotuotteet, joita ovat eniten myytävät väkevät alkoholit, myydään yleisesti samana tuoteperheenä. Sama tuoteperhe, eli sama valmistaja, mutta eri alkoholi (kirkas viina, vodka, gini ja rommi), saadaan hinnoiteltua yleensä halvemmalla, koska tuotteet ovat laadullisesti heikompia, kuin Premium-tuotteet. Piano Barin kaatotuotteina ovat laadukkaat tuotteet, eikä muutoksia tähän ryhmään ole tarkoitusta tehdä. Hinnoittelua kaatotuotteiden osalta tullaan kuitenkin muuttamaan työni teoriaosuuden perusteella. Hintojen tarkistus on aiheellinen, sillä tiettyä katetuottolaskelmaa juomatuotteille ei ole vielä tehty. Myös alueen markkinahinta antaa aiheen hintojen tarkistamiseen.

## 5.2 Tuotteiden hinnoittelu

Piano Barin uusi hinnoittelustrategia pohjautuu työni teoriaosuuteen. Kaikkiin tuoteryhmiin ei tulla puuttumaan hinnoittelun kautta, ja tästä syystä mietojen alkoholien osalta kehitysideoit koskevat lähinnä tuoteryhmän yleissuunnittelua. Kaatotuotteiden osalta hinnoittelun perustaksi otetaan tuotteen arvo asiakkaalle, mistä hän on valmis maksamaan. Tuotteiden hinnannostoa voidaan perustella Piano Barin asiakassegmentin maksukyvykkyydellä sekä palvelun laajuudella. Piano Bar on ainoa baari Tampereella, missä pöytiintarjoilu kuuluu osana asiakaspalveluun. Myös alueen yleinen hintataso osoittaa hinnannoston tarpeellisuuden

Liitteessä 1.(salattu) on hinnoiteltu kaatotuotteet uudelleen. Hinnoittelu on edelleen maltillista ja korotukset kateprosentteihin olivat kahden prosentin luokkaa. Joitakin tuotteita ei tarvinnut uudelleen hinnoitella, sillä niiden kateprosentit olivat jo valmiiksi uuden strategian mukaisella tasolla. Tuotteistosta löytyi muutama tuote myös kaatotuotteiden ulkopuolelta, joiden hinnoittelua piti tarkistaa. Esimerkiksi Cointreau-liköörin hinnannosto on perusteltua Piano Barin cocktailmyynnin kehitystyössä. Cointreau tuo cocktaileihin lisäarvoa, sillä se on omassa tuoteryhmässään paras likööri. Piano Barin uudistuneeseen liikeideaan kuuluu lisäarvon tuottaminen laadukkailla raaka-aineilla, tähän kategoriaan kyseinen likööri kuuluu ehdottomasti. Myös Bowmoren 12 Years Old viski on selvästi alihinnoiteltu, joten korotus on aiheellinen.

Hintojen nosto ei tule vaikuttamaan Piano Barin asiakaskunnan käyttäytymiseen, sillä korotukset ovat aiheellisia ja perusteltuja. Korotukset ovat niin maltillisia, etteivät asiakkaat edes välttämättä huomaa hintojen nousua ja monet asiakkaat ovat todenneet Piano Barin olevan asiakasystävällinen hintojensa puolesta. Monet tuotteet jäävät kokonaan ilman hinnannostoa, sillä tarvetta esimerkiksi oluen hinnan nostoon ei tällä hetkellä ole. Yksi tärkeä asia uudessa hinnoittelustrategiassa on se, että tuoteryhmille saadaan laskettua tietyt kateprosentit, joka helpottaa hintojen tarkistusta tulevaisuudessa. Myös lisätuotot, joita hinnannosto yrittäjälle tuo, lisää yrityksen vakavaraisuutta.

## 5.3 Tuoteryhmäsuunnittelu

Tuoteryhmäsuunnittelussa voidaan käyttää apuna Heikkilän ja Saranpään (2003) hinnoittelun prosessikaavioita (Kaavio 1.) Kohdissa 1 ja 2 mietitään tuotteiston  
TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Simo Järvenpää

yleisilmettä, sekä suunnitellaan tuoteryhmät yrityksen liikeideaan sopiviksi. Piano Barissa tuoteryhmien suunnittelua tukemaan voidaan ottaa myös jakelukanavien intressit sekä mahdolliset tuotekohtaiset alennukset, joista neuvotellaan aina menekin mukaan. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää talon konjakkisarjaa (Frapin V.S, V.S.O.P ja X.O), joista saadaan vuositasolla tuntuvat hyvitykset.

Jokaisessa tuoteryhmässä tuotteiden tulee tukea yrityksen liikeidea, sekä asiakassegmentin intressejä. Avec- lehden (Erikoislehti alkoholialan ammattilaisille) artikkelissa Jari F. Lampen korostaa liikeidean mukaan mietittyä tuoteryhmä suunnittelua. Yökerhon, cocktailbaarin ja ruokaravintolan alkoholitarpeet ovat erilaiset. Yökerhoissa kate on tehtävä nopeasti, jolloin juomasekoituksiin käytettävien kirkkaiden viinujen tärkein ainesosa on alkoholi. Verotuksellisista syistä alkoholiprosentti vaikuttaa suoraan alkoholiveroon, joten drinkeistä on mahdollista tehdä halvempia tai niistä saatava kate on suurempi alkoholin ollessa miedompaa. Ruokaravintoloissa ja cocktailbaareissa myynti on jatkuvampaa, sekä asiakaskäyttäytyminen on erilaista, kuin yökerhoissa. Piano Bar haluaa jatkossa leimautua tasokkaaksi viini- ja cocktailbaariksi, jossa tuotteen laatu on ensiarvoisen tärkeää. Tästä syystä Premium- tuotteiden pitäminen myös kaatoviinoina on perusteltua (Avec- lehti 2011).

Piano Barin tuoteryhmien yleissuunnittelua rajaa sopimukset eri tavarantoimittajien kanssa. Mietojen alkoholijuomien osalta Olvi on päätoimittaja, jonka tuotteet on rajattu kotimaisiin Olvin ja Fizzin tuoteperheisiin. Asiakkaat ovat nykyään erittäin tuotetietoisia, mikä tuo tuoteryhmäsuunnitteluun omat haasteensa. Mietojen alkoholijuomien osalta tuoteryhmäsuunnittelua on käsitelty jo edellisessä luvussa. Tärkeimmät kehityskohteet tuoteryhmälle, on saada tuotteet tukemaan toinen toisiaan. Asiakkaille on annettava vaihtoehtoja, mikä luo asiakkaille mielikuvan hyvästä konseptista. Tuotteet, jotka myyvät vähän, tulisi karsia nopeasti pois tuotteistosta, sillä ne vievät turhaa varasto- ja kylmätilaa Paino Barin kylmäkaapeista.

Väkevien alkoholien osalta tuoteryhmäsuunnittelua voidaan lähestyä myyntiraporttien kautta. Tuotteet, jotka myyvät vähän, voidaan karsia valikoimasta pois ja miettiä mahdollisia korvaavia tuotteita tilalle. Viskeissä tuoteryhmälle täytyy löytyä laajuutta, sillä erilaisia viskejä on olemassa paljon. Jako voidaan karkeasti tehdä Skotlantilaisiin blended ja single- malt viskeihin, Irlantilaisiin viskeihin, Bourbon- ja Amerikkalaisiin viskeihin ja Kanadalaisiin viskeihin. Piano Barissa viskejä myydään kohtalaisesti,

asiakassegmentin ollessa erittäin viskitietoisia. Viskit ovat tunnetusti keski-ikäisten miesten suosiossa, joita Piano Barissa käy paljon. Tällä hetkellä Piano Barin viskivalikoima on hyvä, mutta ei ole kuitenkaan täysin tasapainossa. Koska viskilaatuja on olemassa paljon, tuoteryhmä täytyy suunnitella yrityksen liikeideaan sopivaksi. Liian suurta valikoimaa ei Piano Barissa kannata pitää, vaan keskittyä laadullisiin tuotteisiin. Tärkeää on luoda tuoteryhmä niin, että jokaiselle löytyisi mieluinen tuote (<http://www.viskikaappi.net/bowmore.htm>).

Single- malt viskit ovat palvelutuote, joita on hyvä olla valikoimassa kahta eri tyyliä. Piano Barissa single- maltit ovat Bowmoren sarja (12, 15 ja 18 years old), joka toimii Piano Barin kaltaisessa paikassa hyvin. Se ei ole yhtä savuinen, kuin Islayn muut viskit, kuten Laphroaig, joten se on myös helpommin lähestyttävä. Toista, savuisempaa single- malt viskiä Piano Barissa edustaa Talisker 10 year old, joka on Bowmoren viskejä savuisempi. Kehitysideana kyseiseen viskisarjaan, voisi tuoda otettavaksi valikoimaan vielä vanhempi viski, joita kyseisestä sarjasta löytyy. Bowmoren 25 year old viski on erittäin hyvä palvelutuote, joka nostaisi Piano Barin tuotevalikoiman arvoa huomattavasti. Täten valikoimasta voidaan karsia Bowmoren 18 year old pois ja ottaa kyseinen Bowmoren 25 year old viski tilalle valikoimaan (<http://www.viskikaappi.net/bowmore.htm>).

Blended viskejä on valikoimassa liikaa. Kyseinen ryhmä voidaan rajata kahteen eri tuotteeseen, jonka lisäksi valikoimassa säilyy kaatoviskinä Famous Grouse. Blended viskeinä Piano Barissa pidetään Ballentines sekä Johnny Walkerin Black label. Näin saadaan järkeistettyä tuoteryhmää, jolloin valikoimaan voidaan ottaa joku kanadalainen viski, jota ei tällä hetkellä ole valikoimassa. Irlantilaiset viskit ovat hyvin edustettuina Piano Barissa, samoin Bourbon, joten muutoksia näihin ei tarvita.

Konjakki tuoteryhmään ei tarvitse tehdä muutoksia. Valikoima on riittävä ja se tukee liikeideaakin hyvin. Lisäksi Talon konjakkisarjasta (Frapin) saadaan vuositasolla erittäin hyvät bonukset, joka myös on tietynlainen valintakriteeri.

Likööreistä Bolsin tuoteperhe edustaa suurinta osaa likööreistä. De Kuyper sarja jää pois valikoimasta. On järkevää keskittää likööri- sarja yhteen tiettyyn tuoteperheeseen, kuin kahteen. Lisäksi kahvi- ja mustaherukka liköörit korvataan Vedrennen- sarjan likööreillä. Tämä johtuu täysin laadullisista syistä, sillä liikeidean mukainen

tuoteryhmäsuunnittelu vaatii nykyisiltä tuotteilta korkeaa laatua, ja sitä nämä kyseiset liköörit tekevät.

## 6 POHDINTA

Myynnin kehittämistä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Tässä työssä pääkohdiksi myynnin kehittämiseksi otettiin asiakaslähtöisyys, liikeidean ja konseptin kehittäminen, tuotekohtainen hinnoittelu sekä tuoteryhmäsuunnittelu.

Myynnin kehittämistä tulee rakentaa aina asiakaslähtöisesti. Myös konseptin uudistaminen saattaa avata ovia uusille asiakkuuksille. Ravintolan konseptia ei tosin tarvitse uudistaa uudistamisen vuoksi, vaan yrittäjän tulee elää ajan hengessä ja muututtava vähän jatkuvasti trendien mukaan. Tärkeää on kehittää omia palvelukonsepteja kaiken aikaa (Niki Oy Sinebrychoff AB:n asiakaslehti).

Hinnoittelussa yrittäjän tulee seurata aktiivisesti kilpailijoita sekä markkinoilla vallitsevia hintoja. Hinta on kuitenkin yksi tärkeimmistä asiakkaan ravintola ja baari valintaan vaikuttavista tekijöistä. Työn teoriaosuuden avulla, hintojen tarkistusta voidaan perustellusti tehdä. Hintojen tarkistus ei ole ristiriidassa Piano Barin strategiassa kehittää asiakaslähtöistä toimintaansa. Korotusten avulla hinnoittelussa päästiin lähelle markkinahintoja, joten hinta ei ole jatkossakaan syy jättää tulematta Piano Bariin. Tuotoilla, joita hinnanmuutokset väistämättä tuo, kehitetään Piano Barin toimintaa monipuolisemmaksi sekä asiakaslähtöisemmäksi.

Asiakasvirtojen heikentyessä, täytyy Piano Barin tulevaisuutta miettiä monelta eri kantilta. Uusien asiakkaiden hankkimiseen tarvitaan myös markkinoinnillisia ratkaisuja, joita Astorissa ei ole tehty avajaispäivän jälkeen. Tämä on yksi asia johon täytyy tulevaisuudessa keskittää enemmän voimavaroja. Opinnäytetyöni tarkoitus on antaa yrittäjälle uusia näkökulmia myynnin kehittämiseen. Oma ammatillinen osaaminen on syventynyt työn ansiosta, sillä nyt ymmärrän paremmin ravintolatoiminnan sisäisiä prosesseja.

Vaikka myynnillisesti Astor, ja samalla Piano Bar, eivät ole huippuvuosiensa tasolla, voidaan kuitenkin todeta tulevaisuuden olevan kohtalaisen turvattu. Ravintola- alalla myynnin laskut ja nousut ovat suoraan verrattavissa yleiseen talouden tilanteeseen, jolloin heilahteluja myynneissä tapahtuu säännöllisin väliajoin. Yrittäjän tulee vain

uskaltaa ottaa tietoisia riskejä pienillä konseptin muutoksilla, jotka avaavat ovia uusille asiakkaille, vanhoja unohtamatta. Strategian mukainen asiakaslähtöisyyden kehittäminen seuraavan kolmen vuoden aikana luovat suuntaviivat tulevaisuudelle sekä visiolle olla myös tulevaisuudessa aikuisten ihmisten suosima, valovoimainen kohtaamispaikka Tampereen sydämessä.

## **7 LIITTEET**

### **LIITE 1. JUOMATUOTTEIDEN HINNOITTELU (SIS. ALV:N) (SALATTU)**

## LÄHTEET

- Aula Pekka, Heinonen Jouni 2002. Maine, menestystekijä. Helsinki WSOY
- Albanese Pietro 2004, Revenue Management- periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Edita Prima Oy. Helsinki
- Heikkilä Pekka, Saranpää Timo 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa Hansaprint Direct oy
- Heikkinen V.A. 2005 Matka restonomin ydinosaamiseen. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu. Haaga Tutkimus
- Huiskamp Ronald, Bartelsman Jan. 2001. Great Restaurant Concepts: An In-Depth Analysis of Five Noteworthy European Success Stories
- Laitinen, Erkki K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Gummerus Kirjapaino Oy
- Miettinen, Päivi, Santala, Helena 2003. Tuloksen tekijät. Yritystoiminta hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki WSOY
- Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki WSOY
- Rope, Timo 2003. Johdon Markkinointiratkaisut strateginen markkinointi. Helsinki WSOY
- Rope, Timo 1999. 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Helsinki WSOY
- Selander Kai, Valli Vuokko 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki WSOY
- Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki WSOY.
- Jacqueline Droste, Saxion Hospitality and Business School. Luento Turun ammattikorkeakoulussa 21.4. 2009.
- Niki. OY Sinebrychoff AB:n asiakaslehti. 1.2.2011
- Avec- lehti 2011. 2.4.2011
- Ravintola Astorin myyntiraportit 2010
- Ravintola Astorin myynnit 1997–2009

### *Internet lähteet:*

<http://www.mara.fi/?file=1258>; Trenditutkimus: Ravintolan sijainti yhä tärkeämpi valintakriteeri. :viitattu 29.3.2011

<http://www.viskikaappi.net/bowmore.htm>: Viitattu 27.4.2011



<http://en.wikipedia.org/wiki/Brasserie>: Viitattu 20.3.2011

<http://www.teerenpeli.com/ravintola>: Viitattu 20.3.2011

<http://www.viisitahta.fi/baarisalkku/133/790>: Baaritrendit näyttävyyttä, tuoreita raaka-aineita ja liekityksiä. Kirjoittanut Viisi Tähteä Sanna Maikkula: viitattu 23.3.2011

[http://www.tampere.fi/material/attachments/v/5pWHBWOa2/toimintaymparisto\\_vaesto10.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/v/5pWHBWOa2/toimintaymparisto_vaesto10.pdf): Viitattu 17.3.2011

<http://www.rengasravintolat.fi>: Viitattu 20.3.2011

[http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2010/Paihde/kulutusennakko\\_2009\\_suomi.pdf](http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2010/Paihde/kulutusennakko_2009_suomi.pdf): Viitattu 10.5.2011

