



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

KANNATTAVUUSLASKELMAT MATKAILU- JA RAVITSEMIS- ALALLA

Case Kuopio Wine Festival

TEKIJÄ/T: Markus Rantsi

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalalan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Markus Rantsi	
Työn nimi Kannattavuuslaskelmat matkailu- ja ravitsemisalalla – Case Kuopio Wine Festival	
Päiväys 26.9.2017	Sivumäärä/Liitteet 54/1
Ohjaaja(t) Kai Selander	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Osuuskauppa PeeÄssän järjestämän Kuopio Wine Festivalin ruokakadun kannattavuus. Toisena tutkimuskohteena oli lauantai-iltapäivinä järjestettyjen ilmaiskokkeiden kannattavuus. Aloite tutkimuksen tekemiseen tuli toimeksiantajalta, sillä ruokakadun osastokohtaisesta kannattavuudesta ei vielä ole saatu tarkkaa tietoa.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostui pääasiassa yrityksen kannattavuuden perusteorioista, kannattavuuden seurannan teoriasta sekä hinnoittelun teoriasta. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös tapahtumaliiketoiminnan erityispiirteitä.</p> <p>Kannattavuuden selvittämisessä käytetty tutkimusmenetelmä perustui katetuottolaskennan teoriaan. Tuotetason analyysiä toteutettiin ABC-analyysin ja tuoteanalyysin avulla. Käytännön työkaluna käytettiin Excel-tilukkolaskelmaohjelmaa, johon luodun taulukon ja toimeksiantajalta saatujen tuotetietojen avulla tutkimus suoritettiin.</p> <p>Käytännön osuus koostui kannattavuuslaskelmataulukoiden valmistelusta, tuotekohtaisten myyntilukujen keräämisestä ja dokumentoinnista sekä tulosten analysoinnista. Taulukoita valmisteltiin kirjaamalla ylös kaikki myytävät tuotteet, arvonlisävero, raaka-ainekustannukset sekä myyntikate. Myyntimäärien lisäämisen jälkeen saatiin tietoon sekä yksittäisten tuotteiden että liiketoiminnan kokonaiskannattavuus. Saadut tulokset analysoitiin ja niiden perusteella todettiin johtopäätökset ja annettiin toimenpide-ehdotuksia.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Kuopio Wine Festivalin ruokakadun toiminta on kannattavaa. Laskelmien ja analyysien pohjalta voitiin myös todeta, että myytävien tuotteiden ja yksittäisten myyntipisteiden kannattavuudessa oli selkeitä eroja. Myös lauantapäivien osalta tutkimustulokset olivat selkeitä.</p> <p>Tulosten perusteella toimeksiantajalle pystyttiin antamaan toimenpide-ehdotuksia kannattavuuden parantamiseksi. Keinoja ovat muun muassa kustannusten tehostaminen ja tuotevalikoiman koostaminen kannattavammista tuotteista.</p> <p>Opinnäytetyö soveltuu esimerkiksi matkailu- ja ravitsemisalalan kannattavuuslaskelmien toteutuksesta sekä siitä, kuinka yksittäisen tapahtuman erityispiirteet vaikuttavat kannattavuuden laskentaan.</p> <p>Osa opinnäytetyön sisällöstä on määrätty salassa pidettäväksi. Liiketoimintaa koskevia lukuja on salattu tai muutettu julkaistavaan muotoon.</p>	
Avainsanat Kannattavuus, katetuottolaskenta, laskentatoimi, tapahtumat	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management			
Author(s) Markus Rantsi			
Title of Thesis Profitability analysis in tourism and hospitality business – Case Kuopio Wine Festival			
Date	26.9.2017	Pages/Appendices	54/1
Supervisor(s) Kai Selander			
Client Organisation /Partners Osuuskauppa PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>The main purpose of the study was to calculate and analyze the profitability of Kuopio Wine Festival's street food department. The secondary purpose was to calculate and analyze the profitability of Kuopio Wine Festival's picnic afternoons, which were open to public with no entry fee. The study was proposed by the client organization, because they had never collected accurate information about the profitability of the fore mentioned departments of the festival.</p> <p>The theoretical framework consists of basic theories about calculating and analyzing profitability and theory of pricing. Special characteristics of event business and its profitability are also included.</p> <p>The methodology used in calculating profitability was based on the theory of contribution margin. Product analyses were conducted with ABC-analysis and menu analysis based on the Boston Matrix. Microsoft Excel was used as the primary tool in calculating and compiling the results.</p> <p>The practical part of the thesis consisted of preparing the calculation spreadsheets, collecting sales numbers from the client organization and analyzing the collected data. The spreadsheets consisted of all the available products, their retail price, value added tax, net retail price, variable costs of each product and net income of each product. After adding the sales numbers to the spreadsheets, the total operational profitability and the profitability of each product were calculated and analyzed.</p> <p>The study showed that the street food department was profitable. However, there were clear differences in profitability between different products and sub units within the street food department.</p> <p>The client organization was given suggestions for improving their business based on the results. Suggestions included things such as being more cost efficient and compiling the product catalogue of products that are profitable.</p> <p>The thesis serves as an example of how to conduct profitability analysis within the tourism, hospitality and restaurant industry. It also shows how special characteristics of an event influence the analysis.</p> <p>Due to confidentiality reasons, some parts of the results cannot be published.</p>			
Keywords Profitability, profit margin calculation, accounting, events			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Osuuskauppa Peeässä ja Kuopio Wine Festival	6
2	YRITYSTOIMINNAN KANNATTAVUUS	9
2.1	Liiketoiminnan tuotot ja kustannukset.....	9
2.1.1	Muuttuvat kustannukset	11
2.1.2	Kiinteät ja puolikiinteät kustannukset	11
2.1.3	Henkilöstökustannukset	12
2.2	Tuloslaskelma	13
2.3	Katetuottoajattelu ja kannattavuuden tunnuslukuja.....	14
2.4	ABC-analyysi ja tuoteanalyysi	16
2.5	Tulostekijät ja niiden vaikutus kannattavuuteen	19
2.6	Kannattavuutta heikentäviä tekijöitä.....	20
2.7	Kannattavuuden seuranta Kuopio Wine Festivalilla	21
3	TUOTTEIDEN HINNOITTELU MATKAILU- JA RAVITSEMISALALLA	22
3.1	Hinnoittelun peruskäsitteitä	22
3.2	Hinnoittelun muodot.....	23
3.2.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu	23
3.2.2	Arvoperusteinen hinnoittelu	24
3.2.3	Markkinalähtöinen hinnoittelu.....	25
3.2.4	Kysyntäperusteinen hinnoittelu ja hintadifferointi.....	25
3.1	Hinnoittelun perussäännöt.....	26
3.2	Hinnoittelu prosessina.....	27
3.3	Hinnoittelu Kuopio Wine Festivalilla	28
4	TAPAHTUMIEN LIIKETOIMINNAN ERITYISPIIRTEITÄ	29
4.1	Tapahtumien tulo- ja kustannusrakenne	29
4.2	Kuopio Wine Festivalin tulo- ja kustannusrakenne	31
5	KANNATTAVUUSLASKELMAT KUOPIO WINE FESTIVALILLA.....	32
5.1	Ruokakadun kokonaiskannattavuus	33
5.1.1	Myyntipiste 8.....	35
5.1.2	Myyntipiste 9.....	36

5.1.3	Myyntipiste 10.....	38
5.1.4	Myyntipiste 11.....	39
5.1.5	Myyntipiste 12.....	40
5.1.6	Lauantai-iltapäivät	41
5.2	ABC-analyysi ja tuoteanalyysi	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET, TOIMENPIDE-EHDOTUKSET JA YHTEENVETO	47
6.1	Ruokakatu.....	47
6.2	Lauantaipäivät	48
6.3	Tuotevalikoima	48
6.4	Yhteenveto.....	50
7	POHDINTA.....	51
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	53
	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Yrityksen liiketoiminnan olennaisin kulmakivi on liiketoiminnan kannattavuus. Kannattavuuden eri osa-alueiden hallitseminen ja kannattavuuden seuranta kuuluvat jokaisen matkailu- ja ravitsemisalan yrittäjän ja esimiehen perustaitoihin. Huolellinen ja ammattitaitoinen kannattavuuden seuranta antaa yritykselle mahdollisuuden muun muassa parantaa kilpailukykyään, investoida rohkeammin, palkata lisätyövoimaa sekä kasvattaa markkinaosuuttaan.

Olen itse kiinnostunut kannattavuuden seurannasta ja kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, joten opinnäytetyön aiheen valinta oli helppo. Vaikka kannattavuuden laskeminen ja seuranta ovat restonomikoulutuksen keskeisimpiä sisältöjä, on kannattavuusaiheisia opinnäytetöitä tehty suhteellisen vähän. Tämä opinnäytetyö toimii myös kannattavuuslaskelmien esimerkkinä alan opiskelijoille ja yrityksille.

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Osuuskauppa PeeÄssä järjestämän Kuopio Wine Festivalin kanssa. Toimeksiantaja haluaa selvittää Kuopio Wine Festivalin yhteydessä toimivan ruokakadun kannattavuuden sekä lauantai-iltapäivinä järjestettävien ilmaisten piknik-tapahtumien kannattavuuden. Kannattavuuden selvittämiseksi opinnäytetyössä käytetään katetuottolaskentaa, sillä katetuottolaskenta on yleisin matkailu- ja ravitsemisalan kannattavuuden selvittämiseksi käytetty laskentamalli. Katetuottolaskennan vahvuus on sen selkeys varsinkin kustannusten jaottelussa. Suurimpana haasteena menetelmän käytössä tämänkaltaisessa tapauksessa on osastokohtaisten kiinteiden kustannusten määrittäminen.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu yritystoiminnan kannattavuuden sekä hinnoittelun perusteorioidista. Kannattavuuden teoriassa esitellään katetuottolaskennan perusteet, kannattavuuden olennaisimmat tunnusluvut sekä ABC-analyysin ja tuoteanalyysin perusteet. Hinnoittelun teoriassa pääpaino on erilaisten hinnoittelutapojen ja hinnoitteluprosessin esittelyssä. Teoriaosuudessa mainitaan myös tapahtumajärjestämiseen liittyviä kannattavuuden erityispiirteitä. Teoriaosuuden sekä toimeksiantajalta saatujen kassaraporttien, hinnoittelutietojen ja kustannusten pohjalta lasken Kuopio Wine Festivalin kannattavuuden tunnusluvut, joiden avulla analysoin kannattavuutta ja esitän kehittämisehdotuksia, mikäli sellaisille on tarvetta.

Osa opinnäytetyön toimeksiantajaa koskevista tiedoista ja tuloksista on salassapitosopimuksen alaista materiaalia. Opinnäytetyössä olevia numeraalisia tietoja on siis määrätty salassa pidettäviksi tai soveltuvin osin muutettu julkaisukelpoiseen muotoon.

1.1 Osuuskauppa Peeässä ja Kuopio Wine Festival

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii pääasiassa Pohjois-Savon alueella toimiva Osuuskauppa PeeÄssä. PeeÄssä on yksi S-Ryhmän alueellisista osuuskaupoista ja sen kotipaikka on Kuopio. PeeÄssä harjoittaa päivittäistavara-, matkailu- ja ravitsemis sekä polttoainekauppaa 20 kunnan alueella 80

toimipaikassa. Osuuskaupan liikevaihto vuonna 2016 oli 547,1 miljoonaa euroa, josta matkailu- ja ravitsemiskaupan liikevaihdon osuus on 44,5 miljoonaa euroa. Osuuskauppa PeeÄssä on yksi Pohjois-Savon alueen merkittävimpiä työllistäjiä 1729 henkilöllään. (Osuuskauppa PeeÄssä 2017)

PeeÄssän Mara-toiminnot koostuvat hotelli- ja ravintolaliiketoiminnasta. PeeÄssä hallinnoi kolmea Sokos Hotels -hotellia Kuopiossa, Tahkolla ja Iisalmessa. Ravintolaliiketoiminta koostuu sekä ravintolaketjuista (esim. Amarillo ja Rosso) että uniikkiravintoloista (esim. Apteekkari ja Wanha Satama).

Osuuskauppa PeeÄssän kesä-heinäkuun vaihteessa järjestämä Kuopio Wine Festival (Kuopion Viinijuhlat) on Kuopion matkustajasatamassa jo vuodesta 1997 järjestetty kesätapahtuma, jossa yleisölle on tarjolla korkeatasoisia musiikkiesityksiä ja viinejä. Wine Festivalin teema vaihtuu joka vuosi, esimerkiksi vuoden 2017 teemana on Taste of America. Kuopio Wine Festival on suuri kesätapahtuma: kesän 2017 tapahtuma keräsi kahdeksan tapahtumapäivän aikana noin 36 000 kävijää (Lötjönen 2017).

Tapahtuma-alue, eli viinikylä, koostuu viidestä pääasiallisesta osasta: esiintymisalueesta, Salakapakasta, Ruokakadusta, Ravintolateltan/Take away -ravintolan alueesta sekä VIP-kylästä. Myös Ravintola Wanha Satama on osa tapahtuma-aluetta. Tapahtuma-alue on kokonaisuudessaan anniskelu- aluetta, joten tapahtuman ikäraja on 18 vuotta. Poikkeuksena 18 vuoden ikärajaan on vastikään lanseerattu lauantaipäivien kello 12-16 välinen aika, jolloin viinikylä on auki ilman sisäänpääsymaksua koko perheelle. Ilmaisaukioloa kokeiltiin vuonna 2016 ja onnistuneen päivän myötä kokeilua jatkettiin myös seuraavana kesänä. Muina aikoina viinikylän sisäänpääsymaksu on 27-32 euroa.

Viinijuhla-alueen viime vuosien suurin muutos on vuonna 2015 lanseerattu ruokakatu. Ruokakatu sijaitsee pääportilta tapahtumakentälle kulkevan reitin varrella ja se koostuu viidestä myyntipisteestä, joista jokaisessa on myytävänä pieniä, teemaan sopivia street food -annoksia sekä rajallinen valikoima juomia.

Kuva 1. Kuopio Wine Festivalin tapahtuma-alue. Myyntipisteet numeroitu karttaan (Mukailtu, Kuopio Wine Festival)



2 YRITYSTOIMINNAN KANNATTAVUUS

Kannattavuus on liiketoiminnan keskeinen peruskivi. Liiketoiminta on kannattavaa, kun toiminnasta saadut tuotot ovat suuremmat, kuin toiminnasta syntyneet kustannukset ja siihen uhratut taloudelliset panokset. Pitkällä aikavälillä yrityksen kannattavuus on oleellinen tekijä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta (Selander & Valli 2007, 36). Kannattavuuden avulla voidaan arvioida, onko liiketoiminta sellaista, että siitä on koitunut yhteiskunnalle enemmän hyötyä, kuin yhteiskunnalle kohdennettuja kustannuksia (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen ja Puttonen 2011, 63). Liiketoiminnan kannattavuus koostuu **tulostekijöistä**, joita ovat myyntimäärä, myyntihinta, ainehinta ja kiinteät kustannukset (Selander & Valli 2007, 115). Tulostekijöiden vaikutusta kannattavuuteen käsitellään luvussa 3.4.

Liiketoiminnan kannattavuuden keskeinen tunnusluku on yrityksen **tulos**. Tulos saadaan selville seuraavalla laskukaavalla:

Tulos = liiketoiminnan tuotot – liiketoiminnasta aiheutuneet kustannukset

2.1 Liiketoiminnan tuotot ja kustannukset

”**Tuotoilla** tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnasta saamia tuloja, jotka se on saanut myydessään tavaroita tai palveluja asiakkailleen tietynä ajanjaksona.” (Selander & Valli 2007, 38) Tuottojen tulisi olla pitkällä tähtäimellä kuluja suurempia, jotta liiketoiminta on kannattavaa. Liiketoiminnassa voi kuitenkin tulla jaksoja, jolloin kulujen määrä kasvaa tuottoja suuremmaksi esimerkiksi investointien vuoksi, joiden tarkoitus on taata hyvä tuloskehitys tulevaisuudessa. Tuotto- ja kulurakenne on riippuvainen yrityksen toimialasta. (Heikkilä & Saranpää 2008, 39)

Liiketoimintaan kuuluvia tuottoja kutsutaan **liikevaihdoksi** tai **myynniksi**. Liikevaihto tarkoittaa tuottoa, josta on vähennetty arvonlisäveron osuus. Sisäisessä laskennassa tuoton määrä voidaan määrittellä seuraavalla kaavalla:

Tuotto = yksikköhinta * myyntimäärä

Yrityksen tuottoihin lukeutuvat myös suoran liiketoiminnan ulkopuolelta tulevat tuotot, kuten esimerkiksi vuokratulot tai käyttöomaisuuden myyntituotot. Lisäksi yrityksellä voi olla rahoitus- tai muita satunnaisia tuottoja. Tuottojen seuraaminen on yleisesti helpompaa, kuin kustannusten seuraaminen, sillä myyntitietojen kerääminen on nykyisten kassa- ja kirjanpitojärjestelmien ansiosta helppoa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 42; Selander & Valli 2007, 38-39)

Kustannukset ovat niitä tekijöitä, joihin yritys kuluttaa rahaa toiminnan jatkamista ja tulojen hankkimista edistääkseen. Kustannuksia syntyy muun muassa raaka-aineiden hankinnasta, henkilöstön

palkkauksesta, kone- ja laitehankinnoista sekä markkinoinnista. Kustannuksia seurataan kirjanpidossa, mutta vasta kustannusten kohdistaminen yrityksen eri osa-alueille ja tuotteille mahdollistaa hinnoittelun ja kannattavuuden suunnittelun. (Eklund & Kekkonen 2014, 31-37; Selander & Valli 2007, 40)

Tyypillisesti kustannukset jaotellaan seuraavasti (Selander & Valli 2007, 41; Järvenpää ym. 2013, 54):

1. Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin sen mukaan, vaihtelevatko ne tuotantomäärän mukaan (muuttuvat kulut eli mukut) vai muodostuvatko ne tuotannon kiinteistä kuluista, jotka ovat riippumattomia tuotantomäärästä.

2. Välittömät ja välilliset kustannukset

Välittömällä kustannuksella tarkoitetaan suoraan tuotteelle tai laskentakohteelle kohdistettavaa kustannusta, jonka voidaan määrittää syntyvän suoraan tuotteen valmistamisesta. Tyypillisiä välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-ainekulut tai tuotantohenkilön palkkakustannukset. Välilliset kustannukset ovat liiketoiminnan kustannuksia, jotka eivät kohdistu suoraan tuotteen valmistamiseen. Välillisiä kustannuksia ovat esimerkiksi markkinointi- ja hallintokustannukset.

3. Erilliskustannukset ja yhteiskustannukset

Erilliskustannukset ovat kustannuksia, jotka aiheutuvat esimerkiksi tietyn tuotteen valmistuksesta, mutta poistuvat, mikäli kyseisen tuotteen valmistus lopetetaan. Yhteiskustannuksia ei voida kohdistaa erikseen tietylle tuotteelle, joten ne jäävät voimaan, vaikka tuotteen valmistuksesta luovuttaisiin. Yhteiskustannuksiin lukeutuvat esimerkiksi yleisjohtamisen ja markkinoinnin kustannukset.

Muita kustannustyyppisiä ovat muun muassa kokonaiskustannus, joka kertoo kustannukset yhteensä tietyllä tuotantomäärällä sekä rajakustannus, joka kertoo lisäkustannuksen, joka syntyy yhden lisäyksikön valmistamisesta tietyllä tuotantomäärällä. Rajakustannukset voivat nousta esimerkiksi yrityksen kapasiteettiongelmiensa takia. (Selander & Valli 2007, 42) Esimerkiksi maanantaista perjantaihin täydellä kapasiteetilla toimiva metallialan yritys voi suuren tilauksen sattuessa joutua lisäämään viikonlopputyön määrää, jolloin henkilöstökustannukset nousevat viikonloppulisten myötä.

Koska kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin on matkailu- ja ravitsemisalalla vallitseva käytäntö, tässä työssä keskitytään enemmän niihin, kuin muihin kustannuskäsitteisiin.

2.1.1 Muuttuvat kustannukset

Muuttuvat kustannukset ovat liiketoiminnan kustannuksia, jotka riippuvat selkeästi ja yksiselitteisesti myynti- ja asiakasmääristä. Muuttuvat kulut ovat useimmiten lineaarisesti kasvavia, eli suorassa suhteessa tuotanto- tai myyntimäärään. Esimerkiksi jos yhden hampurilaisen tuotantokustannus on kaksi euroa, kahden hampurilaisen tuotantokustannus on neljä euroa ja niin edelleen. (Selander & Valli 2007, 45; Järvenpää ym. 2013, 55) Jos kustannukset kuitenkin kasvavat suhteellisesti enemmän tuotannon lisääntyessä, on kyse progressiivisesti muuttuvista kustannuksista. Degressiivisesti eli alenevasti muuttuvia kustannuksia syntyy, kun esimerkiksi raaka-aineita ostetaan kerralla enemmän, jolloin yksikköhinta saattaa olla alhaisempi. (Selander & Valli 2007, 45)

Myyntimäärään sidotut, eli tulospalkat ovat muuttuvia kustannuksia, eli ne syntyvät suoritettuna työpäivän perusteella (Hulkko, Hakonen, Hakonen ja Palva 2002, 12; Selander & Valli 2007, 46).

Yrityksen on mahdollista parantaa kannattavuuttaan huolellisella **tuotesuunnittelulla**, sillä tuotesuunnittelun avulla on mahdollista vaikuttaa myytävän tuotteen muuttuviin kustannuksiin. Valmistuksen alettua muuttuviin kustannuksiin voi vaikuttaa enää suhteellisen vähän. Tuotesuunnitteluvaiheessa tuotteelle voidaan toteuttaa arvoanalyysi, jossa arvioidaan tuotteen eri osa-alueiden arvo asiakkaan näkökulmasta. Tuote voidaan jakaa pää- ja sivutoimintoihin, jolloin välttämättömien päätoimintojen lisäksi voidaan harkita sellaisten sivutoimintojen lisäämistä, jotka eivät nosta kustannuksia liikaa, mutta joita asiakkaat arvostavat. (Pellinen 2006, 215-216)

Ravintola-annoksen tuotesuunnittelussa voidaan pohtia esimerkiksi sitä, onko ravintolan syytä valmistaa annoksensa halvasta ulkomaalaisesta lihasta vai kalliimmasta kotimaisesta raaka-aineesta. Kotimaista lihaa arvostetaan ulkomaista enemmän, mutta onko kotimaisuuden tuoma lisäarvo riittävän suuri kumoamaan kohonneen hinnan tuoman negatiivisen vaikutuksen? Päätös riippuu hyvin pitkälti siitä, millaista asiakaskuntaa ravintolassa käy, tai siitä, millaista asiakaskuntaa ravintola tavoittelee.

2.1.2 Kiinteät ja puolikiinteät kustannukset

Kiinteät kustannukset ovat liiketoiminnan kustannuksia, jotka eivät ole riippuvaisia myynti- tai tuotantomäärästä. Kiinteisiin kustannuksiin luetaan esimerkiksi toimitilakustannukset ja hallintokustannukset. Joissakin tapauksissa kuitenkin esimerkiksi toimitilakustannukset voivat olla liikevaihtoon sidottuja. (Heikkilä & Saranpää 2008, 54; Selander & Valli 2007, 46-51; Järvenpää ym. 2013, 55)

Osa kustannuksista on puolikiinteitä, jolloin osa kustannuksista muuttuu myynti- tai tuotantomäärän mukaan ja osa on kiinteitä. Puolikiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi energiakustannukset: osa sähkö- ja lämmityskuluista on kiinteitä, olipa tuotantoa tai ei, kun taas osa määräytyy tuotantomäärän mukaan. (Selander & Valli 2007, 46; Järvenpää ym. 2013, 55-56; Heikkilä & Saranpää 2008, 54) Puolikiinteät kulut kannattaa kuitenkin sijoittaa tuloslaskelmassa kiinteisiin kustannuksiin vaikeasti

määritettävien aiheuttamisperusteiden ja mahdollisesti nopeasti muuttuvien olosuhteiden vuoksi (Selander & Valli 2007, 46).

2.1.3 Henkilöstökustannukset

Henkilöstökustannukset ovat Mara-alan yritysten merkittävimpiä yksittäisiä kustannuseriä. Henkilöstökustannukset voidaan määritellä joko kiinteiksi (kuukausipalkat) tai muuttuviksi kustannuksiksi (tulospalkka), mutta yleensä henkilöstökulut kannattaa käsitellä tuloslaskelmassa omana kustannuseränään. (Selander & Valli 2007, 46; Heikkilä & Saranpää 2008, 44)

Henkilöstökustannukset koostuvat työntekijöille maksettavista bruttopalkoista ja lakisääteisistä sekä vapaaehtoisista kustannuksista. Bruttopalkka koostuu tunti- tai kuukausipalkan lisäksi muun muassa lomakorvauksista, sairaajan palkasta sekä työehtosopimusten mukaisista työaikariippuvaisista lisistä ja korvauksista, kuten viikonloppulisästä ja juhlapäivänä tehdyn työn korvauksesta (JP-korvaus). Lakisääteisiä kustannuksia ovat esimerkiksi vakuutus- ja sosiaaliturvamaksut. Edellä mainittujen kustannusten lisäksi henkilöstökustannuksiin luetaan myös työterveyshuollon järjestämiskulut sekä työvaatteitten ja varusteiden hankintakulut. (Eklund & Kekkonen 2014, 34-35; Selander & Valli 2007, 46-48)

Matkailu- ja ravitsemisalalan sesonkipainotteisuuden vuoksi alalla käytetään usein vuokratyövoimaa. Työnantajan kannalta vuokratyövoiman hyödyt ovat sen joustavuus ja vaivattomuus. Vuokratyövoiman käytöllä yritys pystyy reagoimaan nopeasti esimerkiksi yllättäviin ja/tai lyhytaikaisiin ruuhkahuippuihin. Vuokratyövoiman kustannukset työnantajalle ovat kuitenkin korkeammat, kuin vakituisesti palkatun henkilön. (Hietala, Kaivanto, Schön 2014, 19-22; Selander & Valli 2007, 46-48)

Vuokratyön ongelmana voidaan kuitenkin pitää sekä työntekijälle että työnantajalle aiheutuvaa epävarmuutta. Työntekijän kannalta ongelma muodostuu työn määrän ja näin ollen palkkatulojen ennustettavuuden epävarmuudesta. Työnantajan ja työyhteisön kannalta ongelma muodostuu vuokratyöntekijöiden osaamisen epävarmuudesta. Ammattitaidoton vuokratyöntekijä laskee työn tehokkuutta, millä on suora vaikutus tuottavuuteen ja näin ollen kannattavuuteen. Vuokratyöntekijöiden suuri vaihtuvuus aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta vakituisille työntekijöille, sillä vuokratyöntekijöiden vaatima perehdytys vie aikaa muilta työtehtäviltä. (Hietala ym. 2014, 22-23)

Henkilöstökulujen ollessa merkittävä osa Mara-alan yritysten kulurakennetta henkilöstövoimavarojen tehokas hyödyntäminen voi parantaa yrityksen kannattavuutta ja näin ollen tuoda etua kilpaileviin yrityksiin nähden. Hyvän liikeidean ja osaavan sekä motivoituneen henkilöstön yhdistelmä voi nostaa yrityksen kannattavuuden huipputasolle. (Kesti 2014, 8) Henkilöstön tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi laskemalla myynti per tehty työtunti, myynti per henkilö tai myyntikate per henkilö (Selander & Valli 2007, 203; Heikkilä & Saranpää 2008, 70-71).

2.2 Tuloslaskelma

Kannattavuuden keskeisimmät tunnusluvut selviävät **tuloslaskelmasta**. Tuloslaskelma on kirjanpidosta johdettu raportti, jossa lasketaan edellä mainitulla tavalla yrityksen tuotot ja kulut sekä niiden erotuksena yritystoiminnan tulos. Tuloslaskelmaa tarkastellessa tulee ottaa huomioon raportointijakson pituus, joka voi olla lyhimmillään päivä, mutta tavallisin tarkastelujakso on kuukausi, neljännesvuosi eli kvartaali tai 12 kuukauden mittainen tilikausi. (Selander & Valli 2007, 53; Heikkilä & Saranpää 2008, 17) Tilikauden alkamis- ja päättymisajankohtaan vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan jaksotuminen kalenterivuoden ajalle. Esimerkiksi hiihtokeskuksen tilikausi päättyy keväällä sesongin päättyttyä, kun taas kesäkuukausina tulosta tekevä ravintola voi päättää tilikautensa syksyllä.

Taulukko 1: Sisäinen tuloslaskelma (Selander & Valli 2007, 64; Heikkilä & Saranpää 2008, 28-29)

Myyntituotot
<u>- Arvonlisävero</u>
Liikevaihto
<u>-Muuttuvat kustannukset</u>
Myyntikate
<u>-Henkilöstökustannukset</u>
Palkkakate
<u>-Kiinteät kustannukset</u>
Käyttökate
-Poistot
<u>-Rahoituskustannukset</u>
Liikevoitto/tappio

Kannattavuutta voidaan arvioida joko absoluuttisilla tai suhteellisilla mittareilla (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2013, 65). Tuloslaskelmassa on useita tuloseriä, jotka ovat käyttökelpoisia kannattavuuden arvioinnissa, kuten liikevoitto, tulos ennen veroja ja tilikauden tulos eli nettotulos. Absoluuttisten eli euromääräisten kannattavuuslukujen vertailun käyttökelpoisuus on kuitenkin rajallista, sillä yrityksen koko voi ajan myötä muuttua eivätkä vertailtavat yritykset ole välttämättä samankokoisia. (Ikäheimo ym. 2011, 63-64)

Myyntituotot on kokonaisymyynnin summa, joka sisältää arvonlisäveron. **Liikevaihto** on verottoman myynnin summa (Heikkilä & Saranpää 29-31).

Tärkeimmät sisäisestä, eli yrityksen omaan käyttöön tulevasta, tuloslaskelmasta löytyvät kannattavuuden tunnusluvut ovat **myyntikate, palkkakate ja käyttökate**. Myyntikate ilmoittaa tuoteryhmäkohtaisen katteen muuttuvien kustannusten jälkeen. Palkkakate ilmoittaa toiminnan katteen tarvittavien työtuntien jälkeen. Käyttökate ilmoittaa liiketoiminnan lopullisen kannattavuuden kiinteiden kustannusten jälkeen. Palkkakate kannattaa jättää näkyville sisäiseen tuloslaskelmaan kahdesta syystä: henkilöstökustannusten osuutta liikevaihdosta voidaan tarkkailla helposti sekä siksi, että

palkkakate antaa käyttökate tarkempaa tietoa yrityksen kannattavuudesta. Kannattavuuslaskennan suurin haaste on kiinteiden kustannusten kohdistaminen, jolloin käyttökate saattaa epätarkkojen kiinteiden kustannusten myötä olla enemmän tai vähemmän virheellinen. Kun myyntikatteelle, palkkakatteelle ja käyttökatteelle lasketaan prosentit suhteessa liikevaihtoon, voidaan lukuja verrata yrityksen omiin laskelmiin, alan keskiarvoihin ja muihin yrityksiin. (Selander & Valli 2007, 63-64; Heikkilä & Saranpää 2008, 29-31) Esimerkiksi ravitsemistoiminnassa tavoiteltu käyttökateprosentti on noin 70%, palkkakateprosentti noin 40% ja käyttökateprosentti noin 10%.

Käyttökatteesta vähennetään **poistot**, eli käyttöomaisuuden hankinnasta laskentakaudelle kohdistuvat laskennalliset kulut, sekä **rahoituskustannukset**, eli esimerkiksi lainojen korot. Näiden vähennysten jälkeen saadaan selville **liikevoitto tai tappio**. Viimeisenä tuloksesta vähennetään verot, jolloin jäljelle jää yrityksen **tilikauden tulos**. (Heikkilä & Saranpää 2008, 29-31; Eklund & Kekkonen 2014, 37; Selander & Valli 2007, 54)

2.3 Katetuottoajattelu ja kannattavuuden tunnuslukuja

Katetuottolaskenta on liiketoiminnan kannattavuuden arviointiin ja suunnitteluun käytettävä työkalu. Katetuottolaskennan lähtökohta on, että liiketoiminnasta aiheutuneet kustannukset jaetaan **muuttuviin kuluihin** ja **kiinteisiin kuluihin** (Selander & Valli 2007, 61). Katetuottolaskennan avulla yrityksen sisällä olevien tuoteryhmien kannattavuutta sekä eri tuotteiden kannattavuutta eri ajankohtina voidaan vertailla keskenään (Eklund & Kekkonen 2014, 77).

Katetuottoajattelu perustuu seuraaviin perusolettamuksiin: 1. Kustannukset voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin, 2. Muuttuvat kustannukset muuttuvat lineaarisesti toiminta-asteen mukaan, 3. Kiinteät kulut ovat täysin kiinteitä toiminta-asteesta riippumatta, 4. Myyntihinnat ja tuotannon tekijöiden hinnat ovat riippumattomia toiminta-asteesta ja pysyvät samana tarkastelujakson aikana. (Selander & Valli 2007, 62; Järvenpää ym. 2013, 102)

Taulukko 2: Katetuottolaskennan peruskaava (Eklund & Kekkonen 2014, 77)

Myyntituotot

-Muuttuvat kustannukset

Katetuotto

-Kiinteät kustannukset

Tulos

Katetuottoajattelun käytössä on huomioitava, että katetuottolaskenta sopii erityisesti lyhyen aikavälin kannattavuuden analysointiin, sillä esimerkiksi tuottojen ja kustannusten muutos on harvoin lineaarista muulloin kuin lyhyellä aikavälillä. Katetuottoajattelussa käytettyä kustannusten jaottelua muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin on myös kritisoitu pelkistäväksi. Myös kiinteiden kustannusten kohdistaminen laskennan kohteena olevalle tuotteelle voi osoittautua ongelmalliseksi. (Järvenpää ym. 2013, 113-114; Eklund & Kekkonen 2014, 93-94)

Katetuottolaskennan avulla saadaan selville tunnuslukuja, joilla yritys voi analysoida kannattavuuttaan. Tärkeimpiä tunnuslukuja ovat **katetuottoprosentti**, **kriittinen piste** sekä **varmuusmarginaali** (Eklund & Kekkonen 2014, 79).

Tuoteryhmien tai yritysten välinen vertailu pelkän euromääräisen katetuoton avulla on ongelmallista, sillä mitä suurempi yritys on, sitä suuremman katetuoton se vaatii pysyäkseen kannattavana. Tällöin parempi työkalu vertailun toteuttamiseksi on katetuottoprosentti, joka lasketaan seuraavasti: (Eklund & Kekkonen 2014, 79-81)

$$\text{Katetuottoprosentti} = (\text{katetuotto} / \text{myyntituotot}) * 100$$

Kriittinen piste kertoo sen euromääräisen myynnin määrän, jolla yritys saavuttaa nollatuloksen. Kriittinen piste lasketaan seuraavasti: (Eklund & Kekkonen 2014, 82; Heikkilä & Saranpää 2008, 26)

$$\text{Kriittinen piste (KRP)} = (\text{Kiinteät kustannukset} / \text{Katetuottoprosentti}) * 100$$

Varmuusmarginaali on yhtä kuin toteutuneiden myyntituottojen ja kriittisen pisteen erotus. Varmuusmarginaali kertoo siis sen, kuinka paljon yrityksen myyntituotoilla on varaa laskea, ennen kuin tulos kääntyy negatiiviseksi. Mikäli varmuusmarginaali on negatiivinen, kertoo se silloin sen, kuinka paljon yrityksen on lisättävä myyntiä nollatulokseen päästäkseen. Varmuusmarginaali lasketaan seuraavasti: (Eklund & Kekkonen 2014, 83-84; Heikkilä & Saranpää 2008, 57)

$$\text{Varmuusmarginaali (VM)} = \text{toteutuneet myyntituotot} - \text{KRP}$$

$$\text{Varmuusmarginaaliprosentti} = (\text{VM} / \text{toteutuneet myyntituotot}) * 100$$

Yrityksen myynnin rakennetta seuraamalla yritys voi selvittää, mistä kate-eurot oikeastaan tulevat. Kokonaismyynti voidaan eritellä ryhmiin esimerkiksi tuotteiden, myyntipisteiden tai asiakassegmenttien perusteella. (Heikkilä & Saranpää 2008, 41-42) Ravintola-alan yritys voi selvittää esimerkiksi ruoka- ja juomamyynnin osuuden kokonaismyynnistä, kun taas hotelli voi eritellä myynnin kokousasiakkaiden ja yöpyvien hotelliasiakkaiden kesken. Tuoteryhmäkohtainen, esimerkiksi ruokamyynnin osuus kokonaismyynnistä, lasketaan seuraavasti (Heikkilä & Saranpää 2008, 42):

$$\text{Ruokamyynnin osuus kokonaismyynnistä (\%)} = (\text{Ruokamyynti €} / \text{Kokonaismyynti €}) * 100$$

Myynnin jakaumaa seuraamalla yrityksen on mahdollista saada selville kaikista kannattavimmat tuotteet tai tuoteryhmät. Myynnin ja markkinoinnin kohdistaminen näihin tuoteryhmiin mahdollistaa yrityksen kannattavuuden parantamisen melko pienin panostuksin. (Heikkilä & Saranpää 2008, 41-43)

2.4 ABC-analyysi ja tuoteanalyysi

Yrityksen halutessa tarkempaa tietoa myynnin rakenteesta ja tuotteista, voidaan käyttöön ottaa erilaisia analyysityökaluja. Yleisimpiä ovat niin kutsutut ABC-analyysi sekä tuoteanalyysi (menuanalyysi).

ABC-analyysi perustuu niin kutsuttuun Pareton periaatteeseen, jonka mukaan 20 prosenttia syistä aiheuttaa 80 prosenttia seurauksista. Tuotteita analysoidessa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että teorian mukaan 20% tuotteista aiheuttaa 80% liikevaihdosta, varaston arvosta tai ostobudjetista. ABC-analyysin pohjalta voidaan tutkia 20-80-teorian paikkansapitävyyttä. (Tikka 2016, 52-54)

ABC-analyysi toteutetaan siten, että valitaan artikkeleiden lajitteluperuste, esimerkiksi tuotekohtainen liikevaihto, jonka jälkeen tuotteet lajitellaan kolmeen luokkaan: A-luokkaan kuuluu esimerkiksi 20% tuotteista, B-luokkaan 50% ja C-luokkaan 30% tuotteista. Jako voi perustua tuoteryhmien aiheuttamiin kustannuksiin, tuotteiden menekkiin tai tuotteiden tuomaan katteen määrään. (Tikka 2016, 52-54)

Tässä opinnäytetyössä tuotteet jaotellaan kategorioihin euromääräisen myynnin perusteella. A-kategoria koostuu eniten myydyistä tuotteista, B-kategoria seuraavaksi eniten myyneistä ja C-kategoriassa on taas vähiten myytyjä tuotteita.

Tuoteanalyysi (tunnetaan myös nimellä menuanalyysi) pohjautuu niin kutsuttuun Bostonin matriisiin, jossa tuotteet voidaan luokitella neljään eri luokkaan niiden tuottavuuden ja myyntimäärän perusteella. Tuotteista lasketaan myyntimäärän ja saadun myyntikatteen tuotekohtainen keskiarvo, joista muodostuu matriisin x- ja y-akselit. Myyntimäärän laskettu keskiarvolukema kerrotaan vielä luvulla 0,7, jottei yksittäisten menekkituotteiden normaalia suurempi myyntimäärä vääristä keskiarvoa ylöspäin. Tuotteiden sijoittuminen eri keskiarvojen ylä- ja alapuolelle jakaa ne neljään eri tuoteryhmään. Tuoteryhmille on annettu kansanomaiset nimet: "tähtituotteet" ovat tuotteita, joiden myyntivolyymi ja myyntikate ylittävät keskiarvon, "lypsylehmillä" on korkea myyntivolyymi, mutta keskimääräistä alhaisempi kate, "rakkikoirat" myyvät keskimääräistä vähemmän ja niillä on myös keskimääräistä pienempi myyntikate sekä "kysymysmerkit", jotka myyvät keskiarvoa vähemmän, mutta hyvällä myyntikatella. (Selander & Valli 2007, 97; Heikkilä & Saranpää 2008, 82-83)

Menuanalyysistä saatujen tulosten perusteella eri tuoteryhmiin päätyneille tuotteille voidaan suorittaa toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi. Tähtituotekategorian tuotteiden suhteen tilanne on hyvä: tuotteet ovat suosittuja ja myyntikate on hyvällä tasolla. Näiden tuotteiden osalta tavoitteena on säilyttää vallitseva kannattavuustaso. Lypsylehmät ovat suosittuja, mutta katetta tulisi parantaa esimerkiksi nostamalla hintaa maltillisesti tai raaka-ainekustannuksia karsimalla. (Sandeep & Vinti 2008, 46)

Kysymysmerkkituotteiden katetaso on korkea, mutta myyntimäärä jää alhaiseksi. Näillä tuotteilla on siis potentiaalia tuottaa katetta myyntimäärän noustessa. Myyntilukuja voidaan koittaa parantaa

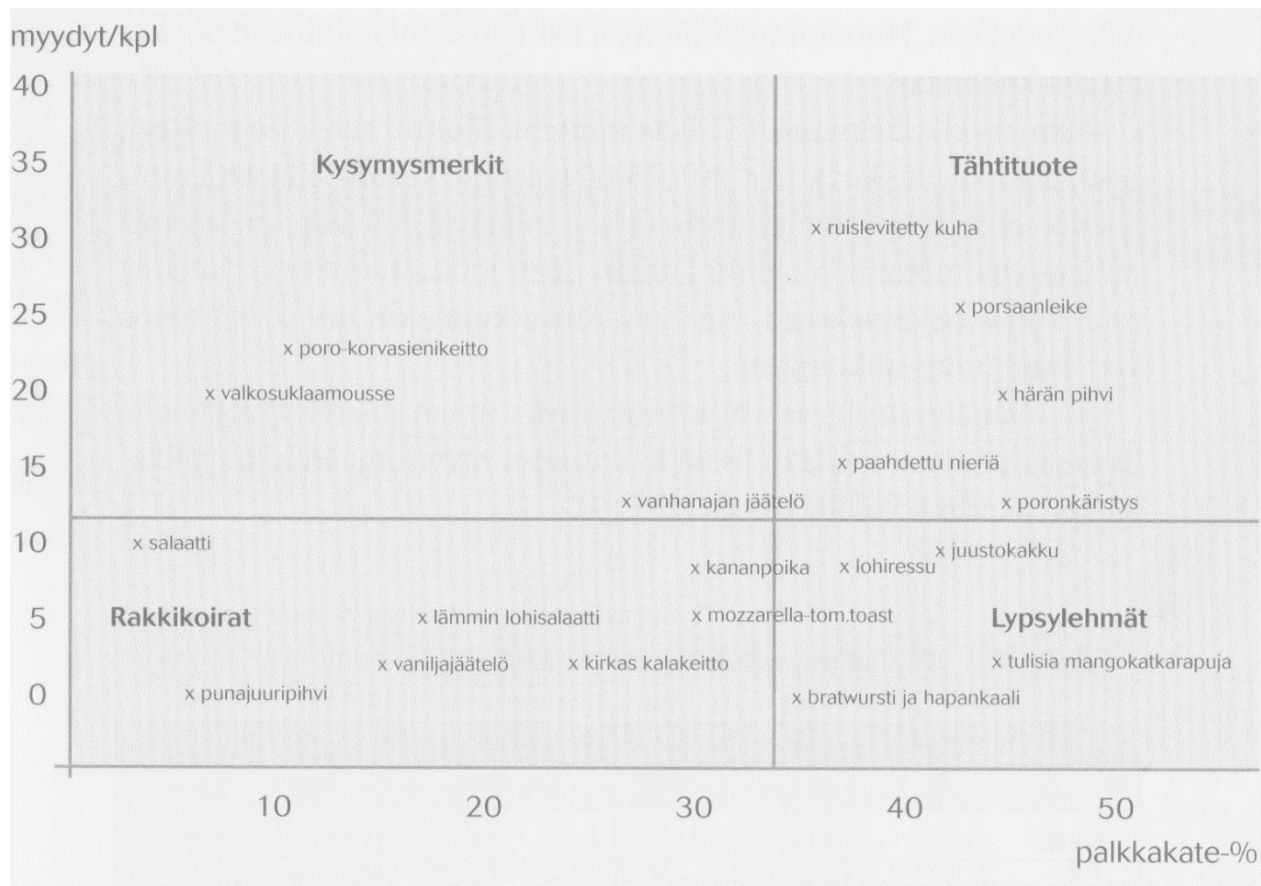
markkinoimalla tai suosittelemalla tuotteita aktiivisemmin. Viimeisenä keinona on hinnan laskeminen, jolloin on pidettävä huolta, että katetaso säilyy kuitenkin kannattavana. Rakkikoirakategorian tuotteet ovat kannattamattomia. Tuotteita täytyy siis joko pyrkiä kehittämään kannattavammaksi tai korvata ne uusilla, kannattavammilla tuotteilla. (Sandeep & Vinti 2008, 46; Selander & Valli 2007, 100) Rakkikoiratuotteen säilyttämistä ruokalistalla voi kuitenkin puoltaa jokin muu syy. Esimerkiksi gluteenittomia tai alkoholittomia tuotteita on syytä pitää valikoimassa kyseisiä tuotteita kuluttavan asiakasryhmän tyytyväisyyden vuoksi.

Kuvat 2 ja 3 esittävät yhden tavan toteuttaa tuoteanalyysi. Tuotteet listataan ensin yhteiseen taulukoon, jonka jälkeen ne luokitellaan kahden muuttujan perusteella edellä mainittuihin ryhmiin. Tässä esimerkissä muuttujina on käytetty myyntimäärää ja palkkakatprosenttia.

Kuva 2. Esimerkki tuoteanalyysistä (Selander & Valli 2007, 98)

Tuote	Myynti-hinta €	Alv. %	Veroton hinta €	Ainekulut veroton €	Kate €	Myynti-kate%	Työ min	Palkka-kate €	Palkka-kate %	Myynti-määrä	Veroton Myynti €	Palkkak yht €
Savonian salaatti	4,00	22	3,28	0,50	2,78	84,8	8	0,11	3,4	15	49,18	1,68
Mozzarella-tomaattitoast	6,00	22	4,92	0,75	4,17	84,8	8	1,50	30,5	12	59,02	18,02
Lämmin lohisalaatti	5,50	22	4,51	1,05	3,46	76,7	8	0,79	17,6	12	54,10	9,50
Kirkas kalakeitto	5,50	22	4,51	0,85	3,66	81,1	8	0,99	22,0	8	36,07	7,93
Poro-korvasienikeitto	6,00	22	4,92	1,70	3,22	65,4	8	0,55	11,2	28	137,70	15,44
Ruisleivitettyä kuhaa	12,00	22	9,84	2,10	7,74	78,7	12	3,74	38,0	36	354,10	134,50
Paahdettua nierää	13,20	22	10,82	2,60	8,22	76,0	12	4,22	39,0	22	238,03	92,83
Porsaanleike	11,50	22	9,43	1,45	7,98	84,6	12	3,98	42,2	30	282,79	119,29
Härän pihvi	15,00	22	12,30	2,80	9,50	77,2	12	5,50	44,7	25	307,38	137,38
Poronkäristys	11,50	22	9,43	2,50	6,93	73,5	8	4,26	45,2	18	169,67	76,67
Kananpoikaa ruukussa	9,50	22	7,79	1,30	6,49	83,3	12	2,49	31,9	13	101,23	32,33
Punajuuripihvi	9,00	22	7,38	0,70	6,68	90,5	18	0,68	9,2	7	51,64	4,74
Lohiessu	7,00	22	5,74	0,90	4,84	84,3	8	2,17	37,8	12	68,85	26,05
Tulisia mangokatkarapuja	8,50	22	6,97	1,15	5,82	83,5	8	3,15	45,2	9	62,70	28,35
Bratwurstia ja hapankaalia	6,50	22	5,33	0,80	4,53	85,0	8	1,86	34,9	5	26,64	9,31
Vaniljajäätelöä	4,50	22	3,69	0,50	3,19	86,4	8	0,52	14,1	10	36,89	5,22
Valkosuklaamousse ja melba	4,50	22	3,69	0,75	2,94	79,7	8	0,27	7,4	28	103,28	7,61
Juustokakkua	4,50	22	3,69	1,50	2,19	59,3	2	1,52	41,3	16	59,02	24,35
Vanhanajan jäätelö	1,50	22	1,23	0,20	1,03	83,7	2	0,36	29,5	17	20,90	6,17
Yhteensä										323	2 219,18	757,36

Kuva 3. Tuoteanalyysin nelikenttä (Selander & Valli 2007, 99)



2.5 Tulostekijät ja niiden vaikutus kannattavuuteen

Katetuottolaskelman kaavasta löytyy neljä kannattavuuteen vaikuttavaa tekijää, niin kutsutut **tulostekijät**: (Selander & Valli 2007, 115; Eklund & Kekkonen 2014, 84)

1. Myyntimäärä
2. Myyntihinta
3. Ainehinta (=muuttuvat kustannukset)
4. Kiinteät kustannukset

Mikäli yritys haluaa parantaa liiketoimintansa kannattavuutta, on sen pyrittävä vaikuttamaan yhteen tai useampaan tulostekijään. Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että yrityksellä on käytössään kaksi pääasiallista keinoa kannattavuuden parantamiseen: myyntituottojen kasvattaminen tai kulujen karsiminen. (Eklund & Kekkonen 2014, 85)

Myyntimäärä

Myyntimäärä, eli myynnin volyyymi, vaihtelee yrityksen toiminnan eri vaiheiden ja vaikkapa sesongin mukaan. Myyntimääriin pyritään vaikuttamaan muun muassa markkinoinnin tehostamisella, myytävien tuotteiden määrän kasvattamisella tai hinnoittelulla. (Selander & Valli 2007, 115-116; Eklund & Kekkonen 2014, 87)

Myynnin lisääminen ei kasvata katetuotto prosenttia, sillä ainekustannukset kasvavat usein lineaarisesti myytyjen tuotteiden määrän mukana. Yrityksen euromääräinen katetuotto kuitenkin kasvaa, jolloin kiinteiden kustannusten kattamiseen jää enemmän rahaa. (Eklund & Kekkonen 2014, 87) Poikkeuksena tähän on tilanne, jossa raaka-aineiden ostohintoja saadaan madallettua ostamalla esimerkiksi suurempia tuote-eriä kerralla.

Hinnan alentaminen on yleinen keino myyntimäärän parantamiseksi. Tällöin riskinä on se, ettei myyntimäärä kasva riittävästi, jotta madalletun hinnan myötä menetetty kate-eurojen määrä saataisiin korvattua. Yrityksen kannattavuus siis paranee, jos myyntimäärän myötä saatava katetuoton määrä on suurempi, kuin hinnan alennuksen vuoksi menetetyt katetuoton määrä. (Eklund & Kekkonen 2014, 87)

Myyntimäärä kasvaa harvoin ilman uusia panostuksia esimerkiksi markkinointiin tai jakeluun. Myyntivolyymin nostoa suunniteltaessa on siis otettava huomioon volyymin kasvattamiseen tarvittavat kulut ja punnittava, onko volyymin kasvulla saavutettava tuotto siihen uhrattavaa taloudellista panosta suurempi. (Heikkilä & Saranpää 2008, 63)

Myyntihinta

Myyntihinnan korotus on yksinkertainen tapa parantaa yrityksen kannattavuutta ilman kustannusten nousua. Tällöin tuotekohtainen myyntikatteen määrä nousee, mutta muuttuvat kustannukset pysyvät samana. Myyntihinnan korotuksen seurauksena on kuitenkin usein myyntimäärän lasku, jonka vuoksi hinnan korotukset on syytä pitää kohtuullisena. Yrityksen kannattavuus paranee, mikäli hinnan korotuksella saatu katetuoton lisäys on suurempi, kuin myyntimäärän laskusta seurannut katetuoton väheneminen. (Selander & Valli 2007, 116; Eklund & Kekkonen 2014, 88-89) Myyntihintaa saatetaan joutua korottamaan myös kustannusten noustessa. Tällöin hinnan korotuksen tavoitteena ei ole kannattavuuden parantaminen, vaan sen pitäminen entisellä tasolla (Eklund & Kekkonen 2014, 89).

Kustannukset

Yritys voi parantaa kannattavuuttaan myös kustannuksia karsimalla, jolloin myyntimäärään tai myyntikatteen määrään ei kohdistu muutoksia. Tämä onkin usein yrityksen ensimmäinen keino kannattavuuden parantamiseen, sillä markkinoiden reagointia myyntihinnan korotukseen tai myyntimäärän kasvattamiseen tähtäävään markkinointiin voi olla vaikeaa ennakoida. (Eklund & Kekkonen 2014, 90)

Muuttuvien kulujen vähennyksellä pyritään kasvattamaan yksittäisen myydyn tuotteen katetuottoa. Muuttuvia kuluja voidaan karsia esimerkiksi vaihtamalla kalliimpia raaka-aineita halvempiin, hankkimalla raaka-aineita paljousalennuksella tai tehostamalla tuotantoprosessia esimerkiksi hankkimalla ravintolaan valmiiksi fileoitua kalaa sen sijaan, että kalan käsittelyyn käytettäisiin työaikaa ravintolan puolella. Näin ollen yhtä annosta kohti käytetty henkilöstökustannusten määrä pienenee. Muuttuvien kustannusten vähentämisen riskinä on se, että tuotteen laatu heikkenee halvempien raaka-aineiden myötä, mikä voi johtaa myyntimäärän vähenemiseen. (Selander & Valli 2007, 116; Eklund & Kekkonen 2014, 90-91)

Kiinteiden kustannusten karsiminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen suoraan säästettävällä summalla. Kiinteät kustannukset eivät liity suoranaisesti tuotantoprosessiin, joten tuotetason kannattavuudessa ei tapahdu muutoksia kiinteiden kustannusten muuttuessa. Yleisimpiä kiinteiden kustannusten karsimismahdollisuuksia ovat liiketilan kustannukset, työvoimakustannukset ja hallintokustannukset. Yrityksen on hyvä arvioida välillä sitä, olisiko esimerkiksi edullisempaan liiketilaan muuttamalla tai henkilöstökuluja tehostamalla mahdollista parantaa toiminnan kannattavuutta. (Selander & Valli 2007, 116; Eklund & Kekkonen 2014, 91, Heikkilä & Saranpää 2008, 63-64)

2.6 Kannattavuutta heikentäviä tekijöitä

Harris ja Mongiello (2006) listaavat teoksessaan erityisesti ravintola-alan kannattavuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, joskin samat lainalaisuudet ovat jossain määrin sovellettavissa niin matkailualalle kuin liiketoimintaan yleisestikin.

Yrityksen on määriteltävä selkeät, liikeidean mukaiset tavoitteet ja keinot, joilla asetetut tavoitteet kyetään saavuttamaan. Yrityksen henkilöstö on myös saatettava tietoisiksi näistä tavoitteista, jotta työskentely olisi mahdollisimman tehokasta. **Heikosti määritelty liikeidea** vaikeuttaa edellä mainittuja toimenpiteitä. (Harris & Mongiello 2006, 42)

Laajalla tuotevalikoimalla kyetään tavoittamaan useiden asiakassegmenttien mielenkiinto, mutta ongelmana on tuotteiden tasalaatuisuuden takaaminen (Harris & Mongiello 2006, 42). **Liian laajan tuotevalikoiman** ylläpito ja kehittäminen voi lopulta syödä enemmän resursseja kuin mitä se tuottaa. Ongelma voidaan välttää Pellisen (2006) mainitsemalla huolellisella tuotesuunnittelulla.

Johdon osaamattomuus ja ammattitaidottomuus voi vaikuttaa yrityksen toimintaan useilla eri tavoilla, esimerkiksi henkilöstön motivaation puutteena, huonona työilmapiirinä tai kyvyttömyytenä analysoida ja tulkita liiketoiminnan tunnuslukuja. (Harris & Mongiello 2006, 43-44)

2.7 Kannattavuuden seuranta Kuopio Wine Festivalilla

Kannattavuuden seuranta Osuuskauppa PeeÄssän ja täten myös Kuopio Wine Festivalin tapauksessa on hyvin kehittynyttä. Kaikki tiedot myynneistä, henkilöstökuluista, ostoista ja muusta liiketoimintaan vaikuttavasta toiminnasta kirjautuvat automaattisesti tai kirjataan osuuskaupan sisäiseen järjestelmään, josta yksiköiden päälliköillä ja heidän esimiehillään on mahdollisuus seurata yksiköiden yksityiskohtaisia kannattavuustietoja. Järjestelmät antavat mahdollisuuden myös reaaliaikaiseen seurantaan esimerkiksi päivätasolla.

Liitteessä 1 on esitelty Osuuskauppa PeeÄssän käyttämän sisäisen tuloslaskelman rakenne. Tuloslaskelma koostuu hyvin pitkälti samoista osioista, kuin aiemmin esitelty tuloslaskelman kaava, mutta tulojen ja menojen aiheuttamisperusteet on eritelty tarkemmin. Järjestelmän käyttäjillä on myös mahdollisuus niin sanotusti porautua lukuihin tarkemmin, jos esimerkiksi markkinointikulujen rakenteesta halutaan tarkempaa tietoa.

Eräs huomattava seikka kannattavuuden seurannassa on sen suunnitelmallisuus. Tuloslaskelmasta käy ilmi etukäteen budjetoidut tulojen ja kulujen määrät, joita vertaillaan toteutuneisiin lukuihin. Myös edellisen vuoden vastaavan ajan tulosta käytetään verrokkina. Budjetoinnin osalta seurataan sekä kuukausittaista että kumulatiivista budjettia ja niiden toteutumista.

Toinen kannattavuuden seurannassa käytetty apuväline on niin kutsuttu tulosvuotoraportti. Raportti on yksinkertainen taulukko, jossa seurataan budjetoitujen menojen ja kulujen toteutumista tärkeimpien tulo- ja menoerien osalta. Mikäli tulosvuotoraportin viivan alle jäävä luku on punainen, ei budjetissa ole pysytty. Tällöin päällikön on annettava esimiehelleen lyhyt selvitys tulokseen johtaneista syistä. Tulosvuotoraportissa ovat mukana vain tärkeimmät seurattavat tunnusluvut, kuten esimerkiksi liikevaihto, myyntikate, henkilöstökulut, kone- ja kalustokulut, markkinointikulut sekä tulos per kuitti. Myös työtehokkuutta seurataan myynti/tehty työtunti -periaatteella.

3 TUOTTEIDEN HINNOITTELU MATKAILU- JA RAVITSEMISALALLA

Tuotteiden hintatason määrittely on yrityksen kannattavuuden kannalta eräs merkittävimpiä strategisia päätöksiä. Oikea hintataso mahdollistaa kannattavan ja tuloksellisen liiketoiminnan, kun taas yli- tai alihinnoittelulla yritys menettää rahaa joko menetettyinä katetuottoina tai myyntimäärän laskuna. Hintaa nostamalla tuotteen kysyntä yleensä laskee ja hinnan lasku nostaa kysyntää (Monroe 2003, 38). Poikkeuksena tähän on niin kutsuttu Veblenin hyödyke, jonka menekki kasvaa hinnan noustessa.

3.1 Hinnoittelun peruskäsitteitä

Hinnoittelun peruskäsitteitä ovat hinnoittelualue, hintajousto, yksikkökustannukset, myyntihinta sekä myyntikate (Selander & Valli 2007, 68-69, 78).

Selanderin ja Vallin (2007, 68) mukaan ”hinnoittelualueella tarkoitetaan hinnoittelussa käytettävissä olevan alimman ja ylimmän hinnan välistä aluetta. Alaraja muodostuu tuotteen yksikkökustannuksista, yläraja taas kysynnän mukaisesta hinnasta.”

Hintajoustolla tarkoitetaan kysynnän muutoksen herkkyyttä hinnan muuttuessa. Mitä joustavampi tuotteen hinta on, sitä herkemmin kysyntä laskee hinnan noustessa. Joustamattoman kysynnän tuotteella kysynnän määrä muuttuu vähän hinnan noustessa. (Monroe 2003, 42-44) Tuotteen hintajousto saadaan selville seuraavasti:

Hintajousto (E) = Kysynnän suhteellinen muutos / Hinnan suhteellinen muutos

(Ikäheimo ym. 2011, 118)

Hintajouston kaavan tuloksesta voidaan päätellä seuraavaa:

Mikäli tuotteen hintajousto on

$E=1$, on tuotteen kysyntä yksikköjoustavaa

$E<1$, on tuotteen kysyntä joustamatonta

$E>1$, on tuotteen kysyntä joustavaa

(Lindholm & Kettunen 2009, 67)

Yrityksen on kyettävä arvioimaan tuotteidensa hintajousto edes karkeasti. Hintajouston suuruus riippuu kilpailutilanteesta ja tuotteen tuottamasta arvosta asiakkaille. Välttämättömät tuotteet ja tuotteet, joissa on vähän kilpailua, ovat joustamattomia. Kilpaillut tuotteet taas ovat joustavia. (Ikäheimo ym. 2011, 118-119) Joustavia tuotteita ovat esimerkiksi halvat lager-oluet tai grillimakkarat.

Yksikkökustannukset ovat tuotteen tai palvelun tuottamisesta syntyvät kustannukset. Yksikkökustannuksiin luetaan laskentatavasta riippuen joko pelkät muuttuvat kustannukset, eli esimerkiksi raaka-ainekulut, tai myös tuotteelle kohdistetut kiinteät kustannukset.

Myyntihinta tarkoittaa hintaa, jonka asiakas maksaa tuotteesta. Myyntihinnalla tarkoitetaan usein arvonlisäveron sisältävää hintaa. Sisäisessä tuloslaskelmassa ja hinnoittelulaskelmassa veroton myyntihinta on kuitenkin näkyvässä. Myyntikate saadaan, kun tuotteen verottomasta myyntihinnasta vähennetään tuotteeseen kohdistuvat verottomat kustannukset (Selander & Valli 2007, 78-79)

3.2 Hinnoittelun muodot

Hinnoittelua voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Perinteisiä tapoja hinnoittelun toteuttamiseksi ovat kustannusperusteinen hinnoittelu, tulostavoitteen perusteella hinnoittelu ja markkinalähtöinen hinnoittelu. Hinnoittelua voidaan kuitenkin toteuttaa myös esimerkiksi arvo- ja kysyntäperusteisesti sekä hintadifferoinnin keinoin. Seuraavaksi hinnoittelun muodot esitellään tarkemmin.

3.2.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu nimensä mukaisesti tuotteen kustannuksiin. Käytännössä hinnoittelu toimii siten, että tuotteen yksikkökustannuksiin lisätään haluttu kate (joko euromääräinen tai prosentuaalinen), jolloin saadaan tuotteen nettomyyntihinta (Ikäheimo ym. 2011, 119). Netto-myyntihintaan lisätään arvonlisävero, jolloin tuotteen lopullinen myyntihinta muodostuu.

Havaksen (2017) mukaan ravintola-alan kustannusperusteisessa hinnoittelussa käytettäviä malleja on tunnistettavissa kolme: raaka-ainekustannuksiin perustuva malli, omakustannehinnoittelu sekä katetuottohinnoittelu.

Raaka-ainekustannuksiin perustuvassa mallissa hinta muodostuu raaka-aineiden laskennallisen prosenttiosuuden perusteella tai niin kutsuttua vakiokerrointa käyttämällä (Havas 2017, 42). Raaka-ainekuluprosenttiin perustuva hinta lasketaan seuraavasti:

Myyntihinta = raaka-ainekulu/raaka-ainekuluprosentti

(Havas 2017, 43)

Hinnoittelukerroin eli vakiokerroin on rutiinihinnoittelun apuväline, joka nopeuttaa hinnoitteluprosessia. Hinnoittelukerroin saadaan selville seuraavalla kaavalla:

Hinnoittelukerroin = 100 / (100% - haluttu myyntikateprosentti)

Myyntihinta saadaan selville hinnoittelukerrointa käyttämällä seuraavasti:

Myyntihinta = hankintahinta * hinnoittelukerroin

(Selander & Valli 2007, 82)

Omakustannehinnoittelussa tuotteen hinta perustuu sille asetettuihin kustannuksiin, eli omakustannusarvoon, sekä tuotteelle asetettuun voitonlisätavoitteeseen. Omakustannehinnoittelua kutsutaankin vaihtoehtoisesti voitonlisähinnoitteluksi. (Ikäheimo ym. 2011, 120) Raaka-ainekustannuksiin perustuvaan hinnoitteluun verrattuna omakustannehinnoittelu antaa realistisemmän kuvan tuotteen hintatason kannattavuudesta, sillä tuotteen hintaan lasketaan myös kiinteitä tuotantokustannuksia, kuten henkilöstökuluja. (Havas 2017, 43)

Omakustannehinnoittelun kaava on seuraava:

Tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset
+ Tuotteen kiinteät yksikkökustannukset
 = Tuotteen omakustannusarvo (OKA)
+Tavoitteeksi asetettu voitonlisä
 = Tuotteen nettomyyntihinta
 (Ikäheimo ym. 2011, 120)

Katetuottohinnoittelu on laajasti matkailu- ja ravitsemisalalla käytetty hinnoittelun muoto, jossa tuotteen hinta perustuu siihen kohdistuviin muuttuviin yksikkökustannuksiin ja haluttuun katetuottoon (Ikäheimo ym. 2011, 121; Havas 2017, 43). Kuten kannattavuusosiossa jo todettiin, katetuottolaskelma on erittäin käyttökelpoinen työkalu myös yrityksen sisäiseen tuloslaskelmaan.

Katetuottohinnoittelussa tuotteen yksikkökustannukset ovat tuotteen minimiomakustannusarvo (MOKA), joka tunnetaan yleisessä katetuottolaskennassa myös nimellä kriittinen piste. Minimiomakustannusarvon hinta koostuu tuotteelle asetetusta katetavoitteesta. Kaava on seuraava:

Tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset
 = Tuotteen minimiomakustannusarvo
+ Tavoitteeksi asetettu katetuotto
 = Tuotteen nettomyyntihinta
 (Ikäheimo ym. 2011, 121)

On otettava huomioon, että tuotteen hinnan ei pitäisi muodostua pelkästään kustannusperusteisen hinnoittelun pohjalta. Yrityksen tuotantokustannukset saattavat olla suuremmat kuin kilpailijalla, jolloin samalla hinnalla myyvän kilpailijan yritys on kannattavampi. Kustannuspohjainen hinnoittelu ei myöskään ota huomioon markkinatilanteen muutoksia, joten tuotteen hinnan määrittelyssä kannattaa käyttää hyväksi myös markkinalähtöistä hinnoittelua. (Eklund & Kekkonen 2014, 118-119)

3.2.2 Arvoperusteinen hinnoittelu

Arvoperusteinen hinnoittelu perustuu asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saaman hyötyyn. Mitä hyödyllisemmäksi ja ainutlaatuisemmaksi asiakas tuotteen kokee, sitä korkeampaa hintaa hän on siitä

valmis maksamaan. Myös markkinoiden vallitsevalla hintatasolla on merkitystä siihen, kuinka suurta hintaa asiakas on valmis maksamaan. (Havas 2017, 44)

Sekä Havas (2017) että Monroe (2003) toteavat, että arvoperusteisen hinnoittelun tärkeä lähtökohta on asiakastuntemus. Tuotteen arvo asiakkaalle vaihtelee asiakasryhmittäin ja joskus myös yksittäisen asiakkaan kohdalla ajankohdasta tai tarpeesta riippuen. Palveluntarjoajan on siis ensinnäkin selvitettävä kohderyhmä, joka kokee tuotteen tai palvelun arvokkaaksi, mitkä tuotteen osa-alueet tuottavat eniten arvoa asiakkaalle sekä tietysti sen, minkä arvoiseksi asiakas kokee palvelun. Näiden tietojen perusteella tuote tai palvelu voidaan hinnoitella. (Havas 2017, 44; Monroe 2003, 199-200)

Monroe (2003) toteaa myös, että tuotteen arvoa asiakkaan silmissä voidaan parantaa myös markkinoinnin keinoin. Tuotetta tai palvelua täytyy markkinoida siten, että haluttu asiakasryhmä ymmärtää tuotteen heille tuomat edut. Tällöin tuotteesta on mahdollista pyytää korkeampaa hintaa sekä vähentää asiakkaan skeptistä suhtautumista tuotteeseen. (Monroe 2003, 199-200)

3.2.3 Markkinalähtöinen hinnoittelu

Havas toteaa tiivistää kirjassaan (2017) markkinalähtöisen hinnoittelun seuraavasti: ”Markkinalähtöisessä hinnoittelussa yritys asettaa hintansa markkinoiden määräämään hintatasoon.” Markkinalähtöinen hinnoittelu korostuu erityisesti kilpailuilla aloilla, kuten ravintoloiden lounasmyynnissä, jossa tuotteiden hintataso on Suomessa asettunut noin kymmenen euron paikkeille. (Havas 2017, 43-44)

Markkinalähtöisen hinnoittelun vallitessa yrityksen on siis mahdollista parantaa kannattavuuttaan tuotteiden ja palvelun kulurakenteita tehostamalla, kun tuotteiden hintajousto on suuri. Markkinalähtöinen hinnoittelu voi olla menekkikeskeistä, jolloin hintaa lasketaan myynnin volyymin kasvattamiseksi, tai kilpailutilannekeskeistä, jolloin kilpailevien tuotteiden tulo markkinoille pyritään estämään hinnoittelun keinoin. (Havas 2017, 43)

Markkinalähtöisessä hinnoittelussa on otettava huomioon tuotteen uutuus ja ainutlaatuisuus, mikä voi tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Uudesta ja innovatiivisesta tuotteesta ollaan valmiita maksamaan enemmän, kuin tuotteesta, jolla on jo useita samankaltaisia kilpailijoita markkinoilla. (Selander & Valli 2007, 68)

3.2.4 Kysyntäperusteinen hinnoittelu ja hintadifferointi

Kysyntäperusteinen hinnoittelu on osa dynaamista eli muuttuvaa hinnoittelua. Dynaamisessa hinnoittelussa tuotteen hinta muuttuu ostotilanteen, ostohetken, kysynnän tai asiakkaan mukaan. Esimerkiksi kesälomakaudella majoitusliike voi hinnoitella tuotteensa keskimääräistä kalliimmaksi, koska tällöin asiakas on valmis maksamaan saamastaan palvelusta enemmän. (Heikkilä & Saranpää 2008, 94; Havas 2017, 44)

Hintaporrastus eli hintadifferointi on osa dynaamista hinnoittelua. Hintadifferointi tarkoittaa saman tuotteen myymistä eri hintaan eri ostajille. Hinta voi määräytyä esimerkiksi ostokanavan, maksutavan, ostomäärän tai ostoajankohdan mukaan. Dynaamisen hinnoittelun etuna kiinteään hinnoitteluun nähden on se, että hintadifferointi mahdollistaa parhaan mahdollisen tuoton eri asiakasryhmiltä. (Havas 2017, 44)

Dynaamista hinnoittelua käytettäessä on ehdottoman tärkeää ymmärtää kysyntää ja sen vaihteluita, omia asiakassegmenttejä sekä kilpailijoiden hinnoittelua. Näin ollen yritys pystyy tekemään kannattavia hinnoittelupäätöksiä. (Havas 2017, 45) Dynaamista hinnoittelua käyttävän yrityksen on myös pystyttävä reagoimaan nopeasti muuttuvaan kysyntään tai kilpailutilanteeseen.

3.1 Hinnoittelun perussäännöt

Monroen (2003, 618-622) mukaan hinnoittelussa on neljä perussääntöä, joita noudattamalla yritys voi tehdä kannattavia hinnoittelupäätöksiä.

1. Tiedä kustannukset

Tuotteen kustannusrakenteen tunteminen on tärkeää hinnoittelun onnistumisen kannalta. Mitkä kulut muuttuvat tuotteen myyntimäärän mukaan ja mitkä taas pysyvät muuttumattomana myynti- ja tuotantomäärästä riippumatta? Myös markkinointikulut on syytä jyvittää suhteellisesti eri tuotteille niiden todellisten yksikkökustannusten toteamiseksi. Kustannusrakenteen tunteminen antaa pohjan hintasuunnittelun eri vaihtoehtoille: kuinka korkea myyntihinta tuotteelle asetetaan, millaisia alennuksia tuotteesta on mahdollista antaa ja niin edelleen. (Monroe 2003, 619)

2. Tiedä tuotteen kysyntä

Kysyntäanalyysin tavoitteena on selvittää minkä arvoiseksi potentiaaliset asiakkaat tuotteen kokevat, mitä he ovat valmiita maksamaan siitä ja kuinka herkkiä he ovat reagoimaan hinnanmuutoksiin. Myös eri jakelukanavien vaikutukset kysyntään on syytä selvittää. (Monroe 2003, 620)

3. Tiedä kilpailu- ja markkinatilanne

Suuri kysyntään vaikuttava tekijä on vallitseva kilpailutilanne. Se, millainen hinnoittelutaktiikka kilpailijalla on ja millaisella tuotantokapasiteetilla he operoivat, vaikuttaa hinnoittelupäätöksiin. (Monroe 2003, 620-621)

4. Tiedä tavoitteesi

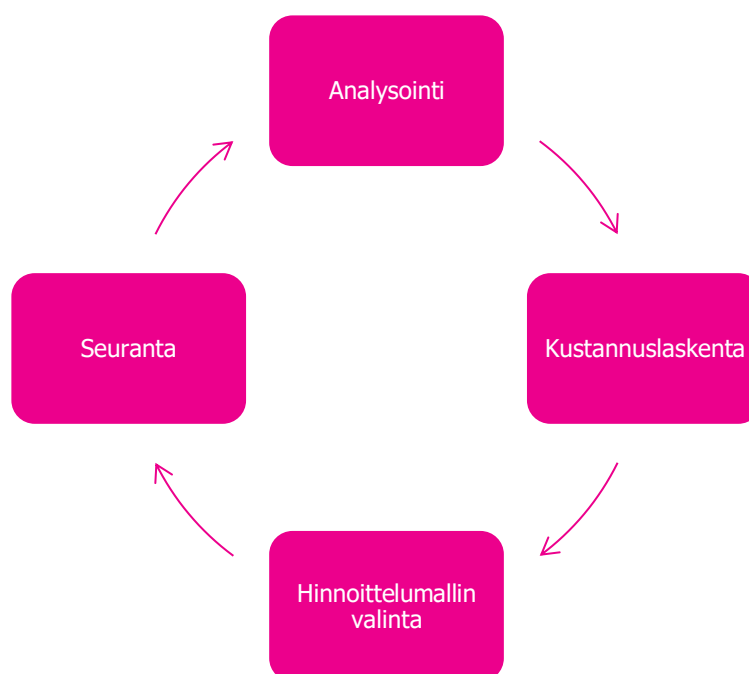
Eri hinnoittelutaktiikoilla voidaan saavuttaa erilaisia liiketaloudellisia tavoitteita ja yrityksellä olisi syytä olla selvillä heti alusta asti se, millaista tulosta he haluavat tavoitella. Halutaanko tavoitella

kenties maksimivoittoa vai markkinaosuutta? Hinnoittelun keinoin pystytään vaikuttamaan myös yrityksen imagoon ja asiakkaiden mielikuviin yrityksen laadusta. (Monroe 2003, 621-622)

3.2 Hinnoittelu prosessina

Liiketoimintaa aloittelevan tai vasta suunnittelevan yrityksen hinnoitteluprosessi käynnistyy luonnollisesti tuotesuunnittelulla. Ensin määritellään tuotteiden yleisilme, rakenne ja sisältö sen pohjalta, mitä liiketoimintasuunnitelmaan on kirjattu. Sen jälkeen tuotesuunnittelua syvennetään koskemaan yksittäisiä tuotteita. Lopputuloksena on yksityiskohtainen tuoteluettelo. Lopuksi määritellään tuotteiden kustannukset ennen lopullista hinnoittelua. (Heikkilä, Saranpää 2008, 87)

Eklund ja Kekkonen (2014, 119-121) esittelevät teoksessaan yksinkertaisen hinnanasetantaprosessin, joka koostuu neljästä osasta.



Kuvio 1. Hinnanasetanta (Eklund & Kekkonen 2014, 120)

1. Analysointi

Ensimmäisenä toteutetaan markkinatilanneanalyysi, jossa selvitetään kilpailutilanne (kilpailevat tuotteet, niiden ominaisuudet sekä hinnoittelu), oman tuotteen kysyntä ja kysynnän kehitys sekä määritellään tavoiteltava asiakassegmentti.

2. Kustannuslaskenta

Analysoinnin jälkeen yrityksen tulee selvittää tuotteeseen ja yritystoimintaan liittyvät kustannukset. Kustannuksissa on otettava huomioon myös esimerkiksi investointien, tuotekehityksen sekä rahoituksen kustannukset, jotka on katettava tuotteen hinnalla. Kustannukset ja markkinat määrittelevät tuotteille ala- ja ylärajan: alaraja on kustannukset ja yläraja on markkinoiden määrittämä.

3. Hinnoittelumallin valinta

Hinnoittelumallin valinta määrittää paljon sitä, mikä tuotteen lopullinen hinta on. Monroen (2003) mainitsema yrityksen tavoite taas määrittää hinnoittelumallin: pyrkiikö yritys kasvattamaan markkinaosuuttaan alhaisella hinnalla vai erottumaan laadulla hinnoitteleamalla tuotteen kalliiksi.

Tuotteen hinta voidaan määritellä esimerkiksi tuotekustannusten pohjalta tai markkinalähtöisesti valitsevan hintatason mukaan (Heikkilä, Saranpää 2008, 87).

4. Seuranta

Kun tuote on laskettu markkinoille, alkaa myynnin seuranta. Seuranta kattaa niin oman myynnin seurannan, kuin myös kilpailijoiden hinnoittelun muutoksien ja asiakkaiden käyttäytymisen seuranta. Suunniteltua alhaisempi myyntimäärä voi pakottaa laskemaan hintaa, kun taas tavoitetta suurempi myyntimäärä voi mahdollistaa hinnan nostamisen.

Mikäli seurannassa todetaan, että myyntimäärissä tai markkinatilanteessa tapahtuu liiketoiminnan kannalta merkittäviä muutoksia, voidaan hinnoitteluprosessi käynnistää uudelleen edellä mainitussa järjestyksessä.

3.3 Hinnoittelu Kuopio Wine Festivalilla

Kuopio Wine Festival käyttää hinnoittelutekniikkanaan katetuottohinnoittelua. Tuotteille määritellään myyntikateprosentit, joiden perusteella hinta määräytyy. Hinnaltaan edullisemmilla korkean menekin tuotteilla on muita tuotteita suurempi kateprosentti. Korkeamman jälleenmyyntihinnan omaavilla tuotteilla myyntikateprosentti on pienempi, mutta euromääräistä myyntikatetta kertyy enemmän.

Hinnoittelu eroaa tavanomaisesta ravintolaliiketoiminnasta siten, että kateprosentit ovat hieman normaalia korkeammat. Tämä johtuu yksinkertaisesti tapahtuman lyhytkestoisuuden tuottamasta riskistä ja korkeasta kustannustasosta liiketoiminnan keston nähden.

4 TAPAHTUMIEN LIIKETOIMINNAN ERITYISPIIRTEITÄ

Tapahtumien liiketoiminta noudattaa hyvin pitkälti samoja lainalaisuuksia kuin normaalin yrityksen liiketoiminta. Tapahtumaa suunniteltaessa on kuitenkin otettava huomioon tapahtumien ja perinteisen yritysliiketoiminnan perustavanlaatuisen ero: tapahtuman projektiluontoisuus.

Leskisen Tapahtumajärjestäjän käsikirjassa (2011) tapahtuma rinnastetaan projektiin. Projekti on usein suunniteltu kertaluontoiseksi, kestoltaan etukäteen määritellyksi ja sille on osoitettu oma organisaatio. Samat tuntomerkit pätevät myös tapahtumaan. Projekteille ja tapahtumille keskeistä on selkeä tavoite: tapahtumalla tavoite voi olla esimerkiksi rahallisen hyödyn saavuttaminen tai paikallisen kulttuuritarjonnan elävöittäminen. (Leskinen 2011, 3) Tapahtuman tavoite vaikuttaa siis olennaisesti esimerkiksi siihen, mitä tapahtumassa on tarjolla ja miten tapahtuman tuotteet hinnoitellaan: mikäli tapahtuman tavoitteena ei ole saavuttaa rahallista hyötyä, hinnat voivat olla tällöin matalammat kuin vastaavalla, taloudellista voittoa tavoittelevalla tapahtumalla.

4.1 Tapahtumien tulo- ja kustannusrakenne

Tapahtumien tulo- ja kustannusrakenteet eroavat tavanomaisesta matkailu- ja ravitsemisliiketoiminnasta jonkun verran. Tapahtumilla, erityisesti suurilla, on usein vaikutusta aluetalouteen ja matkailuun. Tästä syystä osa tapahtumien tulobudjetista voi koostua julkisen sektorin rahallisesta tuesta. Iso-Aho toteaa Humakin Tapahtumatuotannon palapeli -teoksessa (2011), että Finlandia Festivalsin jäsentapahtumien rahoituksesta noin 70% on oman toiminnan tulosta (lippu-, vuokra- ja muut liiketoiminnan tuotot) ja noin 30% on julkisen sektorin sekä erilaisten yksityisten säätiöiden avustuksia. Tapahtumasta riippuen julkisen rahoituksen osuus voi olla vieläkin suurempi: Beech, Kaiser ja Kaspar mainitsevat teoksessaan (2014) esimerkkitapauksena itävaltalaisen musiikkitapahtuman, jonka rahoituksesta peräti 50% on julkista rahaa.

Tapahtumien tulo- ja kulubudjetit voi Vallon ja Häyrisen (2016) mukaan näyttää esimerkiksi seuraavan taulukon mukaiselta.

Taulukko 3. Tapahtuman kulut ja tuotot (Vallo & Häyrinen 2016, 179)

Kulubudjetti	Tulobudjetti
Tilavuokra	Osallistumismaksut
Rakentaminen	Lipputulot
Somistus	Arpajaistuotot
Tekniikka	Tarjoilutuotot
Luvat	Myyntituotot heti
Kuljetukset	Myyntituotot viiveellä
Yöpyminen	Sponsorointitulot
Tarjoilut	
Materiaalit	
Postituskulut	
Esiintyjät	
Vartiointi	
Palkkiot avustajille	
Kalustevuokrat	
Työtunnit	

Tapahtumassa on siis enemmän kulueriä kuin tuloeriä, minkä vuoksi erityisesti kustannusten hallintaan on syytä kiinnittää huomiota. On esimerkiksi mahdollista suunnitella kulubudjetti "varman päälle", jolloin jo laskettujen kulujen päälle lisätään vielä 10% osuus yllättävien kuluerien varalle (Beech ym. 2014, 130).

Tapahtumille on tyypillistä myös budjetin "räjähtäminen" välittömästi ennen tapahtumaa sekä tapahtuman jälkeen. Tämä tarkoittaa kustannusten äkillistä kasvua. Tapahtumajärjestäjän on pidettävä huolta, että näiden kustannusten kattamiseksi on käytettävissä riittävä määrä pääomaa. Kannattaa siis suunnitella etukäteen, mitä kuluja on maksettava heti ja mitä maksueriä voidaan siirtää myöhemmälle. (Beech ym. 2014, 131)

Tapahtuman liiketoiminnassa on siis haasteita johtuen tapahtumien projektiluontoisuudesta ja lyhytkestoisuudesta. Huolellisella suunnittelulla voidaan välttää suurimpia ongelmia, mutta tapahtumien taloudelliset riskit ovat siitä huolimatta melko korkeat. Huolellisesti suunniteltu budjetti voi mennä pilalle jo siksi, että ulkotapahtuman aikana vallitsee huono sää, jonka vuoksi kävijämäärä jää alle budjetoidun. Rahoituksen kannalta on hyvä, että rahoituslähteitä on useita, sillä tällöin yhden rahoituskanavan pettäminen ei vaikuta yhtä suuresti tapahtuman kokonaisrahoitukseen ja likviditeettiin (Iso-Aho 2011, 39).

4.2 Kuopio Wine Festivalin tulo- ja kustannusrakenne

Kuopio Wine Festivalin tuotot koostuvat muun muassa pääsylippujen ja VIP-tilojen myynnistä, ruokamyynnistä sekä tietenkin alkoholimyynnistä. Suurimpina tuloerinä ovat alkoholimyyni, ruokamyyni ja pääsylippujen myyni. Kustannuksia syntyy alueen rakentamisesta, myytävän tavaroiden hankkimisesta, artisteista, markkinoinnista ja henkilöstön palkkaamisesta. Kustannusrakenne eroaa tavanomaisesta ravintolaliiketoiminnasta muun muassa siten, että henkilöstökustannusten osuus liikevaihdosta on pienempi, kuin ravintoloilla. Tulojen ja kustannusten tarkempi rakenne on salassa pidettävää tietoa.

5 KANNATTAVUUSLASKELMAT KUOPIO WINE FESTIVALILLA

Kuopio Wine Festivalin kannattavuuslaskelmat toteutettiin kesä-heinäkuun 2017 aikana. Itse tapahtuma järjestettiin 30.6.-8.7.2017. Kannattavuuslaskelmien työstäminen alkoi kesäkuun alussa myytävien tuotteiden ja niiden myyntihintojen listauksella. Myöhemmin toimeksiantajalta saatujen sisäänostohintojen perusteella laskin jokaiselle tuotteelle raaka-ainekulut. Kaikki tiedot koottiin erillisiin Excel-taulukoihin. Excel-taulukoiden pohjina on hyödynnetty Selander Oy:n verkkosivuilla saatavilla olevia laskentataulukkopohjia.

Taulukko 4. Tuotelaskelman taulukkopohja (www.selanderoy.fi)

Tuoteryhmä	Myyntihinta	Alv %	Veroton hinta	Muuttuvat kulut	Myyntikate	Myyntikate%	Kpl-määrä	Myyntiveroll.
Tuote 1	10,00	24	8,06	2,50	5,56	69,0	10	100
Tuote 2	14,00	14	12,28	4,70	7,58	61,7	12	168
Tuote 3			0,00		0,00			0
Tuote 4			0,00		0,00			0
Yht/ ka	24,00		20,35	7,20			22	268

Kuopio Wine Festivalin myyntipisteverkosto koostuu yhteensä 13 myyntipisteestä, joista myyntipisteet 8-12 sijaitsevat ruokakadulla. Ruokakadun myyntipisteiden valikoima koostui 2-3 telttakohtaisesti vaihtuvasta ruoka-annoksesta, kolmesta erilaisesta viinistä, käymisteitse valmistetuista alkoholijuomista sekä alkoholittomista juomista. Poikkeuksena myyntipiste 9, jossa ruoka-annosten sijasta myytiin erilaisia kahvijuomia sekä joitain väkeviä avec-juomia kahvin kera. Ruokakadun valikoimaan voidaan lukea myös Risto Mikkolan burgerirekka, josta tarjottavat burgerit maksettiin mille tahansa myyntipisteelle ja lunastettiin rekasta myyntipisteeltä saatua kuponkia vastaan. Koko ruokakadulla oli myynnissä yhteensä 43 tuotetta.

Lauantai-iltapäivien ilmaisaukioloajan myyntipisteet poikkesivat hieman toisistaan: ensimmäisenä lauantaina 1.7. alueella järjestettiin suuri viinitasting, jonka johdosta ravintolateltilta oli auki. Tämän lisäksi auki olivat salakapakka (myyntipiste 3), samppanjateltilta (myyntipiste 1), myyntipiste 4 sekä ruokakadun kaikki myyntipisteet. Myyntipiste 4:ssä tarjottiin kaikkia viinilistan viinejä, kuin myös ravintolatellassa. Ravintolatellassa oli lisäksi tarjolla väkeviä alkoholijuomia. Samppanjateltilta oli ainoa myyntipiste, jossa samppanjaa myytiin laseittain. Lisäksi valikoimaan kuului viinilistan ulkopuolella oleva kalliimpi samppanja. Salakapakan valikoimaan kuului listan ulkopuolinen samppanja sekä erilaisia cocktaileja. Kaikissa myyntipisteissä tarjottiin myös alkoholittomia juomia. Lauantaina 8.7. ravintolateltilta oli kiinni, mutta muut myyntipisteet olivat auki edellisen lauantain tavoin.

Ruokakadun ja lauantapäivien kannattavuutta käsitellään erillisissä taulukoissa. Ruokakadun kannattavuustaulukot koostuvat kokonaiskannattavuustaulukosta, johon on koottu kaikki ruokakadulla myytävät tuotteet, niiden myyntihinnat, arvonlisäverot, veroton myyntihinta, raaka-ainekulut, myyntikate, myyntikateprosentti sekä myyntimäärät ja kokonaismyynti per tuote. Jokaiselle teltalle on lisäksi oma kannattavuustaulukkonsa, joihin on kirjattu telttakohtainen tuotevalikoima myyntihintoi-

neen, katteineen ja niin edelleen. Lauantai-iltapäivien aikana myydyt tuotteet on huomioitu ruokakadun myyntipisteiden kokonaiskannattavuustaulukoissa. Kokonaiskannattavuustaulukossa ja teltta-kohtaisissa taulukoissa on lisäksi laskettu juoma- ja ruokamyynnin absoluuttinen ja suhteellinen osuus kokonaisymyynnistä. Näin ruokakadun myynnin rakenne tulee selkeämmin esille.

Lauantain kannattavuustaulukoiden rakenne on yksinkertaisempi: juoma- ja ruokamyyni on eriytetty erillisiin taulukoihin, jotka linkittyvät yhteiseen tuloslaskelmataulukoon. Myyntipisteitä ei siis ole eritelty kuten ruokakadun kannattavuustaulukoissa.

Laskelmat täydentyivät tapahtuman aikana saaduilla päivittäisillä kassaraporteilla, joista ilmeni tuotekohtaiset myyntimäärät. Tapahtuman jälkeen täydensin laskelmataulukoita toimeksiantajalta saamillani kiinteiden kustannusten tiedoilla. Laskelmissa on pyritty ottamaan huomioon vain laskennan kohteena olevien yksiköiden toiminnasta johtuvat kiinteät kulut esimerkiksi vuokran, markkinoinnin, ja kassojen suhteen. Henkilöstökustannusten kirjaamisessa käytetään toimeksiantajalta saatua keskimääräistä tuntikustannusta työntekijää kohti. Telttakohtaiset tuntimäärät saatiin selville toteutuneiden työvuorolistojen pohjalta.

Salassapidollisista syistä kannattavuuslaskelmien numeraalisia tuloksia on muunneltu julkaistavaan muotoon. Esitetyt luvut eivät siis ole todellisia tuloksia.

5.1 Ruokakadun kokonaiskannattavuus

Ruokakatu oli kokonaisuutena kannattava yksikkö. Taulukossa 5 on eritelty lukemat kahdeksan toimintapäivän ajalta. Liikevaihto on XXX euroa, myyntikate noin XXX euroa ja käyttökate XXX euroa. Kannattavuudesta kertoo erityisesti korkea palkkakate- ja käyttökateprosentti. Myyntikateprosentti on korkea, joka on välttämätöntä kannattavuuden takaamiseksi lyhytkestoisen tapahtuman aikana. Suurimpina kustannuserinä ovat henkilöstö-, markkinointi-, vuokra- sekä kassakustannukset.

5.1.2 Myyntipiste 9

Myyntipiste 9:n kannattavuus oli keskimääräistä heikompi.

Taulukko 9. Myyntipiste 9:n tuloslaskelma ja työtunnit

	€	%
Myyntituotot	17 473	118,1 %
-Alv	2 680	18,1 %
Liikevaihto	14 793	100 %
- Muuttuvat kulut	4 275	
Myyntikate	10 518	71,1 %
- Henkilöstökulut	3 850	26,0 %
Palkkakate	6 668	45,1 %
-Kiinteät kulut yhteensä	4 810	33 %
Vuokra	800	5 %
Energia	50	0 %
Markkinointi	2 000	14 %
Sekalaiset	10	
Poistot	100	1 %
Kassat	750	5 %
Pystytys	600	4 %
Varastointi	500	3 %
Käyttökate	1 858	12,6 %

Työkustannukset:

Tuntipalkka	€
X	€
sis.sotu	
Tunnit	h
Yhteensä	175
	h
	h
	h
	h
	h
	h
	h
	h
	h
	h
	h
Yht	175,0
	h

Taulukko 10. Myyntipiste 9:n tuotetaulukko

Tuote-ryhmä	Myyntihinta	Alv %	Veroton hinta	Muuttuvat kulut	Myyntikate	Myyntikate%	Kpl-määrä	Myyntiveroll.
Alkoton viini	5,00	14	4,39	0,81	3,58	81,6	16	82
Lonkero	6,50	24	5,24	1,51	3,73	71,2	118	770
Fuzion Tempranillo 12cl	7,00	24	5,65	1,21	4,44	78,6	110	767
El Bar Argentino 12cl	7,00	24	5,65	1,17	4,47	79,2	164	1 147
Fuzion Tempranillo pullo	32,00	24	25,81	7,52	18,28	70,9	18	564
El Bar Argentino pullo	32,00	24	25,81	7,32	18,49	71,6	26	847
Santa Julia Organic pullo	37,00	24	29,84	8,13	21,71	72,8	20	746
Olut	6,50	24	5,24	1,00	4,25	81,0	213	1 384
Vesi	2,50	14	2,19	0,88	1,31	59,8	161	403
Virvoke	4,00	14	3,51	1,56	1,95	55,5	42	166
Siideri	6,50	24	5,24	1,17	4,07	77,6	118	770
Kahvi	2,50	14	2,19	0,13	2,07	94,3	1162	2 904
Cold brew	4,00	14	3,51	0,38	3,13	89,2	98	393
Sitronella	4,50	14	3,95	0,58	3,37	85,3	8	34
Cocos	5,50	14	4,82	0,91	3,92	81,2	8	42
Cookie	3,00	14	2,63	1,34	1,30	49,2	66	197
Jättimuffinssi	4,50	14	3,95	1,08	2,86	72,5	152	686,07
Alkoton siideri	5,00	14	4,39	1,42	2,96	67,5	9	44,1
Alkoton olut	5,00	14	4,39	1,35	3,04	69,3	8	37,8
Cognac	10,00	24	8,06	2,51	5,56	68,9	11	113,4
Likööri	8,00	24	6,45	1,30	5,15	79,9	6	50,4
Oreo valkosuklaabrownie	3,00	14	2,63	1,32	1,31	49,7	467	1402,38
Pähkinä-toffeebrownie	3,00	14	2,63	1,30	1,33	50,7	568	1704,78
Juustokakku	5,50	14	4,82	2,10	2,72	56,4	241	1323,63
Gluteeniton mudcake	3,00	14	2,63	1,32	1,31	49,7	68	204,12
Gluteeniton sitruunaleivos	3,50	14	3,07	2,00	1,07	34,7	84	295,47
Rommi cold brew	7,50	24	6,05	0,88	5,17	85,4	6	47,25
Gin cold brew	7,50	24	6,05	1,42	4,62	76,5	1	9,45
Vodka cold brew	7,50	24	6,05	0,84	5,20	86,0	6	47,25
Vodka sitronella	8,00	24	6,45	1,05	5,41	83,8	1	10,08
Rommi cocos	9,00	24	7,26	1,41	5,85	80,6	5	45,36
Cream Ale	8,50	24	6,85	2,17	4,69	68,4	28	235,62
Yht/ ka	8,25		6,79	1,85		74,80	4011	17 473

5.1.4 Myyntipiste 11

Myyntipiste 11:n liikevaihto jäi vain hieman myyntipiste 10:stä. Hieman alle XXX euron liikevaihto ja noin XXX euron käyttökate tarkoittavat kannattavaa tulosta. Myyntipisteen sijainti pääportin välittömässä läheisyydessä selittää myynnin rakenteen merkittävää eroa muihin pisteisiin nähden.

Taulukko 13. Myyntipiste 11:n tuloslaskelma ja työtunnit

	€	%
Myyntituotot	37 617	120,4 %
-Alv	6 386	20,4 %
Liikevaihto	31 231	100 %
- Muuttuvat kulut	11 206	
Myyntikate	20 025	64,1 %
- Henkilöstökulut	6 380	20,4 %
Palkkakate	13 645	43,7 %
-Kiinteät kulut yhteensä	4 810	15 %
Vuokra	800	3 %
Energia	50	0 %
Markkinointi	2 000	6 %
Sekalaiset	10	
Poistot	100	0 %
Kassat	750	2 %
Pystytys	600	2 %
Varastointi	500	2 %
Käyttökate	8 835	28,3 %

Työkustannukset:

Tuntipalkka	X	€/h
		sis.sotu

	Tunnit	
Sali	155	h
Keittiö	120	h
Lauantait	15	h
		h
		h
		h
		h
		h
		h
		h
Yht	290,0	h

Taulukko 14. Myyntipiste 11:n tuotetaulukko

Tuoteryhmä	Myyntihinta	Alv %	Veroton hinta	Muuttuvat kulut	Myyntikate	Myyntikate%	Kpl-määrä	Myyntiveroll.
Alkoton viini	5,00	14	4,39	0,74	3,64	83,1	19	93
Lonkero	6,50	24	5,24	1,39	3,85	73,4	465	3 024
Fuzion Tempranillo 12cl	7,00	24	5,65	1,11	4,53	80,3	304	2 127
El Bar Argentino 12cl	7,00	24	5,65	1,08	4,57	80,9	420	2 939
Fuzion Tempranillo pullo	32,00	24	25,81	6,93	18,88	73,2	38	1 225
El Bar Argentino pullo	32,00	24	25,81	6,74	19,07	73,9	85	2 710
Santa Julia Organic pullo	37,00	24	29,84	7,48	22,36	74,9	32	1 202
Olut	6,50	24	5,24	0,92	4,33	82,5	1103	7 171
Vesi	2,50	14	2,19	0,81	1,38	63,0	354	885
Virvoke	4,00	14	3,51	1,44	2,07	59,0	59	237
Siideri	6,50	24	5,24	1,08	4,16	79,4	543	3 529
Alkoto siideri	5,00	14	4,39	1,66	2,73	62,2	14	70
Alkoton olut	5,00	14	4,39	1,24	3,14	71,7	13	64
Cream Ale	8,50	24	6,85	2,00	4,86	70,9	123	1 045
Ribs	10,00	14	8,77	6,67	2,10	24,0	548	5 475
Pork Neck	10,00	14	8,77	4,76	4,02	45,8	582	5823,2
Yht/ ka	11,53		9,48	2,88		68,63	4701	37617,06

5.1.6 Lauantai-iltapäivät

Lauantai 1.7. tulos on kannattava. Kokonaisliikevaihto oli XXX euroa, myyntikate XXX euroa ja käyttökate XXX euroa. Käyttökateprosentti on ruokakadun vastaavaa hieman alhaisempi.

Liikevaihto koostuu pääosin juomamyynnistä. Juomia myytiin yhteensä hieman alle XXX eurolla, jonka osuus kokonaisymynnistä on X%. Ruokaa myytiin X euron ja X% edestä. Kyseisenä lauantaina järjestetty viinitasting oli menestys, joka takasi hyvän sään ja Baltic Jazz Eventin ohella kannattavan tuloksen. Viinitastingissa oli X osallistujaa ja myyntiä kertyi täten X euroa.

Taulukko 17. Lauantai 1.7. tuloslaskelma ja työtunnit

	€	%
Myyntituotot	22 222	111 %
-Alv	2222	11 %
Liikevaihto	11111	100 %
- Muuttuvat kulut	3333	
Myyntikate	9999	88,8 %
- Henkilöstökulut	4444	22,2 %
Palkkakate	5566	33,3 %
-Kiinteät kulut yhteensä	1122	%
Vuokra	111	%
Energia	222	%
Markkinointi	333	%
Artistipalkkiot	444	%
Sekalaiset	555	%
Poistot	666	%
Käyttökate	3 333	11,1 %

Työkustannukset:

Tuntipalkka X €/h
sis.sotu

	Tunnit	
Sali	44	h
Muut	33	h
Keittiö	22	h
JV	33	h
Ravintolatilta	55	h
		h
		h
		h
		h
		h
		h
Yht	117	h

Lauantai 8.7. tulos jäi puolestaan edellistä lauantaita heikommaksi. Osasyynä heikkoon tulokseen ovat pienempi kävijämäärä ja oheishjelman puuttuminen.

Taulukko 18. Lauantai 8.7. tuloslaskelma ja työtunnit

	€	%
Myyntituotot	15555	111 %
-Alv	3222	11 %
Liikevaihto	11222	100 %
- Muuttuvat kulut	3388	
Myyntikate	8866	66,8 %
- Henkilöstökulut	5000	1 %
Palkkakate	5555	33,3 %
-Kiinteät kulut yhteensä	2222	66%
Vuokra	11	12 %
Energia	21	2 %
Markkinointi	322	24 %
Sekalaiset	122	12 %
Poistot	111	8 %
Käyttökate	1000	12,2 %

Työkustannukset:

Tuntipalkka X €/h
sis.sotu

	Tunnit	
Sali	44	h
Muut	33	h
Keittiö	22	h
JV	22	h
		h
		h
		h
		h
		h
		h
		h
Yht	100	h

5.2 ABC-analyysi ja tuoteanalyysi

ABC-analyysissä tuotteet on kategorisoitu siten, että A-kategoriaan kuuluu kymmenen ruokakadun myydyintä tuotetta (23% kaikista tuotteista), B-kategoriaan 19 seuraavaksi myydyintä (44% kaikista tuotteista) ja C-kategoriaan 14 vähiten myytyä tuotetta (33% kaikista tuotteista). Tavoitteena on selvittää, noudatteleeko ruokakadun myynnin rakenne Pareton 20/80-periaatetta, eli tuoko noin 20% tuotteista 80% liikevaihdosta.

Taulukko 19. ABC-analyysi

Tuote-ryhmä	Myyntihinta	Alv %	Veroton hinta	Muuttuvat kulut	Myyntikate	Myyntikate%	Kpl-määrä	Myyntiveroll.	Myyntiveroton
Olut	6,50	24	5,24						
Burger Risto Mikkola	15,00	14	13,16						
Regular Hot Dog	9,00	14	7,89						
El Bar Argentino 12cl	7,00	24	5,65						
Siideri	6,50	24	5,24						
Lonkero	6,50	24	5,24						
Sampler Plate SMALL	12,00	14	10,53						
El Bar Argentino pullo	32,00	24	25,81						
Sampler Plate NORMAL	19,00	14	16,67						
Fuzion Tempranillo 12cl	7,00	24	5,65						
Sandwich	13,00	14	11,40						
Santa Julia Organic pullo	37,00	24	29,84						
Pork Neck	10,00	14	8,77						
Fuzion Tempranillo pullo	32,00	24	25,81						
Smoked Brisket	13,00	14	11,40						
Vesi	2,50	14	2,19						
Cream Ale	8,50	24	6,85						
Kahvi	2,50	14	2,19						
Sampler Plate SuperSize	26,00	14	22,81						
Corn Dog	7,00	14	6,14						
Ribs	10,00	14	8,77						
Vege Dog	8,00	14	7,02						
Pähkinä-toffeebrownie	3,00	14	2,63						
Virvoke	4,00	14	3,51						
Juustokakku	5,50	14	4,82						
Oreo valkosuklaabrownie	3,00	14	2,63						
Jättimuffinsi	4,50	14	3,95						
Alkoton viini	5,00	14	4,39						
Cold brew	4,00	14	3,51						
Alkoton siideri	5,00	14	4,39						
Alkoton olut	5,00	14	4,39						
Gluteeniton sitruunaleivos	3,50	14	3,07						
Gluteeniton mudcake	3,00	14	2,63						
Cookie	3,00	14	2,63						
Cognac	10,00	24	8,06						
Mustikka- ja vadelmaliikööri	8,00	24	6,45						
Vodka cold brew	7,50	24	6,05						
Rommi cold brew	7,50	24	6,05						
Cocos	5,50	14	4,82						
Rommi cocos	9,00	24	7,26						
Sitronella	4,50	14	3,95						
Vodka sitronella	8,00	24	6,45						
Gin cold brew	7,50	24	6,05						

Taulukko 20. ABC-analyysin jakaumataulukko

	Kokonaismyynti vero- ton	Osuus
A-ryhmä (23% tuotteista)	X	68 %
B-ryhmä (44% tuotteista)	X	31 %
C-ryhmä (33% tuotteista)	X	1 %

Kuten jakaumataulukosta käy ilmi, analyysin tulos ei noudata 20/80-periaatetta. Parhaiten myyneet 23% tuotteista tuovat 68% kokonaisliikevaihdosta, seuraavat 44% tuovat 31%. Merkittävää on se, että kolmasosa tuotekategorian tuotteista vastaa vain yhdestä prosentista koko ruokakadun liikevaihdosta.

Tuoteanalyysi suoritettiin ruokakadun koko tuotevalikoimalle sekä pelkille telttakohtaisille tuotteille, eli analyysistä oli jätetty pois jokaisessa myyntipisteessä saatavilla olevat alkoholijuomat. Koko tuotevalikoimalle tehdyssä analyysissä tuotteet on lajiteltu myyntimäärän ja myyntikateprosentin keskiarvojen avulla. Telttatuotteille tehdyssä analyysissä myyntikateprosentin tilalla on käytetty euro-määräisen myyntikatteen keskiarvoa alkuperäisen tuoteanalyysiteorian pohjalta. Syy myyntikateprosentin käyttämiseen on viinipullojen muita tuotteita huomattavasti korkeampi euromääräinen myyntikate, joka vääristää myyntikatekeskiarvoa ylöspäin. Myyntikateprosentin vertailu antaa siis tässä tapauksessa luotettavampaa tietoa.

Taulukossa 21 on koonti kaikille ruokakadun tuotteille suoritetusta tuoteanalyysistä. Tähtituotteilla on keskiarvoa korkeampi kateprosentti ja myyntimäärä, lypsylehmillä on keskimääräistä korkeampi myynti, mutta pienempi kate, kysymysmerkeillä on korkea kateprosentti, mutta pieni myynti ja rakkikoirilla sekä myyntikateprosentti että myyntimäärä ovat keskiarvoa matalammat.

Tähtituotteiksi luokiteltiin kahdeksan tuotetta. Mukana on vain yksi ruoka-annos, muut tuotteet ovat juomia. Erityisesti hanajuomien ja viinien osalta paikka tässä kategoriassa on odotettu. Corn Dog on ainoa tähtituotteeksi luokiteltu ruoka-annos. Corn Dog ansaitsi paikkansa kategoriassa vain niukasti, sillä vain pieni pudotus myyntikatteeseen tai myyntimäärään olisi tarkoittanut annoksen sijoittumista mihin tahansa muuhun kategoriaan. Näiden tuotteiden osalta on pyrittävä säilyttämään hyvä kate- ja myyntitaso jatkossakin.

Lypsylehmiin kuuluu 10 tuotetta. Tämän kategorian tuotteet ovat vesipulloa lukuun ottamatta ruoka-annoksia. Ruoka-annosten kate on usein juomia alhaisempi, mikä selittää lypsylehmät-kategorian ruoka-annosvaltaisuuden. Mukana on myös kahvilateltan brownieita, joita myytiin kahvilateltan kokonaismyyntiin nähden varsin hyvin, mutta keskimääräistä heikommalla katteella.

Kysymysmerkeissä on 16 tuotetta, joista suurin osa on juomia. Viinipullojen osalta sijoitus on odotettu, mutta huomionarvoista on se, että kysymysmerkkituotteista valtaosa on myyntipiste 9:n tuotevalikoimaa. Kysymysmerkkituotteiden menekkiä on pyrittävä parantamaan tai tarvittaessa harkittava niiden listalta poistoa.

Rakkikoirakategoriaan päätyi lopulta yhdeksän tuotetta. Näiden tuotteiden osalta on syytä pohtia, onko niiden listalla pitämiseen jotain muuta kuin taloudellista perustetta. Esimerkiksi alkoholiton siideri on hyvä pitää listalla asiakastyytyvyyden takaamiseksi. Tuotteen myyntikatetta saadaan nostettua helposti esimerkiksi vaihtamalla tarjottu siideri ostohinnaltaan halvempaan vaihtoehtoon.

Taulukko 21. Kaikkien ruokakadun tuotteiden tuoteanalyysi. Myyntikatteen keskiarvo X%, myyntimäärän kompensoitu keskiarvo X

Tuote	Myyntihinta	Alv	Veroton mh	Mukut	Myyntikate	Kate%	KPL	Myynti veroll	Veroton	Myyntikate yht	
Olut	6,50	24	5,24								Tähtituote
El Bar Argentino 12cl	7,00	24	5,65								Tähtituote
Siideri	6,50	24	5,24								Tähtituote
Lonkero	6,50	24	5,24								Tähtituote
Fuzion Tempranillo 12cl	7,00	24	5,65								Tähtituote
Cream Ale	8,50	24	6,85								Tähtituote
Kahvi	2,50	14	2,19								Tähtituote
Corn Dog	7,00	14	6,14								Tähtituote
Burger Risto Mikkola	15,00	14	13,16								Lypsylehmä
Regular Hot Dog	9,00	14	7,89								Lypsylehmä
Sampler Plate SMALL	12,00	14	10,53								Lypsylehmä
Sampler Plate NORMAL	19,00	14	16,67								Lypsylehmä
Sandwich	13,00	14	11,40								Lypsylehmä
Pork Neck	10,00	14	8,77								Lypsylehmä
Vesi	2,50	14	2,19								Lypsylehmä
Ribs	10,00	14	8,77								Lypsylehmä
Pähkinä-toffeebrownie	3,00	14	2,63								Lypsylehmä
Oreo valkosuklaabrownie	3,00	14	2,63								Lypsylehmä
El Bar Argentino pullo	32,00	24	25,81								Kysymysmerkki
Santa Julia Organic pullo	37,00	24	29,84								Kysymysmerkki
Fuzion Tempranillo pullo	32,00	24	25,81								Kysymysmerkki
Jättimuffinsi	4,50	14	3,95								Kysymysmerkki
Alkoton viini	5,00	14	4,39								Kysymysmerkki
Cold brew	4,00	14	3,51								Kysymysmerkki
Alkoton olut	5,00	14	4,39								Kysymysmerkki
Cognac	10,00	24	8,06								Kysymysmerkki
Mustikka- ja vadelmalikööri	8,00	24	6,45								Kysymysmerkki
Vodka cold brew	7,50	24	6,05								Kysymysmerkki
Rommi cold brew	7,50	24	6,05								Kysymysmerkki
Cocos	5,50	14	4,82								Kysymysmerkki
Rommi cocos	9,00	24	7,26								Kysymysmerkki
Sitronella	4,50	14	3,95								Kysymysmerkki
Vodka sitronella	8,00	24	6,45								Kysymysmerkki
Gin cold brew	7,50	24	6,05								Kysymysmerkki
Smoked Brisket	13,00	14	11,40								Rakkikoira
Sampler Plate SuperSize	26,00	14	22,81								Rakkikoira
Vege Dog	8,00	14	7,02								Rakkikoira
Virvoke	4,00	14	3,51								Rakkikoira
Juustokakku	5,50	14	4,82								Rakkikoira
Alkoton siideri	5,00	14	4,39								Rakkikoira
Gluteeniton sitruunaleivos	3,50	14	3,07								Rakkikoira
Gluteeniton mudcake	3,00	14	2,63								Rakkikoira
Cookie	3,00	14	2,63								Rakkikoira

Taulukossa 22 on esitetty rajatun tuoteanalyysin tulokset. Tuoteanalyysistä on jätetty pois kaikista myyntipisteistä myytävät alkoholit ja virvokkeet, jotta ruokakadun ydintuotteista saadaan tarkempi analyysi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET, TOIMENPIDE-EHDOTUKSET JA YHTEENVETO

6.1 Ruokakatu

Ruokakadun kokonaiskannattavuudesta voidaan todeta sen olleen hyvällä tasolla. Tämän kokoluokan tapahtumassa kiinteiden kustannusten kohdistaminen yksittäiselle osastolle on haastavaa, minkä vuoksi käyttökate saattaa olla arvioitu hieman yläkanttiin. Ruokakadun välittömien kulujen (raaka-aine- ja henkilöstökulujen) jälkeinen palkkakate on kuitenkin niin korkea, että toiminta voidaan todeta kannattavaksi.

Kuten jo aiemmassa luvussa todettiin, X-määrä ruokakadun kokonaismyynnistä koostui juomamyynnistä. Juomamyynti painottui erityisesti myyntipisteisiin 11 ja 12. Molempien myyntipisteiden sijainti oli otollinen juomamyynnille: piste 11 sijaitsi portin välittömässä läheisyydessä, jolloin alueelle tulevat ihmiset saattoivat helposti ostaa ensimmäisen juomansa juuri tältä pisteeltä, kun taas piste 12 sijaitsi tapahtumakentän välittömässä läheisyydessä. Musiikkiesitysten aikainen asiakasvirta ulottui tällöin myös myyntipiste 12:lle. Molemmat edellä mainitut myyntipisteet oli myös varustettu lonkerohanoilla, kun muista myyntipisteistä lonkeroa myytiin tölkeittäin. Molempien myyntipisteiden ruokamyynti jäi kuitenkin asiakasmäärään nähden alhaiseksi.

Myyntipiste 9 oli kannattavuudeltaan ruokakadun heikoin. Kahvilatuotteiden myynti kattaa kuitenkin X% kokonaismyynnistä, joten vaikka kokonaismyynti oli keskimääräistä heikompa, voidaan kahvilatuotteisiin todeta olleen edes pientä kiinnostusta. Leivoksia, erityisesti brownieita, myytiin kappalemääräisesti hyvin, mutta matalahko kate nakertaa pisteen kokonaiskannattavuutta. Toisaalta, jos hinta olisi ollut korkeampi, kysyntä olisi luultavasti pienentynyt huomattavasti. Kokonaisuutena voidaan todeta, että kahvilateltan myynti ja kannattavuus asiakasmäärään nähden oli niin heikkoa, ettei vastaavalla konseptilla jatkaminen ensi vuonna ole enää liiketaloudellisesti järkevää.

Henkilöstökulujen osalta ruokakatu toimi melko tehokkaasti. Hiljaisempina päivinä vain osa kassoista oli auki, jolloin henkilöstön tehokkuutta saatiin nostettua. Henkilöstöä lähetettiin myös kotiin hyvissä ajoin, kun asiakasmäärät alkoivat laskea ja pahin ruuhka helpottaa. Henkilöstökuluja voidaan tehostaa kuitenkin esimerkiksi rohkaisemalla myyntipisteiden henkilökuntaa omatoimisuuteen ja parempaan ennakkointiin esimerkiksi juomatäydennysten suhteen, jottei ruokakadun ulkopuolisia henkilöstöresursseja tarvitsisi sitoa liiaksi hoitamaan ruokakadun juomatäydennyksiä.

Suurimpia kiinteitä kustannuseriä ovat markkinointi, vuokra, varastointikustannukset, pystytyskulut sekä kassajärjestelmät. Markkinointikustannusten suuri määrä selittyy sillä, että ruokakadun myyntipisteitä ja aluetta koristeltiin suurella määrällä somisteita, joiden asentaminen hoidettiin ammattilaisen toimesta. Markkinointiin luetaan myös osa tapahtuman yleisistä markkinointikuluista. Varastointikustannukset koostuvat ruokakadun osuudesta kylmä- ja pakastekonttien vuokrasta.

6.2 Lauantaipäivät

Lauantaipäivien ilmaisaukiolojen kannattavuudet eroavat toisistaan varsin merkittävästi. Syitä eroihin on lukuisia: ensimmäisenä lauantaina järjestettiin viinitasting sekä Baltic Jazz Event -jazztapahtuma. Myös sää oli hyvä. Aurinko paistoi myös toisena lauantaina, mutta kävijämäärä jäi silti paljon pienemmäksi, kuin aiempana lauantaina. Lauantaille 8.7. suunniteltu grillikisan finaali jouduttiin perumaan, joka osaltaan vaikuttanee yleisömäärän pienuuteen. Lisäksi yleisön suurin kiinnostus viinikylää kohtaan saatiin varmaankin tyydytettyä jo 1.7., joten alueeseen ei kohdistunut enää yhtä suuri kiinnostusta myöhempänä ajankohtana.

Myyntin rakenne koostuu suurelta osin juomamyynnistä. Lauantain 1.7. osalta on otettava huomioon, että tastingin osuus juomamyynnistä on X% ja X euroa. Kriittisen liikevaihdon ja toteutuneen liikevaihdon välisen varmuusmarginaalin ollessa X euroa voidaan todeta, että ilman tastingia tapahtuman kannattavuus olisi ollut heikompi, joskin tastingin aiheuttamat sommelier- ja henkilöstökulut jäisivät tällöin pois tuloslaskelmasta.

Ruokakatu ja muut auki olleet myyntipisteet toimivat puolella miehityksellä normaaliin tilanteeseen verrattuna, mikä oli oikea ratkaisu tehokkuuden suhteen. 1.7. suurena henkilöstökustannuseränä on ravintolateltan tastingia pyörittänyt henkilökunta. Lauantaille 8.7. työvuoroja lyhennettiin vielä puolella tunnilla per työntekijä edelliseen lauantaihin verrattuna.

Laskelmien pohjalta voidaan todeta, että lauantaipäivien aukiolo on riskialtista liiketoimintaa. Mikäli jompanakumpana lauantaina olisi ollut huonompi sää, molemmat lauantait olisivat todennäköisesti tuottaneet raskaat tappiot. Lauantaiaukiolon tuoma markkinoinnillinen hyöty on kuitenkin merkittävä ja hyvän sään aikana tapahtuma on myös kannattava. Näillä tiedoilla on kuitenkin helppo todeta, ettei kahden ilmaisaukiolopäivän järjestäminen ole kannattavaa, vaan kaikki resurssit kannattaa satsata yhteen ilmaisaukioloajankohtaan. Myös tasting on tuotteena kannattava, joten sen järjestäminen lienee järkevää myös ensi vuonna. Aktiivisemmalla markkinoinnilla osallistujamäärää saadaan vielä mahdollisesti kasvatettua.

6.3 Tuotevalikoima

Vaikka ruoka- ja juomamyynnin määrä ruokakadulla olikin lähes sama, kymmenen myydyimmän tuotteen joukossa on vain kaksi ruoka-annosta. Eniten kate-euroja tuottaneiden kymmenen tuotteen joukossa ruokia on neljä. Voidaan siis todeta, että vaikka ruokatarjonta on yksikön olemassaolon peruste, juomamyyni on silti yhtä tärkeää.

ABC-analyysin ja tuoteanalyysin tuottamista tiedoista voidaan todeta, että liikevaihto jakautuu oletettua tasaisemmin koko tuotekatalogin tuotteille. Pareton periaatteen mukainen 20-80-jakauma ei tässä tapauksessa pitänyt paikkaansa, vaan 23% kärkituotteista tuotti 68% liikevaihdosta.

Molempien analyysien kärkipaikoilla keikkuvat samat tuotteet, joita myytiin myös määrällisesti eniten. Korkeakatteiset- ja menekkkiset hanajuomat olivat menestys, samoin laseittain myyty puna- ja valkoviini. Viinien pullomyynti toi myös kelvolliset tuotot. Ruokatuotteiden osalta suurien myyntilukujen tuotteet, kuten Risto Mikkolan Burger ja Regular Hot Dog ovat tilastojen kärkipäässä. Molempien tuotteiden katteet ovat hyviä. Positiivista on myös myyntipiste 10:n kana-annosten menestys: pieni ja normaalikokoinen Sampler Plate luokiteltiin molemmat tähtituotteiksi. Helposti lähestyttävät, mutta korkean eurokatteen tuotteet toivat hyvän myyntikatteen.

Tähtituotekategorian ulkopuolelle jääneissä tuotteissa ei välttämättä ole mitään vikaa, mutta on syytä tutkia, voisiko niiden kannattavuutta parantaa jollain tavalla. Lypsylehmäkategoriassa olevien tuotteiden osalta suurimpana ongelmana on Ribsien kannattavuus. Kannattavuuden parantamiseksi olisi joko nostettava myyntihintaa tai pyrittävä laskemaan raaka-ainekuluja roimasti. Sama pätee Pork Neckiin, joskaan tarve kustannusten karsimiselle ei ole yhtä suuri. Myyntihinnan nostaminen katteen parantamiseksi ei välttämättä ole hyvä idea näiden tuotteiden kohdalla, sillä muuten hintataso nousisi keskimääräistä korkeammaksi ja erittäin todennäköisesti laskisi tuotteiden myyntiä. Brownieiden menekki on ollut kohtalaista, mutta kyseiset tuotteet voisi korvata esimerkiksi halvemmalla vaihtoehdolla katteen parantamiseksi. Toinen vaihtoehto on nostaa myyntihinta 3,5 eurosta neljään euroon ja ottaa riski laskevasta myyntimäärästä.

Kysymysmerkkikategorian tuotteet koostuvat pääosin myyntipiste 9:n tuotteista. Poikkeuksen tekee Super Size -kokoinen Sampler Plate, jonka kokonaisynti on kuitenkin moninkertainen muihin kategorian tuotteisiin nähden. Tämän tuotteen kohdalla ei kysymysmerkiksi joutumisesta kannata huolehtia, sillä tuotteen valmistaminen ei tuota sen kummempia kustannuksia kuin tähtituotteiksi luokitellut pieni ja normaali Sampler Platekaan. Muiden tuotteiden osalta tilanne onkin hankalampi, sillä myyntiluvut ovat heikkoja. Näille tuotteille ei selvästikään ole kysyntää ruokakadun puolella, joten ehdotan tuotteiden pudottamista valikoimasta.

Rakkikoirakategoriaan joutuneiden tuotteiden kohdalla täytyy pohtia, onko tuotteilla jokin erityinen syy säilyä listalla. Koko tuotekategorian analyysissä rakkikoiriksi päätyneet alkoholiton olut ja siideri tulee pitää listalla riittävän laajan alkoholittomien juomien valikoiman tarjoamiseksi. Muiden tuotteiden osalta tilanne onkin jo hankalampi. Vege Dogin pitämistä listalla voidaan harkita kasvissyöjä-asiakkaiden palvelemiseksi. Loput tuotteet kuuluvat kannattamattoman myyntipiste 9:n valikoimaan, eli niiden kohtalona on poistua ensi vuoden valikoimasta.

Vaikka kahvilapisteen kannattavuus ja myynti olivatkin heikkoja, kannattaa osa sen tuotteista silti säilyttää listalla. Kahvilla ja leivoksilla on varmasti kysyntää ensi vuonnakin, joten perusvalikoimaa kahvituotteista kannattaa pitää yllä jonkun muun myyntipisteen, esimerkiksi Take Awayn puolella. Hyvällä markkinoinnilla ja hieman matalammalla hinnalla myös cold brew -kahvi voisi olla potentiaalinen menekkituote lämpiminä päivinä.

6.4 Yhteenveto

Ruokakadun toiminta on kokonaisuudessaan kannattavaa. Myynti jakautuu melko tasaisesti ruoka- ja juomamyynnin kesken. Myydyimpiä tuotteita olivat hanajuomat, viinit sekä Risto Mikkolan burgeri ja Regular Hot Dog. Eniten liikevaihtoa ja myyntikatetta tuottanut piste oli myyntipiste 12, joskin suurin osa tuon pisteen myynnistä koostui juomamyynnistä. Huonoiten kannattava piste oli myyntipiste 9. Osa myyntipiste 9:n tuotteista kannattaa kuitenkin säilyttää valikoimassa muun myyntipisteen yhteydessä tarjoiltuna.

Kokonaiskannattavuutta tarkastellessa voidaan todeta myös, että vaikka ruokakadun olemassaolo perustuu ruokamyyniin, ja että suurin osa kustannuksista johtuu nimenomaan ruokamyynnistä, ei pelkkä ruokamyynti olisi ollut yhtä kannattavaa. Ruokakadun kriittinen liikevaihto oli noin X euroa, kun ruokamyynnin liikevaihto oli noin X euroa. Ruokakadun konseptia kannattanee siis muuttaa ruokatuotteiden osalta kannattavammaksi esimerkiksi tarjoamalla edullisempia, mutta hyvällä katteella myytäviä annoksia. Myös myyntipisteiden määrää vähentämällä voidaan parantaa tehokkuutta ja pienentää kiinteitä kustannuksia.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön kahtena keskeisimpänä tavoitteena oli selvittää Kuopio Wine Festivalilla toimivan ruokakadun kannattavuus sekä kahtena lauantaina toteutettavan ilmaiskokkioloajan kannattavuus. Kannattavuuslaskelmat perustuivat katetuottolaskennan teoriaan. Yksinkertainen sisäinen tuloslaskelma tarjosi selkeää tietoa sekä kokonaiskannattavuudesta että eri myyntipisteiden kannattavuudesta. Tarkempaa tuotteiden analysointia suoritettiin ABC-analyysin ja tuoteanalyysin keinoin. Valituilla menetelmillä saatiin luotettavia tuloksia yksiköiden kannattavuudesta, joihin myös toimeksiantaja oli tyytyväinen.

Opinnäytetyöprosessia suunnitellessa kävi ilmi, että kannattavuuslaskelmien huolellinen ennakkovalmistelu ja toteutuksen suunnittelu ovat tärkeässä roolissa. Tapahtuman aikana tarkempi kannattavuuslaskelmien pohdinta olisi ollut mahdotonta, sillä tekemistä oli muutenkin paljon. Hyvän ennakkovalmistelun ansiosta itse tapahtuman aikana ei tarvinnut huolehtia muusta, kuin päivittäisten kassareporttien tulostamisesta. Teoriaosuuden suhteen tein suurimman työn keväällä ennen tapahtuman valmisteluja. Viimeistelin teoriaosuuden tapahtuman jälkeen loppukesästä. Ennen tapahtumaa valmistelin kannattavuuslaskelmataulukot siten, että kirjasin niihin kaikki ruokakadulla myytävät tuotteet sekä niistä saatavilla olevat myynti-, hankintahinta ja myyntikatetiedot. Tapahtuman jälkeen keskityin myyntimäärien kirjaamiseen taulukoihin sekä kulujen selvittämiseen ja niiden jaotteluun. Myöhemmin toteutin ABC-analyysin ja tuoteanalyysin kassareporteista saamieni myyntilukujen pohjalta.

Kannattavuuslaskelmien kompastuskivi on usein kiinteiden kulujen arviointi, sillä niiden oikeamääräinen sijoittaminen varsinkin osastokohtaisessa kannattavuuslaskennassa on työlästä. Suurimpana haasteena käytännön työssä oli juurikin kustannusten arviointi. Kuopio Wine Festivalin kustannuseristä jakautuu kerralla useamman eri yksikön kesken, jolloin erittely on haastavaa. Esimerkiksi pakaste- ja kylmäkonttien vuokraosuuden määrittäminen ruokakadulle oli haastavaa, samoin aluevuokran osuuden määrittäminen. Laskelmissa käytetyt luvut pohjautuvatkin hyvin pitkälti toimeksiantajalta saatuihin arvioihin kustannuksen osuuksista. Epätarkat kiinteät kustannukset voivat osaltaan heikentää kannattavuuslaskelmien tarkkuutta, mutta eivät suurena määrinä, sillä epävarmojen kustannuserien osuus liikevaihdosta oli pieni. Toinen epätarkkuutta tuottava tekijä on hävikin puuttuminen kannattavuuslaskelmista. Alkuperäinen suunnitelma oli, että hävikki huomioitaisiin jossain määrin, mutta se ei lopulta ollut kohtuullisesti toteutettavissa.

Teoriapuolella halusin keskittyä kannattavuuden ja hinnoittelun perusteorioihin, joista lähdeaineistoa on hyvin saatavilla. Lisäksi halusin tutkia tapahtumien kustannusrakenteen eroja tavanomaiseen palveluliiketoimintaan verrattuna. Tämä osuus osoittautui haastavaksi jo pelkästään siksi, että aiheesta oli vaikea löytää käyttökelpoista ja konkreettista materiaalia. Osaltaan tähän vaikuttanee se, ettei aiheesta ole juurikaan tutkittu, mutta toisaalta myös se, etteivät yritykset mielellään julkista tulotai kulurakenteitaan. Näkisin, että aiheesta olisi mahdollista tehdä tutkimusta esimerkiksi opinnäytetyön puitteissa.

Tutkimus tuotti käyttökelpoista tietoa toimeksiantajalle, jota se voi hyödyntää seuraavien vuosien tapahtumien suunnittelussa esimerkiksi tarjolla olevien ruoka-annosten osalta. Menu tullee poikemaan vuoden 2017 menusta, mutta analyysit antavat mielestäni osviittaa siitä, minkä tyyppiset ruoka-annokset kiinnostavat kuluttajaa ja tekevät tulosta. Opinnäytetyö toimii myös yhtenä käytännön esimerkkinä siitä, kuinka matkailu- ja ravitsemisalalan kannattavuuslaskelmat voidaan toteuttaa.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan haastava, mutta mielenkiintoinen. Varasin opinnäytetyön tekemiseen riittävästi aikaa, joten työstäminen sujui ilman kiireitä alusta alkaen. Sain prosessin aikana paljon oppia tapahtumien ja ravintoloiden käytännön toimista sekä kannattavuuden seuraamisesta. Prosessi oli samalla hyvä osoitus siitä raa'asta todellisuudesta, mikä liittyy tapahtumajärjestämiseen. Kustannukset ja riskit esimerkiksi sään suhteen ovat korkeat, organisaation johtaminen voi olla haastavaa ja tapahtuman aikana työtahti on varsin hektistä. Samalla oli kuitenkin hienoa huomata, että koulutuksen kautta hankitut taidot riittivät saadun haasteen edessä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- BEECH, J., KAISER, S. ja KASPER, R. 2014. The Business of Events Management. Harlow: Pearson Education Ltd.
- EKLUND, I. ja KEKKONEN, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro.
- HARRIS, P. ja MONGIELLO, M. 2006. Accounting and Financial Management: Developments in the International Hospitality Industry. Oxford: Elsevier.
- HAVAS, K. (toim.) 2017. Vieraanvaraisuusala muutoksessa : Näkemyksiä hotelli-, ravintola- ja matkailualasta. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 35-46.
- HEIKKILÄ, P. ja SARANPÄÄ, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Helsinki: Res-tamark.
- HIETALA, H., KAIVANTO, K. ja SCHÖN, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.
- HULKKO, K., HAKONEN, A., HAKONEN, N. ja PALVA, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Juva: WSOY.
- IKÄHEIMO, S., LAITINEN, E., LAITINEN, T. ja PUTTONEN, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- ISO-AHO, J. ja KINNUNEN, J. 2011. Tapahtumatuotannon palapeli. Helsinki: Humanistinen ammatti-korkeakoulu. [Viitattu 2017-08-11] Saatavissa: https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/humak-tapahtumatuotannon_palapeli.pdf
- JÄRVENPÄÄ, M., LÄNSILUOTO, A., PARTANEN, V. ja PELLINEN, J. 2013. Talousohjaus ja kustannus-laskenta. Helsinki: Sanoma Pro.
- KESTI, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Finva.
- KUOPIO WINE FESTIVAL 2017. Tapahtuma-alueen kartta [Viitattu 2017-06-06] Saatavissa: <http://www.kuopiwinefestival.fi>
- LESKINEN, S. 2011. Tapahtumajärjestäjän käsikirja. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2017-08-11] Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35251/Leskinen_Satu.pdf?sequence
- LINDHOLM, T. ja KETTUNEN, J. 2009. Kansantalous. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- LÖTJÖNEN, K. 2017. Viinijuhlat keräsi yleisöä enemmän kuin vuosiin: "Voidaan olla tyytyväisiä" [Viitattu 2017-07-24] Saatavissa: <http://www.savonsanomat.fi/kulttuuri/Viinijuhlat-ker%C3%A4si-yleis%C3%B6%C3%A4-enemm%C3%A4n-kuin-vuosiin-Voidaan-olla-tyy-tyv%C3%A4isi%C3%A4/1012992?pwbi=6baa53c0220ec38c584784521fcb0b30>

MONROE, K. 2003. Pricing: Making profitable decisions. New York: McGraw-Hill Higher Education.

OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄ. Tietoa PeeÄssästä [Viitattu 2017-07-24] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/tietoa-peeassasta>

OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄ. Tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1.-31.12.2016 [Viitattu 2017-07-24] Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/documents/19082/8692540/PeeA%CC%88ssa%CC%88_tilipa%CC%88a%CC%88to%CC%88s_ja_toimintakertomus_2016/bb5f509a-d33d-4957-9166-6afb6055d97a

PELLINEN, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.

SANDEEP, M. & VINTI, D. 2008. Application of Kasanava & Smith Menu Engineering Model to Menu of a Resort Restaurant. Journal of Hospitality Application & Research 3 (2), 41-49.

SELANDER, K. ja VALLI, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY.

TIKKA, J. 2016. Logistiikan perusteet. Helsinki: Books on Demand.

VALLO, H. ja HÄYRINEN, E. 2016. Tapahtuma on tilaisuus – Tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma.

LIITTEET

Liite 1. Esimerkki Osuuskauppa PeeÄssän käyttämästä sisäisestä tuloslaskelmasta

	TOT	% lv tot	BUD	BUD/IND	EDV/IND	KTOT	% lv ktot	KBUD	% lv kbud	KBUD/IND	KBUDERO	KEDV/IND	KEDVERO
Verollinen myynti T1880	123 577	120,7	106 304	116,2	116,2	1 031 982	120,3	743 170	119,6	138,9	288 812	118,2	158 642
Myyntituotot A2000	105 417	102,9	90 821	116,1	116,1	881 120	102,7	633 996	102,0	139,0	247 124	117,8	132 894
Ohjelpalvelut A2020	11	0,0	11	100,0	100,0	263	0,0	234	0,0	112,4	29	112,4	29
Asiakasomistajabonus A3150	2 237	2,2	1 703	131,4	130,9	12 484	1,5	8 049	1,3	155,1	4 435	113,9	1 524
Muut myynnin oik.erit A3155	777	0,8	663	117,1	117,1	10 736	1,3	4 805	0,8	223,4	5 931	223,4	5 931
LIIVEVAIHTO A1000	102 414	100,0	88 467	115,8	115,8	858 154	100,0	621 375	100,0	138,1	236 788	117,1	125 469
Muuttuvat kulut A1010	24 484	23,9	24 546	99,7	99,4	232 516	27,1	167 862	27,0	138,5	64 654	112,0	24 835
MYYNNTIKATE T3000	77 930	76,1	63 921	121,9	122,2	626 648	72,9	453 514	73,0	138,0	172 134	119,2	100 634
Palkat ja palkkiot A2140	29 773	29,1	19 928	149,4	168,2	227 904	26,6	164 241	26,4	138,8	63 662	132,6	55 966
Henkilösivukulut A2150	8 089	7,9	5 430	149,0	163,4	62 729	7,3	45 173	7,3	138,9	17 556	132,6	15 422
Työvoiman vuokraus A2160			152			2 049	0,2	3 422	0,6	59,9	-1 374	26,2	-5 784
Henkilöstökulut A1020	37 862	37,0	25 510	148,4	166,0	292 682	34,1	212 837	34,3	137,5	79 845	128,9	65 604
Palkkakate T3125	40 069	39,1	38 411	104,3	97,8	332 967	38,8	240 677	38,7	138,3	92 289	111,8	35 030
Markkinointikulut A2170	868	0,8	498	174,4	175,8	14 531	1,7	15 074	2,4	96,4	-542	95,7	-655
Ketjumaksut (Markkinointikulut) A2180	124	0,1	124	100,4	118,5	1 557	0,2	870	0,1	178,9	687	137,7	426
Saadut markkinointituet A2190								84	0,0		-84		-84
Asiakasomistajamarkkinointikulut A2200	84	0,1	73	114,1	114,1	441	0,1	384	0,1	114,7	56	114,7	56
Markkinointikulut yhteensä A1030	1 076	1,1	695	154,8	160,2	16 529	1,9	16 244	2,6	101,8	284	99,5	-89
Hallintokulut yhteensä A1040	3 443	3,4	3 860	89,2	109,6	31 173	3,6	30 823	5,0	101,1	350	114,7	3 996
Aik- ja tietohallintokulut A2280	741	0,7	744	99,6	99,6	6 304	0,7	4 534	0,7	139,0	1 770	139,0	1 770
Tietojärjestelmien ketjumaksut A2290	422	0,4	414	101,8	132,0	2 954	0,3	2 897	0,5	101,9	56	132,0	717
Muut kone-, kalusto- ja tarvikkeet yhteensä A2300	2 581	2,5	1 030	250,7	250,7	29 969	3,5	15 442	2,5	194,1	14 526	194,1	14 526
Aik-, kalusto- ja tarvikkeet A1050	3 744	3,7	2 188	171,1	178,8	39 226	4,6	22 874	3,7	171,5	16 352	176,6	17 013
TOIMINTAKATE T3020	31 806	31,1	31 668	100,4	90,7	246 039	28,7	170 736	27,5	144,1	75 303	106,1	14 110
Kiinteistöjen hoidon palveluhankinnat A2330	1 918	1,9	989	193,9	197,8	13 024	1,5	10 102	1,6	128,9	2 922	131,5	3 120
Vahinkovakuutukset yht. A2365	15	0,0	15	98,2	99,7	105	0,0	107	0,0	98,2	-2	99,7	0
Muut kiinteistökulut A2400	17	0,0				528	0,1				528		528
Kiinteistökulut A1080	1 949	1,9	1 004	194,2	198,0	13 656	1,6	10 209	1,6	133,8	3 448	136,4	3 647
Holtopuokra-/holtopuostikulut yht. A3420	7 560	7,4	7 560	100,0	103,6	52 920	6,2	52 920	8,5	100,0		103,6	1 834
Pääomavuokrat yht. A3421	11 361	11,1	11 061	102,7	102,7	79 527	9,3	77 427	12,5	102,7	2 100	102,7	2 100
Kiinteist vuokrat A2420	18 921	18,5	18 621	101,6	103,1	132 447	15,4	130 347	21,0	101,6	2 100	103,1	3 934
Kone- ja kalustovuokrat A1095	1 197	1,2	791	151,4	152,9	5 910	0,7	7 154	1,2	82,6	-1 243	83,4	-1 172
KIINTEÄT KULUT T3035	68 192	66,6	52 669	129,5	139,6	531 623	61,9	430 487	69,3	123,5	101 136	121,2	92 933
KÄYTTÖKATE T3040	9 738	9,5	11 252	86,5	65,1	94 025	11,0	23 027	3,7	408,3	70 998	108,9	7 701
Suunnitelmapolstot A1100	3 382	3,3	2 633	128,4	193,7	22 591	2,6	19 429	3,1	116,3	3 162	184,8	10 365
LIIKETULO T3055	6 356	6,2	8 618	73,8	48,1	71 434	8,3	3 597	0,6	1 985,7	67 836	96,4	-2 664
Laskennalliset korot A2475	395	0,4	249	158,3	196,1	2 398	0,3	1 706	0,3	140,6	692	182,5	1 084
OPERATIIVINEN TULO T3060	5 962	5,8	8 369	71,2	45,8	69 036	8,0	1 891	0,3	3 650,3	67 144	94,9	-3 748
TOIMINNAN TULO T3080	5 962	5,8	8 369	71,2	45,8	69 036	8,0	1 891	0,3	3 650,3	67 144	94,9	-3 748
TILIKAUDEN TULO T3095	5 962	5,8	8 369	71,2	45,8	69 036	8,0	1 891	0,3	3 650,3	67 144	94,9	-3 748
Hankintameno 1.1. T3690			-2 633			431 876		69 422		622,1	362 454	116,2	60 242
Liösyt T3700						10 171					10 171	-84,8	22 171
Vähennys T3710						-239 671					-239 671		-239 671
Siltot erien välillä T3720						43 151					43 151		43 151
Kertyneet polstot 1.1. T3730						-342 425					-342 425	116,3	-47 918
Vähennysten ja siltotien kertyneet polstot T3740						213 852					213 852		213 852
Tilikauden suunnitelmapolstot T3750	-3 382					193,7	-22 591				-22 591	184,8	-10 365
Käyttömaksuus yhteensä T3770	-3 382		-2 633	128,4	193,7	94 362		69 422		135,9	24 940	178,4	41 460
Vaihto-omaisuus B1010	-1 098		-8 213	13,4	13,4	50 509		19 948		253,2	30 560	253,2	30 560
Myyntisaamiset B3210	-3 104		11 691	-26,6	-26,6	10 367		15 455		67,1	-5 088	67,1	-5 088
Ostovelat C3270	-14 309		-10 391	137,7	137,7	20 048		19 371		103,5	677	103,5	677
Käyttöpääoma T3780	10 108		13 869	72,9	72,9	40 827		16 032		254,7	24 796	254,7	24 796
Bonusmyynti T1330	69 429				131,1	407 205					407 205	115,5	54 567
Bonusmyynti kokonaismyynnistä -% T3800	56,2				112,8	39,5					39,5	97,7	-0,9
Bruttokate T4100	80 650		66 275	121,7	122,4	643 268		466 134		138,0	177 134	119,4	104 412
Bruttokate-% T4110	76,5		73,0	104,8	105,4	73,0		73,5		99,3	-0,5	101,4	1,0
Henkilöstökulut myyntikatteesta -% T3120	48,6		39,9	121,7	135,9	46,8		46,9		99,7	-0,2	108,2	3,5
Bruttotunnit Maraplan T5021	2 039		1 289	158,3	147,8	14 226		9 117		156,0	5 108	135,5	3 730
Nettotunnit Maraplan T5020	1 866		1 289	144,8	164,8	12 776		9 117		140,1	3 659	135,6	3 355
Myyntitehdytötunnit (Maraplan) T5022	66		82	80,3	70,5	81		82		99,1	-1	87,1	-12
Liikevaihto/tehdytötunnit T5025	55		69	79,9	70,3	67		68		98,6	-1	86,4	-11
Myyntikate/tehdytötunnit T4920	42		50	84,2	74,1	49		50		98,4	-1	87,9	-7
Työtunnin hinta (Maraplan) T5023	18,6		19,8	93,8	112,4	20,6		23,3		88,1	-2,8	95,1	-1,1
Työtunnin hinta (Kiinteist palkat / tehdytötunnit) T5027	13,3		12,9	103,1	101,8	14,3		15,1		95,2	-0,7	96,5	-0,5
Asiakaspalkat yht. T1064						1 197					1 197	100,0	
Myyntineidot T1050	1 006				100,0	1 006					1 006	100,0	
Myynti/m2 T3440	123				116,2	1 025					1 025	118,2	158
Vaihto-omaisuuden kieroalka (pv) T3220						56		27		203,8	28	225,1	31