

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Katja Pellinen

MINIBAARITUOTTOJEN MAKSIMOINTI, CASE: HOTELLI LAPPEE

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

Katja Pellinen

Minibaarituottojen maksimointi, Case: Hotelli Lappee, 58 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalouden yksikkö, liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2009

Ohjaaja: Lehtori Saara Heikkonen

Tämän opinnäytetyön aiheena on minibaarituottojen maksimointi Hotelli Lappeessa. Työskentelen Hotelli Lappeessa hotellipäällikkönä ja olen usein epäillyt, jääkö minibaarimyynnistä voittoa vai ei. Minibaarituotteiden hinnat ovat kyllä kuluttajalle vähittäiskauppaan verrattuna korkeat, mutta minibaaritoiminnasta syntyy monenlaisia kustannuksia, muun muassa siivouksesta, varaston ylläpidosta, reklamaatioista, energiankulutuksesta ym. Tässä opinnäytetyössä on laskettu minibaarituotot ja kustannukset vuoden ajalta (lokakuu 2008 – syyskuu 2009) toiminnan kannattavuuden selvittämiseksi.

Tutkimus on case-tutkimus. Teoriaosio on kerätty hotellialan sekä laskentatoimen kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään yleensä minibaaritoimintoja hotellissa, varastonkiertoa, kustannuksia, katetuottolaskentaa ja hinnoittelua. Empiriaosiossa on laskettu minibaarien erilliskustannukset. Lisäksi toteutettiin asiakaskysely touko - lokakuussa 2009. Kyselyssä haettiin lisäinformaatiota myyntiraporttien tueksi siitä, mitä tuotteita asiakkaat pitävät minibaarissa tärkeimpinä.

Työn esittämistavoissa on rajoituksia, koska Etelä-Karjalan Osuuskauppa ei anna julkaista todellisia myyntituottoja. Myös osa sisäänostohinnoista on keksittyjä. Varsinaisia palkkakustannuksia ei tässä työssä ole käsiteltävänä, koska kerroshoidon toiminnot on ulkoistettu toiselle yritykselle. Tämän takia myös palvelutuntihinta on keksitty. Työn lopputulos ei ole varsinainen Hotelli Lappeen minibaaritoiminnon tulos näiden seikkojen takia, mutta on suuntaa antava. Lopputuloksesta voi päätellä toiminnan kannattavuutta.

Tutkimus osoitti, että minibaaritoiminta on tappiollista. Tappio aiheutuu monista eri asioista, suurimpana syynä on liian laaja valikoima, mikä aiheuttaa heikkoa varastonkiertoa ja sitä kautta hävikkiä sekä mm. reklamaatiokustannuksia. Myös siivouksesta aiheutuu isoja kustannuksia. Toimenpiteiksi on suunniteltu seuraavaa: minibaarivalikoiman päivittäminen ja tuotteiden uudelleenhinnoittelu, markkinointisuunnitelma vuodelle 2010 sekä uusi toimintatapa kerroshoidolle hävikin pienentämiseksi.

Johtopäätelmänä todettakoon, että minibaari on lisäpalvelu hotelli asiakkaalle, joka on hyvä olla olemassa ja paneutumalla asiaan siitä voidaan saada lähes kuluton toiminto.

Asiasanat: minibaari, varastonkierto, erilliskustannukset, hinnoittelu

ABSTRACT

Katja Pellinen

Maximizing Mini Bar Proceeds, Case Hotel Lappee, 58 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Business Administration, Degree Programme in Business Administration

Management Accounting

Final thesis 2009

Tutor: Saara Heikkonen, Lecturer

In this thesis I will find out how to maximize mini bar proceeds in hotel Lappee. In my work as a hotel manager I have noticed that there exist several costs caused by mini bar in a hotel room i.e. cleaning, energy and wastage costs. The prices of mini bar items are higher than in stores or kiosks but still I had a presumption that the income might not cover all the costs or at least the outcomes are not noteworthy. The biggest problem is the store. In mini bar procedure the store is in every room plus the real store room. I decided to research this issue properly in this thesis and calculate all mini bar income and costs from the period of October 2008 – September 2009.

In Etelä-Karjalan Osuuskauppa (South Karelia Cooperative store) it is not to publish sales figures so those figures are not real in my calculations. In hotel Lappee the cleaning is operated by another company and in calculations there are no wages. The rate of house keeping service is made up. Purchasing rates are also partly made up. Because of these facts the final result is not real but it well gives the idea of mini bar income profitability.

The theory was collected from hotel branch's literature and from accountancy literature. The theory is about storage, costs, contribution margin and pricing. In the empirical part the goal was to find out which products are most popular and productive. In this thesis I will calculate almost all costs that mini bar procedure causes. I carried out a questionnaire to our hotel guests in May - October 2009. In the questionnaire was asked which products the guests find the most important and which products they would like to add in the selection.

I found out that the mini bar procedure in hotel Lappee is unprofitable. The contemporary selection of mini bar items is too wide. The store turnover shows it clearly. The prices are too low and the costs are high.

In my thesis I have made a plan for year 2010. A new selection, new rates, a pattern for house keeping department to prevent wastage and a marketing plan are included in the plan.

As a final speculation mini bar is a good thing and for sure a supplementary service for a hotel guest. When it is operated with common sense it could be even profitable.

Keywords: mini bar, store room, unit costs, pricing

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	6
1.3	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	8
2	MINIBAARI HOTELLISSA.....	10
2.1	Kerroshoidon toiminnot.....	10
2.2	Varastonhallinta.....	11
2.3	Vastaanoton toiminnot.....	12
3	KANNATTAVUUS, KUSTANNUKSET JA KATE.....	13
3.1	Kannattavuus.....	13
3.1.1	Toiminnan tehostaminen ja kustannusten karsiminen.....	14
3.1.2	Myyntin lisääminen.....	15
3.1.3	Budjetointi.....	15
3.2	Kustannukset.....	16
3.2.1	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset.....	16
3.2.2	Yksikkökustannukset.....	18
3.2.3	Välittömät ja välilliset kustannukset.....	18
3.2.4	Erillis- ja yhteiskustannukset.....	18
3.2.5	Operatiivisen laskentatoimen ongelmia.....	19
3.2.6	Kriittinen piste.....	20
3.3	Myyntikate, palkkakate ja käyttökate.....	21
4	HINTA JA HINNOITTELU.....	23
4.1	Oikea hinta.....	23
4.2	Hinnoittelustrategiat.....	25
4.2.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu.....	25
4.2.2	Markkinaperusteinen hinnoittelu.....	26
4.2.3	Omat tavoitteet hinnoittelun perusteena.....	27
5	LÄHTÖTILANNE HOTELLI LAPPEESSA.....	27
5.1	Hotelli Lappeen toimintaympäristö.....	27
5.2	Markkinat ja kilpailu.....	28
5.3	Minibaarivalikoima, tuotot ja varastonkierto, tilanne syyskuussa 2009.....	28
5.4	Minibaarituotteiden hinta ja hinnoittelu.....	31
6	MINIBAAREISTA AIHEUTUVAT KUSTANNUKSET.....	32
6.1	Hankintamenokustannukset ja tuotto-odotus sitoutuneelle pääomalle.....	32
6.2	Puhtaanapito- ja täyttökustannukset.....	35
6.3	Tilaus- ja inventointikustannukset.....	37
6.4	Hävikki.....	38
6.4.1	Päiväyksien vanhenemisesta aiheutuva hävikki.....	38
6.4.2	Maksamattomista tuotteista aiheutuva hävikki.....	40
6.5	Reklamaatiokustannukset.....	41
6.6	Energiakustannukset.....	43
6.7	Korjaus- ja investointikustannukset.....	43
6.8	Minibaarin yksikkökustannukset.....	44
6.9	Minibaarin myyntikate, palkkakate ja käyttökate.....	45
7	TUOTTOJEN MAKSIMOINTI.....	48
7.1	Asiakaskyselyn tulokset.....	48

7.2 Uusi minibaarivalikoima.....	52
7.3 Uudet hinnat.....	54
7.4 Toimintasuunnitelma vuodeksi 2010.....	55
8 YHTEENVETO.....	57
KUVIOT, TAULUKOT.....	61
LÄHTEET.....	62

LIITTEET

Liite 1 Minibaarimyynnin kriittinen piste

Liite 2 Asiakaskyselylomake

Liite 3 Asiakaskyselyn avoimet kommentit

1 JOHDANTO

Minibaari on tärkeä lisäpalvelu hotellin asiakkaalle. Vakitukselle työmatkustajalle se tarjoaa keinon rentoutua pitkän työpäivän jälkeen. Harvemmin matkustavalle minibaarituotteen käyttäminen voi olla ylellisyyttä, josta nautitaan vain harvoin. Mutta mitä minibaari on palveluntarjoajalle?

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työskentelen Sokos Hotel Lappeessa hotellipäällikkönä. Minibaarit osana huonetuotetta ovat vastuullani. Minibaareista aiheutuu kustannuksia mm. siivouksen osalta. Olen työssäni tullut huomaamaan, että minibaareista aiheutuu itse asiassa hyvin monenlaisia kustannuksia, yllättäviäkin. Olen jo pidemmän aikaa suunnitellut paneutuvani asiaan tarkemmin. Opinnäytetyön tultua ajankohtaiseksi, minulla on hyvä mahdollisuus tutkia asia nyt perin juurin.

Minibaari on hotellin näkökulmasta tukipalvelu. Hotelli Lappeessa ei ole aiemmin asetettu minibaarille selviä myyntitavoitteita. Aion tässä työssä selvittää minibaarien todelliset kustannukset, tuotot ja kannattavuuden. Varsinkin nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, kun on tärkeätä tehostaa kaikkia toimintoja, on myös tämä hotellin osa-alue hyvä tutkia ja työstää mahdollisimman kannattavaksi. Uskon, että löydän keinoja vähentää kustannuksia sekä lisätä myyntiä ja sitä kautta parantaa kannattavuutta. Uskon myös, että järkeistämällä valikoimaa ja kehittämällä minibaariin liittyvät prosessit vielä toimivammiksi myös asiakastyytyväisyys paranee. Opinnäytetyöni aihe on Minibaarituottojen maksimointi, Case: Hotelli Lappee.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää minibaareista aiheutuvat kustannukset mahdollisimman tarkasti. Kiinteistä kustannuksista otetaan laskuihin mukaan kuitenkin vain sellaiset kustannukset, jotka aiheutuvat suoraan minibaareista, esimerkiksi sähkön siirtomaksuja ei lasketa. Kustannukset puretaan euroiksi.

Tavoitteena on vähentää kustannuksia, joten etsitään ratkaisuja toiminnan tehostamiseksi. Selvitetään, minkä verran vähintään on minibaarimyyntiä tultava vuodessa, että myynneillä peitetään minibaarien aiheuttamat kustannukset koko hotellin osalta.

Opinnäytetyössä selvitetään tuotteiden varastonkiertoajat. Tulosten avulla poistetaan valikoimasta tuotteita, jotka eivät käy kaupaksi. Kartoitetaan uusien minibaarituotteiden tarve asiakaskyselyn avulla. Valikoiman päivitys tehdään siis asiakkaan näkökulmaa unohtamatta.

Yksittäisten tuotteiden hinnat ja tarkistetaan. Asetetaan tulevalle vuodelle 2010 selvät myyntitavoitteet budjetin muodossa ja laaditaan toimintasuunnitelma tavoitteiden toteutumisen varmistamiseksi.

Tässä työssä ei selvitetä investointikustannuksia kahdesta syystä: hotelli Lappeen minibaarikalusto on vanhaa ja poistot kalustosta on pääosin jo tehty. Tällä hetkellä ei myöskään ole suunnitteilla perusteellisia huoneremontteja, joten kaikkien minibaarien uusimista ei ole realistista suunnitella.

Etelä-Karjalan Osuuskauppa ei ole antanut lupaa julkaista toteutuneita myyntituottoja. Niinpä myyntituotot eivät ole oikeat vaan keksityt ja lähinnä suuntaa antavat. Suhde myynnin määrästä eri tuotteiden välillä peilaa todellisuuteen ja myyntihinnat ovat todelliset. Myös varastot kappalemäärien osalta ovat totuudenmukaiset. Hotelli Lappeessa on kerroshoidon palvelut ostettu toiselta yritykseltä, joten siivouksen osalta ei lasketa varsinaisesti palkkoja ja henkilösivukustannuksia vaan laskutoimituksissa käytetään keksittyä palvelutuntihintaa 30 euroa työtuntia kohden. Minibaari-tuotteiden ostohinnat (sisällön hinnat) ovat Oy Sinebrychoff Ab:n vuoden 2009 hinnastosta. Meira Nova Oy:n ostohintoja ei tässä työssä voida myöskään julkaista, joten syötävien minibaarituotteiden ja väkevien alkoholituotteiden osalta ostohinnat ovat keksittyjä.

Lokakuussa 2009 voimaan astuneen elintarvikkeiden arvonlisäverolainmuutoksen johdosta alkoholittomien minibaarituotteiden myyntihinnat

laskivat 1.10.2009 noin 5 senttiä tuotetta kohden. Tässä työssä myyntihinnan muutosta ei käsitellä vaan laskuissa on koko seurantakaudelta käytetty nykyistä ulosmyyntihintaa.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tätä opinnäytetyötä käsitellään case-tutkimuksena. Gillhamin (2000, 1 - 2) tekstin mukaan tutkimus, olkoon millä tahansa metodilla toteutettu, pyrkii aina tuottamaan uutta tietoa. Case-tutkimus on vasta viime aikoina mielletty omaksi tutkimusmenetelmäkseen. Case, suomennettuna tapaus, on hyvin laaja käsite. Case voi olla yksilö tai ryhmä, ihminen tai vaikkapa toimisto. Tässä työssä casena on minibaarituotot. Case-tutkimuksessa tutkitaan jotakin tapausta esitetyn tutkimuskysymyksen valossa. Tämän työn tutkimuskysymyksiä ovat: Mitä kustannuksia minibaarista aiheutuu? Mitä minibaari tuottaa? Onko toiminta kannattavaa? Kuinka toiminnasta voisi saada kannattavampaa?

Case-tutkimukselle tyypillistä on alkuolettamus, jolle haetaan vahvistusta. Yritetään löytää mahdollisimman monta *todistetta*, esimerkiksi dokumentit, tilastot ja haastattelut, joiden avulla alkuolettamusta vahvistetaan. Tällainen työtapa saattaa itsessään vaikuttaa tuloksiin. Todisteita tulee olla useita, koska yksittäinen todiste ei ole yksinään riittävä. Tämän työn alkuolettamuksena on, että minibaareista aiheutuu yllättävän iso kustannuserä, valikoima on liian laaja ja myyntihinnat liian alhaiset. (Gillham 2000, 1 - 2, 21.)

Kuten muissakin tutkimusmenetelmissä, myös case-tutkimuksessa tulee ensin kerätä muiden tutkimaan aineistoa ja tutustua siihen. Tulee selvittää, mitä aiheesta tiedetään jo entuudestaan ja mitä puutteita tieto sisältää. On mietittävä, mikä uusi näkökulma toisi lisäarvoa jo olemassa olevalle tiedolle. Saattaa käydä niin, että alkuolettamus ja ajatus työn sisällöstä tulevat muuttumaan jo kirjoitetun tiedon valossa ja se onkin tarkoituksena – *eräänlainen dialogi omien ajatusten ja muiden aikaisempien ajattelijoiden kirjoitetun sanan välillä*. (Gillham 2000, 15.)

Opinnäytetyöni teoria-aineisto kerätään laskentatoimen ja hotellialan kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa, luvussa 2, käsitellään minibaarioimintoja hotellissa sekä varastonhallintaa. Luvussa 3 on selvitetty, mitä ovat kustannukset sekä käyty läpi katetuottolaskennan perusteita. Luvussa 4 keskitytään hintaan ja hinnoitteluun. Käsitelen työssäni näitä perusasioita, etenkin hinnoittelua, koska näillä asioilla on suurin vaikutus minibaarin kannattavuuteen.

Laskelmissa on hyödynnetty vuosien 2008 - 2009 raportteja yhden vuoden ajanjaksolta (lokakuu 2008 – syyskuu 2009). Tässä työssä esitetyt luvut eivät kuitenkaan ole suoraan raporteista vaan ovat lähinnä suuntaa antavia.

Case-tutkimuksen alulle saattamiseksi on siis luettava aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tutustuttava omaan aiheeseen, päätettävä mihin työssä keskitytään ja aloitettava muotoilla omaa tutkimusta. Usein päämäärät ovat liian laajoja. On rajattava aihetta eli päätettävä, mitkä asiat oikeasti ovat merkityksellisiä työn kannalta. Oikeiden tutkimuskysymysten muotoileminen on tärkeimpiä asioita tutkimusprosessissa. Aineistoa kerätessä on oltava vastaanottavainen ja tutustuttava caseen avoimin mielin. (Gillham 2000, 15 - 17.)

Gillhamin mukaan kirjalliset kyselyt ovat huono tapa kerätä case-tutkimukseen olennaisesti liittyvää haastattelu-tyyppistä tietoa, koska kukin vastaaja voi tulkita kysymykset itse ilman opastusta. Väärin ymmärtämisen mahdollisuus on myös olemassa. Kyselyiden ongelmana on myös usein se, että vastaajat eivät anna vastauksiaan huolellisesti tai eivät vastaa kaikkiin kysymyksiin. *Tiedon laatu ja kattavuus kärsivät.* (Gillham 2000, 78 - 79.)

Kuitenkin vastoin case-tutkimuksen oppi-isän Gillhamin neuvoja, olen omassa case-tutkimuksessani toteuttanut kirjallisen kyselyn, jossa tiedustellaan asiakkaiden minibaariostotottumuksia ja -mieltymyksiä. Näin yksinkertaisia kysymyksiä tuskin voidaan tulkita väärin. Lisäksi kyselyssä oli vähän kysymyksiä (4 kpl), joten jokainen, joka vapaaehtoisesti aloittaa kyselyyn vastaamisen, jaksaa varmasti vastata kaikkiin kysymyksiin. Uskon vahvasti, että

tässä opinnäytetyössä ei laatu tai tiedon riittävyys kärsi kirjallisesti toteutetusta kyselystä.

2 MINIBAARI HOTELLISSA

Minibaari kuuluu nykyisin useiden hotellihuoneiden lisävarustukseen. Se tuo lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaat kokevat minibaarin palveluksi. Kun kylmät juomat ja pienet syötävät ovat koko ajan huoneessa saatavilla, ei asiakkaan tarvitse lähteä etsimään niitä pidemmän matkan päästä. Yritys hyötyy minibaareista suoraan minibaarituottojen kautta, mutta myös niiden luoman laadukkaan imagon ansiosta. (Rautiainen & Siiskonen 2002, 60.) Hotelleja suunnitellut ja tutkinut konsultti Fred Lawsonin mukaan minibaari on neljän tähden hotellin tunnusmerkkejä (Lawson 1995, 15). Tosin Suomessa ei ole virallisesti tähtiluokitusta käytössä.

2.1 Kerroshoidon toiminnot

Minibaaria tulee huoltaa. Sen täydentämisestä ja tuotteiden kirjaamisesta huonelaskulle vastaa kerroshoito. On olemassa myös kehitetympiä minibaarimalleja, jotka tekevät osan näistä toiminnoista automaattisesti. Minibaaritäyttö suositellaan tehtäväksi samassa yhteydessä siivouksen kanssa kerran päivässä. Kerroshoitajan tulee tarkistaa, ettei minibaarissa ole avattuja tai tyhjiä pulloja. Jatkavan asiakkaan omia tuotteita ei saa poistaa minibaarista. Kulutetut tuotteet kirjataan asiakkaan huonelaskulle esimerkiksi TV-järjestelmän kautta ja minibaariin täydennetään puuttuvat tuotteet. Tuotteiden on oltava esillä kauniisti, etiketit asiakkaaseen päin. Minibaarilasien tulee olla aina puhtaat.

Kerroshoito huolehtii myös minibaarivarastoista. Hotellissa tulee tehdä päätös siitä, onko olemassa vain päävarasto sekä käsivarastot kerroshoidon kärryissä vai onko olemassa näiden lisäksi välivarastoja. Varastoihin tulisi olla pääsy vain vastuuhenkilöillä. Varastojen koon on oltava riittävä, muttei liian suuri. Varastoasiaa käsitellään lisää kappaleessa 2.2.

Kerroshoito kirjaa hävikin päivittäin. Hävikkiä voi olla sisäistä, asiakkaan häkkiä ja tuotteen pilaantumisesta johtuvaa hävikkiä. Hävikin pitäisi olla alle kolme prosenttia ostohinnoista tai alle viisi prosenttia myyntihinnoista. Hotelli voi itse päättää, kumpaa hävikkiä seuraa. (Rautiainen & Siiskonen 2002, 65.)

2.2 Varastonhallinta

Varastossa olevien tavaroiden hankintameno sitoo rahaa. Varasto sitoo rahaa myös esimerkiksi tilavuokran, lämmityksen, kylmälaitteiden energiakulujen ja puhtaanapidon muodossa. Näiden syiden takia varaston suositellaan olevan mahdollisimman pieni. Kerrosoidolla on suuri vastuu varaston ylläpitämisessä.

Toisaalta varastossa tulisi olla aina tarvittava määrä tavaraa. Puutteiden vuoksi myyntiä ei saa ”mennä sivu suun”. Se, että minibaarista puuttuisi osa listatuista tuotteista, ei luo asiakkaalle hyvää kuvaa toiminnan luotettavuudesta ja on myös imagollinen haitta myynninmenetyksen lisäksi. Varasto tulisi siis optimoida juuri oikeankokoiseksi. (Miettinen & Santala 2003, 182.)

Varastoiduista tuotteista tulee pitää varastokirjanpitoa. Saapuneet tavarat tulee tarkistaa ja kirjata vastaanotetuiksi. Omavalvontasuunnitelmassa tulee olla ohjeet siitä, minkälaista tavaraa otetaan vastaan. Jos esimerkiksi päiväykset ovat vanhentuneita, niistä tulee reklamoida tavarantoimittajalle ja vaatia tuoreempaa tavaraa tilalle. Varastosta käytetään tuotteita FIFO-periaatteella (first in first out) eli vanhimmat tuotteet käytetään ensin. Kun tavaroita puretaan varastoon, kannattaa jo siinä vaiheessa huomioida uuden erän päiväykset niin, että tuorein tavara sijoitetaan kauimmaiseksi ja näin vanhin tavara tulee käytetyksi ensimmäisenä. (Miettinen & Santala 2003, 180 - 181.)

Varastojen tulee olla asianmukaisessa kunnossa, jotta tavarat löytyvät helposti, täydennykset osataan tehdä oikea-aikaisesti ja tuotteet pysyvät varastossa priimakunnossa. Omavalvontasuunnitelma on hyvä varastoinnin apuväline. Siinä tulee olla määriteltynä esimerkiksi varaston lämpötila ja valvontaohjeet. (Miettinen & Santala 2003, 183.)

Varastojen vaihtuminen rahaksi kohtuullisessa tahdissa on siis kannattavaa. Varaston kiertonopeuden voi laskea kappalemäärien avulla:

$$\text{Kiertonopeus} = \frac{\text{Myyntimäärä vuodessa}}{\text{Keskimääräinen varaston määrä}}$$

Varaston kiertonopeuden voi laskea myös varaston rahallisen arvon avulla:

$$\text{Kiertonopeus} = \frac{\text{Myytyjen tavaroiden hankintakustannukset}}{\text{Keskimääräiset varaston hankintakustannukset}}$$

Kun tiedetään varaston kiertonopeus, voidaan laskea varaston kiertoaika kaavalla:

$$\text{Varaston-kiertoaika} = \frac{360}{\text{Varastonkiertonopeus}}$$

Erilaisilla tuotteilla on tietenkin omat optimaaliset kiertoaikansa. Pääasiallisesti kuitenkin mitä lyhyempi varastointiaika on, sitä parempi. (Eskola & Mäntysaari 2006, 38 – 39.)

2.3 Vastaanoton toiminnot

Vastaanotolla on suuri rooli minibaarituotteiden käytön opastamisessa sekä menekin kirjaamisessa ja laskutuksessa. Sisäänkirjoittautumis-vaiheessa asiakkaalle tulee antaa minibaarin kulutuslomake ja kertoa minibaaripalvelun olemassaolosta. Samalla luodaan asiakkaalle vastuullinen asennoituminen minibaarin käyttöön ja käyttämiensä tuotteiden maksamiseen. Uloskirjoittautumis-vaiheessa tiedustellaan, mitä asiakas on käyttänyt minibaarista. Kirjassa kehoitetaan esittämään kysymys juuri tässä muodossa – ei pelkästään ”Oletteko käyttänyt minibaaria?”, koska sellaiseen olisi liian helppo vastata ”en ole käyttänyt”. Vastaanoton ammattitaitoon kuuluu myös

huomata sellaiset tapaukset, joissa minibaarin avaimia ei pidä asiakkaalle antaa. Näitä tapauksia ovat mm. walk-in –asiakkaat (asiakkaat, jotka saapuvat ilman varausta), alkoholin väärinkäyttäjät sekä alaikäiset henkilöt. (Rautiainen & Siiskonen 2002, 61 - 64.)

Aina silloin tällöin kuitenkin joku asiakas lähtee maksamatta. Tällaisissa tilanteissa tulee tarkistaa asiakkaalta kulutuksen oikeellisuus esimerkiksi puhelimitse. Jälkilasku kannattaa oppikirjan mukaan lähettää aina, kun laskun loppusumma on yli viisi euroa tai on jätetty maksamatta alkoholituotteita. (Rautiainen & Siiskonen 2002, 64.)

Edellä mainitussa oppikirjassa on käsitelty minibaarien sähkönkulutusta hotellissa. Esimerkissä on hotelli, jossa on 150 huonetta. Vertailussa on esitetty kaksi minibaarimallia, joista toisen kulutus vuodessa on jopa 3545 euroa vähemmän kuin toisen minibaarimallin kulutus.

3 KANNATTAVUUS, KUSTANNUKSET JA KATE

Tässä luvussa on käsitelty kannattavuutta ja kustannuksia. Pohditaan, millä keinoin kannattavuutta voidaan parantaa.

3.1 Kannattavuus

Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yritys toiminnallaan saa aikaiseksi voittoa. Jotta yritys toimisi kannattavasti, on tiettyjen liiketoiminnan perusedellytysten toteuduttava: tuottoja tulee olla enemmän kuin kustannuksia. Lisäksi on tärkeitä, että yritys tuottaa toiminnallaan enemmän kuin sijoitetun pääoman kustannukset maksavat. Täytyy siis ottaa huomioon myös ne panokset, jotka voiton saamiseksi on uhrattu. Kannattavuus voidaan arvioida niin sanotusti absoluuttisena kannattavuutena tai suhteellisena kannattavuutena. Absoluuttista kannattavuutta mitataan esimerkiksi tuottojen ja kustannusten erotuksena ja suhteellista kannattavuutta vaikkapa sijoitetun pääoman tuottoasteen muodossa. (Alhola & Lauslahti 2002, 50.) Eskolan ja

Mäntysaaren (2006, 125 - 126) mukaan pitkän aikavälin kannattavuus on mitattavissa juuri sijoitetun pääoman tuottoosentien tai oman pääoman tuottoasteen avulla.

Minibaari on hotellihuoneessa tukitoiminto. On kuitenkin hyvä muistaa, että pienistä puroista kertyy suuri virta. Kannattavuuden parantaminen on monessa yrityksessä näinä päivinä ydinasioita. Kannattavuutta voidaan parantaa monin eri keinoin. Yksi tapa on tehostaa toimintoja ja prosesseja. Toinen keino on myydä enemmän. Kolmas keino on lisätä hintaa ja neljäs keino on asettaa selkeät myynnilliset tavoitteet sekä raamit kustannuksille eli laatia budjetti. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 72.) Seuraavissa kappaleissa on käsitelty toimintojen tehostamista, myynnin lisäämistä ja budjetointia. Hinnoittelua käsitellään omassa luvussaan, luvussa 4.

3.1.1 Toiminnan tehostaminen ja kustannusten karsiminen

Jos kustannukset pienenevät, kannattavuus paranee. Kustannuksia voi karsia muuttuvien kustannusten osalta esimerkiksi uudistamalla liiketoimintaprosesseja. Käytännössä tämä tarkoittaa toimintojen tehostamista vaikkapa jättämällä turhia toimintoja kokonaan pois. Raaka-aineiden hintoja kilpailuttamalla voidaan myös vaikuttaa muuttuviin kustannuksiin. Kiinteitä kustannuksia voi vähentää myös tehostamalla toimintoja. Esimerkiksi hallinnollisissa kuluissa saattaa löytyä karsittavaa, kun tehdään asiat totutulla tavalla, kyseenalaistamatta toimintatavan järkevyyttä. On hyödyllistä käydä läpi eri prosessit ja miettiä, ovatko kaikki tarpeellisia tai toteutettu tehokkaasti. Myös pääomien käyttöä voidaan tehostaa ja vaikuttaa sitä kautta kannattavuuteen. Esimerkkeinä varaston kiertonopeuksien järjeistäminen pitämällä valikoimassa sellaisia tuotteita, joilla kauppa käy. Itselle edullisesti neuvotellut maksuajat ovat myös tehostettua pääomien käyttöä, jonka avulla vaikutetaan kannattavuuteen positiivisesti. (Alhola & Lauslahti 2002, 72 - 73.)

3.1.2 Myynnin lisääminen

Jos saadaan myydyksi enemmän kuin aikaisemmin, on selvää, että kannattavuus paranee. Tämä edellyttää kuitenkin usein markkinointiin ja myyntiin liittyviä toimenpiteitä. Voidaan yrittää tavoittaa kokonaan uusia asiakkaita tai kohdistaa markkinointitoimenpiteet entistä kohdennetummin potentiaalisille asiakkaille. Myyntiä voidaan lisätä esimerkiksi kohdentamalla myyntiä asiakkaille, joilla on enemmän rahaa käytössään. (Alhola & Lauslahti 2002, 72)

Myyntiä saadaan lisättyä helposti hintaa alentamalla. Kun myyntiä saadaan lisättyä ilman hinnanalennusta, puhutaan aidosta volyymin kasvusta. Aitoa volyymin kasvua voidaan edesauttaa esimerkiksi luomalla viihtyisä myyntiympäristö. Hyvällä ja oikeanlaisella tuotelajitelmalla ja –valikoimalla on varmasti myös vaikutusta myynnin määriin. Asiakkaat arvostavat useimmiten laatua, joten kannattaa sijoittaa siihen. Toisaalta hyvä hinta-laatusuhde on vielä tärkeämpää. Palvelun parantaminen ja sen lisääminen lisää usein myyntiä. Selvien myyntitavoitteiden asettaminen ja markkinointitoimenpiteet saavat aikaiseksi lisämyyntiä. (Miettinen & Santala 2003, 151 - 152.)

3.1.3 Budjetointi

Kannattavuuden varmistamiseksi yrityksen johdon tehtävänä on laatia budjetti. Budjetti tarkoittaa tavoitelaskelmaa. Budjetti on työkalu, jonka avulla asetetaan selvät tavoitteet ja seurataan tuloksen kehittymistä laskentakauden kuluessa.

On olemassa erilaisia budjetteja. Pääbudjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetin alla voi olla useita eri osabudjetteja, esimerkiksi myynti-, osto- ja varastobudjetit. Budjetteja laadittaessa tulee olla selvillä tulevan laskentakauden toimenpidesuunnitelmat.

Budjetin seuranta on yhtä tärkeätä kuin sen laatiminenkin. Seuranta mahdollistaa sen, että tartutaan toimeen ja tehdään toimenpiteitä, mikäli näyttää, että tavoitteeseen ei olla pääsemässä. Esimerkiksi voidaan toteuttaa

kampanjoita tai tehdä tarjouksia. Myös kustannuksiin voidaan vaikuttaa: voidaan esimerkiksi miettiä, onko jokin toimenpide välttämätön juuri nyt vai voidaanko sitä siirtää seuraavalle laskentakaudelle. Budjettitarkkailulla selvitetään erot tavoitelaskelmien ja toteuman välillä. Tarkkailu kannattaa toteuttaa esimerkiksi neljännesvuosittain. Tarkkailun tavoitteena on nimenomaan havaita erojen syyt. Erot voidaan määrittellä joko euroina tai kappalemäärinä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88 - 89.)

3.2 Kustannukset

Kustannukset ovat rahassa mitattavissa olevia toimintoja, joiden avulla jokin tuotannontekijä tai palvelu saadaan aikaan. Erityyppisissä yrityksissä käytetään erilaisia laskelmia kustannusten selvittämiseen. Esimerkiksi valmistusyrityksen katelaskelmat poikkeavat palveluyrityksen laskelmista. Kustannukset ovat suhteessa tuotantomäärään. Siksi yleisesti kustannukset on jaettu muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16 – 17.)

Minibaari on osa hotellitoimintaa. Matkailualalla on toisinaan hankalaa seurata ja kohdistaa kustannuksia, koska kapasiteetti on sama, mutta toiminta-aste vaihtelee. Toiminta-asteen vaihtelun takia esimerkiksi tuotteita vanhenee. Jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin ei aina ole yksiselitteistä, koska myös kiinteiksi kustannuksiksi mielletyt kustannukset voivat korreloida toiminta-asteeseen. Niitä kutsutaankin osuvasti puolikiinteiksi kustannuksiksi. (Selander & Valli 2007, 40 - 44.) Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten lisäksi kustannukset jaetaan usein myös joko välittömiin tai välillisiin kustannuksiin sekä erillis- tai yhteiskustannuksiin. Näitä käsitteitä olen avannut seuraavissa kappaleissa.

3.2.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Aina ei ole selvää, onko kustannus muuttuva vai kiinteä. Pääsääntö on, että jaottelu tehdään sen perusteella, onko kustannus riippuvainen toiminta-asteesta.

Muuttuvia kustannuksia ovat ne kustannukset, jotka ovat suoraan ja yksiselitteisesti riippuvaisia tuotannon määrästä eli toiminta-asteesta. Niitä kutsutaan myös joskus tämän takia määräkustannuksiksi. Muuttuvien kustannusten oletetaan muuttuvan suorassa suhteessa eli ne vähenevät jos tuotanto pienenee ja kasvavat jos tuotanto kasvaa. Kun muuttuvat kustannukset pienenevät suoritemäärän pienentyessä, niitä kutsutaan degressiivisesti aleneviksi kustannuksiksi. Vastakohtana ovat progressiivisesti muuttuvat kustannukset, jolloin muuttuva kustannus kasvaa tuotantomäärän kasvaessa. Tällainen on mahdollista esimerkiksi silloin, jos valmistuksen palkat kasvavat ylitöiden teettämisen takia. Muuttuvia kustannuksia ovat raaka-ainekustannukset.

Majoitustoiminnassa siivouskulut ovat muuttuvia kustannuksia. Tämä perustuu siihen, että vain käytetyt huoneet siivotaan. Myös koneiden huolto ja korjaukset sekä energian kulutusmaksut kuuluvat yleensä muuttuvien kustannusten ryhmään. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 51 - 52; Jyrkkiö & Riistama 2006, 49 - 50; Selander & Valli 2007, 45.)

Kiinteät kustannukset ovat sellaisia kuluja, jotka eivät ole riippuvaisia toiminta-asteesta vaan syntyvät tuotantovalmiuden ylläpidosta. Periaatteessa kiinteät kustannukset aiheutuisivat, olipa tuotantoa tai ei. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi pitkävaikutteiset tuotannontekijät, kuten koneet ja kalusto, vuokrat, energian perusmaksut ja siivous. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 51 - 52; Jyrkkiö & Riistama 2006, 49 - 50.) Myös markkinointikustannukset kuuluvat kiinteisiin kustannuksiin. Markkinointi on yrityksen oma päätös eikä ole verrannollinen tuotantomäärään. Hallintokustannukset, kuten kirjanpidon hoitaminen kuuluvat nekin kiinteisiin kustannuseriin. (Selander & Valli 2007, 51.)

Selanderin ja Vallin mukaan (2007, 46) kustannus, joka ei ole selvästi riippuvainen myyntimäärästä, on määriteltävä kiinteäksi kustannukseksi. Tämän takia minibaarien energia- ja korjauskustannukset tulee laskea kiinteiksi kustannuksiksi. Minibaarihan on toiminnassa ja kuluttaa sähköä, tulipa myyntiä tai ei. Samoin minibaarit tarvitsevat joskus korjausta, eikä korjauskustannukseen ole riippuvainen myyntimäärästä.

3.2.2 Yksikkökustannukset

Yksikkökustannukset ovat yhdelle hyödykkeelle kohdistuvat muuttuvat sekä kiinteät kustannukset. Muuttuvat yksikkökustannukset lasketaan niin, että jaetaan muuttuvien kustannusten kokonaismäärä tuotannon määrällä. Muuttuvat yksikkökustannusten pitäisi periaatteessa olla samat toiminta-asteesta riippumatta. Käytännössä kuitenkin esimerkiksi volyyomialennukset ja ylityökorvaukset aiheuttavat sen, että muuttuvat yksikkökustannuksetkin vaihtelevat tuotantomäärän muuttuessa.

Kiinteät yksikkökustannukset sen sijaan vaihtelevat toiminta-asteen mukaan. Mitä enemmän on tuotantoa, sitä edullisemmat ovat yksikkökustannukset. (Stenbacka ym. 2003, 33 - 35.)

3.2.3 Välittömät ja välilliset kustannukset

Kustannuksia laskettaessa osa kustannuksista voidaan kohdistaa suoraan laskentakohteelle, koska kustannus on aiheutunut suoraan kohteen aikaansaamiseksi. Puhutaan niin sanotusta aiheuttamisperiaatteesta. Yleensä nämä kustannukset ovat muuttuvia kustannuksia. Tällaisia kustannuksia voivat olla esimerkiksi valmistuspalkat, raaka-ainekustannukset tai minibaari-tapauksessa tuotteiden hankintamenot. Näitä kustannuksia kutsutaan välittömiksi kustannuksiksi.

Välillisiä kustannuksia ovat sellaiset kustannukset, joita sellaisenaan on mahdoton kohdistaa tuotteelle, vaikka ne olisivatkin toiminnan kannalta välttämättömiä. Useimmiten tällaiset kustannukset jaetaan eri kustannuspaikoille yleiskustannuslisien muodossa. (Alhola & Lauslahti 2002, 64.)

3.2.4 Erillis- ja yhteiskustannukset

Kiinteät kustannukset ovat yleensä kustannuksia, joita ei kohdisteta tuotteille vaan koko toiminnalle. Poikkeuksena ovat erilliskustannukset, jotka ovat

kohdistettavissa laskentakohteelle. Tällainen erilliskustannus jää pois, mikäli yksittäinen laskentakohde poistuu. Minibaarien kohdalla tämä tarkoittaisi sitä, että jos yksittäinen minibaari poistettaisiin käytöstä, sen aiheuttama erilliskustannus jää pois. Jos taas hotelliin rakennetaan uusia huoneita, joihin tulisi minibaarit, näitä erilliskustannuksia tulisi lisää yhtä monta kuin minibaariakin. Esimerkkinä voisivat olla minibaarin siivouskustannukset. Useimmiten muuttuvat kustannukset lasketaan erilliskustannuksiin ja kiinteät kustannukset yhteiskustannuksiin. On olemassa tilanteita, joissa kiinteätkin kustannukset on kohdistettavissa erilliskustannuksiksi, esimerkiksi sähkönkulutus minibaari-esimerkissäni. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 52 - 55.)

Yhteiskustannukset puolestaan aiheutuvat koko toiminnasta. Tällainen kustannus ei poistu vaikka yksittäinen laskentakohde jäisikin pois. Yhteiskustannusten määrään ei vaikuta toiminta-aste eikä toimintayksikössä tapahtuvat yksittäiset muutokset. Esimerkkinä yhteiskustannuksista minibaarien tapauksessa ovat vaikkapa inventointikustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 54 - 55.) Yksittäisen laskentakohteen, toimintayksikön näkökulmasta katsottuna sen kiinteät kustannukset ovat yhteiskustannuksia. Kuitenkin koko yrityksen näkökulmasta katsottuna nämä ovat laskentakohteen kiinteitä erilliskustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2002, 64.)

3.2.5 Operatiivisen laskentatoimen ongelmia

Jyrkkiö ja Riistama (2006, 56 - 57) ovat käsitelleet operatiivisen laskentatoimen ongelmia teoksessaan Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Tässä kappaleessa käsitellään nämä ongelmakohdat päällisin puolin ja verrataan tähän opinnäytetyöhön.

Laajuusongelmalla tarkoitetaan sitä, että on mietittävä tarkkaan, mitkä tuotot ja kustannukset otetaan mukaan, jotta tulokset olisivat riittävän objektiivisia ja perusteltuja myös päätöksenteon näkökulmasta katsottuna. Tässä opinnäytetyössä on pyritty ottamaan huomioon kaikki sellaiset kustannukset, jotka liittyvät suoranaisesti minibaaritoimintoihin ja jotka vaikuttavat tulokseen.

Investointikustannuksia ei ole esimerkiksi otettu laskuihin mukaan, koska poistoja ei tällä hetkellä ole suoritettavana.

Toinen ongelma aiheutuu mittaamisesta. Mitataanko suoritteiden määrää euroina vai kappalemäärinä? Minibaari-aihe on oivallinen esimerkki, kuinka haastava tämä ongelma voi olla. Onko suorite laskettu kappaleissa, litroissa, pulloissa vai euroissa jne. Tässä opinnäytetyössä suorite on laskettu euroissa.

Kolmas ongelma, niin sanottu arvostusongelma liittyy hintaan. Kuinka määritellään yksikköhinta silloin, kun tuotannon tekijän hinta vaihtelee kesken laskentakauden? Minibaari-esimerkissä tämä ongelma esiintyy moninaisempana, kun yhdessä minibaariyksikössä on useita eri tuotteita, joilla on eri hintoja, joiden hankintahinnat voivat vaihdella. Lasketaanko kappaleelle keskimääräinen hinta? Tässä työssä tuotot ja kustannukset on laskettu kokonaisuudessaan yhteen ja jaettu minibaariyksiköille, ei tuotteille. Myös arvonlisäverolain muutos olisi voitu käsitellä tarkemmin, mutta tässä työssä on laskettu tuotot ja kustannukset nykyisillä hinnoilla, yhdellä hinnalla.

Neljäntenä ongelmana on kohdistamisongelma, eli kuinka jaetaan kustannukset, joita aiheutuu useamman tuotannon tekijän yhteisvaikutuksesta? Sähkönsiirtomaksut voisivat olla hyvä esimerkki tällaisesta ongelmasta omassa opinnäytetyössäni. Kuinka laskisin, mikä osuus sähkönsiirtomaksuista kuuluu minibaaritoiminnoille? Tässä työssä en ole laskenut niitä kustannuksia lainkaan, koska sähköä kulutettaisiin hotellissa ilman minibaarejakin.

Jaksotusongelma on yleinen ongelma niissä tapauksissa, kun kalustosta tehdään poistoja. Mikä osuus kustannuksista kuuluu millekin jaksolle? Tässä työssä ei ole jaksotusongelmia, koska ei ole poistojakaan.

3.2.6 Kriittinen piste

Kriittinen piste eli nollapiste, on se myynnin määrä, jolla tulos on nolla. Kriittinen piste euroina lasketaan kaavalla:

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Kateprosentti}} * 100$$

tai kappalemäärinä kaavalla:

$$\text{Kriittinen piste (kpl)} = \frac{\text{Kriittinenpiste euroissa}}{\text{Kappalemyyntihinta}}$$

Kriittisessä pisteessä katetuotto on yhtä suuri kuin kiinteät kustannukset. Kriittinen piste voidaan ilmaista euroissa tai kappalemäärissä. Jos myyntiä tulee enemmän kuin kriittisessä pisteessä, on yrityksen tulos positiivinen. Kriittisen pisteen alle jäävä myynti taas puolestaan kertoo tappiollisesta toiminnasta. (Alhola & Lauslahti 2002, 68 - 69.)

Monituoteyrityksessä myydään katteiltaan erilaisia tuotteita. Kriittinen piste voidaan tällaisessa tapauksessa laskea tuotteiden yhteissummana. Lasketaan ensin kaikkien tuotteiden myyntikateprosentti keskiarvona, eli lasketaan kaikkien tuotteiden myyntikatteet yhteen ja jaetaan se liikevaihdolla. Kriittisen pisteen eurot voidaan jakaa tuotekohtaisesti samassa suhteessa kuin oli katetuottojakin. (Stenbacka ym. 2003, 68 - 69.)

3.3 Myyntikate, palkkakate ja käyttökate

Katetuottolaskennassa mitataan toiminta-asteen ja kannattavuuden välistä suhdetta (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 62 - 63). Katetuoton selvittämiseksi on ensin tiedettävä myyntituotot. Myyntituottoja seurataan tuotetasolla ja seuranta on helppoa atk-pohjaisten kassajärjestelmien ansiosta. Tuottojen seuranta onkin usein helpompaa kuin kustannusten seuranta. (Selander & Valli 2007, 38.) Katetuottolaskennan peruskaava on Neilimon ja Uusi-Rauvan (2001, 63) mukaan seuraavanlainen:

Myyntituotot
- Muuttuvat kustannukset
= Katetuotto
- Kiinteät kustannukset
= Tulos

Matkailu- ja ravitsemisalalla hinnoittelu- ja kannattavuuslaskelmien tärkeimpinä tehtävinä on selvittää tuotteiden oikea hinnoittelu, varmistua siitä, että hinnat ovat oikeat verrattuna tehdyn työn määrään ja selvittää todellinen kannattavuus. Näiden asioiden selvittämiseksi lasketaan myyntikate, palkkakate ja käyttökate. (Selander & Valli 2007, 63 - 64.)

Kun myyntituotoista vähennetään arvonlisävero sekä muuttuvat kustannukset, saadaan myyntikate.

$$\text{Myyntikate} = \text{Myyntituotot} - \text{Alv} - \text{Muuttuvat kustannukset}$$

Myyntikate ilmaistaan useimmiten prosentuaalisesti ja se saadaan jakamalla euromääräinen myyntikate liikevaihdolla. Myyntikateprosentin laskentakaavan on siis:

$$\text{Myyntikate\%} = \frac{\text{Myyntikate}}{\text{Liikevaihto}} * 100$$

Aikaisemmassa kappaleessa todettiin, että majoituslalla siivouksen palkat lasketaan muuttuviin kustannuksiin. Näin ollen tässä työssä ei palkkakatetta tulla käytännön osuudessa laskemaan. Palkkakate laskettaisiin kuitenkin niin, että myyntikatteesta vähennetään palkat.

$$\text{Palkkakate} = \text{Myyntikate} - \text{Palkat}$$

Kun palkkakatteesta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan käyttökate, joka kertoo lopullisen kannattavuuden.

$$\text{Käyttökate} = \text{Palkkakate} - \text{Kiinteät kustannukset}$$

Myös palkka- ja käyttökate voi laskea prosentuaalisesti. Prosentuaalisesti laskettujen arvojen hyöty on vertailussa. Lukuja voidaan vertailla yrityksen omiin laskelmiin tai alalle ominaisiin vertailulukuihin. (Selander & Valli 2007, 64.)

4 HINTA JA HINNOITTELU

Oikea hinta ja hinnoittelu ovat tärkeimpiä kannattavuuden edellytyksiä. Tässä kappaleessa on käsitelty sekä oikeaa hintaa että hinnoittelustrategioita.

4.1 Oikea hinta

Hinnalla on useita tehtäviä:

1. Hinta on tuotteen arvon mittari. Hinta kertoo asiakkaalle tuotteen arvon.
2. Hinta on tuotteen arvon muodostaja. Yleensä korkea hinta luo mielikuvan ylellisestä tuotteesta ja siksi houkuttelee kuluttajaa.
3. Hinta vaikuttaa kilpailuun. Jos tuote on parempi ja edullisempi kuin kilpailijoilla, on myyntivolyymi luultavasti parempi kuin kilpailijalla.
4. Hinta vaikuttaa kannattavuuteen. Mitä enemmän katetta jää kustannuksien jälkeen, sen kannattavampaa toiminta on.
5. Hinta vaikuttaa tuotteen asemointiin. Hinnan tulee olla sellainen, että ostajat hyväksyvät sen ja ostavat tuotetta.

(Alhola & Lauslahti 2002, 222.)

Monesti kuulee sanottavan, että on vaikeata, jopa lähes mahdotonta, asettaa tuotteelle juuri oikeata hintaa. Hinnoittelussa ei kuitenkaan pitäisi lähteä arvuuttelulinjalle. Suoraviivaisesti ajateltuna tuotteella on olemassa vain yksi oikea hinta. Kun hinta on oikea, sekä hinnan alentaminen että nostaminen johtaisivat molemmat voiton pienenemiseen. (Laitinen 1990, 11 - 12.)

Minibaarituotteita ei asiakkaan ole hotellissa yöpyessään mikään pakko käyttää. *Oikea hinta on se, jolla kauppa syntyy* on tässä tapauksessa totta. Minibaarituotteen hinta voi olla korkea ja silti kauppa voi syntyä. Kynnyskysymykseksi nousee, kuinka korkea minibaarituotteen hinta voi olla? Jossakin kohtaa menee varmasti raja, jonka ylittyttyä tuotteet vain eivät mene kaupaksi, oli tarve kuinka suuri hyvänsä. (Sipilä 2003, 57.)

Toisin sanoen tuotteilla on niin sanottu hinnan vaihteluväli. On olennaista, että palvelun tai tuotteen tarjoaja tuntee tämän vaihteluvälin. Uutuustuotteilla voidaan toteuttaa hinnoittelustrategioita, esimerkiksi niin, että tuote on kallis tullessaan markkinoille ja pikkuhiljaa hinta lähtee laskemaan. (Laitinen 2007, 267.)

Hinnalla itsellään voi olla vaikutusta siihen, kuinka kauppa käy. Halpa tuote mielletään huonoksi. Kallis tuote puolestaan luo mielikuvan ylellisyydestä. Tuotteen arvo määräytyy myös tilanteen ja tarpeen mukaan. Samalla tuotteella on eri tilanteissa eri arvo. Voidaan jopa sanoa, että joissakin tilanteissa tarve on niin suuri, että asiakas antaa tuotteelle tai palvelulle epärealistisen arvon. (Laitinen 2007, 102, 107.)

Hinta vaikuttaa siis tuotteen imagoon ja siihen, meneekö tuote kaupaksi vai ei. Tuotekohtaisesti joko alhainen tai korkea hinta houkuttelee ostamaan. Hintaa määriteltäessä tulee ottaa huomioon kilpailutilanne. Hinnan ja myyntimäärien kautta toiminta on joko kannattavaa tai ei. Ei ole siis yhdentekevää, mikä hinta tuotteelle määritellään. (Stenbacka ym. 2003, 195.)

4.2 Hinnoittelustrategiat

Hotelli- ja ravintola-alalla hinnoittelu on hyvin vapaata. Alkoholituotteita ei saa myydä alla hankintahinnan, mutta muutoin toimijoilla on vapaat kädet hinnoitella tuotteensa ja palvelunsa. (Miettinen & Santala 2003, 139.)

Hinnoittelu on yksi liiketoiminnan tärkeimpiä osa-alueita. Varsinkin pitkällä aikavälillä juuri hinnoittelu ratkaisee, onko toiminta kannattavaa. On olemassa useita erilaisia hinnoittelumenetelmiä. Osa niistä perustuu suoraan kustannuksiin, osa vallitseviin markkinoihin ja osa yrityksen omiin tavoitteisiin. Kappaleissa 4.2.1 – 4.2.3 käsittelen yleisimpiä hinnoittelumenetelmiä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 166 – 171.)

4.2.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteisen hinnoittelun lähtökohtana on palvelun aikaansaamiseksi syntyneet kustannukset, joihin on lisätty voittotavoite. Tässä hinnoittelumallissa ei oteta huomioon sitä, kuinka tärkeä palvelu asiakkaan näkökulmasta katsottuna on. Näin ollen on mahdollista, että yritys hinnoittelee tuotteen tai palvelun aivan väärin. (Sipilä 2003, 58.) Kustannusperusteisen hinnoittelun alakäsitteitä ovat omakustannus-, katetuotto-, toiminto-, elinkaari- ja markkinaperusteinen hinnoittelulaskenta (Alhola & Lauslahti 2002, 226). Tässä työssä markkinaperusteista hinnoittelua on käsitelty omana kappaleenaan.

Omakustannushinnoittelua kutsutaan myös voittolisähinnoitteluksi. Tässä hinnoittelutyypissä lasketaan kaikki tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi aiheutuneet kustannukset ja lisätään omakustannusarvoon voittolisä. Myös valmistusarvoa voidaan käyttää hinnoittelun perustana, jolloin myös markkinoinnin ja hallinnon kustannukset lasketaan mukaan. Voittolisä perustuu yrityksen voittotavoitteeseen. Se voidaan määritellä esimerkiksi prosentuaalisesti. (Alhola & Lauslahti 2002, 226 – 227.)

Katetuottohinnoittelussa lasketaan minimikalkyyli eli minimivalmistusarvo, johon lisätään katetuottoa niin paljon, että se riittää kattamaan kaikki kiinteät

kustannukset ja voiton. Tämä on hyvin yleinen hinnoittelumenetelmä Suomessa. (Stenbacka ym. 2003, 199.)

Toimintoperusteisessa hinnoittelussa selvitetään tietyn toiminnon aiheuttamat kustannukset mahdollisimman tarkasti. Kustannusten laskemisessa käytetään eri periaatteita kuin omakustannushinnoittelussa. Toimintoperusteisessa hinnoittelussa selvitetään hyödykkeen käyttämät toiminnot ja arvioidaan, kuinka paljon hyödyke mitäkin toimintoa käyttää hyväkseen.

(Alhola & Lauslahti 2002, 228 - 231.)

4.2.2 Markkinaperusteinen hinnoittelu

Palvelut, joita tarjoaa useampi yritys, joutuu useasti perustamaan hinnoittelun kilpailun ja markkinahinnan pohjalta. Kun käytetään markkinaperusteista hinnoittelua, tuotteen tai palvelun hinta perustuu sen markkinahintaan. Markkinahinta muodostuu kysynnän ja tarjonnan sekä kilpailun yhteisvaikutuksesta. Markkinahinta on keskenään samanlaisten tai toisensa korvaavien tuotteiden toteutuva keskihinta. Erilaiset lait, asetukset ja säädökset saattavat vaikuttaa markkinahintaan. Järjestöt, kuten toimialaliitot ja kuluttajaviranomainen, tekevät selvityksiä eri palveluiden markkinahinnoista. (Sipilä 2003, 58 - 59.)

Edellä mainitun teoksen mukaan uutuustuotteiden markkinahinta on yleensä korkeampi kuin jo pidemmän aikaa markkinoilla olleen palvelun tai tuotteen hinta.

Markkinahinta asettaa tuotteelle tai palvelulle hinnan ylärajan. Markkinaperusteinen hinnoittelu voi myös lähteä liikkeelle kustannusperusteisesta hinnoittelusta. Katteen osuudeksi jää markkinahinnan ja kustannusten välinen erotus. Varsinaista katetavoitetta siis ei ole asetettu. Tämänkaltainen hinnoittelu soveltuu parhaiten tuotteille, joilla on kova kilpailu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 171.)

4.2.3 Omat tavoitteet hinnoittelun perusteena

Sellaiset alat, joilla ei ole kilpailua, voivat perustaa hinnoittelunsa oman mielensä mukaiseksi. Alholan ja Lauslahden mukaan (2002, 221) tähän hinnoittelutyyppiin vaikuttaa se, millaista imagoa tuotteella tai palvelulla halutaan pitää yllä. Esimerkiksi kuohuviini minibaarissa saattaa myydä jopa paremmin, kun se eroaa muista tuotteista hintansa ja imagonsa perusteella.

5 LÄHTÖTILANNE HOTELLI LAPPEESSA

Seuraavissa kappaleissa 5.1 - 5.2 on kerrottu millaisessa toimintaympäristössä ja markkina- ja kilpailutilanteessa Hotelli Lappeen minibaari-kauppa toimii. Kappaleessa 5.3 on selvitetty minibaarin nykyinen sisältö, myyntihinnat ja varastonkiertoajat.

5.1 Hotelli Lappeen toimintaympäristö

Hotelli Lappee sijaitsee hyvällä paikalla aivan Lappeenrannan keskustassa. Lappee on keskitasoinen hotelli, jossa on 209 huonetta. Huoneista 195 on standardihuoneita, 10 superior-huonetta sekä 4 sviittiä. Kaikissa huoneissa on minibaari.

Elokuun puolesta välistä juhannukseen saakka 60 - 65 prosenttia on kotimaisia työmatkustajia, pääasiassa myynti- ja komennusmiehiä. Kesäkaudella juhannuksesta elokuun puoleen väliin työmatkustuksen osuus pienenee keskimäärin noin 40 prosenttiin ja suurin osa asiakkaista on vapaa-ajanmatkustajia. Pienimmillään työmatkustuksen osuus on heinäkuussa, jolloin vain noin 25 prosenttia matkustajista on liikkeellä työasioissa. Hotelli Lappee on osa S-ryhmää ja tarjoaa huomattavia etuja osuuskauppojen jäsenille eli asiakasomistajille. Kesäkaudella asiakasomistajien määrä kaikista matkustajista on noin 30 – 45 prosenttia. Seuraavaksi suurin ryhmä vapaa-ajanmatkustajista

on venäläisiä ostosmatkustajia, joiden prosentuaalinen osuus kaikista matkustajista vaihtelee vuodenajan mukaan 15 ja 25 prosentin välillä.

Lokakuussa 2009 (1.10.2009) voimaan astunut elintarvike-arvonlisäveron alennus 17 prosentista 12 prosenttiin alensi alkoholittomien minibaarituotteiden hintaa. Näiden tuotteiden hinnanmuutokset ovat kuitenkin käytännössä niin pieniä (noin 5 senttiä per tuote), että tuskin asialla on vaikutusta asiakkaiden ostotottumuksiin.

5.2 Markkinat ja kilpailu

Minibaari-tuotteiden kilpailijoiksi ei voida ajatella muiden hotellien minibaarituotteita, koska minibaarin sisällön takia kukaan ei valitse hotelliaan tai kaupunkia, missä yöpyy. Onkin ajateltava, että kilpailijoita ovat esimerkiksi hotellissa ja sen läheisyydessä sijaitsevat ravitsemisliikkeet sekä kioskien ja kauppojen myymät samat tai vastaavat tuotteet. Hotelli Lappeen läheisyydessä sijaitsee sekä elintarvikekauppa että kioski.

Hotellin aulakerroksessa sijaitsee viihtyisä ruokaravintola Casanova, joka tarjoaa italialaistyypistä ruokaa. Ravintolan ruokalista on suunniteltu nimenomaan omalla rahalla maksaville asiakkaille eli hinnat ovat kohtuulliset. Lisäksi hotellissa on Bar Café Piccolo, joka tarjoilee juomaa ja pientä suolaista, kuten täytettyjä sämpylöitä, sekä makeita leivonnaisia.

5.3 Minibaarivalikoima, tuotot ja varastonkierto, tilanne syyskuussa 2009

Sokos Hotel Lappeessa minibaarin sisältö on runsas. Taulukossa 5.1 (sivulla 29) on lueteltu myynnissä olevat tuotteet, niiden yksikkömyyntihinnat (oikeat) ja suuntaa antavat myyntimäärät (eivät oikeat), joita tullaan käyttämään oletusarvoina läpi työn. Minibaarien myyntitulot ovat tämän laskelman mukaan 39 395 euroa.

Valikoimissa on tällä hetkellä siis seuraavat tuotteet (suluissa minibaarissa oleva kpl-määrä): kivennäisvesi (1), lähdevesi (1), cola-juoma (1), jaffa (1),

ulkomaalainen lager-keskiolut (1), gin long drink –juoma (1), valkoviini (1), kuohuviini (1), täysmehu (1), suomalainen lager-keskiolut (1), kuiva suomalainen siideri (2), vodka (2), konjakki (2), viski (2), jaloviina (2), maustettu viina (2), katkero (2) sekä seuraavat syötävät tuotteet: suklaapatukkaa (2) ja perunalastut (1).

Taulukko 5.1 Minibaarimyyntit tulot vuodessa

TUOTE	myynti / v.	myyntihinta (alv 12/22 %) €	myynti €
kotim. ill -olut	2000	3,5	7 000,0
ulkom. lager-olut	325	4,0	1 300,0
gin long drink -juoma	800	4,0	3 200,0
siideri	700	4,0	2 800,0
valkoviini	400	5,5	2 200,0
kuohuviini	300	6,0	1 800,0
kivennäisvesi	1000	1,9	1 900,0
lähdevesi	1000	2,5	2 450,0
mehu	800	1,9	1 520,0
jaffa	750	1,9	1 425,0
cola-juoma	750	1,9	1 425,0
perunalastut	1000	1,9	1 900,0
suklaapatukka	1500	1,5	2 175,0
viski	300	5,5	1 650,0
konjakki	300	5,5	1 650,0
katkero	120	5,0	600,0
vodka	300	5,5	1 650,0
maustettu viina	300	5,0	1 500,0
jaloviina	280	5,0	1 400,0
Minibaarimyyntitulot yht. yhteensä			39 545,00 €

Valikoima on liian laaja. Asiaa havainnollistamaan on laskettu taulukkoon 5.2 (sivulla 30) tuotekohtaiset varastonkiertonopeudet. Kiertonopeudet vastaavat todellisia lukuja.

Taulukko 5.2 Minibaarituotteiden kiertonopeudet ja –ajat

TUOTE	myynti kpl/ v.	keskim. varasto kpl	kiertonopeus	kiertoaika vrk
kotim. ll -olut	2000	330	6,06	59
ulkom. lager-olut	325	285	1,14	316
gin long drink	800	315	2,54	142
siideri	700	310	2,26	159
valkoviini	400	245	1,63	221
kuohuviini	300	197	1,52	236
kivennäisvesi	1000	508	1,97	183
lähdevesi	1000	525	1,90	189
mehu	800	448	1,79	202
jaffa	750	198	3,79	95
cola-juoma	750	292	2,57	140
perunalastut	1000	253	3,95	91
suklaapatukka	1500	490	3,06	118
viski	300	343	0,87	412
konjakki	300	288	1,04	346
katkero	120	149	0,81	447
vodka	300	278	1,08	334
maustettu viina	300	343	0,87	412
jaloviina	280	408	0,69	525

Taulukosta käy ilmi, että lyhyin kiertoaika on keskioluella, 59 päivää. Ulkomaalainen lager-olut seisoo varastossa 316 päivää, eli noin kymmenen ja puoli kuukautta. Oluen jälkeen seuraavaksi paras kierto on perunalastuilla ja jaffalla. Tulos on yllättävä, sillä jaffaa meni kuitenkin päiväysten takia hävikkiin. Syynä on siis hyvin lyhyet päiväykset, ei niinkään huono menekki. Siiderin ja gin long drink –juomien kierto on 142 – 159 päivää, eli noin viisi kuukautta. Tässä ajassa päiväykset ymmärrettävästi ennättävät tulla vastaan ja hävikkiä syntyy. Suklaa seisoo varastossa 118 päivää eli noin neljä kuukautta. Syynä pitkään varastointiaikaan on suuret tilauserät, joista hyödytään rivitehojen kautta. Koska päiväykset suklaissa tulee vain harvoin vastaan, eikä laatu kärsi, on hyväksyttävää varastoida tuotetta näin kauan. Huonoiten kiertävät pienet viinat. Näiden tuotteiden kiertoaika on jopa reilusti yli vuosi, huonoin kierto on jaloviinalla, 525 päivää eli lähes puolitoista vuotta.

5.4 Minibaarituotteiden hinta ja hinnoittelu

Minibaarituotteilla vaihteluväli on muutamia euroja. Ajatellaanpa esimerkiksi kivennäisvettä: sen hinta voisi vaihdella 1,5 – 4 euron välillä. Tuskin moni on valmis maksamaan kivennäisvedestä viittä euroa. Alkoholituohteilla hinnan vaihteluväli on suurempi. Oman kokemuksen mukaan tilavuudeltaan 4 - 5 senttilitran alkoholituotteen hinta voi hotelleittain vaihdella 4,5 eurosta jopa 9 euroon.

Olen pohtinut, vertaako asiakas minibaarissa olevan tuotteen hintaa päivittäistavarakaupan hintoihin. Taulukossa 5.3 on vertailtu muutaman minibaarituotteiden hintoja läheisen kioskin ja elintarvikeliikkeen hintoihin. Kioskissa ja elintarvikeliikkeessä ei ollut kaikista tuotteista myynnissä täsmälleen samaa pakkauskokoa. Tuotteiden pakkauskoot on siksi merkitty taulukkoon.

Taulukko 5.3 Vertailu minibaarituotteiden hinnoista kioskissa ja elintarvikeliikkeessä

Tuote	minibaari €	kioski €	elintarvikeliike €
suklaapatukka, 45 g	1,45	0,96	0,56
virvoitusjuomapullo	1,90 / 0,35 l	1,92 / 0,5 l	1,62 / 0,5 l
perunalastut	1,90 / 50 g	ei vastaavaa tuotetta	2,00 / 170 g

Voidaan todeta, että hinnat ovat huomattavasti edullisemmat sekä kaupassa, että kioskissa. Suklaapatukan hinta on minibaarissa yli 2,5 kertaa kalliimpi kuin elintarvikeliikkeessä. Virvoitusjuoman hinnassa ero on pienin. Samalla rahalla saa lähes 3,5 kertaa isomman perunalastupakkauksen elintarvikeliikkeestä kuin minibaarista. Lähin elintarvikeliike ja kioski eivät kuitenkaan ole kaikkien asukkaiden tiedossa tai aina avoinna, kun taas minibaari on avoinna 24 tuntia vuorokaudessa.

Lisäksi täytyy muistaa asiakkaan antama erilainen arvostus tuotteelle eri tilanteessa. Ajatellaanpa esimerkiksi väsynyttä matkustajaa, joka saapuu myöhään illalla hotelliin. Hänen kannettuaan raskaat laukut käytävien päässä sijaitsevaan hotellihuoneeseen voi minibaarissa olevan suklaapatukan arvo olla hyvinkin suuri. Tai illalla suihkusta tultuaan tuskin moni hotellin asukas jaksaa pukeutua uudelleen mennäkseen yhdelle oluelle aulabaariin. Minibaarituote on tällöin hyvin houkutteleva vaihtoehto eikä korkeakaan hinta tällöin ole esteenä tuotteen kuluttamiselle.

On myös otettava huomioon, että eri ihmiset kokevat saman tuotteen arvon hyvin erilailla. Hinnan merkitys voi kadota kokonaan, esimerkiksi jos asiakkaan käytettävissä on reilusti rahaa.

6 MINIBAAREISTA AIHEUTUVAT KUSTANNUKSET

Luvussa 6 on käsitelty minibaarista aiheutuvat kustannukset omina erinään. Laskutoimituksissa luvut, kuten tuotot ja työtunnin hinta ovat keksittyjä.

6.1 Hankintamenokustannukset ja tuotto-odotus sitoutuneelle pääomalle

Minibaarituotteiden myynti ja kustannukset menevät osastolle aamiainen. Minibaarituotteet tilataan keskitetysti Meira Nova Oy:ltä, Sinebrychoff Oy:ltä ja Hartwall Ab:lta. Ostoja tehdään lähes joka viikko. Rahtikustannuksia ei tule, kun tilausmäärät ylittävät tietyt minimi-tilausvaatimukset. Seuraavissa laskelmissa ostohinnat ovat virvokejuomien ja panimotuotteiden osalta oikeat (Oy Sinebrychoff Oy). Alkoholituotteiden ja syömisten hinnat ovat keksittyjä ja suuntaa antavia. Lasketaan myytyjen minibaarituotteiden hankintamenot. Käytetään laskelmissa kappaleen 5.3 myyntimääriä (taulukko 5.1).

Taulukko 6.1 Myytyjen minibaarituotteiden hankintameno

TUOTE	myynti kpl	ostohinta (alv 0%)	hankintameno €
kotim. III -olut	2000	0,8	1 600,0
ulkom. lager-olut	325	1,1	370,5
gin long drink -juoma	800	1,1	872,0
siideri	700	1,1	749,0
valkoviini	400	2,7	1 084,0
kuohuviini	300	2,2	660,0
kivennäisvesi	1000	0,7	650,0
lähdevesi	1000	0,5	500,0
mehu	800	0,6	448,0
jaffa	750	0,7	487,5
cola-juoma	750	0,7	487,5
perunalastut	1000	0,8	770,0
suklaapatukka	1500	0,4	585,0
viski	300	2,5	750,0
konjakki	300	2,5	750,0
katkero	120	2,0	240,0
vodka	300	2,0	585,0
maustettu viina	300	1,5	450,0
jaloviina	280	1,6	439,6
Hankintameno yhteensä			12 478,10 €

Myytyjen minibaarituotteiden hankintameno on siis 12 478,10 euroa. Myydyistä minibaarituotteista saadaan myyntituloa, mutta koska minibaareissa on oltava koko ajan täysi varustus sekä varasto täydentämistä varten, tämä varasto sitoo pääomaa. Seuraavassa taulukossa on keskimääräisen varaston hankintameno. Keskimääräinen varasto on saatu suoraan inventaarioarvoista ajalta lokakuu 2008 – syyskuu 2009, jakamalla kaikkien kuukausien varastojen kappalemäärät kahdellatoista (12).

Taulukko 6.2 Varaston sitoma pääoma

TUOTE	km. varasto kpl	ostohinta (alv 0%) €	varaston arvo €
kotim. III -olut	330	0,8	264,0
ulkom. lager-olut	285	1,1	324,9
gin long drink -juoma	315	1,1	343,4
siideri	310	1,1	331,7
valkoviini	245	2,3	563,5
kuohuviini	197	3,0	591,0
kivennäisvesi	508	0,7	330,2
lähdevesi	525	1,1	598,5
mehu	448	1,0	448,0
jaffa	198	0,7	128,7
cola-juoma	292	0,7	189,8
perunalastut	253	0,7	164,5
suklaapatukka	490	0,5	220,5
viski	343	2,5	857,5
konjakki	288	2,5	720,0
katkero	149	2,5	372,5
vodka	278	2,5	695,0
maustettu viina	343	2,5	857,5
jaloviina	408	2,5	1 020,0
Varaston arvo yhteensä			9 021,10 €

Varaston sisällön arvo sitoo pääomaa näillä määrillä 9021 euroa. Pääomalle lasketaan aina prosentuaalinen tuotto-odotus. Lasketaan pääoman kustannus. Käytetään prosentuaalisena pääoman tuotto-odotuksena 5 prosenttia.

$$5 \% * 9021,10 \text{ €} \approx 451,06 \text{ €}$$

Minibaarivarastoon sijoitetulle pääomalle laskettu tuotto-odotus viisi prosenttia tekee siis 451,06 euroa vuodessa kustannuksia.

Minibaarin pullotuotteiden pantteihin kuluu rahaa. Hotelli Lappeessa minibaarien tuotot ja kustannukset käsitellään aamiaisen kustannuspaikalla. Jokaisesta panimotuotteesta ja palpapurullo-tuotteesta tulee panttikustannuksia. Palautukset ohjautuvat ravintolan kustannuspaikalle. Aikanaan on näin sovittu, koska on koettu, että on hankala erotella minibaarien pantit ravintoloiden

panteista. Mielestäni panttipalautukset voitaisiin ohjata myyntimäärien mukaan vuositasolla aamiaisen kustannuspaikalle. Seuraavassa laskelmassa on laskettu vuositasolla panttien aiheuttamat kustannukset käyttämällä samoja myyntimääriä kuin aikaisemminkin tässä työssä.

Taulukko 6.3 Myytyjen minibaarituotteiden panttien arvo

Tuote	myyntimäärä / vuosi	pantin arvo €	arvo yht. €
kivennäisvesi plo 0,35 l	1000	0,1	100,00
limonadipullo 0,35 l	1500	0,1	150,00
kori 0,35 l pulloille	104	3,2	332,80
olutpullo 0,33 l	2000	0,1	200,00
siideripullo 0,33 l	700	0,1	70,00
lonkeropullo 0,33 l	800	0,1	80,00
kori 0,33 l pulloille	145	2,2	319,00
palpapullo	1000	0,1	100,00
Panttien arvo yhteensä			1 351,80 €

Voidaan todeta, että panttien arvo kohoaa yli tuhannen euron koko kapasiteetin osalta ja minibaarikohtainen kustannus on sekin yksi suurimmista kustannuseristä. Koska nämä kustannukset saadaan helposti laskettua, ei ole yhdentekevää, mille kustannuspaikalle panttipalautukset tulevat.

6.2 Puhtaanapito- ja täyttökustannukset

Huoneen siivoukseen on käytettävissä tietty määrä aikaa. Pieni osa tästä ajasta kuluu minibaarin huoltoon, sen siivoamiseen ja täyttämiseen. Oletetaan, että huoneen siivoamiseen saa kulua 20 minuuttia aikaa. Tästä ajasta 5 prosenttia kuluu minibaarin huoltotoimissa. Lasketaan siivoamisesta ja täydentämisestä aiheutuvat kustannukset:

$$5 \% * 20 \text{ min} / 60 \text{ min} * 30 \text{ €} = 0,50 \text{ €}$$

Minibaarin siivous maksaa siis 0,50 euroa siivouksetä kohden. Hotellin käyttöaste vaihtelee, mutta kun seuranta-aika on koko vuosi, voidaan laskea siivoukset keskikäyttöasteen avulla. Käyttöaste on ollut 65 prosentin luokkaa.

$$209 * (65 \% * 365 \text{ vrk} * 0,5 \text{ €}) = 24\,724,70 \text{ €}$$

Minibaarin siivoamisesta koituu suuret kustannukset, 24 724,70 euroa vuodessa.

Toisinaan minibaaria täytyy puhdistaa myös niiltä osin, joka ei näy asiakkaalle. Minibaarin takaosa, josta tapahtuu moottorin jäähtytys, tulee puhdistaa kerran vuodessa. Tämä toimenpide pienentää sähkönkulutusta; jos ei puhdisteta, sähkönkulutus kasvaa ja käyttöikä lyhenee merkittävästi. Suurella osalla huoneita (142 kpl) minibaari on integroitu puiseen kalusteeseen ja taustan puhdistamiseksi joudutaan irrottamaan ruuveilla kiinni olevat puiset listat. Listan irrottamiseen menee aikaa 6 minuuttia ja toiset 6 minuuttia takaisin kiinnittämiseen. Minibaarin imuroimiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia. Lasketaan työtuntien kustannukset käyttäen samaa 30 euron työtuntiveloitusta.

$$142 * (6\text{min} + 6\text{min} + 5\text{min}) / 60\text{min} * 30 \text{ €} = 1207,00 \text{ €}$$

Kustannus tästä työstä on siis 1207 euroa. Suuresta kustannuserästä riippumatta tämä toimenpide kannattaa ehdottomasti tehdä, koska sen avulla minibaarikaluston käyttöikä pitenee ja sähkönkulutus pysyy pienempänä.

Junioriryhmien majoituksessa hotellissa joudutaan minibaareja tyhjentämään ja täyttämään uudelleen, koska useassa minibaarissa (noin 70 kpl) ei ole lukkoa. Olisi yksinkertaista sijoittaa nämä asiakkaat huoneisiin, joista löytyy lukollinen minibaari, mutta kun kaupungissa on jokin urheilutapahtuma, yleensä lähes koko huonekapasiteettimme on juuri näiden asiakkaiden käytössä. Kun alaikäiset yöpyvät hotellihuoneessa ilman valvojaa, ei ole lainmukaista olla

esillä alkoholipitoisia tuotteita. *Matkustajahuoneisiin sijoitettavia anniskelulaitteita, joista asiakas saa alkoholijuomaa itsepalvelujärjestelyin, voidaan anniskelussa käyttää alkoholiyhtiön hallintoneuvoston määräämin ehdoin ja rajoituksin* (Alkoholilaki, 5. luku 48 §, 3. momentti).

Lasketaan kustannus minibaarien tyhjentämisestä ja täyttämistä minibaaria kohti (myös lukollisia kohti). Arvioni mukaan vuodessa yöpyy noin kuusi kertaa junioriryhmä, jota varten joudutaan minibaarit tyhjentämään. Yhden minibaarin tyhjentämiseen ja täyttämiseen kuluu kerroshoidolta aikaa 10 minuuttia. Käytetään palvelutunnin hintana edelleen 30 euroa.

$$(6 * 70 * 10 \text{ min}) : 60 \text{ min} * 30 \text{ €} = 2100,00 \text{ €}$$

Kustannus junioriryhmistä on jopa 2100 euroa vuodessa. Vaikkakaan tämän asian takia minibaarien uusiminen lukollisiin ei ole järkevää eikä kannattavaa, on kustannuserä huomattava ja kannattaa miettiä, kuinka sitä voisi pienentää.

6.3 Tilaus- ja inventointikustannukset

Jokaisen kuun lopussa lasketaan varastot eli tehdään inventaario. Varastojen laskemiseen kuluu noin neljä tuntia. Lasketaan inventointikustannukset:

$$12 * 4 * 30 \text{ €} = 1440,00 \text{ €}$$

Tavaraa tilataan viikoittain ja aikaa tilauksen tekemiseen kuluu yksi tunti. Vuodessa on 52 viikkoa. Lasketaan tilauskustannukset:

$$52 \text{ vko} * 1 * 30 \text{ €} = 1560,00 \text{ €}$$

Inventaarioista aiheutuu vuositasolla 1440 euron suuruinen kustannus. Viikoittain tehtävän tilauksen kustannukset ovat vielä suuremmat, 1560 euroa.

6.4 Hävikki

Hävikkiä syntyy kahdesta eri syystä: Tuotteet vanhenevat ja ne joudutaan hävittämään tai tuotteet kulutetaan, mutta jätetään maksamatta.

6.4.1 Päiväyksien vanhenemisesta aiheutuva hävikki

Varaston vaikea hallittavuus aiheuttaa hävikkiä. Minibaarivarastoissa on oltava koko ajan reilusti tavaraa minibaarien täydentämistä varten. Nykyisin varausaikajänteen lyhyys vaikuttaa siihen, että ei voi varmasti tietää, kuinka monta vierailijaa viikon aikana on tulossa.

Kerroshoito tilaa minibaarituotteita viikoittain, joten samaa tuotetta on minibaareissa ja varastoissa useilla eri päiväyksillä. Päiväysten valvonta on tämän takia hyvin työlästä. Panimotuotteissa voivat päiväykset tulla vastaan hyvinkin pian. Esimerkiksi käyttämässämme siidereissä käyttöaikaa hotelliin saapumisen jälkeen saattaa olla vain kolme kuukautta.

Hotellin käyttöasteen mukaan tietyissä huoneissa (esimerkiksi savulliset huoneet) ei yövytä yhtä usein kuin parhaiksi miellettyissä huoneissa (esim. uusimmat huoneet tai aukiolle päin olevat huoneet). Näin ollen tietyissä huoneissa saattaa tuotteen kierto olla päivittäistä ja toisissa sama tuote seistä kaapissa pitkiäkin aikoja. Päiväykset eivät ole samat edes koko samalla käytävän pätkällä, vaan joka huoneessa voi olla eri päiväyksellä olevaa tavaraa.

Kerroshoidon tehtäviin kuuluu jokaisen siivouksen yhteydessä tarkistaa minibaarit ja niiden päiväykset. Ikävä tosiasia on kuitenkin se, että jos minibaarissa ei ole muuta huolehdittavaa, ei päiväyksiä tarkisteta päivittäin. Säännöllisin väliajoin joudumme vaihtamaan esimerkiksi siidereitä kymmeniin huoneisiin, jotta päiväykset olisivat ajan tasalla. Taulukossa 6.4 (seuraavalla sivulla) näkyy kuluneen vuoden arvioitu hävikki. Hävikistä ei ole pidetty tarkkaa

kirjaa aiemmin, joten luvut ovat yhteistyössä arvioituja kerroshoidon pääemännän kanssa.

Kyselin kollegoiltani, kuinka he ovat ratkaisseet päiväysten valvonta-asian. Sain vastauksia monilta, mutta vain harvoilla tuntui olevat selvästi organisoitu järjestelmä. Monet kertoivat, että tehdään silloin tällöin tehotarkastuksia. Pienemmissä hotelleissa, joissa on vähemmän huoneita, varasto oli helpommin hallittavissa ja asiaa ei pidetty ongelmana. Eräs suuri hotelli kertoi toimivansa seuraavan mallin mukaan: Kerroshoito huolehtii, että tuotteet, joissa päiväys on tulossa vastaan kahden kuukauden kuluessa, tuodaan ravintolalle myytäväksi. Tarkastukset tehdään kahden kuukauden välein niin, että yksi kerrossiivooja kiertää systemaattisesti jokaisen huoneen läpi ja katsoo jokaisen minibaarituotteen päiväyksen ja vaihtaa tuotteen tuoreempaan tarvittaessa. Tästä mallista aiheutuu tietysti hotellille kustannuksia, koska kahden kuukauden välein tehdyn tarkastuskierroksen kustannukset on otettava huomioon. Kuitenkin ajan tasalla oleva minibaari on hyvin tärkeä myös imagollisten syiden takia ja siksi on oltava valmis maksamaan systemaattisesta suoritetusta omavalvonnasta.

Taulukko 6.4 Arvioitu päiväyksien vanhenemisesta aiheutuva minibaarihävikki vuodessa

Tuote	10-12/08	1-2/09	3-4/09	5-6/09	7-9/09	kpl yht.	à-hinta €	yht. €
	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl			
kiv.vesi	10	10	10	10	20	60	1,90	114,00
lähdevesi	10			10	10	30	2,45	73,50
limsat	20	33		15	20	88	1,90	167,20
mehu						0	1,90	0,00
suklaa	10		10			20	1,45	29,00
sipsit						0	1,90	0,00
III-olut		24				24	3,50	84,00
ulkom.olut						0	4,00	0,00
siideri	55	20	10	35	60	180	4,00	720,00
lonkero		20				20	4,00	80,00
pikkuviinat						0	5,00	0,00
						0		0,00
Yhteensä								1 267,70 €

Päiväysten vastaantulosta aiheutuu huomattavan suuri määrä hävikkiä. Tämä on seurausta siitä, että varastonkierto on heikko muutamien tuotteiden kohdalla. On selvää, että tuotteilla, joilla on myyntiaikaa muutamasta kuukaudesta puoleen vuoteen ja kiertoaika esimerkiksi 159 päivää (esim. siideri), tulee menemään osa tuotteista hävikkiin. Myös se, että valikoima on laaja, aiheuttaa yksittäisten tuotteiden huonon varastonkierron.

6.4.2 Maksamattomista tuotteista aiheutuva hävikki

Toisinaan asiakkaat jättävät minibaarikuulutuksensa maksamatta. Prosessi menee niin, että kerroshoito tarkastaa ja täyttää minibaarit päivittäin siivouksen yhteydessä. He ohjelmoivat TV-järjestelmän kautta kulutetut tuotteet hotellijärjestelmään. Lähtöpäivän edeltävän illan minibaarikulutusta ei kerroshoito ennäätä ohjelmoida järjestelmään ennen asiakkaan uloskirjautumista, vaan vastaanotossa kysytään asiakkaalta laskun maksamisen yhteydessä, oliko hän käyttänyt minibaaria edellisenä iltana ja kulutetut tuotteet kirjataan laskulle. Kaikki asiakkaat eivät muista tai eivät halua kertoa, mitä tuotteita he ovat kuluttaneet. Saattaa olla niin, että nämä asiakkaat ovat maksaneet huoneen tullessa ja lähtevät käymättä vastaanotossa kertomassa lähdöstään. Kun kerroshoito myöhemmin ohjelmoi tuotteet hotellijärjestelmään, vastaanotto tarkistaa, oliko kyseinen huone maksanut kuluttamansa tuotteet. Hotelli Lappeessa ei ole ollut systemaattista käytäntöä maksamattomien minibaarien laskutuksesta. Yleisohjeena on pidetty, että jos ostoksia on paljon maksamatta, yritetään selvittää, olisiko mahdollista saada maksu kulutetuista tuotteista vaikka jälkilaskutuksella. Mikäli maksutapana on ollut luottokortti, voidaan tuotteet periaatteessa veloittaa asiakkaalta jälkikäteen ilman kuittaustakin. Tästä on mm. maininta minibaari-kulutuslistassa. Jälkiveloituksia on kuitenkin tehty erittäin harvoin. On pidetty liian vaivalloisena laskuttaa tuotteet jälkikäteen, koska asiakas voi aina kiistää käyttäneensä tuotteita. Luottokorttiveloituksen perumisesta voi tulla pahimmassa tapauksessa isojakin tappiota hotellille, muun muassa kurssierojen takia. On olemassa myös inhimillisen erehtymisen mahdollisuus, esimerkiksi siivooja ei ole muistanut täyttää minibaaria aikaisemmalla siivouskerralla tai joku toinen asiakas on maksanut minibaarituotteet eri huoneen yhteydessä. Näistä syistä ei muutaman

tuotteen takia ole jälkiveloituksia useinkaan tehty. Arvioni mukaan kuluneen vuoden aikana on jätetty seuraavan taulukon mukaisesti maksamatta tai veloittamatta tuotteita.

Taulukko 6.5 Arvioitu maksamatta jätetyistä tuotteista aiheutuva hävikki vuodessa

Tuote	10-12/08	1-2/09	3-4/09	5-6/09	7-9/09	kpl yht.	à-hinta €	yht. €
	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl			
kiv.vesi	30	20	20	20	30	120	1,90	228,00
lähdevesi	30	20	20	20	30	120	2,45	294,00
limsat	15	10	10	10	15	60	1,90	114,00
mehu	2			2		4	1,90	7,60
suklaa		1			2	3	1,45	4,35
sipsit	2		3	2		7	1,90	13,30
III-olut	9	6	6	6	9	36	3,50	126,00
ulkom.olut						0	4,00	0,00
siideri						0	4,00	0,00
lonkero						0	4,00	0,00
pikkuviinat	2	3	1	5	5	16	5/5,5	83,00
						0		0,00
Yhteensä								870,25 €

Asiakkaat jättävät maksamatta minibaarituotteita 870,25 euron edestä. Oppikirjan (Rautiainen & Siiskonen, 2002) mukaan hävikkiä sai syntyä enintään viisi prosenttia myyntihinnoista. Lasketaan koko hävikin prosentuaalinen osuus:

$$\text{Hävikkiä \%} = \frac{1267,70 \text{ €} + 870,25 \text{ €}}{39\,545,00 \text{ €}} \approx 5,41 \%$$

Hävikkiä syntyy siis reilut viisi prosenttia. Luku on melkein siedettävällä tasolla, mutta pyrkimyksenä on kuitenkin pienentää hävikkiä entisestään.

6.5 Reklamaatiokustannukset

Vaikka minibaarien omavalvonta kuuluu osana kerroshoidon päivittäiseen työhön, vanhentuneista minibaari-tuotteista aiheutuu satunnaisesti reklamaatioiden kautta lisäkuluja. Esimerkkinä kerron, kuinka eräs pariskunta

vaati koko huonehinnan hyvittämistä, koska minibaarissa oli ollut vanhentunut suklaapatukka, jonka rouva oli syönyt. Syötyään suklaan pariskunta huomasi, että suklaan parasta ennen päiväys oli mennyt ohi reilu kuukausi aikaisemmin.

Yleensä reklamaatioiden aiheuttamat kustannukset pysyvät pieninä, annetaan esimerkiksi toinen minibaari-tuote veloituksetta. Imagollisen haitan suuruutta on vaikeampi arvioida. Jättääkö asiakas tulematta toiste hotelliimme, jos minibaarissa oli vanhentunut tuote? Kertooko hän kymmenelle tuttavalleen kohtaamastaan vanhentuneesta tuotteesta? Ainakin likaisesta minibaarista hän kertoo ystävilleen.

Jotkut asiakkaat säilyttävät minibaarissa myös omia eväitä, jotka pahimmassa tapauksessa saattavat siivouksen yhteydessä unohtua kaappiin ja seuraava asiakas kohtaa edellisen asiakkaan eväät. Onneksi tällaisia tapahtuu äärimmäisen harvoin. Useammin eväistä jää muruja ja valumia kaapin pohjalle. Nämä tietysti kuuluu siivota päivittäin pois, mutta toisinaan kohtaa likaisiakin minibaareja. Varmasti likainen minibaari saa aikaan mielikuvan huonosta laadusta. Seuraavassa taulukossa on koottuna hyvitykset viimeisen vuoden ajalta päätyypeittäin.

Taulukko 6.6 Hyvitykset minibaareista aiheutuneista reklamaatioista ajalta lokakuu 2008 – syyskuu 2009

Hyvitykset lokakuu 2008 - syyskuu 2009	kpl	à-hinta €	yht. €
Lahjakortti	3	60,00	180,00
Minibaarituote	25	1,90	47,50
Hyvitys huonehinnasta	10	20,00	200,00
Huone ilmaiseksi	1	120,00	120,00
Yhteensä			547,50 €

Hyvitysten määrä on 547,50 euroa. Mikäli omavalvontaa saadaan tehostettua, nämä kustannukset jäävät lähes kokonaan pois. On syytä keskittyä päiväysten valvontaan tehokkaammin.

6.6 Energiakustannukset

Minibaarit kuluttavat sähköä. Tässä työssä lasketaan vain sähkön kulutuksesta aiheutuneet energiakustannukset. Käyttämämme minibaarin energiankulutus on valmistajan mukaan 0,9 kWh per vuorokausi (Dometic Oy 2009). Erään sähkön toimittajan mukaan kWh maksaa 6,31 senttiä. Lasketaan minibaarien energiakustannukset:

$$209 * (365 \text{ vrk} * 0,9 \text{ kWh} * 6,31 \text{ snt}) \approx 433\,223 \text{ snt} / 4\,332,00 \text{ €}$$

Kokonaisenergiakustannukset minibaareista vuotta kohti ovat yli neljä tuhatta euroa (4332,00 €). Ei ole sama, millä hintaa sähköä ostaa tai minkä verran minibaarikaappi kuluttaa sähköä.

6.7 Korjaus- ja investointikustannukset

Tässä työssä en aio käsitellä investointi-kustannuksia. Kerrottakoon kuitenkin, että minibaarit ovat suurelta osin jo vanhaa kalustoa ja vuosittain noin kymmenen minibaaria joudutaan uusimaan kokonaan. Minibaari kestää käyttöä valmistajan edustajan mukaan 5 - 10 vuotta ja hankintahinta noin 800 euroa (Rakkola 2009).

Pieniä korjauksia joudutaan tekemään silloin tällöin. Arviolta korjauskustannuksia aiheutuu koko minibaarikannalle 1000 € vuodessa. Korjauksen tarvetta voidaan minimoida säännöllisellä huollolla, esimerkiksi taustan imuroimisella, jota käsitelin kappaleessa 6.2.

6.8 Minibaarin yksikkökustannukset

Tässä kappaleessa esitetään yksittäisen minibaarin kustannukset. Seuraavaan taulukkoon 6.7 on koottu yhden minibaarin osalta tässä työssä käsitellyt kustannukset jakamalla lasketut kustannukset koko minibaarikannalla (209 minibaaria). Taulukkoon on merkitty, onko kustannus muuttuva vai kiinteä. Seuraavassa on perusteluja kustannusten määrittelylle.

Tuotteiden hankintameno on muuttuva kustannus. Pullopantit muuttuvat kustannuksiksi siinä vaiheessa, kun tuote myydään ja ne ovat suoraan riippuvaisia myyntimäärästä. Panttikustannukset ovat siten muuttuvia kustannuksia.

Siivous on pääasiassa työtä. Koska vain käytetyt huoneet siivotaan, käsitellään normaalit siivouskulut muuttuvina kustannuksina. Sen sijaan kerran vuodessa tapahtuva ylläpitosiivous on kiinteä kustannus, koska se tulee suorittaa käyttöasteesta riippumatta.

Energiakustannuksista tässä työssä käsiteltiin vain kulutuksesta aiheutuneet energiakustannukset, ja ne ovat oppikirjojen mukaan aina muuttuvia kustannuksia, kun taas sähkönsiirtokustannukset, joita en ole tässä työssä käsitellyt, olisivat kiinteitä. Kuitenkin minibaarien energiankulutus on kiinteä kustannus, minibaarihan on oltava päällä aina, toiminta-asteesta riippumatta.

Korjauskustannuksia syntyy toisinaan käyttämisestä aiheutuvista syistä, esimerkiksi jos asiakas rikkoo vahingossa minibaarin osan, mutta useimmiten korjaukset ovat toiminta-asteesta riippumattomia. Niinpä myös korjauskustannukset ovat tässä tapauksessa kiinteitä kustannuksia.

Hävikin sekä reklamaatioiden aiheuttamat kustannukset voitaisiin ajatella myös muuttuvaksi, koska jos myynti kasvaa, varastonkierto paranee ja tällöin hävikki pienenee ja reklamaatiot vähenevät. Tätä on kuitenkin vaikea laskea, joten tässä työssä olen käsitellyt nämä kustannukset kiinteinä kustannuksina.

Tilaus-, inventointi- ja korkotuotto-odotuskustannukset aiheutuvat, oli myyntiä tai ei ja siksi ne ovat kiinteitä kustannuksia.

Taulukko 6.7 Minibaarin yksikkökustannukset vuodessa

Kustannuserä	M / K	à-hinta €
tuotteiden hankintameno	M	59,70
pantit	M	6,47
siivous	M	118,30
korkotuotto-odotus pääomalle	K	2,16
taustan imurointi	K	5,78
tyhjennys / täyttö, junioriryhmät	K	10,05
inventointi	K	6,89
tilaus	K	7,46
hävikki (yht.)	K	10,23
reklamaatiot	K	2,62
energia	K	20,73
korjaus	K	4,78
Kokonaisyksikkökustannukset		255,17 €
Muuttuvat yksikkökustannukset		184,47 €
Kiinteät yksikkökustannukset		70,70 €
M = muuttuva kustannus ja K = kiinteä kustannus		

Minibaarikohtainen kokonaiskustannus on siis 255,17 euroa. Tässä tapauksessa kiinteät kustannukset on käsitelty erilliskustannuksina ja kohdistettu suoraan minibaarille.

6.9 Minibaarin myyntikate, palkkakate ja käyttökate

Lasketaan minibaarikohtaisesti myyntikate ja käyttökate selvittääksemme minibaarimyynnin kannattavuutta. Palkkakatetta en pysty laskemaan, koska tässä casessa ei muodostunut palkkakustannuksia lainkaan.

Lasketaan myyntikate vähentämällä minibaarituotoista arvonlisäverot sekä muuttuvat kustannukset.

Taulukko 6.8 Minibaarien myyntikate

Myyntikate	
Myyntituotot	39 545,00 €
Alv (22 / 12 %)	7 420,40 €
Hankintameno	12 478,10 €
Pantit	1 351,80 €
Siivous	24 724,70 €
Myyntikate	-6 430,00 €

Myyntikate on tappiollinen. Voidaan todeta jo tässä vaiheessa, että toiminta on tappiollista. Lasketaan myyntikateprosentti:

$$\text{Myyntikate\%} = \frac{-6430,00 \text{ €}}{(39545,00 \text{ €} - 7420,40 \text{ €})} * 100 \approx -20 \%$$

Myyntikateprosentti on -20 prosenttia. Lasketaan vielä käyttökate, eli vähennetään myyntikatteesta kiinteät kulut.

Taulukko 6.9 Minibaarien käyttökate

Käyttökate	
Myyntikate	- 6430,00 €
Kiinteät kustannukset:	
korkotuotto-odotus pääomalle	451,06 €
taustan imurointi	1 207,00 €
tyhjennys / täyttö, junioriryhmät	2 100,00 €
inventointi	1 207,00 €
tilaus	1 560,00 €
hävikki (yht.)	2 137,95 €
reklamaatiot	547,50 €
energia	4 332,00 €
korjaus	1 000,00 €
Käyttökate	- 20 972,51 €

Minibaarimyynnin tulos on tappiollinen – 20 972,51 euroa. Lasketaan vielä käyttökateprosentti:

$$\text{Käyttökate\%} = \frac{- 20972,51 \text{ €}}{(39545,00 \text{ €} - 7420,40 \text{ €})} * 100 \approx - 65,3 \%$$

Käyttökateprosentiksi saadaan – 65,3 prosenttia. Täytyy muistaa, että tämä tulos ei kerro koko totuutta Hotelli Lappeen minibaarituotoista, koska laskelmissa on käytetty osittain keksittyjä lukuja. Laskelmista näkyy kuitenkin hyvin se, että korkeista myyntihinnoista huolimatta tulos ei ole itsestään selvä. Seuraavassa taulukossa on laskettu muutaman minibaarituotteen myyntikate vähentämällä ainoastaan tuotteen hankintamenot arvonlisäverottomasta myyntihinnasta.

Taulukko 6.10 Muutamien minibaarituotteiden myyntikatteet

Tuote	myyntihinta (alv 0%)	ostohinta (alv 0%)	myyntikate €	myyntikate%
kivennäisvesi	1,7	0,65	1,05	62 %
lähdevesi	2,19	1,14	1,05	48 %
virvoitusjuomat	1,7	0,65	1,05	62 %
Ill-olut	2,87	0,80	2,07	72 %
ulkomaal. lager-olut	3,28	1,14	2,14	65 %
siideri	3,28	1,07	2,21	67 %
lonkero	3,28	1,09	2,19	67 %

Näiden myyntikatteiden valossa minibaarimyyni näyttää erittäin tuottoisalta. Yksittäisen tuotteen myyntikate ei siis kerro oikeastaan mitään toiminnan kannattavuudesta. Täytyy laskea kaikki kustannukset, jotta todellisuudessa voi olla varma tuloksesta. Täytyy laskea tuottojen saamiseksi uhratut panokset ja kaikki kustannukset ennen kuin voi arvioida toiminnan kannattavuutta.

Kuinka paljon minibaarin sitten tulisi myydä, jotta tulos olisi nolla näillä hinnoilla? Kriittisen pisteen laskukaava kertoo myynnin määrän, jolloin tulos on nolla. Tämä kaava ei kuitenkaan toimi, kun myyntikateprosentti on negatiivinen.

Liitteessä 1 olen laskenut omalla laskumenetelmällä myynninmäärän, jolloin tulos olisi nolla. Myyntiä tulee olla 69 359,46 euroa (alv 0%), jotta ei synny tappioita. Tämä tarkoittaisi 116 prosentin myynninkasvua. Tällaisiin myynnin kasvuihin ei ole realistista uskoa. Jos myyntihintoja korotetaan yli kaksinkertaisiksi, on varmaa, että myyntimäärät putoavat rajusti. Seuraavassa luvussa käsitellään, kuinka kustannuksia saataisiin pienennettyä ja kuinka myyntiä saataisiin lisättyä. Yhteistoimilla tulosta saadaan paranemaan.

7 TUOTTOJEN MAKSIMOINTI

Tässä luvussa puretaan aluksi asiakaskyselyn vastaukset. Myöhemmissä kappaleissa pureudutaan uuteen minibaarivalikoimaan ja hinnoitellaan minibaarituotteet uudelleen. Tässä luvussa esitetään myös konkreettiset muutosehdotukset tiettyjen kustannuserien pienentämiseksi. Kappaleessa 7.4 on laadittu toimintasuunnitelma sekä myyntibudjetti vuodeksi 2010.

7.1 Asiakaskyselyn tulokset

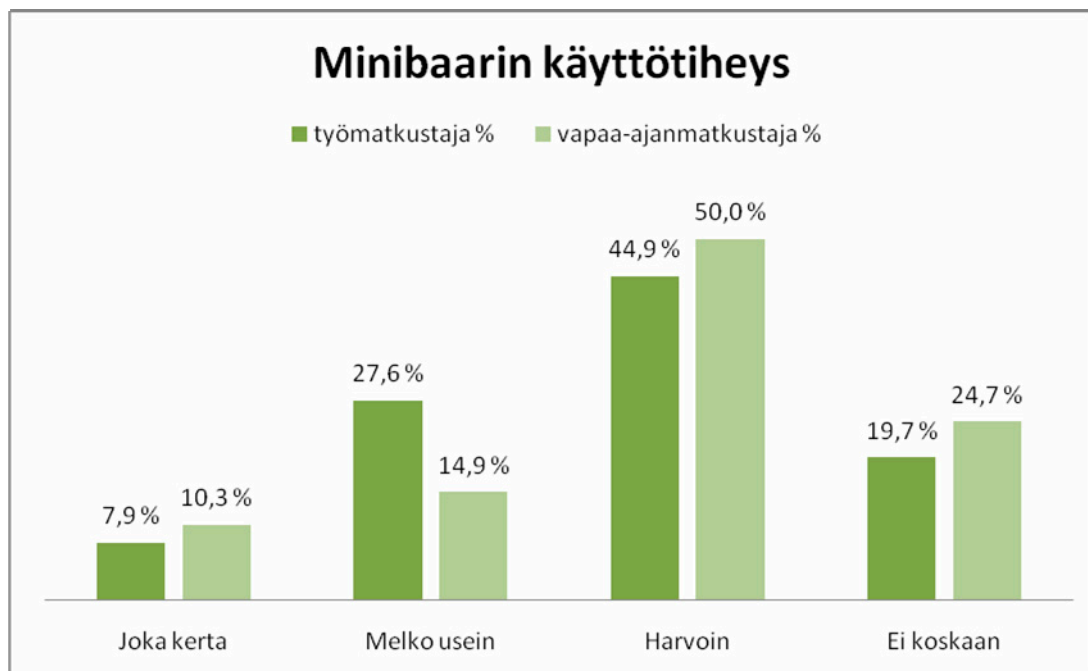
Hotelli Lappeen asiakkaille teetettiin kysely heidän minibaari-ostotottumuksistaan. Kyselylomake teetettiin Etelä-Karjalan Osuuskaupan omalla mainososastolla ja se on liitteenä numero 2. Vastauksia kerättiin sekä loma- että työmatkustuskaudella 11.5. – 11.10.2009. Kyselylomake sijoitettiin huoneessa minibaarin läheisyyteen. Kysely päätettiin toteuttaa vapaaehtoisuuteen perustuen, koska hotellissamme on viime aikoina ollut useita eri asiakaskyselyitä. Liika kyselyiden tyrkyttäminen hermostuttaa asiakkaita ja halusin, että tällä kyselyllä ei luoda pakkoa vastata.

Kyselylomakkeet palautuivat kerroshoidon välityksellä vastaanottoon. Vastauksia saatiin 301 kappaletta, joista 58 prosenttia oli vapaa-ajan matkustajia. Kuusi vastaajaa oli rastinut sekä työ- että vapaa-aika kohdan. Tässä työssä olen käsitellyt heitä työmatkustajina. Vain keskimäärin 1,25 % asuvista asiakkaista (huoneista) vastasi kyselyyn. Asiakaskyselyä

toteuttaessani harkitsin, voisiko asiakkailta kysyä suoraan, mitä he jostakin tietystä minibaarituotteesta olisivat valmiita maksamaan. Tulin kuitenkin siihen tulokseen, että tällaista asiaa ei voi kysyä suoraan asiakkailta. Virhemarginaali olisi liian suuri.

Vastauksista kävi ilmi seuraavaa: Hotellissa yöpyessään minibaaria käyttävänsä kertoi joka kerta 9, melko usein 20, harvoin 48 ja ei koskaan 23 prosenttia kaikista vastanneista asiakkaista. Suurimmat erot työmatkustajien ja vapaa-ajan matkustajien välillä oli siinä, että yhteensä joka kerta ja melko usein käyttäjämäärä oli työmatkustajien kohdalla 35,5 prosenttia ja vapaa-ajan matkustajien kohdalla 25 prosenttia.

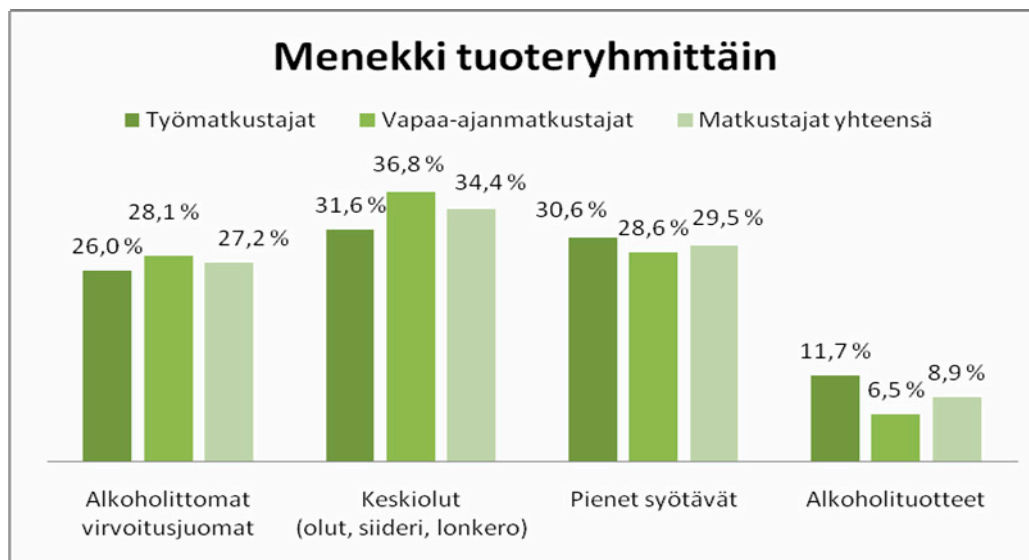
Kuviosta 7.1 käy ilmi, että työmatkustajat käyttävät keskimäärin enemmän minibaaria kuin vapaa-ajan matkustajat. Jopa 25 prosenttia vapaa-ajan matkustajista kertoi, että he eivät käytä minibaaria koskaan.



Kuvio 7.1 Asiakaskyselyn tulos - asiakkaiden minibaarin käyttötiheys

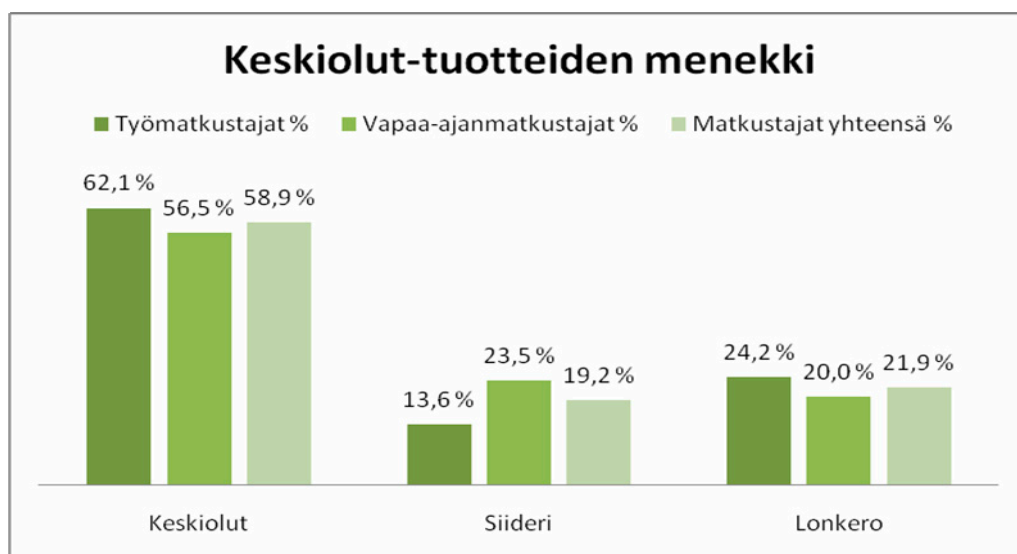
Tuotteista keskiolut oli vastaajien mukaan suosituin tuote. Kaikista vastaajista 146 vastaajaa, eli noin 34 prosenttia vastaajista ilmoitti suosikkituotteekseen juuri keskiolut-tuotteet. Seuraavaksi suosituin tuoteryhmä oli pienet syötävät,

126 vastaajaa oli rastinut pienet syötävät (29,5 %). Alkoholittomat virvokkeet olivat 116 vastaajan mieleen (noin 27 %). Vain 9 prosenttia vastaajista oli rastinut alkoholituotteet tärkeimmiksi minibaarituotteiksi. Osa vastaajista oli rastinut useampia kohtia. Kuviossa 7.2 on esitetty työ- ja vapaa-ajanmatkustajien sekä niiden yhteenlasketut osuudet eri tuoteryhmittä.



Kuvio 7.2 Asiakaskyselyn tulos - minibaarituotteiden menekki tuoteryhmittäin

Kyselyssä pyydettiin alleviivaamaan mielituote keskioluttuotteista (olut, siideri tai lonkero). Kaikki vastaajat eivät olleet alleviivanneet mitään tuotetta. Heidät olen tässä työssä laskenut mukaan olut-ryhmään.



Kuvio 7.3 Asiakaskyselyn tulos - keskioluttuotteiden menekki tuotteittain

Kuviosta käy ilmi, että keskiolut-tuotteista olut on suosituin ja siideri saa vähimmän suosion. Työ- ja vapaa-ajanmatkustajien erona on se, että vapaa-ajan matkustajat olivat alleviivanneet useita tuotteita. Kuviostakin näkyy, että tämän takia vapaa-ajan matkustajien yhteenlaskettu prosentuaalinen lukumäärä on 129 prosenttia (työmatkustajien noin 102 %).

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että tärkeimpiä minibaarituotteita ovat olut, pienet syötävät ja virvokkeet. Alkoholit tuotteiden merkitys asiakkaille on vastaajien mukaan vähäinen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja jättää valikoimiin tuotteet, joiden menekki on hyvä. Tällöin varastonkierto paranee, hävikki pienenee ja myös reklamaatioista aiheutuvia kustannuksia saadaan pienennettyä oleellisesti.

Asiakaskyselyn mukaan vapaa-ajan matkustajien keskuudessa suosituimmat minibaari-tuotteet olivat:

1. keskiolut (37 %)
2. pienet syötävät (28,5 %)
3. alkoholiittomat virvokkeet (28 %).

Kun vapaa-ajan matkustajia on raportin mukaan eniten kesä - heinäkuussa, vastaavan ajanjakson minibaari-myyntitilaston mukaan suosituimmat tuotteet ovat:

1. keskiolut (20 %)
2. suklaa (10 %)
3. lonkero / jaffa / perunalastut (7 %).

Vastaavasti työmatkustajien keskuudessa suosituimmat tuotteet olivat:

1. keskiolut (31,5 %)
2. pienet syötävät (30,5 %)
3. alkoholiittomat virvokkeet (26 %).

Myyntitilastojen mukaan työmatkustuskaudella (lokakuu 2008 – toukokuu 2009 sekä syyskuu 2009) parhaimmat menekkituotteet olivat:

1. keskiolut (18 %)
2. suklaa (11 %)
3. mehu / jaffa / perunalastut (7 %).

Kaikista vastanneista 28 prosenttia oli rastinut pienet syötävät sekä jonkin muun tuotteen. Suosituin yhdistelmä oli alkoholiton virvoke ja pienet syötävät. Myös avoimissa kommenteissa oli syötäviin tuotteisiin liittyviä toiveita. Eniten kommenteissa sivuttiin naposteltavia tuotteita. ”Jotain suolaista” –tyyppisiä toiveita tuli 25 kpl. Erikseen oli mainittu pähkinät 8 kertaa. Seuraavaksi eniten toivottiin hedelmiä, joko kokonaisina tai säilykkeinä tai paloitetuina, 17 kommenttia. Punaviiniä kaipasi 10 vastaajaa. Liitteessä 3 on vastaajien avoimet kommentit.

7.2 Uusi minibaarivalikoima

Varastonkierron, myyntilukujen ja asiakaskyselyn valossa on selvää, että keskiolut on tärkein ja myydyin minibaarituote. Valikoimassa on ollut myös ulkomaalainen lager-olut. Verrattuna kotimaisen keskioluen menekkiin ulkomaalaisen oluen menekki on vain keskinkertainen. Minibaarivalikoimaan tulee jäämään yksi kotimainen keskiolutmerkki.

Siidereitä myydään hyvin, mutta kiertoajan perusteella ja vertaamalla sitä kotimaisen oluen kiertoaikaan voidaan todeta, että yksi kappale siideriä riittänee hyvin valikoimaan. Panimotuotteiden, etenkin siiderin, lyhyet päiväykset aiheuttavat hävikkiä valitettavan paljon. Ab Sinebrychoff Oy:ltä Kuluttajapalveluista kerrottiin, että valmistusajankohdasta parasta ennen päiväykseen on pullotuotteilla 6 kuukautta ja tölkkituotteilla 12 kuukautta. Tämä johtuu siitä, että tölkki ei läpäise valoa ja näin tuote pysyy pidempään parempana. Varastoinnin kannalta tölkkituotteet mahtuisivat myös paremmin varastoon sekä itse minibaariin. Päiväysten vastaantulon estämiseksi tulemme vaihtamaan kaikki mahdolliset tuotteet tölkkituotteisiin. On myös mahdollista neuvotteluvaiheissa sopia jostakin takuusta, kuinka paljon myyntiaikaa tuotteissa on oltava, kun kuorma saapuu tilauspaikkaan. Mielestäni ehdottomasti tämä on muistettava seuraavissa neuvotteluissa ja vaadittava

esimerkiksi neljä kuukautta myyntiaikaa tuotteille, joita tilaamme minibaarivarastoon.

Pienet syötävät osoittautuivat asiakaskyselyssä tärkeiksi. Lähes kolmannes (28 %) oli maininnut pienet syötävät minibaarin tärkeimmiksi tuotteiksi. Myös myyntitilasto sekä pienten syötävien kiertoajat (taulukko 5.2) puoltavat sitä, että tulevaisuudessa kannattaa panostaa enemmän pieniin syötäviin. Avoimissa kommentteissa (liite 3) oli toivottu mm. hedelmiä, pähkinöitä ja ”jotain pientä suolaista”. Hedelmien myynti olisi edelläkävijämäinen teko, mutta valitettava tosiasia on, että omavalvonta olisi todella työlästä. Lyhyen myyntiajan takia hävikin määrä olisi varmasti suuri ja luultavasti vanhoja tuotteita löytyisi kuitenkin. Kun hedelmien hankintakustannuksetkaan eivät ole mitenkään edulliset, tätä ideaa ei kannata toteuttaa. Sen sijaan pähkinöillä on myyntiaikaa, ja tuotteena se sopii vallan mainiosti minibaariin.

Virvoitusjuomista jaffa aiheuttaa eniten hävikkiä. Vertaamalla eri virvoitusjuomien kiertoaikoja voidaan todeta, että jaffa kiertää kuitenkin paremmin kuin cola-juoma. Jo aiemmin arvelin, että hävikki johtuu lyhyemmästä päiväyksestä. Myyntitilastojen valossa sekä jaffa että cola ovat kumpikin suunnilleen yhtä suosittuja. Koska uskon, että cola on sekä janojuoma että usean asiakkaan lempi ”pidentäjä”, tulin siihen tulokseen, että minibaariin jää cola ja että jaffa poistetaan valikoimasta. Myös mehulla on samanlaisia käyttötarkoituksia, joten mehu jää valikoimiin, mutta yksi pullo riittänee. Kivennäisvesi ja lähdevesi tulevat niin ikään jäämään valikoimiin.

Minibaarituotteista huonoin kierto on pikkuviinoilla. Kuten kappaleessa 5.3 todettiin, nämä tuotteet seisovat varastossa pitkiä aikoja, jopa puolitoista vuotta. Näin huonosti kiertäviä tuotteita ei ole järkevää pitää valikoimissa. Myös se seikka, että asiakaskyselyn perusteella vain 9 prosenttia vastaajista mainitsi minibaarin tärkeimmiksi tuotteiksi alkoholituotteet, puoltaa päätöstä pudottaa ainakin osa pikkuviinoista pois valikoimasta. Toisaalta kuten johdanto-kappaleessa todettiin, on minibaari tukitoiminto ja lisäpalvelu, ei ihan kaikkea voi arvioida kannattavuuden perusteilla. Asiakkaat Hotelli Lappeessa ovat tottuneet siihen, että minibaarista löytyy tarvittaessa myös väkevempiä alkoholi-

tuotteita. Näin ollen alkoholien perustuotteiden vodkan, konjakin ja viskin tulee mielestäni jäädä valikoimiin.

Osa asiakkaista oli maininnut toiveissa punaviinin. Valikoimissahan on tällä hetkellä valkoviini sekä kuohuviini. Mielestäni hotellihuoneoloissa, kun käytössä on vain tavallinen minibaarilasi, kuohuviini menettää hohtoaan jo lasin takia. Kuohuviini ja valkoviini ovat myös hyvin samankaltaisia tuotteita, joten uskon, että toinen näistä riittäisi. Kesäaikana varmaankin olisi parempi menekki valkoviinillä ja talviaikana punaviinillä. Toisaalta ylellisyyden tunnetta voisi tuoda se, että minibaarissa seisoo tyylikkäästi rintarinnan samanmerkkiset valko- ja punaviinipullot. Viineillä päiväykset eivät ole ongelmana, joten poistamme siis valikoimista kuohuviinin ja otamme valikoimiin valkoviinin rinnalle punaviinin.

Uudesta minibaarivalikoimasta muodostui seuraavanlainen (kappalemäärä suluissa): keskiolut (2), lonkero (1), ulkomaalainen siideri (1), valkoviini (1), punaviini (1), kivennäisvesi (1), lähdevesi (1), cola (1), mehu (1), vodka (2), konjakk (2), viski (2), suklaa (2), perunalastut (1) ja pähkinäpussi (1).

Valikoimasta vähennettiin neljä tuotetta ja otettiin tilalle kaksi uutta tuotetta. Valikoima supistui vähän, mutta selkiytyi entisestään.

7.3 Uudet hinnat

Uudessa hinnoittelussa on tärkeätä ottaa huomioon korkeat muuttuvat kustannukset, joita aiheutuu mm. kerroshoidon suorittamista toiminnoista. Hinnoittelu on lähtökohdiltaan siinä mielessä kustannusperusteista. Toisaalta, kuten kappaleessa 5.4 totesin, hotellissa sijaitseva minibaari ja sen tuotteet ovat erilaisessa asemassa asiakkaan silmissä kuin sama tuote kaupan hyllyllä. Tuotteelle voi asettaa korkeankin hinnan eikä se ratkaisevasti vaikuta myyntimäärää alentavasti. Hinnaksi tulee asettaa mahdollisimman korkea hinta, siis se, jolla kauppa kuitenkin vielä syntyy. Kappaleessa 7.4 on taulukko (7.2), jossa on uusitun minibaarivalikoiman uudet myyntihinnat.

7.4 Toimintasuunnitelma vuodeksi 2010

Minibaarista aiheutuvia kustannuksia voidaan joltakin osin pienentää:

Panttialautukset palautetaan aamiaisen kustannuspaikalle vuositasolla myyntimäärien mukaan.

Sovitaan kerroshoidon kanssa uudet säännöt: Tilauksia tehdään joka toinen viikko, jolloin tilauskustannukset pienenevät ja varastossa ei ole samaa tuotetta niin monella eri päiväyksellä. Sovitaan myös selkeät varastoarvot, joita ei saa ylittää. Kun on tiedossa eri tuotteiden kiertoajat, voidaan sen perusteella ennakoida syntyvän hävikin määrää ja estää tämä ajoissa. Jos kiertoaika on pidempi kuin minibaarituotteen käyttöaika, on varmaa, että tuotteesta koituu hävikkiä, ellei tehdä jotain. Toimenpiteenä voi olla tuotteen tai osan tuotteista siirto ravintolan myyntiin tai erikoiskampanja todella edulliseen hintaan, jolloin saadaan kiertoaika lyhenemään ja tuotteet pois varastosta ennen päiväysten umpeutumista. Aiheutuneesta hävikistä pidetään jatkossa kirjaa ja tuloksia seurataan kuukausitasolla. Hävikkiä pyritään myös estämään siten, että pidetään kirjaa vastaanotetusta tavarasta. Merkitään jo vastaanottovaiheessa tuotteiden päiväykset seurantataulukkoon. Näin syntyy tieto siitä, millaista tavaraa on kierrossa.

Pyritään pienentämään hävikkiä myös siten, että vaihdetaan pullo tuotteet tölkkituotteiksi siltä osin, kuin se on mahdollista. Otetaan lisäksi käyttöön seuraavanlainen toimintamalli: kerroshoito tekee tehotarkastukset minibaareihin ja kaikkiin varastoihin kahden kuukauden välein. Ne tuotteet, joissa päiväys on tulossa vastaan tulevan kahden kuukauden aikana, siirretään ravintolaan myytäviksi. Vastaanotto ohjeistetaan tarkistamaan huolellisesti jokaiselta lähtijältä minibaarinkäyttö. Otetaan käytännöksi lähettää lasku perään aina, kun minibaarituotteita on käytetty 7,5 eurolla.

Minibaarien taustojen imurointi sopisi hyvin jollekin urheiluseuralle projektiksi ja tällöin voitaisiin sopia urakkahinta, joka olisi kerroshoidon palvelutuntiperusteista veloitusta edullisempi vaihtoehto.

Junioriryhmiä varten hankimme munalukolla lukittavat vyötteet, joilla saamme minibaarin ovet lukittua alaikäisiltä asiakkailtamme. Tästä aiheutuu vähemmän työtunteja kuin koko minibaarin tyhjentämisestä. Kustannukset vyön ja lukkojen hankkimiseen ovat 10 euroa lukotonta (70 kpl) minibaaria kohti.

Minibaarituotteita ryhdytään mainostamaan asiakkaille paremmin. Hankitaan minibaaritason päälle pieni, tyylikäs mainosteline, johon voi vaihtaa infon. Infot teetetään omalla mainostoimistollamme, jolloin niistä syntyvät kustannukset pysyvät kohtuullisina. Kampanjoidaan neljä kertaa vuodessa jokin tuote, hieman edullisemmin kuin listahinnalla. Seuraavassa suunnitelma kampanjoista:

Tammikuu: Nyt viski ja cola yhdessä vain 7 €

Huhtikuu: Ulkomaalainen siideri 1 €:n alennuksella

Heinä-Elokuu: Kylmä lonkero 1 €:n alennuksella

Lokakuu: Punaviini hintaan 5 €

Vastaanottoa aktivoidaan kertomaan minibaarin olemassaolosta uusille asiakkaille ja varsinkin kampanjoiden aikana kaikille asiakkaille. Uskon, että myyntimäärät tulevat nousemaan hieman jo siitä syystä, että vastaanotossa olemme tarkempia laskuttamaan käytetyt tuotteet. Kampanjoimalla ja kertomalla olemassa olevasta palvelusta houkutellaan asiakkaita käyttämään minibaaria hyväkseen.

Toteutetaan loppuvuodesta 2010 seurantakysely tekemälleni asiakaskyselylle ja kysytään asiakkailta, ovatko he huomanneet muutosta ja mitä he ovat siitä mieltä.

Seuraavassa taulukossa 7.1 on uudet minibaarituotteet, uudet myyntihinnat, hankintahinnat, tavoitteet myyntimääristä vuodelle 2010 sekä uudet minibaarituotteiden myyntikatteet (vain hankintameno otettu huomioon).

Taulukko 7.1 Myyntibudjetti vuodelle 2010

TUOTE	myyntihint kpl	myyntihinta € (alv 12 /22 %)	myyntihinta € (alv 0%)	ostohinta € (alv 0%)	myynti €	myynti- kate%
kotim. III -olut	2550	4,5	3,69	0,8	11 475,0	78 %
ulkom. siideri	1050	5,5	4,51	1,7	5 775,0	62 %
gin long drink	1250	4,5	3,69	1,1	5 625,0	70 %
valkoviini	750	6,0	4,92	2,3	4 500,0	53 %
punaviini	550	6,0	4,92	2,3	3 300,0	53 %
kivennäisvesi	1050	2,5	2,23	0,7	2 625,0	69 %
lähdevesi	1050	3,0	2,68	1,1	3 150,0	59 %
mehu	1200	2,5	2,23	1,0	2 940,0	55 %
cola-juoma	1200	2,5	2,23	0,7	3 000,0	69 %
vodka	350	7,5	6,15	2,5	2 625,0	59 %
viski	350	7,5	6,15	2,5	2 625,0	59 %
konjakki	500	7,5	6,15	2,5	3 750,0	59 %
perunalastut	700	2,5	2,23	0,7	1 750,0	69 %
suklaapatukka	1600	2,0	1,79	0,5	3 200,0	72 %
pähkinät	400	4,5	4,02	1,7	1 800,0	58 %
Yhteensä					58 140,0	66 %

Myyntitulot kasvavat tässä laskelmassa 18 595 eurolla. Siitä huolimatta tulos jäisi tappiolliseksi. Mikäli kustannuksia saadaan pienennettyä noin 7 500 eurolla, myyntitulot riittävät kattamaan sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset.

8 YHTEENVETO

Minibaari on asiakkaille tärkeä lisäpalvelu. Se tarjoaa asiakkaalle rentoutuksen ja joskus ainoan saatavilla olevan iltapalan. On hyvä asia, että minibaari on keksitty.

Minua kiinnosti tietää, mitä minibaari oikeasti tuottaa. Työni ohessa olin pannut merkille, että minibaarin ylläpidosta aiheutuu monenlaisia kustannuksia. Tiesin, että siivous on suuri kustannuserä ja että hävikkiä syntyy säännöllisin väliajoin. Hävikkiä aiheutuu sekä päiväysten umpeutumisesta että siitä, kun osa asiakkaista jättää maksamatta minibaarinkäytön. Olin kuullut, että minibaarit

kuluttavat paljon energiaa. Mietin, onko toiminta ollenkaan kannattavaa. Päätin tutkia aiheen huolellisesti. Oletin, että saisin tuloksia, joiden avulla voisin osoittaa, että toiminnasta ei tällä hetkellä jää isoja voittoja. Odotin myös, että tutkittaessa kustannuseriä syntyisi kuin itsestään hyviä ideoita siitä, kuinka kustannuksia voitaisiin pienentää ja kannattavuutta parantaa.

Opinnäytetyön tekoon minulta kului aikaa kaiken kaikkiaan noin puoli vuotta. Opinnäytetyön työstäminen alkoi tietysti aiheenvalinnalla, pakollisilla luennoilla, aiheanalyysin ja suunnitteluseminaarin pitämällä. Minulla oli vankka ymmärrys siitä, mitä olen tekemässä, mutta en ollut ollenkaan varma, miten se pitäisi toteuttaa. Töiden ohessa opinnäytetyön työstäminen on ollut haasteellista. Välillä on ollut viikkoja, etten ole ajatellut asiaa ollenkaan. Aluksi laadin asiakaskyselyn ja se laitettiin jakoon jo toukokuussa. Tiesin, että tässä järjestyksessä tutkimuksia ei yleensä tehdä, mutta oli pakko aloittaa. Sain päivittäin muistutuksia opinnäytetyöni olemassaolosta, kun kyselyitä palautui työpöydälleni. Kesäloman aikana aloin pikkuhiljaa tutustua laskentatoimen kirjallisuuteen opinnäytetyötäni silmälläpitäen ja pohtimaan aidosti, mitä asioita voisin työni teoriaosioon liittää. Se tuntui aluksi erittäin vaikealta. Tuntui, ettei aiheeseen sopivaa teoriaa ole aiemmin kirjoitettukaan. Pikkuhiljaa kuitenkin aihepiirit alkoivat avautua minulle ja sain kirjoitustyön alkuun. Viimeiset 40 sivua on kirjoitettu hyvin tiiviillä aikataululla loka-marraskuun aikana. Kun asia lopulta avautui minulle, ei työn työstämisessä ole ollut suurempia ongelmia.

Prosessi on tuntunut pitkältä. Jos nyt voisin aloittaa prosessin alusta, lukisin kirjoitusohjeen ensimmäiseksi, jotta välttyisin turhalta työltä monessa kohtaa. Ehkä olisi ollut helpompi valita jokin aihe, jossa lukuja ei tarvitse keksiä, vaan olisi voinut käyttää oikeita lukuja myös tässä julkaistavassa työssä. Työni kannalta kuitenkin nyt vihdoinkin minua askarruttanut aihe on tutkittu ja olen hyvin iloinen siitä. Todelliset laskelmat ovat tekeillä ja niistä on minulle omassa työssäni valtavasti apua.

Opinnäytetyöni vahvisti alkuolettamukseni suuremmassa määrin kuin osasin odottaakaan. Minibaareista syntyy suuria kustannuksia. Niin suuria, että toiminta on näiden laskelmien valossa tappiollista. Kovakatteisiksi miellettyjen myyntituotteiden kate ei riitä peittämään edes kaikkia muuttuvia kustannuksia.

Erikoista oli havaita, että minibaareissa moni normaalisti muuttuvaksi kustannukseksi luokiteltu kustannus onkin kiinteä kustannus, esimerkiksi sähkön kulutuskustannus. Myös se huomio, että kriittisen pisteen kaava ei toimikaan, kun kateprosentti on negatiivinen, oli suuri yllätys, johon en ole tähän päivään mennessä löytänyt selvää vastausta. Eikö kriittisen pisteen laskeminen ole aiheellisinta juuri silloin, kun toiminta on tappiollista?

Opinnäytetyöni vahvisti muutamia asioita, jotka olin alitajunnassani jo tiedostanut. Niihin on pakko pystyä kiinnittämään tulevaisuudessa huomiota ja tekemään muutoksia. Varastonhallinta osoittautui kaikista vaikeimmaksi asiaksi. Laskelmieni perusteella sain selville, että eräillä minibaarituotteilla varastonkiertoaika on jopa lähes puolitoista vuotta. Suuri varasto sitoo suuren määrän pääomaa. Kun varasto kiertää heikosti, syntyy hävikkiä, koska päiväykset tulevat vastaan väistämättä. Syntyy turhia kustannuksia. Muita kustannuksia syntyy muun muassa kerroshoidon töistä, energiakustannuksia, tilaus- ja inventaariokustannuksia sekä reklamaatioista aiheutuvia kustannuksia.

Päätin suunnitella toimenpiteitä, joiden avulla kannattavuutta voitaisiin parantaa. Tarkastelin valikoimaa myyntitilastojen, varastotietojen ja asiakaskyselyn valossa. Myyntitilastojen sekä tehdyn asiakaskyselyn perusteella myydyimmiksi ja kannattavimmiksi tuotteiksi osoittautuivat keskiolut, pienet syötävät ja virvokkeet. Eroja vapaa-ajanmatkustajien ja työmatkustajien välillä ei juurikaan esiintynyt. Päivitin valikoiman edellisten huomioiden valossa ja uskon, että varasto kiertää tulevaisuudessa paremmin. Asiakaskyselyn perusteella vahvistui mielikuva siitä, että alkoholituotteita voisi ryhtyä pikkuhiljaa minibaarista vähentämään. Valikoimasta jätettiin muutamia alkoholituotteita pois. Vain kaksi uutta tuotetta otettiin valikoimaan mukaan, suolapähkinät ja punaviini – niitä oli toivottu useissa asiakaskysely-palautteissa. Tuotteiden hinnat tarkistettiin ja nostettiin hintoja niin ylös, kuin hinnan vaihteluväli antaa tässä kohti myöten. Tavoitteena on, että myyntimäärät eivät putoa yhtään hinnan nousun johdosta.

Myös muita kannattavuutta parantavia toimenpiteitä suunniteltiin tehtäviksi. Muun muassa kerroshoidon toimintoihin kiinnitetään vastaisuudessa huomiota

enemmän. Tehdään omavalvontaa suunnitelmallisesti ja toivottavasti vältetään isoilta hävikeiltä. Muutetaan valikoimaan pullotuotteiden tilalle tölkkituotteita, joissa päiväykset ovat kaksi kertaa pidemmät kuin pullotuotteissa. Laadittiin myyntibudjetti ja toimintasuunnitelma vuodeksi 2010.

Minibaarien tulevaisuus näyttää haasteelliselta. Tässä työssä laaditut toimenpidesuunnitelmat eikä edes uusi hinnoittelu riitä tekemään minibaaritoiminnasta kannattavaa. Tulevaisuudessa kannattaisi tutkia, mitä vaihtoehtoja on toteuttaa minibaari-palvelua vastaava palvelu tai tutkia, onko välttämätöntä ihan joka huoneessa olla minibaari? Voisiko varausvaiheessa tiedustella, ”Tarvitsetteko minibaaria?” Tai olisiko järkevää keskittää osa tuotteista käytäville automaatteihin? Esimerkiksi tällaisilla toimenpiteillä saataisiin varasto kiertämään tehokkaammin. Villinä heittona esitän juna-kahvivaunujen tyypistä ratkaisua hotellin käytäville päivystämään valveillaolon ruuhkatunneiksi. Se tarjoaisi samalla henkilökohtaista palvelua, joka mielletään nykypäivänä varsin tärkeäksi.

KUVIOT

Kuvio 7.1 Asiakaskyselyn tulos - asiakkaiden minibaarin käyttöihteys, s. 49

Kuvio 7.2 Asiakaskyselyn tulos - minibaarituotteiden menekki tuoteryhmittäin, s. 50

Kuvio 7.3 Asiakaskyselyn tulos - keskioluttuotteiden menekki tuotteittain, s. 50

TAULUKOT

Taulukko 5.1 Minibaarimyyntit vuodessa, s. 29

Taulukko 5.2 Minibaarituotteiden kiertonopeudet ja –ajat, s. 30

Taulukko 5.3 Vertailu minibaarituotteiden hinnoista kioskissa ja elintarvikeliikkeessä, s. 31

Taulukko 6.1 Myytyjen minibaarituotteiden hankintameno, s. 33

Taulukko 6.2 Varaston sitoma pääoma, s. 34

Taulukko 6.3 Myytyjen minibaarituotteiden panttien arvo, s. 35

Taulukko 6.4 Arvioitu päiväyksien vanhenemisesta aiheutuva minibaarihävikki vuodessa, s. 39

Taulukko 6.5 Arvioitu maksamatta jätetyistä tuotteista aiheutuva hävikki vuodessa, s. 41

Taulukko 6.6 Hyvitykset minibaareista aiheutuneista reklamaatioista ajalta lokakuu 2008 – syyskuu 2009, s. 42

Taulukko 6.7 Minibaarin yksikkökustannukset vuodessa, s. 45

Taulukko 6.8 Minibaarien myyntikate, s. 46

Taulukko 6.9 Minibaarien käyttökate, s. 46

Taulukko 6.10 Muutamien minibaarituotteiden myyntikatteen, s. 47

Taulukko 7.1 Myyntibudjetti vuodelle 2010, s. 57

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Alkoholilaki, 5. luku 48 §, 3. momentti

Dometic Oy 2009. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.dometic.com/FileOrganizer/1-international/Operation%20&%20Installation%20Manuals/Refrigerators%20-%20Hotel%20miniBars/RH4xxx.pdf>, (Luettu 21.10.2009)

Eskola, A. & Mäntysaari, A., 2006. Menestys Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Gillham, B. 2000. Case study research methods. New York: Continuum.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-19. painos. WSOY.

Laitinen, E.K. 1990. Tehokkuutta hinnoitteluun. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Laitinen, E.K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lawson, F. 1995. Hotels & Resorts – Planning, Design and Refurbishment. Suffolk. St Edmundsbury Press Ltd.

Miettinen, P. & Santala, H. Tuloksen tekijät – Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. 2003. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. 3. painos. Helsinki. Edita Oyj.

Rakkola, Juha, Sales Manager, Dometic Oy, sähköposti 20.10.2009, vastaanottaja Katja Pellinen.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2002. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Vantaa: Dark Oy.

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1996. Operatiivinen laskentatoimi. Perusteet ja hyväksikäyttö. 15. painos. Porvoo: WSOY.

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

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Vantaa: WSOY.

LIITE 1

Kriittisenpisteen kaava ei toimi, kun myyntikateprosentti on negatiivinen. Tässä liitteessä on laskettu omalla menetelmällä se minibaarin myyntimäärä, jolla tulos olisi nolla, mikäli voidaan olettaa, että vain hankintamenot ja panttikustannukset kasvavat, jos myynti kasvaa. Siivouskulut on laskettu jo aiemmin työssä kesikäyttöasteen 65 % avulla ja näiden kustannusten ei oleteta kasvavan.

Lasketaan ensin hankintamenon ja panttien prosentuaaliset osuudet myyntituotoista. Laskelmissa myynnin ja hankintamenon alv on 0 %.

$$\begin{array}{l} \text{Hankintamenon} \\ \text{\%-osuus myynnistä} \end{array} = \frac{12\,478,10 \text{ €}}{(39\,545,00 \text{ €} - 7\,420,40 \text{ €})} \approx 38,84 \%$$

$$\begin{array}{l} \text{Panttien} \\ \text{osuus \% myynnistä} \end{array} = \frac{1\,351,80 \text{ €}}{(39\,545,00 \text{ €} - 7\,420,40 \text{ €})} \approx 4,21 \%$$

Lasketaan myynnin määrä X -yhtälöllä:

$$X - 0,3884X - 0,0421X - 24\,724,70 \text{ €} - 14\,775,51 \text{ €} = 0 \text{ €}$$

$$0,5695X - 39\,500,21 \text{ €} = 0 \text{ €}$$

$$0,5695X = 39\,500,21 \text{ €}$$

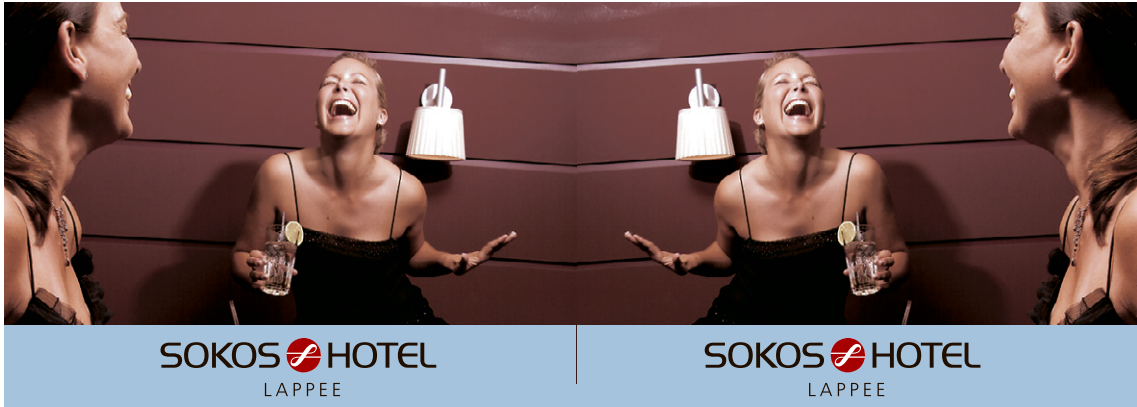
$$x \approx 69\,359,46 \text{ €}$$

Minibaarimyyntin tulisi olla 69 359,46 €.

Lasketaan vielä, kuinka paljon myynnin tulisi prosentuaalisesti kasvaa. Käytetään tässä vertailukohteena työssä esitettyä arvonlisäverotonta myynnin määrää:

$$\begin{array}{l} \text{Myyntin} \\ \text{\%-kasvu} \end{array} = \frac{69\,359,46 \text{ €}}{32\,124,60 \text{ €}} - 100 \% \approx 116 \%$$

ASIAKASKYSELY



Hyvä Asiakas,
aiomme uudistaa minibaarin sisältöä. Olemme kiinnostuneita Asiakkaidemme mielipiteistä. Mikäli haluatte olla mukana vaikuttamassa mini-baarimme sisältöön, vastatkaa kyselyyn!

Oletteko työmatkustaja?
 vapaa-ajan matkustaja?

Kuinka usein käytätte minibaaria vieraillessanne hotellissa?

- joka kerta
 melko usein
 harvoin
 en koskaan

Mitkä tuotteet ovat tärkeimpiä minibaarissa?

- alkoholittomat virvokkeet
 keskiolut/ siideri/ lonkero <- alleviivaa
 pienet syötävät
 alkoholituotteet

Mitä tuotteita kaipaisitte minibaariin?

Kiitos vastauksesta!
www.sokoshotels.fi

Dear Customer,
we are going to renew the content of mini bar. We are interested in your opinion - of course. If you want to affect to our decisions please answer to this questionnaire.

Are you travelling in business?
 in pleasure?

How often you use mini bar while staying in hotel?

- every time
 often
 seldom
 never

Which products are most important to you in mini bar?

- soft drinks
 beer, cider, long drink <-please underline
 snacks
 alcoholic drinks

Which products you wish there was in mini bar?

Thank You for answering!
www.sokoshotels.fi

AVOIMET KOMMENTIT

Vapaa-ajan matkustajat 11. - 31.5.2009

(minttuviinaa minipullo)
punaviiniä
tea & coffee

Työmatkustajat 11. - 31.5.2009

energia- / proteiinituotteet
edullisempaa
fruits / yaghurt / energy drinks
hyviä likööreitä, esim. XANTE-miniplo + sopivia mehuja, Remy Martin VSOP ja
Famous Grouse
jotain kevyttä naposteltavaa, miniporkkanoita, punaviiniä
miniplo, Piper Heidsieck samppanja 20 cl, suklaa
punaviiniä, smoothie-juomaa
suolamakkaraa
terveellistä pientä

Vapaa-ajan matkustajat 1.6. - 31.7.2009

En mitään / OK.
esim. kolmioleipiä
esim. jukurtit
Enemmän alkoholittomia virvokkeita.
halvempia tuotteita, hinnat ovat järjettömiä
HALVEMPIA
HALVET HINNAT
Hedelmä (omena / luumu)
hedelmiä
Hedelmiä
Hedelmäsäilykkeet
Tuoreita hedelmiä. Taitaa olla mahdotonta.
Iltaomena tai muu hedelmä ja lähdevettä.
Hedelmä (omena / luumu)
Karpalolonkero
Lasten namipusseja (useampia kuin 1 kpl)
Limpparia! Sprite, Coca Cola, Fanta? Vai oliko siellä sellaisia?
Pientä suolaista syötävää / hedelmä
suolakeksejä
suolatikut
Esim. suolakeksejä

Suolapähkinöitä, karkkeja.
minisalami-makkaroita
suolaista syötävää
Suolapähkinöitä
jotain pientä suolaista, esim. suolapähkinät tai pähkinät + rusinoita
säilykkeet, tonnikala, ananas, juustopaketti, vedenkeitin + pikakahvi (ei käytä
koskaan minibaaria)
Sämpylöitä
Terveysseiteitä
Tequila
Tequila
Tuotevalikoima näyttää olevan monipuolinen!
Lajitelma pieniä, erikoisjuustoja verkkopussissa (esim. 2 eri makugoudaa ja
jokunen muu juusto) + hapankorput
Sämpylöitä
Enemmän syötäviä tuotteita
Enemmän alkoholittomia virvokkeita.
siideri perry
jotain "pienää purtavaa" ja siidereitä
Pullonkorkin aukaisija
Punaviini, makea siideri, vaihtuvuutta useammin
Punaviini, valkoviini ja edullisempaan hintaan
Pullonavaajaa
Voileipiä tms.
Ei mitään

Työmatkustajat 1.6. - 7.8.2009

Battery, leivät
Esim. Elovena-juoma, Xylitol -purkkaa, sisua tms. hengitystä raikastavia
karkki ja chipsit eivät ole "syötävää", jogurttia, hedelmiä (vitamiinimehua), tms.
hieman
kuivattuja hedelmiä
Light-limsoja enemmän
Esim. hedelmiä, energiakeksejä
Hedelmiä
Hedelmät, jogurtti, muu "terveellinen iltapala"
Hedelmiä esim. viinirypäleitä (rasia)
leipiä ja/tai hedelmiä
Maitoa kahviin
mineral eater
Pringles, aqua
Esim. pähkinöitä, rusinoita jotain terveellistä "välipalaa" sillä jos työ venyy ei
ehdi kauppaan, enkä halua suklaata ja chipsejä. Mehua enemmän.

Pistaasipähkinöitä, salmiakkiaakkosia
Nuts, biscuits
ruokaisampaa / terveellistä ilta- / yöpalaa
Salmiakkia!
Oikea, aito Hartwallin lonkero ja pari pulloa.
Tuoremehut
Ykkösolut
Mielestäni minibaarin sisältö on jo kattava kun on 2*vishy ja jopa grandi-mehua!
On riittävästi
Yleensä tarvittava on löytynyt ja tarpeellinen määrä.
ei mitään lisää!

Rastineet sekä työ-, että vapaa-ajan matkustuksen 1.6. - 7.8.2009

Juustoja, hilloa, keksejä, makeisia tms.
Suolapalaa
Ihan Yes nykyisellään

Vapaa-ajanmatkustajat 8.8. - 11.10.2009

Cokista
light tuotteita!
nothing more
sipsejä, karkkia
more chocolates!
pienen punaviinin
pikkupurtavaa
välipalapatukoita, myslipatukoita
rinkeliä
karkkia
salmiakkia, Pellegrino-kivennäisvesi. Pepsimax 0,33, Fazer chilisuklaapatukka,
tupla-patukka, Olvin olutta (Sandels?), pringles (kevyt/sweet&sour)
cold coffee
kuivan engl. siideri, kiitos! Bulmers tms. Rawn pissi ;), luomulimukka esim. by
Laitilan limukatehdas
olvi 3 olutta
Nämä aivan riittävät!
Kaikki on hvyiä.
Lisää olutta
more beer :) light cider
sopiva tarjoilumäärä

Työmatkustajat 8.8. - 11.10.2009

Erikoisoluita

If any , water.

Jotain halpaa.

Alempihintaisia tuotteita! → suurempi kulutus → tulot kasvanevat kuitenkin

Hammastahna, -harja?

hedelmiä

hedelmiä

hedelmiä (purkeissa, kuten lentokentillä)

hedelmiä, vaikea toteuttaa, mutta olisi hyvä uudistus!

sämpylä, hedelmiä

Sämpylä, kerrosvoileipä yms.

jugurtti, lusikoita

lisää viinaa

en käytä

erilaisia viinejä (esim. pinot noir, merlot jne.)

valkoviini

punaviini

punaviiniä

punaviiniä

puna- ja valkoviini

punaviiniä, jugurttia

karkki, suklaa ym.

sokeriton (light) limonadi

suolapähkinöitä

suolapähkinöitä, isompi sipsipussi (ei pringles-merkkinen)

jotain syötävää sipsien lisäksi

pientä suolaista syötävää

jotain suolaista lisää

Kaikki tarvittava on.

Valikoima on riittävä.