



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# KUSTANNUSLASKENTA JA HINNOITTELU YRITYS X:N TAPAHTUMISSA

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjel-  
ma  
Ravintolatoiminta  
Opinnäytetyö  
Syksy 2014  
Laura Valkonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

VALKONEN, LAURA

Kustannuslaskenta ja hinnoittelu  
Yritys X:n tapahtumissa

Ravintolatoiminnan opinnäytetyö, 88 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on kustannuslaskenta ja hinnoittelu Yritys X:n tapahtumissa. Opinnäytetyössäni tutkin kolmen erilaisen hotelli- ja ravintola-alan tapahtuman kustannusrakenteita ja selvitän niiden hinnoittelua ja kannattavuutta. Tutkittavat tapahtumat ovat kokous, illallinen noutopöydästä ja banketti eli illallinen pöytiintarjoiluna. Kaikki tapahtumat ovat 400 hengen tilaisuuksia. Toimeksiantajana tutkimukselleni toimii Yritys X. Tietosuojasyistä en voi mainita toimeksiantajani nimeä.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Sen tavoitteena on tuottaa informaatiota Yritys X:n tapahtumien kustannusrakenteista ja hinnoitella tapahtumia myyntikatehinnoitteluun perustuen. Lisäksi tarkoitukseni on selvittää Yritys X:n tapahtumien kannattavuutta. Teoreettinen viitekehys muodostuu kustannuslaskennasta, hinnoittelusta ja kannattavuudesta. Kustannuslaskentaa käsittelen työssäni erillislaskennan näkökulmasta ja hinnoittelua sekä kannattavuutta lähestyn kate-tuottolaskennan näkökulmasta. Tietoperustassa käsittelen opinnäytetyöhöni liittyviä peruskäsitteitä, kuten johdon laskentatoimea ja kustannuslaskentaa. Opinnäytetyöni tutkimuksellinen osuus rakentuu excel-taulukkolaskentaohjelman avulla tekemiini kustannus- ja hinnoittelulaskelmiin sekä hotelli- ja ravintola-alan sisäisiin tuloslaskelmiin, joiden perusteella arvioin tapahtumien kannattavuutta. Kannattavuuden mittareina toimivat Yritys X:n tavoitteelliset myynti- ja vastuukat-teet.

Tutkimustuloksista selvisi, että illallinen noutopöydästä sekä banketti olivat kannattavia ja ne saavuttivat Yritys X:n määrittelemät kannattavuustavoitteet myynti- ja vastuukatteen osalta. Sen sijaan kokous ei ollut vastuukatteen perusteella kannattava, vaikka se jätti eniten myyntikatetta. Tärkeimmät havainnot tutkimukses-sani liittyivät muutamiin yksittäisiin kustannuksiin, lisäpalveluiden kannattavuuteen sekä alennusten antamiseen.

Tulevaisuutta ajatellen tutkimukseni antoi mielestäni hyvän pohjan Yritys X:n tapahtumien kannattavuuden arviointiin ja se tarjosi perustellun näkemyksen tapahtumien hinnoittelun muodostamiselle aiheutuneisiin kustannuksiin perustuen. Lisäksi tekemäni laskelmat kaavoineen osoittautuivat varsin toimiviksi ja niitä voidaan mahdollisesti hyödyntää Yritys X:ssä myös tulevaisuudessa.

Asiasanat: Kustannuslaskenta, hinnoittelu, kannattavuus, tapahtuma

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

VALKONEN, LAURA

Cost accounting and pricing for  
Company X's events

Bachelor's Thesis in Restaurant Management, 88 pages, 7 pages of appendices

Autumn 2014

## ABSTRACT

---

The subject of this thesis is cost accounting and pricing for Company X's events. In this thesis I examine three different types of events in the hotel and restaurant industry and view their cost structures and explain pricing and profitability. Examined events are a meeting, a dinner buffet and a banquet. Each event is expected to have 400 guests. The thesis was assigned by Company X. I can not mention Company X's real name for privacy reasons.

This thesis is a qualitative case study. The aim of it is to provide information on Company X's events cost structures and do pricing calculations based on the gross margin. In addition the purpose is to find out the profitability of the events. The theoretical frame consists of cost accounting, pricing and profitability. Pricing and profitability are approached by contribution margin accounting. The theoretical part of my thesis is built on the basic topics, such as management accounting and cost accounting. The research is based on cost and pricing calculations as well as internal profit and loss accounts in hotel and restaurant industry. I have made the calculations with Excel-program. My purpose is to present conclusions and suggestions for Company X about their events on the basis of these calculations. The indicator I used for assessing the profitability of events was Company X's gross margin and operating margin.

The results showed that the dinner buffet and the banquet were profitable and reached sales and profitability objectives which Company X had set. On the other hand, the meeting was not profitable, which was quite surprising because it was the most profitable event on the basis of gross margin. The main findings of my research are related to a few individual costs, profitability of additional services and discounts in Company X's events.

For the future, I believe that my research gave a good basis for Company X's events profitability analysis and it provided good arguments for pricing based on the costs incurred. In addition, the calculations I made turned out to be quite workable and I am sure they can be used in Company X in the future.

Key words: Cost accounting, pricing, profitability, event

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja rajaaminen	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	3
1.3	Toimeksiantajan esittely	5
2	OPINNÄYTETYÖN PERUSKÄSITTEET	6
2.1	Tapahtuma käsitteenä	6
2.2	Johdon laskentatoimi	10
2.3	Kustannuslaskenta	11
2.3.1	Tuotot ja kustannukset	12
2.3.2	Aiheuttamisperiaate	13
2.3.3	Kustannusluokitukset	13
2.3.4	Kustannuslajilaskenta	16
3	HINNOITTELU JA KANNATTAVUUS	19
3.1	Hinnoittelu	19
3.1.1	Hinnoittelun periaatteet katetuottolaskennan näkökulmasta	20
3.1.2	Myyntikatehinnoittelu	21
3.1.3	Haasteita palvelutuotteiden hinnoittelussa	22
3.1.4	Alennukset ja niiden vaikutukset katetuottoon	22
3.2	Kannattavuus	23
3.2.1	Katetuottolaskenta ja sen sisältö	24
3.2.2	Kannattavuuden hallinta ja parantaminen	27
3.2.3	Tulosanalyysi	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
4.1	Tutkimusstrategia ja menetelmien valinta	29
4.2	Tutkimusongelmat ja teoreettinen viitekehys	30
4.3	Aineiston hankinta	31
4.4	Aikataulu	32
5	TUTKIMUSTULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	34
5.1	Lähtökohdat	34
5.2	Tapahtumien kustannusten muodostuminen	36
5.2.1	Raaka-ainekustannukset	36
5.2.2	Työkustannukset	38

5.2.3	Muut erilliskustannukset	39
5.3	Tapahtuma 1: kokous	40
5.3.1	Kustannukset	41
5.3.2	Myyntikatelaskelmat ja hinnanasetanta	44
5.3.3	Tapahtuman sisäiset tuloslaskelmat	46
5.3.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	47
5.4	Tapahtuma 2: illallinen noutopöydästä	49
5.4.1	Kustannukset	50
5.4.2	Katelaskelmat ja hinnanasetanta	53
5.4.3	Tapahtuman sisäiset tuloslaskelmat	55
5.4.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	56
5.5	Tapahtuma 3: banketti	58
5.5.1	Kustannukset	59
5.5.2	Katelaskelmat ja hinnanasetanta	62
5.5.3	Tapahtuman sisäiset tuloslaskelmat	64
5.5.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	65
6	YHTEENVETO	66
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	77
	Liite 1: Tapahtuma 1: kokous, aikataulu	77
	Liite 2: Tapahtuma 2: illallinen noutopöydästä, aikataulu	79
	Liite 3: Tapahtuma 3: banketti, aikataulu	81
	Liite 4: Suositus alan sisäiseksi tuloraportiksi hotelli- ja ravintola-alalla	83

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön aihe ja rajaaminen

Tässä opinnäytetyössä tutkin kolmen erilaisen hotelli- ja ravintola-alan tapahtuman kustannusrakenteita ja hinnoittelua Yritys X:ssä. Lisäksi tarkastelen tapahtumien kannattavuutta. Tutkimani tapahtumat ovat kokous, illallinen noutopöydästä sekä banketti. Jokaiseen tapahtumaan oletetaan osallistuvan 400 henkeä. Hyvän kokonaisuuden luomiseksi selvitän työssäni lisäksi, mitä itse tapahtumalla tarkoitetaan ja mitä sen suunnittelussa ja järjestämisessä kannattaa huomioida.

Toimeksiantajastani käytän nimeä Yritys X. Yrityksen nimen salaaminen on perusteltua, koska opinnäytetyöni tutkimuksellisen osuuden laskelmissa käytetyt tunnusluvut ovat todellisia lukuja Yritys X:n sisäisistä raporteista. Luvut ovat yritykselle merkittäviä kilpailutekijöitä eikä niitä ole tarkoitettu ulkopuolisten tietoon. Esimerkkitapahtumia lähestyn ravintolatoiminnan näkökulmasta. Ensisijaisesti keskityn työssäni sali- ja keittiötoimintojen kustannuksiin. Hotellitoiminnan kustannukset, kuten esimerkiksi majoituksesta aiheutuvat kustannukset, rajaan tässä tapauksessa kokonaan pois. Olen päätenyt tällaiseen rajaukseen työssäni, koska Yritys X:n edustajan toiveena tätä opinnäytetyötä kohtaan on ollut nimenomaan ravintolatoiminnan kustannusten selvittäminen.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka rakentuu tietoperustasta sekä tutkimuksellisesta osuudesta. Työni teoreettinen viitekehys muodostuu kustannuslaskennasta, jota lähestyn erilliskatelaskennan näkökulmasta sekä hinnoittelusta ja kannattavuudesta, joita käsittelen myyntikatelaskennan näkökulmasta. Selvitän jokaisessa luvussa aihealueita lähdemateriaalien sekä omien kokemusteni kautta. Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa etsin vastauksia tutkimuskysymyksiini, joiden tarkoituksena on selvittää Yritys X:n tapahtumien kustannusrakenteita ja määrittellä hinnanasetantaa, kun huomioidaan kunkin tapahtuman kustannukset sekä kannattavuustavoitteet.

Opinnäytetyöni peruskäsitteitä selvitän luvussa kaksi. Aluksi avaan itse tapahtuman käsitettä ja sitä, mitä tapahtumalla tarkoitetaan, mitä sen luominen yritykseltä vaatii ja millainen merkitys tapahtumien järjestämisellä on yrityksen maineelle. Tapahtumia on hyvin monenlaisia ja niiden vaatimat resurssit saattavat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Tässä opinnäytetyössä tapahtumalla tarkoitan Yritys X:n järjestämiä tapahtumia, jotka ovat kokous, illallinen noutopöydästä sekä banketti. Työni tutkimuksellisessa osuudessa selvitän tarkemmin juuri näihin tapahtumiin vaadittavia resursseja, kuten raaka-aine- ja työkustannuksia. Luvussa kaksi käsitelen myös johdon laskentatoimea sekä kustannuslaskentaa. Esittelen johdon laskentatoimen perusteita ja siihen liittyviä käsitteitä. Tämä on merkityksellistä, koska opinnäytetyöni tutkimuksellisen osuuden lähtökohdat ovat johdon laskentatoimessa ja siihen liittyvissä laskentamalleissa. Lisäksi tutkimukseni tulosten on tarkoitus tuottaa informaatiota nimenomaan Yritys X:n johdon päätöksenteon tueksi. Kustannuslaskentaa ja siihen liittyviä käsitteitä tarkastelen syvällisesti, koska työni tutkimuksellisen osion laskelmat pohjautuvat laatimiini kustannuslaskelmiin. Hinnoittelun ja kannattavuuden käsitteet sekä niihin liittyvät termit ovat myös merkittävä osa opinnäytetyöni tietoperustaa. Luvussa kolme tarkastelen tapahtumien hinnanasetantaa, hinnoittelun periaatteita ja myyntikatehinnoittelua. Käsitelen myös palvelutuotteiden hinnoittelun haasteita sekä alennusten vaikutuksia katetuottoon. Lisäksi selvitän kannattavuuden merkitystä yritystoiminnalle ja avaan katetuottolaskennan sekä tulosanalyysin käsitteitä.

Luvussa neljä käsitelen opinnäytetyöni tutkimuksellisen osuuden toteuttamista ja luvussa viisi esittelen tutkimukseni laskennallisia tuloksia ja analysoin niitä. Tuon esiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia saamiini tutkimustuloksiin ja niistä tehtyihin havaintoihini perustuen. Opinnäytetyöni tutkimuksellinen osuus muodostuu Yritys X:ssä järjestettävien tapahtumien kustannusrakenteiden selvittämisestä sekä myyntikate-, hinnoittelu- ja tuloslaskelmista, joiden perusteella arvioin tapahtumien kannattavuutta. Lähestyn laskelmia erilliskatelaskennan näkökulmasta, jossa huomioitavia seikkoja olen selvittänyt tarkemmin alaluvussa 2.3.3. Teen laskelmat excel-taulukkolaskentaohjelmalla ja puran saadut tulokset sanalliseen muotoon. Lisäksi esittelen jokaisesta tapahtumasta laaditut laskelmat taulukoina. Laadin myös jokaisesta tapahtumasta aikataulun, joka helpottaa tapahtuman etenemisen hahmottamista ja työkustannusten arviointia.

Luvussa kuusi teen saamistani tutkimustuloksista yhteenvedon ja selvitän tärkeimpiä havaintojani tutkimustulosten suhteen. Esitän myös jatkotutkimusehdotuksia ja näkemykseni tulevaisuuden haasteista tapahtumien järjestämiseen liittyen toimeksiantajani näkökulmasta. Lopuksi pohdin vielä työni onnistumista ja sen merkityksellisyyttä itselleni sekä toimeksiantajalleni.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa esittämäni esimerkkitapaukset ovat kuvitteellisia tapahtumia, jotka perustuvat kuitenkin todellisiin, Yritys X:ssä järjestettäviin tapahtumiin. Selkeyden vuoksi käsittelen jokaista tapausta erikseen omana tapahtumanaan. Tällä tavoin pystyn muodostamaan Yritys X:lle kohdenneumpaa tietoa erilaisten tapahtumien laskennallisista tuloksista. Tarkemmat selvitykset tapahtumien etenemisestä ja aikatauluista on esitetty liitteissä 1-3. Tapahtumien kustannus-, myyntikate-, hinnoittelu- ja tuloslaskelmat ovat nähtävissä luvussa 5.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Yritys X:n tapahtumien kustannusrakenteiden tutkiminen on tärkeää toimeksiantajalleni, koska tapahtumien kannattavuudessa ja hinnoittelussa on ollut merkittäviä haasteita. Nykyinen yleinen heikko taloustilanne, raaka-ainehintojen nousu ja Suomen alati kiristynvä alkoholipolitiikka tuovat myös omat haasteensa hotelli- ja ravintola-alan toimijoille. Toimeksiantajalleni on lisäksi ajankohtaista selvittää, miten hinnoittelua kannattaa tulevaisuudessa suunnitella ja toimintaa mahdollisesti kehittää kannattavampaan suuntaan. Yritys X:ssä järjestettävät tapahtumat ovat yleensä osallistujamäärältään suuria. On erittäin tärkeää, että tapahtumien kustannusrakenteet ovat tarkkaan tiedossa ja tapahtumien hinnoittelu on suunniteltu siten, että ne ovat yritykselle kannattavia. Yritykselle saattaa muodostua merkittäviä tappioita, mikäli kustannusten määrä suhteessa hinnoitteluun ei ole tasapainossa. Tutkimustulosten on tarkoitus myös helpottaa Yritys X:n myyntipalvelun työntekijöiden työtä. Perusteiden löytäminen hinnanmuodostukselle ja tapahtumien selkeä hinnoittelutapa helpottavat heidän työtään ja tällä tavalla myyntitapahtumasta saadaan muodostettua myös asiakkaan näkökulmasta mielekkäämpi tapahtuma.



Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää laskelmien avulla kolmen erilaisen tapahtuman kustannusrakenteita, hinnoittelua ja kannattavuutta Yritys X:ssä. Kuten tutkimuskysymyksistäni ilmenee, tavoitteenani on tapahtumien kustannusrakenteiden tarkastelun lisäksi paneutua niiden hinnanasetantaan huomioiden aiheutuneet kustannukset sekä kannattavuustavoitteet. Tekemiäni kustannus-, kannattavuus- ja hinnoittelulaskelmien tulosten perusteella tarkoitukseni on tuoda esiin huomioita sekä kehittämisehdotuksia Yritys X:lle sen järjestämiin tapahtumiin liittyen. Opinnäytetyöni on hyvin työelämälähtöinen ja se tukee voimakkaasti kehittämistyötä Yritys X:ssä.

Kustannuslaskentaa, hinnoittelua ja kannattavuutta hotelli- ja ravintola-alalla on tutkittu ja käsitelty varsin runsaasti ja monenlaisista näkökulmista jo aiemmin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä. Ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto Theseuksesta (2014) löytyy esimerkiksi haulla ”hotelli- ja ravintola-ala, kustannuslaskenta, kannattavuus, hinnoittelu” 32 opinnäytetyötä, jotka on tehty vuosina 2009 - 2014. Jättämällä hausta pois sanat ”hotelli- ja ravintola-ala”, löytyy aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä 115, jotka on tehty vuosien 2013 – 2014 aikana. Tämä aihepiiri on ollut niin suosittu, että jopa muiden tekemistä opinnäytetöistä on tehty ainakin yksi opinnäytetyö. Puputti (2012) on koonnut omaan opinnäytetyöhönsä tiivistelmiä muiden tekemistä opinnäytetöistä, joissa käsitellään matkailu- ja ravintola-alan kannattavuuden erityispiirteitä. Hänen paneudutaan niin ikään kannattavuuteen ja hinnoitteluun, tuottoihin ja kustannuksiin sekä tuloslaskelmien rakenteisiin. Kuten edellä mainitusta käy ilmi, monet opinnäytetyöt ovat hyvin samankaltaisia kuin omani ja niissä esitellään samoja asioita kuin omassa opinnäytetyössäni. Useissa opinnäytetöissä lähtökohtana ovat erilaisten yritysten haasteet kannattavuuteen ja hinnoitteluun liittyen ja opinnäytetöiden avulla on etsitty ratkaisuja näihin haasteisiin tutkimusten avulla. Monessa työssä tarkoituksena on ollut luoda jonkinlainen työkalu kohdeyrityksen käyttöön. (Ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto Theseus 2014.) Lähtökohdat tässä opinnäytetyössä ovat siis hyvin samankaltaiset kuin monessa muussakin. Työni tutkimuksellinen osuus on kuitenkin tämän opinnäytetyön merkityksellisin osio ja sen tulokset ovat ainutkertaisia.

Saatujen tutkimustulosten avulla tarkoitukseni on tuottaa hyödyllistä tietoa Yritys X:lle sen tapahtumista. Työni tarkoituksena ei ole rakentaa toiminnallista työkalua Yritys X:n käyttöön, mutta ikään kuin sivutuotteena tekemiäni laskelmien excel- taulukot muodostavat käytännöllisen laskentamallin toimivine kaavoineen toimeksiantajani tapahtumiin.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden esimerkkitapahtumien järjestäjänä ja toimeksiantajanani toimii yritys, joka on Etelä-Suomessa sijaitseva hotelli. Yritys on osa konserniketjua, joka toimii Suomessa sekä ulkomailla. Konserni on merkittävä toimija matkailun alalla ja se työllistää useita satoja henkilöitä. Tietosuojasystä johtuen käytän tässä opinnäytetyössä toimeksiantajastani nimeä Yritys X. Anonymiteetin turvaamiseksi myös yrityksen esittely on hyvin minimaalinen, enkä tuo esiin esimerkiksi yrityksen perustamisvuotta tai liikevaihtoa. Yritys X tarjoaa asiakkailleen majoitus-, kokous- ja ravintolapalveluja. Isot tapahtumat järjestetään tilassa, joka tarpeen tullen muutetaan tapahtuman tarpeita vastaavaksi. Yritys X on tapahtumajärjestäjänä hyvin monipuolinen ja sen tiloissa on järjestetty esimerkiksi konsertteja, illallisia sekä isoja kokouksia. Tapahtumille varatussa tilassa on merkillepantavaa se, että ennen tapahtuman alkua tila pitää kalustaa asiakkaan toiveiden ja tapahtuman tarkoituksen mukaisesti. Tapahtuman päätyttyä kaikki irtain, eli esimerkiksi pöydät ja tuolit sekä esiintymislava, on purettava ja vietävä pois, koska käytettävää tilaa tarvitaan pääsääntöisesti hotellin muihin toimintoihin.

## 2 OPINNÄYTETYÖN PERUSKÄSITTEET

### 2.1 Tapahtuma käsitteenä

Tapahtuma on prosessi, joka sisältää suunnittelu-, toteutus- sekä jälkimarkkinointivaiheen. Tapahtumaprosessille on hyvä varata aikaa vähintään kaksi kuukautta, jotta tapahtuman onnistuminen voidaan varmistaa. Häyrinen ja Vallo (2003, 178) esittävät teoksessaan tapahtumaprosessin kulun seuraavanlaisesti:



Kuvio 1. Tapahtumaprosessin kulku. (Häyrinen, ym. 2003, 178.)

Häyrinen, ym. (2003, 178) ovat arvioineet, että tapahtumaprosessi vie keskimäärin kaksi kuukautta. Tämä on aina kuitenkin hyvin tapauskohtaista ja riippuvaista siitä, kuinka paljon esimerkiksi työvoimaa on käytettävissä jo suunnitteluvaiheessa. Kuten kuvio 1 käy ilmi, tapahtumaprosessi voidaan jaotella erilaisiin osioihin. On mielenkiintoista, että itse tapahtuman toteutus on lopulta kaikkein nopein ja vähiten aikaa vievä osuus tapahtumaprosessista. Suunnitteluvaihe vie käytännössä aikaa eniten. Sen tärkeimpiä elementtejä ovat resurssointi ja käytännön organisointi sekä päätösten tekeminen.

Tämän vaiheen tärkeyttä ei voine liaksi korostaa, koska se muodostaa pohjan varsinaisen tapahtuman onnistumiselle. Jälkimarkkinoinnin osuus tapahtumaprosessissa on myös hyvin merkityksellinen. Se on hyvä keino hoitaa asiakassuhteita ja sen avulla yritys voi saada arvokasta tietoa kehittämistoimintaansa varten asiakaspalautteiden perusteella. Häyrynen, ym. (2003, 268) kuvaavat osuvasti teoksessaan tapahtuman järjestäjätahon tunnelmia tapahtuman eri vaiheissa. Kun tapahtuman järjestämisestä on sovittu, ovat kaikki yleensä innoissaan ja ideoita on runsaasti tarjolla. Tapahtuman lähestyessä järjestäjien jännitys yleensä kasvaa ja hetkeä ennen tapahtumaa ilmenee usein jonkinasteinen pelko siitä, onko kaikki varmasti tehty ja otettu huomioon. Kun tapahtuma lähtee etenemään, sitä ei voi enää pysäyttää ja se kulkee omalla painollaan. Tapahtuman jälkeen järjestäjät kokevat yleensä tyhjyyttä huolimatta siitä, oliko tapahtuma onnistunut tai ei. Normaali arki saavutetaan jälkimarkkinointivaiheen jälkeen.

Suunniteltaessa tapahtumaa, on järjestäjäorganisaation aluksi pohdittava, millaista strategisista lähtökohdista tapahtumaa lähdetään suunnittelemaan. Järjestäjän tulee miettiä, miksi tapahtuma järjestetään, kenelle se järjestetään ja mitä ja miten järjestetään. Vastaamalla näihin kysymyksiin, löydetään tapahtuman idea. Tapahtuman operatiivisella tasolla järjestäjän on syytä pohtia tapahtuman käytännön järjestelyitä, ohjelmasisältöä sekä sitä, kuka tapahtumaa isännöi. Näistä asioista muodostuu tapahtuman teema. (Häyrynen, ym. 2003, 177, 270-271.) Yritys X:ssä järjestettävät tapahtumat lähtevät lähes poikkeuksetta liikkeelle asiakkaan jättämästä tarjouspyynnöstä, jonka perusteella tapahtumaa lähdetään suunnittelemaan. Asiakas on usein jo valmiiksi suunnitellut tapahtumalleen idean ja teeman, jolloin Yritys X:n tehtäväksi jää tarjota tapahtumaan tarkoituksenmukaiset puitteet, laitteet ja henkilökunta hoitamaan operatiivisen tason toimintoja. Suunnitteluvaiheessa yhteistyö asiakkaan, Yritys X:n myyntipalvelun työntekijöiden sekä operatiivisen tason esimiesten välillä on äärimmäisen tärkeää.

Huolellisen ennakkosuunnittelun sekä sujuvan ja avoimen kommunikoinnin avulla voidaan välttyä väärinkäsityksiltä ja yllätyksiltä tapahtuman aikana. Toteutusvaiheessa puolestaan operatiivisen tason esimiesten ja muun henkilökunnan välinen yhteistyö ratkaisee tapahtuman onnistumisen. Yhteistyön merkitystä korostetaan myös Häyrysen, ym. (2003, 279) teoksessa, jossa tapahtuman järjestämistä verrataan talon rakentamiseen.

Kuten myös talon rakentamisessa, myös tapahtumien järjestämisessä tarvitaan runsaasti erilaista osaamista ja saumatonta yhteistyötä, jotta lopputulos olisi toivotun kaltainen. Tapahtumien järjestämisessä on otettava huomioon useita seikkoja tapahtuman luonteesta riippuen. Kohderyhmän analysointi ja järjestäjän kyky asettua kohderyhmän asemaan viestivät ammattitaitoisesta lähestymistavasta. Tapahtuman tavoite, idea ja teema täytyy pitää mielessä koko suunnitelujakson ajan ja niiden on oltava kaikkien sidosryhmien tiedossa alusta saakka. Tapahtumien tunnelmaan voi vaikuttaa hyvinkin pienillä asioilla ja lisäksi tapahtuman puitteilla, äänillä sekä visuaalisuudella on paljon merkitystä. Tapahtuma voi myös epäonnistua, jos esimerkiksi isännät ja organisaatio eivät sitoudu tapahtumaan riittävästi tai jos tapahtuman tavoite on hukassa. Tapahtuman onnistumisen kannalta vastuuhenkilön resurssointitaidot ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Tärkeä osa ammattitaitoa on myös osata pyytää apua, kun omat resurssit ja taidot eivät riitä. Tapahtumien järjestäjien on hyvä ottaa opikseen jokaisesta tapahtumasta ja kehittää ammattitaitoaan omien kokemuksensa kautta. (Häyrinen, ym. 2003, 125, 136, 269, 275, 280.) Perustuen omaan kokemukseeni tapahtumien järjestämisestä, voin todeta, että mitä useamman tapahtuman järjestää, sitä helpommaksi niiden järjestäminen muuttuu. Vaikka tapahtumat olisivatkin luonteeltaan erilaisia, noudattelee niiden suunnittelu ja operatiivisen tason toiminta kuitenkin hyvin pitkälle samaa kaavaa. Tämän vuoksi esimerkiksi samojen virheiden tekeminen tulisi olla helposti vältettävissä ottamalla opiksi menneistä tapahtumista.

Huolellisen suunnittelun avulla voidaan varmistaa tapahtuman sujuvuus. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että tapahtuman suunnitteluvaiheessa huomioidaan niin asiakkaan, myyntipalvelun edustajan kuin operatiivisen tason esimiesten näkemykset tapahtuman kulusta. Tällä tavoin saadaan aikaiseksi jokaisen osallistuvan tahon näkökulman huomioiva suunnitelma, jonka lähtökohtana toimivat tietenkin asiakkaan tarpeet ja toiveet. Yritys X:ssä myyntipalvelun työntekijät hoitavat pääasiassa kommunikoinnin asiakkaan kanssa konsultoiden tarvittaessa operatiivisen tason esimiehiä. Operatiivisen tason esimiesten vastuulla on tapahtuman kulun suunnittelu ja organisointi alusta loppuun. Tähän kuuluvat esimerkiksi henkilökunnan hankkiminen, tilan kalustamisen ja purkamisen organisointi sekä itse tapahtuman aikatauluttaminen asiakkaan toiveiden mukaisesti.

Jokainen tapahtuma Yritys X:ssä vaatii suunnittelun lisäksi runsaasti tapahtuma-kohtaisia etukäteisjärjestelyitä. Näitä etukäteen tehtäviä toimenpiteitä ovat tapahtumasta riippuen tapahtumalle varatun tilan kalustaminen, ruoka- ja juomatarjoilun esivalmistelut, tarvittaessa pöytien kattaminen sekä baarien valmistelemisen myyntikuntoon.

Tapahtumien järjestämisellä ja niiden ammattimaisella hoitamisella on merkittäviä vaikutuksia yrityksen maineeseen. Maine muodostuu yrityksen sidosryhmien kokemuksiin ja mielikuviin perustuvista arvioista. Mainetta ei voi ostaa markkinoinnin avulla, vaan se syntyy yrityksen todellisen toiminnan kautta. Maine syntyy ja kehittyy, kun yritys on erilaisissa vuorovaikutustilanteissa sidosryhmiensä kanssa. Tapahtumat ovat juuri näitä vuorovaikutustilanteita ja ne voivat joko onnistua tai epäonnistua. Yrityksen brandin, imagon sekä maineen takia on hyvin tärkeää, että järjestettävät tapahtumat ilmentävät yrityksen haluttua toimintatapaa ja että ne hoidetaan aina parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen näkökulmasta katsottuna. (Häyrinen, ym. 2003, 39-40.) Yritykset voivat vaikuttaa positiivisen yrityskuvan luomiseen kahden osatekijän avulla, jotka ovat yrityksen palveluhalukkuus sekä palvelukyky. Palveluhalukkuus rakentuu henkilökunnan vuorovaikutustaidoista, ystävällisyydestä, ongelmanratkaisutaidoista, työmotivaatiosta sekä keskinäisistä hyvistä suhteista. Palvelukyky puolestaan koostuu yrityksen palveluympäristön toimivuudesta ja viihtyvyydestä, kalusteista, palveluvalikoimasta sekä henkilökunnan ammattiosaamisesta. (Borg, Kivi & Partti 2002, 125.) Tulkitsen edellä esitettyä siten, että tapahtumien järjestäminen ja niiden ammattimainen toteutus ovat niitä järjestäville yritykselle merkittäviä keinoja vaikuttaa yrityksen maineeseen. Yritys X:ssä järjestettävissä tapahtumissa on yleensä useita satoja henkilöitä asiakkaana, joten lienee selvää, kuinka suuri merkitys tapahtumien onnistumisella on. Hyvät sekä erityisesti huonot kokemukset leviävät hyvin nopeasti ihmisten välisissä keskusteluissa ja usein käy niin, että hyvin hoidettu tapahtuma poikii uusia asiakkaita.

## 2.2 Johdon laskentatoimi

Johtamisen tarkoituksena on auttaa yritystä saavuttamaan sen tavoitteita ja talousjohtamisen tärkeimpänä tehtävänä on se, että yritys saavuttaa sen taloudelliset tavoitteet. Yrityksen laskentatoimi jaetaan yleiseen eli ulkoiseen laskentatoimeen sekä johdon laskentatoimeen, josta käytetään myös nimitystä sisäinen laskentatoimi. Johdon laskentatoimen tarkoituksena on toimia päätöksenteon tukena. Tärkeimpiä johdon laskentatoimen tehtäviä ovat suunnittelu-, tavoite- ja tarkkailulaskelmien tuottaminen. Suunnittelulaskelmiin kuuluvat kannattavuuden, taloudellisuuden sekä tuottavuuden suunnittelua tukevat laskelmat. Tavoitelaskelmilla puolestaan tarkoitetaan yleensä yrityksen budjetteja ja tarkkailulaskelmat muodostuvat usein jälkikäteen tehtävistä tuotto- ja kustannuserien toteumalaskelmista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10, 13-14, 36-37.)

Sisäinen laskentatoimi eli johdon laskentatoimi ei ole lakisääteistä, vaan sen sisällön määrittelee yrityksen johto. Lisäksi useimmilla aloilla on annettu sisäisen laskentatoimen hoidosta alakohtaisia suosituksia. Tämän yhtenäisen käytännön tarkoituksena on yhtenäistää alan tunnuslukuseurantaa ja helpottaa taloudellista vertailtavuutta yritysten välillä. Johdon laskentatoimen raporttien on oltava ajantasaisia ja mahdollisimman realistisia, jotta laadituista raporteista välittyy yrityksen talouden todellinen tila. Tärkeimpänä informaation välineenä käytetään tuloslaskelmaa ja siinä ilmeneviä tulostekijöitä ja niiden vaikutuksia tuloksen muodostumiseen. Tärkeimpiä käsitteitä sisäisessä tuloslaskelmassa ovat myynti-, palkka-, vastuu- ja käyttökate sekä liiketulos, voitto ennen veroja sekä tilikauden voitto/tappio. Sisäisiä raporteja ei yleensä anneta ulkopuolisten tietoon. (Heikkilä & Saranpää 2011, 24-25, 29.)

Johdon laskentatoimen tuottamissa raporteissa oleellisinta on niiden sisältämä tieto. Tähän tiedon tuottamiseen voi liittyä erilaisia ongelmia, joita yrityksen johdon on ratkaistava. Näitä ongelmia tuottaa esimerkiksi laskelmien laajuus, jonka ratkaisemiseksi johdon on päätettävä, mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmissa huomioidaan. Toisena merkittävänä ja tämän opinnäytetyön kannalta oleellisena ongelmana on kohdistusongelma.

Tämän ongelman selvittämiseksi johdon on tehtävä päätös siitä, kuinka erilaiset kustannukset kohdennetaan tietyille toiminnoille tai esimerkiksi tuotteille. Ongelman ratkaisemisessa käytetään yleensä aiheuttamisperiaatteen mukaista kohdentamista, jossa kustannukset ja tuotot kohdennetaan niille toiminnoille ja tuotteille, joista ne ovat aiheutuneet. (Neilimo, ym. 2005, 40-41.)

Näkemykseni mukaan oman tutkimukseni suurimpina haasteina ovat juuri nämä laajuus- ja kohdentamisongelmat. Päätökset siitä, kuinka laskelmissani huomioitavat seikat rajataan ja mitä kustannuksia otetaan huomioon, teen yhteistyössä Yritys X:n edustajan kanssa. Tekemäni laskelmat kuuluvat Yritys X:n sisäisen laskennan piiriin. Laskelmat pohjautuvat Yritys X:n todellisiin lukuihin. Tavoitteelliset myynti- ja vastuukateprosentit olen saanut yrityksen sisäisistä raporteista. Koska yrityksen sisäinen laskentatoimi on vapaamuotoista ja yrityksen johto voi itse määrittellä siinä huomioitava asiat, päädyimme yhdessä Yritys X:n edustajan kanssa siihen, että laskelmat lasketaan vain vastuukatteeseen saakka. Jätän siis kiinteät kustannukset kokonaan huomioimatta. Päädyimme tällaiseen ratkaisuun, koska Yritys X:ssä järjestettävien tapahtumien kiinteitä kustannuksia on hyvin vaikea kohdentaa yhdelle tietylle tapahtumalle. Laskelmissa käyttämäni erillislaskennan näkökulma sallii yritykselle erinäisiä vapauksia laskentatoimessa huomioitavissa seikoissa, joten valittu laskennallinen näkökulmakin puoltaa sitä, että kiinteät kustannukset jätetään huomioimatta. Lisäksi tätä päätöstä tukee se, että tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia tapahtumien kannattavuutta eikä niinkään paneutua niiden jättämiin lopullisiin liikevoittoihin tai -tappioihin. Tällöin on perusteltua laskea laskelmat vain vastuukatteeseen saakka.

### 2.3 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennan ensisijainen tehtävä on tuottaa tietoa yrityksen tuotteiden ja palveluiden kustannuksista yrityksen johdolle. Keskeistä on ymmärtää ja määrittellä laskentatilanne ja -kohde. Laskentatilanteen määrittelemiseksi on päätettävä, mitä kustannuksia laskelmassa huomioidaan ja miten niitä kohdistetaan laskentakohteelle. Laskentakohde voi olla tuote tai palvelu, jonka kustannuksia halutaan selvittää.



Johdon laskentatoimelle tyypillisiä laskentakohteita ovat esimerkiksi tulosityksikön kannattavuus, jonkin tuotteen kustannus tai yksittäisen asiakkaan kannattavuus. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 88-90.) Kannattavuus- ja hinnoittelulaskelmia varten tarvitaan kustannuslaskelmia. Kokonaisuutta ajatellen ja sen hallitsemiseksi kustannuslaskennassa on huomioitava myös tuotot. (Alhola & Lauslahti 2005, 23-24.) Kokonaisuuden hahmottamiseksi selvitan opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti Yritys X:n kolmen erilaisen tapahtuman kustannuksia ja hinnoittelua sekä näiden perusteella muodostuvaa kannattavuutta.

### 2.3.1 Tuotot ja kustannukset

Yritys saa tuottoja tavaroiden tai palveluiden myynnistä. Jotta yritystoiminta olisi kannattavaa, tulee sen tuottojen olla kustannuksia suuremmat. (Tomperi 2013, 8.) Hotelli- ja ravintola-alalla on mahdollista, että lyhyellä aikavälillä liiketoiminta tuottaa hetkellisesti tappiota. Tällaisen hetkellisen ”uhrauksen” on kuitenkin tarkoitus varmistaa tulevaa tuloskehitystä. (Heikkilä, ym. 2011, 39.) Myyntituotot ovat merkittävin erä yrityksen saamista tuotoista. Niitä kutsutaan kirjanpidossa liikevaihdoksi. Yrityksen kannattavuuden näkökulmasta saadut myyntituotot ovat ratkaisevassa asemassa. Muita tuottoja yritys voi saada esimerkiksi korkotuotoista ja käyttöomaisuuden myynnistä. (Eklund & Kekkonen 2011, 21, 23.) Yritys X:ssä on toiminnan alkuvaiheessa tehty kauppaa tietoisesti edullisilla hinnoilla, jotta yritys on saanut asiakkaiden mielenkiinnon heräämään. Markkinointimielessä tämä on ollut järkevää toimintaa ja sen avulla on pystytty varmistamaan tulevaisuuden tuloskehitys. Toisaalta tämä on johtanut siihen, että hintojen nostaminen niin sanotulle normaalitasolle asiakkaan käyttäessä yrityksen palveluita uudestaan, on ollut haastavaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että tapahtumien hinnoittelu on perusteltua niin Yritys X:n kuin asiakkaankin näkökulmasta katsottuna.

Yritystoiminnasta aiheutuu väistämättä yritykselle myös kustannuksia. Kustannuksella tarkoitetaan tuotannon tekijän rahassa mitattua käyttöä tai kulutusta. Opinnäytetyöni kannalta oleellisia tuotannon tekijöitä ovat raaka-aineet, työvoima sekä muut erilliskustannukset. Kustannuksia syntyy, kun yritys käyttää tai kuluttaa tuotannon tekijöitä.

Tuotannontekijöiden määrittely on johdon laskentatoimen näkökulmasta hyvin tärkeää. Päätöksenteon ja yritystoiminnan kehittämisen kannalta niiden tunnistaminen ja tarpeellisuuden analysointi ovat merkittävässä roolissa. (Suomala, ym. 2011, 91-93.) Kustannusten tunnistamisen avulla voidaan selvittää yritystoiminnan kannattavuus ja taloudellisuus. Keskeisenä ajatuksena tuottojen ja kustannusten osoittamisessa laskentakohteille on aiheuttamisperiaatteen käsite. (Neilimo, ym. 2005, 46-47.)

### 2.3.2 Aiheuttamisperiaate

Aiheuttamisperiaatteella tarkoitetaan sitä, että laskentakohteeseen pyritään kohdentamaan vain sellaisia tuottoja ja kustannuksia, joita se todellisuudessa aiheuttaa (Suomala, ym. 2011, 90). Myös Jagels ja Coltman (2004) peräänkuuluttavat aiheuttamisperiaatteen mukaisen kohdentamisen tärkeyttä ja he korostavat kaikkien tuotteen tai palvelun aiheuttamien kustannusten huomiointia laskelmissa. Suomala, ym. (2011, 90) kuitenkin esittävät, että vaikka kustannuslaskennassa aiheuttamisperiaatteen noudattaminen on keskeistä, sen tarkka noudattaminen on usein mahdotonta. Koska johdon laskentatoimi on yrityksen sisäistä laskentaa ja näin ollen se on johdon itsensä määrittelemää, voidaan laskelmissa huomioida vain ne tuotot ja kustannukset, jotka katsotaan laskentatilanteen kannalta tarkoituksenmukaisiksi. On myös mahdollista, että aiheuttamisperiaatteen mukainen kohdistaminen yrityksen tuotteille tai palveluille on epäoikeudenmukaista. Tällöin yritykselle voi muodostua vääristynyt kuva tietyn tuotteen tai palvelun kannattavuudesta (Neilimo, ym. 2005, 147).

### 2.3.3 Kustannusluokitukset

Kustannukset voidaan jaotella eri tavoin halutun näkökulman mukaisesti. Kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, välittömiin ja välillisiin kustannuksiin sekä erillis- ja yhteiskustannuksiin ovat yleisesti käytössä. (Suomala, ym. 2011, 94.) Tyypillisesti kustannukset jaetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kustannusten jaottelun tarkoituksena on tuottaa informaatiota, jonka avulla on mahdollista tarkastella jonkin tietyn osaston tai tuotteen kustannuksia. (Eklund, ym. 2011, 42.)

Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia myynnin määrästä. Jos myynti nousee, nousevat myös muuttuvat kustannukset ja jos myynnin määrä vähenee, pienenevät myös muuttuvat kustannukset. Jos yritys kuitenkin hakee toiminnalleen tehokkuutta, tulee muuttuvien kustannusten vähentyä suhteessa myyntiin volyymin kasvaessa. Yleisimpiä muuttuvia kustannuksia hotelli- ja ravintola-alalla ovat raaka-ainekustannukset sekä työkustannukset, jotka ovat riippuvaisia myynnin volyymin kasvamisesta. Jos muuttuvat kustannukset nousevat esimerkiksi hävikin tai ostohintojen seurauksesta, yrityksen tulos heikkenee. Muuttuvien kustannusten aleneminen puolestaan parantaa yrityksen kannattavuutta, jos myynti pysyy samana. Keinoja tuloksen heikkenemisen välttämiseksi ovat myyntihintojen tai volyymin nostaminen, muiden kuluerien pienentäminen tai raaka-ainekäytön tehostaminen. (Heikkilä, ym. 2011, 54-55, 63.)

Kiinteät kustannukset ovat myynnin määrästä riippumattomia kustannuksia. Yrittäjän on maksettava niitä säännöllisesti, vaikka yritys ei tekisi myyntiä lainkaan. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat ja muut kiinteistökulut sekä vakuutukset. Hotelli- ja ravintola-alalla merkittävin kiinteiden kustannusten erä on kiinteät työkustannukset, jotka muodostuvat työntekijöiden kuukausipalkoista ja niiden sivukuluista. Mikäli kiinteät kustannukset kasvavat, eikä myynti lisääny, yrityksen tulos luonnollisesti heikkenee. (Heikkilä, ym. 2011, 54, 64.)

Tuotekohtaisessa kustannuslaskennassa muuttuvat ja kiinteät kustannukset jaetaan usein vielä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset ovat usein muuttuvia ja ne voidaan helposti kohdentaa tietylle tuotteelle tai toiminnolle, koska aiheuttamisperiaatteen tulkinta on näiden kustannusten kohdalla selvää. Välillisiä kustannuksia puolestaan on hankala kohdentaa tietylle tuotteelle tai toiminnolle. Yrityksen kiinteät kustannukset ovat usein välillisiä kustannuksia ja niihin luetaan esimerkiksi johdon palkat. (Neilimo, ym. 2005, 58; Suomala, ym. 2011, 94.) Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa käsittelen myös operatiivisen tason esimiesten kuukausipalkkoja muuttuvina kustannuksina, vaikka kuukausipalkkoja yleensä käsitellään kiinteinä kustannuksina. Tämä on perusteltua, koska esimerkkitapahtumat ovat jokainen niin sanotusti kertaluontoisia ja esimiehet käyttävät tällöin kaiken aikansa niiden hoitamiseen.

Pystyn Yritys X:stä saamieni tietojen sekä oman kokemukseni perusteella arvioimaan esimiesten tapahtumiin käyttämän tuntimäärän tapahtumakohtaisesti. Tämä mahdollistaa sen, että voin laskea myös euromääräisen summan heidän työpanokselleen määrittelemäni keskituntihinnan mukaan.

Erilliskustannukset ovat kustannuksia, jotka pystytään rajaamaan tietyn toimenpiteen aiheuttamiksi. Erilliskustannukset aiheutuvat suoraan jostakin tehdystä päätöksestä, projektista, tuotteesta tai palvelusta. Erillistuotot puolestaan ovat näistä saatuja tuottoja. Mikäli toimenpidettä, kuten tässä opinnäytetyössä esimerkkeinä käytettyjä tapahtumia, ei toteuteta, ei synny myöskään erilliskustannuksia eikä erillistuottoja. Erilliskustannukset voivat olla muuttuvia tai kiinteitä. Hotelli- ja ravintola-alalla erilliskustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia. Muuttuvia erilliskustannuksia ovat esimerkiksi raaka-ainekustannukset sekä työökustannukset. Kiinteitä erilliskustannuksia puolestaan ovat esimerkiksi hallintokustannukset. (Eklund, ym. 2011, 51; Heikkilä, ym. 2011, 73-74.)

Yhteiskustannuksilla tarkoitetaan koko yritykseen kohdistuvia kiinteitä kustannuksia. Yhteiskustannuksia syntyy riippumatta siitä, toteutetaanko käsillä oleva päätös tai projekti. Tarkastelutavasta riippuen yksittäisen osaston kiinteät kustannukset ovat yhteiskustannuksia, mutta koko yrityksen näkökulmasta nämä ovat kiinteitä erilliskustannuksia. Yritys tekee tapahtumakohtaisesti päätöksen siitä, miten tapahtuman kiinteät erilliskustannukset rajataan ja jaetaanko yrityksen yhteiskustannuksia yksittäisille tapahtumille. (Eklund, ym. 2011, 52, 195.) Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa käsittelen tapahtumien kustannuksia aiheuttamisperiaatteen mukaisesti muuttuvina erilliskustannuksina. Tämä on perusteltua, koska Yritys X:n tapahtumissa lähes kaikki kustannukset, jotka esiintyvät ennen vastuukatetta, voidaan kohdistaa suoraan järjestettävälle tapahtumalle. Laskelmien tekemistä erilliskustannusten näkökulmasta tukee myös se, että kustannukset jäisivät toteutumatta, mikäli tapahtumaa ei järjestettäisi. Kuten olen jo aiemmin esittänyt, kaikki kiinteät kustannukset, kuten vuokra, lämmitys ja sähkö, jätetään näiden esimerkkitapahtumien kustannuslaskelmissa huomiotta.

### 2.3.4 Kustannuslajilaskenta

Tuotteiden tai palveluiden valmistamisessa tarvitaan erilaisia tuotannontekijöitä. Kuten Neilimo, ym. (2005, 84) teoksessaan esittävät, voidaan nämä tuotannontekijät ryhmitellä työsuorituksiin, aineksiin sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin. Tämän ryhmittelyn perusteella tehtyjä laskelmia kutsutaan kustannuslajilaskennaksi. Opinnäytetyössäni työsuorituksilla tarkoitan työkustannuksia eli tapahtumiin käytettyjen työtuntien euromääräistä arvoa. Aineksiin puolestaan katson kuuluvaksi käytetyt raaka-aineet sekä muut tapahtumiin liittyvät erilliskustannukset. Kaikki laskelmissani esitetyt kustannukset ovat lyhytvaikutteisia. Laskelmissani ei huomioida lainkaan pitkävaikutteisia kustannuksia, joita ovat esimerkiksi koneista ja laitteista tehtävät poistot.

Aine- ja tarvikekustannukset eli raaka-ainekustannukset ovat suoraan myytävän tuotteen tai palvelun valmistuksesta tai hankinnasta aiheutuvia kustannuksia. Kustannukset muodostuvat kahdesta osatekijästä, jotka ovat määrä ja ostohinta. (Eklund, ym. 2011, 25-26.) Hotelli- ja ravintola-alalla aine- ja tarvikekustannukset muodostuvat myytävien tuotteiden valmistusta varten hankituista raaka-aineista, myytävien valmiiden tuotteiden ostoista sekä varaston muutoksesta. Kannattavuuden hallinnan näkökulmasta raaka-ainekustannukset ovat yksi merkittävimmistä kustannuseristä hotelli- ja ravintola-alalla. Raaka-aineilla on myös merkityksellinen rooli yrityksen laatutason määrittämisessä. Raaka-ainekuluja ovat esimerkiksi alkoholi- ja elintarvikeostot. (Heikkilä, ym. 2011, 43.) Kun myyntimäärässä tapahtuu muutoksia, muuttuvat myös aine- ja tarvikekustannukset. Aine- ja tarvikekustannusten ostohinnat neuvotellaan niiden toimittajien kanssa. Yrityksen kannattaa ajoittain kilpailuttaa toimittajien tarjoamia hintoja, jotta se pystyy varmistamaan tietyn kustannustason ostoissaan. (Eklund, ym. 2011, 25-26.) Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa tapahtumien aine- ja tarvikekustannukset muodostuvat tapahtumien tarjoilujen raaka-aineiden sekä muiden erilliskustannusten ostohinnoista. Hankittavia raaka-aineita ovat esimerkiksi alkoholit ja tarjottavien ruokien raaka-aineet sekä somistuksessa käytettävät tuotteet.

Työkustannukset muodostuvat työntekijöille maksetuista palkoista ja niiden lakisääteisistä sekä vapaaehtoisista henkilösivukuluista sekä työvoiman vuokrauksesta aiheutuneista kuluista. Työkustannuksiin kuuluvat myös sairaus- ja loma-ajan palkat. Lakisääteisiä henkilösivukuluja ovat työnantajan sosiaaliturvamaksu sekä pakolliset vakuutukset, joita ovat työeläke-, tapaturma-, ryhmähenki-, ja työttömyysvakuutukset. Vapaaehtoisiin henkilösivukuluihin kuuluvat esimerkiksi työasuihin ja virkistystoimintaan liittyvät kulut. (Heikkilä, ym. 2011, 43.) Niihin kuuluu myös työterveyshuollon järjestäminen työntekijöille, josta kuitenkin osa osa lakisääteisistä (Eklund, ym. 2011, 28). Lakisääteiseen osioon ei kuulu kuitenkaan esimerkiksi työntekijöiden sairaanhoito (Työturvallisuuskeskus 2014). Kuviosta 2 käy ilmi työkustannusten muodostuminen sekä erot kuukausi- ja tuntipalkkaisen työntekijän työkustannuksista.

	<b>Kuukausipalkkainen</b>	<b>Tuntipalkkainen</b>
<b>Bruttopalkka</b>	Kuukausipalkka (sisältää sairauspoissaolot, mahdolliset työajan lyhennykset ja lomapalkan)	Tuntipalkka
<b>Pakolliset henkilösivukulut</b>	Lomaraha, vakuutukset (työterveyshuolto)	Sairauspoissaolot, työajanlyhennykset, lomapalkka, lomaraha, vakuutukset (ja työterveyshuolto)
<b>Vapaaehtoiset henkilösivukulut</b>	Työterveyshuolto, työvaatteet, koulutus, vapaa-aika ja virkistys	Työterveyshuolto, työvaatteet, koulutus, vapaa-aika ja virkistys

Kuvio 2. Työkustannusten muodostuminen. (Eklund, ym. 2011, 29.)

Hotelli- ja ravintola-alalla työkustannukset ovat noin 30 % liikevaihdosta ja näin ollen niiden osuus kustannusrakenteissa on suuri. Yritysten sisäisissä laskelmissa työkustannukset jaetaan yleensä neljään osaan: työajan palkat, muut kuin työajan palkat, henkilösivukulut sekä työvoiman vuokraus. (Heikkilä, ym. 2011, 44, 97.)

Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa huomioin myyntipalvelun työntekijöiden, salin ja keittiön esimiesten, sali- ja keittiöhenkilökunnan, huollon sekä siivouksen aiheuttamat työkustannukset ja niiden sivukulut. Suuret tapahtumat Yritys X:ssä vaativat hyvin usein oman henkilökunnan lisäksi vuokratyövoimaa, jotta voidaan varmistaa yrityksen kaikkien toimintojen sujuvuus. Vuokratyövoima rinnastetaan laskelmissani Yritys X:n omaan henkilökuntaan ja sen katsotaan olevan samanhintaista kuin Yritys X:n oma henkilökunta. Vuokratyövoimaa ei siis ole eritelty laskelmissa mitenkään. Vaikka tämä aiheuttaa pientä vääristymää henkilösivukuluihin, päädyimme tällaiseen ratkaisuun yhdessä Yritys X:n edustajan kanssa. Kokemukseni mukaan vuokrahenkilökunta on usein hieman kalliimpaa kuin oman henkilökunnan käyttäminen. Laskelmissa käyttämäni keskituntihinta sivukuluineen on hieman Yritys X:n normaalisti käyttämää keskituntihintaa korkeampi. Nyt kun kaikki tunnit lasketaan tällä hinnalla, jää Yritys X:lle todellisuudessa pelivaraa tapahtumien työkustannuksiin riippumatta siitä, käyttääkö se omaa vai vuokrahenkilökuntaa.

Liiketoiminnan muut kustannukset muodostuvat mm. puhtaanapitokustannuksista, jotka aiheutuvat siivouksesta ja pesulakuluista sekä käyttötarvikekustannuksista, jotka muodostuvat esimerkiksi ruuanvalmistusvälineistä ja kassanauhoista sekä ruokalistoista. Lisäksi esimerkiksi Teostomaksut sekä markkinointikustannukset kuuluvat liiketoiminnan muihin kustannuksiin. (Heikkilä, ym. 2011, 46.) Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa käsittelen liiketoiminnan muita kustannuksia Yritys X:stä saatujen tietojen mukaisesti. Huomioitavia kustannuksia ovat esimerkiksi markkinointiin ja tietohallintoon liittyvät kustannukset, joiden osuudeksi liikevaihdosta olen laskenut 36 % Yritys X:n budjetin mukaisesti.

### 3 HINNOITTELU JA KANNATTAVUUS

#### 3.1 Hinnoittelu

Yrityksen tuotot ovat riippuvaisia myytyjen tuotteiden hinnasta. Hinnoittelulla voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen sekä sen imagoon ja kilpailutilanteeseen. Yritys voi hinnoitella tuotteensa miten se haluaa, mutta käytännössä hinnoittelun määrää yrityksen kilpailuasema markkinoilla sekä asiakkaiden käsitys tuotteen hinnasta. Mitä erilaisempi tuote on, sitä enemmän yritys voi vaikuttaa sen hinnoitteluun kilpailijoiden hinnoittelusta riippumatta. (Eklund, ym. 2011, 86.) Yritys X:n toimintaympäristö on niin monipuolinen, että yrityksellä on hyvä mahdollisuus sen perusteella vaikuttaa tapahtumiensa hinnoitteluun. Yritys X pystyy tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisia ratkaisuja aina majoituksesta kokous- ja illallispalveluihin. Tämä tarjoaa oivallisen kilpailuedun muihin alan toimijoihin nähden.

Yritys voi käyttää hyväkseen hinnoittelussa erilaisia hinnoittelumenetelmiä. Hinnanasetanta voi määräytyä markkinahinnan perusteella, jolloin hinnoittelu perustuu sillä hetkellä vallitsevaan markkinahintatasoon. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa hinnanasetanta perustuu tuotteeseen tai palveluun kohdistettuihin kustannuksiin. Kannattavuusperusteisen hinnoittelun lähtökohdat ovat myös tuotteen tai palvelun kustannuksissa, mutta tässä menetelmässä huomioidaan myös yrityksen asettama kannattavuustavoite. (Neilimo, ym. 2005 185, 190-191.) Opinnäytetyöni tutkimuksellisen osuuden laskelmissa käytän katetuottoajatteluun perustuvaa kustannusperusteista hinnanasetantamenetelmää, jossa huomioidaan tapahtumiin sisältyvien tuotteiden ja palveluiden kannattavuustavoitteet.

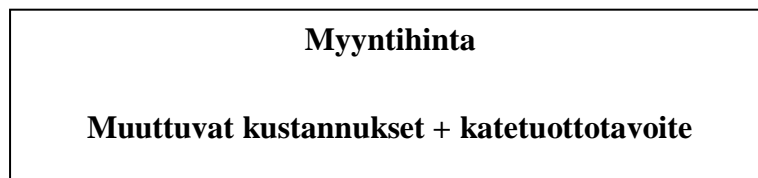
Hinnoitteluun vaikuttaa myös arvonlisävero. Pääsääntöisesti Suomessa arvonlisäveroa on maksettava kaikesta tavaran ja palveluiden myynnistä saatavista tuotoista. Arvonlisävero lasketaan tuotteen tai palvelun verottomasta hinnasta. (Heikkilä, ym. 2011, 33, 35.) Yleinen arvonlisäverokanta Suomessa on 24 % veron perusteesta. Hotelli- ja ravintolatoiminnassa sovelletaan kuitenkin tietyin osin kahta muutakin verokantaa, jotka ovat 14 % ja 10 %. 14 %:n verokantaa käytetään ruokatuotteiden hinnoittelussa. Alkoholituotteita verotetaan kuitenkin 24 %:n verokannan mukaisesti.



Majoituspalveluissa käytetään 10 %:n verokantaa. (Arvonlisäverolaki 706/2012, 84§, 85§, 85a§.) Veron perusteella tarkoitetaan ostajalta perittävää, tuotteen tai palvelun arvonlisäverotonta hintaa (Verohallinto 2013).

### 3.1.1 Hinnoittelun periaatteet katetuottolaskennan näkökulmasta

Kuten Tomperi (2013, 69-70) esittää, tuotteen tai palvelun hinnan ylärajan asettaa kysyntä. Hinnan alaraja puolestaan määräytyy kustannusten perusteella, koska alle kustannushinnan tuotteita tai palveluita ei kannata myydä. Tuotteen tai palvelun hinta asettuu näiden kahden marginaalin väliselle alueelle, jota kutsutaan hinnoittelualueeksi. Yrityksen tavoitteleva katetuotto määrittelee tuotteen tai palvelun lopullisen hinnan.



Kuvio 3. Myyntihinnan muodostuminen. (Eklund, ym. 2011, 89.)

Katetuottolaskentaan perustuva hinnoittelu lähtee liikkelle tuotteen tai palvelun muuttuvista kustannuksista. Katetuottotavoite puolestaan määräytyy kiinteiden kustannusten ja voittotavoitteen yhteissummasta. (Eklund, ym. 2011, 89.) Tuotteen tai palvelun muuttuviin kustannuksiin lisätään haluttu katetuoton määrä. Katetuoton määrän puolestaan tulee olla niin suuri, että yritys pystyy kattamaan sillä kiinteät kustannukset ja että tämän jälkeen jäljelle jää vielä haluttu tavoitevoitto. (Tomperi 2013, 70-71.) Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen (2013, 217) esittävät, että mitä suurempi muuttuvien kustannusten osuus on kokonaiskustannuksista, sitä luotettavampana katetuottolaskennan näkökulmaa voidaan pitää. Tässä opinnäytetyössä on perusteltua käyttää hinnoittelun ja kannattavuuden määrittelyssä katetuottolaskentaa, koska tapahtumien kustannukset koostuvat ainoastaan muuttuvista kustannuksista.

### 3.1.2 Myyntikatehinnoittelu

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa käytän esimerkkitapahtumien hinnoittelussa kateuottolaskentaan perustuvaa hinnoittelumenetelmää, jota kutsutaan myyntikatehinnoitteluksi. Lähtökohtana hinnoittelulle toimivat tapahtumien kustannukset. Huomioin jokaisen tapahtuman hinnoittelussa kaikki tapahtumasta aiheutuneet raaka-aine- ja työkustannukset sekä muut erilliskustannukset. Hinnoittelulaskelmani lähtevät liikkeelle siitä, että lasken tapahtumien kaikille kustannuksille arvonlisäverottomat myyntihinnat. Arvonlisäverottomalla myyntihinnalla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun hintaa, johon myyjä ei vielä ole lisännyt arvonlisäveron osuutta (Verohallinto 2013). Hinnoittelulaskelmani perustuvat Heikkilän, ym. (2011, 90) teoksessa esitettyyn myyntikatehinnoittelukaavaan, joka on nähtävissä kuviossa 4.

<b>Arvonlisäveroton myyntihinta</b>	
<b><u>Raaka-ainekustannukset</u></b>	<b>x 100</b>
<b>100 – myyntikate%</b>	

Kuvio 4. Arvonlisäveroton myyntihinta. (Heikkilä, ym. 2011, 90.)

Laskelmissa käyttämäni tavoitteelliset, tuoteryhmäkohtaiset myyntikateprosentit olen saanut Yritys X:ltä ja osalle tuotteista arvioin itse sopivan myyntikateprosentin. Eklund ja Kekkonen (2014, 121) toteavat teoksessaan, että kustannuspohjaisessa hinnoittelussa käytetään verottomia kustannushintoja. Kun tuotteelle tai palvelulle on määritelty veroton kustannushinta ja siihen on lisätty haluttu katetuotto kuvion 4 esittämän kaavan mukaisesti, lasketaan vasta näin muodostuneeseen hintaan arvonlisävero mukaan. Näin saadaan muodostettua tuotteen tai palvelun arvonlisäverollinen myyntihinta. Tätä menetelmää käytän myös omissa laskelmissani, jotta pystyn esittämään Yritys X:lle mahdollisimman realistiset myyntihinnat jokaisesta esimerkkitapahtumasta.

Koska laskelmissani pitää huomioida niin elintarvike- kuin alkoholituotteitakin, teen jokaisesta käytetystä raaka-aineesta oman laskelman erilaisen verokannan takia. Käytetyt verokannat ovat 14 % elintarvikkeiden osalta ja 24 % alkoholituotteiden sekä muiden tavaroiden ja palveluiden osalta.

### 3.1.3 Haasteita palvelutuotteiden hinnoittelussa

Palveluiden hinnoitteluissa haasteellisinta on se, että palvelun tuottamiseen liittyy paljon työtunteja, jotka eivät ole suoraan sidoksissa varsinaiseen asiakastyöhön. Kustannukseksi on kuitenkin laskettava kaikki työtunnit riippumatta siitä, voidaanko ne laskuttaa asiakkaalta. (Eklund, ym. 2011, 86-91, 94-96.) Yritys X:ssä on ollut haasteita tapahtumien hinnoittelun kanssa. Koska yrityksen järjestämissä tapahtumissa kyseessä on aina räätälöity, yksilöllinen tilaisuus, nousevat työkustannukset jo tapahtumien suunnitteluvaiheessa usein hyvin korkeiksi. Myös tapahtumien valmistelu sekä purkaminen vaativat paljon työtunteja. Yritys X:ssä tehtyä työtä ei ole laskutettu suoraan asiakkaalta tuntiveloitusperiaatteella, vaan työkustannukset on pyritty sisällyttämään tilavuokraan ja muiden tapahtumaan myytyjen tuotteiden sisälle. Näkisin, että Yritys X:lle on ensiarvoisen tärkeää tietää, millaiset työkustannukset kustakin tapahtumasta muodostuu. Tällöin määriteltäessä tapahtumille hintoja, myös nämä kustannukset voidaan hinnoitella myyntikatehinnoittelun avulla ja hinta pystytään muodostamaan siten, että myös työkustannukset saadaan varmasti katettua.

### 3.1.4 Alennukset ja niiden vaikutukset katetuottoon

Yhtenä kilpailukeinona yritys voi antaa alennuksia tuotteistaan tai palveluistaan. On kuitenkin erittäin tärkeää, että yritys näin toimiessaan tietää, kuinka annettu alennus vaikuttaa yrityksen katetuottoihin. Jotta yrityksen kokonaiskate pysyisi samalla tasolla, tulisi hinnan alennuksen myötä myynnin lisääntyä riittävästi. Tyypillisesti hintaa alennetaan jonkin tuotteen kohdalla, jolloin asiakkaat yrityksessä asioidessaan ostavat samalla myös muita tuotteita tai palveluita huolimatta siitä, että niiden hintaa ei ole alennettu. Parhaimmillaan alennukset hyödyttävät sekä myyjää että asiakasta. (Alhola, ym. 2005, 46-48; Tomperi 2013, 58.)

Näkemykseni mukaan erilaisten alennusten antamista käytetään usein kilpailukeinona myös hotelli- ja ravintola-alalla. Esimerkiksi Yritys X:ssä huonehinta voidaan asettaa hyvinkin alas erilaisissa kampanjoissa, jotta hotelliin tulisi mahdollisimman paljon asiakkaita. Hotellissa ollessaan asiakkaat käyttävät hotellin muita, normaalihintaisia palveluja, jolloin kokonaiskate saadaan pysymään halutulla tasolla. Yritys X:ssä järjestettäviin tapahtumiin liittyy hyvin usein myös erilaisia liitännäispalveluja, kuten majoitusta tai ravintolapalveluja. Tällöin kokonaishinnan muodostuksen ja siihen liittyvien alennusten antamisen kanssa tulee olla erityisen tarkkana, ettei kokonaiskate laske. Asiaa kannattaa aina tutkia ja laskea tapauskohtaisesti, jotta saavutettaisiin paras mahdollinen lopputulos kaikkien osapuolien kannalta.

### 3.2 Kannattavuus

Jotta yritystoiminnan harjoittaminen olisi järkevää, on sen liiketoiminnan oltava kannattavaa. Kannattavuus on riippuvainen tuottojen ja kustannusten määrästä. Jotta toiminta olisi kannattavaa, tulee tuottojen olla kustannuksia suuremmat. Kannattavuutta voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista ja kannattavuuden mittaamiseksi on olemassa erilaisia tunnuslukuja. Yksinkertaisimmillaan yrityksen kannattavuudesta kertoo sen tulos. (Eklund, ym. 2011, 63.) Tuloksellisuutta voidaan tarkastella kannattavuuden näkökulman lisäksi myös tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmista. Tuottavuudella tarkoitetaan toiminnan tehokkuutta. Se ei perustu rahamääriin, vaan sen avulla voidaan ilmaista tuotannon hyötysuhdetta. Toiminnan taloudellisuus puolestaan kertoo, millä rahamäärällä tiettyä tuotetta saadaan tuotettua. On huomioitavaa, että tuottavuus ja taloudellisuus eivät välttämättä saa aikaiseksi kannattavuutta. (Heikkilä, ym. 2011, 65-69.) Yritystoiminnan tuloksellisuuden kannalta olisi merkityksellistä tarkastella toiminnan tuloksellisuutta mahdollisimman monesta näkökulmasta. Keskityn kuitenkin tässä opinnäytetyössä toiminnan kannattavuuden ja hinnoittelun tutkimiseen, koska se on Yritys X:n kannalta kaikkein oleellisinta.

### 3.2.1 Katetuottolaskenta ja sen sisältö

Katetuottolaskenta on oivallinen tapa erityisesti lyhyen aikavälin kannattavuuden arvioinnissa. Keskeinen tunnusluku on katetuotto, josta käytetään myös termiä myyntikate. Etenkin yrityksen sisäisessä päätöksenteossa katetuotto on hyvä apuväline, koska sen avulla voidaan vertailla erilaisten tuotteiden kannattavuutta yrityksen sisällä. Katetuottolaskenta on yksinkertaista ja sen lähtökohtana on kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Yritystoiminta tuottaa voittoa, mikäli katetuotto on kiinteitä kustannuksia suurempi. (Eklund, ym. 2011, 63-65.) Katetuotolla ei kuitenkaan tarkoiteta tuotteen tai palvelun myynnistä saatua voittoa. Voiton selvittämiseksi on katetuotosta eli myyntikatteesta vähennettävä vielä kiinteät kustannukset, verot ja oman pääoman tuottotavoite. (Järvenpää, ym. 2013, 101.)

Katetuottoajattelun suurimpina haasteina ovat sen lähtökohtaodotukset. Usein etenkin palveluja tuottavan yrityksen on vaikea jakaa sen kustannuksia muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Työkustannukset voivat esimerkiksi jakautua sekä muuttuviin että kiinteisiin kustannuksiin. Palvelutoiminnassa myöskään kustannukset eivät välttämättä kasva lineaarisesti, vaikka valmistusmäärä kasvaisikin. Palveluyrityksissä käyttökate tai sijoitetun pääoman tuotto prosentti ovat usein katetuottolaskentaa parempia mittareita. (Eklund, ym. 2011, 80-81.) Huolimatta siitä, että palvelutuotteen kohdalla katetuottolaskenta ei kaikissa tapauksissa ole paras tapa arvioida kannattavuutta, valitsen kuitenkin tämän näkökulman työni tutkimuksellisen osuuden laskelmiin. Kuten Järvenpää, ym. (2013, 101) teoksessaan esittävät, katetuottolaskentaa voidaan soveltaa myös palveluille ja palvelutuotteille. Heidän mukaansa tietylle palvelulle lasketun katetuoton avulla voidaan arvioida sen erillisvaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Tuotekohtaisten katelaskelmien avulla voidaan tunnistaa yrityksen kannattavimmat tuotteet ja syyt niiden kannattavuustasoon. Näillä perusteilla on mielestäni järkevää lähestyä Yritys X:n tapahtumien hinnoittelua ja kannattavuutta katetuottolaskennan avulla.

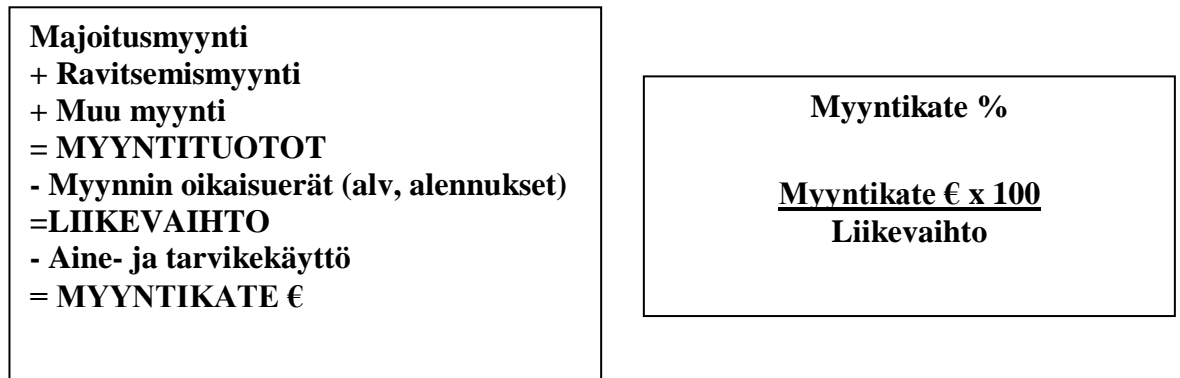
Erillislaskennan avulla on mahdollista selvittää tietyn toiminnon, kuten esimerkiksi tapahtuman, kannattavuus (Heikkilä, ym. 2011, 73-74). Erillislaskenta on hyvä laskentamalli, kun tarkastelun kohteena on kertaluontoinen tapahtuma tai muu projektiluontoinen tilaisuus.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa käsittelen esimerkkitapahtumien kustannuksia erilliskustannuksina ja niistä saatuja tuottoja erillistuottoina. Laskelmissa keskityn tapahtumien muuttuviin kustannuksiin. Tarkasteluni kohteena ovat raaka-ainekustannukset sekä työkustannukset ja muut toimintakustannukset, jotka liittyvät tapahtumien järjestämiseen. Yhteiskustannusten osalta päädyimme yhdessä Yritys X:n edustajan kanssa siihen ratkaisuun, että niitä ei huomioida laskelmissa. Tätä ajatusta tukee Heikkilän, ym. (2011, 74) teoksessa esitetty toteamus siitä, että käytännössä lähes aina hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä kiinteät kustannukset eivät koske ainoastaan yhtä tuotetta tai palvelua, vaan ne jakautuvat useamman toiminnon kesken. Esimerkiksi tapahtumien järjestämiseen käytetty tila Yritys X:ssä on myös hotellin muiden osastojen käytössä, joten kiinteiden kustannusten kohdistaminen yksittäisille tapahtumille olisi tuloslaskennan kannalta epäreilua.

Katetuottolaskennassa keskeisiä käsitteitä ovat katetuotto sekä katetuottoprosentti (Järvenpää, ym. 2013, 102). Näiden tunnuslukujen avulla tarkastelen esimerkkitapahtumieni kannattavuutta työni tutkimuksellisessa osuudessa. Muita kannattavuuteen liittyviä keskeisiä käsitteitä ja analyysivälineitä ovat kriittinen myynti ja varmuusmarginaali. Kriittisellä myynnillä tarkoitetaan myyntimäärää, jolla tuotot riittävät kaikkiin kustannuksiin ja tulos on nolla. Varmuusmarginaali puolestaan muodostuu suunnitellun myyntimäärän ja kriittisen pisteen erotuksesta. Sen tarkoituksena on ilmaista kuinka paljon liikevaihto voi laskea ilman, että toiminta muuttuu tappiolliseksi. (Hirvonen & Nikula 2009, 205-206.) En kuitenkaan käytä kriittistä myyntiä tai varmuusmarginaalia omissa laskelmissani, koska ne eivät ole mielestäni tässä tapauksessa tarkoituksenmukaisia. Koska laskelmissani huomioimat kustannukset ovat ainoastaan muuttuvia ja jätän kiinteät kustannukset laskelmissani kokonaan huomioimatta, en näe perusteita niiden laskemiselle.

Yrityksen katetuotolla tarkoitetaan myyntikatetta, joka saadaan vähentämällä liikevaihdosta aine- ja tarvikekäytön kustannukset. Myyntikatteella tarkoitetaan siis yrityksen tuotteista saadun katteen euromäärää muuttuvien kustannusten jälkeen. Katetuottoprosentin avulla saadaan selville, kuinka monta prosenttia katetuotto on liikevaihdosta. Nämä tunnusluvut mittaavat yrityksen kannattavuutta. (Eklund, ym. 2011, 67; Heikkilä, ym. 2011, 31.) Hotelli- ja ravintola-alalla keskimääräinen myyntikateprosentti on ollut 57,6 % liikevaihdosta (Tilastokeskus 2004).

Yritys X:n tavoittelema myyntikateprosentti on 69 %. Katetuotoilla on tarkoitus kattaa yrityksen kiinteät kustannukset ja voittotavoite. Yrityksen on mahdollista tehdä voittoa vain, mikäli sen myyntikate ylittää kiinteät kustannukset. (Neilimo, ym. 2005, 68.) Kuviossa 5 on nähtävissä, kuinka katetuotto muodostuu hotelli- ja ravintola-alalla ja miten katetuottoprosentti lasketaan.



Kuvio 5. Myyntikate euroina ja katetuottoprosentti. (Hirvonen, ym. 2009, 202-203; Heikkilä, ym. 2011, 31.)

Palkkakatteella tarkoitetaan kahden hotelli- ja ravintola-alan oleellisimman kustannuserän, raaka-aineiden ja työkustannusten, jälkeen jäävää katetta. Tämän katteen on riitettävä muiden lyhytaikaisten liiketoimintakulujen sekä poistojen, verojen ja korkojen maksuun. Yrityksen sisäisessä tulosraportissa palkkakatteesta tehtävien, lyhytvaikutteisten kuluerien vähennyksen jälkeen saadaan selville vastuuli toimintakate. Vastuukatteesta puolestaan vähennetään kiinteistöistä aiheutuvat kulut, jonka jälkeen jää käyttökate. Käyttökatteella tarkoitetaan yrityksen operatiivisen toiminnan tulosta ennen pitkävaikutteisten menojen vähentämistä. (Heikkilä, ym. 2011, 30.) Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa tarkastelen esimerkkitapahtumiani vastuukatteeseen saakka. Kuten jo aiemmin työssäni olen selvittänyt, vastuukatteen alapuolelle jääviä kiinteitä kustannuksia ei huomioida niiden kohdentamiseen liittyvien haasteiden vuoksi.

### 3.2.2 Kannattavuuden hallinta ja parantaminen

Hotelli- ja ravintola-alalla yrityksen kannattavuuden hallitsemiseksi toimintaa on suunniteltava monella eri tasolla. Suunnittelun seuranta jälkikäteen laadittavien laskelmien avulla on merkittävä osa kannattavuuden hallintaa. Erityisesti poikkeamat suunnitellun ja toteutuneen välillä vaativat tarkkaa analysointia, jotta olisi mahdollista tehdä tarvittavat korjaavat toimenpiteet. (Heikkilä, ym. 2011, 60-61.) Kannattavuuden parantamiseksi yrityksen on tunnettava siihen vaikuttavat tekijät. Kannattavuuteen ja tuloksen muodostumiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä on neljä; myytyjen tuotteiden määrä ja hinta sekä muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Kannattavuuden parantamiseksi yritys voi lisätä myyntiä, nostaa hintoja, karsia kustannuksia tai muuttaa tuotevalikoimaa. Mikäli yritys pyrkii parantamaan kannattavuuttaan edellä mainittujen keinojen avulla, on sen muistettava ja tunnettava kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden keskinäinen riippuvuussuhde. Esimerkiksi hintoja nostamalla myynnin määrä usein vähenee, eikä kannattavuus välttämättä näin ollen parane. (Neilimo, ym. 2005, 73; Eklund, ym. 2011, 70-75.) Kustannusten karsiminen on käsitykseni mukaan nopein ja ehkä yksi yleisimmistä keinoista yrittää parantaa kannattavuutta. Pitkällä aikavälillä tämä ei kuitenkaan välttämättä tuota haluttua tulosta. Kokemukseni mukaan etenkin palveluyrityksissä toiminnan tehostamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi vähennetään usein ensimmäiseksi henkilökuntaa ja tämän seurauksena palvelun laatu yleensä kärsii. Näkemystäni tukee myös Koivulan (2009, 6) opinnäytetyössä esitetty toteamus siitä, että halvin ja nopein tapa säästöjen aikaansaamiseksi on tuotannon tehostaminen. Koivulan mukaan paras vaihtoehto säästöjen aikaansaamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi pitkällä aikavälillä olisi kuitenkin edulliset ostosopimukset tavaran toimittajien kanssa eikä tuotannon tehostaminen.

### 3.2.3 Tulosanalyysi

Yrityksen talouden arvioinnissa tärkeimpänä apuvälineenä toimii tuloslaskelma. Jokainen yritys voi laatia itselleen sopivan tuloslaskelmarunгон, mutta usein hotelli- ja ravintola-alalla käytetään yhteneväisiä laskelmia vertailtavuuden helpottamiseksi. (Heikkilä, ym. 2011, 25.) Katetuottoajattelun näkökulmasta myynti- ja käyttökatteen hyväksikäyttö kannattavuuden mittaamisessa on hyvin yleistä.



Koska eri tuotteet ja palvelut ovat usein kannattavuudeltaan erilaisia, on johtamisen kannalta tärkeää pystyä seuraamaan kannattavuutta tuoteryhmittäin tai esimerkiksi osastoittain. (Neilimo, ym. 2005, 74-75.) Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa käytän laskelmissani soveltaen Heikkilän, ym. (2011, 26-27) teoksessa esitettyä hotelli- ja ravintola-alalle soveltuvaa tuloslaskelmarunkoa, joka perustuu Hotelli- ja ravintolaneuvoston vuonna 1990 laatimaan suositukseen. Kuten Heikkilä, ym. (2011, 25) toteavat, on tärkeää osata valita kuhunkin laskentatilanteeseen sopiva tapa ja tarkkuus, jolla laskelmia tarkastellaan. Tämäkin toteamus puoltaa ratkaisuani siitä, että käsittelen Yritys X:n tapahtumia vain vastuukatteeseen saakka. Kuvio 6 havainnollistaa hotelli- ja ravintola-alan sisäisen tuloslaskelman suositeltua mallia vastuukatteeseen saakka. Heikkilän, ym. (2011, 26-27) esittelemä sisäinen tuloslaskelmamalli on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 4.

<p><b>Majoitusmyynti</b>  <b>+ Ravitsemismyynti</b>  <b>+ Muu myynti</b>  <b>= MYYNTITUOTOT</b>  <b>- Myynnin oikaisuerät (alv, alennukset)</b>  <b>= LIIKEVAIHTO</b>  <b>- Aine- ja tarvikekäyttö</b>  <b>= MYYNTIKATE</b>  <b>- Työvoimakulut</b>  <b>= PALKKAKATE</b>  <b>- Muut toimintakulut</b>  <b>= VASTUU/TOIMINTAKATE</b></p>
---

Kuvio 6. Suositus alan sisäiseksi tulosraportiksi. (Heikkilä, ym. 2011, 26-27.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusstrategia ja menetelmien valinta

Opinnäytetyössäni tekemä tutkimus koskien Yritys X:n tapahtumia, noudattelee tapaustutkimuksen strategiaa. Tapaustutkimus on tarkka ja perusteellinen kuvaus jostain tapahtumakulusta tai ilmiöstä. Sen lähtökohtana on kuvata tutkimuksen kohde mahdollisimman perusteellisesti monipuolisen aineiston avulla. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.) Tapaustutkimus eli case study on hyvin yksityiskohtainen ja siinä esitetään tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteeksi valitaan yksittäinen tapaus ja että tapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Tapaustutkimuksessa aineiston keräämiseen käytetään yleensä useita erilaisia metodeja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.) Työni tutkimuksellinen osuus täyttää tapaustutkimuksen kriteerit ja siinä on nähtävissä piirteitä myös survey-tutkimuksesta. Survey-tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla, vertailla ja selittää ilmiöitä (Hirsjärvi, ym. 2009, 134). Tutkimukseni on hyvin yksityiskohtainen, koska tarkastelen siinä yhden tietyn yrityksen järjestämiä, etukäteen määriteltyjä tapahtumia. Aineistoa on koottu niin Yritys X:stä saatujen tietojen perusteella kuin lähdekirjallisuudenkin avulla. Lisäksi tutkimukseni muodostaa itsessään aineistoa tekemieni laskelmien muodossa.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää Yritys X:n tapahtumien kustannusrakenteita ja niiden avulla tutkia tapahtumien hinnoittelua sekä kannattavuutta. Näkemykseni mukaan tutkimukseni tarkoituksen perusteella valittu menetelmä voi olla sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Sen pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita. Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan pyrkii muodostamaan tilastollisesti käsiteltävää tietoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa päätelmät perustuvat tilastolliseen analysointiin. (Hirsjärvi, ym. 2009, 138, 140, 161.) Näkisin, että vaikka tutkimukseni käsitteleekin pääosin numeraalista tietoa ja koostuu lähinnä laskelmista, se on kuitenkin laadullinen tutkimus. Perustelen valintaani sillä, että tutkimukseni tarkoitus on selvittää todellisen elämän ilmiötä ja kertoa sen tuloksista.

Tätä ajatusta tukee Hirsjärven, ym. (2009, 164) teoksessa esitetty ajatus siitä, että kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimuksen kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja että aineisto kootaan todellisista tilanteista. Vaikka tekemäni laskelmat koskevat kuvitteellisia tapahtumia, voisivat ne yhtä hyvin olla myös todellisia, oikeasti Yritys X:ssä järjestettäviä tapahtumia. Tutkimukseni etenee täysin laskelmien perusteella saatujen tulosten perusteella. Myös tämä piirre tukee kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttöä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus toteutetaan joustavasti ja tarpeen tullen suunnitelmia muokataan (Hirsjärvi, ym. 2009, 164). Tutkimukseni lähtee liikkeelle kustannuslaskelmien tekemisestä ja saatujen tulosten perusteella muodostan hinnoittelu- sekä kannattavuuslaskelmia. Lopuksi analysoin saatuja tuloksia ja esitän niistä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

#### 4.2 Tutkimusongelmat ja teoreettinen viitekehys

Esitän tutkimusongelmani seuraavanlaisin kysymyksin:

1. Millaisia ovat Yritys X:n esimerkkitapahtumien kustannusrakenteet?
2. Millaisiksi Yritys X:n esimerkkitapahtumien hinnoittelu ja kannattavuus muodostuu, kun huomioidaan tapahtumien kustannukset sekä kannattavuustavoitteet?

Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että tutkijalla on itsellään tutkittavasta aiheesta aiempaa tietämystä. Tutkimuskysymykset muodostuvat usein tämän tietämyksen pohjalta. (Laine, ym. 2007, 26.) Koska minulla on myös omakohtaista kokemusta tapahtumien järjestämisestä ja tiesin, mitä tutkimuksessani pitää selvittää, koin tutkimuskysymysten asettamisen kohtuullisen helpoksi. Päädyin kahteen tutkimuskysymykseen, koska jälkimmäisessä kysymyksessä on yhdistettynä kaksi tärkeää teemaa opinnäytetyöstäni, hinnoittelu sekä kannattavuus. Jotta voisin lähteä tutkimaan esimerkkitapahtumien hinnoittelua ja kannattavuutta, on kuitenkin ensin selvitettävä tapahtumien kustannusrakenteet.

Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan jotain tiettyä näkökulmaa, jolla tutkimusongelmia lähestytään. Koska tutkimuksissa käytettyjä aineistoja on mahdollista tarkastella lukuisista erilaisista näkökulmista, on tutkimuksen rajaamisen kannalta erittäin merkittävää valita jokin tietty näkökulma eli viitekehys, jonka avulla tutkimusongelmia lähestytään. (Alasuutari 2011, 79.) Tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä toimii kustannuslaskenta erillislaskennan näkökulmasta katsottuna sekä hinnoittelu ja kannattavuus, joita lähestyn katetuottolaskennan näkökulmasta.

### 4.3 Aineiston hankinta

Tapaustutkimukset sisältävät monesti useita erilaisia tutkimusmenetelmiä ja niissä voidaan käyttää erilaisia aineistoja. Tapaustutkimusten päämääränä on tutkittavan tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Laine, ym. 2007, 9, 12.) Erilaisten tutkimusmenetelmien sekä laajan aineiston käyttäminen mahdollistavat tämän tavoitteen saavuttamisen. Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koko ei ole niin merkityksellinen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi olla vain yksi tapaus ja sen tuottama aineisto. (Hirsjärvi, ym. 2007, 176.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden aineistona toimivat Yritys X:ssä järjestettävien kolmen esimerkkitapahtuman kustannusrakenteisiin, kannattavuuteen sekä hinnoitteluun liittyvät laskennalliset tiedot. Tietoja olen koonnut Yritys X:ltä saatujen raporttien perusteella. Lisäksi olen käynyt keskustelua Yritys X:n edustajan kanssa ja näiden keskustelujen pohjalta olen saanut tarvitsemiä tietoja työni tutkimuksellisen osuuden laskelmiin. Myös oma tietämykseni tapahtumien kustannusrakenteista, kannattavuudesta ja hinnoittelusta on ollut avuksi tehdessäni laskelmia. Oma perehtyneisyyteni tähän aiheeseen liittyen on auttanut minua jäsentämään tätä opinnäytetyötä ja kokoamaan aineistoa juuri tälle opinnäytetyölle tärkeistä ja oleellisista materiaaleista.

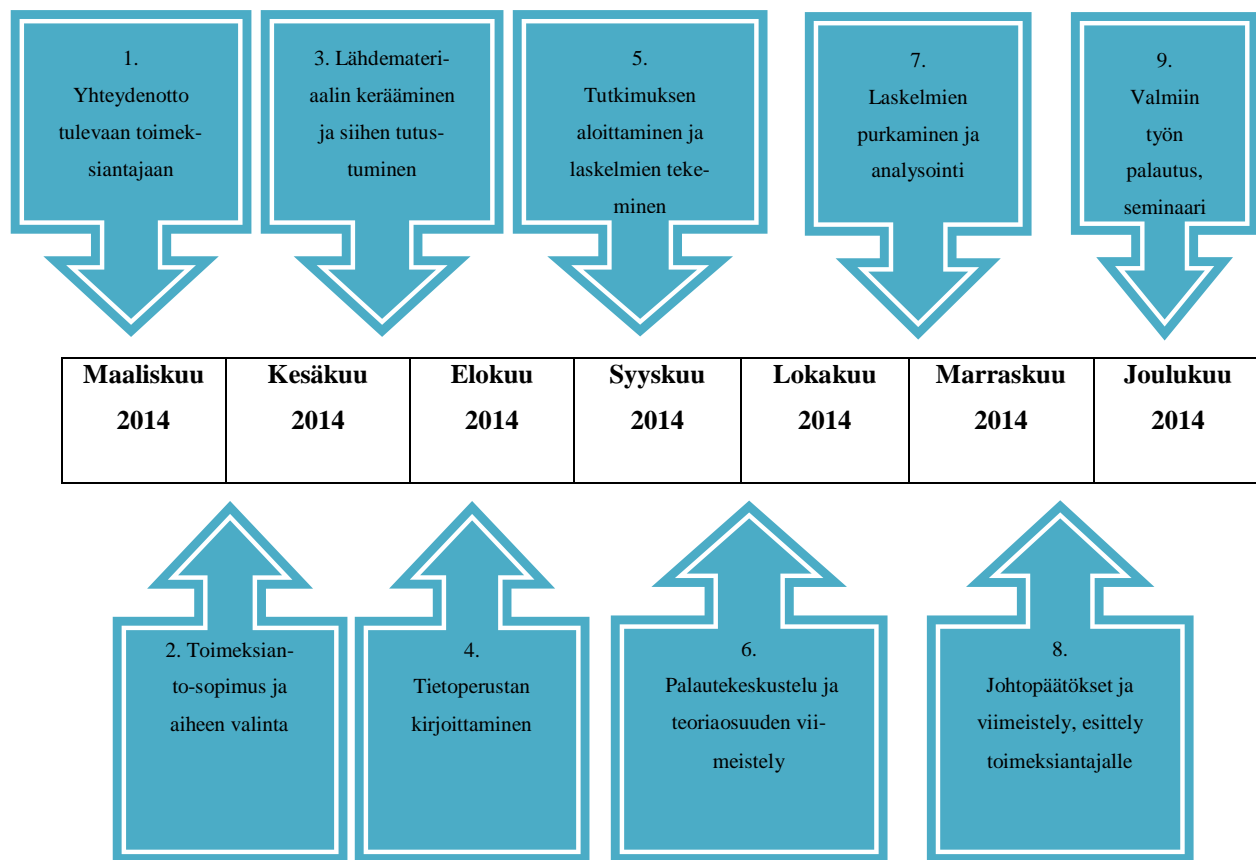
Pyrin kokoamaan laajan tietoperustan opinnäytetyöni tutkimuksellisen osuuden tueksi. Tutkimuksellinen osuus pohjautuu laatimaani tietoperustaan, jonka lähde- materiaaleina toimivat pääasiassa kirjastoista hankitut hotelli- ja ravintola-alan laskentatoimen oppikirjat sekä muut alaan ja aiheeseen liittyvät teokset. Lisäksi olen käyttänyt internetistä löytyvää aineistoa hyödykseni.

Esimerkiksi muiden tekemät ammattikorkeakoulutasoiset opinnäytetyöt sekä muut hotelli- ja ravintola-alaan liittyvät sivustot ovat olleet tarpeellisia ja niistä on löytynyt runsaasti hyödyllistä tietoa. Kerätessäni aineistoa luovuin lähes kokonaan vieraskielisten lähteiden käytöstä. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi kustannuslaskentaan liittyvät termit ja käsitteistö ovat samankaltaisia riippumatta siitä, millä kielellä niistä on kirjoitettu. Suomenkielisistä alan oppikirjoista ja muista aiheeseen liittyvistä teoksista löytyi hyvin tasokasta lähdemateriaalia. Tästä johtuen en kokenut tarpeelliseksi etsiä tieteen tahtoen ulkomaalaisten kirjoittajien teoksia tai artikkeleita opinnäytetyöni lähteiksi.

#### 4.4 Aikataulu

Opinnäytetyön aiheen valinta oli kohdallani ajankohtaista keväällä 2014. Alusta asti oli selvää, että haluan tehdä työn, josta on jollekin taholle oikeasti jotain hyötyä. Toimeksiantajakseni valikoitui Yritys X, joka oli minulle entuudestaan tuttu yritys. Yritys X:n edustajan kanssa aloitimme yhteistyön maaliskuussa, jolloin kysyin heiltä opinnäytetyön aihetta. Kesäkuussa kirjoitimme toimeksiantosopimuksen ja päätimme opinnäytetyöni aiheen. Aiheeksi valikoitui Yritys X:n tapahtumien kustannuslaskenta, kannattavuus ja hinnoittelu. Lisäksi sovimme materiaalien lähettämistä sähköpostin välityksellä. Tämän jälkeen keräsin lähdemateriaalia tietoperustaa varten ja aloin tutustua siihen. Kuten Hirsjärvi, ym. (2009, 105) esittävät, lähdemateriaaleihin perehtyminen on jatkuvaa koko tutkimusprosessin ajan. Näin oli myös minun kohdallani ja huomasin lisäksi kerääväni lisää lähdemateriaalia lähes koko prosessin ajan. Elokuussa aloitin opinnäytetyön tietoperustan kirjoittamisen ja se valmistui syyskuun alussa. Tämän jälkeen aloitin työni tutkimuksellisen osuuden laskelmien tekemisen ja sain ne valmiiksi lokakuun alussa. Pidimme lokakuun alussa opinnäytetyöni ohjaajan kanssa palautekeskustelun ja korjasin työni tietoperustaa jonkin verran tämän jälkeen. Lomailin perheeni kanssa lokakuussa viikon ja valitettavasti sairastuin tämän jälkeen. Kaiken kaikkiaan aikaa kului yli kaksi viikkoa, ennen kuin pääsin palaamaan työni pariin. Tämä viivästytti opinnäytetyöni etenemistä. Jatkoin kuitenkin sinnikkäästi ja varsin vauhdikkaasti työni tekoa ja marraskuun alussa jatkoin työni tutkimuksellisen osuuden laskelmien purkamista sanalliseen muotoon ja aloitin tutkimustulosten analysoinnin.

Sain tutkimustulosten analysoinnin valmiiksi marraskuun ensimmäisellä viikolla. Käytin analysointiin Hirsjärven, ym. (2009, 219) teoksessa esitettyä ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jossa käytetään yleensä laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Tämän jälkeen kirjoitin havaintoni ja johtopäätökseni tutkimustuloksista sekä kehitysehdotukseni saatujen tulosten pohjalta. Kävin esittelemässä tutkimukseni tuloksia toimeksiantajalleni marraskuun toisella viikolla ja joulukuussa palautin valmiin työn. Kuvio 7 selventää opinnäytetyöprosessini aikataulua.



Kuvio 7. Tutkimuksen aikataulu.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

### 5.1 Lähtökohdat

Opinnäytetyöni tutkimuksellinen osuus muodostuu excel- taulukkolaskentaohjelman avulla laatimiini kustannus-, hinnoittelu- ja kannattavuuslaskelmiin Yritys X:n tapahtumista. Tutkin kolmea erilaista tapahtumaa, jotka ovat kokous, illallinen noutopöydästä sekä banketti. Selkeyden vuoksi käytän näistä tapahtumista seuraavanlaisia nimityksiä:

- Kokous = tapahtuma 1
- Illallinen noutopöydästä = tapahtuma 2
- Banketti = tapahtuma 3.

Selvitän jokaisesta tapahtumasta tekemiäni laskelmia sanallisesti ja esitän ne myös taulukkomuodossa. Jokaisen tapahtuman kohdalla esitän taulukoita kustannuslaskelmista, myyntikate- ja hinnoittelulaskelmista sekä tuloslaskelmista. Taulukot ovat taustoiltaan erivärisiä, koska se helpottaa niiden havaitsemista tekstin joukosta. Erilaiset pohjavärit auttavat tietojen etsimistä eri taulukoista, jolloin tietojen vertailu esimerkkitapahtumien välillä on helpompaa. Kustannuslaskelmat ovat taustaväriiltään sinisiä, myyntikatelaskelmat keltaisia, hinnoittelulaskelmat turkooseja ja tuloslaskelmat vihreitä. Kustannusten, hinnoittelun ja kannattavuuden määrittelyä varten käytän Heikkilän, ym. (2011, 74-76) teoksessa esittettyä laskentamallia, joka on suunnattu erilliskatelaskentaa varten. Laskentamallissa kaikki kustannukset ovat erilliskustannuksia eikä yhteiskustannuksia huomioida. Laskelmissani esitetyt kustannukset ovat arvonlisäverottomia.

Hinnoittelulaskelmani perustuvat kustannus- sekä kannattavuusperusteisiin myyntikatelaskelmiin. Kuten Neilimo, ym. (2005, 191-191) teoksessaan esittävät, tässä hinnoittelumenetelmässä hinnoittelun lähtökohtana toimivat tuotteiden tai palveluiden kustannusten lisäksi myös yrityksen asettamat kannattavuustavoitteet. Hinnoittelun kaikki tapahtumiin liittyvät raaka-aine-, työ- ja muut erilliskustannukset myyntikatehinnoittelumenetelmällä.

Koska käytännössä mikään tapahtumaan liittyvä tuote tai lisäpalvelu ei ole yritykselle ilmaista, on täysin perusteltua sisällyttää hintaan kaikki tapahtumasta aiheutuneet kustannukset. Tapahtumiin liittyvistä työkustannuksista ja muista erilliskustannuksista voitaisiin esimerkiksi käyttää nimeä järjestelykustannukset asiakkaalle tehtävässä tarjouksessa. Olen määritellyt itse työkustannusten kateprosentiksi 25 % ja muiden erilliskustannusten kateprosentiksi 10 %. Muut käyttämäni kateprosentit olen saanut Yritys X:n edustajalta ja ne ovat seuraavanlaiset:

- ruoka 66 %
- alkoholit 75 % (viinit, konjakki, likööri)
- alkoholit 72 % (olut, siideri, lonkero, Smirnoff Ice)
- virvokkeet 70 %.

Kannattavuuden selvittämiseksi teen jokaisesta tapahtumasta laskelmat hotelli- ja ravintola-alan sisäisen tuloslaskelmamallin muotoon. Käyttämäni tuloslaskelmamalli perustuu Hotelli- ja ravintolaneuvoston vuonna 1990 laatimaan suositukseen ja se on esitetty jo aiemmin opinnäytetyössäni luvussa 3 (Heikkilä, ym. 2011, 26-27). Kannattavuuslaskelmani perustuvat tapahtumien kustannuksiin ja myyntihin-  
toihin. Niiden avulla saan selville tapahtumien todellisen kannattavuuden, mikäli ne myytäisiin laskemillani hinnoilla. Etenen laskelmissani vain vastuukatteeseen saakka, koska kuten jo aiemmin olen esittänyt, kiinteiden kustannusten kohdistaminen yksittäiselle tapahtumalle vääristäisi tässä tapauksessa tuloslaskelman todellisuutta. Näin ollen tulos ei olisi mielestäni realistinen eikä vertailukelpoinen. Kannattavuuslaskelmissa on huomioitu myös liiketoiminnan muut kustannukset. Niiden osuus on määritelty laskemalla Yritys X:n budjetoima liiketoiminnan muiden kustannusten prosentuaalinen osuus (36 %) toteutuneesta liikevaihdosta. Huomioimalla myös nämä kustannukset saan vastuukatteesta huomattavasti realistisemmän kuin jos olisin jättänyt ne huomioimatta. Saan tuloslaskelmien avulla selville myös toteutuneet tunnusluvut, joita pystyn vertailemaan Yritys X:n budjetoituihin lukuihin. Nämä vertailtavat luvut ovat:

- Myyntikate 69 %
- Vastuukate 17 %



Näiden lukujen lisäksi kiinnitän tuloslaskelmissani huomiota työkustannusten osuuteen sekä palkkakatteeseen. Yritys X:n budjetoima työkustannusprosentti on 30 %, joka on hyvin tavanomainen hotelli- ja ravintola-alalla (Heikkilä, ym. 2011, 44). Yritys X:n budjetoima palkkakateprosentti on 57 %. Tapahtuma 1:stä teen kaksi erilaista tuloslaskelmaversiota ja tapahtuma 2:sta ja tapahtuma 3:sta neljä erilaista tuloslaskelmaversiota. Tarkoitukseni on selvittää tapahtumiin liitettävien lisäpalveluiden kannattavuutta sekä alennuksen antamisen vaikutuksia tapahtumien kannattavuuteen.

## 5.2 Tapahtumien kustannusten muodostuminen

Tässä alaluvussa selvitän, mistä asioista kunkin tapahtuman kustannukset muodostuvat ja miten olen niiden arvoa laskenut. Toteutuneet kustannukset olen määrittellyt aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että laskentakohteeseen pyritään kohdentamaan vain sellaisia kustannuksia, joita se todellisuudessa aiheuttaa (Suomala, ym. 2011, 90). Lähestyn kustannuksia erillislaskennan näkökulmasta. Erilliskustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka aiheutuvat suoraan jostakin toimenpiteestä kuten tässä tapauksessa järjestettävistä tapahtumista. Erilliskustannuksia ei synny, mikäli toimenpidettä ei toteuteta. Hotelli- ja ravintola-alalla erilliskustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia, kuten tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessakin on. (Eklund, ym. 2011, 51; Heikkilä, ym. 2011, 73-74.) Olen jaotellut kustannukset kolmeen pääryhmään, jotka ovat raaka-ainekustannukset, työkustannukset sekä muut erilliskustannukset. Tarkat selvitykset ja taulukot tapahtumien kustannuksista löytyvät alaluvuista 5.3, 5.4 ja 5.5.

### 5.2.1 Raaka-ainekustannukset

Kuten Eklund, ym. (2011, 25-26) esittävät, raaka-ainekustannukset ovat suoraan myytävän tuotteen tai palvelun valmistuksesta tai hankinnasta aiheutuvia kustannuksia. Laatimieni kustannuslaskelmien raaka-ainekustannukset muodostuvat kussakin tapahtumassa valittujen ruoka- ja juomatuotteiden määrästä ja ostohinnoista.

Raaka-ainekustannukset ovat yksi suurimmista kustannuseristä hotelli- ja ravintola-alalla ja kannattavuuden hallinnan vuoksi niiden selvittäminen on erittäin tärkeää (Heikkilä, ym. 2011, 43). Kaikkien tapahtumien kohdalla laskeen sekä ruoka- että juomatuotteille kappalehinnat, joiden avulla minun on helppo määrittää raaka-ainekustannusten koko osuus tapahtumakohtaisesti. Raaka-ainekustannusten ostohinnat saan selville Yritys X:n käyttämän tukkuliikkeen tilausjärjestelmästä, johon saan käyttöoikeudet tutkimukseni tekemisen ajaksi. Jokaisen tapahtuman kohdalla raaka-ainekustannuksiin liittyvät laskelmat noudattelevat samaa kaavaa, ainoastaan tuotteiden erilaiset pakkauskoot saattavat hieman muuttaa laskutapaa. Joissakin tuotteissa esimerkiksi myyntipakkaus on ilmoitettua kiloina, joissakin kappaleina tai laatikoina. Arvioin ja laskeen kunkin tuotteen ostomäärän tuotekohtaisesti, jolloin erilaiset pakkauskoot eivät häiritse ostohinnan laskentaa. Kahvin kanssa nautittavan palasokerin kohdalla yhden annoksen hinta muodostuu niin pieneksi, että excel-tilukkolaskentaohjelma ymmärtää sen hinnaksi 0 €. Koska palasokerin aiheuttaman kustannuksen osuus tapahtumien kokonaiskustannuksista on niin pieni, en reagoi asiaan sen enempää. Hävikkiä en huomioi laskelmissani lainkaan. Tämä johtuu siitä, että koska Yritys X:ssä on myös muita samoja raaka-aineita käytäviä osastoja, voidaan tapahtumista ylijääneitä tuotteita ja raaka-aineita siirtää osastolta toiselle. Tällä tavoin hävikki saadaan minimoitua myös todellisuudessa ja tästä johtuen on perusteltua jättää hävikki näissä esimerkkitapahtumissa huomioimatta.

Hotelli- ja ravintola-alalla on yleinen käytäntö, että tapahtumiin osallistujien määrä voi muuttua +/- 10 % ilman, että se vaikuttaa laskutukseen tai tapahtuman järjestelyihin (Rautiainen & Siiskonen 2011, 277). Sovellan tätä periaatetta omiin laskelmiini siten, että tapahtuma 1:n kohdalla laskeen raaka-ainekustannuksiin 10 ylimääräistä suolaista tarjottavaa sekä 16 ylimääräistä makeaa tarjottavaa. Tapahtuma 2:n ja 3:n kohdalla puolestaan laskeen raaka-ainekuluihin kumpaankin 10 ylimääräistä ateriakokonaisuutta. Tapahtuma 2:n ja 3:n kohdalla valittujen ateriakokonaisuuksien myyntihinnat on saatu Yritys X:ltä. Näistä hinnoista on vähennetty ruokatuotteiden tavoitekatteen (66 %) sekä verojen (14 %) osuus, jolloin jäljelle jää ateriakokonaisuuden veroton ostohinta. En katsonut tarpeelliseksi purkaa näihin laskelmiin valittujen ateriakokonaisuuksien raaka-aineita sen tarkemmin, koska Yritys X on sen jo omissa laskelmissaan tehnyt.

Alkoholituotteiden osalta tapahtuma 2:ssa ja 3:ssa lasken tuotteet tarkasti 400 hengen mukaan. Tämä on mielestäni perusteltua, koska todellisuudessa näin suuresta joukosta ihmisiä löytyy aina niitä, jotka eivät juo alkoholia lainkaan tai jotkut juovat vain tiettyä tuotetta ja tämän vuoksi kaikille yleensä riittää juotavaa. Vaikka tässä menetelmässä on se riski, että joku tarjottava loppuu kesken, on riski kuitenkin niin vähäinen, että en koe sen haittaavan tutkimukseni tekemistä saati todellista käytännön toimintaa Yritys X:ssä. Kuohuviinin ostomäärä on laskettu siten, että yhdestä 75 cl pullosta saadaan 7,5 kappaletta 10 cl annosta. Muiden viinien ostomäärä muodostuu siten, että yhdestä 75 cl pullosta saadaan 6,25 kappaletta 12 cl annosta. Konjakin pullo koko on 70 cl ja liköörin 35 cl. Annoskoko molemmissa tuotteissa on neljä senttilitraa. Näillä tiedoilla pystyn laskemaan kaikkien juomatuotteiden ostomäärät. Kokemukseni mukaan punaviiniä menee tällaisissa tapahtumissa enemmän, joten sen takia sitä myös ostetaan enemmän kuin valkoviiniä. Viinien yhteismäärä on kuitenkin laskettu 400 henkilön mukaan.

Tapahtuma 2:ssa ja 3:ssa on otettu lisäpalveluna baari. Baariin ostettavien alkoholituotteiden määriä olen arvioinut olettaen, että jokainen asiakas ostaa kaksi juomaa. Pillien ja muiden tarvittavien oheistuotteiden hintoja en ole näissä laskelmissa huomioinut, koska oletan, että niitä saa tarvittaessa Yritys X:n muilta osastoilta. Vertailun vuoksi laskin tapahtuma 2:ssa ja 3:ssa lisäksi tuloslaskelmaversiot, joissa baaria eikä sen aiheuttamia kustannuksia tai tuottoja huomioitu. Olen huomioinut laskelmissani myös näiden tapahtumien esiintyjien tarjoilujen kustannukset, jotka muodostuvat tarjoiltavasta ruuasta ja juomatuotteista. Tapahtuma 2:ssa on yhteensä viisi esiintyjää ja tapahtuma 3:ssa seitsemän esiintyjää.

### 5.2.2 Työkustannukset

Työkustannuksilla tarkoitetaan työntekijöille maksettavia palkkoja ja niiden lakisääteisiä sekä vapaaehtoisia henkilösivukuluja. Lisäksi työkustannuksiin kuuluvat vuokratyövoiman käytöstä aiheutuneet kustannukset. (Heikkilä, ym. 2011, 43.) Esimerkkitapahtumien työkustannukset muodostuvat myyntipalvelun työntekijöiden, salin, keittiön, siivouksen ja huoltopalveluiden henkilökunnan sekä esimiesten työtunneista.

Myyntipalvelun henkilökunnan sekä salin ja keittiön esimiesten kuukausipalkka on Yritys X:ssä keskimäärin 3 000 €, jonka perusteella lasken heidän osuutensa palkkakuluista. Yritys X:n käyttämä henkilösivukuluprosentti on 57 %. Lasken esimiesten tuntityölle hinnan siten, että jaan kuukausipalkan 3 000 € työehtosopimuksen mukaisella tuntipalkanjakajalla, joka on 159 (Matkailu- ja ravintolapalvelu Mara ry 2014). Tämän jälkeen kerron saamani tuloksen kertoimella 1,57, jolloin saan huomioitua myös henkilösivukulut Yritys X:n käyttämän sivukuluprosentin mukaisesti. Tällä kaavalla laskettuna esimiesten tuntipalkaksi muodostuu 29,62 €. Lasken Yritys X:n oman henkilökunnan sekä vuokrahenkilöstön kustannukset henkilösivukuluineen tuntiperusteisesti keskituntihinnan mukaan. Yritys X:n edustajan toiveen mukaisesti lasken kaikki työkustannukset esimiesten palkkoja lukuun ottamatta samalla hinnalla. Keskituntihinnan arvon, joka on 26 € tunnilta sisältäen myös henkilösivukulut, olen saanut Yritys X:n edustajalta.

Tapahtuma 2:n baarissa työskentelee yksi henkilö ja tapahtuma 3:n baarissa kaksi henkilöä. Koska todellisuudessa Yritys X:n tapahtumien baarin työkustannukset vaihtelevat tapahtumien luonteesta ja asiakkaista riippuen, haluan vertailun vuoksi ottaa mukaan kaksi erilaista vaihtoehtoa. Siivouksen hoitaa ulkopuolinen yritys, joka laskuttaa Yritys X:ää tuntiperusteisesti tehdystä työstä. Siistijöiden yhden työtunnin arvonlisäveroton hinta on 25,38 €. Hintaan sisältyy myös mahdolliset ilta- ja yölisät. Huoltohenkilökunnan tehtävänä on kalustaa ja purkaa tapahtumatilaa. Työtuntien hahmottamiseksi laadin jokaiseen tapahtumaan konkreettiset työvuorot, jotka ovat nähtävissä kunkin tapahtuman aikataulutuksen lopussa liitteissä 1-3. Esiintymislavan rakennus sekä valotekniikan ja äänentoiston tekeminen on ulkoistettu ulkopuoliselle yritykselle, joka laskuttaa suoraan asiakasta palveluistaan. Näistä toiminnoista ei siis aiheudu kustannuksia Yritys X:lle.

### 5.2.3 Muut erilliskustannukset

Muita erilliskustannuksia Yritys X:n tapahtumissa muodostuu paperisista lautasliinoista, kukista sekä tuikuista, kattauksiin käytettävistä helmaliinoista, pöytäliinojen ja kankaisten lautasliinojen sekä tuolinpäällisten pesulakuluista, kylmälaittevuokrasta sekä tapahtuma 3:n kohdalla ilotulituksesta aiheutuneista kustannuksista.

Tiedot näiden muiden erilliskustannusten ostohinnoista saan Yritys X:n edustajalta tai heidän käyttämänsä tukkuliikkeen tilausjärjestelmästä. Näiden muiden erilliskustannuksia aiheuttavien tuotteiden määrän kussakin tapahtumassa arvioin itse omaan tietämykseeni perustuen. Joidenkin tuotteiden, kuten esimerkiksi tuolinpäällisten kohdalla tuotteiden määrä on itsestään selvää, koska se määräytyy tilaisuuteen osallistuvien asiakkaiden määrän mukaisesti. Muissa erilliskustannuksissa en ole huomionnut Rautiaisen, ym. (2011, 277) esittämää +/- 10 % -periaatetta, josta jo aiemmin olen maininnut. Oletukseni on, että tarvittaessa näitä tuotteita voidaan lainata Yritys X:n muilta osastoilta.

### 5.3 Tapahtuma 1: kokous

Tapahtuma 1:ssä on kyse koko päivän kestävästä kokouksesta, johon odotetaan saapuvaksi 400 henkeä. Kokous järjestetään perjantaina kello 9.00-15.00. Tila, jossa kokous järjestetään vaatii etukäteen runsaasti järjestelyitä, kuten esiintymislavan rakentamisen ja tuolien sijoittelun alueelle. Esiintymislava on somistettu kahdella näyttävällä kukka-asetelmalla. Kokouksen aikana tarjoillaan aamupäiväkahvit ja täytetty patonki sekä iltapäiväkahvit makean kahvileivän kanssa. Kokouksen aikana henkilökunta on koko ajan asiakkaiden saatavilla. Kokouksen päätteenä paikat siivotaan ja irtain puretaan ja viedään pois. Tämän tapahtuman aikataulus sekä suunnitellut työvuorot löytyvät liitteestä 1.

Hyvän kokouspaikan ominaisuuksiin kuuluvat hyvät fyysiset puitteet, hyvä äänieristys sekä akustiikka ja näkyvyys, hyvä ilmastointi, sopiva lämpötila ja valaistus sekä värien hillitty käyttö kokoustilassa. Kokoustilojen varustuksen tulisi olla nykyaikainen. Mahdollisesti tarvittavien majoitustilojen olisi parasta sijaita samassa paikassa missä kokous järjestetään. Ruokailut ja kahvitarjoilut muodostavat tärkeän osan kokousta. (Rautiainen, ym. 2011, 268-269, 277.) Näkemykseni mukaan Yritys X kykenee vastaamaan ja osittain jopa ylittämään nämä edellä esitetyt vaatimukset hyvästä kokouspaikasta. Erityisesti majoituspaikkojen sijoittuminen kokouspaikan kanssa samaan yhteyteen kuuluu Yritys X:n vahvuuksiin. Varustetasoltaan Yritys X:n kokouspalvelut ovat nykyaikaiset. Yritys X:n vahvuuksiin kokousjärjestäjänä kuuluu myös ehdottomasti se, että sillä on riittävät tilat järjestää kokouspalveluita suurille, satoja henkilöitä käsittävälle ryhmille.

### 5.3.1 Kustannukset

Tapahtuma 1:n raaka-ainekustannukset muodostuvat tarjoiltavien tuotteiden ostohinnoista. Aamukahvin kanssa on tarjolla täytetty patonki, jonka sisällä on tuorejuustolevitettä, tammenlehtisalaattia, tomaattia, mozzarellaa sekä parmankinkkua. Tämä tuote on täysin itseni kehittelemä, eikä se kuulu Yritys X:n valikoimiin. Määrittelen oman tietämykseni sekä Kansanterveyslaitoksen (2014) määritelmien perusteella kullekin raaka-aineelle gramma- tai desilitramääräisen määrän, kuinka paljon kyseistä raaka-ainetta käytetään yhteen annokseen. Tämän pohjalta lasken kaikille tarjottaville tuotteille kappalehinnan, jonka perusteella pystyn laskemaan kaikkien käytettyjen raaka-aineiden ostohinnan. Iltapäiväkahvin kanssa tarjottava makea kahvileipä on valmis tiramisù-kakku, joka on leikattu valmiiksi annospaloiksi.

#### Esimerkki 1. Tammenlehtisalaatin ostohinnan muodostuminen

Tammenlehtisalaatin pakkauskoko on 3 kiloa ja tämän määrän ostohinta on 5,85€. Arvonlisävero on 0 prosenttia. Annoskoko tammenlehtisalaatissa on 20 grammaa, joten kokonaisostomäärä on 3 x 3 kiloa, yhteensä siis yhdeksän kiloa. Tästä määrästä saadaan yhteensä 450 annosta. Tämä luku muodostuu jakamalla 9 kiloa eli 9 000 grammaa, 20 gramman annoksilla. Annoksia tulee väistämättä ylimääräisiä pakkauskoosta johtuen, mutta kuten olen jo aiemmin selvittänyt, voidaan ylijääneet tuotteet hyödyntää Yritys X:n muilla osastoilla. Kokonaisostohinnaksi tälle tuotteelle muodostuu 17,55 €, joka saadaan kertomalla ostohinta 5,85 € kokonaisostomäärällä, joka on siis 3 pakkausta. Jakamalla tämä summa annosten määrällä (450 kappaletta) saadaan yhden tammenlehtisalaattiannoksen verottomaksi ostohinnaksi 0,04 €.

Esimerkissä 1 esittämäni laskentamallia on käytetty kaikissa raaka-ainekustannusten laskelmissa. Laskettuani kaikille yksittäisille tuotteille ostohinnan tällä menetelmällä, laskin yhteen esimerkiksi patonkiin käytettyjen raaka-aineiden ostohinnat. Tällä tavalla yhden täytetyn patongin verottomaksi ostohinnaksi muodostuu 1,72 €. Käytän samaa menetelmää myös kahvin ja teen sekä niiden kanssa tarjolla olevien lisämateriaalien (maito, sokeri, hunaja) ostohintojen määrittelyyn.

Lasken näiden tuotteiden osuudet olettaen, että aamupäivällä kaikki 400 asiakasta juovat kahvia ja iltapäivällä kaikki juovat teetä. Todellisuudessa käsitykseni mukaan valtaosa asiakkaista juo kahvia, mutta koska tämän asian ennustaminen on vaikeaa, päätin ratkaista asian tällä tavalla. Yhden kahviannoksen hinnaksi tulee 0,12 € ja teeannoksen hinnaksi 0,30 €. Kaiken kaikkiaan raaka-ainekustannusten hinnaksi muodostuu tässä tapahtuma 1:ssä 1743,76 €. Taulukko 1 selventää tapahtuma 1:n raaka-ainekustannuksia kokonaisuudessaan.

Taulukko 1. Tapahtuma 1, raaka-ainekustannukset.

RAAKA-AINEKUSTANNUKSET	Ostohinta	Ostoyksikkö	Ostomäärä	Ostohinta yht.	Annosten lkm	Ostohinta kpl
Patonki	11,23 €	1tk	11	123,53 €	410	0,30 €
Tuorejuusto	17,23 €	1,5kg	2	34,46 €	600 (á 5g)	0,06 €
Tammenlehtisalaatti	5,85 €	3kg	3	17,55 €	450 (á 20g)	0,04 €
Tomaatti (siivu)	4,59 €	1kg	26	119,34 €	433 (á 60g)	0,28 €
Mozzarella (siivu)	5,61 €	500g	26	145,86 €	433 (á 30g)	0,34 €
Parmankinkku (siivu)	10,69 €	300g	27	288,63 €	405 (á 20g)	0,71 €
Tiramisu-leivos (annospala 80g)	33,76 €	16kpl	26	877,76 €	416	2,11 €
Kahvimaito	1,73 €	1l	10	17,30 €	500 (á 0,2dl)	0,03 €
Kahvi	42,62 €	1tk	1	42,62 €	500 (á 2 dl)	0,09 €
Tee	28,79 €	1tk	2	57,58 €	600	0,10 €
Hunaja	11,92 €	1tk	1	11,92 €	60	0,20 €
Palasokeri	1,25 €	1kg	1	1,25 €	500	0,00 €
<b>Raaka-ainekustannukset yhteensä</b>	<b>1 743,46 €</b>					

Työkustannuksia tapahtuma 1:n aikana muodostuu yhteensä 2 614,33 €. Tästä esimiesten palkkojen osuus on 770,19 €. Tämän tapahtuman suunnitteluun myyntipalvelun henkilökunta sekä salin ja keittiön esimiehet käyttävät arvioni mukaan yhteensä 22 tuntia ja suorittavaan työhön neljä tuntia. Sali-, keittiö- ja huoltohenkilökunta käyttävät esivalmisteluihin arvioni mukaan yhteensä 32 tuntia ja suorittavaan työhön sekä tapahtuman purkamiseen yhteensä 36 tuntia. Käytetty keskituntihinta sali-, keittiö- ja huoltohenkilökunnan tunneille on 26 €. Henkilökunnan osuus työkustannuksista on yhteensä 1 768 €. Ilta- tai yöllisistä ei aiheudu lisäkustannuksia, koska tämä tapahtuma järjestetään päivällä. Siivous hoidetaan ulkopuolisen toimijan avulla ja siihen tarvitaan yksi henkilö. Siivouksen arvonlisäveroton tuntihinta on 25,38 €, johon sisältyy myös mahdolliset ilta- ja yöllisät. Tunteja siivoukseen kuluu arvioni mukaan yhteensä kolme ja niiden kokonaiskustannus on 76,14 €.

Taulukko 2. Tapahtuma 1, työkustannukset.

TYÖKUSTANNUKSET	Tunnit	€/h + sivukulu 57%	Yhteensä
<b>Myyntipalvelu 1hlö</b>	8	29,62 €	236,98 €
<b>Esimies sali 1hlö</b>			
Suunnittelutyö	8	29,62 €	236,98 €
Suorittava työ	4	29,62 €	118,49 €
<b>Esimies keittiö 1hlö</b>			
Suunnittelutyö	6	29,62 €	177,74 €
Suorittava työ	-	-	-
<b>Henkilökunta, sali</b>			
Esivalmistelut 2hlö	4	26,00 €	208,00 €
Tapahtuma, 2hlö	8	26,00 €	416,00 €
<b>Henkilökunta, keittiö</b>			
Esivalmistelut, 2hlö	7	26,00 €	364,00 €
Tapahtuma, 2hlö	6	26,00 €	312,00 €
<b>Huolto 2hlö</b>			
Kalustaminen	5	26,00 €	260,00 €
Purku	4	26,00 €	208,00 €
<b>Siivous 1hlö</b>	3	25,38 €	76,14 €
<b>Työkustannukset yhteensä</b>		<b>2 614,33 €</b>	

Tapahtuma 1:n muut erilliskustannukset ovat yhteensä 210,23 €. Nämä kustannukset muodostuvat tilan somistukseen käytetyistä kukka-asetelmista sekä kattaukseen käytetyistä lautasliinoista ja helmaliinoista sekä pöytäliinojen pesulakuiluista. Lasken myös näiden erilliskustannusten ostohinnat samalla tavalla kuin muiden raaka-aineiden ostohinnat. Kunkin tuotteen kohdalla ostettava määrä perustuu omiin arvioihini.

Taulukko 3. Tapahtuma 1, muut erilliskustannukset.

MUUT ERILLISKUSTANNUKSET	Ostohinta	Ostoyksikkö	Ostomäärä	Ostohinta yht.
Lautasliinat	5,23 €	1pkt=500kpl	1	5,23 €
Kukat	40,32 €	1kpl	2	80,64 €
Helmaliinat	25,98 €	1pkt=5kpl	2	51,96 €
Pöytäliinojen pesu ja silitys	3,62 €	1kpl	20	72,40 €
<b>Muut erilliskustannukset yhteensä</b>	<b>210,23 €</b>			



### 5.3.2 Myyntikatelaskelmat ja hinnanasetanta

Katelaskelmat muodostuvat laskemieni kustannusten ostohintojen, Yritys X:n edustajalta saamieni kateprosenttien sekä itse määrittelemieni kateprosenttien perusteella. Ruuan myyntikateprosentiksi Yritys X on ilmoittanut 66 % ja käytän tätä lukua kaikkiin tuotteisiin, joiden verokanta on 14 %. Kaikki ruokatuotteet sekä esimerkiksi kahvi on hinnoiteltu laskelmissani tämän myyntikateprosentin mukaisesti. Työkustannuksille lasken myyntikatetta 25 % ja muille tuotteille, kuten esimerkiksi lautasliinoille, lasken myyntikateprosentiksi 10 %. Saatujen lukujen avulla lasken kullekin tuotteelle sekä verottoman että verollisen myyntihinnan, joka sisältää halutun myyntikatteen.

Esimerkki 2. Täytetyn patongin verollinen myyntihinta.

Täytetyn patongin veroton ostohinta on 1,72 € ja kun lisään siihen myyntikatetta 66 %, saan myyntihinnaksi 5,07 €. Tämä summa muodostuu käyttämällä kaavaa  $1,72 \text{ €} / (100 - 66) \times 100$ . Verollisen myyntihinnan saan kertomalla verottoman hinnan 5,07 € kertoimella 1,14. Tämä kerroin muodostuu ruuan arvonlisäverokannan perusteella. Näiden lukujen perusteella yhden patongin verolliseksi myyntihinnaksi muodostuu 5,78 €. Kun kerron tämän hinnan 400 kappaleella, saan tulokseksi kaikkien patonkien verollisen myyntihinnan, joka on 2 310,66 €.

Kustannuksissa huomioimaani kymmentä ylimääräistä annosta ei laskuteta asiakkaalta, vaan tämä summa jää Yritys X:n maksettavaksi. Varautuminen muutamien ylimääräisin annoksin kuuluu alan käytäntöihin ja euromääräisesti näiden ylimääräisten annosten kustannus ei ole kovinkaan suuri suhteessa tapahtuman kokonaishintaan, joten niiden veloittamatta jättämisestä ei aiheudu suurta tappiota Yritys X:lle. Tästä syystä en huomionnut näiden kustannusten osuutta laskelmissani. Käytän esimerkin 2 mukaista laskentamenetelmää kaikkiin myyntikatelaskelmiini ja kerron aina saadun verollisen hinnan sillä määrällä, kuinka paljon kyseistä tuotetta tarvitaan kokonaishinnan selvittämiseksi. Tilavuokra on tässä tapahtumassa 1 000 €. Taulukossa 4 on nähtävissä tapahtuma 1:n myyntikatelaskelmat ja taulukossa 5 hinnoittelulaskelmat.

Taulukko 4. Tapahtuma 1, myyntikatelaskelmat.

MYYNKATTEET						
Katetavoitteet	Ruoka 66%		Muut 10/25%			
	Ostohinta kpl	Myyntikate	Myyntihinta	Myyntihinta sis. alv	Ostomäärä	Myyntihinta yht.
Täytetty patonki 66%	1,72 €	3,34 €	5,07 €	5,78 €	400	2 310,66 €
1. Kahvi/tee 66%	0,12 €	0,24 €	0,36 €	0,41 €	400	164,08 €
Makea kahvileipä 66%	2,11 €	4,10 €	6,21 €	7,07 €	400	2 829,88 €
2. Kahvi/tee 66%	0,30 €	0,58 €	0,87 €	1,00 €	400	398,51 €
Työkustannukset 25%	2 614,33 €	871,44 €	3 486 €	4 322,36 €	1	4 322,36 €
Lautasliinat 10%	0,01 €	0,00 €	0,01 €	0,02 €	410	7,39 €
Kukat, iso 10%	40,32 €	4,48 €	44,80 €	55,55 €	2	111,10 €
Helmaliina 10%	25,98 €	2,89 €	28,87 €	35,79 €	2	71,59 €
Pöytäliinojen pesu 10%	3,62 €	0,40 €	4,02 €	4,99 €	10	49,88 €

Taulukossa 4 on esitetty kaikkien tapahtuma 1:een liittyvien kustannusten verollinen myyntihinta, johon on laskettu mukaan myös tavoitekate. Kateprosentti, jota kunkin tuotteen kohdalla on käytetty, on näkyvissä tuotteiden jälkeen. Verollinen myyntihinta muodostuu käyttämällä jo aiemmin tässä työssä esittämäni kaavaa:

$$\text{veroton ostohinta}/(100\text{-myyntikateprosentti})\cdot 100\cdot 1,14 \text{ tai } 1,24.$$

Tuotekohtainen kokonaismyyntihinta muodostuu kertomalla verot ja katteet sisältävä hinta tarvitulla määrällä. Nämä tuotekohtaiset myyntihinnat on nähtävissä taulukossa 4 ja taulukossa 5 on puolestaan nähtävissä verolliset myyntihinnat kustannuslajeittain. Lisäksi taulukossa 5 on koko tapahtuman myyntihinta sekä myyntihinta henkilöltä, joka saadaan jakamalla kokonaismyyntihinta tapahtumaan osallistuvien henkilöiden määrällä (400 henkeä).

Taulukko 5. Tapahtuma 1, hinnoittelulaskelmat.

VEROLLINEN MYNTIHINTA KUSTANNUSLAJEITTAIN	
Raaka-ainekustannukset	5 703,13 €
Työkustannukset	4 322,36 €
Muut erilliskustannukset	239,95 €
TILAVUOKRA	1 000 €
<b>MYNTIHINTA YHTEENSÄ</b>	<b>11 265,45 €</b>
Myyntihinta yhteensä/henkilö	28,16 €

### 5.3.3 Tapahtuman sisäiset tuloslaskelmat

Kannattavuuden tarkastelemisen apuna käytän hotelli- ja ravintola-alan sisäistä tuloslaskelmamallia. Tapahtuma 1:n kohdalla teen kaksi erilaista laskelmaa, jotka perustuvat laskemiini myyntihintoihin. Ensimmäisessä tuloslaskelmassa liikevaihtoa jää 9 488,48 €. Toisessa laskelmassa laskeen myyntihinnasta 5 % alennuksen. Alennuksen jälkeen liikevaihtoa jää 9 014,06 €, joten alennuksen euromäärä on 474,42 €. Kustannukset ovat molemmissa laskelmissa samat, ainoastaan liiketoiminnan muiden kustannusten osuus vähenee hiukan laskelma 2:ssa. Tämä johtuu siitä, että laskeen niiden määrän suhteessa toteutuneeseen liikevaihtoon. Laskelma 2:ssa liiketoiminnan muiden kustannusten osuudeksi muodostuu 3 245,06 €. Alennuksen myötä tapahtuman myyntikate laskee 0,97 prosenttiyksikköä ja vastuukate 2,54 prosenttiyksikköä. Taulukossa 6 on nähtävissä tapahtuma 1:n tuloslaskelmat kokonaisuudessaan.

Taulukko 6. Tapahtuma 1, tuloslaskelmat.

<b>TAPAHTUMA 1</b>				
<b>TULOSLASKELMAT</b>	<b>LASKELMA 1</b>		<b>LASKELMA 2</b>	
Myyntituotot	11 265,45 €		11 265,45 €	
Myynti alv 14 %	5 703,13 €		5 703,13 €	
Myynti alv 24 %	5 562,31 €		5 562,31 €	
Liikevaihto	9 488,48 €	100,00 %	9 488,48 €	100,00 %
Alennus 5 %	-	-	474,42 €	5,00 %
Alennettu liikevaihto	-	-	9 014,06 €	100,00 %
Raaka-ainekustannukset	1 743,46 €	18,37 %	1 743,46 €	19,34 %
<b>Myyntikate</b>	<b>7 745,03 €</b>	<b>81,63 %</b>	<b>7 270,60 €</b>	<b>80,66 %</b>
Työkustannukset	2 614,33 €	27,55 %	2 614,33 €	29,00 %
Palkkakate	5 130,70 €	54,07 %	4 656,27 €	51,66 %
Muut erilliskustannukset	210,23 €	2,22 %	210,23 €	2,33 %
Liiketoiminnan muut kustannukset	3 415,85 €	36,00 %	3 245,06 €	36,00 %
<b>Vastuukate</b>	<b>1 504,61 €</b>	<b>15,86 %</b>	<b>1 200,98 €</b>	<b>13,32 %</b>

### 5.3.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tapahtuma 1:ssä raaka-ainekustannukset jäivät hämmästyttävän pieniksi. Myyntikatetta jäi tästä johtuen molemmissa tuloslaskelmaversioissa runsaasti ja sen määrä ylitti Yritys X:n asettaman tavoitteen (69 %) ensimmäisessä versiossa 12,63 prosenttiyksiköllä ja toisessa 11,66 prosenttiyksiköllä. Koska ero Yritys X:n tavoitekatteeseen oli niin merkittävä, jätin pohtimaan raaka-ainekustannusten oikeellisuutta. Tässä tapahtumassa myytävä ruokatuote oli täysin itse keksimäni, joten riski raaka-ainekustannusten virheellisyyteen oli olemassa. Olen kuitenkin sitä mieltä, että laskemani raaka-ainekustannukset olivat täysin realistiset ja itse tuote oli käyttökelpoinen. Havaitsin myös tärkeän seikan tarjoilujen sisältämän teen ja erityisesti sen kanssa nautittavan hunajan ostohinnassa. Laskelmassani arvioin, että jokaisen teekupillisen kanssa käytetään myös yksi hunaja-annos, jolloin annoksen hinnaksi muodostui 0,30 €. Vastaavasti yhden kahviannoksen ostohinnaksi muodostui 0,12 €. Tähän hintaan oli laskettu myös maidon ja sokerin osuudet. Ero ostohinnoissa näiden kahden tuotteen välillä oli huomiota herättävä. Vaikka todellisuudessa kaikki teetä nauttivat henkilöt tuskin käyttävät hunajaa eikä teen kulutus ole näkemykseni mukaan samaa luokkaa kuin kahvin, olisi mielestäni silti erittäin tärkeää seurata teen ja etenkin hunajan menekkiä tällaisissa tapahtumissa ja tarvittaessa nostaa myyntihintaa. Kehitysehdotuksena Yritys X:lle raaka-ainekustannuksiin liittyen suosittelisin lisäksi sesonkiin liittyvien tai johonkiin teemaan kytköksissä olevien tuotteiden kehittelyä tällaisiin tapahtumiin. Myös Rautiainen, ym. (2011, 278) kehottavat teoksessaan valitsemaan tapahtumien tarjoilujen joukkoon sesonkiluonteisia tai paikallisia tuotteita.

Työkustannukset tapahtuma 1:n kohdalla olivat hieman paremmat kuin Yritys X:n määrittelemä 30 %:n osuus liikevaihdosta. Laskelmissani työkustannusten osuudet olivat 27,55 % ja 29 %. Tästä huolimatta palkkakate jäi molemmissa tuloslaskelmissa Yritys X:n tavoitteleman palkkakatteen (57 %) alle. Huomioitavaa on myös se, etten laskenut tiskaajan tunteja lainkaan tähän tapahtumaan, vaikka niitä todellisuudessa olisikin ja työkustannukset nousisivat. Näkemykseni mukaan tässä tapahtumassa ainakin arvioimiani esimiesten tunteja voisi karsia, mikäli heille on jo muodostunut rutiini tällaisten tapahtumien järjestämisestä ja suunnitelutyö sujuu vauhdikkaasti.

Muun henkilöstön käyttämät työtunnit olivat mielestäni realistiset eikä niistä voi juuri tinkiä. Kuten Eklund, ym. (2011, 23) toteavat, ovat yrityksen myyntituotot kannattavuuden kannalta ratkaisevassa asemassa. Jotta palkkakate muodostuisi Yritys X:n vaatimalle tasolle ja tapahtumasta saataisiin kannattava, tulisi esimiesten työtuntien karsimisen lisäksi liikevaihtoa saada enemmän.

Muut erilliskustannukset olivat tässä tapahtumassa hyvin pienet, vaikka niillä on tilan viihtyvyyden näkökulmasta kohtalaisen suuri merkitys. Myös Häyrinen, ym. (2003, 269) esittävät, että tapahtuman tunnelmaan voi vaikuttaa hyvinkin pienillä asioilla. Esimerkiksi kukka-asetelmien avulla tilasta saadaan persoonallisempi ja tunnelmallisempi. Näkisin, että asiakkaat ovat myös valmiita maksaamaan tällaisista tuotteista. Kaiken kaikkiaan onnistuin mielestäni laatimaan selkeät ja tarkat kustannulaskelmat tämän tapahtuman kustannuksista ja näitä laskelmia voidaan soveltaa Yritys X:ssä myös jatkossa samantyyppisten tapahtumien kustannuslaskennassa.

Myyntikatelaskelmia varten sain kateprosentit Yritys X:ltä ja lisäksi määrittelin työ- ja muille erilliskustannuksille itse myyntikateprosentit. Arvioin, että huomioimalla laskelmissa Yritys X:n ilmoittamat myyntikatetavoitteet tietyille tuotteille ja hinnoittelemalla muut tapahtumiin liittyvät kustannukset valitsemillani kateprosentteilla, tapahtumien tuotot saataisiin sellaisiksi, että ne riittäisivät myös vastuukatteen alapuolelle jääviin kuluihin. Tällöin Yritys X:n olisi mahdollista tehdä tulosta tapahtumillaan ja vähintään saavuttaa nollatulot, jolloin ne eivät ainakaan tuottaisi tappiota. Halusin laskea kaikki tuotteet niin sanotusti katteille, jotta voisin varmistaa tapahtuman kannattavuuden. Arvioimani myyntikatteen eivät kuitenkaan riittäneet tapahtuma 1:ssä siihen, että tuotoista olisi jäänyt riittävästi vastuukatteita kustannusten vähentämisen jälkeen. Tämä seikka tuli ilmi tekemissäni tuloslaskelmissa, joita avaan seuraavaksi lisää.

Tapahtuma 1:n kohdalla tein kaksi erilaista tuloslaskelmaversiota. Toisessa käytin laskemaani normaalia myyntihintaa ja toisessa tästä myyntihinnasta annettiin 5 % alennusta. Tekemieni tuloslaskelmien perusteella tämä tapahtuma ei ollut kannattava kummassakaan versiossa, mikäli se myytäisiin laskemillani hinnoilla. Kummassakaan laskelmassa saavutettu vastuukate ei yltänyt Yritys X:n vaatimalle tasolle eikä se näin ollen riittäisi kattamaan todellisia kiinteitä kustannuksia.

Yritys X:n asettama vastuukatetavoite on 17 % ja tässä tapahtumassa vastuukatetta jäi ensimmäisessä tuloslaskelmassa 15,86 % ja toisessa 13,32 %. Tästä päätettiin, että tämä tapahtuma ei voi olla kannattava eikä se voi tuottaa tulosta. Mikäli kuitenkin tämän tapahtuman hintaa hiukan nostettaisiin, saataisiin tapahtumasta kannattava. Nostamalla myyntihintaa henkilöltä 6,5 %:lla 30 €:oon, liikevaihtoa saataisiin 616,75 € enemmän. Tämän seurauksena palkkakate nousisi 56,88 %:iin, joka on vain 0,12 prosenttiyksikköä Yritys X:n asettamaa tavoitetta pienempi. Mikä tärkeintä, hinnankorotuksen seurauksena vastuukate nousisi 18,8 %:iin, joka on 1,8 prosenttiyksikköä tavoitetta enemmän. Tämän hinnankorotuksen avulla tästä tapahtumasta olisi mahdollista saada tuottava ja vastuukate riittäisi sen alapuolelle jäävien kustannusten kattamiseen. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna mielestäni 30 € myyntihinta olisi täysin hyväksyttävä ja jopa edullinen huomioon ottaen Yritys X:n tarjoamat puitteet koko päivän kestäväälle kokoukselle tarjotuille. Alennusten antaminen ei tule tässä tapahtumassa kysymykseen, jos tapahtumasta halutaan kannattava.

#### 5.4 Tapahtuma 2: illallinen noutopöydästä

Illallinen noutopöydästä on juhlatilaisuus, vaikka se ei ole niin muodollinen tapahtuma kuin banketti. Tämä esimerkkitapahtuma järjestetään lauantaina kello 19.00-01.00. Asiakas on valinnut etukäteen haluamansa tarjoilut tilaisuuteen ja hankkinut itse omien kontaktiensa kautta esiintyjän. Huolellisen suunnittelun lisäksi tilaisuutta varten on tehtävä myös muita etukäteisjärjestelyitä aina pöytien ja tuolien paikoilleen asettamisesta esiintymislavan rakentamiseen ja tarjoiltavien ruokien esivalmisteluihin. Ruokailuvälineiden kiillotus ja pöytien kattaminen sekä baarin varustelu vie myös oman aikansa ja lisäksi on huolehdittava esiintyjille varatun tilan varustelusta. Tapahtuman alkaessa asiakkaille tarjotaan alkumalja ja ruuan kanssa kaksi lasillista puna- tai valkoviiniä. Kahvin kanssa on tarjolla avec-juoma, joka on joko konjakki tai likööri asiakkaan valinnan mukaan. Tässä tilaisuudessa ainoastaan ruokajuomat, eli ruuan kanssa tarjoiltavat viinit sekä kahvin kanssa tarjoiltava avec-juoma tarjotaan pöytiin. Kaiken muun tarjoilun asiakkaat hakevat itse noutopöydästä. Noutopöytä ja muut pöydät on somistettu tuikkukynttilöin. Tilaisuutta varten rakennettu omakustanteinen baari on asiakkaiden käytössä tapahtuman ajan.

Illan päätteeksi salihenkilökunta huolehtii pöytien ja baarin siivouksesta ja keittiöhenkilökunta korjaa ruokatarjoilut pois ja tiskaaja hoitaa tiskit. Siistijät siivoavat paikat seuraavana arkipäivänä, jolloin myös huolto hoitaa oman osuutensa tapahtumatilan kalustuksen purkuun liittyen. Tapahtuman tarkka aikataulutus ja työvuorot ovat nähtävissä opinnäytetyön lopussa liitessä 2.

#### 5.4.1 Kustannukset

Tämän tapahtuman raaka-ainekustannukset koostuvat valitun ateriakokonaisuuden ja ruuan kanssa tarjoiltavien viinien, konjakin ja liköörin sekä kahvin ja teen ostohintojen mukaisesti. Alkumaljan lisäksi asiakkaille tarjoillaan kullekin kaksi lasia puna- tai valkoviiniä. Oletan, että kahvin kanssa konjakkia juo 350 henkilöä ja teen kanssa likööriä juo 50 henkilöä. Nämä arviot perustuvat omaan kokemukseeni ja arvioihini. Lisäksi lasken raaka-ainekustannuksiin mukaan esiintyjien tarjoiluista muodostuvat kustannukset sekä baariin ostettavien tarjoilujen kustannukset. Esiintyjien tarjoilut muodostuvat heille tarjoiltavista ruuista ja juomista. Nämä kustannukset laskutetaan asiakkaalta. Baariin varataan myytäväksi olutta, siideriä ja lonkeroa. Koska baarin käyttö on omakustanteista eikä sitä ole niin sanotusti myyty etukäteen asiakkaalle, ei sen myyntiä voi ennustaa. Yritys X ottaa siis tässä tilanteessa riskin, että myyntiä ei tule lainkaan ja baariin varatut tuotteet jäävät tässä tapahtumassa myymättä. Myymättä jääneet tuotteet voidaan kuitenkin hyödyntää myöhemmin Yritys X:n muissa tapahtumissa, joten hävikkiä ei synny. Raaka-ainekustannusten selvittämiseksi käytän samaa menetelmää kuin tapahtuma 1:n kohdalla. Raaka-ainekustannukset ovat tapahtuma 2:ssa yhteensä 10 788,39 € ja ne jakautuivat seuraavanlaisesti:

- Ruuan raaka-aineet ja ateriakokonaisuuteen kuuluvat juomat 9 495,25 €
- Esiintyjien tarjoilut 122,66 €
- Baarin kustannukset 1 170,48 €

Kuten muissakin tapahtumissa, myös tässä tapahtumassa varataan muutamia ylimääräisiä ruokannoksia, joita ei laskuteta asiakkaalta. Ne näkyvät raaka-ainekustannuksissa, mutta niitä ei huomioida hinnoittelussa. Taulukko 7 selventää tapahtuma 2:n raaka-ainekustannuksia.

Taulukko 7. Tapahtuma 2, raaka-ainekustannukset, esiintyjien tarjoilukustannukset ja baarin kustannukset.

RAAKA-AINEKUSTANNUKSET	Ostohinta	Ostoyksikkö	Ostomäärä	Ostohinta yht.	Annosten lkm	Ostohinta kpl
Ateriakokonaisuus	18,49	kpl	410	7 581,40 €	410	18,49 €
Kuohuviini	7,18 €	plo	54	387,72 €	405	0,96 €
Valkoviini	6,30 €	plo	45	283,50 €	281,25	1,01 €
Punaviini	6,30 €	plo	85	535,50 €	531,25	1,01 €
Konjakk	28,07 €	plo	20	561,40 €	350	1,60 €
Kermalikööri	5,98 €	plo	6	35,88 €	52,5	0,68 €
Kahvimaito	1,73 €	l	10	17,30 €	500 (á 0,2dl)	0,03 €
Kahvi	42,62 €	1ltk	1	42,62 €	500 (á 2 dl)	0,09 €
Tee	28,79 €	1ltk	0,5	14,40 €	150	0,10 €
Hunaja	11,92 €	1ltk	1	11,92 €	60	0,20 €
Palasokeri	1,25 €	1kg	1	1,25 €	500	0,00 €
	Kahvi+konjakk	Tee+likööri	+/- 10%			
Raaka-ainekustannukset/henkilö	23,39 €	22,48 €	184,91 €			
<b>Kaikki raaka-ainekustannukset yhteensä</b>	<b>9 495,25 €</b>					

ESIINTYJIEN TARJOILUKUSTANNUKSET	Ostohinta	Ostoyksikkö	Ostomäärä	Ostohinta yht.
Kahvi + maito, sokeri	0,12 €	kpl	5	0,61 €
Ateriakokonaisuus	18,49 €	kpl	5	92,46 €
Virvokkeet	0,79 €	plo	24	18,89 €
Olut	1,07 €	tlk	10	10,70 €
<b>Esiintyjien tarjoilukustannukset yhteensä</b>	<b>122,66 €</b>			

BAARIN RAAKA-AINEKUSTANNUKSET	Ostohinta	Ostoyksikkö	Ostomäärä	Ostohinta yht.
Olut	1,07 €	tlk	360	385,20 €
Siideri	1,76 €	tlk	120	211,20 €
Lonkero	1,84 €	tlk	312	574,08 €
<b>Baarin kustannukset yhteensä</b>	<b>1 170,48 €</b>			

Tapahtuma 2:n työkustannukset ovat yhteensä 5 771,59 €. Myyntipalvelun työntekijä sekä salin ja keittiön esimiehet käyttävät suunnitelutyöhön tässä tapahtumassa 26 tuntia ja suorittavaan työhön kahdeksan tuntia. Tämä tekee yhteensä 1 007,17 €. Salihenkilökuntaa on paikalla esivalmistelujen sekä itse tapahtuman aikana viisi henkilöä ja lisäksi baarissa työskentelee tapahtuman aikana yksi henkilö. Työtunteja salihenkilökunnalle kertyy yhteensä 90 ja tämän osuus työkustannuksista on 2 548 €. Keittiöhenkilökuntaa tarvitaan esivalmistelujen sekä tapahtuman aikana kaksi henkilöä. Lisäksi tapahtuman aikana on käytössä tiskaaja. Keittiöhenkilökunta ja tiskaaja käyttävät työtunteja yhteensä 32, joka tekee 832 €. Huoltohenkilökunnan ja siivouksen osuus työkustannuksista on yhteensä 908,14 € ja työtunteja he käyttävät yhteensä 35.



Työkustannuksissa on huomioitava se, että tapahtuma järjestetään lauantai-iltana kello 19.00-01.00 ja sen jälkeen työtunteja kuluu vielä paikkojen siistimiseen. Koska työtunteja tulee myös sunnuntain puolelle, on huomioitava, että osalle henkilökuntaa muodostuu sunnuntaituntilisän mukaan maksettavia työtunteja. Lisäksi on huomioitava myös ilta- ja yölisät. Lisien osuus työkustannuksista on yhteensä 476,28 €. Taulukko 8 selventää työkustannusten muodostumista.

Taulukko 8. Tapahtuma 2, työkustannukset.

<b>TYÖKUSTANNUKSET</b>	<b>Tunnit</b>	<b>€/h + sivukulu 57%</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Myyntipalvelu 1hlö</b>	8	29,62 €	236,98 €
<b>Esimies, sali 1hlö</b>			
Suunnittelutyö	12	29,62 €	355,47 €
Suorittava työ	6	29,62 €	177,74 €
<b>Esimies keittiö 1hlö</b>			
Suunnittelutyö	6	29,62 €	177,74 €
Suorittava työ	2	29,62 €	59,25 €
<b>Henkilökunta, Sali</b>			
Esivalmistelut 5hlö	8	26,00 €	1 040,00 €
Tapahtuma 5lö	10	26,00 €	1 300,00 €
<b>Henkilökunta, baari 1hlö</b>	8	26,00 €	208,00 €
<b>Henkilökunta, keittiö</b>			
Esivalmistelut 2hlö	7	26,00 €	364,00 €
Tapahtuma 2hlö	6	26,00 €	312,00 €
Tiski 1hlö	6	26,00 €	156,00 €
<b>Huolto 2hlö</b>			
Kalustaminen	8	26,00 €	416,00 €
Purku	8	26,00 €	416,00 €
<b>Siivous 1hlö</b>	3	25,38 €	76,14 €
<b>Iltalisät</b>	52	1,05 €	54,60 €
<b>Yölisät</b>	28	2,06 €	57,68 €
<b>Sunnuntailisät</b>	14	26,00 €	364,00 €
<b>Työkustannukset yhteensä</b>	<b>5 771,59 €</b>		

Muut erilliskustannukset tapahtuma 2:ssa muodostuvat kattaukseen käytettävistä lautasliinoista ja helmaliinoista, pöytäliinojen sekä tuolinpäällisten pesulakuluista, somistukseen käytettävistä tuikkukynttilöistä sekä baarin tulevien kylmälaitteiden vuokrista. Erilliskustannukset ovat yhteensä 3 455,90 €. Taulukossa 9 on nähtävissä tapahtuma 2:n kaikki muut erilliskustannukset.

Taulukko 9. Tapahtuma 2, muut erilliskustannukset.

<b>MUUT ERILLISKUSTANNUKSET</b>	<b>Ostohinta</b>	<b>Ostoyksikkö</b>	<b>Ostomäärä</b>	<b>Ostohinta yht.</b>
Lautasliinat	5,23 €	1pkt	1	5,23 €
Tuikut	5,57 €	1pkt=100kpl	3	16,71 €
Helmaliinat	25,98 €	1pkt	2	51,96 €
Pöytäliinojen pesu ja silitys	3,62 €	1kpl	100	362,00 €
Tuolinpäällisten pesu ja silitys	7,30 €	1kpl	400	2 920,00 €
Kylmälaittevuokra	50,00 €	1kpl	2	100,00 €
<b>Muut erilliskustannukset yhteensä</b>	<b>3 455,90 €</b>			

#### 5.4.2 Katelaskelmat ja hinnanasetanta

Tapahtuma 2:n katetavoitteet ovat samat kuin tapahtuma 1:ssä. Tavoitellut tuotekohtaiset kateprosentit ovat nähtävissä taulukossa 10 kunkin tuotteen jäljessä. Käytetty verokanta vaihtelee tuotteesta riippuen, esimerkiksi virvokkeiden verokanta on 14 %, kun taas alkoholijuomien verokanta on 24 %. Käytän tämän tapahtuman kohdalla kate- ja hinnoittelulaskelmissa samaa menetelmää kuin tapahtuma 1:ssä. Tilavuokra on tässä tapahtumassa 500 €. Myyntikate- ja hinnoittelulaskelmat ovat nähtävissä kokonaisuudessaan taulukoissa 10 ja 11.

Taulukko 10. Tapahtuma 2, myyntikatelaskelmat.

<b>MYYNTIKATTEET</b>						
Katetavoitteet	Ruoka 66%	Alko 75%	Olut 72%	Virvoke 70%	Muut 10/25%	
	Ostohinta kpl	Myyntikate	Myyntihinta	Myyntihinta sis. alv	Ostomäärä	Myyntihinta yht.
Ateriakokonaisuus, kahvi 66%	18,61 €	36,13 €	54,75 €	62,41 €	350	21 843,57 €
Ateriakokonaisuus, tee 66%	18,79 €	36,47 €	55,25 €	62,99 €	50	3 149,39 €
Viinit + konjakki 350kpl 75%	4,58 €	13,73 €	18,31 €	22,70 €	350	7 946,25 €
Viinit + likööri 50kpl 75%	3,66 €	10,97 €	14,63 €	18,14 €	50	906,88 €
Esiintyjät, ateriat + kahvi 66%	18,61 €	36,13 €	54,75 €	62,41 €	5	312,05 €
Esiintyjät, virvoke 70%	0,79 €	1,84 €	2,62 €	2,99 €	24	71,78 €
Esiintyjät, olut 72%	1,07 €	2,75 €	3,82 €	4,74 €	10	47,39 €
		0,00 €				
Työkustannukset 25%	5 771,59 €	1 923,86 €	7 695 €	9 542,36 €	1	9 542,36 €
Tuikut 10%	0,06 €	0,01 €	0,06 €	0,08 €	300	23,02 €
Lautaslinat 10%	0,01 €	0,00 €	0,01 €	0,01 €	500	7,21 €
Helmaliina 10%	25,98 €	2,89 €	28,87 €	35,79 €	2	71,59 €
Pöytäliinojen pesu 10%	3,62 €	0,40 €	4,02 €	4,99 €	100	498,76 €
Tuolinpäällisten pesu 10%	7,30 €	0,81 €	8,11 €	10,06 €	400	4 023,11 €
Kylmälaitevuokra 10%	50,00 €	5,56 €	55,56 €	68,89 €	2	137,78 €
<b>BAARI</b>						
Olut 72%	1,07 €	2,75 €	3,82 €	4,74 €	360	1 705,89 €
Siideri 72%	1,76 €	4,53 €	6,29 €	7,79 €	120	935,31 €
Lonkero 72%	1,84 €	4,73 €	6,57 €	8,15 €	312	2 542,35 €

Tapahtuma 2:n kohdalla olen käyttänyt samaa kaavaa verollisten myyntihintojen selvittämiseen kuin tapahtuma 1:ssä. Kuten tapahtuma 1:en tuotteiden kohdalla, myös tässä tapahtumassa tuotekohtainen kokonaismyyntihinta muodostuu kertomalla verollinen kappalehinta tarvittavalla määrällä. Esimerkiksi tuikkujen myyntihinta, joka sisältää halutun katteen ja verot, on kappaleelta 0,08 €. Kertomalla tämä luku 300:lla, joka siis on arvioimani tarvittava määrä, muodostuu tämän tuotteen kokonaismyyntihinnaksi 23,02 €. Taulukossa 11 on nähtävissä tämän tapahtuman hinnoittelulaskelmat kustannuslajeittain. Tiedot olen koontanut taulukosta 10.

Taulukko 11. Tapahtuma 2, hinnoittelulaskelmat.

<b>VEROLLINEN MYNTIHINTA KUSTANNUSLAJEITTAIN</b>	
Raaka-ainekustannukset	34 277,31 €
Työkustannukset	9 542,36 €
Muut erilliskustannukset	4 761,46 €
TILAVUOKRA	500 €
<b>MYNTIHINTA YHTEENSÄ</b>	<b>49 081,13 €</b>
Myyntihinta yhteensä/henkilö	122,70 €

### 5.4.3 Tapahtuman sisäiset tuloslaskelmat

Tapahtuma 2:n kohdalla teen neljä erilaista tuloslaskelmaa. Ensimmäisessä tuloslaskelmassa huomioin tapahtuman kaikki kustannukset, mutta oletuksena on, että baarissa ei tapahdu lainkaan kauppaa vaikka raaka-ainekustannukset ovatkin olemassa. Lisäksi Yritys X:lle aiheutuu tässä tilanteessa turhia työkustannuksia. Halusin tällä tuloslaskelmalla tuoda esiin Yritys X:n ottaman riskin baarin suhteen ja sen vaikutukset vastuukatteeseen. Toisessa tuloslaskelmassa huomioin myös kaikki kustannukset, mutta oletuksena on että baarissa myydään kaikki sinne varatut tuotteet. Kolmannessa laskelmassa puolestaan jätän baarista aiheutuvat kustannukset kokonaan huomiotta eikä siitä tällöin muodostu myyntiäkään. Neljännessä laskelmassa huomioin kaikki kustannukset sekä oletan baarin myyvän kaikki sinne varatut tuotteet, mutta lasken myyntihinnasta 5 % alennuksen. Näiden erilaisten tuloslaskelmaversioiden avulla haluan vertailla lisäpalveluiden kannattavuutta ja tuoda esiin niiden vaikutuksia tunnuslukuihin. Tuloslaskelmat ovat nähtävissä taulukossa 12.

Taulukko 12. Tapahtuma 2, tuloslaskelmat.

TAPAHTUMA 2 TULOSLASKELMAT	LASKELMA 1		LASKELMA 2		LASKELMA 3		LASKELMA 4	
Myyntituotot	49 081,13 €		54 264,68 €		49 081,13 €		54 264,68 €	
Myynti alv 14 %	25 376,80 €		25 376,80 €		25 376,80 €		25 376,80 €	
Myynti alv 24 %	23 704,33 €		28 887,89 €		23 704,33 €		28 887,89 €	
Liikevaihto	41 376,75 €	100,00 %	45 557,03 €	100,00 %	41 376,75 €	100,00 %	43 279,18 €	100,00 %
Alennus 5 %	-	-	-	-	-	-	2 163,96 €	5,00 %
Alennettu liikevaihto	-	-	-	-	-	-	41 115,22 €	100,00 %
Raaka-ainekustannukset	10 788,39 €	26,07 %	10 788,39 €	23,68 %	9 617,91 €	23,24 %	10 788,39 €	24,93 %
<b>Myyntikate</b>	<b>30 588,36 €</b>	<b>73,93 %</b>	<b>34 768,65 €</b>	<b>76,32 %</b>	<b>31 758,84 €</b>	<b>76,76 %</b>	<b>32 490,79 €</b>	<b>75,07 %</b>
Työkustannukset	5 771,59 €	13,95 %	5 771,59 €	12,67 %	4 956,19 €	11,98 %	5 771,59 €	13,34 %
Palkkakate	24 816,77 €	59,98 %	28 997,06 €	63,65 %	26 802,65 €	64,78 %	26 719,21 €	61,74 %
Muut erilliskustannukset	3 455,90 €	8,35 %	3 455,90 €	7,59 %	3 455,90 €	8,35 %	3 455,90 €	7,99 %
Liiketoiminnan muut kustannukset	14 895,63 €	36,00 %	16 400,53 €	36,00 %	14 895,63 €	36,00 %	15 580,50 €	36,00 %
<b>Vastuukate</b>	<b>6 465,25 €</b>	<b>15,63 %</b>	<b>9 140,63 €</b>	<b>20,06 %</b>	<b>8 451,13 €</b>	<b>20,42 %</b>	<b>7 682,80 €</b>	<b>17,75 %</b>

#### 5.4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tapahtuma 2:n kohdalla merkittävin huomio kustannusten osalta löytyi muihin erilliskustannuksiin liittyvistä pesulakuluista ja erityisesti tuolinpäällisten aiheuttamista kustannuksista. 400 tuolinpäällisen pesettäminen pesulassa kustansi yhteensä 2 920 €. Tämä on 14,59 % tapahtuma 2:n kokonaiskustannuksista. Tämä yksittäinen kustannus on kohtuuttoman suuri verrattuna tapahtuman muihin kustannuksiin. Tuolinpäällisten pesettämisen korkea hinta johtuu siitä, että päällisten kuivatukseen käytettävät laitteet aiheuttavat paljon kustannuksia. Vaikka tällaisesta palvelusta maksaminen tukee suomalaista yrittäjyyttä ja luo työpaikkoja, Yritys X:n näkökulmasta en voi suositella tällaisen palvelun hyödyntämistä sen korkean hinnan vuoksi. Kehottaisin Yritys X:ää miettimään vaihtoehtoisia keinoja tuolinpäällisten käsittelyyn, jotta kustannuksia saataisiin pienemmäksi ja tapahtuman kannattavuutta voitaisiin vielä parantaa. Yksi ratkaisu voisi olla se, että henkilökunta tapahtuman päätteeksi viikkaisi puhtaana säilyneet tuolinpäälliset varastoon ja ainoastaan likaiset ja rypistyneet päälliset lähetettäisiin pesulaan. Käsitykseni mukaan Yritys X:ssä on tähän saakka toimittu siten, että kaikki tuolinpäälliset on pesetty jokaisen tapahtuman jälkeen. Toisaalta, tapahtuma 2 oli kannattava, vaikka tuolinpäälliset pesetettiin. Tästä johtuen voidaan ajatella, että jatkossakin tämä kustannus vain hyväksytään eikä sille etsitä vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Tapahtuma 2:n kohdalla laadin neljä erilaista tuloslaskelmaversiota, joiden avulla oli tarkoitus kartoittaa erilaisten lisäpalveluiden kannattavuutta. Tämän tapahtuman mielenkiintoisimmat seikat kannattavuuteen liittyen muodostui siitä, kannattaako tapahtumaan rakentaa baaria vai ei. Mikäli baari päätetään tapahtumaan rakentaa, aiheutuu siitä väistämättä niin raaka-aine- kuin työkustannuksiakin. Baarin tuottoja ei voi ennustaa etukäteen, niistä voi ainoastaan esittää arvioita. Tämän vuoksi Yritys X ottaa joka kerta riskin, kun se päättää baarin tällaiseen tapahtumaan rakentaa. Tekemieni tuloslaskelmien perusteella havaitsin, että parhaiten kannatti tuloslaskelma 3, jossa baaria tai sen kustannuksia ei huomioitu lainkaan. Tämän tuloslaskelman mukaan myyntikatetta jäi 76,76 % ja vastuukatetta 20,42 %. Nämä luvut ovat Yritys X:n asettamia tavoitteita suuremmat ja toiminnan voidaan olettaa olevan kannattavaa.

Tilanteessa, jossa baari tehtäisiin ja sen oletettaisiin myyvän kaikki sinne varatut tuotteet, myyntikatetta jäisi 76,32 % ja vastuukatetta 20,06 %. Baari kannattaisi tehdä, koska molemmissa tapauksissa, oli baaria tai ei, tapahtuma oli myynti- sekä vastuukatteen perusteella kannattava. Vaikka baari ei onnistuisikaan myymään aivan kaikkia sinne ostettuja tuotteita, tuo se kuitenkin lisäarvoa asiakkaalle ja sen avulla on mahdollista tehdä lisämyyntiä. Mikäli baaria ei ole, ei ole myöskään mahdollisuutta lisämyyntiin. Jos kuitenkin katsotaan ja vertaillaan pelkkiä tunnuslukuja, on baariton vaihtoehto tässä tapahtumassa kannattavin. Kehitysehdotuksena suosittelisin miettimään hyvin tarkkaan kohderyhmän mukaisesti baarin valikoiman tuleviin tapahtumiin Yritys X:ssä. Myyntipalvelun työntekijät voivat kysyä jo tapahtuman myyntivaiheessa asiakkaan näkemyksiä baarin tarpeellisuudesta ja halutusta tuotevalikoimasta. Lisäksi olisi mielestäni syytä pohtia ja laskea pöytiintarjoilun mahdollisuutta tällaisissa tapahtumissa baarin tuotteiden osalta. Vaikka tästä aiheutuisi lisää työkustannuksia, sen avulla lisämyynnin mahdollisuus kasvaisi merkittävästi.

Oletetusti tuloslaskelmieni perusteella heikoimman tuoton antoi laskelma, jossa baari tehtäisiin, mutta se ei myisi mitään. Jos tällainen versio toteutuisi, jäisi vastuukatetta vain 15,63 % kustannusten vähentämisen jälkeen. Tällöin tapahtuma ei olisi kannattava. Yritys X:n kannattaa kiinnittää huomiota siihen, millaisia asiakkaita tapahtumiin osallistuu ja arvioida baarin tarpeellisuutta tapahtumakohtaisesti. Koska Yritys X:n tiloissa on muitakin jo olemassa olevia baareja, joita asiakkaat voivat käyttää, ei oman baarin rakentaminen jokaiseen tapahtumaan ole välttämätöntä.

Neljäs tapahtumaversio, jossa myyntihinnasta oli annettu alennusta, vaikutti myös kannattavalta vastuukatteen perusteella. Tässä laskelmassa oli huomioitu baarin aiheuttamat kustannukset ja siitä syntyvät tuotot. Vertailllessani tämän laskelman vastuukatetta ilman alennusta myytyyn tapahtumaan, havaitsin, että alennetun version vastuukate oli 2,31 prosenttiyksikköä heikompi. Euroina tämä ero tekee 1 457,82 €, jolla mielestäni maksaa jo merkittävän osuuden vastuukatteen alapuolelle jääviä kustannuksia.

Myyntihinta oli tässä tapahtumassa kohtalaisen korkea ottaen huomioon tapahtuman luonteen. Myyntihinta henkilöltä oli 122,70 € ja tapahtuman kokonaismyyntihinta 49 081,13 €. Näkisin, että myyntihinnasta kannattaisi neuvotella asiakkaan kanssa. Vastuukatetta jäi laskemillani hinnoilla 20,06 % tuloslaskelmaversio 2. mukaisesti ja Yritys X:n tavoittelema vastuukate on 17 %. Tästä johtuen voidaan ajatella, että alennusta olisi mahdollista antaa jopa 3,06 prosenttiyksikköä. Tällöin vastuukate jäisi Yritys X:n tavoittelema tasolle ja tapahtuma säilyisi kannattavana. Alennuksen jälkeen myyntihinnaksi jäisi 47 579,25 € ja alennuksen osuus olisi 1 501,88 €. Alennusten antamista kannattaa kuitenkin miettiä ja laskea hyvin tarkkaan, eikä alennuksia pidä tämän tapahtuman kohdalla, kuten ei yleensääkään, antaa ilman merkittäviä perusteita.

### 5.5 Tapahtuma 3: banketti

Banketilla tarkoitetaan juhla-ateriaa ja se järjestetään usein esimerkiksi kongressin yhteydessä (Häyrinen, ym. 2003, 75). Banketti, eli illallinen pöytiintarjoiltuna, on muodollinen tilaisuus ja se edellyttää järjestävän tahon henkilökunnalta vankkaa ammattitaitoa niin itse tapahtuman suunnittelun kuin tarjoilujen hoitamisen suhteen. Tämä esimerkkitapahtuma järjestetään perjantaina kello 18.00-24.00. Tapahtumaan odotetaan 400:aa juhluvierasta. Myös tämä tapahtuma vaatii paljon etukäteisjärjestelyitä, samoin kuin edellisetkin tapahtumat. Tapahtuma on hyvin juhla ja tarkasti aikataulutettu. Koska tilaisuudessa on useita esiintyjiä ja tapahtuma päättyy kello 24.00 järjestettävään ilotulitukseen, on tärkeää, että tapahtuma etenee suunnitellun mukaisesti. Tapahtumassa tarjoillaan alkumalja sekä kolmen ruokalajin illallinen ruokajuomineen. Kaikki etukäteen sovitut tarjoilut tarjoillaan pöytiin ja lisäksi asiakkaiden käytössä on omakustanteinen baari. Tunnelman luomiseksi pöydissä on kukkia ja kynttilöitä. Esiintymislava on somistettu kahdella suurella kukka-asetelmalla. Jotta tarjoilu ja muu toiminta olisi mahdollisimman sujuvaa, tarvitaan tilaisuuteen myös paljon henkilökuntaa. Tapahtuman tarkka aikataulutus ja työvuorot selviävät liitteestä 3.

### 5.5.1 Kustannukset

Tapahtuma 3:n raaka-ainekustannukset ovat hyvin samankaltaiset kuin tapahtuma 2:ssa. Suurimmat kustannuserät aiheutuvat ateriakokonaisuuksien raaka-aineista sekä tapahtumaan varattujen alkoholien ja muiden juomien kustannuksista. Tässä tapahtumassa asiakkaille tarjoillaan kullekin yksi kuohuviini sekä kolme annosta puna- tai valkoviiniä. Lisäksi tarjolla on konjakki tai likööri. Arvioni mukaan tässäkin tapahtumassa 350 henkilöä valitsee kahvin sekä konjakin ja 50 henkilöä valitsee teen ja liköörin. Ateriakokonaisuuksia on varattu myös tähän tapahtumaan Rautiaisen, ym. (2011, 277) esittämän +/- 10 % -periaatteen mukaisesti. Lisäksi tapahtuman esiintyjille, joita on seitsemän, on varattu ruoka- sekä juomatarjoilua. Baariin varataan erilaisia alkoholijuomia myytäväksi. Kaikki raaka-ainekustannukset ovat tapahtuma 3:ssa yhteensä 10 333,52 €. Kustannusten jakautuminen on esitelty tarkemmin taulukossa 13.

Taulukko 13. Tapahtuma 3, raaka-ainekustannukset, esiintyjien tarjoilukustannukset ja baarin kustannukset.

RAAKA-AINEKUSTANNUKSET	Ostohinta	Ostoyksikkö	Ostomäärä	Ostohinta yht.	Annosten lkm	Ostohinta kpl
Ateriakokonaisuus	17,30 €	kpl	410	7 092,28 €	410	17,30 €
Kuohuviini	7,18 €	plo	54	387,72 €	405	0,96 €
Valkoviini	6,30 €	plo	72	453,60 €	450	1,01 €
Punaviini	6,30 €	plo	120	756,00 €	750	1,01 €
Konjakki	28,07 €	plo	20	561,40 €	350	1,60 €
Kermalikööri	5,98 €	plo	6	35,88 €	52,5	0,68 €
Kahvimaito	1,73 €	1l	10	17,30 €	500 (á 0,2dl)	0,03 €
Kahvi	42,62 €	1ltk	1	42,62 €	500 (á 2 dl)	0,09 €
Tee	28,79 €	1ltk	0,5	14,40 €	150	0,10 €
Hunaja	11,92 €	1ltk	1	11,92 €	60	0,20 €
Palasokeri	1,25 €	1kg	1	1,25 €	500	0,00 €
	Kahvi+konjakki	Tee+likööri	+/- 10 %			
Raaka-ainekustannukset/henkilö	22,00 €	21,25 €	172,98 €			
<b>Raaka-ainekustannukset yhteensä</b>	<b>8 934,74 €</b>					

ESIINTYJIEN TARJOILUKUSTANNUKSET	Ostohinta	Ostoyksikkö	Ostomäärä	Ostohinta yht.
Kahvi/tee + maito, sokeri	0,12 €	kpl	7	1,71 €
Ateriakokonaisuus	17,30 €	kpl	7	121,09 €
Virvokkeet	0,79 €	plo	36	28,34 €
Olut	1,07 €	tlk	20	21,40 €
Vesi	1,25 €	plo	24	30,00 €
<b>Esiintyjien tarjoilukustannukset yhteensä</b>	<b>202,54 €</b>			



BAARIN RAAKA-AINEKUSTANNUKSET	Ostohinta	Ostoyksikkö	Ostomäärä	Ostohinta yht.
Olut	1,07 €	tlk	150	160,50 €
Siideri	1,76 €	tlk	100	176,00 €
Lonkero	1,84 €	tlk	150	276,00 €
Smimoff Ice	2,71 €	plo	100	270,79 €
Viini	6,30 €	plo	24	151,20 €
Konjakk	28,79 €	plo	3	86,37 €
Likööri	5,98 €	plo	6	35,88 €
Virvoke	0,79 €	plo	50	39,50 €
<b>Baarin kustannukset yhteensä</b>	<b>1 196,24 €</b>			

Työkustannuksia tapahtuma 3:ssa kertyy yhteensä 7 346,63 €. Tästä summasta myyntipalvelun henkilökunnan sekä salin ja keittiön esimiesten osuus on yhteensä 1 259,92 € ja tunteja he käyttävät arvioni mukaan suunnitelutyöhön 24 tuntia ja suoritettavaan työhön 12 tuntia. Salihenkilökuntaa on paikalla esivalmistelujen aikana kuusi henkilöä ja tapahtuman aikana kahdeksan henkilöä. Lisäksi baarissa työskentelee kaksi henkilöä. Salin työkustannukset ovat yhteensä 3 796 € ja työtunteja he käyttävät 146 tuntia. Keittiön osalta tapahtuman esivalmisteluihin tarvitaan kaksi henkilöä ja varsinaisen tapahtuman ajaksi neljä henkilöä. Työvuorot keittiössä on jaettu siten, että tapahtumapäivänä kaksi henkilöä tulee tuntia aiemmin kuin kaksi muuta. Lisäksi tapahtuman ajaksi tarvitaan tiskaaja. Yhteensä keittiön ja tiskaajan työkustannukset ovat 1 196 € ja työtunteja arvioin kuluvan 46 tuntia. Huoltohenkilökuntaa tarvitaan kaksi henkilöä ja heille kertyy työtunteja yhteensä 34 tuntia. Kustannuksena tämä tekee 884 €. Siivouksen työkustannukset ovat yhteensä 76,14 €. Tässä tapahtumassa osalle henkilökuntaa kertyy työtunteja, joista on maksettava ilta- ja yölisää. Lisien osuus työkustannuksista on yhteensä 134,57 €. Taulukossa 14 on nähtävissä tämän tapahtuman työkustannukset kokonaisuudessaan.

Taulukko 14. Tapahtuma 3, työkustannukset.

<b>TYÖKUSTANNUKSET</b>	<b>Tunnit</b>	<b>€/h + sivukulu 57%</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Myyntipalvelu 1hlö</b>	8	29,62 €	236,98 €
<b>Esimies sali 1hlö</b>			
Suunnittelutyö	16	29,62 €	473,96 €
Suorittava työ	8	29,62 €	236,98 €
<b>Esimies keittiö 1hlö</b>			
Suunnittelutyö	8	26,00 €	208,00 €
Suorittava työ	4	26,00 €	104,00 €
<b>Henkilökunta, sali</b>			
Esivalmistelut 6hlö	8	26,00 €	1 248,00 €
Tapahtuma 8hlö	10	26,00 €	2 080,00 €
<b>Henkilökunta, baari 2hlö</b>	9	26,00 €	468,00 €
<b>Henkilökunta, keittiö</b>			
Esivalmistelut 2hlö	7	26,00 €	364,00 €
Tapahtuma 2hlö	7	26,00 €	364,00 €
Tapahtuma 2hlö	6	26,00 €	312,00 €
Tiski 1hlö	6	26,00 €	156,00 €
<b>Huolto 2hlö</b>			
Kalustaminen	9	26,00 €	468,00 €
Purku	8	26,00 €	416,00 €
<b>Siivous 1hlö</b>	3	25,38 €	76,14 €
<b>Iltalisät yhteensä</b>	85	1,05 €	89,25 €
<b>Yölisät yhteensä</b>	22	2,06 €	45,32 €
<b>Työkustannukset yhteensä</b>	<b>7 346,63 €</b>		

Tapahtuma 3:ssa muut erilliskustannukset muodostuvat tilan somistukseen käytettävistä tuikkukynttilöistä, kukka-asetelmista ja helmaliinoista. Kattauksessa käytetään kankaisia lautasliinoja, koska tapahtuma on hyvin juhlava. Tästä aiheutuu pesulakuluja kuten myös pöytäliinojen ja tuolinpäällisten pesettämisestä pesulassa. Lisäksi kustannuksia syntyy kylmälaitevuokrista ja ilotulituksesta, joka on hankittu tilaisuuteen asiakkaan toivomuksesta. Yhteensä erilliskustannukset ovat 4 902,73 €. Tapahtuma 3:n muut erilliskustannukset ovat nähtävissä taulukossa 15.

Taulukko 15. Tapahtuma 3, muut erilliskustannukset.

<b>MUUT ERILLISKUSTANNUKSET</b>	<b>Ostohinta</b>	<b>Ostoyksikkö</b>	<b>Ostomäärä</b>	<b>Ostohinta yht.</b>
Tuikut	5,57 €	1pkt=100kpl	2	11,14 €
Kukat, pieni	8,06 €	1kpl	40	322,40 €
Kukat, iso	40,32 €	1kpl	2	80,64 €
Helmaliinat	20,95 €	1pkt	1	20,95 €
Pöytäliinojen pesu	3,62 €	1kpl	90	325,80 €
Tuolinpäällisten pesu	7,30 €	1kpl	400	2 920,00 €
Lautasliinojen pesu	0,29 €	1kpl	420	121,80 €
Kylmälaitevuokra	50,00 €	1kpl	2	100,00 €
Ilotulitus	1 000,00 €	1kpl	1	1 000,00 €
<b>Muut erilliskustannukset yhteensä</b>	<b>4 902,73 €</b>			

### 5.5.2 Katelaskelmat ja hinnanasetanta

Myös tapahtuma 3:n kohdalla käytän samoja laskentakaavoja myyntikate- ja hinnoittelulaskelmissa kuin edellisissä tapahtumissa. Myös katetavoitteet sekä käytetyt verokannat ovat samat kuin edellisissä tapahtumissa. Tuoteryhmäkohtaiset myyntikateprosentit ovat nähtävissä taulukossa 16. Tilavuokra on tässä tapahtumassa 500 €. Tarkka erittely tuotekohtaisista katelaskelmista sekä hinnoittelulaskelmat ovat nähtävissä taulukoissa 16 ja 17.

Taulukko 16. Tapahtuma 3, myyntikatelaskelmat.

<b>MYYNKATTEET</b>						
Katetavoitteet	Ruoka 66 %	Alko 75 %	Olut 72 %	Virvoke 70 %	Muut 10/25 %	
	Ostohinta kpl	Myyntikate	Myyntihinta	Myyntihinta sis. alv	Ostomäärä	Myyntihinta yht.
Ateriakokonaisuus, kahvi 66 %	17,42 €	33,82 €	51,24 €	58,41 €	350	20 443,57 €
Ateriakokonaisuus, tee 66 %	17,59 €	34,15 €	51,74 €	58,99 €	50	2 949,39 €
Viinit + konjakki 350kpl 75 %	5,59 €	16,76 €	22,34 €	27,70 €	350	9 696,14 €
Viinit + likööri 50kpl 75 %	4,66 €	13,99 €	18,66 €	23,14 €	50	1 156,86 €
Esiintyjät, ateriat + kahvi 66 %	17,42 €	33,82 €	51,24 €	58,41 €	7	408,87 €
Esiintyjät, virvoke 70 %	0,79 €	1,84 €	2,62 €	2,99 €	36	107,67 €
Esiintyjät, olut 72 %	1,07 €	2,75 €	3,82 €	4,74 €	20	94,77 €
Esiintyjät, vesi 70 %	1,25 €	2,92 €	4,17 €	4,75 €	24	114,00 €
Työkustannukset 25 %	7 346,63 €	2 448,88 €	9 796 €	12 146,43 €	1	12 146,43 €
Tuikut 10 %	0,06 €	0,01 €	0,06 €	0,08 €	200	15,35 €
Kukat, pieni 10 %	8,06 €	0,90 €	8,96 €	11,10 €	40	444,20 €
Kukat, iso 10 %	40,32 €	4,48 €	44,80 €	55,55 €	2	111,10 €
Helmaliina 10 %	20,95 €	2,33 €	23,28 €	28,86 €	1	28,86 €
Pöytäliinojen pesu 10 %	3,62 €	0,40 €	4,02 €	4,99 €	90	448,88 €
Tuolinpäällisten pesu 10%	7,30 €	0,81 €	8,11 €	10,06 €	400	4 023,11 €
Lautasliinojen pesu 10 %	0,29 €	0,03 €	0,32 €	0,40 €	420	167,81 €
Kylmälaitevuokra 10 %	50,00 €	5,56 €	55,56 €	68,89 €	2	137,78 €
Ilotulitus 10 %	1 000,00 €	111,11 €	1 111,11 €	1 377,78 €	1	1 377,78 €
<b>BAARI</b>						
Olut 72 %	1,07 €	2,75 €	3,82 €	4,74 €	150	710,79 €
Siideri 72 %	1,76 €	4,53 €	6,29 €	7,79 €	100	779,43 €
Lonkero 72 %	1,84 €	4,73 €	6,57 €	8,15 €	150	1 222,29 €
Smirnoff Ice 72 %	2,71 €	6,96 €	9,67 €	11,99 €	100	1 199,22 €
Viini 75 %	6,30 €	18,90 €	25,20 €	31,25 €	24	749,95 €
Konjakki 75 %	28,79 €	86,37 €	115,16 €	142,80 €	3	428,40 €
Likööri 75 %	5,98 €	17,94 €	23,92 €	29,66 €	6	177,96 €
Virvoke 70 %	0,79 €	1,84 €	2,63 €	3,27 €	50	163,27 €

Taulukoissa 16 ja 17 esittämäni tiedot on laskettu samalla tavalla kuin muidenkin tapahtumien kohdalla. Kuten aiemmin, olen hinnoittelun selkeyttämiseksi laske-  
nut myyntihinnat kustannuslajeittain. Kokonaismyyntihinta muodostuu laskemalla  
yhteen kaikkien kustannusten myyntihinnat ja lisäämällä siihen tilavuokra. Jaka-  
malla saatu summa osallistujien määrällä (400) saadaan tapahtuma 3:n myyntihin-  
ta henkilöltä.

Taulukko 17. Tapahtuma 3, hinnoittelulaskelmat.

VEROLLINEN MYYNTIHINTA KUSTANNUSLAJEITTAIN	
Raaka-ainekustannukset	34 971,28 €
Työkustannukset	12 146,43 €
Muut erilliskustannukset	6 754,87 €
TILAVUOKRA	500 €
<b>MYYNTIHINTA YHTEENSÄ</b>	<b>54 372,58 €</b>
Myyntihinta yhteensä/henkilö	135,93 €

### 5.5.3 Tapahtuman sisäiset tuloslaskelmat

Tapahtuma 3:n kohdalla laadin neljä erilaista tuloslaskelmaa, jotta voin vertailla eri toimintojen kannattavuutta tapahtuman sisällä. Kukin laskelma on laadittu samanlaisin perustein kuin tapahtuma 2:n laskelmat. Ensimmäisessä tuloslaskelmas- sa on huomioitu baarista aiheutuvat raaka-aine- ja työkustannukset, mutta oletetaan että kukaan ei osta sieltä mitään. Toisessa laskelmassa baari ja sen aiheuttamat kustannukset on huomioitu ja sen oletetaan myyvän kaikki sinne varatut tuotteet. Kolmannessa laskelmassa baaria eikä sen aiheuttamia kustannuksia ole lainkaan ja neljännessä laskelmassa myyntihinnasta on annettu 5 % alennusta. Taulukossa 18 on nähtävissä tapahtuma 3:n tuloslaskelmat kokonaisuudessaan.

Taulukko 18. Tapahtuma 3, tuloslaskelmat.

TAPAHTUMA 3 TULOSLASKELMAT	LASKELMA 1		LASKELMA 2		LASKELMA 3		LASKELMA 4	
Myyntituotot	54 372,58 €		59 803,88 €		54 372,58 €		59 803,88 €	
Myynti alv 14 %	24 023,51 €		24 023,51 €		24 023,51 €		24 023,51 €	
Myynti alv 24 %	30 349,07 €		35 780,37 €		30 349,07 €		35 780,37 €	
Liikevaihto	45 548,31 €	100,00 %	49 928,39 €	100,00 %	45 548,31 €	100,00 %	49 928,39 €	100,00 %
Alennus 5 %	-	-	-	-	-	-	2 496,42 €	5,00 %
Alennettu liikevaihto	-	-	-	-	-	-	47 431,97 €	100,00 %
Raaka-ainekustannukset	10 333,51 €	22,69 %	10 333,51 €	20,70 %	9 137,27 €	20,06 %	10 333,51 €	21,79 %
<b>Myyntikate</b>	<b>35 214,80 €</b>	<b>77,31 %</b>	<b>39 594,88 €</b>	<b>79,30 %</b>	<b>36 411,04 €</b>	<b>79,94 %</b>	<b>37 098,46 €</b>	<b>78,21 %</b>
Työkustannukset	7 346,63 €	16,13 %	7 346,63 €	14,71 %	6 857,79 €	15,06 %	7 346,63 €	15,49 %
Palkkakate	27 868,17 €	61,18 %	32 248,25 €	64,59 %	29 553,25 €	64,88 %	29 751,83 €	62,73 %
Muut erilliskustannukset	4 902,73 €	10,76 %	4 902,73 €	9,82 %	4 902,73 €	10,76 %	4 902,73 €	10,34 %
Liiketoiminnan muut kustannukset	16 397,39 €	36,00 %	17 974,22 €	36,00 %	16 397,39 €	36,00 %	17 075,51 €	36,00 %
<b>Vastuukate</b>	<b>6 568,05 €</b>	<b>14,42 %</b>	<b>9 371,30 €</b>	<b>18,77 %</b>	<b>8 253,13 €</b>	<b>18,12 %</b>	<b>7 773,59 €</b>	<b>16,39 %</b>

#### 5.5.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tapahtuma 3:n kohdalla tärkeimmät huomioni raaka-aine- ja erilliskustannuksiin liittyen kohdistuivat samoihin seikkoihin kuin tapahtuma 1:ssä ja 2:ssa. Myös tässä tapahtumassa erityisesti tuolinpäällisten pesulakuluihin olisi syytä kiinnittää huomiota. Myyntikatelaskelmien perusteella tein havainnon, että koska tässä tapahtumassa käytettiin tuotteita, joille oli määritelty korkeampi myyntikateprosentti kuin muissa tapahtumissa, nousi tapahtuman myyntihinta korkeammaksi. Tämän takia liikevaihtoa saatiin tässä tapahtumassa muita tapahtumia enemmän. Koska kustannukset nousivat tässä tapahtumassa kuitenkin korkeiksi, ei tämä tapahtuma ollut kannattavin vertailtaessa kaikkia kolmea esimerkkitapahtumaa keskenään. Hinnoittelun näkökulmasta laskemani myyntihinta 135,94 € oli kohtuullinen, kun huomioidaan tapahtuman arvokas luonne sekä se, että hinta sisältää juhlaillallisen pöytiintarjoiluna ruokajuomineen.

Myös tästä tapahtumasta laadin neljä erilaista tuloslaskelmaversiota samanlaisin perustein ja oletuksin kuin tapahtuma 2:n kohdalla. Mielenkiintoinen asia tuli esiin vertaillessani baarillista ja baaritonta tapahtumaversiota. Tapahtuma 2:ssa baariton tapahtuma osoittautui kaikkein kannattavimmaksi, mutta tapahtuma 3:n kohdalla tapahtumaversio, jossa oli baari ja sen oletettiin myyvän kaikki sen sisältämät tuotteet, osoittautui kannattavimmaksi. Syynä tähän oli se, että tapahtuma 3:n baariin tein laajemman valikoiman kuin tapahtuma 2:n baariin, joka sisälsi vain 72 %:n myyntikatteella myytäviä juomia. Tapahtuma 3:ssa baarin valikoimiin puolestaan kuului myös 75 %:n katteella myytäviä juomatuotteita. Vaikka myyntikateprosentti oli baarittomassa tuloslaskelmaversiossa 0,64 prosenttiyksikköä parempi kuin baarillisessa versiossa, jäi vastuukatetta kuitenkin baarillisessa versiossa enemmän 1,65 prosenttiyksikköä. Tämä havainto tukee tapahtuma 2:n kohdalla esittämäni kehitysehdotusta siitä, että monipuolinen ja laaja tuotevalikoima edistää baarin myyntiä ja tekee näin ollen koko tapahtumasta kannattavamman.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kustannuslaskenta ja hinnoittelu Yritys X:n tapahtumissa. Työni rakentui tietoperustasta ja tutkimuksellisesta osuudesta. Tietoperustassa esittelin aiheeseeni liittyviä keskeisiä käsitteitä, joita olivat tapahtuma käsitteenä, johdon laskentatoimi sekä kustannuslaskenta. Lisäksi selvitin hinnoitteluun ja kannattavuuteen liittyviä laskentamalleja ja termejä, joita käytin myös tutkimuksellisessa osuudessa. Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa tein kustannus-, kannattavuus- ja hinnoittelulaskelmia Yritys X:n järjestämistä kolmesta erilaisesta tapahtumasta. Tapahtumat olivat kokous, illallinen noutopöydästä sekä banketti. Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, millaisia kustannusrakenteita Yritys X:n tapahtumissa on ja onko myyntikatehinnoittelumenetelmällä lasketut myyntihinnat sellaisia, että tapahtumat ovat kannattavia. Tärkeimmät havainnot ja kehityskohteet tekemäni tutkimuksen perusteella olivat:

- Toteutuneet raaka-aine- ja työkustannukset jäivät pieniksi
- Tuolinpäällisten pesulakulut olivat merkittävän suuret
- Kaikkien tuotteiden ja palveluiden laskeminen katteille kannattaa tehdä
- Toteutuneet myyntihinnat:

Tapahtuma 1: kokous 28,16 €/henkilö

Tapahtuma 2: illallinen noutopöydästä 122,70 €/henkilö

Tapahtuma 3: banketti 135,93 €/henkilö

- Alennusten vaikutukset vastuukatteeseen huomattavia
- Baarin kannattavuus

Valikoiman merkitys kannattavuuteen

Juomien myynti pöytiin → lisämyynti.

Tutkimukseni merkittävimmät laskennalliset tulokset liittyivät tapahtumien kannattavuudesta kertoviin tuloslaskelmiin, jotka perustuivat tekemiini kustannus- ja hinnoittelulaskelmiin. Tein jokaisesta tapahtumasta erilaisia laskelmia vertaillakseni lisäpalveluiden sekä alennusten vaikutuksia tapahtumien kannattavuuteen. Laadin tuloslaskelmani vastuukatteeseen saakka ja peilasin esimerkkitapahtumien kannattavuutta Yritys X:n asettamaan tavoitteelliseen myynti- ja vastuukatteeseen. Yritys X:n tavoitteellinen myyntikate 69 % ja vastuukate 17 %.

Laatimieni tuloslaskelmien perusteella esimerkkitapahtumieni parhaimmat sekä heikoimmat toteutuneet myynti- ja vastuukatteet olivat seuraavanlaiset:

- Tapahtuma 1: kokous
  - Myyntikate 81,63 %
  - Vastuukate 15,86 %
  - Myyntikate 80,66 %
  - Vastuukate 13,32 %
- Tapahtuma 2: illallinen noutopöydästä
  - Myyntikate 76,76 %
  - Vastuukate 20,42 %
  - Myyntikate 73,93 %
  - Vastuukate 15,63 %
- Tapahtuma 3: banketti
  - Myyntikate 79,94 %
  - Vastuukate 18,77 %
  - Myyntikate 77,31 %
  - Vastuukate 14,42 %.

Laskelmistani selvisi, että myyntikatteen perusteella jokainen tapahtuma ylitti Yritys X:n asettaman myyntikatetavoitteen selkeästi. Parhaiten myyntikatetta jätti tapahtuma 1:n versio, jossa myyntihinnasta ei annettu alennusta. Tämän tapahtumaversioon myyntikateprosentti oli 81,63 %, joka siis on huomattavasti Yritys X:n tavoittelemaa vastaavaa lukua suurempi. Heikoin myyntikateprosentti oli tapahtuma 2:n versiossa, jossa oli baari mutta kukaan ei ostanut sieltä mitään. Tässä tapauksessa myyntikateprosentiksi muodostui 73,93 %, joka kuitenkin oli Yritys X:n tavoittelemaa myyntikateprosenttia korkeampi. Korkeat myyntikateprosentit johtuivat siitä, että arvioimani raaka-ainekustannukset jäivät jokaisessa tapahtumassa varsin pieniksi suhteessa liikevaihtoon. Niiden osuus liikevaihdosta oli noin viidenneksen kaikissa tuloslaskelmissani. Suurimmat raaka-ainekustannukset olivat tapahtuma 3:ssa, toiseksi suurimmat tapahtuma 2:ssa ja pienimmät tapahtuma 1:ssä. Työkustannusten osuus toteutuneesta liikevaihdosta oli poikkeuksellisen pieni tapahtuma 2:n ja 3:n kohdalla verrattuna Yritys X:n budjetoimiin työkustannuksiin. Työkustannukset jäivät näissä tapahtumissa noin puoleen Yritys X:n vastaavaan lukuun verrattuna.



Pienin työkustannusprosentti ilmeni tapahtuma 2:n baarittomassa versiossa, jossa se oli vain 11,98 % kun taas Yritys X:n budjetoima vastaava luku on 30 %, joka on varsin yleinen hotelli- ja ravintola-alalla. Tästä johtuen tapahtumissa 2 ja 3 myös palkkakate oli suurempi kuin Yritys X:n budjetoima vastaava luku. Tästä voidaan päätellä, että joko arvioimani työkustannukset näissä kahdessa tapahtumassa oli arvioitu liian pieniksi tai vaihtoehtoisesti nämä kaksi tapahtumaa on mahdollista toteuttaa suhteellisen pienin työkustannuksin. Lähtiessäni tekemään laskelmia, oletin että työkustannukset nousisivat jopa suurimmiksi kustannuseriksi näissä tapahtumissa. Näin ei kuitenkaan lopulta käynyt, vaan suurimmat kustannukset muodostuivat tarjoilujen raaka-aineista. Näkisin, että arvioimillani kokonaiskustannuksilla esimerkkitapahtumat olisi kuitenkin mahdollista toteuttaa. Yritys X:n todellisuutta ajatellen mielestäni on hyvä, että raaka-aine- ja työkustannusten osuudet vaikuttavat näissä laskelmissa pieniltä, koska silloin niiden osuuksiin jää todellisuudessa pelivaraa. Tutkimustuloksista selvisi myös yksittäisten tuotteiden kustannuksia, joihin Yritys X:n olisi mielestäni syytä kiinnittää huomiota. Esimerkiksi tuolinpäällisten pesulakulut olivat merkittävän suuret. Tapahtuma 2:ssa ja 3:ssa tuolinpäällisten pesulakulujen osuus tapahtumien kokonaiskustannuksista oli lähes 15 %, joka on mielestäni kohtuuttoman paljon. Tähän asiaan olisi syytä miettiä vaihtoehtoisia ratkaisuja aiemmin antamieni kehitysehdotusten pohjalta.

Tarkastellessani esimerkkitapahtumieni vastuukatteita, totesin, että ainoastaan tapahtuma 1 eli kokous jäi vastuukatteeltaan alle tavoitellun 17 %. Näin ollen tapahtuma 2:n ja 3:n voidaan olettaa tuottavan tulosta ja olevan kannattavia. Mielienkiintoista oli, että vaikka tapahtuma 1:n myyntikate oli kaikkein paras, jäi se kuitenkin loppujen lopuksi kannattamattomaksi. Tästä voidaan päätellä, että ainoastaan myyntikatteen laskeminen ei välttämättä kerro koko totuutta tapahtumien kannattavuudesta. Jonkin tietyn yksittäisen tuotteen kohdalla myyntikatteen avulla voidaan varmistaa tuotteelle oikea hinnoittelu, mutta tällaisen laajan kokonaisuuden hinnoittelussa on erittäin tärkeää viedä laskelmia pidemmälle. Vastuukatteen perusteella kannattavin tapahtuma oli illallinen noutopöydästä ilman baaria. Tämä tapahtuma jätti vastuukatetta 20,42 %, joka on 3,42 prosenttiyksikköä enemmän kuin Yritys X:n tavoite. Toiseksi kannattavin tapahtuma oli illallinen noutopöydästä baarin kanssa, josta jäi vastuukatetta 20,06 %.

Kolmanneksi kannattavin tapahtuma oli banketti baarin kanssa, josta jäi vastuukatteetta 18,77 %. Heikoimman tuloksen tuotti kokous, jossa myyntihintaa oli alennettu 5 %. Tämän tapahtuman vastuukatteeksi jäi 13,32 %.

Myyntihinnaksi henkilöltä tapahtuma 1:n kohdalla muodostui 28,16 €, tapahtuma 2:n kohdalla 122,70 € ja tapahtuma 3:n kohdalla 135,93 €. Näkemykseni mukaan ainoastaan tapahtuma 2:n hinta oli asiakkaan näkökulmasta ajatellen liian korkea. Oman kokemukseni perusteella väittäisin, että tapahtuma 1:n hinta oli hyvin edullinen ja tapahtuma 3:n hinta kohtuullinen. Hinnoittelussa tapahtuman hintaan vaikuttavat kustannusten lisäksi tapahtuman luonne ja lisäpalvelut, joita tapahtumaan halutaan. Kuten Eklund, ym. (2011, 86) esittävät, myös toimintaympäristö ja sen tarjoamat puitteet voivat vaikuttaa hinnoitteluun. Koska Yritys X:n toimintaympäristö on poikkeuksellisen monipuolinen, näkisin, että myös sillä on vaikutusta hinnoitteluun. Näihin seikkoihin perustuen sanoisin, että laskelmieni perusteella muodostetut hinnat Yritys X:n tapahtumille ovat aivan realistiset ja tapahtumat ovat myytävissä näillä hinnoilla. Ainoastaan tapahtuma 2:n kohdalla voisin suositella hinnanalennusta. Alennusten kanssa on kuitenkin syytä olla varovainen, ettei kokonaiskate laske. Vaikka 5 % alennus saattaa tuntua pieneltä, muodostuu annettu alennus näissä tapahtumissa merkittäväksi korkean lähtöhinnan vuoksi. Myös Tomperi (2013, 58) esittää, että yrityksen kannalta on erittäin tärkeää tietää, kuinka annettu alennus vaikuttaa katteisiin. Tapahtuma 1:n kohdalla huomasin, että annettu alennus laski kokonaiskatetta niin, että lopputulos ei ollut enää kannattava. Tapahtuma 3:n kohdalla baari osoittautui kannattavaksi toisin kuin tapahtuma 2:ssa. Tämä johtui siitä, että tapahtuma 3:n baarissa myytiin tuotteita, joilla oli parempi kate kuin tapahtuma 2:n baarin tuotteilla. Tästä johtuen baarin valikoimaan on syytä kiinnittää huomiota ja valita tuotteet niin, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita ja että ne samalla ovat mahdollisimman tuottavia. Tämän lisäksi juomien pöytiin myymisellä olisi mahdollista tehdä lisämyyntiä, joka osaltaan auttaisi tekemään tapahtumista kannattavampia. Tästä saataisi aiheutua lisää työkustannuksia, mutta saadun lisämyynnin avulla ne olisi mahdollista kattaa.

Näkemykseni mukaan onnistuin vastaamaan opinnäytetyössäni asetettamiini tutkimuskysymyksiin ja mikä tärkeintä, pystyin tuottamaan toimeksiantajalleni hyödyllistä informaatiota sen järjestämistä tapahtumista. Kuten Neilimo, ym. (2005, 13-14) toteavat, on johdon laskentatoimen perimmäinen tarkoitus toimia päätöksenteon tukena. Tällä perusteella voin todeta, että saavutin asettamani tavoitteet. Lisäksi pystyin luomaan käytännössä toimivan työkalun Yritys X:lle tulevaisuuden tapahtuma varten. Tutkimustani voidaan pitää myös luotettavana ja pätevänä. Tutkimuksen luotettavuudella eli reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. Pätevyys eli validius puolestaan merkitsee sitä, että valittu tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, ym. 2009, 226.) Näkemykseni mukaan tutkimukseni tulokset ovat toistettavissa. Tämä on nähtävissä tekemissäni laskelmissa liittyen Yritys X:n tapahtumiin, joissa jokaisessa toistuu samat kaavat ja sama tapa laskea asioita. Tämän perusteella voidaan mielestäni todeta, että tutkimukseni on reliaabeli. Tutkimukseni on myös validi, koska onnistuin mielestäni tutkimaan valitsemillani menetelmillä juuri niitä asioita, mitä oli tarkoituskin tutkia. Hirsjärven, ym. (2009, 227) teoksessa esitetään myös ajatus siitä, että tapaustutkimusten tulokset ovat usein niin ainutlaatuisia, ettei niiden kohdalla luotettavuuden ja pätevyyden arviointi ole mahdollista. Näkisin kuitenkin, että onnistuin selvittämään tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä riittävän tarkasti, jotta tutkimukseni voidaan tämän perusteella arvioida päteväksi. Tutkimukseni luotettavuuden parantamiseksi pyrin mahdollisimman tarkkaan selvittämään tutkimukseni toteuttamista ja siinä ilmenneitä seikkoja.

Jatkotutkimuksena tekemälleni tutkimukselle voisi olla Yritys X:n erilaisten tapahtumien kokonaistulosten laskeminen. Näissä laskelmissa tutkittaisiin ja laskettaisiin myös kiinteitä kustannuksia ja saatujen tulosten perusteella olisi mahdollista arvioida esimerkiksi sitä, kuinka monta tapahtumaa vuodessa Yritys X:n pitäisi järjestää, jotta koko tapahtumia järjestävän yksikön toiminta olisi kannattavaa. Myyntikatehinnoittelun kannalta Yritys X:n olisi hyvä pohtia tapahtumien työ- ja erilliskustannusten katteille laskemista kaikissa tapahtumissa tulevaisuudessa ja asettaa myös näille tuotteille tavoitekatteet. Tämä oli hyvä tapa hinnoitella ne tuotteet, joita ei aina välttämättä edes huomioida hinnoittelussa.

Tämä toimintatapa helpottaisi myös myyntipalvelun työntekijöiden työtä, koska heillä olisi valmis laskentamalli kaikkien tapahtumista aiheutuvien kustannusten hinnoitteluun. Laskelmissani kävi ilmi, että arvioimani 25 % ja 10 % myyntikatteen työ- ja muille erilliskustannuksille eivät yhdessä muiden katteille laskettujen kustannusten kanssa riittäneet kaikissa tapauksissa saavuttamaan haluttua 17 % vastuukatetta. Työ- ja muiden erilliskustannusten sisällyttäminen myyntihintaan on siis hyvin tärkeää, koska pelkkä tilavuokra tai ruuan ja alkoholien katteet eivät aina riitä kaikkien kustannusten kattamiseen. Hinnoittelun suhteen olisi myös syytä tutkia lisää alan markkinatilannetta ja perehtyä Yritys X:n asiakassegmentteihin ja niiden ostokäyttäytymiseen. Kustannus- ja myyntikatelaskelmien sekä yleisen hintatason perusteella olisi mahdollista muodostaa juuri Yritys X:lle ja sen asiakkaille sopiva hintataso, jolla tapahtumia voisi myydä kannattavaan hintaan.

Haasteita Yritys X:n tapahtumamyynnille tulevaisuudessa asettaa yleinen heikko taloustilanne ja raaka-ainehintojen jatkuva nousu. Näkemykseni mukaan yritykset eivät enää ole valmiita käyttämään rahaa esimerkiksi henkilökunnan juhliin yhtä paljon kuin ennen. Tämän seurauksena tapahtumien myynti vähenee ja hinnoittelu saattaa muodostua hankalaksi, koska kilpailutilanne kiristyy. Lisäksi raaka-ainehintojen nousu nostaa väistämättä myyntihintoja. Näillä perusteilla tapahtumien hinnoittelu pysyy myös tulevaisuudessa hyvin haasteellisena Yritys X:ssä, kuten varmasti myös muissakin hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä. Pitämällä hyvää huolta jo saavutetuista asiakassuhteista ja tekemällä määrätietoisesti uusasiakashankintaa, neuvottelemalla hyviä ostosopimuksia ja pitämällä mainettaan yllä hyvän palvelutason paikkana, Yritys X pystyy varmasti myös tulevaisuudessa säilyttämään markkinaosuutensa laadukkaana tapahtumajärjestäjänä.

Hotelli- ja ravintola-alan yritysten kustannuslaskennasta ja hinnoittelusta on tehty lukuisia opinnäytetöitä, jotka sisällöllisesti vastaavat lähes täysin omaani. Ainoastaan työni tutkimuksellinen osuus on uniikki ja se tuotti uutta tietoa toimeksiantajalleni. Halusin kuitenkin käsitellä kaikkia tarpeelliseksi katsomiani käsitteitä perusteellisesti työni tietoperustassa, jotta lukijalle välittyisi perehtyneisyyteni asiaan ja työni tutkimuksellisen osuuden tulkinta olisi perusteltua. Oman oppimiseni kannalta lähdemateriaaleihin tutustuminen ja sitä kautta käsitteiden avaaminen oli merkityksellistä.

Vaikka opinnäytetyöni aihe ei kuulunut vahvimpaan osaamisalueeseeni, tartuin siihen kuitenkin innolla. Opin itse tätä opinnäytetyötä tehdessäni paljon uutta ja samalla sen tekeminen tukee tulevaisuudessa omaa osaamistani työelämässä. Olen tyytyväinen, että opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui itselleni haastava, mutta mielekäs aihe.

Ajankäytön hallinta oli suurin haaste opinnäytetyöprosessini aikana. Vaikka olin koko prosessin ajan opintovapaalla, koin silti opinnäytetyön tekemisen ja sen yhdistämisen normaaliin elämään pienen lapsen kanssa ajoittain todella haasteelliseksi. Lisäksi muutto uuteen kotiin ja sairastelut viivästyttivät opinnäytetyön tekemistä. Tietoperustaa kirjoittaessani törmäsin minulle jo entuudestaan tuttuun rajaamisen ongelmaan. Koska olen taipuvainen perfektionismiin ja haluan tehdä asiat mahdollisimman huolellisesti, tekstini yleensä kasvavat kohtuuttoman laajoiksi löytäessäni aina uusia, mielenkiintoisia näkökulmia. Toisaalta, kuten jo edellä mainitsin, oman oppimiseni kannalta asioiden monipuolinen tarkastelu oli kuitenkin paikallaan. Tutkimuksellisen osuuden suurimpana haasteena oli laskentatoimissa usein ilmenevä laajuusongelma. Pohdin pitkään, mitä kustannuksia tapahtumissa on oleellista huomioida ja mitkä kustannukset puolestaan eivät ole relevantteja. Onnekseni minulla oli ennakkoon runsaasti tietoa Yritys X:n tapahtumista ja niiden sisältämistä kustannuksista. Yhteistyössä Yritys X:n edustajan kanssa saimme huomioitua kaikki tärkeimmät kustannukset jokaisessa tapahtumassa. Tarkoitukseni oli alun perin haastatella Yritys X:n esimiehiä aineiston keräämiseksi, mutta koska yhteistyömme sujui niin mallikkaasti sähköpostin välityksellä, totesin sen olevan tarpeetonta. Kaavojen rakentaminen excel- taulukkolaskentaohjelmaan ja niiden toimivuuden tarkistaminen vei paljon aikaa. Olen kuitenkin tyytyväinen, että näin vaivaa laskelmien eteen, koska totesin melko pian kaavoja testatessani, että niitä voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa Yritys X:ssä. Tutkimusstrategian näkökulmasta tämä merkitsee sitä, että työni olisi voinut olla tutkimuslinjaltaan myös toiminnallinen opinnäytetyö. En kuitenkaan halunnut vaihtaa kesken tutkimuksen valittua linjaa ja jatkoin loppuun saakka työni tekemistä tutkimuksellisenä opinnäytetyönä. Se, onko tämä opinnäytetyöprosessin kannalta oikein toimittu, on mielestäni lopputuloksen kannalta sivuseikka. Itse olen mielissäni siitä, että onnistuin luomaan jotain sellaista, mistä voi olla oikeasti käytännössä hyötyä Yritys X:lle.

Jälkeenpäin ajatellen opinnäytetyöstäni olisi voinut jättää pois erillislaskennan näkökulman, jonka avulla lähestyin kustannuslaskentaa. Koska työni tutkimuksellisen osuuden laskelmat kuuluivat yrityksen sisäisen laskentatoimen piiriin, oli niiden sisällön määrittäminen Yritys X:n johdon harkinnan varassa ja laskelmat olisi ollut mahdollista esittää myös ilman erillislaskennan näkökulmaa. Mikäli opinnäytetyötäni käytetään jatkotutkimusten apuna tulevaisuudessa, on mielestäni kuitenkin hyvä, että myös erillislaskennan näkökulma tuli huomioituksi. Toinen jälleenpäin tekemäni havainto opinnäytetyötäni koskien liittyi sen laajuuteen. Koska työni on nyt hyvin laaja, olisi kenties ollut järkevämpää tarkastella vain yhtä tai kahta esimerkkitapahtumaa ja rajata teoreettista viitekehystä tarkemmin. Jos opinnäytetyössäni olisi huomioitu esimerkiksi vain kustannuslaskennan käsite, olisin päässyt pureutumaan sen ytimeen vielä tarkemmin ja opinnäytetyöni lopputulos olisi tällöin ollut syvällisempi. Toisaalta, toteutuneen tutkimuksen ja siinä käytettyjen näkökulmien avulla pystyin selvittämään valittua aihetta mielestäni varsin monipuolisesti ja tuoden esiin tärkeitä huomioita siihen liittyen. Kokonaisuutena olen tyytyväinen työhöni ja iloitsen siitä, että työni tuotti sellaista tietoa, mitä voidaan käyttää hyväksi myös todellisessa elämässä Yritys X:ssä.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi. Juva: Bookwell Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2011. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirvonen, P. & Nikula, A. 2009. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Häyrinen, E. & Vallo, H. 2003. Tapahtuma on tilaisuus. Helsinki: Hakapaino.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 9-26.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2011. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. 8. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tomperi, S. 2013. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Porvoo: Bookwell Oy.

## ELEKTRONISET LÄHTEET

Ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto Theseus 2014. Theseus-julkaisuarkisto – ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa. [viitattu 1.11.2014]

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/>.

Arvonlisäverolaki 706/2012. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501#L8>

Jagels, M. & Coltman, M. 2004. Hospitality management accounting. [viitattu

25.10.2014] Saatavissa: [http://iclass.iuea.ac.ug/intranet/E-](http://iclass.iuea.ac.ug/intranet/E-books/ACCOUNTING%20&%20FINANCE/John.Wiley.And.Sons.Hospitality.M)

[books/ACCOUNTING%20&%20FINANCE/John.Wiley.And.Sons.Hospitality.M](http://iclass.iuea.ac.ug/intranet/E-books/ACCOUNTING%20&%20FINANCE/John.Wiley.And.Sons.Hospitality.M)  
anagement.Accounting.eBook-.pdf.

Kansanterveyslaitos 2004. Ruokamittoja. [viitattu 24.9.2014] Saatavissa:

[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/103051/2004b15.pdf?sequence=.](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/103051/2004b15.pdf?sequence=)

Koivula, J. 2009. Pitopalvelutoiminnan ongelma-alueiden kartoitus. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu, Matkailun koulutusohjelma. [viitattu 30.8.2014]

AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3367/Koivula\\_Jaakko.pdf?sequence=1.](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3367/Koivula_Jaakko.pdf?sequence=1)

Matkailu- ja ravintolapalvelu Mara ry 2014. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus esimiehet. [viitattu 28.10.2014] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/data/tes/stes4144-PT11Majoitesim1405.pdf>.



Palvelualojen ammattiliitto 2014. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palvelut taskutes 1.5.2014-31.1.2017. [viitattu 28.10.2014] Saatavissa:

[http://kampanjapalvelu.fi/epam/tasku\\_kpates\\_fin/index.aspx](http://kampanjapalvelu.fi/epam/tasku_kpates_fin/index.aspx)

Puputti, S. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan kannattavuuden erityispiirteitä. Tiivistelmiä opinnäytetöistä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Hotelli-, ravitsemis- ja talousala [viitattu 17.6.2014]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46395/Puputti\\_Susanna.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46395/Puputti_Susanna.pdf?sequence=1).

Tilastokeskus 2004. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstilasto 2004. [viitattu 22.11.2014] Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/matipa/2004/matipa\\_2004\\_2006-0303\\_kat\\_002.html](http://www.stat.fi/til/matipa/2004/matipa_2004_2006-0303_kat_002.html).

Työturvallisuuskeskus 2014. Työterveyshuolto. [viitattu 24.8.2014] Saatavissa:

<http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoterveyshuolto1>.

Verohallinto 2013. Arvonlisäverotus. [viitattu 19.11.2014] Saatavissa:

<http://www.vero.fi/fi->

[FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Liikkeen\\_ja\\_ammattinharjoittaja/Arvonlisaverotus](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Arvonlisaverotus).

## LIITTEET

Liite 1: Tapahtuma 1: kokous, aikataulu

### **Torstai, valmistelupäivä**

8.00-12.00	Tilan valmistelemine ja kalustaminen
8.00-16.00	Esiintymislavan, valotekniikan ja äänentoiston rakentaminen
9.00-15.00	Ruokien esivalmistelu
10.00-11.00	Tapahtuman läpikäynti ja viime hetken tarkistukset asiakkaan kanssa
10.00-14.00	Tilan valmistelemine ▪ noutopöytien varustelu

### **Perjantai, tapahtumapäivä**

7.00-8.00	Siivous
7.30-8.00	Valotekniikan ja äänentoiston testaus
8.00-8.15	Tilan viimeistely
8.15-8.30	Henkilökunnan ohjeistaminen
8.30-9.00	Asiakkaiden vastaanotto ja ohjaaminen
9.00	Tilaisuus alkaa
10.00	Tauko
10.15	Tilaisuus jatkuu
10.00-11.00	Ruokatuotteiden esillelaitto
11.00	Kahvitarjoilu noutopöydästä
12.00	Tilaisuus jatkuu
12.00-12.30	Paikkojen siivous
13.00-13.30	Kahvipöydän varustelu
13.00-13.30	Ruokatuotteiden esille laitto
13.30	Kahvitauko
14.00	Tilaisuus jatkuu
15.00	Tilaisuus päättyy
15.00-16.00	Tapahtumatilan ja keittiön siivous
15.00-18.00	Kalusteiden purku ja poisvienti
15.00-18.00	Esiintymislavan sekä valo- ja äänitekniikan purku
18.00-20.00	Loppusiivous

### **Maanantai, jälkipuintipäivä**

10.00-11.00	Yhteydenotto asiakkaaseen, keskustelu tapahtuman onnistumisesta
11.00-12.00	Tapahtuman läpikäynti myyntipalvelun ja operatiivisen tason esimiesten välillä
Seuraava kk-palaveri	Tapahtuman läpikäynti henkilökunnan kanssa

## **Työvuorot**

Salin esimies		
	suorittava työ	8.00-12.00
Salihenkilökunta		
	esivalmistelut	10.00-14.00
	suorittava työ	8.00-16.00
Keittiöhenkilökunta		
	esivalmistelut	9.00-15.00
	suorittava työ	10.00-16.00
Tiskaaja		-
Huoltohenkilökunta		
	kalustus	8.00-12.00
	purku	15.00-18.00
Siivous		
	alkusiivous	7.00-8.00
	loppusiivous	18.00-20.00

## Liite 2: Tapahtuma 2: illallinen noutopöydästä, aikataulu

### Perjantai, valmistelupäivä

8.00-16.00	Tilan valmistelemine ja kalustamine
8.00-16.00	Esiintymislavan, valotekniikan ja äänentoiston rakentamine
9.00-15.00	Ruokien esivalmistelu
10.00-12.00	Tapahtuman läpikäynti ja viime hetken tarkistukset asiakkaan kanssa
10.00-18.00	Tilan valmistelemine <ul style="list-style-type: none"><li>▪ aterimien ja lasien kiillotus</li><li>▪ noutopöydän varustelu</li><li>▪ pöytien kattamine ja tuolien huputus</li><li>▪ baarin valmistelu</li></ul>

### Lauantai, tapahtumapäivä

12.00-15.00	Valotekniikan ja äänentoiston testaus
16.00-18.00	Tilan viimeistely
17.00-18.00	Siivous
18.00	Henkilökunnan ohjeistamine
18.00-22.00	Ruokien valmistelu ja esillelaitto, noutopöydän täyttö ja keittiön siivous
18.30	Alkumaljan kaato laseihin
19.00	Asiakkaiden vastaanotto ja pöytiin ohjaus, alkumaljan tarjoilu
19.00 alkaen	Baari palvelee
19.20	1. ruokajuoman kaato
19.30	Ensimmäinen puhe
19.45	Ruokailu alkaa noutopöydästä, alkuruoka
20.05	Astioiden korjaus pöydistä ja pöytien siistimine
20.15	2. ruokajuoman kaato
20.25	Ruokailu jatkuu noutopöydästä, pääruoka
20.45	Astioiden korjaus pöydistä ja pöytien siistimine
	Tauko. Vapaata seurustelua, baari palvelee
21.00	Toinen puhe
21.15	Ruokailu jatkuu noutopöydästä, jälkiruoka ja kahvi
21.05	Avec-juoman tarjoilu
	Tauko. Vapaata seurustelua, baari palvelee
22.00	Esiintyjä aloittaa
	Tauko. Vapaata seurustelua, baari palvelee
23.30	Esiintyjä jatkaa
	Vapaata seurustelua ja juhlintaa, baari palvelee
00.15	Esiintyjä lopettaa
00.30	Baari menee kiinni
01.00	Tilaisuus päättyy
01.00-02.00	Tapahtumatilan siivous ja tiskaus

## **Maanantai, purkupäivä**

8.00-16.00	Kalusteiden purku ja poisvienti
8.00-16.00	Esiintymislavan sekä valo- ja äänitekniikan purku
10.00-11.00	Yhteydenotto asiakkaaseen, keskustelu tapahtuman onnistumisesta
16.00-18.00	Loppusiivous

## **Tiistai, jälkipuintipäivä**

11.00-12.00	Tapahtuman läpikäynti myyntipalvelun ja operatiivisen tason esimiesten välillä
Seuraava kk-palaveri	Tapahtuman läpikäynti henkilökunnan kanssa

## **Työvuorot**

Salin esimies		
	suorittava työ	16.00-22.00
Keittiön esimies		
	suorittava työ	18.00-22.00
Salihenkilökunta		
	esivalmistelut	10.00-18.00
	suorittava työ	16.00-02.00
	baari	18.00-02.00
Keittiöhenkilökunta		
	esivalmistelut	9.00-16.00
	operatiivinen työ	18.00-24.00
Tiskaaja		20.00-02.00
Huoltohenkilökunta		
	kalustus	8.00-16.00
	purku	8.00-16.00
Siivous		
	alkusiivous	17.00-18.00
	loppusiivous	16.00-18.00

### Liite 3: Tapahtuma 3: banketti, aikataulu

#### **Torstai, valmistelupäivä**

8.00-17.00	Tilan valmistelemine ja kalustaminen
8.00-17.00	Esiintymislavan, valotekniikan ja äänentoiston rakentaminen
9.00-16.00	Ruokien esivalmistelu
9.00-12.00	Tapahtuman läpikäynti ja viime hetken tarkistukset asiakkaan kanssa
10.00-18.00	Tilan valmistelemine <ul style="list-style-type: none"><li>▪ aterimien ja lasien kiillotus</li><li>▪ pöytien kattaminen ja tuolien huputus</li><li>▪ baarien valmistelu</li><li>▪ apupöytien varustelu</li></ul>

#### **Perjantai, tapahtumapäivä**

12.00-15.00	Valotekniikan ja äänentoiston testaus
16.00-17.00	Tilan viimeistely
16.00-17.00	Siivous
16.00-23.00	Ruokien valmistelu ja esillelaitto, keittiön siivous
17.00	Henkilökunnan ohjeistaminen
17.30	Alkumaljan kaato laseihin
18.00	Asiakkaiden vastaanotto ja pöytiinohjaus, alkumaljan tarjoilu
18.00 alkaen	Baari palvelee
18.20	1. ruokajuoman kaato
18.30	Ensimmäinen puhe
18.45	Alkuruuan tarjoilu
19.10	Astioiden korjaus pois pöydistä
19.20	2. ruokajuoman kaato
19.30	Toinen puhe
19.45	Pääruuan tarjoilu
20.00	3. ruokajuoman kaato
20.15	Astioiden korjaus pois pöydistä ja pöytien siistiminen
20.30	Tauko. Vapaata seurustelua, baari palvelee
21.00	Ensimmäinen esiintyjä aloittaa
21.30	Jälkiruuan tarjoilu
21.45	Kahvin ja avec-juoman tarjoilu
22.15	Toinen esiintyjä aloittaa
22.45	Tauko. Vapaata seurustelua, baari palvelee
23.00	Kolmas puhe
23.15	Tauko. Vapaata seurustelua, baari palvelee
23.45	Siirtyminen ulkotiloihin
24.00	Ilotulitus, tilaisuus päättyy
24.00-02.00	Tapahtumatilan siistiminen, tiskaus

## **Lauantai, purkupäivä**

9.00-17.00	Kalusteiden purku ja poisvienti
9.00-17.00	Esiintymislavan sekä valo- ja äänitekniikan purku
9.00-11.00	Loppusiivous

## **Tiistai, jälkipuintipäivä**

10.00-11.00	Yhteydenotto asiakkaaseen, keskustelu tapahtuman onnistumisesta
11.00-12.00	Tapahtuman läpikäynti myyntipalvelun ja operatiivisen tason esimiesten välillä
Seuraava kk-palaveri	Tapahtuman läpikäynti henkilökunnan kanssa

## **Työvuorot**

Salin esimies		
	suorittava työ	16.00-24.00
Keittiön esimies		
	suorittava työ	17.00-21.00
Salihenkilökunta		
	esivalmistelut	10.00-18.00
	suorittava työ	16.00-02.00
	baari	17.00-02.00
Keittiöhenkilökunta		
	esivalmistelut	9.00-16.00
	suorittava työ	16.00-23.00
		17.00-23.00
Tiskaaja		19.00-02.00
Huoltohenkilökunta		
	kalustus	8.00-17.00
	purku	9.00-17.00
Siivous		
	alkusiivous	16.00-17.00
	loppusiivous	9.00-11.00

Liite 4: Suositus alan sisäiseksi tulosraportiksi hotelli- ja ravintola-alalla

<p><b>Majoitusmyynti</b> + <b>Ravitsemismyynti</b> + <b>Muu myynti</b> = <b>MYYNTITUOTOT</b> - <b>Myynnin oikaisuerät (alv, alennukset)</b> = <b>LIKEVAIHTO</b> - <b>Aine- ja tarvikekäyttö</b> = <b>MYYNTIKATE</b> - <b>Työvoimakulut</b> = <b>PALKKAKATE</b> - <b>Muut toimintakulut</b> = <b>VASTUU/TOIMINTAKATE</b> - <b>Kiinteistö- ja kiinteistön vuokratulot</b> = <b>KÄYTTÖKATE</b> - <b>Poistot suunnitelman mukaan</b> = <b>LIKEVOITTO/TAPPIO</b> + <b>Rahoitustuotot</b> - <b>Rahoituskulut</b> = <b>Voitto/tappio rahoituserien jälkeen</b> + <b>Muut tuotot</b> - <b>Muut kulut</b> = <b>Voitto/tappio ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja</b> - <b>Välittömät verot</b> = <b>Voitto/tappio ennen tilinpäätössiirtoja</b></p>
--

(Heikkilä, ym. 2011, 26-27.)