

Minibaaritoiminnan kehittäminen Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportissa

Reijo Raunio



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p>Tekijät Reijo Raunio</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2005</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Minibaaritoiminnan kehittäminen Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportissa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 65 + 25</p>
<p>Ohjaaja Mariitta Rauhala</p>	
<p>Tämä tutkimustyypinen opinnäytetyö käsittelee Restel Oy:n operoiman Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportin minibaaritoiminnan kehittämistä. Työn on tarkoitus toimia hotellin johdon apuvälineenä pohdittaessa toimenpiteitä, joilla voitaisiin tehostaa minibaaritoiminnan tuottoja ja parantaa sen kannattavuutta.</p> <p>Koska kannattavuuden käsitteen avaamiselle syntyy näin ollen olennainen tarve, se saa pääroolin viitekehyksessä. Kannattavuuden osalta käsitellään paitsi sen yleistä määrittelyä myös tehokkuuden ja kannattavuuden välistä suhdetta, varastokierron merkitystä, uuteen minibaarijärjestelmään investoinnin mielekkyyttä ja siihen liittyviä laskelmia, hyödyketarjontaa ja -kysyntää sekä lopuksi vielä hinnoittelua ja erilaisia hinnoittelumalleja. Tarkoitus on havainnollistaa ja tuoda esille niitä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat olennaisia minibaaritoiminnan kehittämisen kannalta.</p> <p>Toinen työn kannalta merkittävä tekijä on myyninedistäminen ja sen vaikutus yhtenä minibaaritoiminnan kehittämisen osana. Myyninedistämistä käsitellään viitekehysten toisessa osassa. Koska myyninedistäminen on kiinteästi sidoksissa markkinointiin, myös tätä käsitellään aluksi. Vasta tämän jälkeen voidaan selvittää itse myyninedistämisen perusteita, sen käyttöä ja huomioon otettavia tekijöitä etenkin sen käytäntöön soveltamisessa.</p> <p>Empiirisessä osassa käytettiin tutkimusmetodeina minibaariraporteista saatavia tietoja sekä suomalaisille asiakkaille tehdyn kyselyn tuloksia, joita tutkittiin muun muassa tieteellisten analyysimenetelmien avulla. Minibaarijärjestelmätoimittajilta pyydettyjen tarjousten kannattavuuden tarkastelussa puolestaan käytettiin hyväksi investointilaskelmien teorioita.</p> <p>Työn kannalta olennaiset johtopäätökset ovat, että ainakin pääosa suomalaisasiakkaista toivoo edelleen löytävänsä huoneestaan tuotteilla varustellun minibaarin. Tästä huolimatta menekki on kuitenkin ollut kolme viimeistä vuotta laskussa, johon selvityksen mukaan kuitenkin voisivat auttaa valikoimamuutokset ja osin myös yksilöinti. Valikoimamuutoksilla havaittiin olevan myös suurempi merkitys kuin hintojen laskulla eikä hinnoissa pieniä korjauksia lukuun ottamatta nähdä syytä muutoksiin. Hävikin hallinnassa havaittiin vielä joitakin tehostamismahdollisuuksia. Uusien minibaarijärjestelmien osalta jouduttiin toteamaan, että niiden kannattavuus ei ainakaan toistaiseksi yllä samalle tasolle nykyisen järjestelmän kanssa.</p>	
<p>Asiasanat Investointi, kannattavuus, majoitusala, myyninedistäminen</p>	

Hotel and restaurant management

<p>Author Reijo Raunio</p>	<p>Group or year of entry 2005</p>
<p>The title of thesis DEVELOPING THE MINIBAR OPERATIONS IN HOLIDAY INN HELSINKI-VANTAA AIRPORT</p>	<p>Number of pages and appendices 65 + 25</p>
<p>Supervisor Mariitta Rauhala</p>	
<p>This bachelor's thesis is about developing the minibar operations in Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport which is operated by Restel Ltd. The idea of this thesis is to be a sort of a guidebook for the hotel's management when making decisions on how to achieve greater profits from the minibars and better profitability.</p> <p>Profitability was chosen to be the main frame of reference due to its essentiality for the whole thesis. After giving a general definition for the profitability concept, the thesis goes in deeper by dealing with the relationship between the profitability and efficiency. Other key issues are importance of product cycle, investment and profitability calculations for a new minibar system based on an offer, commodity supply and demand, and pricing strategies.</p> <p>Sales promotion was chosen to be the second frame of reference. Due to the fact that sales promotion is a part of wider marketing field, also a brief marketing definition is needed – only after this the sales promotion itself can be defined more closely. Defining the sales promotion includes, besides the fundamentals, the actual use of the sales promotion tool and the aspects which need to be paid special attention to in order to succeed.</p> <p>Methods used for the empirical part of the thesis were collecting information from the hotel's minibar reports and arranging a survey for the Finnish guests, both of which were then analyzed by using suitable scientific methods. Investment theories were used for the profitability calculations of the new minibar system.</p> <p>The thesis' first conclusion is that majority of the Finnish hotel guests are still expecting to have a fully equipped minibar in their hotel rooms. Secondly, changes and some variation in the minibar selection could help boosting the year by year shrinking minibar sales. Actually, according to the survey made, it seems that the selection is more crucial than the price factor. In fact, the current minibar prices need only a minor adjusting rather than major changes. Thirdly, what comes to the problems with the product cycle, there are still ways to make operations more efficient. The fourth and final conclusion is that the hotel's minibar operations can be developed without expensive investments for new minibar systems. The study shows that the current system is, at least for the time being, the best solution for the hotel.</p>	
<p>Key words Accommodation, investment, profitability, sales promotion</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Lähtökohdat ja tutkimuksen kohde.....	3
1.2	Tutkimuksen rajaus.....	3
2	Kannattavuus.....	5
2.1	Kannattavuuden yleistä määrittelyä.....	5
2.2	Kannattavuus yrityksen tehokkuuden mittarina.....	7
2.3	Varastokierron merkitys.....	7
2.4	Investoinnit ja investointilaskelmat.....	9
2.5	Hyödyketarjonta ja kannattavuus.....	11
2.6	Hinnoittelu ja hinnoittelumallit.....	13
3	Myynninedistäminen.....	19
3.1	Markkinointi.....	19
3.2	Myynninedistämisen käyttö.....	21
3.3	Myynninedistäminen vaatii aina taustatutkimusta.....	24
4	Tutkimuksen toteutus.....	26
4.1	Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport.....	26
4.2	Tutkimuksen kohteet ja tutkimusaineisto.....	28
4.3	Tutkimusmenetelmät.....	29
5	Tutkimuksen tulokset.....	32
5.1	Tuotekohtaisen menekin kehitys.....	32
5.2	Sukupuolen merkitys minibaariostoissa.....	39
5.3	Hinnanmuutosten vaikutus myyntivolyymiin.....	42
5.4	Kysely suomalaisille asiakkaille.....	45
5.5	Hävikkiä selittävät tekijät ja hävikin merkitys.....	51
5.6	Minibaarijärjestelmistä annetut tarjoukset ja niiden kannattavuus.....	54
6	Päätelmät ja ehdotukset jatkotoimenpiteiksi.....	59
6.1	Minibaaritoiminnan kannattavuudesta.....	59
6.2	Toiminnan tehostaminen ei vaadi mittavia investointeja.....	61
6.3	Valikoimauudistus ja hintojen maltillista korjausta.....	63
	Lähteet.....	66
	Liitteet.....	69
	Liite 1. Nykyarvomenetelmän peruskaava ja korkotaulukot.....	69
	Liite 2. Kyselylomake suomalaisille.....	70

Liite 3. Tuotekohtainen menekki ja hintaindeksi.....	71
Liite 4. Järjestelmien kannattavuusvertailu.....	72
Liite 5. Tarjonta naisasiakkaille.....	93

1 Johdanto

Minibaareja on ollut suomalaishotelleissa 1980-luvulta saakka, jolloin alkoholilainsäädännössä tapahtuneet asteittaiset muutokset mahdollistivat alkoholin myynnin myös hotellihuoneissa (Lalli 1991, 8, 11). Tätä ennen suomalainen oli saanut nauttia minibaaripalveluista vain ulkomailla. Vaikka nykyisin minibaarit ovatkin osa perusvarustelua hotellihuoneissa, pientä takape-roista muutosta on silti havaittavissa maailmalla – jopa maailmantalouden veturissa Yhdysval-loissa.

New Yorkissa sijaitseva, 1946 huonetta käsittävä Marriott Marquis lopetti minibaaritoiminnan kannattamattomana muutama vuosi sitten. Minibaarit tosin jäivät edelleen sviitteihin, joskin niissäkin tyhjinä ja uudelleen nimettyinä minijääkaapeiksi. Hotelli perusteli asiaa heikolla ky-synnällä ja toiminnan tuottamilla tappioilla. Heidän tapauksessaan minibaarin on siis todettu olevan kannattava korkeintaan tyhjänä. (USA Today 2006 & Marriott 2009.) Atlantin takaisen tilanteen ja kuudesta seitsemään kertaa Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportin kokoisten ho-tellikolossien vertaaminen ei välttämättä kuitenkaan kerro siitä, että Suomessa hotelleista tulisi kovinkaan nopeassa tahdissa täysin minibaarittomia. Tilanne on kuitenkin mielenkiintoinen.

Itse asiassa myös Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport on jo vähentänyt tuotteita sisältävien minibaariensa määrää huoneissa suuren hävikin vuoksi. Syyt ovat kuitenkin ennen kaikkea siinä, että hotellin käyttöaste on keskimäärin alle 60 prosenttia, jolloin tuotteiden tehokas kier-to jää helposti puolitiehen. Nykyisin 123 huoneessa on tuotteita sisältävät minibaarit, kun koko hotellin huonekapasiteetti on 280 huonetta. Toisin sanoen suurin osa minibaarillisista huoneis-ta olisi ainakin teoriassa käytössä lähes päivittäin. Tietyt seikat, kuten minibaarillisen huoneen sijainti voivat kuitenkin viedä tätä etua ja heikentää toiminnan kannattavuutta. Toinen toimin-nan tuottoja vähentävä tekijä on asiakaslähtöinen hävikki, jonka minimointiin on kuitenkin onneksi tarjolla runsaasti tehokkaita keinoja.

Minibaaritoiminnan ongelmakohdista puhuttaessa ensimmäisten joukossa on usein myös hin-ta, mikä tuo omat haasteensa sen kehittämiseen. Esimerkiksi hiipuvista myyntikäyrästä on ehkä liian helppoa ja yksinkertaisesti syyttää hintaa, vaikka todelliset syyt voivat kuitenkin olla jos-sain aivan muualla. Pahimmillaan hintaa voidaan pitää suurimpana ongelmana myös tuotteen tarjoajan taholta, joka ei kuitenkaan toisaalta uskalla laskea hintoja ja käyrät taipuvat tasaisesti kohti maata aina kannattavuuden romahtamiseen saakka. Toisaalta, mikäli hintoja uskalletaan laskea ja vain sen keinoin pyritään parantamaan heikentyntä myyntiä, voidaan siltikin päätyä

yhtä heikkoon lopputulokseen. Hintatasojen kanssa painimisen sijaan hotellin minibaaritoiminnassa olisi ehkä aika siirtyä uudelle vuosituonnelle ja tehdä minibaarista mielenkiintoisempi lisäten sen yksilöllisyyttä. Nykyisin minibaarit ympäri maailmaa ovat pitkälti kuin samasta puusta veistettyjä; on jokseenkin onnekasta, mikäli majoittuu hotelliin, jossa ei olisi tarjolla Pringles-sipsejä. Toisaalta Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportia ja samalla Restel Oy:tä voi kehua siitä, että se toi aikanaan oman merkkinsä Otso-viinan valikoimiinsa. Otso onkin suhteellisen suosittu väkevä alkoholi ainakin Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportissa jättäen usein varjoonsa perinteiset ”joka baarin merkit”.

Koska Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport on täysin uudistettu vuosien 2008 ja 2009 aikana, voisi sama raikas ilme näkyä myös minibaarin sisällä. Tämä yhdistettynä muihin tässä työssä esiin tuleviin ratkaisuihin ja ehdotuksiin pyrkii Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportin minibaaritoiminnan kehittämiseen unohtamatta kuitenkaan itse rahan lähdeä, asiakasta.

1.1 Lähtökohdat ja tutkimuksen kohde

Opinnäyte on produktityyppinen. Työn toimeksiantaja on Restel Oy:n operoiman hotelli Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportin hotellipäällikkö Jani Juntunen. Hyväksikäytettävän tiedon lähteinä toimivat viitekehysten eli tietoperustan osalta kirjalliset lähteet, internetlähteet ja aiemmat selvitykset sekä tutkimukset. Empiirisen osan pohjana ovat Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportin omista tietojärjestelmistä kootut myyntiraportit, kysely hotellin suomalaisille asiakkaille sekä minibaaritoimittajilta saadut tarjoukset uudenaikaisista täysautomatisoiduista minibaarijärjestelmistä. Näistä eri lähteistä koottujen tietojen avulla pyritään löytämään ratkaisuja, jotka kasvattaisivat yrityksen myyntituottoja olemassa olevien resurssien rajoissa ja osoittaisivat mahdollisia ongelmakohtia nykyisessä toiminnassa.

Työn rakenne noudattaa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun uusinta voimassa olevaa opinnäytetyöohjeistusta. Työn viitekehysten muodostavat kappaleet kaksi ja kolme, joissa käsitellään kannattavuutta ja myynninedistämistä. Kappaleessa neljä käsitellään työn toteutusta ja viidennessä tutkimuksen tuloksia. Johtopäätökset ja kehittämissuositukset esitellään kappaleessa kuusi. Liitteet on koottu työn loppuun.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen viitekehys keskittyy kannattavuuden ja myynninedistämisen käsitteiden avaamiseen oleellisin osin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tietoperustassa selvitettyjä asioita käytetään hyväksi ja perusteluina empiirisessä osassa tehdyissä tutkimuksissa, havainnoissa ja johtopäätöksissä. Tavoitteena on, että tietoperusta ja empiria keskustelisivat keskenään niin, että lukija voi vakuuttua empirian tukeutumisesta jo tutkittuun tietoon. Tämä on työn validiteetin kannalta tärkeää.

Empiirisessä osassa keskitytään tutkimaan tuotekohtaista menekkiä, sukupuolten välisiä eroja minibaariostoissa ja hinnanmuutosten vaikutusta tuotemyyntiin. Osan tutkimuksesta käsittää suomalaisasiakkaille tehdyn kyselytutkimuksen vastauksien analysointi. Lisäksi nykyaikaisista minibaarijärjestelmistä tehtyjen tarjousten perusteella tehdään investointilaskelmia. Lopuksi tutkimuksessa selvitetään hävikkiä aiheuttavien tekijöiden syitä, seurauksia ja johtopäätöksissä mahdollisia ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin. Empirian eri osa-alueiden kytkeytyminen tietoperustaan osoitetaan työn sisäisillä viittauksilla.

Vaikka tutkimukseen olisi löytynyt huomattavasti enemmänkin mielenkiintoa herättäviä tutkimuksen kohteita, työ oli kuitenkin rajattava, jotta sen ytimekkyys säilyisi. Rajaus tehtiin niin, että toimintaan olennaisesti vaikuttavista tekijöistä ja kehittämisen kohteista saataisiin kokonaiskuva. Jatkossa tätä nyt muodostettua kokonaiskuva voitaisiin lisäksi tutkia osa-alueittain vieläkin tarkemmin. Joitakin esille tulleita ja tässä tutkimuksessa vähemmälle tarkastelulle jääneitä tutkimuskohteita onkin kirjattu työn loppuun. Ne voisivat hyvin olla jatkotutkimuksen aiheina tulevia opinnäytetöitä ajatellen.

2 Kannattavuus

Kannattavuus on yrityksen kaiken toiminnan edellytys. Kannattavuus on myös yrityksen eri osa-alueiden kannalta tärkeää, koska kannattamattomat osatoiminnot heikentävät nopeasti kokonaiskannattavuutta. Luvussa kaksi käsitellään ensin kannattavuuden käsitettä yleisesti yritystasolla. Tämän jälkeen aiheeseen syvennyttään käsittelemällä kannattavuutta yrityksen tehokkuuden mittarina, varastokierron vaikutusta kannattavuuteen, investointeja ja niiden laskelmia, hyödykekohtaista kannattavuutta sekä lopuksi hinnoittelua ja erilaisia hinnoittelun malleja. Tarkoitus on havainnollistaa ja tuoda esille niitä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat olennaisia minibaaritoiminnan kehittämisen kannalta.

2.1 Kannattavuuden yleistä määrittelyä

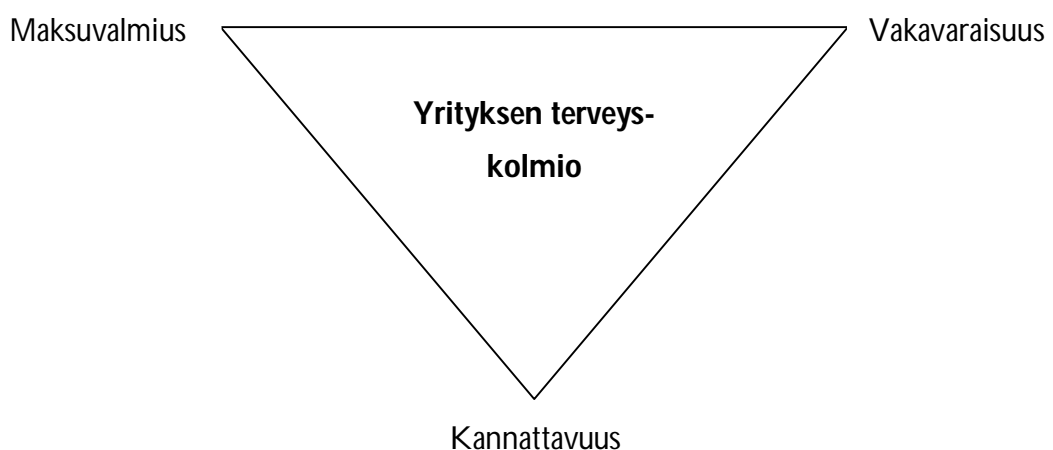
Uusi suomen kielen sanakirja (Nurmi 1998, 323) antaa kannattavuudelle yksinkertaisen määritelmän: ”taloudellinen tulos”. Määritelmä on toki sanakirjan luonteeseen nähden sopivan ytimekäs, mutta sisältää heti ongelmia. Kannattava yritys ei voi tehdä ainakaan pitkällä jännteellä tappiota, sen sijaan yrityksen taloudellinen tulos voi hyvinkin olla negatiivinen – aina konkurssiin asti. Samainen sanakirja vetää myös yhtäläisyysviivat tuottavuudelle ja kannattavuudelle, vaikka siitäkin voidaan joskus olla eri mieltä, kuten myöhemmin tässä luvussa tuodaan esille. Sanakirja ei siis selvästikään riitä edes hyväksi aluksi, mikäli aiheena on kannattavuus.

Kannattavuuden käsitteellä tarkoitetaan yleisesti yrityksen tai yrityksen osa-alueen kykyä ensin tuottaa ja sitten myydä hyödykettä siten, että sen tuottamiseen käytetyt kokonaispanokset saadaan katetuiksi ja jäljelle jäisi aina jokin laskennallinen määrä voittoa (Kallunki & Kytönen 2002, 74). Toisin sanoen kannattavasta yrityksestä kertoo usein juuri voitontekokyky ja sen yritykselle luomat edellytykset jatkuvuudelle ja kasvulle. Missä määrin kannattava yritys tai sen osa-alue sitten tuottaa voittoa, riippuu pitkälti yrityksen toimialasta tai tarkastelun kohteena olevasta toiminnosta, koosta ja vallitsevasta markkinatilanteesta. Voittoa ei siis sinänsä voi pitää synonyyminä kannattavuudelle, mutta se hyvin usein viittaa siihen. (Kotro 2007, 14.) Hallittu kasvuhakuisuus on myös tyypillinen piirre yritykselle, joka haluaa paremmin varmistaa kannattavan liiketoimintansa jatkumisen myös tulevaisuudessa. Tosin joskus voi olla hieman haasteellista arvioida, saako positiivinen kannattavuuskehitys lopulta aikaan yrityksen kasvua vai onko tämä positiivinen kehitys itse asiassa lähinnä yrityksen kasvun ansiota. (Allen & Wootten 1998, 170.) Kannattavuuden määritelmää voidaan myös lähestyä sijoittajan näkökulmasta. Tällöin kannattavuuden taso riippuu siitä, millaisen tuoton yritys kykenee antamaan

sijoitetulle pääomalle verrattuna muihin saman riskitason yrityksiin. Jos tuotto on vähintään yhtä hyvä kuin muilla, sijoittajan näkökulmasta kannattavuus on tällöin hyvä. (Kotro 2007, 14.)

Voitontekokykyyn ja siten myös kannattavuuteen vaikuttaa siis tulojen ja menojen välinen suhde. Kannattavuuden tarkastelussa tämä ei kuitenkaan vielä riitä, sillä yrityksillä on erisuuruisia tuloja ja menoja eri aikoina, riippuen esimerkiksi kausivaihteluista, talouden suhdanteista ja investoinneista. Tämän vuoksi tarkasteltavan aikajänteen tulisi olla mielellään useamman tilikauden mittainen riittävän hyvän kokonaiskuvan saamiseksi. Kun yrityksen kannattavuutta tarkastellaan pidemmällä aikavälillä, voidaan myös puhua pitkän aikavälin tulontuottamiskyvystä. Jonkinlaisena yrityksen taloudellisen tilan *arvioinnin* apuna voidaan toki käyttää myös yhtä tilikautta, tosin silloin on huomioitava esimerkiksi poikkeukselliset investointikulut tilikauden aikana. (Kallunki & Kytönen 2002, 74.)

Yrityksen on siis aina kyettävä pitämään tulonsa ja menonsa parhaassa mahdollisessa suhteessa toisiinsa. Kustannukset eivät saa ylittää myyntituottojen määrää, eivät ainakaan montaa tilikautta peräkkäin. Kustannuksia ei myöskään voi täysin polkea sen vaikuttamatta tulopuoleen eli myyntituottoihin. Tämän suhteen tasapainon ylläpito onkin se vaikein tehtävä, muutenhan kaikilla menisi hyvin.



Kuvio 1. Yrityksen terveyskolmio (Laitinen 2004 teoksessa Laukkanen (toim.) 2007, 342-345)

Vaasan yliopiston laskentatoimen professori Erkki K. Laitinen kuvaa kannattavuuden merkitystä kärkensä varassa tasapainoilevalla kolmiolla, niin sanotulla terveyskolmiolla (kuvio 1). Kolmio eli yritys kaatuu, mikäli se ei onnistu luomaan kannattavaa liiketoimintaa johtuen joko liian pienistä myyntituloista tai liian suuriksi paisuneista kustannuksista. Kannattavuudella on

täten jopa merkittävämpi rooli yrityksen elinkamppailussa kuin muilla kolmion kärjillä eli maksuvalmiudella tai vakavaraisuudella. Joskin maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden ongelmat saattavat kaataa kannattavankin yrityksen, mikäli kannattavuuskehitys kääntyy positiiviseksi liian myöhään. (Laitinen 2007, 29-36.)

2.2 Kannattavuus yrityksen tehokkuuden mittarina

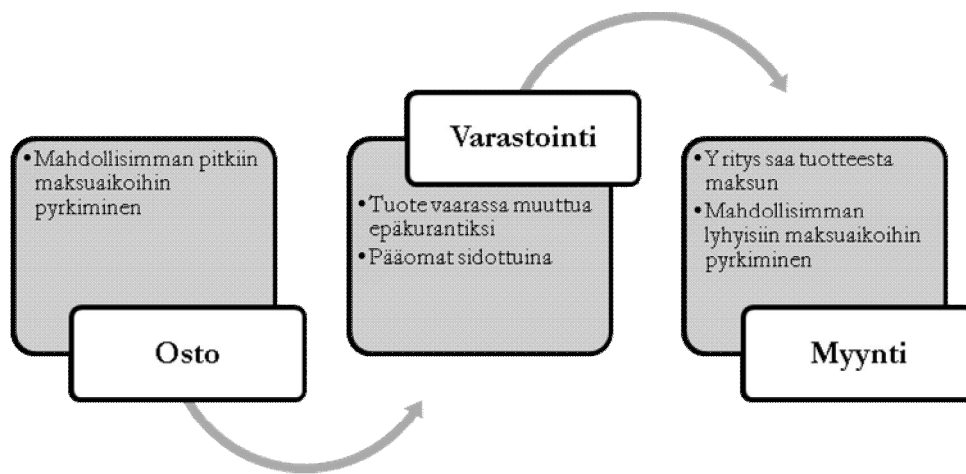
Yrityksen tehokkuutta voidaan mitata sen eri toimintojen kannattavuudella. Tehokkuudesta puhuessa on kuitenkin varottava sen sekoittamista käsitteeseen tuottavuus. Ruotsalaisen johtamisen ja toiminnan kehittämisen asiantuntija Bengt Karlöf kirjottaa tuottavuuden merkitsevän vain "yhtä tehokkuuden ulottuvuutta" eli yrityksen kyvykkyyttä tuottaa tai tarjota jotain tuotetta tai palvelua. Tuottavuus ei hänen mukaansa huomioi lainkaan tuotoksen arvoa. Tehokkuutta mittaava kannattavuus saadaankin selville vasta, kun tuottavuutta ja tuotoksen kokonaisarvoa verrataan toisiinsa. Tuotteen tai palvelun arvon tulee toisin sanoen ylittää tuotantoon käytetyt panokset, kuten raaka-aineet, logistiikka, työvoima ja niin edelleen. Näiden kahden välinen tasapaino näkyy lopulta yrityksen kannattavuudessa, jolla puolestaan voidaan mitata yrityksen tehokkuuden tasoa. (Karlöf 2004, 46.)

Esimerkkinä, Karlöfiä edelleen mukailien, tehokkuuden ja tuottavuuden välisestä erosta voidaan käyttää hotellia, joka tuottaa asiakkailleen minibaaripalveluita. Toiminta voi kuitenkin olla hyvin tehotonta, mikäli asiakkaita eivät kiinnostakaan tarjotut minibaaripalvelut tai ainakaan tarjotulla hinnalla. Hintoja voidaan tietysti laskea, mutta usein siinäkin raja tulee nopeasti vastaan, kun tuotteen kokonaisarvo ei enää riitä kattamaan kaikkia tuotantopanoksia. Tehoton toiminta voidaan lopulta nähdä minibaaritoimintojen kannattamattomuutena. (Karlöf 2004, 14-15.) Tällöin toimintaa on radikaalisti muutettava tai minibaarit kuluineen poistettava käytöstä. Toisaalta joissakin palvelumuodoissa, kuten juuri minibaaripalveluissa on otettava huomioon toiminnan merkitys kokonaisuuden kannalta.

2.3 Varastokierron merkitys

Yritystoiminnassa varastot sitovat helposti merkittävän määrän pääomaa. Esimerkiksi minibaaritoiminnassa pääoma on sitoutunut minibaarituotteisiin, jotka odottavat varastossa myyntiin pääsyä. Mikäli varastossa makaavia tuotteita on kulutukseen nähden suhteettoman paljon, pääomaa ei käytetä tehokkaasti hyödyksi. Tämäkin sitoutunut raha voitaisiin muutoin sijoittaa muualle, kuten esimerkiksi yrityksen lyhytaikaisen maksukyvyyn parantamiseen tai muihin elin-

tärkeisiin investointeihin. Mikäli yrityksen maksukyky on hyvä eikä lisäinvestoinneille ole juuri sillä hetkellä tarvetta, varastoon sitoutuva ylimääräinen raha olisi järkevämpi sijoittaa esimerkiksi riskittömiin korkorahastoihin. Niiden muutaman prosentin tuotto on aina parempi kuin varastoihin turhaan sidotun pääoman. Lisäksi osa varastosta on usein vaarassa muuttua epäkurantiksi. Tällöin varastoidun tuotteen kysyntä ja sitä kautta myös sen arvo joko vähenee hiljalleen tai etenkin elintarvikkeissa tuote pilaantuu käyttökelvottomaksi synnyttäen hävikkiä. Yrityksen kannattavuutta voidaankin tehostaa usein huomattavasti varastoarvojen tarkalla suunnittelulla ja seurannalla, koska ne auttavat varaston kiertonopeuden maksimoimisessa. (Kotro 2007, 49-54.)



Kuvio 2. Varaston prosessikaavio Kotroa mukaillen (Kotro 2007, 49-55)

Varaston kiertonopeudella tarkoitetaan sitä, kuinka monta kertaa varasto keskimäärin vaihtuu vuoden aikana. Tätä kiertoprosessia havainnollistaa yllä oleva kuvio (kuvio 2). Tunnuslukuna mahdollisimman suuri kiertonopeus kertoo sen, että yrityksen pääomat ovat varastojen suhteen tehokkaassa käytössä. Pääomien tehokasta käyttöä voidaan entisestään tehostaa pyrkimällä mahdollisimman pitkiin maksuaikoihin ostoissa ja toisaalta lyhyeen maksuaikaan tuotteen myynnissä. Parhaassa tapauksessa yritys maksaisi ostovelkansa vasta tuotteen myynnin jälkeen. Tällöin käytettävissä oleva pääoma jopa kasvaisi. Itse kiertonopeuden suhteen täydellinen tilanne saavutettaisiin siten, että koko varasto myytäisiin aina loppuun ennen uuden varaston hankintaa. Koska tämä ei ole käytännössä mahdollista, yrityksen on vain pyrittävä mahdollisimman tarkkaan ennakointiin esimerkiksi aiempien myyntiraporttien ja mahdollisen varaustilanteen mukaan. Varastoarvojen pienentämisessä tulee olla sikäläkin tarkkana, jotta tuotteiden saatavuuteen ei synny aukkoja. (Kotro 2007, 49-55.) Jonkin tuotteen puuttuminen vähän väliä valikoimista ei anna asiakkaalle hyvää kuvaa yrityksestä.

2.4 Investoinnit ja investointilaskelmat

Aineelliset investoinnit aiheuttavat lyhyellä tähtämellä yrityksen taloutta rasittavia kustannuksia, mutta oikeaan aikaan oikein toteutettuna ja huolella suunniteltuina ne ovat tulevaisuuden tuottojen edellytys. Investoinneilla tarkoitetaan kustannuksia, joiden avulla on tarkoitus saada aikaan pitkävaikutteisia tuottoja. Näitä kustannuksia ovat esimerkiksi yrityksen panostukset tilojen uusimiseen, uusiin laitteisiin, järjestelmiin tai vaikkapa toiminnan laajentamiseen. (Kotro 2007, 115.) Investoinnit ja niiden kohteet riippuvat pitkälti niistä vastaavien päätöksentekijöiden harkinnasta ja tehdyistä arviolaskelmista eikä yhtä oikeaa tai parasta vaihtoehtoa voida aina täysin varmasti osoittaa (Pellinen 2003, 166).

Huolellinen suunnittelu onkin kaikissa investoinneissa tärkeää, jotta yrityksen riski kuluttaa käyttöpääomaansa väärin ja tuottamattomiin ratkaisuihin olisi mahdollisimman pieni. Yrityksen on myös punnittava eri vaihtoehtojen paremmuutta keskenään niin sanottujen vaihtoehtolaskelmien avulla. Päätöksentekokriteerinä ei voi pitää pelkästään investoinnin hintaa, vaan myös laatu, toimintavarmuus, huolto- ja käyttökustannukset on otettava huomioon. Suunnittelu ja investointien lopullisen kannattavuuden määrittelyä hankaloittaa se, että investointien tuottovaikutukset jakaantuvat usein useammalle vuodelle. Tästä johtuen tarvitaan vaihtoehtolaskelmien avuksi mahdollisimman realistinen laskennallinen korkokanta, joka huomioi muun muassa inflaatio- ja riskitason. (Kotro 2007, 115-119.)

Käytännössä investointilaskelmissa lähdetään liikkeelle siitä, millaisia tuottoja kyseisellä investoinnilla on mahdollisimman realistisesti odotettavissa ja mikä on investoinnin taloudellinen (tuottoja synnyttävä) pitoaika. Lisäksi on varmistettava rahoituksen riittävyys, koska etenkin pääomalla kokonaan rahoitettavissa investoinneissa meno syntyy heti, mutta tuotot tulevat viiveellä, jos tulevat. Kyseessä on aina siis myös liiketoimintariski ja sen suuruutta tulisikin arvioida investointipäätösten edellä. Myös leasing-vaihtoehdossa, tosin leasing-vaihtoehtoja on toki erilaisia, voi käydä esimerkiksi niin, että kuukausittaiset kiinteät leasing-maksut ovatkin kuukausittaisia tuottoja korkeammat. (Pellinen 2003, 168.)

Pääomarahoituksella tehtävissä investoinneissa raha sitoutuu usein pitkäksi ajaksi ja tuotot syntyvät taloudellisen pitoajan puitteissa. Jos esimerkiksi taloudelliseksi pitoajaksi on laskettu viisi vuotta, tulee laskelmissa huomioida, että esimerkiksi 10 000 euron vuosituoton arvo on viiden vuoden kuluttua vähäisempi kuin tänään eikä se siten kata tänä päivänä tehtyä investointimenoa enää yhtä tehokkaasti. Jotta pääomarahoitettulla investoinnilla aikaansaadut tuotot eri

vuosina saadaan vertailukelpoisiksi tämänhetkisen tilanteen kanssa, käytetään hyväksi nykyarvomenetelmää (liite 1). Nykyarvomenetelmässä kaikki eri ajanhetkessä olevat tuotot ja maksut saatetaan vertailukelpoisiksi tämän päivän rahan arvon suhteen. Nykyarvomenetelmässä käytettävä korkokanta on tavoitetyyppinen eli esimerkiksi pankkilainan korkokustannus (pankin korkokanta huomioi jo itsessään aiemmin mainitun inflaatiotekijän), jolloin tämä kustannusvaikutus saadaan huomioitua eikä se haittaa investoinnin kokonaistuottojen ja investointinon vertailua. Korkokannan valintaan vaikuttavat myös koetut riskit: mitä suurempi riski, sen suurempi tulisi olla valittavan korkokannan. Nykyarvolla mitattujen kokonaistuottojen ja –menojen selvittämisen jälkeen investointi on vertailukelpoinen myös muiden investointivaihtoehtojen kanssa. Leasing-tyyppisessä investoinnissa käytetään puolestaan hyväksi annuiteettimenetelmää. Tällöin tuotot ja leasingin kulut jaetaan taloudellisen pitoajan eri vuosille tasaeriksi. Annuiteettimenetelmän vuosikuoletuksella saadaan selville tuottojen keskimääräinen vähimmäistaso. (Pellinen 2003, 168-170, 171.)

Pellisen mukaan investoinnin kannattavuuden arviointiin sisältyvät seuraavat vaiheet: a) jokaisen investointivaihtoehdon kannattavuuden selvittäminen; b) kannattavuuden mukaiseen järjestykseen asettaminen; c) investoinnin hylkäskriteerin määrittäminen; d) hylkäskriteerin mukaisesti hyväksyttävien investointiprojektien määrittely. Lopuksi kaikkein kannattavin investointivaihtoehto voidaan ottaa lähempään tarkasteluun ja tehdä investointipäätös huomioiden yrityksen käytettävissä oleva investointipääoma. (Pellinen 2003, 167.)

Aineellisten investointien lisäksi on huomioitava myös aineettomien investointien merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Tämä puoli sivuutetaan helposti ja syynä saattaa olla, että aineettoman investoinnin tuottoja on vieläkin hankalampi arvioida kuin aineellisten. Esimerkiksi Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA:n tutkimuspäällikkö ja dosentti Mika Maliranta sekä Jyväskylän yliopiston kansantaloustieteen professori Ari Hyytinen ottavat kantaa aineettomien investointien merkityksen puolesta. Heidän mukaansa työn tuottavuuden kehitys on ollut suuressa osassa yrityksiä hitaampaa kuin työvoimakustannusten kehitys. Tämä tarkoittaa sitä, että työvoimakustannukset syövät yrityksen kokonaistuottoja. Mikäli yritys ei tällöin investoi esimerkiksi tutkimukseen ja kehitykseen, uuteen teknologiaan tai työvoimansa koulutukseen riittävästi, kannattavuuden heikkeneminen jatkuu työvoimakustannusten noustessa vuosi vuodelta. (Hyytinen & Maliranta 2004.)

Aineettoman investoinnin merkitystä voidaan havainnollistaa hotellin minibaaritoimintaan liittyvällä esimerkillä, jossa hotelli käyttää perinteistä minibaarijärjestelmäatkaisua – niin sanot-

tua ei-automaattista ratkaisua. Perinteinen, manuaalinen minibaarijärjestelmä vaatii henkilökuntaa ja pääsääntöisesti minibaarien päiväystarkistuksista, täytöistä ja raportoimisesta vastaa hotellin kerroshoito-osasto. Tällöin yrityksen on panostettava tavalla tai toisella tämän osaston koulutukseen ja osaamisen seurantaan. Kerroshoito, joka suorittaa siivousta ymmärtämättä esimerkiksi päiväystarkistusten todellista merkitystä kannattavuuteen, aiheuttaa omalla tavallaan työn tuottamattomuutta. Tämä johtuu siitä, että palkkojen noustessa säännöllisesti minibaaritoiminnan katteita syövä hävikki säilyy kuitenkin suhteellisen vakiona, koska toimintatapoja ei tutkita ja kehitetä. Mikäli ongelma puolestaan johtuu henkilöstön välinpitämättömyydestä omaan työhönsä, tulisi keskittyä sen syiden selvittämiseen ja etsiä ongelmaan ratkaisuja. Tämän esimerkin osalta on tosin huomioitava se tosiseikka, että kerroshoidolliset toiminnot ovat useimmiten ulkoistettuja ja ne saattavat luoda tietynlaisia sopimusteknisiä vastuuongelmia aineettomien investointien osalta. Toisin sanoen: kenen kuuluu maksaa tämä aineeton investointi?

2.5 Hyödyketarjonta ja kannattavuus

Yritystasolla kannattavuuden tunnuslukuja voidaan selvittää esimerkiksi yrityksen tuloslaskelmasta. Tuloslaskelmasta tuttua katetuottolaskennan periaatetta voidaan kuitenkin soveltaa myös tuote- tai palvelukokonaisuuden eli hyödykkeen kannattavuuden arvioinnissa. Tässä mielessä yritys ei oikeastaan ole sen enempää kuin osatekijöidensä summa. Katetuottolaskenta lähtee liikkeelle myyntihinnasta ja –määrästä.

Katetuottolaskennassa myyntituotoista vähennettävät kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-ainekulut, joiden luonteeseen kuuluu, että ne kasvavat suhteellisen lineaarisesti myyntituottojen kasvaessa. (Kotro 2007, 21.) Suhteellisesti siksi, että käytännössä aivan lineaarista myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten suhdekaan ei usein ole. Esimerkiksi logistiset kokonaiskustannukset voivat olla herkästi epäkurantiksi muuttuvan heikon menekin tuotteella suhteessa suuremmat kuin parempi-menekkisellä tuotteella. Tämä siksi, että heikon menekin tuotetta ei voida välttämättä ostaa yhtä suurta kertaerää, jolloin kuljetuksia tarvitaan useammin. Toisin sanoen yrityksen myytyä 100 sekä heikko- että hyvämenekkistä tuotetta samalla osto- ja myyntihinnalla, niiden tuoma tuotto ei olekaan identtinen, koska kuljetuskustannukset ovat syöneet suuremman osan heikon menekin tuotteen myyntituotoista. (Kotro 2007, 21; Allen & Wootten 1998, 171.)

Siinä missä muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia tuotannon tai myynnin määrästä, kiinteät kustannukset eivät ole samalla tavalla tuotantomääriin sidottuja – ne eivät juuri joustu. Kiinteitä kustannuksia aiheuttavat muun muassa kiinteät kuukausipalkat, perusenergia, koneet, laitteistot ja niiden huolto sekä uusiminen. (Kotro 2007, 22.) Kiinteiden kustannusten hyvä puoli on se, että ne ovat yleensä paremmin ennustettavissa kuin muuttuvat kustannukset ja joskus myös välttämättömiä tietyn laatutason ylläpitämiseksi. Yrityksen on kuitenkin aina hyvä punnita mahdollisuuksiaan siirtää kiinteitä kustannuksiaan muuttuviksi, koska sillä voidaan saada aikaan merkittäviä säästöjä joustavuuden vuoksi. (Rope 2000, 20-21.) Ehkä yleisin esimerkki hotellin palvelusta, joka voidaan siirtää tietyin laatuvedellytyksin kiinteistä kustannuksista muuttuviin, on oman siivouspalvelun vaihtaminen ulkoistetuksi ostopalveluksi.

Myyntituotoista vähennetyistä muuttuvista kustannuksista saadaan lopulta selville tuotteen tai palvelun katetuotto, jonka on paitsi katettava kiinteät kustannukset myös riitettävä voiton tuottamiseen. Tuote- tai palvelukokonaisuuden, samoin kuin kokonaisen yrityksen kannattavuutta arvioitaessa on kuitenkin aina otettava huomioon myös aikajänne. Esimerkiksi uusien laitteiden hankinta voi jonkin aikaa aiheuttaa tappiollisuutta siihen kohdistuvien kiinteiden kustannusten nousun myötä, mutta pidemmällä aikavälillä laitteisto voi maksaa itsensä takaisin. Tällöin hankinnan kannattavuus riippuu siitä, saako yritys pitkällä aikavälillä parempaa tuottoa uuden laitteen avulla kuin jos se pitäytyisi vanhassa. (Allen & Wootten 1998, 174.)

Kannattavuutta arvioitaessa apuvälineenä käytetään myös kriittistä pistettä ja varmuusmarginaalia. Kriittinen piste määrittelee, millä myyntituotoilla saadaan aikaan nollatulot; toisin sanoen myyntituotot kattavat tällöin kaikki tuotteen myynnin aiheuttamat muuttuvat ja kiinteät kustannukset eikä voittoa tai tappiota synny. (Kotro 2007, 23.) Tästä voidaan vetää johtopäätös, että kriittinen piste ei ole täysin staattinen vaan vaihtelee jossain määrin. Tämä perustuu siihen, että muuttuvat kustannukset eivät kasva täysin lineaarisesti suhteessa myyntituottoihin, kuten edellä on jo esitetty. Tämä kriittisen pisteen vaihteluväli on todennäköisesti kuitenkin yleensä pieni, jolloin lineaarinen laskentatapa on käypä.

Kriittisen pisteen aisapari on varmuusmarginaali. Se kertoo budjetoidun, eli arvioidun, tai jo toteutuneen myynnin suhteen kriittiseen pisteeseen. Positiivinen varmuusmarginaali osoittaa tuotteen tuottavan yritykselle voittoa. Samalla se kertoo, kuinka monta prosenttia myynnillä on varaa vielä laskea ennen kuin ollaan kriittisessä pisteessä. Negatiivinen varmuusmarginaali puolestaan tarkoittaa tuotteen aiheuttavan kustannuksineen tappiota. Esimerkiksi varmuusmarginaalin ollessa -40,0 prosenttia, yrityksen olisi tavalla tai toisella nostettava myyntituottojaan 40

prosentilla, jotta oltaisiin edes kannattavuuden alarajalla. (Kotro 2007, 38.) Yleensä tässä tilanteessa yrityksen on joko lisättävä ja kehitettävä myynninedistämistoimia, karsittava kustannuksia tai tarkistettava myyntihintoja (Allen & Wootten 1998, 175, 177).

Katetuottolaskentaan kuulumaton, mutta itse hyödyketarjontaan vaikuttava tekijä on muuttujien välistä riippuvuutta kuvaava korrelaatio ja korrelaatiokerroin. Korrelaatiokerroin on vakioitu ja vaihtelee -1:stä 0:n kautta +1:een. -1 osoittaa täydellistä negatiivista korrelaatiota ja +1 täydellistä positiivista korrelaatiota. Korrelaatio vähenee nolaa kohti tultaessa ja nollan kohdalla riippuvuussuhdetta eri tekijöiden välillä ei ole lainkaan. Esimerkiksi hotellin minibaarituotteissa korrelaatio voi tarkoittaa sitä, että yhden tuotteen poistaminen valikoimista aiheuttaa samalla jonkin toisen tuotteen myynnin hiipumisen. Tällä on puolestaan suora vaikutus tuottoihin ja kannattavuuteen. Korrelaatiokertoimen käytön suhteen on kuitenkin oltava varovainen, sillä näennäiset syy-seuraussuhteet voivat johtua myös muista tekijöistä ja lisäksi poikkeavat arvot voivat vaikuttaa ratkaisevasti tuloksiin. Lisäksi otoskoolla on merkitystä; mitä suurempi otoskoko, sen paremmin jo pienempikin korrelaatiokerroin saattaa osoittaa muuttujien välistä yhteyttä. (Tilastokeskus 2009b; Taanila 2009.) Korrelaation käytännön laskemista helpottavat huomattavasti nykyajan taulukkolaskentaohjelmat. Esimerkiksi Excel-tilukko-ohjelmassa korrelaation voi helposti laskea taulukkokofunktiolla. Alla olevaan taulukkoon 1 on vielä koottu katetuottolaskennan peruskaavat ja korrelaatiokertoimen selitykset.

Taulukko 1. Katetuottolaskennan peruskaavat ja korrelaatio

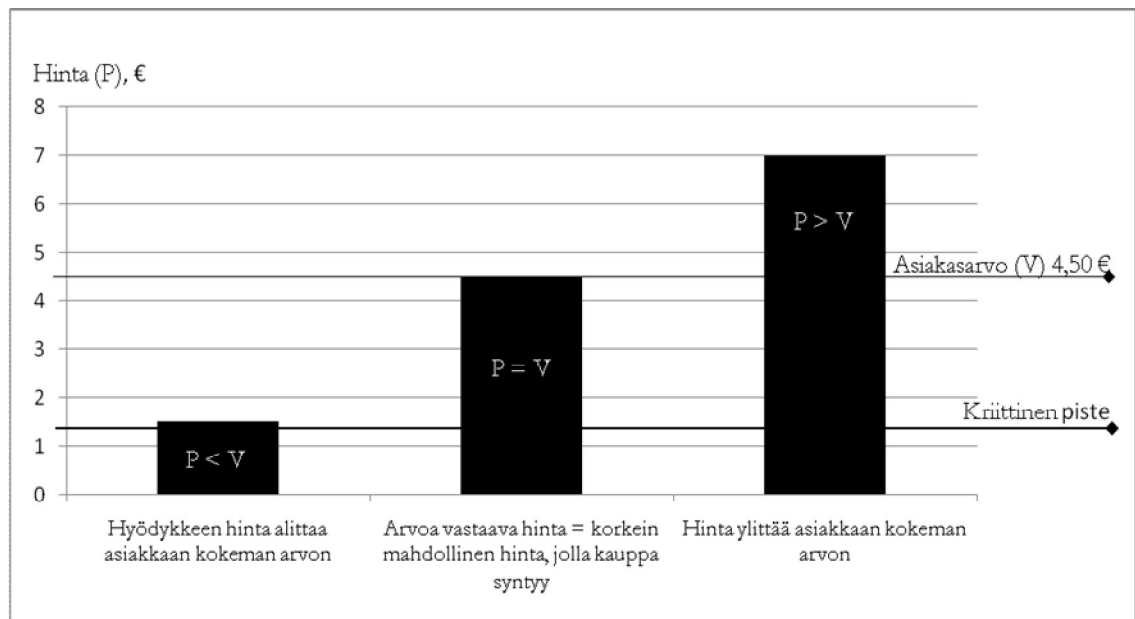
Myyntikateprosentti MKP	= (Myyntikatetuotto € : liikevaihto €) x 100
Kriittinen piste KRP	= (Kiinteät kustannukset x 100) : MKP
Varmuusmarginaali	= Toteutunut myynti € - KRP
Korrelaatio ¹	0 = ei riippuvuutta < 0,3 = ei juurikaan riippuvuutta < 0,7 = jonkinasteinen riippuvuus > 0,7 = selvä riippuvuus
¹ Taanila 2009	

2.6 Hinnoittelu ja hinnoittelumallit

Tässä kappaleessa tarkastellaan aluksi hyödykkeen hinnoittelua ja sen määräytymisen perusteita. Lisäksi esitellään joitakin yleisimpiä yritysten käyttämiä hinnoittelumalleja.

Hyödykkeen, eli tuotteen tai palvelun, hinnoittelun tavoitteena on tyydyttää sekä tuottajaa että asiakasta. Hinnan on oltava tuottajalle niin korkea, että tämä saa myymälleen tuotteelle riittä-

vän katteen vähintäänkin pitkällä aikavälillä. Asiakkaalle hinta ei kuitenkaan saa olla liian korkea suhteessa tuotteen arvoon tai laatuun, sillä muutoin kauppaa ei synny.



Kuvio 3. Hyödykkeen asiakasarvo ja hinta (Kulmala)

Kuvio 3 havainnollistaa asiakkaan kokeman arvon ja hinnan määräytymisen välistä suhdetta. Teoreettisella tasolla hyödykkeen hinta määräytyy kaavan $P \leq V$ mukaan. Kaavassa P (price) tarkoittaa hintaa ja V (value) arvoa, jonka hyödyke tuottaa asiakkaalle. Toisin sanoen hinnan on aina oltava joko yhtä suuri tai pienempi kuin asiakkaan kokema arvo, jotta kauppa syntyi. Teoreettiselta näkökannalta katsoen kauppa siis syntyy kuviossa tuotteen hinnan ollessa korkeintaan neljä ja puoli euroa. Kauppa syntyy myös tätä pienemmällä hinnalla, mutta silloin myyjä menettää osan tuloistaan turhaan asiakkaan ollessa valmis maksamaan enemmän. (Kulmala.) Kuviossa esiintyvä viiva (kriittinen piste) osoittaa kuvitteellisen kustannusrajan, sillä tuotteesta aiheutuu kustannuksia paitsi hyödykkeen myyjälle myös ostajalle (tarkemmin kappaleessa 2.5). Yksinkertaistamisen vuoksi sama viiva esittää kuviossa molemmille saman rajan. Asiakkaalle hyödykkeestä aiheutuu kustannuksia niin fyysisen rahan menon muodossa kuin ajan ja vaivannäönkin kannalta. Tällöin asiakkaan hyödykkeestä saaman lisäarvon on oltava suurempi kuin siihen käytetyt panostukset – aivan kuten myyjänkin puolella. (Leppänen 2009, 120-121.)

Hyödykkeen myyjälle aiheuttamien kustannusten ja asiakkaan kokeman arvon tulisi kulkea pitkälti käsi kädessä. Toisin sanoen hyödykkeen kustannusten kohotessa pitäisi sen asiakkaalle tuottaman arvon kohota myös, jotta myyjälle jäisi mahdollisuus saada kaupasta parempi hinta

ja näin ollen voittoa. Käytännön esimerkkinä voisi pitää vaikkapa tunnettuja automerkkejä Lada ja Mercedes Benz. Ladaa ei mielikuvissa yleensä pidetä kovinkaan arvokkaana tai laadukkaana autona ja siksi sen myyntihinta onkin suhteellisen matala. Sen sijaan Mercedes Benzia ihmiset pitävät yleisesti kestäväenä ja laadukkaana ja sen kehitys- ja valmistuskustannuksetkin ovat aivan toista luokkaa Ladan kanssa. Koska Mercedes Benz antaa ostajalleen Ladaa enemmän arvoa, hintaakin on voitu nostaa sen mukaiseksi. (Laitinen 2007, 101-102.)

Käytännön tasolla yritykset käyttävät hinnoittelussaan usein apuna erilaisia hinnoittelumalleja. Niistä kullakin on niin etunsa kuin heikkoutensakin ja ne soveltuvat osin erilaisiin toimintaympäristöihin. Olipa hinnoittelumallina sitten mikä tahansa, yrityksen on aivan ensimmäiseksi selvitettävä, millaiset ovat tuotteen aiheuttamat kustannukset yritykselle ja minkälaisia tuotteita sen halutaan tuovan. Lisäksi vaakakupissa painavat asiakaskunnan maksukyky sekä kilpailijoiden hinnoittelu vastaavien tuotteiden osalta. (Allen & Wootten 1998, 65-66.) Seuraavassa esitellään kaksi hyvin tyypillistä hinnoittelumallia eli kustannusperusteinen ja markkinaperusteinen hinnoittelu. Lisäksi avataan soveltuvin osin palveluhinnoitteluun liittyvä saatavuusperusteinen hinnoittelumalli sekä arvoperusteinen hinnoittelumalli.

Kustannusperusteinen hinnoittelu on varsin tyypillinen tapa hinnoitella tuote, jonka kokonaiskustannuksista suhteellisen suuri osa koostuu muuttuvista kustannuksista eli kustannuksista, jotka voidaan kohtalaisen helposti kohdistaa juuri nimenomaiseen tuotteeseen. Kun nämä muuttuvat kustannukset, jotka usein liittyvät logistisiin ja ostojen tuomiin kustannuksiin, on selvitetty tai mahdollisimman tarkkaan arvioitu, päälle lisätään myyntikatetavoite. Myyntikatetavoitetta voidaan kutsua myös tuotteen voittolisäksi. Tällä voittolisällä on lopulta tarkoitus kattaa osa yrityksen kiinteistä kuluista. Yrityksen koko tuote- ja palvelukokonaisuuden on puolestaan loppujen lopuksi katettava kaikki liiketoiminnasta aiheutuvat kiinteät kulut, jotta yritys tekisi edes nollatuloksen. (Kotro 2007, 88-91; Richards, Reynolds & Hammerstein 2005 julkaisussa Kulmala.)

Kustannusperusteisen hinnoittelun ongelmat juontuvat juuri sen lähtökohdista eli kustannuksista. Ensinnäkään malli ei huomioi lainkaan hyödykkeen asiakkaalle tuottamaa arvoa eli hinnan ja laadun välistä suhdetta, jonka perusteella asiakas tekee ostopäätöksensä. (Karlöf 2004, 17.) Jos hinta asetetaan liian korkealle suhteessa sen laatuun tai hyötyyn, harva ostaa hyödykettä. Jos hinta puolestaan asetetaan liian matalalle hyödykkeen laatuun tai hyötyyn nähden, menetetään osa saatavilla olevista tuotoista. Toisekseen kokonaiskustannukset voidaan ylipäänsä laskea tai arvioida väärin joko ylä- tai alakanttiin tuottotavoitetta laskiessa. Optimaalisen tason

löytäminen voi siis olla haasteellista. Laskennan ja arvioinnin vaikeutta edesauttaa se, kuten kappaleessa 2.5 todettiin, että muuttuvat kustannukset eivät useinkaan ole täysin lineaarisessa riippuvuussuhteessa myyntimäärään nähden. Toisin sanoen alhainen myyntimäärä voi nostaa suhteellisia yksikkökustannuksia, mikä puolestaan mallin mukaisesti vaatii hintojen korotusta. Nousevat hinnat puolestaan vähentävät edelleen myyntimäärää ja oravanpyörä on valmis. Lisäksi yksikkökustannukset itsessään voivat muuttua, kun esimerkiksi raaka-ainetoimittaja nostaa omia hintojaan. (Kotro 2007, 21-22; Richards ym. 2005 julkaisussa Kulmala.)

Markkinaperusteinen hinnoittelu, jota kutsutaan myös kilpailijalähtöiseksi hinnoitteluksi, on toinen yleinen hinnoittelumalli etenkin niillä yrityksillä, jotka tarjoavat hyvin samankaltaista tuotetta kilpailijoidensa kanssa. Siinä yritys vertaa omien tuotteidensa ominaisuuksia kilpailijoiden vastaaviin ja pyrkii hinnoittelemaan samankaltaiset tuotteet samalle tasolle muiden kanssa. Esimerkiksi yritys A voi myydä tuotettaan hintaan 29 euroa ja B vastaavanlaista tuotetta hintaan 27 euroa. Tällöin markkinaperusteista hinnoittelua noudattava yritys C yksinkertaisimmillaan asettaa oman tuotteensa hinnan näiden väliin, 28 euroon. Tuotteita myyvien yritysten hinnoitteluvapaus on tällöin pieni. (Kotro 2007, 103.)

Markkinaperusteinen hinnoittelu on haastavaa monestakin syystä. Jos yritys ei kykene jostain syystä yhtä kustannustehokkaaseen toimintaan tai yksinkertaisesti joutuu ostamaan tuotteensa kilpailijoitaan kalliimmalla, tämä tarkoittaa loogisesti tarkasteltuna yrityksen myyvän samanlaisia tuotetta muita kannattamattomammin. Toinen suuri ongelma on se, että kilpailija saattaa leikata hintojaan, mikä puolestaan pakottaa muut seuraamaan perässä. Tällöin tuotteita myydään jatkossa edelleen samalla hinnalla muiden kanssa, mutta tuotot jäävät kaikilla pienemmiksi. Tämä aiheuttaa ongelmia erityisesti pienille toimijoille. Hintojen nosto edes alkuperäiselle tasolle on lisäksi erittäin hankalaa, ellei mahdotonta, koska asiakkaat tottuvat nopeasti uusiin edullisempiin hintoihin. Tällöin yksittäiselle toimijalle jää oikeastaan ainoaksi mahdollisuudeksi muuttaa tuotevalikoimaansa yksilöllisemmäksi eli differoida sitä. Tämä tarkoittaa usein myös hinnoittelumallin muutosta. (Allen & Wootten 1998, 67-68.)

Saatavuushinnoittelua käytetään palvelutuotteisiin. Se on monikäyttöinen, tosin tässä yhteydessä käsitellään vain sen liittäminen kanta-asiakkuuksiin. Hinnoittelumallia voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun asiakas käyttää hotellia vähintään tietyn määrän vuodessa. Tällöin hänelle voidaan myöntää tiettyjä etuoikeuksia yksittäisten palveluiden osalta. Jos hotellissa on vaikkapa maksullinen internetyhteys, kanta-asiakkaalle tämä palvelu tarjotaan joko alennettuun hintaan

tai ilmaiseksi. Tällöin internetyhteydestä ei saada tuottoja, mutta asiakas kokee saavansa lisäarvoa ja pysyy paremmin päätuotetta eli huonetta ostavana asiakkaana. (Kulmala.)

Arvoperusteinen hinnoittelumalli edustaa jokseenkin uudempaa näkemystä hinnoittelussa. Siinä hinta määritellään selvittämällä palvelutuotteen tuottama arvo asiakkaalle. Malli on varsin käyttökelpoinen esimerkiksi silloin, kun vastaavia tuotteita ei vielä ole markkinoilla eikä hinnalle näin ollen voida etsiä olemassa olevaa tasoa kilpailijoilta. Mallia ei valitettavasti voi soveltaa tuotteisiin, joita tarjoavat muutkin, sillä tällöin markkinaperusteinen hinnoittelu menee enemmän tai myöhemmin arvoperusteisen edelle. (Kaario, Pennanen & Storbacka 2003, 106-107.)

Arvoperusteisessakin hinnoittelussa palvelutuotteen kustannukset on tiedettävä hyvin. Nämä kustannukset on kyettävä kattamaan aivan kuten kaikissa muissakin malleissa unohtamatta yrityksen vaatimaa katemarginaalia. Tämä käytännössä määrittelee alimman mahdollisen hinnan, joka tuotteelle voidaan antaa. Itse arvotekijöiden kanssa joudutaan tekemisiin vasta, kun ylintä mahdollista myyntihintaa määritellään. Ylimmän mahdollisen myyntihinnan määrittely vaatii asiakkaan hyvää tuntemusta. Palvelutuotteen tarjoajan on kyettävä arvioimaan mahdollisimman tarkasti, kuinka hyvin tuote ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman ja minkä arvoiseksi asiakas tuotteen tällöin kokee – eli toisin sanoen paljonko asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. (Kaario, Pennanen & Storbacka 2003, 105-108.)

Olipa hinnoittelumalli loppujen lopuksi mikä tahansa, yrityksen on kuitenkin aina arvioitava ensin asiakaskuntaansa ja selvitettävä heidän maksuvalmiuttaan. Käytännön tasolla tämä on hankalaa, koska asiakkaat ovat hyvinkin erilaisia riippuen heidän kokemuksistaan ja ajattelutavoistaan. Asiakkaan käyttäytyminen myös vaihtelee yksilötasolla huomattavasti. Esimerkiksi hotellien minibaarihinnoittelua pidetään usein liian korkeana, mutta toisaalta asiakkaat tekevät ostopäätöksiään kuitenkin usein tunneperusteisesti puhtaiden järkiperusteiden sijaan. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että suhteellisen kovakin hinta ohitetaan, jos asiakas tuntee haluavansa jotain minibaarista. (Blythe 1997, 4.) Lisäksi asiakas todennäköisesti myös vastaa esimerkiksi kyselytutkimuksiin hieman eri tavalla kuin todellisuudessa käyttäytyy, koska kyselyissä asiakas ajattelee pikemminkin järkiperusteisesti. Tutkimuksissa on syytä kiinnittää tähän tekijään huomiota.

Hinnoittelun mielekkyyttä suhteessa asiakkaiden maksuvalmiuteen voidaan myös arvioida kuluttajabarometrin avulla, joka mittaa kuluttajien luottamusta talouteen. Kasvava luottamus ta-

louteen heijastuu kulutuksen lisääntymisenä ja nousevina hintoina, kun taas heikkenevä luottamus povaa kulutuksen supistumista, jolloin hintoja on usein laskettava vastaamaan paremmin asiakkaiden maksuvalmiutta. Esimerkiksi vuoden 2008 loppupuoliskolla alkanut taloudellinen laskusuhdanne näkyi kulutuksen vähenemisenä ja myös barometreissa miinusmerkkisenä lokakuusta 2008 aina maaliskuuhun 2009 saakka. Vuoden 2009 toisella puoliskolla kuluttajabarometri on kuitenkin näyttänyt jälleen merkkejä paremmasta kuluttajien luottamuksen ollessa suhteellisen vakaalla pohjalla. (Tilastokeskus 2009a.) Hotellialaan näkymien parantuminen heijastuu kuitenkin viiveellä, koska muun yritystoiminnan on elvyttävä ensin riittävästi laskusuhdanteesta, jotta erityisesti liikemiespainotteisten hotellien käyttö palveluineen jälleen lisääntyisi. Toistaiseksi hotellien on edelleen houkuteltava asiakkaita edullisemmin hinnoin, mikä tarkoittaa myös heikompaa kannattavuutta.

3 Myynninedistäminen

Myynninedistäminen (englanniksi Sales Promotion), joskus myös nimellä menekinedistäminen, on osa markkinointia ja markkinointiviestintää. Myynninedistämistä käsitellään tässä yhteydessä pääosin kuluttajille suunnatun toiminnan kannalta ja muihin sidosryhmiin kohdistetut myynninedistämistoimet on jätetty vähemmälle huomiolle, koska ne eivät ole olennaisia työn kannalta.

Vaikka luku kolme keskittyykin pääosin myynninedistämisen ja sen erilaisten käyttömahdollisuuksien havainnollistamiseen kuluttajamarkkinoilla ja työvoiman keskuudessa, on silti tarpeen selvittää lyhyesti ensin joitakin markkinoinnin lähtökohtia ja peruskäsitteitä luvussa 3.1. Markkinointi itsessään on käsite, joka on paisunut vuosien saatossa. Jos markkinoinnilla vielä 1900-luvun alkupuolella tarkoitettiin lähinnä ovelta ovelle –myyjiä (Blythe 2005, 4), eli niin kutsuttuja ”imurikauppiaita”, niin nykyisin on kyse jo niin monista erilaisista suuntauksista ja teorioista, että yksistään markkinoinnin perusteiden tarkkaan selvittämiseen tarvitaan tuhatsivuinen kirja.

3.1 Markkinointi

Nykyaikainen markkinointi voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä seuraavasti: *kannattavien asiakassuhteiden ylläpito*. Näihin kolmeen sanaan kiteytyy oikeastaan kaikki ne tuhat sivua, joista edellä mainittiin. Luonnollisestikin yrityksen on panostettava kannattaviin asiakkaisiin, jos kyseessä on voittoa tavoitteleva liiketoiminta. Asiakassuhteiden ylläpito puolestaan kuuluu kaikille yrityksessä työskenteleville eli oikeastaan kaikki toimivat yrityksen markkinoijina silloin, kun ovat suorasti tai epäsuorasti tekemisissä asiakkaan kanssa. (Armstrong & Kotler 2009, 37.)

Tästä seuraa, että markkinointi ei sijaitse esimerkiksi yrityksen markkinointiosastolla eikä sitä voida ulkoistaa, vaan se on aina osa yrityksen ydintoimintaa. Markkinointiosaston tehtävä onkin koordinoida markkinointia ja toimia aktiivisesti asiakkaisiin päin silloin kun asiakkaat itse ovat passiivisia.

Markkinoinnissa merkittävimmissä roolissa on asiakkaan tarpeiden, halujen ja kysynnän ymmärtäminen, jotta asiakassuhteita voidaan luoda. Näistä tarpeet ovat inhimillisiä ja sisäsyntyisiä. Tämä tarkoittaa, että yritys ei voi luoda uusia tarpeita, vaan ne ovat jo olemassa joko tiedostettuina tai tiedostamattomina. Yrityksen tehtävä onkin vastata uusin, entistä paremmin keinoin näihin tarpeisiin ja saada asiakkaat tiedostamaan paremmin omia tarpeitaan. (Armstrong & Kotler 2009, 38.) Tähän liittyen markkinointia käsittelevissä teoksissa tulee hyvin usein vastaan

poranteräesimerkki: asiakas ei osta poranterää sen itsensä takia vaan reiän vuoksi. Asiakkaalla on siis tarve reiälle, ei poranterälle itsessään. Yrityksen onkin ensimmäiseksi selvitettävä, millaisia reikiä asiakkaat yleensä haluavat, jotta yritys voi vastata asiakkaidensa tarpeisiin oikeanlaisilla ratkaisuilla eli oikean kokoisilla poranterillä. (Evans, Jamal & Foxall 2006, 2.)



Kuvio 4. Mukailleen Maslowin tarvehierarkiaa (Ahonen & Ojala 2005, 29)

Parhaiten tarpeita voidaan kuvata Maslowin tarvehierarkian avulla, jota havainnollistaa kuvio 4. Fysiologisia perustarpeita ovat muun muassa ruoka, vaatetus ja lämpö. Seuraavalla portaalla ovat turvallisuuden tarpeet sekä sosiaaliset tarpeet, kuten yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve läheisyyteen. Arvonannon ja arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve ovat huipulla. Näitä kahta ihmisen voi Maslowin mukaan tyydyttää vasta, mikäli kaikki alemmat osatekijät on ensin tyydytetty. (Ahonen & Ojala 2005, 29.) Esimerkiksi erilaiset turvallisuusalan yritykset perustavat yksityisasiakkaille suunnatut palvelunsa merkittävässä määrin juuri portaikon alkupäähän eli he vetoavat kohderyhmänsä turvallisuuden tarpeisiin. Toisin sanoen he ovat tehneet turvattomuuden tunteesta liiketoimintaa. (Koskela 2009; Tilastokeskus 2007.) Hotellien minibaarit sen sijaan tähtäävät osaltaan fysiologisiin tarpeisiin eli ruokaan ja juomaan. Toisaalta minibaarit voivat myös vedota muihinkin tarpeisiin tarjoamalla palveluita suoraan huoneesta, kuten vaikkapa pariskunnille, jotka haluavat pysyä huoneessaan ja viettää kahdenkeskistä aikaa. Tällöin portaikossa nousee sosiaalisiin tarpeisiin.

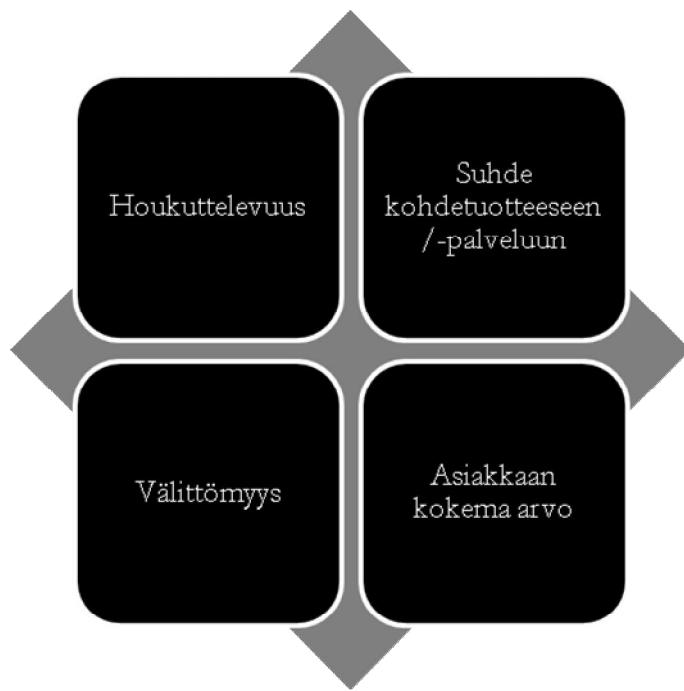
Kulttuuri, ympäristö ja ihmisen oma persoona sen sijaan luovat erilaisia haluja. Tästä käy esimerkiksi minibaarilla käyvä janoineen matkalainen, joka tarvitsee juotavaa, mutta haluaa Coca Colaa eikä esimerkiksi lähdevettä tai Pepsiä. Tällöin yrityksen on ymmärrettävä tarjota Coca Colaa asiakkaan halujen mukaisesti. Jos halun kohdetta ei tarjota, asiakas voi päätyä yksinker-

taisesti ilmaiseen hanaveteen sammuttaakseen janonsa. Kauppaa ei synny eikä voida puhua hyvästä liiketoiminnasta, koska yritys ei ole tehnyt taustatyötään asiakkaiden halujen selvittämiseksi tarpeeksi hyvin. (Armstrong & Kotler 2009, 38-39.) Tarpeiden ja halujen lisäksi markkinoinnissa puhutaan myös kysynnästä. Kysyntää syntyy siinä vaiheessa, kun ihmisillä on halujensa lisäksi ostovoimaa eli rahaa. Asiakashan voi toki haluta Coca Colaa, mutta kauppaa ei voi syntyä, mikäli rahaa ei koeta olevan riittävässä määrin juuri kyseiseen tuotteeseen kulutettavaksi. Toisin sanoen kysyntää on eniten sellaisille tuotteille, jotka parhaiten tyydyttävät asiakkaiden tarpeita ja vastaavat näiden haluihin ottaen kuitenkin huomioon myös hinnan ja asiakkaan maksukyvyyn. (Armstrong & Kotler 2009, 39.) Tästä päästään jälleen hyödykkeen arvon ja hinnan suhteeseen, jota käsiteltiin myös luvussa 2.6.

Markkinoinnin toiminnallista kenttää voidaan helpoiten kuvata käyttämällä apuna markkinoinnin keinovalikoimaa, joka tunnetaan paremmin sen englannin kielestä johdetulla nimellä markkinointimix (englanniksi marketing mix). Yritykset käyttävät tätä keinovalikoimaa luodakseen kysyntää ja pysyviä asiakassuhteita kohdemarkkinoillaan. Nämä keinovalikoimat on markkinointimix-mallissa jaettu neljään osa-alueeseen, niin sanottuun markkinoinnin neljään P:hen: tuote tai palvelu (englanniksi product; jatkossa nimellä hyödyke), hinta (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Näistä markkinointiviestinnän alaisuuteen puolestaan kuuluvat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta, suoramarkkinointi sekä myynninedistäminen. (Armstrong & Kotler 2009, 83 ja 383.)

3.2 Myynninedistämisen käyttö

Myynninedistäminen on laajasti käytetty markkinoinnillinen väline yrityksissä kautta maailman, toimialasta riippumatta. Se on usein myös kallein väline; joillakin yrityksillä myynninedistämisen osuus kaikista markkinointiin käytetyistä panoksista voi olla jopa kolme neljäsosaa. (Armstrong & Kotler 2009, 434.) Käytännössä myynninedistämistä ovat muun muassa erilaiset alennuskampanjat, maistiaiset, ilmaisenäytteet tai kanta-asiakaskannustimet, kuten esimerkiksi Tradekan Ykkösbonuskorttiin liittyvät tuplabonuspäivät. Kuluttajasuuntautuneen myynninedistämisen avulla asiakkaita voidaan houkutella tutustumaan uusiin hyödykkeisiin tai muutoin kasvattaa hetkellisesti myyntiä esimerkiksi tilanteessa, jossa myyntikäyrät osoittavat alaspäin. (Armstrong & Kotler 2009, 383, 388.) Pyrkimyksenä on usein myös kasvattaa markkinaosuuksia pysyvästi ja viedä asiakkaita pois kilpailijoilta. Lisäksi myynninedistämällä pyritään parantamaan suhteita tärkeiksi koettuihin asiakkuuksiin. (Armstrong, Kotler, Saunders & Wong 2008, 800.)



Kuvio 5. Myynninedistämisen neljä peruspiirrettä (Blythe 2005, 227)

Yllä oleva kuvio 5 havainnollistaa myynninedistämisen neljää peruspiirrettä eli kannustimen houkuttelevuutta, suhdetta hyödykkeeseen sekä edun saamisen nopeutta ja sen asiakkaalle tuottaman arvon merkitystä. Houkuttelevuus on tärkeää, jotta asiakas ylipäänsä vaivautuu kiinnittämään huomionsa niin kannustimeen kuin tuotteeseenkin. Tästä syystä esimerkiksi niin sanotussa paremman tason hotellissa ei välttämättä ole suotavaa askarrella itse tarjouskylttejä, vaan niiden on oltava tarpeeksi ammattimaisen näköisiä houkutelakseen mahdollisimman tehokkaasti tällaisessa hotellissa asioivaa asiakaskuntaa. Jos asiakkaiden sen sijaan toivottaisiin ostavan hotellin minibaarista esimerkiksi enemmän sipsejä ja jokaiselle ostajalle luvattaisiin yksi virttyneen näköinen kalastajanlakki, sipsien myyntikäyrä ei todennäköisesti juurikaan muuttuisi – kannuste tuskin olisi järin kiinnostava. (Blythe 2005, 227.)

Houkuttelevuus on tärkeää, mutta kannustimen on myös liityttävä mahdollisimman läheisesti itse hyödykkeeseen, jonka myyntiä pyritään lisäämään. Tämä lisää myynninedistämisen tehokkuutta. Läheisyyden määritelmä on tietenkin suhteellista, mutta mikäli ideana olisi esimerkiksi edistää Geisha-patukan minibaarimyyntiä tyynyille sijoitettujen konvehtikokoisten maistiaisten avulla, kannattaisi tarjolla tietenkin olla Geisha-konvehteja eikä Dumle-konvehteja, koska Geisha-konvehdilla ja Geisha-patukalla on suora suhde toisiinsa. Tällaisessa tilanteessa myös välittömyydellä on suuri vaikutus: heti pienen konvehdin syömisen jälkeen asiakkaan saattaa helposti tehdä mieli vielä lisää ja ratkaisu on tällöin Geisha-patukan ostaminen minibaarista.

Jos aikaa kuluu ja patukoita olisi myytävänä vain aulabaarissa, tyynyllä olevan konvehdin merkitys kannustimena vähenee. Kuvion viimeisessä neliössä sijaitseva arvo on sekini oleellinen. Kannustimen arvon on oltava mahdollisimman suuri, mutta se ei välttämättä aina tarkoita kallista. Pääasia on, että asiakas kokee kannustimen arvokkaaksi; toisin sanoen yrityksen tehtäväksi jää selvittää, mitä asiakkaat pitävät arvokkaana ja missä määrin. (Blythe 2005, 227.)

Myynninedistämistä suunnataan yleensä jollekin tietylle kohderyhmälle, jonka laajuus tosin voi vaihdella huomattavasti. Esimerkiksi Ykkösbonuskorttiin liittyviä tuplabonuspäiviä markkinoidaan kaikille kortin haltijoille kanta-asiakaslehti Me-lehden kautta, jolloin kohderyhmä on ainakin Suomen asukaslukuun nähden suuri. Tradekan antamien tietojen mukaan Ykkösbonusjärjestelmään kuuluu Suomessa miljoona aktiivista kanta-asiakastaloutta (Tradeka 2009). Jo huomattavasti kohdistetumpaa on esimerkiksi InterContinental Hotels Groupin tarjoamat "Ilmainen jälkiruoka ja kahvi" –kupongit, joita tarjotaan Priority Club –kanta-asiakasjärjestelmään kuuluville asiakkaille muun muassa Holiday Inn –ketjun hotelleissa (IHG 2009). Tavoitteena on paitsi yllättää asiakkaat iloisesti myös saada ihmiset käyttämään enemmän hotellin ravintolapalveluita, koska edun saa vain ostamalla pää- ja alkuruoan. Myynninedistämisen periaatteiden mukaisesti etu on lisäksi heti ravintolan auettua asiakkaan saatavilla eli useimmiten suhteellisen nopeasti.

Myynninedistäminen saatetaan joskus sekoittaa käsitteenä markkinointiviestinnän keinovalikoiman toiseen osatekijään eli mainontaan. Myynninedistäminen ja mainonta ovat kuitenkin kaksi selkeästi eri ryhmään kuuluvaa markkinointiviestinnän keinoa. Armstrong & Kotler esittää näiden kahden eron seuraavasti: "Siinä missä mainos sanoo 'osta tuotteemme', myynninedistäminen sanoo 'osta tuotteemme nyt'". (Armstrong & Kotler 2009, 434.) Kuitenkin, kuten kappaleen alussa todettiin, kyseessä on markkinointiviestinnän keinovalikoima, "mix". Tämä tarkoittaa, että myynninedistämistä on käytettävä oikeaan aikaan ja sopivassa suhteessa muiden markkinointiviestinnän osatekijöiden kanssa ollakseen tehokas kestävien asiakassuhteiden luoja. (Blythe 2005, 219.)

3.3 Myynninedistäminen vaatii aina taustatutkimusta

Luvussa 3.2 todettiin, että myynninedistäminen on usein yritykselle kallis keino lisätä myyntiä. Myynninedistämisessä epäonnistuminen voi korottaa hintaa vielä lisää, kun markkinointitoimenpiteen vaikutukset eivät olekaan toivotunlaiset. Lisäksi myynninedistäminen on yksittäisenä markkinointikeinona muutoinkin useimmiten varsin lyhytvaikutteinen (Armstrong & Kotler 2009, 388). Jotta myynninedistäminen olisi tehokas tapa esimerkiksi hotellin minibaarioiminnan tuottojen lisäämisessä, tarvitaan huolellista perehtymistä sekä sen mahdollisiin etuihin että mahdollisiin ongelmiin (Blythe 2005, 228). Ongelmat on tunnistettava ennen kuin ne voidaan ratkaista.

Liian usein toteutetut myynninedistämiskampanjat kääntyvät helposti itseään vastaan. Esimerkiksi kaikille asiakkaille tarkoitetut ja usein toistuvat tai pitkäkestoiset minibaarituotteiden alennukset tai kuponkitarjoukset muuttuvat helposti asiakkaiden mielissä eräänlaiseksi normaalitilaksi. Tällöin asiakas saattaa jättää yhä todennäköisemmin normaalihintaisen tuotteen ostamatta, koska pitää hintaa liian korkeana – varsinkin jos yrityksellä on näyttänyt olevan usein varaa pitää hintoja ”kohtuullisemmalla tasolla” asiakkaan näkökulmasta. Tämän huomaavat oletettavasti etenkin usein yöpyvät kanta-asiakkaat, joiden erityisesti ei toivoisi pitävän hotellin normaalihinnoittelua kiskontana. (Blythe 2005, 228-229.)

Yksi myynninedistämisen perusongelma liittyy siihen, että edistämistoimet hyödyttävät myös yksittäiskuluttajia tai suurempia asiakasryhmiä, jotka olisivat ostaneet tuotteen muutenkin – siis paremmalla katteella. Tämä ei tietenkään ole taloudellisesti kovin järkevää, joten yrityksen kannattaa pohtia tarkkaan sen myynninedistämistoimien kohteita ja tietenkin käytännön toteutusta. (Blythe 2005, 229.) Mikäli esimerkiksi lapsiperheiden minibaarikäyttöä haluttaisiin jostain syystä lisätä, niin kampanja olisi tällöin hyvä suunnitella siten, että vain lapsiperheet saisivat tämän edun. Käytännön toteutuksessa puolestaan olisi pidettävä huoli siitä, että muut tästä edusta paitsi jäivät eivät koe tulleen epäreilusti kohdelluiksi (Blythe 2005, 229). Minibaarita-pauksessa tämä voitaisiin yksinkertaisimmillaan toteuttaa siten, että lapsiperheet saisivat sisään kirjautuessaan minibaarialennuksesta kertovan kupongin sen sijaan, että asiaa mainostettaisiin isoin kyltein julkisissa tiloissa kaikkien näkyvillä.

Eräänlaisena ohjenuorana voitaneen pitää sitä, että myynninedistämistä tulisi aina käyttää säästeliäästi ja huolellisen taustatutkimuksen tukemana. Lisäksi olisi hyvin tärkeää kytkeä se johonkin suurempaan kokonaisuuteen, jotta saataisiin aikaan pitkäkestoisempaa hyötyä (Blythe 2005,

228). Muutoin, esimerkiksi tuotteiden alhinnoittelulla, ei juuri saada aikaan muuta kuin katteiden pienenemistä. Esimerkiksi Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportin minibaaritoiminnassa tämä suurempaan kokonaisuuteen liittäminen voisi olla alennuksen tarjoaminen vain Priority Club –jäsenille. Tällöin alennuksilla voidaan sekä nostaa hieman myyntilukuja että saada uusia Priority Club -jäseniä. Alennusten loputtua Priority Clubiin liitetyt jäsenet säilyvät, vaikka itse minibaarituottojen suhteen ei pitkäaikaista myyntilukujen paranemista tapahtuisikaan.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään ensin kohdehotelli eli Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport ja sen ominaispiirteet omistussuhteista ja asiakaskunnasta aina huonetyyppeihin. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen kohdetta eli minibaarioimintaa ja käytettyä tutkimusaineistoa. Lopuksi selvitetään erilaisten tutkimusmenetelmien käyttöä.

4.1 Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport

Tutkimus toteutettiin Kansainvälisiin Restel Hotelleihin kuuluvassa Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportissa. Kansainväliset Restel Hotellit on osa Restel Oy:tä, joka operoi Suomessa 46 hotellia. Näitä ovat Holiday Inn –hotellien lisäksi liikemerkit Crowne Plaza, Ramada, Cumulus sekä Rantasipi. Lisäksi yrityksellä on lähes 300 ravintolaa ympäri Suomea. (Restel 2009.)

Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport on Helsinki-Vantaan lentokentän läheisyydessä sijaitseva lentokenttähotelli. Asiakassegmenttejä ovat liikemiehet, vapaa-ajan matkustajat (jakautuvat seuramatkalaisiin ja omatoimimatkaajiin), ryhmämatkaajat, kokousasiakkaat sekä lentomiehistöt. Hotelli pyrkii erityisesti keskittymään liikematkustajiin, joiden osuus on sesongista riippuen noin 55-75 prosenttia. Vapaa-ajanmatkustajien osuus vaihtelee noin 15 ja 35 prosentin välillä. Muiden segmenttien osuus jää pääsääntöisesti alle kymmenen prosentin.

Koska kyseessä on niin sanottu lentokenttähotelli, keskimääräinen majoittumisaika jää alle kahden vuorokauden eli suurin osa asiakkaista viipyy vain yhden yön. Suuri osa asiakkaista saapuu hotelliin myös suhteellisen myöhään lentovuorojen mukaan, jolloin todellinen majoittumiseen jäävä aika voi olla hyvinkin lyhyt. Käytännössä tämä tarkoittaa usein sitä, että asiakas saapuu hotelliin myöhään väsyneenä ja menee kohtuullisen nopeasti nukkumaan lähteäkseen taas aikaisin pois. Pidempiaikaisia majoittujakin tosin löytyy, joskin huomattavasti vähemmän.

Hotelli on läpikäynyt koko talon kattavan peruskorjauksen vuosien 2008 ja 2009 aikana. Suurimpia minibaarikäyttöön välillisesti vaikuttavia ja remontin aikana muutettuja tekijöitä olivat minibaarin sijoittaminen kaappiin, josta asiakkaat eivät sitä aina välttämättä edes huomaa, sekä ilmastointi. Vielä kesällä 2008 säädettävää ilmastointia ei ollut lainkaan, koska remontoituja huoneita ei vielä ollut myynnissä. Huonekohtaisen ilmastoinnin puuttuminen merkitsi kesäisin varsin kuumia huoneita. Kesään 2009 mennessä ilmastoidut huoneet olivat kuitenkin jo asiakkaiden käytössä eikä entistä kuumien huoneiden ongelmaa enää ollut.

OSIN	OSNN	TTWN	KEXN	TEXN
<ul style="list-style-type: none"> • Standard yhden hengen huone 	<ul style="list-style-type: none"> • Standard kahden huone, jossa yksi tuplasänky (king size/double) 	<ul style="list-style-type: none"> • Standard kahden hengen huone, jossa kaksi erillistä vuodetta (ns. twin) 	<ul style="list-style-type: none"> • Executive kahdelle tuplasängyllä (king size/double). Kahdella lisävuoteella myös perhehuone 	<ul style="list-style-type: none"> • Executive kahdelle erillisin vuotein (twin). Kahdella lisävuoteella myös perhehuone

Kuvio 6. Hotellin huonetyypit

Hotellissa on yhteensä kuusi erilaista huonetyyppiä (kuvio 6): standard yhden hengen huone (jatkossa viitataan huonetyyppikoodilla OSIN), standard kahden hengen huoneet yhdellä vuoteella (OSNN) tai erillisvuotein (TTWN) sekä korkeamman luokan executive-tason huoneet yhdellä vuoteella (KEXN) tai erillisvuotein (TEXN). Kuudes huonetyyppi on sviitti, joita on kuitenkin vain yksi. Hotelli koostuu kahdesta toisiinsa yhteydessä olevasta rakennuksesta, joiden erilaisista pohjaratkaisuista johtuen A-rakennuksessa sijaitsevat kaikki TTWN- ja KEXN/TEXN –tyypin huoneet. B-rakennuksessa huoneita on määrällisesti jonkin verran enemmän ja ne ovat pääosin OSIN- ja OSNN-tyyppisiä muutamaa TTWN-tyypin huonetta lukuun ottamatta.

Vuosien 2008 ja 2009 aikana hotelli on tehnyt muutoksia minibaaritoimintaansa siten, että suurin osa tuotteita sisältävistä minibaareista on muutettu tuotteita sisältämättömiksi, niin sanotuiksi kylmäkaapeiksi. Selkeyden vuoksi jatkossa puhutaankin minibaareista ja kylmäkaapeista riippuen siitä, onko kaapissa myyntiartikkeleita vai ei. Minibaarillisia huoneita jäi muutosten jälkeen yhteensä 123:een kaikkiaan 279 huoneesta (44 %). Kaikkiin A-rakennuksen huoneisiin jätettiin minibaarit, mutta B-rakennuksen OSIN- ja muutama TTWN-tyyppisiin huoneisiin jäivät ainoastaan kylmäkaapit. B-rakennuksessa sijaitseviin OSNN-tyypin huoneisiin oli kuitenkin jätettävä minibaarit, koska muutoin tätä huonetyyppiä ei olisi ollut lainkaan saatavana minibaarilla varustettuna. Toisin sanoen kylmäkaapilla varustettuja huoneita ovat hotellissa B-rakennuksen yhden hengen OSIN-tyypin huoneet ja lisäksi muutama kahden hengen TTWN-tyypin huone. Seuraava taulukko 2 havainnollistaa minibaarien sijoittumista eri huonetyyppeihin.

Taulukko 2. Minibaarien sijoittuminen eri huonetyyppeihin

Rakennus A	OSIN	TTWN	KEXN/TEXN
Minibaari	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Rakennus B			
Rakennus B	OSIN	OSNN	TTWN
Minibaari	Ei	Kyllä	Ei

4.2 Tutkimuksen kohteet ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen kohteena olivat erilaiset minibaaritoimintaan ja sen kehittämiseen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksessa vertailtiin tuotekohtaista menekkiä, sukupuolen merkitystä minibaarikäytössä ja hinnanmuutosten vaikutusta myyntiin hotellin tietojärjestelmistä saatujen myynti- ja tulosraporttien avulla. Lisäksi hotellin suomalaisasiakkaille suunnatun kyselyn avulla tarkasteltiin heidän mielipiteitään ja tottumuksiaan minibaarien suhteen. Koska paitsi asiakaskunta myös minibaarijärjestelmät itsessäänkin ovat kehittyneet vuosien saatossa, pyydettiin kahdelta eri minibaaritoimittajalta tarjoukset täysautomatisoiduista minibaarijärjestelmistä ja näiden sekä vanhan järjestelmän käyttökustannusten pohjalta tehtiin kannattavuuslaskelmat. Minibaaritoiminnan nykyiseen kannattavuuteen merkittävästi vaikuttavana tekijänä tarkasteltiin myös häviön ongelmaa, sen syitä ja mahdollisia ratkaisuja, käyttäen apuna minibaariraportteja sekä järjestelmistä saatavia huonekohtaisia tilastoja.

Tutkimusaineiston käsittelyssä noudatettiin erityistä tarkkuutta, koska erityisesti myynti- ja tulosraportit sisälsivät niin yrityksen kuin yksityishenkilöidenkin osalta salassa pidettävää tietoa, kuten nimiä ja yrityksen talouteen liittyvää informaatiota. Hotellin raportteja käsiteltiinkin ainoastaan lukuina niin, että tarkasteltava asia selviää tekijöiden välisinä suhteina, mutta joista ei voi eritellä yksilöitä tai tehdä johtopäätöksiä vaikkapa huone- tai tuotemyynnin todellisen määrän suhteen. Esimerkiksi tuotekohtaista menekkiä vertailtaessa tuotteiden kappalemäärät muutettiin vakiokertoimella ja suhteutettiin huonemyyntimäärään käyttäen apuna edelleen tuntemattomaksi jätettävää jakoperustetta. Tätä menetelmää käytettiin myös investointilaskelmien myyntilukujen osalta. Tutkimuksen päätteeksi kaikki hotellin järjestelmistä tulostettu informaatio tuhottiin hotellin paperisilppurissa. Suomalaisasiakkaille suunnattu kysely toteutettiin jo lähtökohtaisesti siten, että yksilöitä ei voitu erottaa eli minkäänlaisia nimitietoja ei kysytty.

Minibaaritarjoukset on käsitelty sellaisina kuin ne ovat. Minibar Systemsiltä pyydettiin ja saatiin sähköpostikirjeenvaihdon perusteella tarjoukset täysautomatisoidusta minibaarijärjestelmästä asennettuna 100:aan ja vaihtoehtoisesti kaikkiin 280 huoneeseen. Lisäksi pyydettiin tarjoukset

erilaisista hankintavaihtoehtoista, joita olivat joko osto tai leasing-vaihtoehdot viidelle ja seitsemälle vuodelle. Sen sijaan E-Bar Nordic A/S:n edustajan kanssa sovimme tapaamisesta hotellissa, jotta edustaja voisi tehdä parhaan mahdollisen tarjouksen juuri Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airport –hotellia ajatellen. Tapaamisessa selvitettiin erilaisia ratkaisuja niin kaappien ulkoasun, koon kuin myös erilaisten tietoliikennekytkentöjen suhteen. Tämän jälkeen edustaja teki hotellille oman tarjouksensa järjestelmästä 123:een ja vaihtoehtoisesti kaikkiin 280 huoneeseen. Investointilaskelmien pohjaksi otettiin lopulta näistä kahdesta edullisempi Minibar Systemsin tarjous ja tässäkin keskityttiin ainoastaan realistisempaan 100 minibaarin ratkaisuun.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Minibaarituotteiden myyntiraporteista selvitettiin tuotteiden menekkiä laskemalla kappalemääräinen myynti (asiakaslähtöinen hävikki ei tällöin ole mukana) kuukautta kohti ajanjaksoilla tammikuusta heinäkuuhun 2007, 2008 ja 2009. Tutkimuksessa ei otettu kuitenkaan mukaan tammikuuta 2009, koska hotelli oli tällöin remontin vuoksi suljettuna. Koska kyseessä on nimenomaan menekki ja kehittymisen seuranta, myynnin arvoa ei ole tällöin laskettu. Menekistä voi tietysti tehdä myös johtopäätöksiä myynnin arvon kehityksestä. Tarkkoja tietoja myynnin arvosta ei kuitenkaan voida antaa jo senkään vuoksi, että kyse salassa pidettävästä tiedosta. Myyntimäärien havainnollistamiseksi sen sijaan tehtiin myös viivakaaviot, jotka osoittivat kulutuksen kehittymistä tutkittavalla ajanjaksolla. Poikkeamiin pyrittiin etsimään selittäviä tekijöitä, joihin voitaisiin vaikuttaa. Myyntiraporteista selvitettiin myös hintamuutosten vaikutusta myyntiin ja tätä havainnollistettiin myös viivakaaviolla. Lisäksi eri tuotteiden myyntimäärien keskinäistä riippuvuutta tutkittiin (Tilastokeskus 2009b), koska etenkin selvä keskinäinen riippuvuus on otettava huomioon mahdollisia tuotevalintoja tehdessä. Jos jokin tuote korreloi vahvasti toisen tuotteen kanssa ja tämä toinen tuote poistetaan myynnistä, pilataan ehkä myös jäljelle jäävän tuotteen myynnin edellytykset. Minibaariraporttien tietoja tarvittiin myös hävikin arvon laskemisessa.

Naisten ja miesten välisten kulutuserojen tutkiminen aloitettiin laskemalla suomalaisille suunnatun minibaarikyselyn tietoja hyväksikäyttäen, onko minibaarikulutus riippuvaista sukupuolesta, toisin sanoen onko sukupuolella vaikutusta ostokäyttäytymiseen. Menetelmänä käytettiin Khiin neliö- eli χ^2 -testiä Jari Metsämuurosen esittämän mallin mukaan (Metsämuuronen 2004, 134-138). Naisten ja miesten välisiä minibaariostojen eroja selvitettäessä käytettiin lisäksi hyväksi myyntiraportteja tammikuulta 2007 ja kesäkuulta 2008. Näistä laskettiin kulutuksen keskiarvo tuotekohtaisesti sukupuolen mukaan. Tutkimuksessa keskityttiin pelkkiin yhden hengen

huoneisiin, koska kahden hengen ja sitä suuremmissa huoneissa ei voitu olla varmoja oliko tuotteen varsinainen käyttäjä mies vai nainen. Koska myyntiraportit eivät tee jakoa sukupuolen mukaan, oli raporteista laskettava käsin eri sukupuolien mukaiset käyttömäärät. Sukupuoli saatiin selville ainoastaan etunimien perusteella. Tästä johtuen myös osa yhden hengen huoneista jouduttiin jättämään tutkimuksen ulkopuolelle, mikäli nimen perusteella ei voitu saada kohtuullista varmuutta huoneessa asuneen henkilön sukupuolesta. Mukaan laskettiin kuitenkin huoneet, joissa epäselvän etunimen ja tai nimikirjaimen kohdalle oli merkitty sukupuolen määrittävä etuliite Mr, Mrs, Ms ja Miss. Merkittävä määrä aasialaisista asiakkaista jouduttiin jättämään tutkimuksen ulkopuolelle, koska nimestä ei voitu määrittellä kohtuullisella varmuudella sukupuolta. Tutkimusaineisto koostui kuitenkin pääosin eurooppalaisperäisistä nimistä, joista voitiin useimmiten määrittellä sukupuoli.

Hinnanmuutosten vaikutusta selvitettiin niin ikään myyntiraportteja tutkimalla. Hinnan ja myynnin kehittymistä seurattiin kuukausitasolla ajanjaksolla tammi-heinäkuu vuosina 2007, 2008 ja 2009. Erityistä huomiota kiinnitettiin kesä-heinäkuuhun 2009, jolloin hotellin minibaarituotteiden myyntiä pyrittiin edistämään 20 prosentin alennuksella. Kampanjan vaikutusta myyntiin muiden osatekijöiden kanssa arvioitiin.

Suomalaisasiakkaiden minibaarikäyttöön liittyviä ajatuksia selvitettiin kyselytutkimuksella, joka toteutettiin ajalla 15.–27.9.2009 (liite 2). Käytännössä tutkimus suoritettiin siten, että asiakkaat vastasivat kysymyksiin vasta aamiaisella eli heillä oli ollut mahdollisuus tutustua huoneen minibaariin ja käyttää minibaaripalveluita normaaliin tapaan. Tutkittavat eivät tienneet tutkimuksesta ennen varsinaista kyselyn suorittamista. Tällä pyrittiin siihen, että asiakkaita ei ohjattaisi ennakoon kiinnittämään erityistä huomiota hotellin minibaaripalveluihin eikä tulos täten vääristyisi. Tutkimuksessa vastaajat luokiteltiin faktoreihin eli riippumattomiin muuttujiin (Metsämuuronen 2005, 20) sukupuolen, matkan tarkoituksen ja asiakkuusryhmän perusteella. Matkan tarkoitus oli jaettu karkeasti joko vapaa-ajan matkaan tai työmatkaan. Asiakkuusryhmät oli jaettu sen mukaisesti, oliko asiakas joko Hotel Bonus Club tai Priority Club –jäsen vai näihin kuulumaton. Ykkösbonus-asiakkuutta ei otettu mukaan, koska sen ei katsottu olevan kovin hyvä erotteleva tekijä Ykkösbonus-asiakkuuksien runsaan määrän vuoksi (luku 3.2). Koko faktoritarkastelusta kuitenkin lopulta luovuttiin, koska otoskoko ei kokonaisuudessaankaan ollut kovin suuri, vain 45 vastaajaa. Näistäkin osa jätti vastaamatta joihinkin kysymyksiin. Päädyttiin siis tarkastelemaan tuloksia kokonaisuutena, joka tosin ei sekään vielä muodostanut koko kohderyhmää ulkomaalaisten asiakkaiden puuttuessa.

Vastaajilta kysyttiin myös ikää. Iän osalta haluttiin mediaanin ja keskiarvon avulla lähinnä tarkastella, kuinka iästä vastaajajoukko on. Jos mediaani ja keskiarvo olisivat osoittaneet vastaajien olevan esimerkiksi keskimäärin alle 30-vuotiaita, voitaisiin todeta, että kyselytutkimukseen on vastannut lähinnä kohtalaisen nuoria vastaajia, jotka eivät edusta kovin hyvin hotellin suomalaista asiakaskuntaa. Kyselyssä kaksi kysymystä oli avoimia, koska ensinnäkään vastaajia ei haluttu ohjata vastaamaan tietyllä tavalla ja toisaalta kaikkia vastausvaihtoehtoja ei edes välttämättä olisi kuitenkaan saatu mukaan – vastaajilla kun voi olla yllättäviäkin käsityksiä kysytyistä asioista. Muiden kysymysten vastausvaihtoehtojen suhteen käytettiin erilaisia asteikkotyyppisiä riippuen kysymyksestä. Näitä asteikkotyyppisiä olivat absoluuttinen, järjestys sekä neliportainen Likert (Metsämuuronen 2000, 44-49). Yleensä Likert-asteikko on 5-7 portainen, mutta tässä kyselyssä 4-portainen koettiin riittäväksi. Lisäksi parittomille luvuille perustuvassa Likert-asteikossa usein esiintyvää "en osaa sanoa"-tyyppistä vastausta ei haluttu muutenkin pieneen otoskokoon (45).

Minibaarijärjestelmien kannattavuuslaskelmat perustuvat menetelmiin, jotka on esitelty tarkemmin jo luvussa 2.4. Hävikkiä selittäviä tekijöitä selvittäessä käännyttiin jälleen minibaari-raporttien puoleen ja näistä saatuja tietoja verrattiin muun muassa huonekohtaisiin tilastoihin. Hävikkiin ja sen syntymiseen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen käytettiin jälleen minibaari-raportteja. Kaikkien edellä mainittujen tutkimusmenetelmien hahmottamisen helpottamiseksi ne on vielä koottu alla olevaan kuvioon 7.

Tuotekohtaisen menekin kehitys	Sukupuoli ja minibaariostot	Hinnanmuutosten vaikutus	Kyselyn tulokset	Minibaarijärjestelmätarjoukset	Hävikkiä selittävät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> Aineisto: hotellijärjestelmän minibaari-raportit Tarkastelujakso 2007-2009 (tammi-heinäkuu 2007 ja 2008, helmi-heinäkuu 2009) Tuotekohtaiset viivakaaviot menekin kehityksestä mahdollisten poikkeamien havainnollistamiseksi Mahdolliset selittävät tekijät havaituille poikkeamille 	<ul style="list-style-type: none"> Aineisto 1: hotellijärjestelmän minibaari-raportit tammikuulta 2007 ja kesäkuulta 2008. Tarkastelussa vain yhden hengen huoneissa asuneiden naisten minibaari-käyttö Aineisto 2: suomalaisille asiakkaille tehdystä kyselystä saadut tiedot miesten ja naisten minibaari-käytöstä. Tulosten analyysi käyttäen apuna Chiin-neliö χ^2-testiä Mahdolliset syyt miesten ja naisten eroille 	<ul style="list-style-type: none"> Aineisto: hotellijärjestelmän minibaari-raportit Tarkastelujakso 2007-2009 (tammi-heinäkuu 2007 ja 2008, helmi-heinäkuu 2009) Tuotemyynnin kehitys suhteessa hinnanmuutoksiin tarkastelujaksolla Mahdolliset selittävät tekijät havaituille poikkeamille 	<ul style="list-style-type: none"> Aineisto: 15-27.9. tehdyn minibaari-kyselyn vastaukset Avoimiin kysymyksiin annettujen vastausten luokittelu ja analysointi Suosituimmat tuotteet kyselyn perusteella Likert-asteikollisten vastausten jakaumat 	<ul style="list-style-type: none"> Aineisto: kahden minibaari-toimittajan antamat tarjoukset täysautomatisoiduista minibaareista kannattavuuden arviointi investointilaskelmia apuna käyttäen, vertaaminen nykyiseen järjestelmään ja sen arviointeihin kuuluihin 	<ul style="list-style-type: none"> Aineisto: hotellijärjestelmän minibaari- ja huoneraportit Huoneen sijainnin merkitys minibaari-tuotteiden kiertoon Laskelmia asiakkaiden sijoittelun vaikutuksesta minibaari-myyn-tiin

Kuvio 7. Kooste käytetyistä tutkimusmenetelmistä

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja näitä mahdollisesti selittäviä tekijöitä. Aluksi käsitellään myyntiraporttien tarjoamaa informaatiota tuotekohtaisesta menekistä ja sen kehitymisestä vuosien 2007, 2008 ja 2009 aikana. Seuraavassa luvussa tarkastellaan sukupuolen vaikutusta minibaarituotteiden ostoon. Hintamuutosten vaikutusta myyntimääriin käsitellään luvussa 5.3. Tämän jälkeen keskitytään suomalaisasiakkaille tehdystä tutkimuksesta saatujen tulosten analysointiin, minibaaritarjouksen pohjalta tehtyjen kannattavuuslaskelmien tulosten esittelyyn sekä hävikkiä aiheuttavien tekijöiden havainnollistamiseen.

5.1 Tuotekohtaisen menekin kehitys

Tuotekohtaista menekkiä tarkasteltiin ajanjaksoilla tammi-heinäkuu 2007, 2008 ja 2009. Remontin vuoksi hotelli oli suljettuna tammikuun 2009, joten tältä osin tietoja ei ole olemassa. Kokonaistilanteesta tehdyn kuvion perusteella (liite 3) näyttäisi siltä, että tuotteiden menekin trendi on pääosin laskeva, kun määrät suhteutetaan asiakasmääriin. Toisin sanoen yhtä asiakasta kohden myydään vuonna 2009 keskimäärin vähemmän tuotteita kuin esimerkiksi 2007. Osasy tähän on minibaarillisten huoneiden lukumäärän merkittävä lasku. Tosin suurin osa asiakkaista kyetään edelleen yöyttämään minibaarillisissa huoneissa hotellin keskimääräisestä käyttöasteesta johtuen.

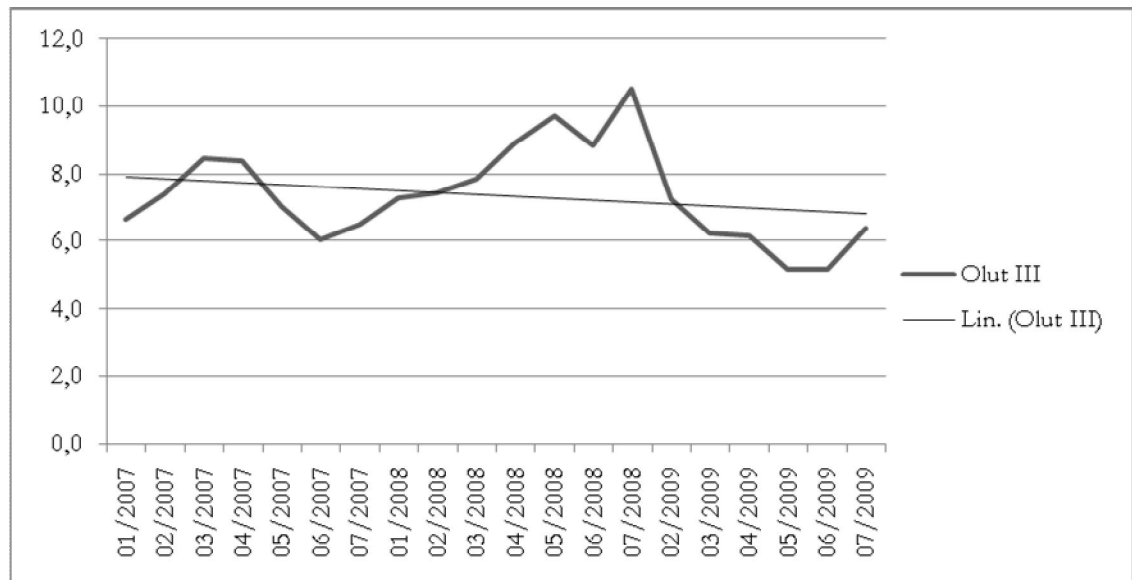
Toinen selittävä tekijä laskevassa trendissä on se, että remontin myötä ennen selkeästi esillä olleet minibaarit sijoitettiin oven taakse kaappiin. Piilossa oleva kaappi jää helposti matkalaiselta huomaamatta ja tämä onkin näkynyt yllätyksinä asiakkaiden uloskirjautumisien yhteydessä, kun asiakkailta on kysytty mahdollisesta minibaarikäytöstä. Kolmas selittävä tekijä voi olla, että tuotteet ovat pysyneet vuosikautia lähes muuttumattomina. Erityisesti kanta-asiakkaat saattavat olla kyllästyneitä aina samana pysyvään valikoimaan.

Joissakin tuotteissa on havaittavissa huomattavaa kausivaihtelua, esimerkiksi oluissa ja virvoitusjuomissa. Suosituimmat tuotteet ovat selkeästi olut, virvoitusjuomat ja lähdevesi. Seuraavina tulevat suklaa ja sipsit, jotka noudattelevat toistensa myyntimääriä. Väkevät olivat määrällisesti vähiten myytyjä. Selkeyden vuoksi tarkasteltavat tuotteet luokiteltiin neljään luokkaan: oluet, alkoholittomat juomat, syötävät eli snacks-tuotteet ja väkevät (taulukko 3).

Taulukko 3. Tuoteluokat

	Olut	Alkoholittomat	Snacks	Väkevät
Luokka	I	II	III	IV

Luokkaan I kuuluva olut on tarkastelujaksolla ollut pääosin sama Koff III, mutta tammi-
maaliskuussa 2007 luvuissa on vielä mukana myös Carlsberg. Oluen kappalemäärä on kuiten-
kin pysynyt aina neljässä yhtä baaria kohden.



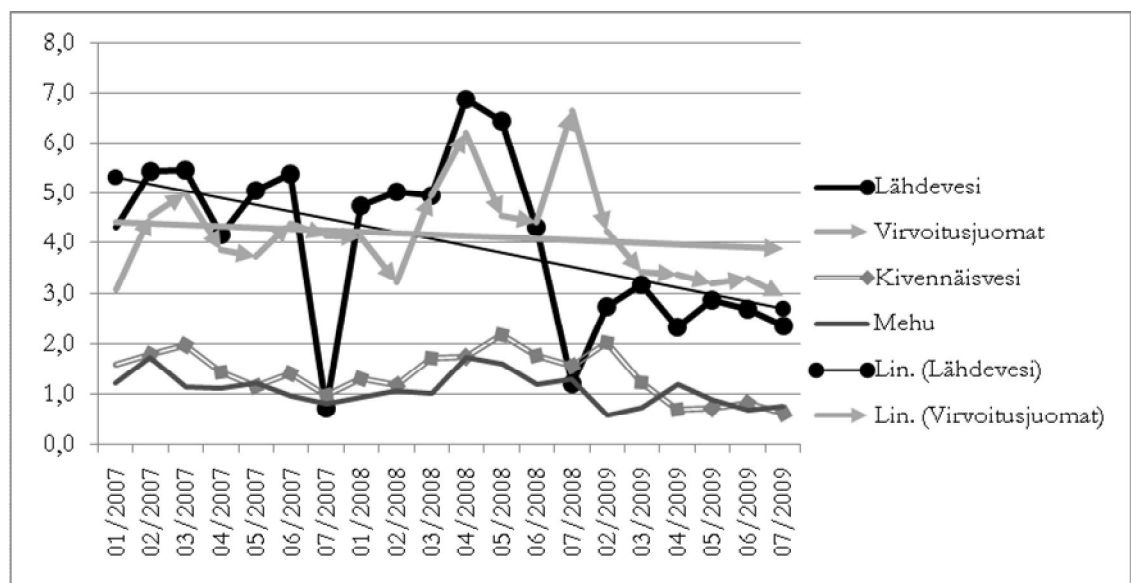
Kuvio 8. Luokan I kehitys tarkastelujaksolla ja lineaarinen trendi

Oluen asiakasmäärään suhteutettu menekki on vaihdellut viimeisen kolmen vuoden aikana suhteellisen paljon (kuvio 8). Talvesta 2007 kohti kevättä mentäessä myynti vilkastui huomattavasti, noin 11 prosenttia kunnes kääntyi jyrkkään laskuun huhtikuun jälkeen. Myynti elpyi kuitenkin heinäkuuhun mennessä lähes alkutalven lukuihin, todennäköisesti suurimmaksi osaksi suomalaisten lomamatkalaisten ansiosta. Koska koko vuosi 2007 kesäkausi mukaan lukien (Ilmatieteenlaitos) oli keskimääräistä lämpimämpi, ihmiset ovat todennäköisesti viihtyneet muualla kuin huoneessa, jolloin myöskään oluen menekkiin ei ole syntynyt kovin suurta myyntipiikkiä edes kesällä. Osittain syy voi olla myös oluen hinnassa, jota nostettiin kesä-heinäkuun vaihteessa 15 prosenttia. Tarkastelukausi 2008 oli sekä kuuma että sateinen (Ilmatieteenlaitos), joka voinee selittää osaltaan sen, että olutmyynti kasvoi tammikuusta heinäkuuhun tultaessa peräti noin 45 prosenttia.

Tarkastelukausi 2009 oli olutmyynnin kannalta verraten huono etenkin maaliskuusta kesäkuuhun. Heinäkuussa 2009 todennäköisesti suomalaiset lomamatkalaiset jälleen nostivat olutmyyntiä. Osasy syy lienee myös erittäin sateinen heinäkuun alku (Ilmatieteenlaitos), jolloin asiak-

kaat ovat pysyneet keskimääräistä enemmän sisällä. Silti aiempia vuosia maltillisempi kesäkulu- tus voi osin johtua uudesta ilmastoinnistakin. Kaiken kaikkiaan olutmyynnissä on vaikea nähdä säännönmukaisuutta muuten kuin säätilanteen ja suomalaisten lomamatkalaisten kohdalla. Kolmen vuoden trendi näyttää kuitenkin olutmyynnin olevan yleisesti laskusuunnassa.

Luokkaan II kuuluvat alkoholittomat juomat olivat virvoitusjuomat, kivennäisvesi, mehu ja lähdevesi. Tuotteet olivat koko tarkastelujakson tuotemerkeiltään samoja lähdevettä lukuun ottamatta. Lähdevesi vaihdettiin Evianista FinnSpring-veteen kevään 2009 aikana. Tuotemää- rät baaria kohden säilyivät muuttumattomina. Virvoitusjuomat olivat koko jakson ajan: yksi Coca Cola, yksi Coca Cola Light ja yksi Fanta (näiden keskinäisiä myyntimääriä ei tutkittu).



Kuvio 9. Luokan II kehitys tarkastelujaksolla ja lähdeveden sekä virvoitusjuomien lineaariset trendit

Luokkaan II sijoitetuilla tuotteilla (kuvio 9) näyttää olevan yksi kaikille yhteinen piirre: laskeva trendi. Kaikkien asiakasmääriin suhteutettu myynti on hiipunut viimeisen kolmen vuoden aikana. Lähdeveden osalta myyntimäärät ovat tippuneet lähes olemattomiin juuri silloin, kun niiden pitäisi olla huipussaan eli kuumina kesinä. Tämän selittää kuitenkin se, että huoneissa ei ollut ilmastointia 2007 ja 2008. Tästä johtuen asiakkailta ei juuri peritty maksuja lähdevesistä, vaan ne tarjottiin hyvityksinä kuumista huoneista.

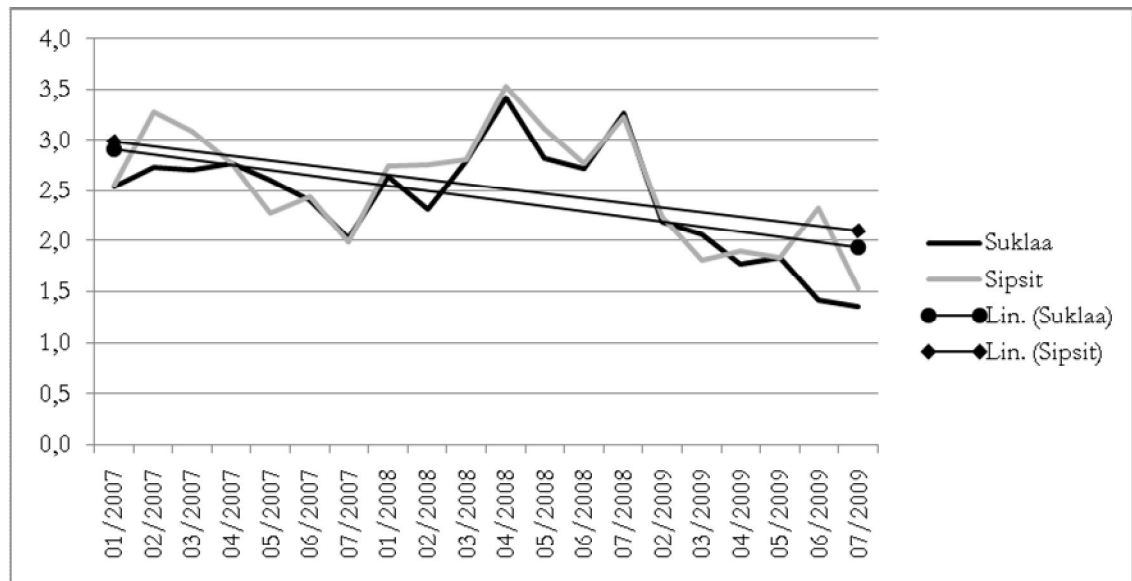
Vuoden 2007 vesimyynti palasi kuumimman kesäajan jälkeen lähes entisiin lukemiinsa viimeistään tammikuuhun 2008 mennessä, mutta tätä ei kuitenkaan tapahtunut enää 2008 kesän jälkeen. Jossain määrin syy lienee siinä, että lähdeveden hintaa nostettiin huhtikuun 2008

aikana 17 prosenttia. Heti tämän jälkeen myynti on lähtenyt laskuun jo ennen kuumaa kesää ja hyvityksiä. Vuonna 2009 vesimyynti ei enää näytä palanneen entisiin lukemiinsa. Kevään 2009 aikana lähdevedet oli lähes kokonaisuudessaan vaihdettu suhteellisen suosituista Evianista ulkomaalaisille tuntemattomaan FinnSpring-merkkiin. Tämä saattaa osittain selittää loppaan lähdeveden myyntiä. Toinen, etenkin kesäkautta 2009 leimaava tekijä on tarjouskampanja, joka aiheutti lähdevesissä huomattavan määrän asiakaslähtöistä hävikkiä, jota ei kirjattu myynneiksi. Tarjouskampanjan aikana yksi lähdevesipullo oli alun perin sijoitettuna pöydälle ja pullon kaulaan oli ripustettu tarjouksesta kertova mainos. Tämä saattoi joissain tapauksissa ehkä erehdyttää asiakkaita, koska on varsin yleistä, että samantyyppisillä ripustimilla varustetut mainokset kertovat yleensä juoman olevan ilmainen – olipa kyse sitten Honolulun Hiltonista tai helsinkiläisestä Sokoksen hotellista. Muun muassa Sokos Hotel Albertin lähdeveden ripustimessa lukee: "Tämä juoma sisältyy huoneesi hintaan".

Virvoitusjuomien suhteen tilanne ei näytä sen valoismalta kuin muissakaan tuotteissa, sillä myyntimäärät ovat ainakin koko 2009 ensimmäisen vuosipuoliskon olleet laskussa, vaikka hintataso on pysynyt kohtalaisen vakaana hinnan vaihdellessa -1,5 prosentista +3 prosenttiin verrattaessa tammikuuhun 2007. Myynnissä on aiempina vuosina oletettavasti näkynyt sään vaikutus oluen tapaan, etenkin sateinen ja lämmin kesä 2008, jolloin myyntimäärä oli suhteellisen korkealla. Se, että myynti ei ole näyttänyt nousun merkkejä edes kesällä 2009 tarjouskampanjan aikana voi johtua osittain ilmastoinnin tulosta jokaiseen huoneeseen, joskaan tämä ei voi olla ainut selittävä tekijä. Mehun ja kivennäisveden myynti on kautta linjan ollut suhteellisen vaatimatonta, mutta niissäkin on havaittavissa myyntimäärien yleistä hiipumista. Hintataso on pysynyt etenkin mehun suhteen varsin vakaana, vaihtelu on ollut alle 5 prosentin luokkaa. Hieman ehkä yllättäen kivennäisveden myynnissä hintojen rajukaan kiertäminen ei ole näkynyt kovinkaan suurina myyntimäärien pudotuksina, melkein päinvastoin. Huhtikuussa 2008 hintaa nostettiin 17 prosenttia, mutta myyntimäärä jopa kasvoi. Maalis-huhtikuussa 2009 suoritettu 15 prosentin hintojen lasku sen sijaan korkeintaan pysäytti vuoden alusta alkaen laskeneen myynnin. Tätä havaintoa voidaan pitää linjassa sen kanssa, mitä tuotiin esille jo kannattavuuden teoriassa luvussa 2.6. eli ostopäätökset syntyvät lopulta usein muutoin kuin puhtain järkipäätöksin. Kun asiakkaan tekee mieli jotain minibaarista, se helposti myös ostetaan. Tätä edistää huomattavasti myös minibaarituotteiden välittömän saatavuus; korvaava tuote on suhteellisen kaukana välittömään tarpeeseen.

Luokkaan III kuuluvat snacks-tuotteet olivat suklaa ja sipsit ja näiden määrä minibaarissa oli koko tarkastelujakson ajan yksi kappale molempia. Sipsit olivat koko jakson ajan samaa

tuotemerkkiä Pringles Original. Suklaan tuotemerkki on sen sijaan vaihtunut joitakin kertoja. Vuoden 2007 suklaat olivat Fazerin sininen ja 2008 nämä vaihdettiin joksikin aikaa Tobleroneksi. Tobleronen jälkeen suklaa vaihdettiin Fazerina-merkkiseksi 2009.



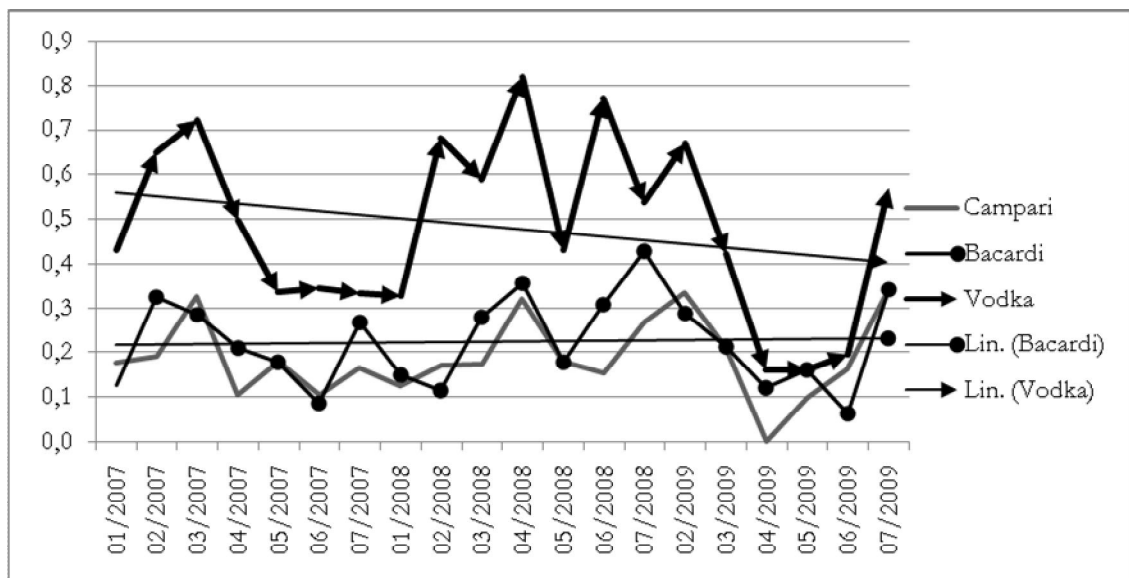
Kuvio 10. Luokan III kehitys tarkastelujaksolla ja suklaan sekä sipsien lineaariset trendit

Suklaan ja sipsien myyntimäärät ovat olleet tarkasteluvälillä (kuvio 10) vaihtelevia suhteessa asiakasmääriin, mutta molempien osalta myyntimäärät ovat kuitenkin pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna laskussa. Suklaan osalta on mielenkiintoista tarkastella kevättä 2007, jolloin huoneissa olleet konvehtikokoiset Fazerin sininen -tervetuliaissuklaat (vrt. luvun 3.2 Geisha-esimerkkiin) poistettiin huoneista. Tällöin huoneissa olleiden Fazerin sinisten suklaapatukoiden myyntimäärät alkoivat laskea, vaikka esimerkiksi hinta pysyi samana aina heinäkuuhun 2007 saakka. Heinäkuussa 2007 hintaa nostettiin kerralla noin 70 prosenttia ja myynnin lasku kiihtyi – tosin laskua olisi saattanut tulla myös ilman hinnan nostoa. Tammikuuhun 2008 mennessä hintaa oli jälleen laskettu 32 prosenttia ja myynti oli palannut lähes entiselleen, joskin helmikuussa 2008 tapahtui väliaikainen kulutuksen väheneminen. Kevään 2008 myyntimäärän kasvu kilpistyi ja taittui laskuun ehkä osittain siksi, että hintoja nostettiin huhti-toukokuun aikana noin 45 prosenttia. Tosin vaikka hintoja ei enää laskettukaan, myynti kasvoi jälleen heinäkuussa.

Helmikuusta 2009 alkaen Fazerina-patukoiden ollessa myynnissä, myyntimäärät ovat laskeneet matalimmilleen koko jaksolla eivätkä edes kesän 2009 kampanjan synnyttämät hinnanlaskut ole korjanneet suuntaa ylöspäin. Suklaan osalta menekin kasvua vuonna 2008 voinee ainakin osittain selittää se, että myynnissä oli tuolloin kansainvälisesti tunnettu suklaamerkki Toblerone.

Koska sekä suklaa että sipsit ovat makeina ja suolaisina toistensa vastakohtia, on perusteltua myös arvioida näiden kahden keskinäistä riippuvuutta korrelaatiokertoimen (käsitelty luvussa 2.5) avulla, joka suklaan ja sipsien osalta onkin 0,87. Tuotteet vaikuttaisivat siis korreloivan keskenään suhteellisen vahvasti. Tämä saattaa hyvinkin johtua siitä, että toisen tuotteen kulutus aiheuttaa myös toisen kulutusta, toisin sanoen makean jälkeen tekee mieli suolaista ja päinvas-toin. Koska sipsimerkki on pysynyt muuttumattomana koko tarkastelujakson (Pringles), voi-daan hyvällä syyllä pohtia johtuuko sipsien myynnin lasku epäsuositusta Fazerina-suklaamerkistä ja vastaavasti aiemmat huiput suositusta Tobleronesta.

Viimeisen luokan IV käsittävät väkevät alkoholit mukaan lukien valkoviini, jotka pysyivät koko tarkasteluvälin ajan samoina niin tuotemerkkien kuin lukumäärienkin suhteen (suluissa kappale-määrä baaria kohden): Campari (1), Bacardi (1), Finlandia Vodka (1), konjakki (1), Otso Vii-na (2, Restel Oy:n oma merkki), viski (2) ja valkoviini (1).

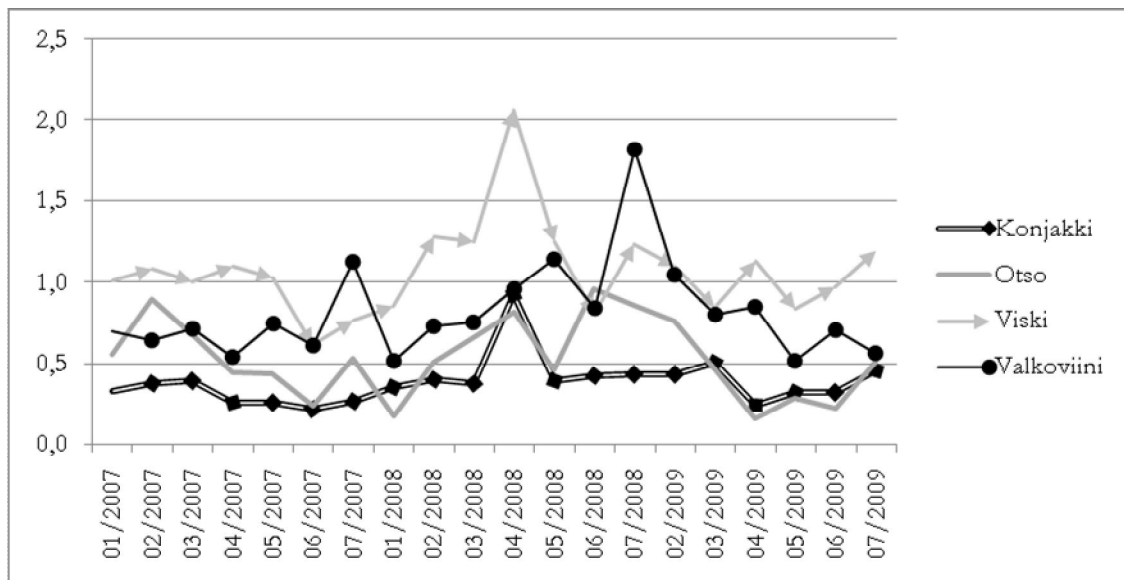


Kuvio 11. Luokan IV tuotteiden Campari, Bacardi ja vodka myyntimäärien kehitys tarkastelujaksolla ja Bacardin sekä vodkan lineaariset trendit (Camparin trendi on lähes identtinen Bacardin kanssa eikä sitä ole merkitty)

Väkevät alkoholit Campari, Bacardi ja vodka eivät juurikaan noudata mitään selkeää kaavaa kulutuksen osalta (kuvio 11). Myöskään heinäkuun 2007 hinnan nousulla ei juurikaan ole ollut negatiivista vaikutusta kysyntään, jolloin Camparin hinta nousi noin viisi ja Bacardin sekä vodkan hinta noin yhdeksän prosenttia. Jostain syystä kaikissa kolmessa tuotteessa näyttää tapahtuvan myynnin nousua talviaikana, kunnes myynti kääntyy aina laskuun kevätkesällä ja pääsääntöisesti kysyntä jälleen elpyy kesän aikana. Väkevien alkoholien keväällä 2009 sakannut

myynti näyttää ehkä ainakin jossakin määrin saaneen uutta vauhtia kesän 2009 tarjouskampanjan ansiosta. Kaiken kaikkiaan vodkan myynti näyttää olevan laskusuunnassa, kun taas Bacardi ja Campari ovat pitkällä välillä pysyneet kohtalaisen samalla, hyvin matalalla tasolla myyntimäärissä.

Etenkin Bacardin ja Camparin osalta on huomattava, että myyntimäärät ovat kautta linjan erittäin vähäisiä, sillä kuukausittainen kappalemääräinen myynti on pääsääntöisesti alle 10 kappaletta molempia ja esimerkiksi huhtikuussa 2009 Camparia ei myyty ollenkaan ja saman vuoden kesäkuussa Bacardia myytiin vaivaiset kaksi kappaletta. Näin pienet myyntimäärät tarkoittavat käytännössä sitä, että jo yksikin hieman ahkerammin tiettyä merkkiä suosiva henkilö saa aikaan kulutuspiikkejä.



Kuvio 12. Luokan IV tuotteiden konjakki, Otso, viski ja valkoviini myyntimäärien kehitys tarkastelujaksolla

Valkoviinin kulutus on vuosina 2007 ja 2008 ollut heinäkuussa huipussaan, mutta 2009 tätä ei näytä kuitenkaan tapahtuneen tarjouskampanjasta huolimatta (kuvio 12). Tarjouskampanjan kesällä 2009 aiheuttaman 20 prosentin hinnan laskun lisäksi valkoviinin hinta on pysynyt suhteellisen vakiona. Valkoviinin ollessa etenkin naisten suosikki (kts. kappale 5.2), syynä kesien 2007 ja 2008 kulutuksen kasvuun saattaa olla keskimääräistä suurempi naisten osuus kesällä lomasesongin aikana. Tätä ei kuitenkaan varsinaisesti tutkittu.

Viskin kysyntä on vaihdellut tarkastelujaksolla tasaisesti, joskin määrällisesti käyttö on ollut poikkeuksellisen suurta huhtikuussa 2008. Kasvulle ei kuitenkaan näytä olevan mitään erityistä

selittävää tekijää. Otson ja konjakin osalta tilanne on osittain sama kuin esimerkiksi Camparilla eli myyntimäärät jäävät joinakin kuukausina jopa alle kymmenen kappaleen, jolloin yhdenkin asiakkaan vaikutus on jo huomattava. Otson suurinkin myyntimäärä kesäkuussa 2008 jäi reilusti alle 30 kappaleen. Trendiä osoittavia janoja ei ole pantu kuviossa lainkaan näkyviin selkeyden vuoksi, mutta kaikkien kuviossa esiintyvien tuotteiden myyntimäärät ovat pitkällä aikavälillä pysyneet suhteellisen muuttumattomina.

5.2 Sukupuolen merkitys minibaariostoissa

Ennen kuin miesten ja naisten minibaarikulutuksen mahdollisia eroja kannattaa ryhtyä liiemmästi selvittämään, on syytä tutkia ensin hieman tutkimuksen järkevyyttä tilastollisesta näkökulmasta katsoen. Erityisesti minibaariraportteja pelkästään silmämääräisesti tarkastellessa näyttää siltä, että minibaarikulutus on todellakin riippuvainen sukupuolesta. Tilastollisen analyysin avulla tämä voidaan kuitenkin kumota tai vahvistaa – ainakin tietyllä todennäköisyydellä (riskitasolla). Toisin sanoen väittämä on tässä tapauksessa, että sukupuolella on merkitystä minibaariostoissa. *Todennäköisyys sille, että väittämä on virheellinen*, saadaan käyttäen apuna suomalaisille tehtyä minibaarikyselyä (varsinaiset tulokset on esitelty luvussa 5.4). Tässä tapauksessa tarkasteluun otettiin seuraavat faktorit: mies tai nainen ja osti tai ei ostanut jotakin minibaarista. Kysymykseen minibaarikäytöstä vastasi yhteensä 44 henkilöä, joka muodostaa otoskoon. Testimenetelmänä käytetään Khiin-neliö- eli χ^2 -testiä.

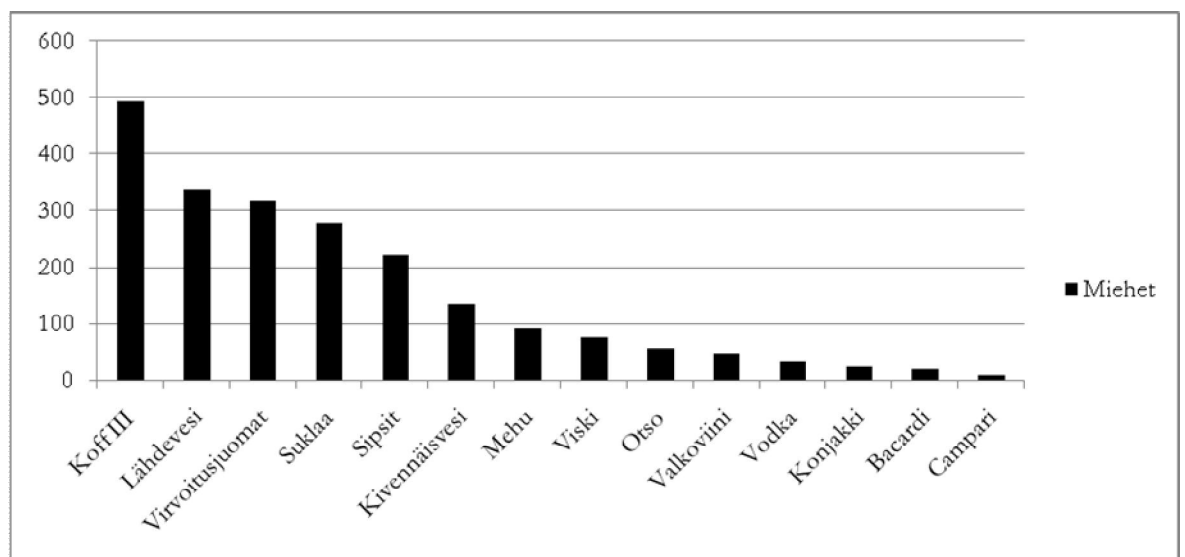
Taulukko 4. 2x2 -nelikenttätaulu ja kyselyn tulokset

	Ostanut jotain minibaarista (kyllä tai ei)			
		Kyllä	Ei	Yhteensä
Sukupuoli	Mies	O = 3 E = 4,73	O = 23 E = 21,27	26
	Nainen	O = 5 E = 3,27	O = 13 E = 14,73	18
	Yhteensä	8	36	44

Taulukossa O (Observed value) osoittaa havaittua arvoa eli sitä arvoa, joka on saatu suoraan laskemalla eri tekijöiden luvut kyselylomakkeista. Toisin sanoen 23 miestä ei ostanut vastaus-ten perusteella mitään minibaarista. E (Expected value) tarkoittaa niin sanottua odotettua arvoa, jota tarvitaan väittämän virheellisyyden todennäköisyyden laskennassa. Menetelmäkuva-uksessa esitettyjä kaavoja noudattaen saadaan lopulta tulokseksi luku 1,89. Excel- taulukkolaskennassa tarvittava niin sanottu vapausaste on 1 eli käytettäviä solurivejä ja - sarakkeita on molempia kaksi (rivit mies ja nainen, sarakkeet kyllä ja ei). Syötettäessä luvut

Excel-taulukkolaskentaohjelmaan kaavalla =CHIJAKAUMA(1,89;1) saadaan virheen todennäköisyydeksi p(Probability point)=0,17. Toisin sanoen virheen todennäköisyys on vain 17 prosenttia ja sukupuolella on siis hyvin todennäköisesti merkitystä kulutuskäyttäytymiseen.

Seuraavissa miesten ja naisten välisissä kaavioissa on käytetty tuntemattomaksi jätettävää kerrointa, joten luvut eivät itsessään vastaa todellisuutta. Kuvio näyttää kuitenkin tuotteiden me- nekin keskinäisen suhteen oikein eli tarkoitus on vain tarkastella nimenomaan tuotteiden suosituimmuutta, ei kulutusmääriä sinänsä. Vaikka samaa kerrointa on käytetty sekä mies- että naisasiakkaisiin, näitä ei kuitenkaan tule aivan suoraviivaisesti verrata toisiinsa, koska naisten määrä otoksessa on verrattain hyvin pieni. Joidenkin tuotteiden osalta jopa niin pieni, että yh- denkin käyttäjän tottumukset näkyvät liian paljon tuloksissa. Tämä koskee etenkin naisten kaikkien väkevien käyttöä; Camparin, Bacardin ja konjakin osalta kuitenkin myös miehiä. Poh- jana käytetyt luvut ovat tammikuun 2007 ja kesäkuun 2008 keskiarvoja, kuten tutkimusmene- telmäkuvauksessa todettiin.

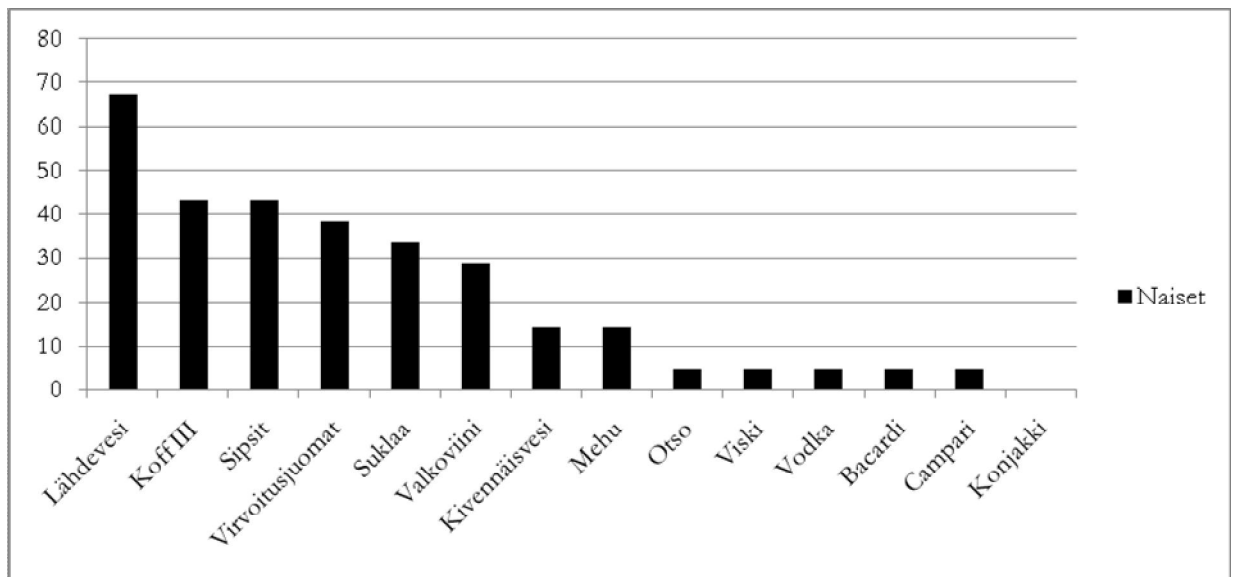


Kuvio 13. Yhden hengen huoneissa majoittuneiden miesten kulutusjakauma

Miesten suosituin minibaarituote oli tarkasteluajankohtana olut Koff III (kuvio 13). Oluen kulutus oli peräti 47 prosenttia suurempi kuin seuraavana tulevan lähdeveden, joka sekkin on kuitenkin varsin suosittu. Lähdeveden suhteellisen suurta suosiota selittänevät etenkin ulko- maalaiset asiakkaat, jotka eivät mielellään käytä hanavettä. Virvoitusjuomat olivat lähestulkoon yhtä suosittuja lähdeveden kanssa. Hieman yllättäen suklaa sijoittui ennen sipsejä, vaikka yle- nen stereotypia lienee päinvastainen. Toisin sanoen naisten osalta tämä olisikin ehkä ollut jopa odotettavaa. Jostain syystä sipsit (Pringles) eivät kuitenkaan myy miehillä yhtä hyvin kuin suk- laa (tuolloin Fazerin Sininen tai Toblerone). Koska jo aiemmin todettiin suklaan ja sipsien

myynnin korreloivan keskenään, näyttäisi siis siltä, että miesten osalta ensimmäisenä syödään suklaa ja sen jälkeen ehkä ostetaan vielä sipsejä – näin ainakin keskimääräisesti arvioiden.

Miesten osalta valkoviinin käyttö jää varsin vähäiseksi ja sen ohittavat tässä tarkastelussa väkevät, kuten viski ja Otso. Tosin erot näiden tuotteiden välillä eivät ole merkittäviä. Konjakin, Bacardin ja Camparin myyntimäärät olivat erittäin alhaiset. Sen vuoksi niiden suhteen ei juuri voi tehdä muita johtopäätöksiä kuin että niiden myynti on minibaarioiminnan kannalta merkityksentöntä. Tämä kuitenkin on vain havainto taloudellisessa mielessä koskien vain ja ainoastaan minibaarioimintaa. Toisin sanoen näillä tuotteilla voi silti olla kokonaistalouden kannalta merkitystä, mikäli yksikin hyvin rahaa tuova miespuolinen kanta-asiakas arvostaa näiden nimenomaisten tuotteiden tarjolla oloa (vrt. luvun 2.2 esimerkki). Tätä ei tutkittu tässä yhteydessä lainkaan, joten jatkotutkimusta asiaan kaivattaisiin.



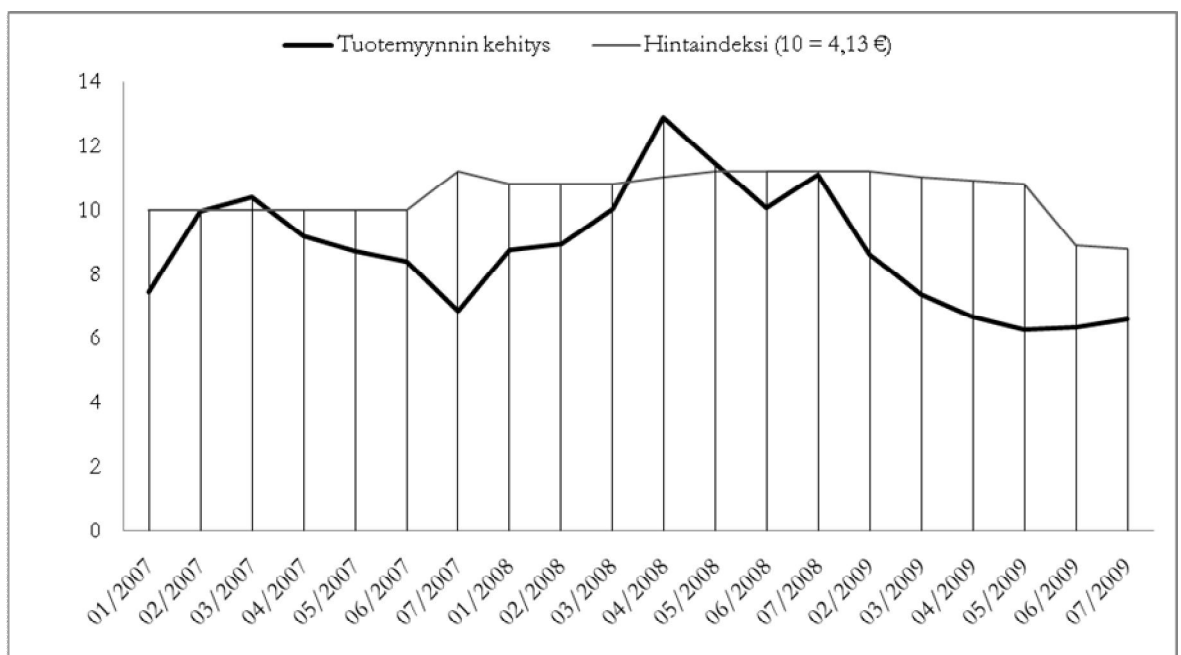
Kuvio 14. Yhden hengen huoneissa majoittuneiden naisten kulutusjakauma

Mikäli naisten kulutusta verrataan miesten vastaavaan, niin oluen ja lähdeveden kulutus on kääntynyt päällelleen kuviossa 14. Naiset näyttäisivät suosivan lähdevettä. Sipseissä ja suklaassa on havaittavissa sama käänteinen tilanne eli naisia tarkasteltaessa sipsit ovat suosituimpia kuin suklaa, joskin erot ovat naisten tapauksessa jo varsin merkityksettä huomattavasti pienemmän otoskoon vuoksi. Valkoviini näyttäisi nousevan suhteellisen suosituksi naisten keskuudessa, miehillä kulutus oli sen sijaan hyvin vähäistä. Hyvin alhaiselle käytölle jäivät niin kivennäisvesi ja mehu kuin kaikki väkevätkin (tässä tapauksessa väkevien osalta toistui erittäin usein yksi ja sama käyttäjä). Kaiken kaikkiaan koko naisten kulutusjakauman tarkasteluun tulee suhtautua suurella varauksella juuri pienen otoskoon

vuoksi. Ehkäpä naisten tapauksessa olisikin järkevämpää loppujen lopuksi tarkastella tilannetta hieman suurpiirteisemmin. Tällöin voidaan todeta, että naiset suosivat alkoholeista pääsääntöisesti vain olutta ja valkoviiniä. Sipsien ja suklaan suhteellisen hyvän menekin vuoksi snacks-tuotteet lienevät niin naisten kuin miestenkin mieleen. Sama näyttäisi pätevän virvoitusjuomiin.

5.3 Hinnanmuutosten vaikutus myyntivolyymiin

Asiakasmääriin suhteutettu tuotemyyntimäärä on vaihdellut huomattavasti tarkastelujakson kuluessa, mutta toteutettujen hinnanmuutosten vaikutus menekkiin ei ole kuitenkaan kovin selkeä. Ainoastaan, kun heinäkuussa 2007 toteutettiin keskimäärin 12 prosentin yhtäkkinen hintojen kertakorotus, se saattoi tuolloin vaikuttaa minibaarimyyntiin jossain määrin negatiivisesti. Tuonkin hintamuutoksen vaikutus lienee kuitenkin ollut varsin vähäinen, sillä vuoden 2007 kesä oli kuuma ja ehdottomasti suurin syy heinäkuussa tapahtuneelle myynnin rajulle laskulle: vesimyynti kirjattiin hävikiksi ja asiakkaat viihtyivät todennäköisesti muualla kuin kuumissa, ilmastoimattomissa huoneissaan.



Kuvio 15. Tuotemyynnin suhteellinen kehitys ja hintaindeksi

Yllä oleva kuvio 15 osoittaa tutkitun ajanjakson myyntimäärien suhdetta keskimääräiseen hintaan. Tammikuuhun 2008 mennessä keskimääräinen hinta oli laskenut verrattuna edelliseen heinäkuuhun. Hinta oli silti vielä keskimäärin kahdeksan prosenttia korkeampi kuin tarkastelujakson alussa. Tammi- ja maaliskuun 2008 yhteenlaskettu kulutusmäärä oli kuitenkin yli viisi

prosenttia korkeampi kuin vuotta aiemmin vastaavaan aikaan. Tosin helmikuun myyntimäärät jäivät kymmenisen prosenttia edellisen vuoden helmikuusta. Alkuvuoden 2008 muutoksissa verrattuna edelliseen vuoteen lienee kaiken kaikkiaan kuitenkin kyse normaalista kausivaihtelusta. Maalis-huhtikuu 2008 on sikäli mielenkiintoinen, että myyntimäärät olivat jyrkässä nousussa ja huhtikuun myyntimäärät olivat peräti noin 40 prosenttia suuremmat kuin vuotta aiemmin. Samalla hintaa nostettiin maltillisesti, siten että korotus oli maalis-huhtikuussa noin kaksi prosenttia ja jälleen huhti-toukokuussa lähes saman verran. Toisin sanoen hinnat nousivat maalis-toukokuun aikana vajaat neljä prosenttia. On vaikeaa arvioida, missä määrin myyntimäärien kääntyminen laskuun johtuu hintojen näin maltillisesta ja portaittaisesta noususta. Lievä vaikutus sillä on saattanut olla, mutta todennäköisesti suuremmat syyt ovat normaalissa kausivaihtelussa. Vaikka myyntimäärät putosivatkin kesäkuuhun mennessä tarkasteluvälin huippuluvuista, niin heinäkuussa 2007 ne olivat jo osin korjaantuneet. Hintamuutoksia ei tällä välillä tehty, joten syyt lienevät tässä yhtä lailla kausivaihtelussa.

Myyntimäärät olivat tasaisessa laskussa koko vuoden 2009 alun aina toukokuulle saakka. Trendiä eivät saaneet korjattua edes, keskimäärin kovin vähäisiksi 1-2 prosenttiin jääneet, hintojen laskut, joita tehtiin useita pitkin kevättä. Toki voitaisiin myös väittää, että myyntimäärät olisivat laskeneet tätäkin jyrkemmin, mikäli hintamuutoksia ei olisi tehty. Hintamuutosten positiiviset vaikutukset myyntimäärien laskevaan trendiin lienevät kuitenkin kaiken kaikkiaan olleen varsin vähäisiä. Tämä osoittautuu ainakin osittain todeksi kesä-heinäkuun 2009 kohdalla, jolloin kampanjoitiin peräti 20 prosentin hinnanalennuksilla. Edes 20 prosentin alennukset eivät siivittäneet asiakasmääriin suhteutettuja myyntimääriä kovinkaan suureen nousuun. Tosin kampanja oli suhteellisen näkymätön: yksi A4-mainos vastaanottotiskin sivustalla sekä mainos lähdevesipullon kaulassa, minkä asiakkaat ehkä myös epähuomiossa käsittivät väärin joko niin, että vettä pidettiin ilmaisena tai että tarjous kenties koski vain vesipulloa. Sisäänkirjautumisen yhteydessä ei myöskään kerrottu kampanjasta aktiivisesti. Joka tapauksessa heinäkuun myyntimäärät olivat vaatimattomat viitisen prosenttia suuremmat kuin toukokuussa. Toisaalta kesä- ja heinäkuun käyrät olisivat hyvin todennäköisesti osoittaneet ainakin lievästi alaspäin ilman kampanjaa. Syinä esimerkiksi uusi ilmastointi, joka varmasti jossakin määrin vähentää kesäkuulutusta. Muuttujia oli etenkin kesän 2009 osalta runsaasti, joten on vaikeaa arvioida lopulta kovinkaan tarkasti 20 prosentin hinnanalennuksen vaikutusta myyntimääriin. Joka tapauksessa voinee sanoa, ettei alennuskampanja tuonut ihan sitä myyntivolyymien kasvua kuin olisi voinut viidenneksen hinnannpudotuksella odottaa. Selittävät tekijät on vielä koottu taulukkoon 5.

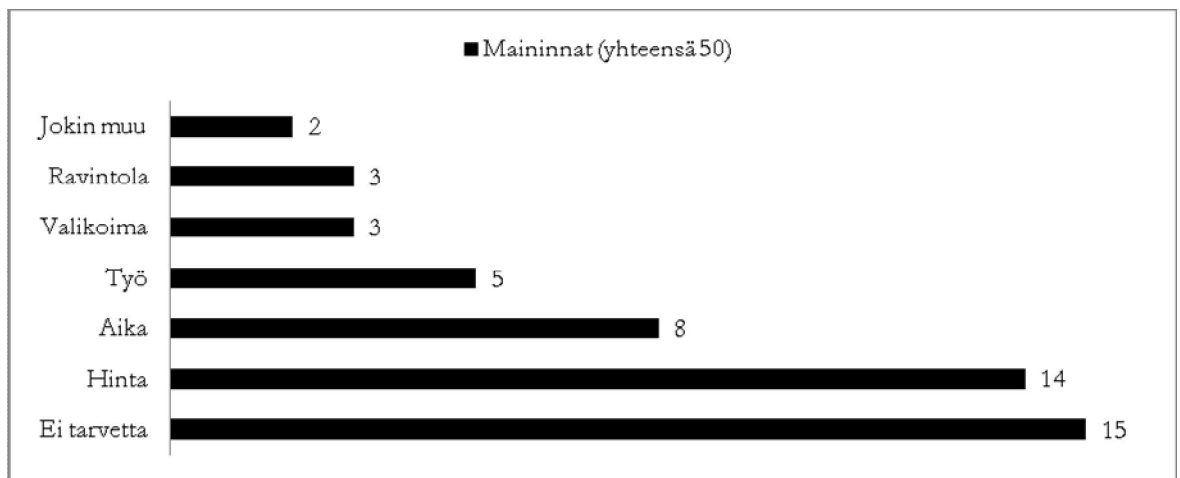
Taulukko 5. Kesän 2009 kampanjaan vaikuttavia osatekijöitä

<p>Myyntimäärä +</p>	<p>1. Hinnan lasku 20 prosentilla</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hintojen laskua mainostettiin yhdellä ständillä vastaanottotiskillä ▶ HappyHour WholeSummer -20 % -mainos kiinnitettynä pöydällä olleen lähdevesipullon kaulaan <p>2. Kohtuullisen lämmin ja paikoin erittäin sateinen kesä</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Asiakkaat viihtyvät sateella sisätiloissa ▶ Lämmin sää kiihdyttää yleensä etenkin virvoitusjuomien, oluen ja vesien myyntiä <p>3. Loma-aika</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Lomamatkalaiset käyttävät pääsääntöisesti runsaammin alkoholia kuin työmatkalla olevat
<p>Myyntimäärä -</p>	<p>1. Alennuskampanjan käytännön toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hintojen laskua mainostettiin riittämättömästi ja käytännössä tämä näkyi "positiivisina yllätyksinä" uloskirjaustilanteissa asiakkaan kuullessa alennuksesta vasta tässä vaiheessa — asiakas olisi siis ostanut normaalihinnallakin ▶ Lähdevesipullojen kaulaan sijoitetut alesta kertovat laput saattoivat hämätä joitakin asiakkaita ja tämä ehkä osin aiheutti runsaan asiakaslähtöisen hävikin vesissä (Sokos-hotellien hotellien samalta näyttävät mainokset kertovat ilmaisesta vedestä) <p>2. Ilmastointi kaikissa huoneissa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ viileä sisäilma vähentää myös juomien kulutusta, vaikka asiakkaat sateisina päivinä viihtyisivätkin sisätiloissa <p>3. Lomalaisten sijoittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Lomamatkalaisista moni on usein maksanut matkansa esimerkiksi matkatoimistolle eivätkä he esimerkiksi tästä syystä halua mielellään antaa hotellille luottokorttiaan muun muassa minibaaritakuuksi ▶ Etenkin perheiltä otettiin keskimääräistä harvemmin luottokorttinumero sisään kirjautuessa, joten asiakaslähtöisen hävikin vähentäminen jälkiveloituksin ei ollut mahdollista ▶ Moni asiakas, joka ei suostunut antamaan luottokorttiaan, jouduttiin varastusta huonetyypistä johtuen sijoittamaan joka tapauksessa minibaarilliseen huoneeseen, jolloin asiakaslähtöisen hävikin vähentäminen jälkiveloituksin ei ollut mahdollista ▶ Luottokorttinumeroaan antamattomat lomamatkalaiset sijoitettiin mahdollisuuksien mukaan minibaarittomiin huoneisiin eikä täten minibaarimyntiäkään voinut syntyä

Kokonaisuuden kannalta katsottuna hintamuutokset eivät ainakaan lievillä keskimääräisesti tarkasteltuina juurikaan vaikuta myyntimääriin. Lievä hintojen lasku näyttäisikin syövän lähinnä vain myynnin katteita lisäämättä juurikaan kulutusta. Hintojen tulisi todennäköisesti laskea viidenneksen tai peräti neljänneksen, jotta myyntimäärissä tapahtuisi oleellista kasvua. Katteiden kannalta tämä ei kuitenkaan ole todennäköisesti järkevää. Toisaalta nopeampi kierto vähentää hävikkiä. Asiaa kannattaisi tutkia vielä tarkemmin esimerkiksi jatkotutkimuksella, joka keskittyisi nimenomaan tähän.

5.4 Kysely suomalaisille asiakkaille

Suomalaisasiakkaiden minibaarikäyttöä selvitettiin kyselytutkimuksella 15.-27.9.2009 (liite 2). Vastauksia saatiin yhteensä 45. Suhteellisen pieni otos tarkoittaa sitä, että vaikka kyselyssä selvitettiin myös taustatietoina mahdollinen Hotel Bonus Club ja Priority Club –jäsenyys, ei tutkimuksen luotettavuuden kannalta ollut mielekästä erotella näitä omaksi ryhmäkseen. HBC-/PC-jäsenien kokonaismäärä vastausjoukossa jäi vaatimattomaan 13:een (29 %). Lisäksi osa ei vastannut tähän kysymykseen. Matkan tarkoituksen osalta tilanne muodostui samanlaiseksi, koska vapaa-ajan matkustajia oli vastaajista edelleen vain 13 (29 %) ja työmatkalaisten osuus vastaajista 29 (64 %). Kolme asiakasta ei määritellyt matkansa tarkoitusta. Matkan tarkoituksen osalta tutkimuksen jakauma vastaa kuitenkin varsin hyvin hotellin keskimääräistä jakaumaa yleensäkin, kuten luvussa 4.1 esitettiin. Tätä voidaan pitää tutkimuksen validiteetin kannalta hyvänä. Vastaajien mediaani- ja keskimääräinen ikä vastannee myös kohtuullisen hyvin hotellin keskimääräistä asiakaskuntaa, joskaan tästä ei ole tarkkaa tutkimustietoa. Mediaani-ikä vastaajien kesken oli 43 vuotta ja keskiarvo 44 vuotta nuorimman ollessa 25-vuotias ja vanhimman 64-vuotias.



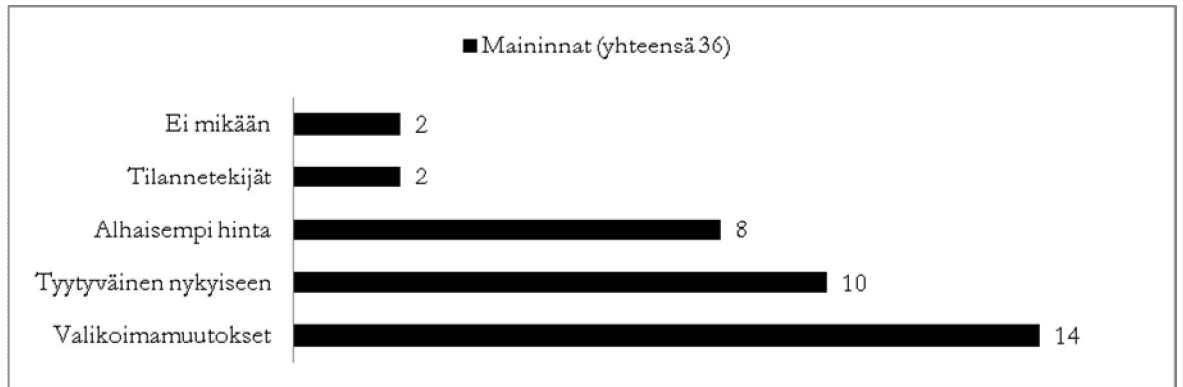
Kuvio 16. Vastausten jakautuminen kysymyksessä suurimmista esteistä minibaarin käytölle

Kysymykseen suurimmista esteistä minibaarikäytölle, asiakkaat vastasivat kuvion 16 osoittamalla tavalla. Kyseessä oli avoin kysymys, joten vastaukset vaihtelivat. Kymmenen osallistujaa ei kommentoinut tähän kysymykseen lainkaan. Todellinen vastausjoukko oli siis kooltaan 35 asiakasta. Mainintoja oli kuitenkin yhteensä 50 eli osa asiakkaista antoi useitakin syitä minibaarin käyttämättä jättämiselle. Lähes kaikki vastaukset muutamaa lukuun ottamatta kyettiin sijoittamaan johonkin seuraavista kategorioista: tarve, hinta, aika, työ, ravintola ja valikoima. Huomattavaa on, että yksi asiakas vastasi kuitenkin vain korkeintaan kerran kategoriaa kohden.

"Ei tarvetta" oli yleisin maininta vastaajien joukossa. Tosin tätä tarkennettiin usein jollain muihin kategorioihin liittyvistä seikoista: "Ei ollut tarvetta minibaarin tuotteille - myöhäiset saapumiset + illastaminen hotellin ravintolassa". Kaikkien vastaajien osalta heti tarpeen jälkeen yleisimmäksi esteeksi nousi hintatekijä. Kaikista kyselyyn osallistuneista 14 eli lähes kolmannes mainitsi hinnan olevan suurin este minibaarikäytölle. Tosin hinnan maininneista peräti puolet ilmoitti myös jonkin muun esteen, kuten "hinta ja valikoiman suppeus". Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että muut syyt kuin hinta ovat kuitenkin lopulta olleet ratkaisevampia käyttämättömyyden kannalta. Toisin sanoen, jos esimerkiksi valikoima olisi ollut sopivampi tai ylipäänsä olisi tehnyt jotakin tuotetta mieli, hinta ei olisikaan enää estänyt tuotteen ostamista. Toisaalta puolet hinnasta maininneista antoi hinnan yksiselitteiseksi syyksi minibaarin käyttämättömyydelle.

Kolmanneksi yleisimmäksi esteeksi nousi aika ja sen puute. Merkittävä osa hotellin asiakkaista saapuu hotelliin hyvin myöhään ja menee usein kohtalaisen nopeasti nukkumaan – tämä kuuluu lentokenttähotellin luonteeseen. Tämä näkyy myös vastauksissa: "lyhyt yöpyminen, ei tarvitse", "nukutti, ei tarvetta käyttää". Neljäntenä esteissä on kategoria "työ". Työhön liittyvissä perusteluissa korostui minibaarin mieltäminen lähinnä vain alkoholikaapiksi: "Työmatka; ei nautita alkoholia (ei ainakaan omaan piikkiin); työnantaja ei maksa minibaarikuluja".

Kolmen maininnan asteelle jäivät ravintola ja valikoima. Ravintolassa syönnin jälkeen ei yksinkertaisesti tee enää minibaarituotteita mieli, mikä on ymmärrettävää. Yksi vastaaja mainitsi käyttävänsä mieluummin aulabaarin (ravintola) tarjontaa hyväkseen minibaarin sijasta. Kategoria "valikoima" on sikäli ongelmallinen, että vaikka vain muutamassa vastauksessa mainittiin suoraan valikoiman suppeus ja sen yhteys minibaarin käyttämättömyyteen, voitaisiin ainakin osa muihin kategorioihin sijoitetuista maininnoista mieltää myös valikoiman suppeuteen liittyviksi. Jos nimittäin minibaari mielletään pelkäksi alkoholikaapiksi, on sillä toki myös tekemistä valikoiman kanssa: alkoholittomien tuotteiden valikoima ei välttämättä ole riittävän houkutteleva.



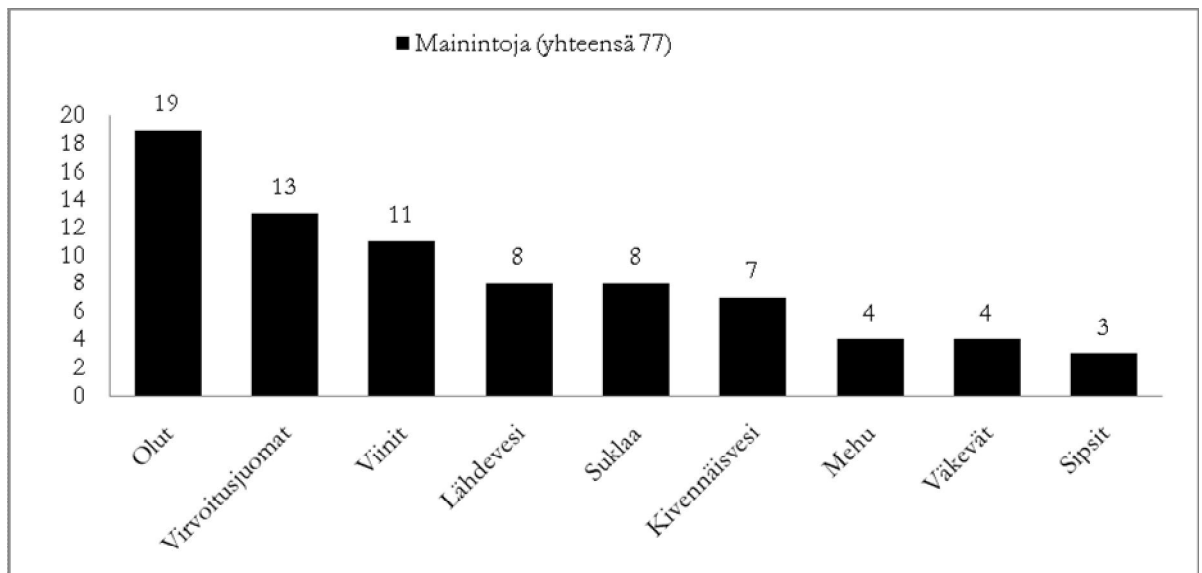
Kuvio 17. Mainintojen jakautuminen kysymyksessä tuotteista tai tekijöistä, jotka saivat asiakkaan todennäköisemmin käyttämään minibaaripalveluita

Tutkimuksessa kysyttiin avoimen kysymyksen metodilla myös, minkälaiset tuotteet tai tekijät saivat vastaajat käyttämään todennäköisemmin minibaaria (kuvio 17). Kysymykseen jätti vastaamatta yhteensä 14 vastaajaa, vastanneita oli siis yhteensä 31. Kysymykseen vastanneista kaikki olivat vastanneet myös edelliseen kysymykseen suurimmista esteistä minibaarin käytölle. Neljä edelliseen kysymykseen vastanneista jätti sen sijaan vastaamatta tähän kysymykseen. Osa vastaajista antoi edellisen kysymyksen tapaan useampia vastauksia, jotka jaettiin eri kategorioihin: ei mikään, tilannetekijät, alhaisempi hinta, tyytyväinen nykyiseen ja valikoimamuutokset.

Vastauksissa näkyi tällä kertaa vastaajien suhteellisen selkeä toive tuotemuutoksille, vaikka edellisessä kysymyksessä valikoiman suppeuteen tai heikkouteen liittyvät seikat eivät nousseetkaan kovin selkeästi esille. Yleisin tuotemuutoksiin liittyvä kommentti koski tuoretta syötävää, kuten kolmioleipiä tai salaatteja (viisi asiakasta) sekä erilaisia makeisia, suklaita ja muut pikku-suolaisia (kuusi asiakasta). Muutama maininta tuli siidereistä ja yksi toivoi lonkeroa valikoimiin. Eräs vastaaja moitti, ettei minibaari tarjoa lapsille juuri mitään. Valikoimamuutoksiin liittyvien mainintojen suhteellisen suuri lukumäärä verrattuna edelliseen kysymykseen saattaa viitata osittain siihen, että edellisen kysymyksen asettelu ehkä sai asiakkaat helpommin vetoamaan esimerkiksi hintatekijään.

Yhteensä 14 asiakkaalla hinta oli edellisessä kysymyksessä suurimpia syitä olla käyttämättä minibaaria, mutta tässä kysymyksessä hinnan alentamisesta mainitsi enää kahdeksan vastaajaa. Näistä kahdeksasta seitsemän oli ilmoittanut korkean hinnan minibaarikäytön esteeksi edellisessä kysymyksessä. Toisin sanoen yhdeksän asiakasta ei enää tässä kysymyksessä maininnut matalampaa hintatasoa minibaarikäyttöön lisäävänä tekijänä. Sen sijaan heistä neljä ei vastannut mitään ja loput viisi ilmoittivat käyttöönsä todennäköisesti lisäävänä tekijänä valikoimaan liittyvät tekijät. Tämä tukee jo aiemmin tehtyjä huomioita siitä, hintaa suurempi merkitys saat-

taa olla väärällä valikoimalla. Kuten luvussa 2.6 esitettiin arvon ja hinnan suhteesta, hintataso voi olla nykyisellä valikoimalla liian korkea. Tuotteen arvo asiakkaalle on liian matala suhteessa sen hintaan. Erilaisilla tuotteilla voitaisiin sen sijaan lisätä myyntiä ilman että hintoja olisi tarvetta laskea nykyiseltä tasolta. Kyselytutkimukseen vastanneista kymmenen eli vajaa kolmannes mainitsi nykyvalikoiman olevan riittävä.



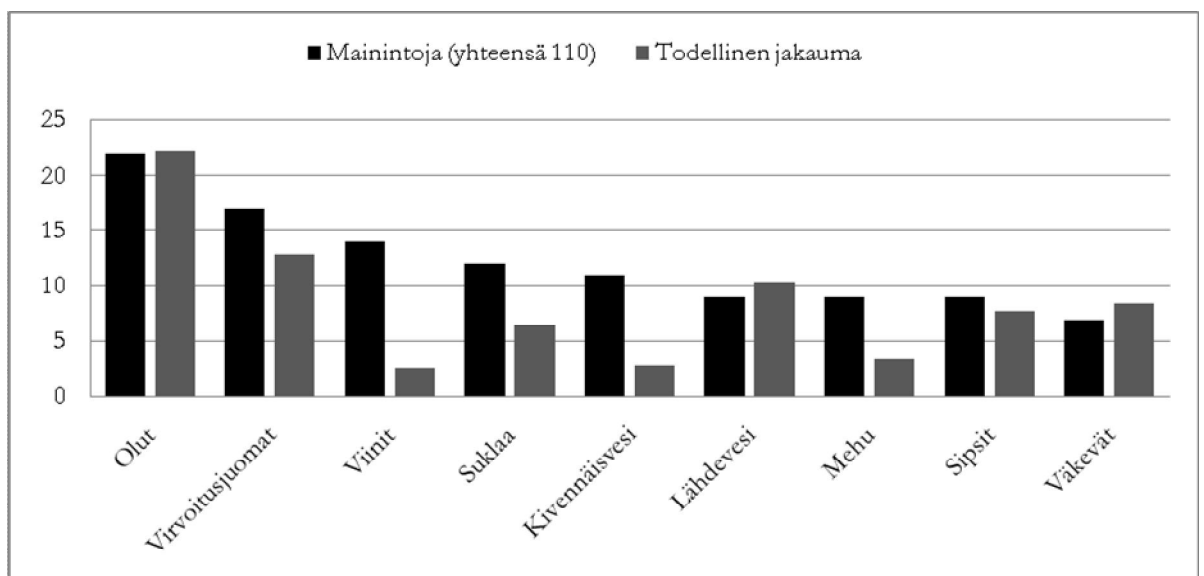
Kuvio 18. Nykyvalikoiman kaksi tärkeintä tuotetta

Kyselyssä asiakasta pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä nykyvalikoiman tuotetta tärkeysjärjestyksessä. Kuvioon 18 on kuitenkin koottu esiintymistiheysjärjestykseen vain asiakkaiden mainitsema kaksi tärkeintä tuotetta. Esimerkiksi olut on saanut eniten mainintoja joko tärkeimpänä tai toiseksi tärkeimpänä tuotteena ja nousee täten kokonaisuudessaan tärkeimmäksi tuotteeksi. Kahden tärkeimmän tuotteen tarkasteluun päädyttiin vertaamalla vastauksia todelliseen käyttöön ajalla huhtikuu-heinäkuu 2009. Avuksi otettiin kappaleessa 2.5 esitelty korrelaatiokerroin. Kahta tärkeintä tuotetta tarkastellessa kertoimeksi saatiin 0,73 eli vastausjakauma vastaa kohtalaisen hyvin todellisia minibaarikäyttötottumuksia. Sen sijaan, jos vastauksien osalta tarkasteltiin vain tärkeimmäksi mainittujen tuotteiden esiintymistiheyttä, saatiin kertoimeksi enää 0,56. Jos taas kaikki vastaajien järjestykseen asettamat tuotteet laskettiin yhteen ja pantiin esiintymistiheysjärjestykseen, saatiin tulokseksi 0,70.

Kyselytutkimuksen mukaan tärkeimmät nykyvalikoiman tuotteet olisivat oluet ja virvoitusjuomat, mikä ei aiempien menekkitietojen perusteella ole mitenkään yllättävää. Yllättävä seikka on kuitenkin näiden perässä tuleva viini, joka nousi kolmannelle sijalle kahta tärkeintä tuotetta valittaessa. Sijoitus on suhteettoman suuri todellisiin käyttömääriin verrattuna. Viinien suhteen

olisikin pohdittava, onko hinta tässä tuotteessa kohdallaan. Korkea hinta voi selittää sitä, että todellisuudessa viiniä ei kuitenkaan myydä sen mukaisesti kuin mihin tämän kysymyksen vastaukset voisivat viitata.

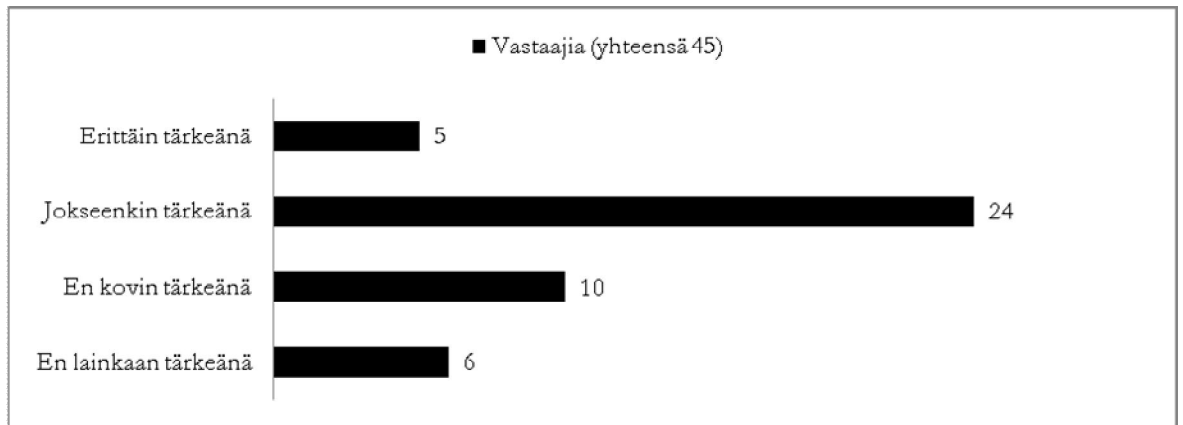
Sipsien heikko sijoitus oli myös yllätys. Toisaalta sipsien kohtuullista todellista menekkiä voi selittää suklaan hyvä sijoitus. Kuten kappaleessa 5.1 todettiin, suklaan ja sipsien kulutuksella näyttäisi olevan keskenään selkeä yhteys. Vastausten perusteella näyttäisikin siltä, että suklaalla on näistä kahdesta tuotteesta määräävämpi asema. Toisin sanoen asiakkaiden silmissä suosittu suklaamerkki saattaisi lisätä myös nykyisten sipsien myyntiä, mutta suosittumman sipsimerkin vaikutus nykyiseen suklaamyyntiin ei välttämättä olisi yhtä voimakas.



Kuvio 19. Tuotemainintojen jakauma kolmen suosituimman nykytuotteen osalta ja todellinen myyntiraporttien mukainen jakauma (suhteutettuna, mukana myös ulkomaalaiset asiakkaat)

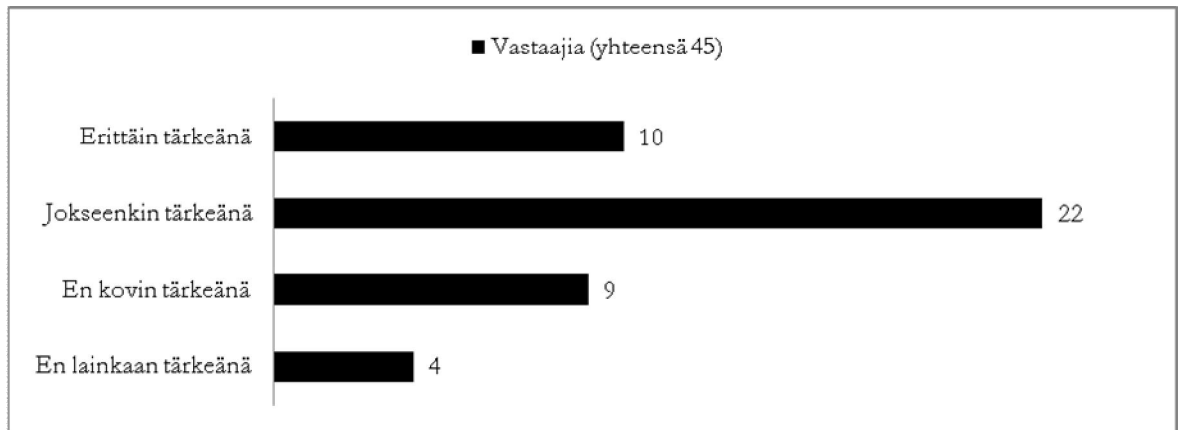
Vaikka edellä todettiin, että korrelaatiokerroin oli hieman matalampi tarkasteltaessa kaikkien mainittujen tuotteiden esiintymistiheyttä tärkeysjärjestyksestä välittämättä, ei tätä seikkaa kannata täysin sivuuttaa. Toisin sanoen osoittaako yllä oleva kuvio 19 todellisuudessa asiakkaiden "unelmajakaumaa"? Tätä jakaumaa voi verrata todelliseen tilanteeseen, joka on merkitty myös kuvioon. Näyttäisikö tuotteiden myyntijakauma suomalaisasiakkaiden osalta oikeastaan tältä, mikäli tuotekohtainen hinta olisi "oikea"? Vastauksissahan mainittiin itselle olennaisimmat kolme tuotetta nykyvalikoimasta eikä hinta ollut vaikuttavana tekijänä. Päättyketjua voisi periaatteessa rikkoa lähdeveden ja kivemäisveden keskinäinen "väärä" järjestys. Näiden tuotteiden hinta on sama, mutta lähdevettä myydään todellisen kulutuksen perusteella jopa nelinkertainen määrä kivemäisveteen nähden ja vastausjoukossa kivemäisvesi on silti suosittu.

Tämän epäloogisuuden voi kuitenkin selittää sillä, että tutkimus teetettiin vain suomalaisasiakkaille, jotka korvaavat lähdeveden helposti hanavedellä toisin kuin ulkomaalaiset asiakkaat. Mielenkiintoista olisi nähdä selkeästi suomalaisten tämän hetken minimaarikulutus ja verrata sitä tähän tulokseen. Tätä tietoa ei kuitenkaan ole saatavilla.



Kuvio 20. Vastausjakauma kysymykseen, kuinka tärkeänä asiakas pitää minimaaria huoneessa

Asiakkailta tiedusteltiin, kuinka tärkeänä he pitivät minimaarin löytymistä huoneesta. Vastaukset jakaantuivat neliportaisella Likert-asteikolla "erittäin tärkeästä" "ei lainkaan tärkeään" (kuvio 20). Kaikki kyselyyn osallistuneet vastasivat kysymykseen eli otoskoko oli 45. Viiden (11 %) vastaajan mielestä minimaari on oleellinen osa huonevarustelua eli he pitivät minimaaria erittäin tärkeänä huoneessa. Jopa yli puolet vastaajista eli 24 (53 %) piti minimaaria sen sijaan jokseenkin tärkeänä. "Ei kovin tärkeänä" asiaa piti 10 (22 %) ja ei lainkaan tärkeänä 6 (13 %) kaikista vastaajista. Vastausten perusteella 64 prosenttia vastaajista siis mieltää minimaarin vähintään jokseenkin tärkeäksi osaksi huonetta, kun taas 36 prosenttia ei pidä asiaa niinkään oleellisena.



Kuvio 21. Vastusjakauma kysymykseen, pitääkö asiakas tärkeänä, että häneltä tiedustellaan haluaako hän minibaarin vai kylmäkaapin huoneeseensa

Viimeinen varsinainen kysymys oli kokonaisuudessaan seuraavanlainen: "Osassa huoneistamme minibaari toimii itse asiassa kylmäkaappina, jolloin minibaari ei sisällä lainkaan tuotteita. Kuinka tärkeäksi koette, että Teiltä tiedustellaan sisään kirjautuessanne, haluatteko kylmäkaapin vai tuotteita sisältävän minibaarin?" Vastusjakauman (kuvio 21) perusteella asian tiedusteleminen kannattaa asiakasnäkökulmasta katsottuna, sillä peräti 32 (71 %) vastaajaa ilmoitti asian olevan heille vähintään jokseenkin tärkeä. Ei kovin tärkeänä tai ei lainkaan tärkeänä seikkana asiaa piti 13 (29 %) vastaajaa.

5.5 Hävikkiä selittävät tekijät ja hävikin merkitys

Huoneiden sijainnilla on suuri merkitys minibaarituotteiden kiertoön ja epäkuranttiudesta aiheutuvaan hävikkiin. Tämä pätee erityisesti suhteellisen lyhyen säilyvyysajan omaaviin tuotteisiin. Esimerkiksi voidaan ottaa identtiset yhden hengen huoneet numero 203 ja 333. Molemmissa huoneissa on tuotteilla varustellut minibaarit. Huone 203 on sijaintinsa kannalta varsin ihanteellinen, sillä se on suhteellisen lähellä vastaanottoa, hiljaiselle sisäpihalle päin ja kaukana hisseistä. Tästä syystä asiakkaille valitaankin usein ensiksi huoneen 203 tapaiset huoneet. Sen sijaan huone 333 sijaitsee lähellä hissejä, ikkuna on lastauslaiturille päin eikä huonetta tästä syystä tarjota ensimmäisten joukossa, pikemminkin päinvastoin. Tällä on huomattava vaikutus minibaarikiertoön ja hävikkiin, kuten seuraava taulukko 6 osoittaa. Taulukossa esimerkkituotteena on mehu ja sen kulutus perustuu tässä tapauksessa tammi-heinäkuun 2007 lukuihin, jolloin keskimäärin vain joka 103. asiakas osti mehun. Koska mehun säilyvyysaika on noin 5-6 kuukautta, tarkoittaa tämä huoneen 333 kohdalla sitä, että mehun päätyminen hävikkiin on erittäin todennäköistä. Sen sijaan huoneessa 203 mehu laskennallisesti katsottuna tulee käytetyksi, tosin keskimäärin säilyvyysaika ei senkään kohdalla liiemmälti ole enää jäljellä.

Taulukko 6. Mehun kierto esimerkkihuoneissa

Huone	Asiakasmäärä vuodessa	Kierto/vuosi	Mehu kulutetaan keskimäärin
203	198	1,9	Joka 6. kuukausi
333	117	1,1	Joka 11. kuukausi

Hotellin remontoinnin myötä minibaarit sijoitettiin työpöydän alla olevaan kaappiin näkymätömiin. Ratkaisu oli sisustuksellisesti ymmärrettävä, koska minibaarin ulkonäkö ei soveltunut huoneen ilmeeseen. Tämä on kuitenkin heikentänyt kiertoa, koska näkyvillä oleva minibaari lisää heräteostojen mahdollisuutta. Kaapin takana piilossa olevaa minibaaria ei välttämättä edes huomaa lainkaan. Tähän tekijään on kiinnitettävä huomiota yhtenä hävikkiä aiheuttavana seikkana.

Asiakaslähtöisen hävikin arvo on laskennallisesti noin kymmenen prosenttia kokonaisymyynnistä. Esimerkiksi 20 000 euron vuosimyynnillä tämä tarkoittaisi jo 2 000 euroa. Summa on suurin piirtein sama kuin keskimäärin 20 huonevuorokauden hinta. Osa tästä hävikistä koostuu siitä, että esimerkiksi yhtä vesi- tai olutpulloa ei useinkaan aleta asiakkaan luottokortilta veloittaa etenkin kiireisinä aikoina, koska tämä helposti katsomaan mitättömäksi summaksi. Osa johdetaan tietysti myös luottokorttinumeron puuttumisesta. Näihin seikkoihin tulisi silti hieman kiinnittää huomiota ja tarkastella asiaa päivää pidemmällä aikavälillä. Etenkin tilannetta, jossa asiakkaan luottokorttinumero on saatavilla eikä veloitusta siltikään tehdä, voisi verrata keittiöön, jossa kokki käyttää annokseen lasketun 100 gramman sijasta aina 110 grammaa raaka-ainetta. Vuositasolla tämä virhe kumuloituu jo suhteellisen suureksi summaksi. Toki toiminnan aste ja raaka-ainetappion suhde koko toimintaan on keittiöesimerkissä aivan toista kuin hotelliyrityksessä, mutta toisaalta miksi hotellikaan haluaisi itselleen kuuluvia tuottoja menettää. Sitä paitsi muutaman tuotteen osalta tapahtuvat päivittäiset myynnin menetykset eivät itse asiassa olekaan niin pieniä, kuten voidaan havaita alla olevasta esimerkkilaskelmasta (taulukko 7). Mikäli vastaanotto kirjaa liian helposti asiakkaan maksamatta jättämän tuotteen hävikkiin, tämä kumuloituu vuositasolla varsin merkittäväksi myynnin menetykseksi.

Taulukko 7. Kolme tyypillistä asiakaslähtöisen hävikin tuotetta voimassa olevin hinnoin ja myynnin vuosimenetykset niin yksikkö- kuin koko hotellidivisioonan tasolla (olettaen hotellien olevan auki koko vuoden ja hävikin määrän olevan vakio, vaikka todellisuudessa aivan näin asia ei tietenkään ole)

Tuote	Hinta €	Hävikki/kpl/vrk	Vrk/vuosi	Yksikkö, €	Hotellit 46 kpl, €
Lähdevesi	3,50	1	365	1277,50	58765,00
Olut	4,50	1	365	1642,50	75555,00
Virvoitusjuoma	3,60	1	365	1314,00	60444,00
Menetetty myynti yht. €				4234,00	194764,00

Asiakaslähtöiseen hävikkiin vaikuttaa myös tuotteita sisältävien minibaarien sijoittuminen eri huoneluokissa (esitelty luvussa 4.1). Kaikissa executive-luokan huoneissa on täysin perusteltua olla täysi minibaarivarustus, koska huoneissa majoittuvat pääosin joko hotellin näkökulmasta hyvin maksavat tai hotellille muutoin tärkeät VIP-asiakkaat. Sen sijaan ongelmaksi asiakaslähtöisen hävikin kannalta muodostuu se, että kaikki OSNN-tyyppin huoneet on varustettu tuotteita sisältävin minibaarein. Tällöin ei voida kontrolloida hävikkiä tilanteessa, jossa asiakas ehdottomasti haluaa parisängyllä varustetun kahden hengen huoneen, mutta ei toisaalta joko omista luottokorttia tai ole sitä halukas antamaan. Tällöin hotellille ei jää tilanteessa käytännön tasolla muuta mahdollisuutta kuin antaa täysin varusteltu minibaari asiakkaan käyttöön ilman takuita maksamisesta ja mahdollisuutta jälkiveloittaa kulutusta. Käteispannit olisivat toki mahdollisia, mutta käytännössä erittäin hankalia vastaanotolle puhumattakaan siitä, että ne luovat ikävää epäluottamuksen osoitusta asiakkaan mielessä, olipa toiminta taloudellisesti kuinka perusteltua tahansa. Käteispanteissa kokonaishaitat ovat helposti mahdollista hävikkiä suuremmat.

5.6 Minibaarijärjestelmistä annetut tarjoukset ja niiden kannattavuus

Koska nykyinen käytössä oleva minibaarijärjestelmä on täysin manuaalinen eli minibaarin täytöstä aina kulutuksen raportointiin kaikki tapahtuu henkilöstövoimin, on myös syytä selvittää mahdollisia muita vaihtoehtoja. Markkinoilla on käytännössä tarjolla kolmea päätyyppiä minibaarijärjestelmistä: nykyistä vastaavat manuaaliset järjestelmät, puoliautomatisoidut ja täysautomatisoidut. Näistä perustiedot on koottu alla olevaan taulukkoon 8.

Taulukko 8. Eri järjestelmätyyppien lyhyt kuvaus

Manuaalinen	Puoliautomaticoitu	Täysautomaticoitu
<ul style="list-style-type: none">▶ perinteinen "avain lukossa" -kaappi▶ uusissa manuaalijärjestelmissä tarjolla myös kaapin avauksesta ilmoittava led-valoilmaisin	<ul style="list-style-type: none">▶ elektroninen lukko, jota voidaan käyttää kannettavalla päätelaitteella▶ päätelaitteeseen syötetään niin minibaarien täyttö- kuin kulutus-tiedot, "paperiton" työskentely▶ ohjelmisto päätelaitteen informaation käsittelyyn	<ul style="list-style-type: none">▶ täysin automaattinen, jolloin kulutustiedot kirjautuvat automaattisesti hotellin järjestelmään▶ mahdollistaa muun muassa erilaiset "happy hour" -ajat, jolloin hintaa voidaan muuttaa tietyllä ajalla tapahtuvan kulutuksen osalta

Kannattavuuden arviointia varten pyydettiin tarjoukset täysautomaticoiduista minibaareista kahdelta eri järjestelmätoimittajalta eli Minibar Systemsiltä ja Bartechilta. Näistä edullisemman vaihtoehdon tarjosi Minibar Systems, jonka tarjous pääsi näin ollen varsinaiseen tarkasteluun ja kannattavuuslaskelmien pohjaksi. Vaikka tarjoukset pyydettiin myös 280 yksikön osalta, tätä ei kuitenkaan ole itse laskelmissa otettu huomioon, koska minibaarin pitämistä kaikissa huoneissa ei voi pitää taloudellisesti järkevänä suhteellisen matalien käyttöasteiden ja jo edellä selvitetyn nykyisen kulutuksen perusteella. Joskin hieman yllättäen pääomarahoitteisessa investoinnissa ei sitä paitsi olisi ollut lainkaan eroa 280 ja 100 yksikön välillä; yksikön hinta ja oheiskustannukset pysyivät samoina. Leasingkuluissa 280 yksikön investointi olisi ollut suhteessa hieman edullisempi verrattuna 100 yksikköön. Näiden vaihtoehtojen osalta viiden vuoden leasing sopimuksessa yksikkökohtainen hintaero (tai käytännössä määräalennus) oli noin seitsemän prosenttia. Seitsemän vuoden leasingissa yksikkökohtainen hintaero kutistui kuuteen prosenttiin.

Erilaisia investointiratkaisuja, joita tässä tapauksessa siis olivat pääomarahoitteinen, leasing viisi vuotta ja leasing seitsemän vuotta, verrataan nykyjärjestelmän tuottoihin. Liitteessä 4 esitellyt laskelmat on tehty siten, että lähtökohdaksi otettiin kolme erilaista skenaariota. Näissä toiminnan nettotuotot vaihtelevat kolmella eri tavalla, koska tulevasta ei voida tietää mitään varmasti. Tähän viittasi myös Pellinen luvussa 2.4 (Pellinen 2003, 168) tuomalla esiin liiketoimintariskin ja tuottojen synnyn epävarmuuden. Kolmelle erilaiselle tuottopohjalle perustuvat laskelmat

antavat tietoa siitä, minkälaiset menetykset tai voitot investoinneissa ovat odotettavissa, mikäli tuotot putoavat tai kohoavat odottamattomalla tavalla. Varsinaisena odotusarvona pidetään skenaariota kaksi, joka on nykytilanteen kaltainen, eli nettotuottojen arvioidaan olevan noin 20 000 euroa vuodessa. Sen sijaan ensimmäisessä skenaariossa nykyjärjestelmän vuosittaiset netto- eli verottomat myynnit tulevat seuraavien vuosien ajan olemaan keskimäärin 22 000 euroa. Kolmas skenaario puolestaan on tarkoitettu havainnollistamaan tilannetta, jossa nettomyynnin arvo on seuraavina vuosina kohtalaisen matala 15 000 euroa vuodessa. Tuolloin myyntimäärät jatkaisivat laskuaan nykyisestä vielä huomattavasti, joskin hävikin hallintaa onnistutaan kuitenkin tehostamaan. Kaikissa kolmessa skenaariossa kulujen arvoa ja jakaantumista on hieman vaihdeltu nykyjärjestelmän laskelmien osalta, koska tarkkaa tilannetta on vaikea arvioida ja lisäksi haluttiin tuoda samalla esille hävikin hallinnan vaikutus toiminnan kannattavuuteen. Itse investointikohteiden laskelmissa kulut pysyvät kuitenkin samoina.

Skenaario yksi (taulukko 9) kuvaa tilannetta, jossa nykyjärjestelmän nettomyynti olisi 22 000 euroa vuodessa. Tämä on saatu aikaan tehostamalla myyntiä yli odotusarvon. Tästä myynnistä vähennetään sisäänostojen arvo 35 prosenttia (vakio), asiakaslähtöisen hävikin arvo viisi prosenttia sekä muun muassa vanhentuneista tuotteista aiheutuva hävikki toiset viisi prosenttia. Huolto ja täyttökuluiksi arvioidaan 20 prosenttia nettomyynnin arvosta, joskin etenkin täytön tarkka arviointi on hankalaa näiden sisältyessä muihin siivouskuluihin. Käytössä olevia minibaariyksiköitä on 123, joiden taloudelliseksi pitoajaksi lasketaan tässä tapauksessa kuusi vuotta. Tämän jälkeen muun muassa minibaarien huoltaminen käy kannattamattomaksi ja minibaarit ovat tulleet elinkaarensa päähän. Tuona aikana, edellä mainitut vähennykset huomioiden ne kuitenkin tuottavat vuositasolla nettotuottoja 7 700 euron arvosta. Nykyarvossa mitattuna tämä tarkoittaa järjestelmän tuottavan kokonaisuudessaan vielä 43 131 euroa nettovoittoa.

Nykyjärjestelmän tuottoja voidaan verrata Minibar Systemsin tarjoukseen ja siitä odotettaviin tuottoihin. Minibar Systemsin tarjouksen mukaisesti yksikkömäärä laskee nykyisestä 123:sta 100:aan eli 18,7 prosenttia. Pienentynyt kapasiteetti tarkoittaa myös myyntituottoihin 18,7 prosentin vähennystä. Kuitenkin nykyjärjestelmää kaksi prosenttia parempi asiakaslähtöisen hävikin hallinta nostaa nettomyynnin arvoa hieman eli yhteensä 18 244 euroon. Tästä tehtävät vähennykset ovat asiakaslähtöinen hävikki, joka myyjän mukaan on kolme prosenttia, ja muun muassa vanhentuneista tuotteista aiheutuva hävikki, joka on itse arvioitu kolmeen prosenttiin. Lisäksi täyttökustannuksiksi arvioidaan viisi prosenttia nettomyynnin arvosta. Huoltosopimuksen aiheuttamat kulut ovat 2 555 euroa vuodessa. Laskentakorkokannaksi on valittu kahdeksan prosenttia. Tämä koostuu sekä pankkilainan korosta että arvioidusta riskistä. Tällä korkokan-

nalla laskien pääomarahoitteista investointia ei kuitenkaan saada edes kannattavuuden alarajalle, sillä investointimeno 55 900 euroa on edelleen suurempi kuin investoinnista odotettavissa olevat, nykyarvoonsa diskontatut tuotot. Investoinnin kannattavuuden alarajalle päästäisiin vasta, mikäli laskentakorkokantaa alennettaisiin viiden ja kuuden prosentin välille. Koska pääomarahoitteus ei ole kannattavaa 22 000 euron nettomyynneillä, ei se ole sitä myöskään pienemmällä tuotoilla. Pääomarahoitteus voidaan täten hylätä investointivaihtoehtona.

Sekä viiden että seitsemän vuoden leasingvaihtoehdoissa kulurakenne on muutoin sama kuin pääomarahoitteuksessa, mutta leasing sisältää itsessään huollon. Tällöin leasingin ajalta ei tehdä 2 555 euron vuosittaista huoltosopimusvähennystä vaan vasta siinä vaiheessa, kun yksiköt siirtyvät hotellille nimellistä maksua vastaan (yksi euro yksikköä kohden, jota ei huomioida). Viiden vuoden leasingissa kiinteät vuosimaksut ovat yhteensä 16 060 euroa. Kymmenen vuoden pitoajalla ja viiden vuoden leasing sopimuksella saadaan aikaan nettovoittoa 1888 euroa. Mikäli käyttöä jatketaan vielä kaksi vuotta, saavutetaan 13 510 euroa nettovoittoa. Seitsemän vuoden leasingissa kiinteät vuosimaksut ovat 12 775 euroa vuodessa. Kymmenen vuoden pitoaika tuottaisi tällä ratkaisulla vielä hieman tappiota investointimenoon nähden, mutta mikäli käyttöä jatketaan vielä kaksi vuotta, saavutetaan nettovoittoa 11 020 euroa.

Taulukko 9. Skenaario 1, jossa nykyjärjestelmän nettomyynti on vuodessa 22 000 euroa

Nykyjärjestelmä	Pääomarahoitteus	Leasing, 5 vuotta	Leasing, 7 vuotta
<ul style="list-style-type: none"> ▶ yksiköitä yhteensä 123 ▶ asiakaslähtöinen hävikki puolitetaan 5 %:iin ▶ kiertoa tehostetaan ja hävikki laskee 5 %:iin ▶ muut kulut 20 % ▶ taloudellinen pitoaika 6 vuotta ▶ tuottaa: 43 131 € 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ yksiköitä 100 ▶ korjattu nettomyynti on 18 244 € ▶ asiakaslähtöinen hävikki 3 % (myyjän ilmoittama) ▶ muu hävikki 3 % (tehostunut seuranta) ▶ taloudellinen pitoaika 10 v. tai 12 v. ▶ 8 % korkokannalla ja 10v. pitoajalla tuotto on -6 943 €; 12 v. -917 € 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ taloudellinen pitoaika 10 v. tai 12 v. ▶ tuotto 10 v. pitoajalla on 1 888 €; 12 v. 13 510 € <p>Huomaa, että nettomyynti ja kulut ovat luonnollisestikin samat kuin pääomarahoitteuksessa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ tuotto 10 v. pitoajalla on 602 €; 12 v. 11 020 €

Skenaario kaksi (taulukko 10) kuvaa nykytilannetta ja on samalla varsinainen odotusarvo. Nettomyynniksi on määritelty 20 000 euroa perustuen nykyisiin myyntituotoista kertoviin raporttilukuihin. Tästä tehtävät vähennykset muuttuvat edellisestä skenaariosta siten, että asiakaslähtöistä hävikkiä on nykytason mukaisesti kymmenen prosenttia ja muuta hävikkiä samaiset kymmenen prosenttia. Muut tekijät säilyvät edellisen skenaarion kaltaisina. Tällöin tulevien

kuuden vuoden aikana nettovoitoiksi voidaan odottaa yhteensä 28 007 euroa. Kuten edellä todettiin, tätä ei ole järkevä verrata pääomarahoitukseen, joka todettiin jo kannattamattomaksi suuremmallakin nettomyynnillä. Sen sijaan viiden vuoden leasing tuottaa vielä voittoa 4 040 euroa investointimenuon nähden, mikäli taloudellinen pitoaika ylittää 12 vuoteen. Seitsemän vuoden leasingissa niin ikään 12 vuotta on vähimmäisaika voiton saamiseksi.

Taulukko 10. Skenaario 2, jossa nykyjärjestelmän nettomyynti on vuodessa 20 000 euroa

Nykyjärjestelmä	Pääomarahoitus	Leasing, 5 vuotta	Leasing, 7 vuotta
<ul style="list-style-type: none"> ▶ yksiköitä yhteensä 123 ▶ asiakaslähtöinen hävikki 10 % ▶ muu hävikki 10 % ▶ muut kulut 20 % ▶ taloudellinen pitoaika 6 vuotta ▶ tuottaa: 28 007 € 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ yksiköitä 100 ▶ korjattu nettomyynti on 16 585 € ▶ asiakaslähtöinen hävikki 3 % (myyjän ilmoittama) ▶ muu hävikki 3 % (tehostunut seuranta) ▶ taloudellinen pitoaika 10 v. tai 12 v. ▶ 8 % korkokannalla ja 10v. pitoajalla tuotto on -12 952 €; 12 v. -7 666 € 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ taloudellinen pitoaika 10 v. tai 12 v. ▶ tuotto 10 v. pitoajalla on -6 156 €; 12 v. 4 040 € 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ tuotto 10 v. pitoajalla on -8 324 €; 12 v. 2 075 €

Skenaario kolme (taulukko 11) kuvaa tilannetta, jossa nettomyynnit jäävät 15 000 euroon vuosisatasolla. Hävikkiä saadaan kuitenkin ensimmäisen skenaarion tavoin hallittua nykyistä paremmin. Tällöin seuraavien kuuden vuoden aikana voidaan laskelman mukaisesti odottaa 29 408 euron nettovoittoa, millä päästään käytännössä lähes samaan kuin teoreettista nykytilannetta kuvaavassa edellisessä skenaariossa. Tämä korostaa samalla entisestään hävikin hallinnan merkitystä nykyjärjestelmässä. Investoinneista pääomarahoitus on vaihtoehtona jälleen poissuljettu, mutta 15 000 euron nettomyynneillä jäävät tappiollisiksi myös kaikki leasingvaihtoehdot, kuten taulukosta 11 voi havaita.

Taulukko 11. Skenaario 3, jossa nykyjärjestelmän nettomyynti on vuodessa 15 000 euroa

Nykyjärjestelmä	Pääomarahoitus	Leasing, 5 vuotta	Leasing, 7 vuotta
<ul style="list-style-type: none"> ▶ yksiköitä yhteensä 123 ▶ asiakaslähtöinen hävikki 5 % ▶ muu hävikki 5 % ▶ muut kulut 20 % ▶ taloudellinen pitoaika 6 vuotta ▶ tuottaa: 29 408 € 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ yksiköitä 100 ▶ korjattu nettomyynti on 12 439 € ▶ 8 % korkokannalla ja 10v. pitoajalla tuotto on -27 975 €; 12 v. pitoajalla -24 538 € 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ taloudellinen pitoaika 10 v. tai 12 v. ▶ tuotto 10 v. pitoajalla on -26 268 €; 12 v. -19 638 € 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ tuotto 10 v. pitoajalla on -28 549 €; 12 v. -21 788 €

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ensinnäkin pääomarahoitusta voidaan jättää kokonaan pois laskuista, kun pohditaan uusia järjestelmiä. Tosin leasingvaihtoehdot eivät myöskään vaikuta kovin kannattavilta nykyjärjestelmään verrattuna, ellei myyntiä saada merkittävästi nostettua. Nykyjärjestelmällä voidaan laskelmien perusteella tuottaa voittoa vielä kohtalaisen pitkään ja senkin kannattavuutta voidaan vielä lisätä hävikin paremmalla hallinnalla. Toisin sanoen nykyjärjestelmä on puutteistaan huolimatta taloudellisesti kannattavin ratkaisu toistaiseksi eivätkä laskelmat anna perustetta sen korvaamiselle ainakaan vielä lähivuosina.

6 Päätelmät ja ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Tässä luvussa esitellään koko työn kannalta olennaiset johtopäätökset ja mahdolliset ehdotukset jatkotoimenpiteiksi lähtien liikkeelle katsauksesta minibaaritoiminnan kannattavuuteen. Tätä seuraavat kaksi lukua nivovat yhteen ne keinot ja työn tuloksena syntyneet ehdotukset, joilla voidaan koko tutkimuksen perusteella vaikuttaa minibaaritoiminnan kehittämiseen.

6.1 Minibaaritoiminnan kannattavuudesta

Kuten kannattavuudesta kertovassa luvussa 2.5 Allen ja Wootten totesivat, aikajänteen on aina oltava riittävän pitkä, kun kannattavuuteen liittyviä tekijöitä tarkastellaan (Allen & Wootten 1998, 174). Siksi tässä selvityksessä tuotemenekkiä tarkasteltiin kolmen vuoden jaksolla, jonka voitaneen katsoa olevan riittävän pitkä aika kokonaiskuvan saamiseen ainakin itse menekin osalta. Tältä osin tulos on, että minibaarituotteiden asiakasmääriin suhteutettu menekki on heikentynyt tasaisesti viimeisten kolmen vuoden aikana erityisesti niin sanottujen volyymituotteiden, kuten oluen, lähdeveden ja snack-tuotteiden osalta. Tästä ei kuitenkaan voida vielä vetää suoraa johtopäätöstä heikentyneestä kannattavuudesta tai edes tuottojen suoranaisesta laskusta, koska myös menojen ja tulojen suhdetta on tarkasteltava. Vaikka menekin kehityksen perusteella voidaan myös tulojen olettaa olevan laskussa, on kuitenkin tarkasteltava myös menojen kehittymistä. Tämän totesivat luvussa 2.5 sekä Kotro että Allen ja Wootten (Kotro 2007, 21; Allen & Wootten 1998, 171).

Tämän työn heikkouksiin ja samalla lisäselvityksiä vaativiin seikkoihin kuuluu siis ensinnäkin se, että varsinaisia myyntikatteiden osuuksia eri aikoina ei tarkasti laskettu. Täten ei saada selkeää kuvaa esimerkiksi logistiikka- ja tuotehankintakustannusten suhteellisesta kasvusta tai laskusta – tähän osaltaan vaikuttaa toiminnan kokonaiskannattavuuteen. Oletuksena työn investointilaskelmissa jouduttiinkin pitämään sitä, että yritys on pyrkinyt säilyttämään kateosuudet vakioina. Laskelmissa ostojen eli muuttuvien kustannusten osuudeksi arvioitiin 35 prosenttia. Erilaisten kuluerien tarkempi laskeminen vaatii silti vielä lisäselvityksiä.

Kannattavuutta arvioitaessa on lisäksi huomioitava se, että hotelli on vähentänyt tuotteita sisältävien minibaarien määrää 123:een. Tämä on vielä perusteltua hotellin käyttöasteilla eli useimmiten lähes kaikille halukkaille tällainen minibaari on saatavilla. Minibaarivähennys on tuonut etua vähentyneen hävikin muodossa eli epäkuranttien tuotteiden osuus on varmasti laskenut ja varasto pienentynyt. Tosin tarkkoja lukuja tästä ei valitettavasti ole olemassa hotellillakaan,

mikä puolestaan vaikeuttaa tarkkaa toiminnan kokonaiskannattavuuden arviointia. Toisaalta kustannusten polkeminen alkaa tietyssä vaiheessa vaikuttaa myös tuloihin. Siksi tuotteita sisältävien minibaarien määrää ei liene kannattavaa enää juurikaan vähentää 123:sta.

Minibaarien täytöstä ja huollosta aiheutuvat kustannukset jäivät myös arvioiden varaan, koska näitä ei voida suoraan kohdistaa itse toimintaan. Ulkoistetun yrityksen kanssa tehdyissä sopimuksissa ei eritellä erikseen näitä asioita. Tässä työssä ei myöskään ole otettu huomioon nykyisistä minibaareista aikanaan aiheutunutta investointimenoa ja sen vaikutuksia ehkä vielä tähänkin päivään. Tämäkin olisi otettava huomioon, mikäli koko toiminnan kannattavuutta arvioidaan.

Koska selvittämättömiä muuttujia kustannuspuolella on edelleen hyvin paljon, tarkkojen kannattavuuspäätelmien tekeminen jätetään vielä odottamaan tarkempia lisäselvityksiä. Yrityksen olisi hyvä kehittää jonkinlainen järjestelmä, joka erittelisi mahdollisimman tarkasti kaikki ne kustannukset, joiden voidaan katsoa johtuvan minibaaritoiminnasta ja joita tällä toiminnalla halutaan vähintään kattaa. Kun tarkat toimintaan kohdistetut kokonaiskustannukset ovat selvillä, niitä voidaan verrata kokonaistuottoihin ja tehdä pätevämpiä johtopäätöksiä varsinaisesta toiminnan kannattavuudesta. Muuten kyse on vain arvailuista ja vaarana on muidenkin toimintojen katteita syövä kannattamaton toiminta. Tällaisen kokonaiskustannus selvityksen luominen Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportin minibaaritoiminnan osalta voisi olla myös hyvä jatkotutkimuksen aihe tulevia opinnäytteen tekijöitä ajatellen.

Riippumatta siitä, miltä hotellin minibaaritoiminnan kannattavuus näyttää pelkkien viivan alle jäävien lukujen valossa, on kuitenkin myös pidettävä mielessä toiminnan kokonaisvaikutukset päätuotteen myyntiä tukevana tekijänä. Vaikka täysin varusteltu minibaari tuskin koskaan toimii suoranaisesti varsinaisena hotellin valintakriteerinä, se tuonee silti asiakkaalle lisäarvoa jopa silloin kun asiakas ei sitä käytä. Tätä voidaan perustella muun muassa suomalaisasiakkaille tehdyn kyselyn tuloksilla, jossa 64 % asiakkaista piti minibaaria huoneessa vähintään jokseenkin tärkeänä – siitäkkin huolimatta, että vain 18 % näistä oli todella käyttänyt tuolloin minibaaria. Päätuotteen houkuttelevuutta lisäävänä lisäarvotekijänä minibaaritoiminnan voidaankin nähdä edesauttavan omalta osaltaan asiakkaan tuloa uudelleen asiakkaaksi. Tällöin tästä saatavat hyödyt on laskettava mukaan kokonaistuottoihin, mikä ei toisaalta tee toiminnan kokonaiskannattavuuden arvioinnista ainakaan helpompaa.

6.2 Toiminnan tehostaminen ei vaadi mittavia investointeja

Vaikka työ ei sinänsä kykenekään osoittamaan selkeää kuvaa minibaaritoiminnan nykyisen kannattavuuden todellisesta tasosta, se antaa kuitenkin eväitä tuottojen parantamiseen nykyisestä. Tämä on itse asiassa ollut alusta lähtien koko opinnäytteen perimmäinen idea – kysehän on jo nimenkin perusteella nimenomaan *toiminnan kehittamisestä*. Nykytoiminnan tuottoja voidaan parantaa ottamalla paremmin huomioon erilaiset asiakkaat ja erilaiset tarpeet aina sukupuolesta lähtien. Lisäksi saatiin viitteitä siitä, että erilaisten kampanjoiden käytäntöön saattamisen tulee olla vähintään yhtä huolellista kuin itse kampanjan suunnittelun. Tarkastelussa olivat myös toiminnan kannattavuutta heikentävät kulut erityisesti hävikin osalta. Tulosten perusteella niitä voidaan vähentää kiinnittämällä enemmän huomiota hävikkiä aiheuttaviin tekijöihin. Uusiin minibaarijärjestelmiin investoimiseen ei ainakaan toistaiseksi näyttäisi olevan taloudellisia perusteita. Aineettomia investointeja on sen sijaan jossain määrin syytä harkita, sillä kuten Hyytinen ja Maliranta viitekehyksen luvussa 2.4 totesivat, muun muassa puutteet ammattitaidossa syövät vääjäämättä kokonaistuottoja (Hyytinen & Maliranta 2004).

Esitelyjen selvitysten perusteella näyttäisi siltä, että yksin matkustaville naisille olisi mielekästä suunnitella hieman erilainen minibaaritarjonta eli käytännössä tämä merkitsisi samalla eri huoneita eri sukupuolille. Yhdenlainen esimerkki erityisesti naisille suunnatun minibaarin sisällöstä on esitelty liitteessä 5. Ajatuksena on tarjota mahdollisimman optimaalisesti sitä mitä nämä kaksi eri ryhmää *keskimäärin* selvityksen mukaan haluavat, kuten Karlöfiä mukailtu esimerkki totesi viitekehyksen luvussa 2.2 (Karlöf 2004, 14-15). Keskimääräistä asiakasta ei tietenkään ole olemassa, mutta tilannetta voidaan verrata nykypäivän televisioon, jossa naisille ja miehille on kehitetty omia kanavia siitakin huolimatta, että silloin tällöin miehet ja naiset katsovat näitä kanavia myös ristiin; ihmiset ovat aina enemmän tai vähemmän erilaisia. Idealla tähdätään lisäksi muuhunkin kuin välittömien minibaarituottojen lisäämiseen eli päätuotteena olevan huoneen aiempaa parempaan yksilöllistämiseen.

Suomalaisille toteutetusta kyselystä selvisi paitsi jo aiemmin mainittu minibaarin tärkeys suurimmalle osalle asiakkaista, myös se, että asiakkaat toivoisivat, että heiltä tiedusteltaisiin sisään kirjautuessa haluavatko he kylmäkaapin vai varustellun minibaarin. Kyselyn tulosten perusteella sisään kirjautumisen rutiineihin tulisikin lisätä tiedustelu tästä asiasta ennen huoneen antamista asiakkaalle sellaisina päivinä, kun minibaarillisia huoneita ei riitä kaikille. Sen sijaan tuotteiden kierron ja potentiaalisen myynnin tehostamiseksi asiakkaille tulisi poikkeuksetta antaa minibaarillinen huone, mikäli asiakas antaa luottokorttinumeronsa tai kyseessä on kanta-

asiakas. Tämä siksi, että heräteostoksia saattaa aina tapahtua ja asiakkaan mieli muuttua halujen mukaan, kuten Armstrong & Kotler käytännössä totesivat luvussa 3.1 (Armstrong & Kotler 2009, 38-39). Yksinkertainen tosiasia on, että minibaarilla ei ole edes teoreettista myyntipotentiaalia tilanteessa, jossa huonetta ei myydä. Minibaarimyyntiä voitaisiin myös tehostaa lisäämällä asiakasprofiiliin tieto erityisesti silloin, jos asiakas on käyttänyt aktiivisesti minibaaripalveluita. Tällaiset asiakkaat voidaan jatkossa sijoittaa suoraan minibaarillisiin huoneisiin.

Erilaisissa minibaarituotteiden kampanjoissa on kiinnitettävä erityistä huomiota käytännön toteutukseen. Esimerkiksi hotellin kesän 2009 kaikille suunnattu alennuskampanja saattoi osaltaan vesittyä ehkä siksi, että asiakkaat ovat erehtyneet pitämään lähdevettä ilmaisena aiheuttaen siten suhteellisen suurta hävikkiä tai sitten asiakkaat kuvittelivat alennuksen koskevan vain itse vesipulloa, jonka unohtivat kuitenkin maksaa. Nämä seikat voidaan korjata aktiivisella sisään kirjautumisen yhteydessä tehtävällä myynninedistämällä; toisin sanoen vastaanottohenkilöstön aktiivisuus on ensiarvoisen tärkeää kampanjoiden onnistumisen kannalta. Toisaalta kaikille suunnattujen alennuskampanjoiden mielekkyyttä on syytä pohtia. Kuten luvussa 3.3 Blythe totesi, kannattavampaa on kohdistaa myynninedistäminen johonkin erityisryhmään (Blythe 2005, 229). Esimerkkinä tästä annettiin hotellin Priority Club –asiakkaat ja heille tarjottava hintaetu. Myynninedistämiseen liittyen voisi myös olla perusteltua palauttaa konvehtikokoiset suklaat sellaisiin huoneisiin, joissa on tuotteita sisältävä minibaari, koska niillä on selvityksen mukaan vaikutusta minibaarisuklaan myyntiin. Konvehdin tulisi lisäksi olla samaa merkkiä kuin myytävän suklaan, kuten Blythen mukaisesti todettiin myynninedistämisen teoriassa luvussa 3.2 (Blythe 2005, 227).

Kannattavuutta nakertavaa hävikkiä on selkeästi vielä varaa vähentää. Ensinnäkin minibaarilliset huoneet tulisi luvussa 5.5 esiteltyjen seikkojen valossa poistaa lastauslaiturien puolelta kokonaan. Näissä huoneissa kierto on liian heikkoa, koska huoneita ei käytännössä mielellään anneta asiakkaille kuin vasta viimeisten joukossa johtuen meluriskistä. Lisäksi hotellin olisi otettava tarkempi linja siinä, että asiakkaalle ei annettaisi käyttöön minibaaria ilman luottokorttinumeroa, poikkeuksena tutuiksi käyneet kanta-asiakkaat ja muut VIP-vieraat. Tämän mahdollistamiseksi osa OSNN-tyyppisistä huoneista olisi muutettava minibaarittomiksi. Vastaanoton työn helpottamiseksi minibaarilliset ja kylmäkaapilla varustellut huoneet olisi kuitenkin sijoitettava järkevästi hotellissa, jotta hotellijärjestelmän huonekuvauksiin ei tarvitsisi erikseen tehdä erillistä mainintaa minibaareista. Kiertoa edistävänä osatekijänä hotelli voisi myös harkita minibaarikaapin oveen kiinnitettävien ripustimien käyttöönottoa. Kyseeseen voisi tulla myös si-
nettityyppinen ratkaisu, jolloin minibaaria ei myöskään tarvitsisi välttämättä aina erikseen tar-

kistaa mahdollisen käytön osalta. Nämä joka tapauksessa vähentäisivät luvussa 5.5 esiteltyä riskiä siitä, että asiakas ei edes huomaa minibaarin olemassaoloa.

Uusien minibaarijärjestelmien osalta tehdyt investointilaskelmat osoittivat ne kannattamattomiksi ainakin toistaiseksi. Tällä hetkellä nykyjärjestelmä on puutteineenkin edelleen huomattavasti kannattavampi järjestelmä ja se on laskelmien mukaan syytä pitää käytössä niin kauan, kunnes esimerkiksi huoltokustannukset nousevat merkittävästi ja järjestelmä tulee sen puolesta käyttöikänsä päähän. Järjestelmän korvaamisen voi ottaa uudelleen harkintaan tietenkin siinä tapauksessa, että korvaavien järjestelmien hintataso laskee. Merkittävä hintojen lasku lähivuosina lienee kuitenkin epätodennäköistä.

Aineettomien investointien osalta voisi harkita kerroshoitohenkilöstön perehdyttämistä, kouluttamista ja keksiä uusia motivointikeinoja luvussa 2.4 Hyytisen ja Malirannan ajatusten pohjalta sovelletun esimerkin tavoin. Suurin ongelma on tietenkin edelleen se, että vastuu tästä on ennen kaikkea ulkoistettua toimintaa harjoittavalla yrityksellä. Palvelun tilaajana Restel Oy voisi kuitenkin vaatia yhtenä ehtonaan sen, että siivoushenkilöstöä koulutetaan myös ymmärtämään esimerkiksi varastokierron merkitystä ja toisaalta määritellä mahdolliset sanktiot, mikäli ostopalvelun tehoton toiminta selkeästi aiheuttaa epäkurantin tavaran syntymistä eli tavaraa tilataan liikaa ja uusia tuotteita löydetään vanhojen eteen aseteltuina huonetarkastuksissa. Tämä saattaisi motivoida yritystä panostamaan enemmän tähän puoleen ja toisaalta siivoushenkilöstöä vastuun kasvaessa.

6.3 Valikoimauudistus ja hintojen maltillista korjausta

Tuotemenekin laskeva trendi todettiin tutkimusosiossa. Yhtenä osasyynä saattaa olla etenkin kanta-asiakkaiden kyllästyminen samaan tuotevalikoimaan vuodesta toiseen. Ainoat muutokset minibaarien valikoimissa viimeisten kolmen vuoden aikana ovat kohdistuneet suklaaseen muuttaman kerran ja oluissa tapahtui Carlsbergin poistuminen Koff III:n rinnalta kolmisen vuotta sitten. Valikoima on varsin yllätyksetön paitsi kanta-asiakkaille, varmasti myös monille muille asiakkaille. Esimerkiksi Granini-mehu ja Pringles-sipsit löytyvät varmasti suurimmasta osasta maailman minibaareja, joten myös vaihtelulle voisi olla kysyntää. Valikoiman muutos voisi tarjota piristysruiskeen myynnille paremmin kuin vaikkapa hintojen alennus. Tämä siksi, että tuotteiden asiakasarvon noustessa kuilu asiakasarvon ja nykyhinnan välissä pienenee.

Koska hotelli on vasta remontoitu ja kokenut kasvojen kohotuksen, voisi olla aika tehdä sama myös minibaarin sisällölle. Se ei saisi olla kertaluonteinen toimenpide, vaan vaihtelua tulisi toteuttaa nykyistä säännöllisemmin. Minibaareille voitaisiin periaatteessa hakea myös teemaa esimerkiksi suomalaisuudesta, mikä tarkoittaisi pääosin suomalaisia tuotteita. Valikoimamuutoksille voitiin saada perusteita suomalaisille tehdyn tutkimuksen perusteella. Vaikka kovin moni ei suoranaisesti pitänyt nykyvalikoimaa esteenä käytölleen, merkittävä määrä asiakkaista piti kuitenkin käyttöönsä edistävänä tekijänä nimenomaan valikoimamuutoksia. Vääränlaisen valikoiman havaittiin olevan tuotteiden hintoja suurempi käyttöä rajoittava tekijä. Vääränlainen valikoima tarkoittaa sitä, että tuotteen arvo asiakkaalle ei vastaa siitä pyydettyä hintaa, kuten Kulmala ja Leppänen totesivat luvussa 2.6 (Kulmala; Leppänen 2009, 120-121). Myös Allen ja Wootten totesivat tuotedifferoinnin antavan hinnoitteluvapautta (Allen & Wootten 1998, 67-68). Hotelli tuottaa tällä hetkellä ainakin osittain sellaista palvelua, jota suurin osa ei halua. Kuten Karlöf luvussa 2.2 omalta osaltaan totesi, tätä ei voida pitää tehokkaana eikä parhaana ratkaisuna ajatellen kannattavaa toimintaa (Karlöf 2004, 14-15).

Johtopäätös on, että pääosin tuotetarjontaa tulee muuttaa hintojen sijaan. Tämä korostuu etenkin siksi, että hotellin pääkohderyhmänä ovat liikemiehet, joilla on usein varaa ja halukkuutta maksaa tuotteista keskimääräistä korkeampaa hintaa. Toisaalta, koska myynti perustuu pitkälti satunnaisiin mielihaluihin, hinta ei tällöin ole välttämättä esteenä edes hieman pienemällä budjetilla matkaavalle. Hotellin käyttämä kate- ja osin myös markkinaperusteinen hinnoittelumalli toimii siis suhteellisen hyvin minibaarituotteissa. Tosin joissain kohdin myös hintoja voi olla syytä tarkistaa, kuten suomalaisille asiakkaille tehty kysely ja todellinen myyntikauma osoittivat kuviossa 19; joskin tarkkojen päätelmien tekoa varten asiaa olisi vielä syytä tutkia lisää. Kuvion mukaisesti oluen hinnoittelu näyttäisi olevan oikealla tasolla, mutta viinin ja kivennäisveden osalta voisi olla tarpeen tarkistaa hintaa alemmas käyttäen näissä tuotteissa vaihtoehtoista hinnoittelutapaa, joka huomioisi paremmin hinnan ja arvon suhteen. Sen sijaan suklaan ja mehun osalta tuotevaihdos on todennäköisesti parempi valinta. Väkevien alkoholi- tuotteiden suhteen hintoja saattaisi olla varaa jopa hieman nostaa. Vertailun vuoksi taulukkoon 12 on vielä taulukoitu Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportin ja kilpailijan minibaarihintoja. Tässä vertailussa Holiday Inn Helsinki-Vantaa Airportilla ei ole syytä hävetä omia hintojaan.

Taulukko 12. Hinnat kahdessa eri ketjun hotellissa syyskuussa 2009

Hinnat € (syyskuu 2009)			
Tuote	Holiday Inn	Sokos Hotel	Hintaero €
Virvoitusjuomat	3,60	3,50	0,10
Kivennäisvesi	3,60	3,50	0,10
Lähdevesi	3,50	3,50	0,00
Tuoremehu	3,30	3,00	0,30
Olut	4,50	5,50	-1,00
Valkoviini	8,20	8,00	0,20
Pringles	3,40	2,90	0,50
Suklaa	2,50	3,50	-1,00

Lähteet

Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOYpro. Helsinki.

Allen, P. & Wootten, G. 1998. Selling. Fifth Edition. Pearson Education Ltd. Prentice Hall.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2009. Marketing: an introduction. Ninth Edition. Upper Saddle River (NJ). Pearson Education.

Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J., Wong, V. 2008. Principles of Marketing. Fifth European Edition. Pearson Education Ltd. Prentice Hall.

Blythe, J. 2005. Essentials of Marketing. Harlow. Prentice Hall. Pearson Education.

Blythe, J. 1997. The Essence of Consumer Behaviour. Prentice Hall.

Evans, M., Jamal, A. & Foxall, G. 2006. Consumer Behaviour. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.

Hyytinen, A. & Maliranta, M. 2004. Tulonjaon muutos kertoo teknologisesta kehityksestä. Kolumni. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Luettavissa: <http://www.etla.fi/index.php?id=34&action=column>. Luettu: 9.7.2009.

IHG 2009. InterContinental Hotels Groupin markkinointi- ja myyntityöstämismateriaalit. InterContinental Hotels Group.

Ilmatieteenlaitos. Tiedotteet. Luettavissa: <http://www.fmi.fi/uutiset/index.html?Y=2008>. Luettu: 22.10.2009.

Kaario, K., Pennanen, R. & Storbacka, K. 2003. Selling Value. Maximize growth by helping customers succeed. WSOY. Juva.

Kallunki, J.-P. & Kytönen, E. 2002. Uusi tilinpäätösanalyysi. Kauppakaari. Helsinki.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet. Edita. Helsinki.

Koskela, H. 2009. Akatemiaturkija Hille Koskelan blogimerkintöjä. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <http://blogs.helsinki.fi/hkoskela/pelkokierre/>. Luettu: 21.9.2009.

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Edita. Helsinki.

Kulmala, H. Hinnoittelu, mitä se on käytännössä? Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VTT. Luettavissa: http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateofheart.pdf. Luettu: 27.7.2009.

Laitinen, E. K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Talentum. Helsinki.

Lalli, T. 1991. Minibaarien kannattavuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyö. Haaga Instituutti. Helsinki.

Laukkanen, M. (toim.) 2007. Kasvuyritys. Talentum. Helsinki.

Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla. Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoinnilla. Yrityskirjat. Helsinki.

Marriott 2009. Marriott Marquisin huonetiedot. Luettavissa: <http://www.marriott.com/hotels/hotel-rooms/nycmq-new-york-marriott-marquis/>. Luettu: 6.9.2009.

Metsämuuronen, J. 2005. Kokeellisen tutkimuksen perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 10. Gummerus. Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. 2004. Pienten aineistojen analyysi. Metodologia-sarja 9. Gummerus. Jyväskylä.

Nurmi, T. 1998. Uusi suomen kielen sanakirja. Gummerus. Jyväskylä.

Pellinen, J. 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum. Helsinki.

Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. WSOY. Helsinki.

Taanila, A. 2009. Korrelaatio. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/k/korre.htm>.
Luettu: 22.10.2009.

Tilastokeskus 2009a. Kuluttajat ennakoivat Suomen talouden elpymistä. Luettavissa:
http://www.tilastokeskus.fi/til/kbar/2009/09/kbar_2009_09_2009-09-28_tie_001.html. Lu-
ettu: 29.9.2009.

Tilastokeskus 2009b. Johdatus tilastolliseen ajatteluun. Miten ilmiöiden välisiä yhteyksiä kuva-
taan? Luettavissa: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/03/index.html>. Luettu
13.10.2009.

Tilastokeskus 2007. Palvelualojen toimialakatsaus III/2007. Luettavissa:
http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-01-14_004.html?s=5. Luettu: 21.9.2009.

Tradeka-yhtymä 2009. Ykkösbonusesittely. Luettavissa:
[http://www.ykkosbonus.com/tradeka/ipub.nsf/sivut/ybonus pohja?OpenDocument&cid=yb
onusesittely](http://www.ykkosbonus.com/tradeka/ipub.nsf/sivut/ybonus pohja?OpenDocument&cid=ybonusesittely). Luettu: 22.9.2009.

USA Today 2006. Hotels empty minibars to fill desire for fridges. Artikkelit. Luettavissa:
http://www.usatoday.com/travel/hotels/2006-03-09-minbars_x.htm?csp=34. Luettu:
6.9.2009.

Liitteet

Liite 1. Nykyarvomenetelmän peruskaava ja korkotaulukot

- a) Investointien kannattavuuden peruskaava (Pellinen 2003, 167):

Investoinnin nykyarvoon diskontatut vuosituotot – nykyarvoon diskontatut vuosikustannukset + mahdollinen jäännösarvo
= nykyarvossa mitattu voitto tai tappio

- b) Diskonttaus-, korko- ja annuiteettitekijät voidaan laskea kaavoilla, mutta helpointa on kuitenkin käyttää niitä varten suunniteltuja valmiita korkotaulukoita:

Diskonttaustekijä, kun diskontataan nykyarvoonsa yksi tai joukko erisuuria arvoja eri ajanhetkellä

n/i	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %
1	0,9523	0,4340	0,9345	0,9259	0,9174	0,9090
2	0,9070	0,8900	0,8734	0,8573	0,8416	0,8264
3	0,8638	0,8396	0,8163	0,7938	0,7721	0,7513
4	0,8227	0,7920	0,7629	0,7350	0,7084	0,6830
5	0,7835	0,7472	0,7129	0,6805	0,6499	0,6209
6	0,7462	0,7049	0,6663	0,6301	0,5962	0,5644
7	0,7106	0,6650	0,6227	0,5834	0,5470	0,5131
8	0,6768	0,6274	0,5820	0,5402	0,5018	0,4665
9	0,6446	0,5919	0,5439	0,5002	0,4604	0,4241
10	0,6139	0,5583	0,5083	0,4631	0,4224	0,3855

Lainapääoman vuosiannuiteetti

n/i	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %
1	1,0500	1,0600	1,0700	1,0800	1,0900	1,1000
2	0,5378	0,5454	0,5531	0,5608	0,5685	0,5762
3	0,3672	0,3741	0,3810	0,3880	0,3951	0,4021
4	0,2820	0,2886	0,2952	0,3019	0,3087	0,3155
5	0,2310	0,2374	0,2439	0,2505	0,2571	0,2638
6	0,1970	0,2034	0,2098	0,2163	0,2229	0,2296
7	0,1728	0,1791	0,1856	0,1921	0,1987	0,2054
8	0,1547	0,1610	0,1675	0,1740	0,1807	0,1874
9	0,1407	0,1470	0,1535	0,1601	0,1668	0,1736
10	0,1295	0,1359	0,1424	0,1490	0,1558	0,1627

MINIBAARIEN KÄYTTÖSELVITYS AJALLA 15.-27.9.2009

Hyvä asiakkaamme, kartoitamme tällä hetkellä asiakkaidemme kokemuksia ja ajatuksia koskien minibaarejamme. Toivomme, että ehtisitte vastata seuraaviin kysymyksiin auttaen näin meitä kehittämään minibaaritoimintaamme yhä paremmaksi. Kyselyyn vastaaminen vie noin minuutin ja voitte palauttaa sen vastaanottoon oheisessa kirjekuoressa. Tarjoamme Teille kiitokseksi Fazerina-suklaapatukan. Huomatkaa liitteenä oleva minibaarilista hinnoistamme ja tuotteistamme.

1. Minibaarikäyttöön liittyvät kysymykset

- a. Käyttitkö minibaaria tämän vierailun aikana Kyllä (siirry kysymykseen 1 d)
 Ei

- b. Mitkä olivat omalla kohdallanne suurimmat esteet minibaarin käytölle?

- c. Minkälaiset tuotteet tai tekijät saisivat Teidät käyttämään *todennäköisemmin* minibaaripalveluita?

- d. Jos ostaisitte kolme (3) tuotetta *tämänhetkisestä valikoimastamme*, ne olisivat tärkeysjärjestyksessä

1 _____ 2 _____ 3 _____

2. Minibaarin merkitys osana hotellimme palveluvalikoimaa

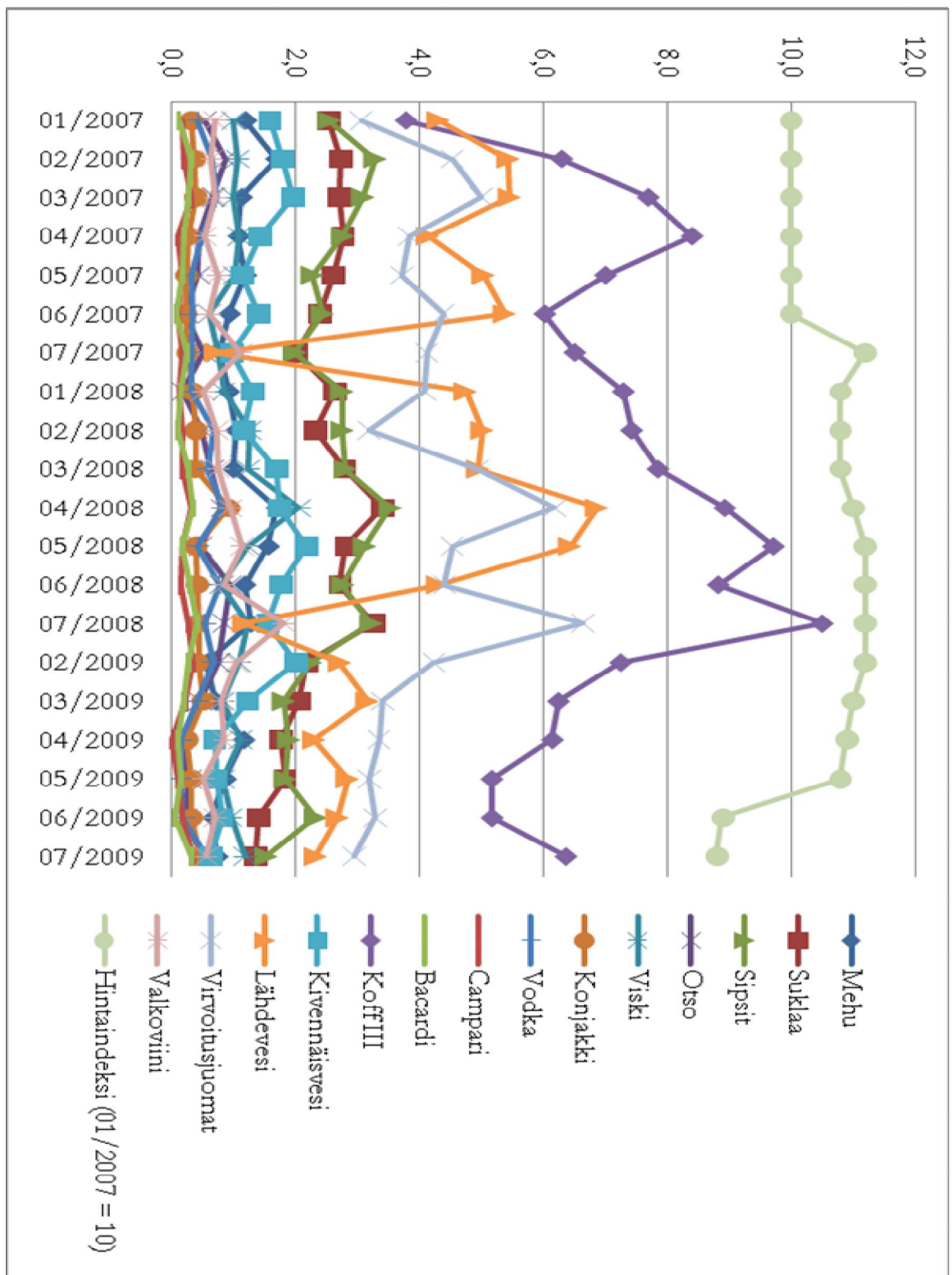
- a. Kuinka tärkeänä pidätte, että huoneesta löytyy minibaari En lainkaan tärkeänä
 En kovin tärkeänä
 Jokseenkin tärkeänä
 Erittäin tärkeänä

- b. Osassa huoneistamme minibaari toimii itse asiassa kylmäkaappina, jolloin minibaari ei sisällä lainkaan tuotteita. Kuinka tärkeäksi koette, että Teiltä tiedustellaan sisään kirjautuessanne, haluatteko kylmäkaapin vai tuotteita sisältävän minibaarin? En lainkaan tärkeänä
 En kovin tärkeänä
 Jokseenkin tärkeänä
 Erittäin tärkeänä

3. Taustatiedot

- a. Ikä _____ vuotta
- b. Sukupuoli Mies Nainen
- c. Matkan tarkoitus Vapaa-aika Ammatillinen
- d. Priority Club ja/tai HBC –jäsen Kyllä Ei

Kiitos osallistumisestanne! Sinetöikää vastauksenne oheiseen kirjekuoreen ja palauttakaa vastaanottoon.



Hintaindeksi tammikuun 2007 mukaan (10 = 4,13 €)

Tilanne 1 | Nykyjärjestelmä

Yksikkömäärä	123
Vuotuinen nettomyynti yhteensä	22 000 euroa
Ostot	35 % nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki ¹	5 % nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epäkurantit tuotteet yms.) ²	5 % nettomyynnin arvosta
Muut kulut (SOL, huolto)	20 % nettomyynnin arvosta
Taloudellinen pitoaika	6 vuotta

Nettomyynti	22 000	100 %
./. Ostot	7700	35 %
Myyntikate	14 300	65 %
./. Hävikki ¹	1100	5 %
./. Hävikki ²	1100	5 %
./. Muut kulut	4400	20 %
Nettotuotto	7 700	35 %

Vuosi	Nettotuotto	Inflaatiokorjaus 2 %
2009	7 700	
2010	7 700	7549
2011	7549	7401
2012	7401	7256
2013	7256	7114
2014	7114	6974
2015	6974	6837
Yhteensä	43131	

Tilanne 1 | Pääomarahoitus

Yksikkömäärä	100
Määrä nykyisestä	81,3 %
Yksikköhinta	499 euroa
Serveri	6 000 euroa
Hinta yhteensä	55 900 euroa

Huoltosopimus 2 555 euroa/vuosi

Vuotuinen nettomyynti	22 000 euroa
Yksikkömäärän laskun aiheuttama tulonmenetyks	18,7 %
1. Korjattu nettomyynti	17 886 euroa

Parantuneen hävikin

hallinnan aiheuttama lisäys 2 %

2. Korjattu nettomyynti	18 244 euroa
--------------------------------	---------------------

Ostot 35 % nettomyynnin arvosta

Asiakaslähtöinen hävikki (myyjän ilm.) ¹	3 % nettomyynnin arvosta
---	--------------------------

Muu hävikki (epä-

kurantit tuotteet yms.)² 3 % nettomyynnin arvosta

SOL:n kulut	5 % nettomyynnin arvosta
-------------	--------------------------

Laskentakorkokanta 8 % sisältäen lainan korot ja riskin

Taloudellinen pitoaika	10 vuotta (tai vaihtoehtoisesti 12 vuotta)
------------------------	--

Laskennassa käytettävä

jäännösarvo 0 euroa

Nettomyynti	18 244	100 %
./. Ostot	6 385	35 %
Myyntikate	11 858	65 %
./. Hävikki ¹	547	3 %
./. Hävikki ²	547	3 %
./. SOL	912	5 %
./. Sopimushuolto	2 555	14 %
Nettotuotto	7 297	40 %

(Laskelma jatkuu seuraavalle sivulle)

Vuosi	Nettotuotto	Diskont. (8 %)	Nykyarvo
2009			
2010	7 297	0,9259	6 756
2011	7 297	0,8573	6 255
2012	7 297	0,7938	5 792
2013	7 297	0,7350	5 363
2014	7 297	0,6805	4 965
2015	7 297	0,6301	4 598
2016	7 297	0,5834	4 257
2017	7 297	0,5402	3 942
2018	7 297	0,5002	3 650
2019	7 297	0,4631	3 379
Yht. (10 v)			48 957
2020	7 297	0,4288	3 129
2021	7 297	0,3971	2 897
Yht. (12 v)			54 983

Laskennallinen korkokanta, jolla investointituottojen nykyarvon suhde investointimenoon olisi ± 0 euroa kymmenen vuoden kuluttua, on:

Investoinnin arvo	/	Nettotuotto	= Nykyarvotekijä
55 900		7 297	7,6611
			Taulukosta → 5-6 %

Tilanne 1 | Leasing 5 vuotta

Yksikkömäärä	100
Määrä nykyisestä	81,3 %
Leasinghinta/päivä/ baari	0,44 euroa
Leasinghinta/vuosi	16 060 euroa
Toimituskulut	100 euroa (ei huomioida)
Huolto leasingajan päätyttyä	2 555 euroa vuodessa (0,07 euroa/päivä/baari)
Vuotuinen netto- myynti	17 886 euroa
Parantuneen hävikin hallinnan aiheuttama lisäys	2 %
Korjattu nettomyynti	18 244
Ostot	35 % nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki (myyjän ilm.) ¹	3 % nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epä- kurantit tuotteet yms.) ²	3 % nettomyynnin arvosta
SOL:n kulut	5 % nettomyynnin arvosta
Taloudellinen pitoaika	10 vuotta (tai vaihtoehtoisesti 12 vuotta)
Laskennassa käytettävä jäännösarvo	0 euroa

Leasingaika			Leasingin päätyttyä		
Nettomyynti	18 244	100 %	Nettomyynti	18 244	100 %
./.. Ostot	6 385	35 %	./.. Ostot	6 385	35 %
Myyntikate	11 858	65 %	Myyntikate	11 858	65 %
./.. Hävikki ¹	547	3 %	./.. Hävikki ¹	547	3 %
./.. Hävikki ²	547	3 %	./.. Hävikki ²	547	3 %
./.. SOL	912	5 %	./.. SOL	912	5 %
Nettotuotto	9 852	54 %	./.. Huoltosop.	2 555	14 %
			Nettotuotto	7 297	40 %

(Laskelma jatkuu seuraavalle sivulle)

Vuosi	Nettotuotto	Inf.korjaus 2 %	Leasingkust.	Infl.korjaus 2 %	Tuotot - kustannukset
2009	-	-	-	-	-
2010 (L)	9 852	9 658	16 060	15 745	- 6 087
2011 (L)	9 658	9 469	15 745	15 436	- 5 967
2012 (L)	9 469	9 283	15 436	15 134	- 5 850
2013 (L)	9 283	9 101	15 134	14 837	- 5 736
2014 (L)	9 101	8 923	14 837	14 546	- 5 623
Leasing päättyy	Omistus alk.				- 29 263
2015	6 609	6 479			- 22 784
2016	6 479	6 352			- 16 431
2017	6 352	6 228			- 10 203
2018	6 228	6 106			- 4 098
2019	6 106	5 986			+ 1 888
Yhteensä (10 v)					+ 1 888
2020	5 986	5 869			+ 7 757
2021	5 869	5 754			+ 13 510
Yhteensä (12 v)					+ 13 510

Tilanne 1 | Leasing 7 vuotta

Yksikkömäärä	100	
Määrä nykyisestä	81,3 %	
Leasinghinta/päivä/ baari	0,35	euroa
Leasinghinta/vuosi	12 775	euroa
Toimituskulut	100	euroa (ei huomioida)
Huolto leasingajan päätyttyä	2 555	euroa vuodessa (0,07 euroa/päivä/baari)
Vuotuinen netto- myynti	17 886	euroa
Parantuneen hävikin hallinnan aiheuttama lisäys	2 %	
Korjattu nettomyynti	18 244	
Ostot	35 %	nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki (myyjän ilm.) ¹	3 %	nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epä- kurantit tuotteet yms.) ²	3 %	nettomyynnin arvosta
SOL:n kulut	5 %	nettomyynnin arvosta
Taloudellinen pitoaika	10	vuotta (tai vaihtoehtoisesti 12 vuotta)
Laskennassa käytettävä jäännösarvo	0	euroa

Leasingaika			Leasingin päätyttyä		
Nettomyynti	18 244	100 %	Nettomyynti	18 244	100 %
./. Ostot	6 385	35 %	./. Ostot	6 385	35 %
Myyntikate	11 858	65 %	Myyntikate	11 858	65 %
./. Hävikki ¹	547	3 %	./. Hävikki ¹	547	3 %
./. Hävikki ²	547	3 %	./. Hävikki ²	547	3 %
./. SOL	912	5 %	./. SOL	912	5 %
Nettotuotto	9 852	54 %	./. Huoltosop.	2 555	14 %
			Nettotuotto	7 297	40 %

(Laskelma jatkuu seuraavalle sivulle)

Vuosi	Nettotuotto	Inf.korjaus 2 %	Kustannukset	Infl.korjaus 2 %	Tuotot - kust.
2009	-	-	-	-	-
2010 (L)	9 852	9 658	12 775	12 525	- 2 866
2011 (L)	9 658	9 469	12 525	12 279	- 2 810
2012 (L)	9 469	9 283	12 279	12 038	- 2 755
2013 (L)	9 283	9 101	12 038	11 802	- 2 701
2014 (L)	9 101	8 923	11 802	11 571	- 2 648
2015 (L)	8 923	8 748	11 571	11 344	- 2 596
2016 (L)	8 748	8 576	11 344	11 121	- 2 545
Leasing päättyy	Omistus alk.				- 18 920
2017	6 352	6 227			- 12 693
2018	6 227	6 105			- 6 587
2019	6 105	5 986			- 602
Yhteensä (10 v)					- 602
2020	5 986	5 868			+ 5 267
2021	5 868	5 753			+ 11 020
Yhteensä (12 v)					+ 11 020

Tilanne 2 | Nykyjärjestelmä

Yksikkömäärä:	123
Vuotuinen netto- myynti yhteensä	20 000 euroa
Ostot	35 % nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki ¹	10 % nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epä- kurantit tuotteet yms.) ²	10 % nettomyynnin arvosta
Muut kulut (SOL, huolto)	20 % nettomyynnin arvosta
Taloudellinen pitoaika	6 vuotta

Nettomyynti	20 000	100 %
./. Ostot	7000	35 %
Myyntikate	13 000	65 %
./. Hävikki ¹	2000	10 %
./. Hävikki ²	2000	10 %
./. Muut kulut	4000	20 %
Nettotuotto	5 000	25 %

Vuosi	Nettotuotto	Infl.korjaus 2 %
2009	5 000	
2010	5 000	4902
2011	4902	4806
2012	4806	4712
2013	4712	4619
2014	4619	4529
2015	4529	4440
Yhteensä		28007

Tilanne 2 | Pääomarahoitus

Yksikkömäärä	100
Määrä nykyisestä	81,3 %
Yksikköhinta	499 euroa
Serveri	6 000 euroa
Hinta yhteensä	55 900 euroa

Huoltosopimus 2 555 euroa/vuosi

Vuotuinen nettomyynti	20 000 euroa
Yksikkömäärän laskun aiheuttama tulonmenetys	18,7 %
1. Korjattu nettomyynti	16 260 euroa
Parantuneen hävikin hallinnan aiheuttama lisäys	2 %
2. Korjattu nettomyynti	16 585 euroa
Ostot	35 % nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki (myyjän ilm.) ¹	3 % nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epäkurantit tuotteet yms.) ²	3 % nettomyynnin arvosta
SOL:n kulut	5 % nettomyynnin arvosta
Laskentakorkokanta	8 % sisältäen lainan korot ja riskin
Taloudellinen pitoaika	10 vuotta (tai vaihtoehtoisesti 12 vuotta)
Laskennassa käytettävä jäännösarvo	0 euroa

Nettomyynti	16 585	100 %
./. Ostot	5 805	35 %
Myyntikate	10 780	65 %
./. Hävikki ¹	498	3 %
./. Hävikki ²	498	3 %
./. SOL	829	5 %
./. Sopimushuolto	2 555	15 %
Nettotuotto	6 401	39 %

(Laskelma jatkuu seuraavalle sivulle)

Vuosi	Nettotuotto	Diskont. (8 %)	Nykyarvo
2009			
2010	6 401	0,9259	5 927
2011	6 401	0,8573	5 488
2012	6 401	0,7938	5 081
2013	6 401	0,7350	4 705
2014	6 401	0,6805	4 356
2015	6 401	0,6301	4 033
2016	6 401	0,5834	3 734
2017	6 401	0,5402	3 458
2018	6 401	0,5002	3 202
2019	6 401	0,4631	2 964
Yht. (10 v)			42 948
2020	6 401	0,4288	2 745
2021	6 401	0,3971	2 542
Yht. (12 v)			48 234

Laskennallinen korkokanta, jolla investointituottojen nykyarvon suhde investointimenuun olisi ± 0 euroa kymmenen vuoden kuluttua, on:

Investoinnin arvo	Nettotuotto	Nykyarvotekijä	
55 900	6 401	8,7330	Taulukosta → 2 < 3 %

Tilanne 2 | Leasing 5 vuotta

Yksikkömäärä	100
Määrä nykyisestä	81,3 %
Leasinghinta/päivä/ baari	0,44 euroa
Leasinghinta/vuosi	16 060 euroa
Toimituskulut	100 euroa (ei huomioida)
Huolto leasingajan päätyttyä	2 555 euroa vuodessa (0,07 euroa/päivä/baari)
Vuotuinen netto- myynti	16 260 euroa
Parantuneen hävikin hallinnan aiheuttama lisäys	2 %
Korjattu nettomyynti	16 585
Ostot	35 % nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki (myyjän ilm.) ¹	3 % nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epä- kurantit tuotteet yms.) ²	3 % nettomyynnin arvosta
SOL:n kulut	5 % nettomyynnin arvosta
Taloudellinen pitoaika	10 vuotta (tai vaihtoehtoisesti 12 vuotta)
Laskennassa käytettävä jäännösarvo	0 euroa

Leasingaika			Leasingin päätyttyä		
Nettomyynti	16 585	100 %	Nettomyynti	16 585	100 %
./.. Ostot	5 805	35 %	./.. Ostot	5 805	35 %
Myyntikate	10 780	65 %	Myyntikate	10 780	65 %
./.. Hävikki ¹	498	3 %	./.. Hävikki ¹	498	3 %
./.. Hävikki ²	498	3 %	./.. Hävikki ²	498	3 %
./.. SOL	829	5 %	./.. SOL	829	5 %
Nettotuotto	8 956	54 %	./.. Huoltosop.	2 555	15 %
			Nettotuotto	6 401	39 %

(Laskelma jatkuu seuraavalla sivulla)

Vuosi	Nettotuotto	Inf.korjaus 2 %	Kustannukset	Infl.korjaus 2 %	Tuotot - kust.
2009	-	-	-	-	-
2010 (L)	8 956	8 780	16 060	15 745	- 6 965
2011 (L)	8 780	8 608	15 745	15 436	- 6 828
2012 (L)	8 608	8 439	15 436	15 134	- 6 694
2013 (L)	8 439	8 274	15 134	14 837	- 6 563
2014 (L)	8 274	8 112	14 837	14 546	- 6 434
Leasing päättyy Omistus alk.					- 33 484
2015	5 798	5 684			- 27 800
2016	5 684	5 573			- 22 227
2017	5 573	5 464			- 16 764
2018	5 464	5 356			- 11 407
2019	5 356	5 251			- 6 156
Yhteensä (10 v)					- 6 156
2020	5 251	5 148			- 1 007
2021	5 148	5 048			+ 4 040
Yhteensä (12 v)					+ 4 040

Tilanne 2 | Leasing 7 vuotta

Yksikkömäärä	100
Määrä nykyisestä	81,3 %
Leasinghinta/päivä/ baari	0,35 euroa
Leasinghinta/vuosi	12 775 euroa
Toimituskulut	100 euroa (ei huomioida)
Huolto leasingajan päätyttyä	2 555 euroa vuodessa (0,07 euroa/päivä/baari)
Vuotuinen netto- myynti	16 260 euroa
Parantuneen hävikin hallinnan aiheuttama lisäys	2 %
Korjattu nettomyynti	16 585
Ostot	35 % nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki (myyjän ilm.) ¹	3 % nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epä- kurantit tuotteet yms.) ²	3 % nettomyynnin arvosta
SOL:n kulut	5 % nettomyynnin arvosta
Taloudellinen pitoaika	10 vuotta (tai vaihtoehtoisesti 12 vuotta)
Laskennassa käytettävä jäännösarvo	0 euroa

Leasingaika			Leasingin päätyttyä		
Nettomyynti	16 585	100 %	Nettomyynti	16 585	100 %
./. Ostot	5 805	35 %	./. Ostot	5 805	35 %
Myyntikate	10 780	65 %	Myyntikate	10 780	65 %
./. Hävikki ¹	498	3 %	./. Hävikki ¹	498	3 %
./. Hävikki ²	498	3 %	./. Hävikki ²	498	3 %
./. SOL	829	5 %	./. SOL	829	5 %
Nettotuotto	8 956	54 %	./. Huoltosop.	2 555	15 %
			Nettotuotto	6 401	39 %

(Laskelma jatkuu seuraavalla sivulla)

Vuosi	Nettotuotto	Inf.korjaus 2 %	Kustannukset	Infl.korjaus 2 %	Tuotot - kust.
2009					
2010 (L)	8 956	8 780	12 775	12 525	- 3 744
2011 (L)	8 780	8 608	12 525	12 279	- 3 671
2012 (L)	8 608	8 439	12 279	12 038	- 3 599
2013 (L)	8 439	8 274	12 038	11 802	- 3 528
2014 (L)	8 274	8 112	11 802	11 571	- 3 459
2015 (L)	8 112	7 953	11 571	11344	- 3 391
2016 (L)	7 953	7 797	11 344	11121	- 3 325
Leasing päättyy					- 24 716
	Omistus alk.				
2017	5 684	5 573			- 19 144
2018	5 573	5 463			- 13 681
2019	5 463	5 356			- 8 324
Yhteensä (10 v)					- 8 324
2020	5 356	5 251			- 3 073
2021	5 251	5 148			+ 2 075
Yhteensä (12 v)					+ 2 075

Tilanne 3 | Nykyjärjestelmä

Yksikkömäärä	123
Vuotuinen netto- myynti yhteensä	15 000 euroa
Ostot	35 % nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki ¹	5 % nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epä- kurantit tuotteet yms.) ²	5 % nettomyynnin arvosta
Muut kulut (SOL, huolto)	20 % nettomyynnin arvosta
Taloudellinen pitoaika	6 vuotta

Nettomyynti	15 000	100 %
./. Ostot	5250	35 %
Myyntikate	9 750	65 %
./. Hävikki ¹	750	5 %
./. Hävikki ²	750	5 %
./. Muut kulut	3000	20 %
Nettotuotto	5 250	35 %

Vuosi	Nettotuotto	Infl.korjaus 2 %
2009	5 250	
2010	5 250	5147
2011	5147	5046
2012	5046	4947
2013	4947	4850
2014	4850	4755
2015	4755	4662
Yhteensä		29408

Tilanne 3 | Pääomarahoitus

Yksikkömäärä	100
Määrä nykyisestä	81,3 %
Yksikköhinta	499 euroa
Serveri	6 000 euroa
Hinta yhteensä	55 900 euroa

Huoltosopimus 2 555 euroa/vuosi

Vuotuinen nettomyynti	15 000 euroa
Yksikkömäärän laskun aiheuttama tulonmenetyks	18,7 %
1. Korjattu nettomyynti	12 195 euroa
Parantuneen hävikin hallinnan aiheuttama lisäys	2 %
2. Korjattu nettomyynti	12 439 euroa
Ostot	35 % nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki (myyjän ilm.) ¹	3 % nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epäkurantit tuotteet yms.) ²	3 % nettomyynnin arvosta
SOL:n kulut	5 % nettomyynnin arvosta
Laskentakorkokanta	8 % sisältäen lainan korot ja riskin
Taloudellinen pitoaika	10 vuotta (tai vaihtoehtoisesti 12 vuotta)
Laskennassa käytettävä jäännösarvo	0 euroa

Nettomyynti	12 439	100 %
./. Ostot	4 354	35 %
Myyntikate	8 085	65 %
./. Hävikki ¹	373	3 %
./. Hävikki ²	373	3 %
./. SOL	622	5 %
./. Sopimushuolto	2 555	21 %
Nettotuotto	4 162	33 %

(Laskelma jatkuu seuraavalle sivulle)

Vuosi	Nettotuotto	Diskont. (8 %)	Nykyarvo
2009			
2010	4 162	0,9259	3 854
2011	4 162	0,8573	3 568
2012	4 162	0,7938	3 304
2013	4 162	0,7350	3 059
2014	4 162	0,6805	2 832
2015	4 162	0,6301	2 622
2016	4 162	0,5834	2 428
2017	4 162	0,5402	2 248
2018	4 162	0,5002	2 082
2019	4 162	0,4631	1 927
Yht. (10 v)			27 925
2020	4 162	0,4288	1 785
2021	4 162	0,3971	1 653
Yht. (12 v)			31 362

Laskennallista korkokantaa ei tässä tapauksessa ole enää mielekästä laskea.

Tilanne 3 | Leasing 5 vuotta

Yksikkömäärä	100
Määrä nykyisestä	81,3 %
Leasinghinta/päivä/ baari	0,44 euroa
Leasinghinta/vuosi	16 060 euroa
Toimituskulut	100 euroa (ei huomioida)
Huolto leasingajan päätyttyä	2 555 euroa vuodessa (0,07 euroa/päivä/baari)
Vuotuinen netto- myynti	12 195 euroa
Parantuneen hävikin hallinnan aiheuttama lisäys	2 %
Korjattu nettomyynti	12 439
Ostot	35 % nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki (myyjän ilm.) ¹	3 % nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epä- kurantit tuotteet yms.) ²	3 % nettomyynnin arvosta
SOL:n kulut	5 % nettomyynnin arvosta
Taloudellinen pitoaika	10 vuotta (tai vaihtoehtoisesti 12 vuotta)
Laskennassa käytettävä jäännösarvo	0 euroa

Leasingaika			Leasingin päätyttyä		
Nettomyynti	12 439	100 %	Nettomyynti	12 439	100 %
./.. Ostot	4 354	35 %	./.. Ostot	4 354	35 %
Myyntikate	8 085	65 %	Myyntikate	8 085	65 %
./.. Hävikki ¹	373	3 %	./.. Hävikki ¹	373	3 %
./.. Hävikki ²	373	3 %	./.. Hävikki ²	373	3 %
./.. SOL	622	5 %	./.. SOL	622	5 %
Nettotuotto	6 717	54 %	./.. Huoltosop.	2 555	21 %
			Nettotuotto	4 162	33 %

(Laskelma jatkuu seuraavalla sivulla)

Vuosi	Nettotuotto	Inf.korjaus 2 %	Kustannukset	Infl.korjaus 2 %	Tuotot - kust.
2009	-	-	-	-	-
2010 (L)	6 717	6 585	16 060	15 745	- 9 160
2011 (L)	6 585	6 456	15 745	15 436	- 8 980
2012 (L)	6 456	6 330	15 436	15 134	- 8 804
2013 (L)	6 330	6 205	15 134	14 837	- 8 631
2014 (L)	6 205	6 084	14 837	14 546	- 8 462
Leasing päättyy					- 44 038
2015	3 770	3 696			- 40 342
2016	3 696	3 624			- 36 718
2017	3 624	3 553			- 33 166
2018	3 553	3 483			- 29 683
2019	3 483	3 415			- 26 268
Yhteensä (10 v)					- 26 268
2020	3 415	3 348			- 22 920
2021	3 348	3 282			- 19 638
Yhteensä (12 v)					- 19 638

Tilanne 3 | Leasing 7 vuotta

Yksikkömäärä	100
Määrä nykyisestä	81,3 %
Leasinghinta/päivä/ baari	0,35 euroa
Leasinghinta/vuosi	12 775 euroa
Toimituskulut	100 euroa (ei huomioida)
Huolto leasingajan päätyttyä	2 555 euroa vuodessa (0,07 euroa/päivä/baari)
Vuotuinen netto- myynti	12 195 euroa
Parantuneen hävikin hallinnan aiheuttama lisäys	2 %
Korjattu nettomyynti	12 439
Ostot	35 % nettomyynnin arvosta
Asiakaslähtöinen hävikki (myyjän ilm.) ¹	3 % nettomyynnin arvosta
Muu hävikki (epä- kurantit tuotteet yms.) ²	3 % nettomyynnin arvosta
SOL:n kulut	5 % nettomyynnin arvosta
Taloudellinen pitoaika	10 vuotta (tai vaihtoehtoisesti 12 vuotta)
Laskennassa käytettävä jäännösarvo	0 euroa

Leasingaika			Leasingin päätyttyä		
Nettomyynti	12 439	100 %	Nettomyynti	12 439	100 %
./ Ostot	4 354	35 %	./ Ostot	4 354	35 %
Myyntikate	8 085	65 %	Myyntikate	8 085	65 %
./ Hävikki ¹	373	3 %	./ Hävikki ¹	373	3 %
./ Hävikki ²	373	3 %	./ Hävikki ²	373	3 %
./ SOL	622	5 %	./ SOL	622	5 %
Nettotuotto	6 717	54 %	./ Huoltosop.	2 555	21 %
			Nettotuotto	4 162	33 %

(Laskelma jatkuu seuraavalla sivulla)

Vuosi	Nettotuotto	Inf.korjaus 2 %	Kustannukset	Infl.korjaus 2 %	Tuotot - kust.
2009					
2010 (L)	6 717	6 585	12 775	12 525	- 5 939
2011 (L)	6 585	6 456	12 525	12 279	- 5 823
2012 (L)	6 456	6 330	12 279	12 038	- 5 709
2013 (L)	6 330	6 205	12 038	11 802	- 5 597
2014 (L)	6 205	6 084	11 802	11 571	- 5 487
2015 (L)	6 084	5 965	11 571	11344	- 5 379
2016 (L)	5 965	5 848	11 344	11121	- 5 274
Leasing päättyy					- 39 207
	Omistus alk.				
2017	3 696	3 623			- 35 584
2018	3 623	3 552			- 32 032
2019	3 552	3 483			- 28 549
Yhteensä (10 v)					- 28 549
2020	3 483	3 414			- 25 135
2021	3 414	3 347			- 21 788
Yhteensä (12 v)					- 21 788

Yhden hengen huoneet, naiset

Huoneet sijaitsevat käytävällä 4A tai 5A, lukuun ottamatta lastauslaiturin puoleisia huoneita. Kerrokset ovat ensinnäkin riittävän korkealla neljännessä ja viidennessä kerroksessa, mikä vähentää tienpuoleisiin huoneisiin mahdollisesti kantautuvaa hotellibussin ja muun liikenteen ääntä. Kerros on myös suhteellisen lähellä hotellin ravintolapalveluita ja vastaanottoa verrattuna esimerkiksi rakennukseen B. Lisäperusteluna voidaan pitää myös joidenkin ulkomaisten matkatoimistojen vaatimusta siitä, että naisasiakkaille ei tule tarjota ensimmäisen kerroksen huoneita turvallisuuskäytävien vuoksi. Käytännön merkitys tällä on varsin vähäinen, mutta voidaan toisaalta ottaa huomioonkin.

Alla on taulukoitu esimerkki minibaarisällöstä perustuen selvitykseen naisten minibaarikäytöstä. Koska kyse on kuitenkin erityisesti naisasiakkaille suunnatusta palvelusta, sen lopullisesta suunnittelusta (esimerkiksi suklaalaadun tai valkoviinin valinnasta) tulisi myös vastata pääasiassa naisten – ei miesten – huomioiden kuitenkin tehdyn selvityksen tulokset.

Kategoria	Tuote	Määrä	Huomioita
Olut	Koff III	2	
Vedet	Lähdevesi	2	
	Kivennäisvesi	1	Muovipullo saattaisi olla nykyaikaisempi/miellyttävämpi.
Virvoitusjuomat	Coca Cola	1	Muovipullo saattaisi olla nykyaikaisempi/miellyttävämpi.
	Coca Cola Light	1	Muovipullo saattaisi olla nykyaikaisempi/miellyttävämpi.
	Fanta	1	Muovipullo saattaisi olla nykyaikaisempi/miellyttävämpi.
Suolainen	Sipsit	1	Suomalaiset Taffel-sipsit
	Suolainen/muu	1	Esimerkiksi (kaikki pikkupusseina):
			▶ Taffel ¹ Less-fat -sipsit (vaatisi tarkempaa selvitystä suosiosta),
			▶ Taffel Party Snacks tai Pretzels (suolattuja pikkukukeksejä),
			▶ tai terveellisempinä vaihtoehtoina joko pähkinäsekoitus tai esimerkiksi Jyväshyvä Paussi
Viinit	Kuohuviini	1	Saattaisi olla hyvä lisä valikoimaan.
	Valkoviini 1	1	Kuiva (nykyinen).
	Valkoviini 2	1	Puolimakea (tämä vain, mikäli kuohuviini ei olisi valikoimassa).
Makeiset	Suklaa 1	1	Tuote esimerkiksi Fazer Exclusive sarjasta.
	Suklaa 2	1	Toblerone.
	Mehu	1	Granini on tuttu ja tunnettu merkki, joskin siksi myös ehkä hieman tylsäkin meuvaihtoehto. Mehussa ei kannata kuitenkaan vaihtaa ainakaan Rauch-merkkiin, koska sitä on myynnissä myös aulabaarissa (kilpailu näiden kesken ei ole järkevää).
Väkevät	Otso	1	Talon oma merkki syytä pitää valikoimissa.
	Campari	1	Voisi olla myös viski tai konjakki, mutta toisaalta viskin ja konjakin osalta asiakkaiden mielestä "aitoja oikeita" vaihtoehtoja voi olla monia. Lisäksi suhteellisen laaja valikoima on saatavilla aulabaaristakin.
	Bacardi	1	Asiakkaan mahdollista tehdä esimerkiksi Bacardicola itselleen.
	Yhteensä	18	Tuotteita olisi esimerkin mukaan 18 baaria kohden nykyisen 22 sijaan.

¹ Taffel valittu esimerkkiin vain siksi, että tuote valmistetaan pääosin Suomessa (Ahvenanmaa)

