

Pienen tilausravintolan kannattavuuden parantaminen

Kristina Rikberg



Tekijä Kristina Rikberg	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Pienen tilausravintolan kannattavuuden parantaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 30+4
<p>Opinnäytetyön aiheena on pienen yksityistilaisuuksiin keskittyneen ravintolan kannattavuuden arvioiminen sekä tilaisuuksien hinnoittelu. Tavoitteena on selvittää ravintolan kannattavuuden nykytilaa sekä pyrkiä määrittelemään mahdollisia toimia kannattavuuden parantamiseksi. Kannattavuutta on tarkoitus arvioida kokonaiskannattavuuden lisäksi eri tilaisuuksien osalta erikseen.</p> <p>Työn ensimmäisessä luvussa käsitellään kannattavuutta. Teoriaosuudessa käydään läpi eri kannattavuuden mittareita sekä kannattavuuden parantamisen keinoja. Tulosten ja laskentapohjien avulla yritys voi arvioida ja seurata omaa kannattavuutta, miettiä ravintolalle sopivat kannattavuustavoitteet sekä suunnitella eri esitettyjen kannattavuuden parantamisen menetelmien avulla omaa toimintaansa.</p> <p>Työn toisessa luvussa käsitellään hinnoittelua. Teoriaosuudessa käsitellään hinnan määrittämisen lähestymistapoja ja tuotepakettien hinnoittelua sekä eri kulujen huomioimista hinnoittelussa. Ravintolalle laadittiin näiden pohjalta hinnoittelutaulukko, jonka avulla voidaan arvioida tilaisuuksien kokonaiskannattavuutta, kun kaikki kulut otetaan huomioon sekä tämän perusteella kuinka hyvin tuotepaketeille asetetut hinnat vastaavat eri tilaisuuksien osalta yrityksen asettamia katetavoitteita.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksista voidaan päätellä, että pienilläkin muutoksilla voidaan vaikuttaa niin ravintolan kokonaiskannattavuuteen kuin yksittäisten tilaisuuksien kannattavuuteen. Opinnäytetyön produktina laadittujen laskentapohjia hyödyntäen ravintola voi seurata kannattavuuttaan ja suunnitella hinnoitteluaan.</p>	
Asiasanat Kannattavuus, hinnoittelu, ravintola-ala	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusmenetelmä.....	1
1.2	Ravintola.....	2
2	Tutkittava tai kehitettävä asia A Kannattavuus	3
2.1	Sisäinen laskentatoimia	4
2.2	Tuloslaskelma	4
2.3	Kustannukset	5
2.4	Katetuottolaskenta	5
2.4.1	Kulut.....	6
2.4.2	Kriittinen piste	7
2.4.3	Varmuusmarginaali	8
2.5	Kannattavuuden seuranta ja parantaminen.....	9
2.6	Ravintolan kannattavuus.....	10
2.7	Ravintolan kannattavuuden parantaminen	14
3	Tutkittava tai kehitettävä asia B Hinnoittelu	18
3.1	Tuotteiden ja tuotepakettien hinnoittelu.....	19
3.1.1	Arvonlisävero ja sen huomioiminen.....	20
3.1.2	Henkilöstökulut.....	21
3.2	Ravintolan hinnoittelu.....	22
3.3	Ravintolan hinnoittelun tulokset ja kehittämissuhteet.....	25
4	Pohdinta.....	28
	Lähteet	30
	Liitteet.....	31
	Liite 1. Hinnoittelupohjataulukko ohjekirja.....	31
	Liite 2. Sisäiset laskelmat ohjekirja	33

1 Johdanto

Ravintola-alalla kilpailu on kovaa ja yritysten katteet yleensä pieniä. Ravintolan toiminnan saaminen kannattavaksi ja tämän jälkeen myös pidetyksi kannattavana vaatii yrittäjältä sinnikkyyttä, innostusta työhön ja paljon osaamista. Yleensä yrittäjällä ei myöskään ole käytettävissä samanlaisia resursseja ja ohjelmia kannattavuuden seuraamista ja arvioimista varten kuin isommissa yrityksissä, ja seuraaminen jää usein yrittäjän itsen osaamisen varaan ja harteille.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin helpottaa yhden pienen ravintolan toiminnan kannattavuuden seurantaa laatimalla heidän käyttöön yksinkertaiset ja käyttökelpoiset työkalut tähän.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on pieni yksityistilaisuuksia järjestävä ravintola. Tavoitteena on selvittää toiminnan kannattavuutta niin kokonaisuudessa kuin hinnoittelun osalta yksittäisten tilaisuuksien osalta ja laatia näitä varten helppokäyttöiset ja selkeät taulukot.

1.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on sekä kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus ja toiminnallinen työ, jonka tuotoksena on kaksi taulukkoa kannattavuuden mittaamiseksi ja hinnoittelupäätösten tueksi sekä ohjeet näiden käyttöön. Laadin yritykselle laskelmataulukot joiden avulla he voivat arvioida ja seurata toiminnan kannattavuutta sekä erillisen hinnoittelutaulukko jonka avulla yritys voi tarkastella hinnoittelun katteita ja kannattavuutta eri myynnissä oleville tilaisuuksille. Tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelua sekä kirjanpidosta saatuja tietoja.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa tullaan selvittämään yrityksen kannattavuutta ja laskemalla eri kannattavuuden eri mittareita kuten kriittisen pisteen liikevaihto, varmuusmarginaali sekä mahdollisesti muita hyödyllisiä laskelmia. Käytännön tasolla on tarkoitus tehdä näistä laskelmista mahdollisimman helposti tulkittavia yrityksen kannalta, eli käytännössä selvittää esimerkiksi, kuinka monta cateringtilausta yritys tarvitsee kuukaudessa kattaakseen kiinteät kulut ja tehdäkseen voittoa.

Opinnäytetyön toisessa luvussa tullaan keskittymään hinnoitteluun. Tavoitteena tarkastella eri tilaisuuspakettien hinnoittelua ja kannattavuutta, sekä laatimaan yritykselle uuden hinnoittelu Excel-tilauksen, jota he voivat hyödyntää laskiessaan tilaisuuksien kannattavuutta ja asetettujen kannattavuustavoitteiden saavuttamista.

1.2 Ravintola

Toimeksiantajani on pieni ravintola, jonka myy tiloissaan järjestettäviä erilaisia yksityistilaisuuksia, kuten eri juhlia, kuten syntymäpäiviä, ylioppilasjuhlia tai sukutapaamisia. Ravintolassa järjestetään myös melko paljon muistotilaisuuksia. Heidän kauttaan on myös mahdollista tilata cateringpalveluja, joista suosituimpia ovat yleensä häät. Ravintola tarjoaa myös yrityksille ja yksityishenkilöille mahdollisuuden järjestää tiloissaan kokouksia. Näiden lisäksi ravintola tekee myös yhteistyötä saaristoristeilyjä järjestävän yrityksen kautta tarjoten heille cateringpalvelujaan.

Ravintolan tavoitteena on tarjota herkullista ruokaa miellyttävässä ja kauniissa ympäristössä edulliseen hintaan. Ravintola on laatinut eri menuvaihtoehtoja eri tilaisuuksia varten joista asiakkaat voivat itse valita mieluisen. Näiden menuiden hinnat ovat myös valmiiksi mainittu verkkosivuilla, joten asiakkailla on helppo vertailla niitä. Valmiiden menuiden lisäksi asiakkailla on myös mahdollisuus laatia omia kokonaisuuksia niin halutessa, lisäämällä tuotteita jo valmiiseen menuun tai rakentamalla oman kokonaisuuden eri tuotteista.

Ravintola itsessään on ollut toiminnassa useita vuosia ja vuonna 2017 ravintola siirtyi uusille omistajille. Ravintolalla on käytössä omat tilat, joihin mahtuu kerralla 60 henkeä ja usein tilaisuuksien henkilömäärät liikkuvatkin noin 30-40 hengessä. Lisäksi heidän kauttaan on mahdollista tilata cateringpalveluja, joista suosituimpia ovat yleensä häät.

2 Tutkittava tai kehitettävä asia A Kannattavuus

Tässä kappaleessa käsitellään kannattavuutta sekä erilaisia mittareita, joiden avulla kannattavuutta voidaan mitata sekä eri vaihtoehtoja kannattavuuden parantamiseen.

Yritystoiminnassa kannattavuus lasketaan yrityksen toiminnan tuottojen ja kustannusten erotuksesta. Kun yrityksen tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset tuottaa yritys voittoa ja toiminta on kannattavaa ja kun taas kustannukset ovat tuottoja suurempia on yrityksen toiminta tappiollista eikä siis kannata. Yritys saa tilikauden lopuksi tilinpäätöksestä selville kokonaiskannattavuutensa. Yrityksen tulee arvioida, onko kannattavuus, eli voiton määrä riittävä ja tavoiteltu. Tilinpäätös kuvaa kuitenkin ainoastaan toiminnan kokonaisuutta eikä selvitä yritykselle yksittäisten tapahtumien ja tuotteiden kannattavuutta, ja siksi näiden selvittämiseen tarvitaan sisäisen laskentatoimen tarjoamaa tietoa. Laskentatoimen tuottama tieto tulisi olla yrityksen kannalta ajankohtaista, selkeää sekä riittävän havainnollista ja luotettavaa jotta yritys voi hyödyntää sitä omassa päätöksenteossa. (Selander & Valli 2007, Luku 3.2.; Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskainen 2013, 148).

Ravintola-alalla kannattavuuden varmistamiseksi käytettyjen hinnoittelu- ja kannattavuuslaskelmien tärkeimpänä päämääränä on selvittää tuotteiden sekä tuoteryhmien oikea hinnoittelu, tarkistaa että myyntihinta on oikeassa suhteessa tarvittavaan työpanokseen sekä varmistaa tuotteen, tuotepakettien ja yrityksen kannattavuus, kun kaikki kustannukset on saatu kohdistettua. Tuottoja ja kustannuksia laskeminen ei ole tärkeää siksi että ne ovat mukava tietää, vaan koska niiden selvittämisestä tuotetun tiedon hyödyntäminen on avuksi parempien liiketoimintaan liittyvien päätösten tekemisessä. (Selander & Valli 2007, 63; Suomala, Manninen O & Lyly-Yrjänäinen 2018, luku 1.3)

Jotta näitä kohtia voidaan sisäisessä tuloslaskelmassa tarkastella, on yrityksen hyvä selvittää oma myyntikatteensa, joka kuvaa tuoteryhmäkohtaista katetta, kun muuttuvat kustannukset on poistettu. Yrityksen tulee myös selvittää palkkakate, jonka avulla selvitetään toiminnan katetta, kun tarvittavat työtunnit on otettu huomioon sekä käyttökate joka kuvaa lopullista kannattavuutta.

Kun **myyntikate**, **palkkakate** ja **käyttökate** on selvitetty, on ne hyvä laskea prosenteiksi, jolloin yritys voi verrata tuloksia sen omiin arvioihin sekä alan tilastoihiin keskiarvoihin. Usein myynnissä keskitytään saamaan mahdollisimman paljon myytyä hyvällä myyntikatteella. Riskinä on, että mikäli keskitytään liikaa pelkän myyntikateen tarkkailuun, joka siis ainoastaan huomio muuttuvat kulut, jää muita mahdollisia sivu kuluja kokonaan huomiomatta. (Selander & Valli 2007, 63-64; Suomala 2018, luku 1.2)

Myyntikatteen laskentakaava on

Liikevaihto – raaka-ainekulut = Myyntikate

Palkkakate taas lasketaan kuten alla

Myyntikate – Henkilöstökulut

Käyttökate saadaan alla olevalla laskentakaavalla

Liikevaihto – kokonaiskustannukset

(Selander & Valli, 2007. 7.)

2.1 Sisäinen laskentatoimia

Yritys tarvitsee sisäistä laskentatoimea seuratakseen kannattavuutta. Sisäisen laskennan tehtävänä on tuottaa monitasoista informaatiota, jota yrityksen johto tarvitsee päätöksen tekoon. Sisäisen laskentatoimen toteutusta ei ohjaa lainsäädäntö, vaan sen määrittelee yritys itse. Ulkoiseen laskentatoimeen verrattuna sisäinen laskentatoimi on yksityiskohtaisempaa eikä näitä laskelmia yleensä luovuteta yrityksen ulkopuolelle. (Heikkilä & Saranpää 2013, 24,29.)

Vapaaehtoisuudesta johtuen sisäisten laskelmien käytännön toteutus voi vaihdella hyvin paljon eri yrityksissä ja yritys toteutustapaan vaikuttaa niin laskentainformaation tarve kuin tapa johtaa yritystä ja ohjata yritystoimintaa. Jotta yrityksellä on mahdollisimman paljon hyötyä sisäisen laskentatoimen tuottamasta tiedosta yritystoiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa, tulee laskentatoimen pystyä tarjoamaan oikeaa, hyödynnettävässä muodossa olevaa, tietoa oikeaan aikaan oikeiden henkilöiden käytettäväksi. (Selander & Valli 2007. luku 2.4)

2.2 Tuloslaskelma

Ravintola-alan yritykset käyttävät useimmiten valmiita tuloslaskelmarunkoja kannattavuutensa arvioinnissa. Vaikka valmiiden laskelmarunkojen käyttö ei ole pakollista ja yritys voi

itse päättää minkälaista tuloslaskelmarunkoa he tahtovat käyttää, on hyvä muistaa, että jotta yrityksen lukuja voidaan verrata mahdollisimman luotettavasti muihin ravintola-alan yrityksiin, on keskeistä, että tärkeimpiä kulu ja katelukuja seurattaisiin noudattaen alan yleistä käytäntöä. Vertailuista saatu tieto taas auttaa keskeisellä tavalla yrityksen toiminnan arviointia ja suunnittelua. (Heikkilä & Saranpää 2013. 24.)

2.3 Kustannukset

Ravintola-alan yrityksissä iso osa kustannuksista liittyvät suoraan tuotteista aiheutuviin muuttuviin kustannuksiin ja tästä syystä tuotekohtainen kate on avainasemassa tuotesuunnittelua tehdessä. Myös osa kiinteiksi kuluiksi luokiteltavista kuluista voivat todellisuudessa olla ennemminkin puolikiinteitä jolloin myös ne jossain määrin vaihtelevat myyntimäärien mukaan. Tuotesuunnittelun avulla voidaan tuotantomenetelmiä ja raaka-ainekustannuksia muuttamalla vaikuttaa tuotteen katteeseen ja samalla koko yrityksen kannattavuuteen. (Selander & Vallin 2007. luku 5.1)

2.4 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta käytetään usein yrityksissä kannattavuuden hallintaan ja arviointiin, sillä se on yksinkertainen ja samalla kuitenkin hyvä laskentamalli jota voidaan hyödyntää tukena niin pitkän kuin lyhyen tähtäimen päätöksissä. Myös ravintola-alalla on kannattavuuden selvittämiseksi ja varmistamiseksi yleisesti käytetty apuna katetuottolaskentaa. Katetuottolaskentaa hyödyntämällä pyritään yksinkertaistamaan ongelmia yrityksen kannattavuuden hallinnassa. Laskenta auttaa ymmärtämään kannattavuusongelmiin liittyviä osatekijöitä ja helpottaa ratkaisujen löytämistä näihin ongelmiin.

Kysymyksiä joihin yritys voi hakea vastauksia katetuottolaskennan avulla ovat esimerkiksi

- Montako tuotetta yrityksen tulisi minimissään myydä, jotta toiminta on kannattavaa?
- Jos onnistuttaisiin esimerkiksi lisäämään myynti markkinointiin panostamalla, mikä vaikutus tällä olisi yrityksen tulokseen?
- Minkälainen vaikutus hinnan nostamisella olisi tulokseen, ja toisaalta jos hintaa lasketaan kuinka paljon tulisi myyntimäärien nousta, jotta päästäisiin samaan tulokseen?

(Heikkilä & Saranpää 2013, 53; Jormakka 2013, 150-151).

Katetuoton peruskaava lasketaan kuten alla. Katetuotolla yrityksen tulisi saada katettua kiinteät kulut sekä tavoiteltu voitto. Tilanteessa jossa yrityksen katetuotto on sama kuin kiinteät kulut pystytään kaikki kulut kattamaan mutta yritykselle ei tässä tilanteessa jäisi yhtään voittoa.

Taulukko 1 Katetuoton laskentakaava

Tuotot
- Muuttuvat kulut= Katetuotto
- Kiinteät kulut
= Tulos

Katetuottoprosentin avulla saadaan selvitettyä prosentteina kuinka paljon myyntituotoista jää jäljelle, kun muuttuvien kustannukset on laskettu pois. Katetuotto prosentti lasketaan seuraavan laisesti

$$\text{Katetuotto prosentti} = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot}} * 100$$

2.4.1 Kulut

Katetuottolaskennassa yrityksen kulut jakautuvat perinteisesti kahteen ryhmään, muuttuvat kulut ja kiinteät kulut, joita kuvataan tarkemmin alla.

(Heikkilä & Saranpää, 2013. 53; Jormakka 2013. 150-151).

Muuttuvat kulut

Muuttuvat kulut ovat määräkustannuksia, jolloin ne vaihtelevat myynnin volyymin mukaan. Myynnin kasvu nostaa näitä kuluja jolloin myynnin lasku taas vähentää näitä kuluja. Ravintola-alalla tyypillisiä muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-ainekulut sekä myynnin volyymin riippuvat työvoimakustannukset, eli työvoimakustannukset jotka syntyvät esimerkiksi myynnin kasvusta johtuvasta lisähenkilöstötarpeesta tai ylitöistä sekä tarvitessa työhön kutsuttavista palkoista jotka ovat riippuvia työn määrästä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 53-54.)

Kiinteät kulut

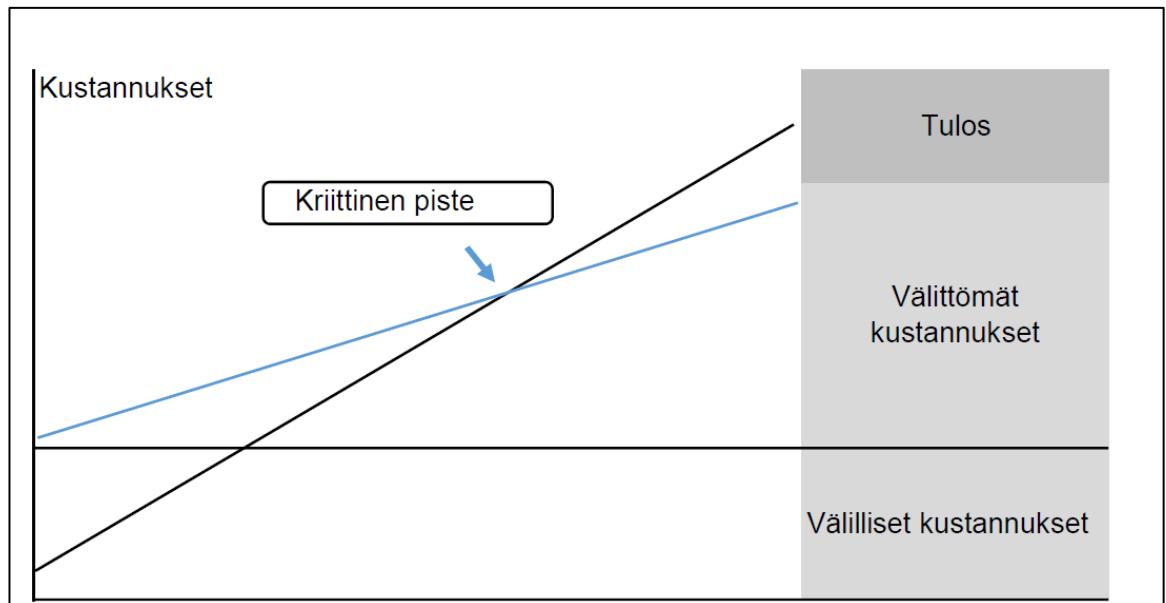
Kiinteiksi kuluiksi lasketaan katetuottolaskennassa sellaisia kuluja, jotka oletettavasti pysyvät samana myynnin määrästä riippumatta, vaikka tuotanto vähän kasvaisi. Vaikka yrityksellä ei olisi mitään myyntiä, ja täten ei myöskään voittoa, tulee kiinteät kulut kuitenkin saada katettua. Esimerkkejä ravintola-alalle tyypillisiä kiinteistä kuluista ovat kiinteä kuukausivuokra ja muut kiinteistöön liittyvät kulut, vakuutukset sekä kiinteät henkilöstökulut, johon lukeutuu yrityksen vakituisen henkilökunnan palkka.

Kiinteät kulut eivät aina välttämättä euro määräisesti pysyi samoina, mutta toisin kuin muuttuvien kustannusten osalta, myynnin määrä ei yleensä vaikuta niiden vaihteluun. Vaihtelua voi aiheuttaa esimerkiksi vuokrien ja palkojen nousu inflaation vaikutuksesta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 54).

2.4.2 Kriittinen piste

Kriittinen piste on liikevaihdon käsite joka kuvaa tarvittavaa liikevaihdon määrää, jolla kaikki kulut tulevat katetuksi, mutta yrityksen tulos on nolla eikä se tee yhtään voittoa. Kriittinen piste kertoo siis yrityksen ehdottoman kannattavan liikevaihdon alarajan. Tässä tilanteessa katetuotto on yhtä suuri kuin kiinteät kulut. Kannattavan yrityksen liikevaihto on korkeampi kuin kriittinen piste kun taas tappiollisen yrityksen liikevaihto on kriittistä pistettä pienempi. (Heikkilä & Saranpää. 2013. 55-56; Selander & Valli, 2007. luku 5.1).

Yritys on kasvukelpoinen pitkän aikavälin tähtäimellä ainoastaan, jos sen toiminta on kannattavaa. Kriittisen pisteen kaavaan avulla pystytään selvittämään yrityksen kulujen kattamiseen tarvittava liikevaihto niin vuosi, kuukausi tai jopa ihan päivätasolla. Kriittisen pisteen kaavaa voidaan myös hyödyntää yksittäisten tuotteiden kannattavuuden arvioimiseen. Laskureiden avulla voidaan kokeilla kuinka eri muuttuvien ja kiinteiden kulujen määrän vaihtelu vaikuttaa kannattavuutta. (Hesso 2015. 163)



Kuvio 1 Kriittinen piste (mukaillen Pellinen 2006. 104.)

Kriittisen pisteen laskelmakaava on seuraavan lainen

$$\text{Kriittisen pisteen liikevaihto} = \frac{\text{kiinteät kulut}}{\text{katetuotto prosentti}} \times 100$$

(Heikkilä & Saranpää 2013, 55-56)

2.4.3 Varmuusmarginaali

Kun kriittinen piste kuvastaa kannattavuusrajaa, eli pistettä jolloin toiminta kääntyy kannattavaksi tai kannattamattomaksi, selventää varmuusmarginaali tämän pisteen ja toteutuneen toiminnan välistä ero. Varmuusmarginaali kuvastaa sitä pelivaraa joka yrityksellä on myyntituottojen ja kustannusten muuttuessa ennen kuin toiminta muuttuu kannattamattomaksi. Tilanteessa jossa yrityksen toiminta on tappiollista, kuvastaa varmuusmarginaali taas väliä joka on tappiollisen myynnin ja kannattavuusrajan välillä, eli kuinka paljon yrityksen pitäisi myydä lisää, jotta toiminta muuttuisi kannattavaksi.

(Pellinen 2006, 103; Selander & Valli 2007, luku 5.1)

Varmuusmarginaali lasketaan kuten alla

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{Toteutuneet myyntituotot} - \text{Kriittisen pisteen liikevaihto}$$

Varmuusmarginaaliprosentti VM % kertoo saman kuin varmuusmarginaali mutta prosentteina. Tämä auttaa vertaamaan erikokoisia yrityksiä toisiinsa.

Varmuusmarginaaliprosentti laskukaava on seuraavan lainen

$$\text{VM \%} = \frac{\text{VM}}{\text{Liikevaihto} \times 100\%}$$

(Selander & Valli 2007. 5.1; Jormakka 2013, 153).

2.5 Kannattavuuden seuranta ja parantaminen

Seuratakseen yrityksen kannattavuutta on ensiksi tärkeä suunnitella kannattavuutta. Kannattavuuden suunnitelma on hyvä tehdä paitsi koko tilikauden osalta myös yksittäisin päivien ja tilaisuuksien osalta. Jotta suunnitelmasta saadaan kaikki hyöty irti, on sen toteutumisista tärkeä seurata jälkikäteen laadittavien laskelmien avulla. Mikäli poikkeamia ilmestyy suunnitelman ja laskelmien välillä on tärkeä analysoida ja selvittää syy näihin poikkeamiin sekä ottaa huomioon nämä poikkeamat, kun jatkossa suunnitellaan liiketoimintaa. (Heikkilä & Saranpää 2013, 60-61).

Katetuottolaskelma on yksi yritysten käyttämistä suunnittelulaskelmista, jota voidaan hyödyntää kannattavuuden parantamista suunnitellessa. Herkkyysanalyysin avulla voidaan katetuottolaskelmassa havainnollistaa, minkälainen vaikutus yrityksen kannattavuuteen saadaan, kun muutetaan yhtä tai useampaan yrityksen tulokseen vaikuttavaa tekijää. Muuttamalla esimerkiksi hintoja, myyntimääriä tai kustannuksia voidaan tarkistella minkälainen vaikutus tällä olisi yrityksen tulokseen ja muihin tunnuslukuihin. Tämän kautta voidaan myös tarkastella, miten yrityksen kannattavuutta voitaisiin parantaa ja mikä tai mitkä keinot olisivat yrityksen kannalta järkeviä.

Yrityksillä on useita eri keinoja, joita voidaan käyttää kannattavuuden parantamiseksi joko yksittäin tai useampaa samanaikaisesti. Näitä keinoja ovat esimerkiksi

Myyntihinnan nosto, joka kasvattaa katetuottoa, varmuusmarginaalia sekä tulosta ja samalla myös laskee kriittisistä pistettä. Käytännössä hinnan nostamisella voi kuitenkin olla vaikutus samalla myös yrityksen kysyntää.

Kustannusten vähentäminen joko muuttuvia tai kiinteitä kuluja vähentämällä. Muuttuvien kulujen, ravintola-alalla pääsääntöisesti raaka-aine kulujen, pieneneminen nostaa katetuottoa, varmuusmarginaalia ja tulosta sekä laskee kriittistä pistettä. Kiinteiden kulujen, kuten esimerkiksi vuokran, lasku taas kasvattaa varmuusmarginaalia ja tulosta sekä laskee kriittistä pistettä mutta katetuotto pysyy ennallaan.

Myynnin määrällisellä lisäämisellä, nousee yrityksen katetuotto, varmuusmarginaali ja tulos, katetuottoprosentin ja kriittisen pisteen pysyessä samana. Myynnin lisääminen vaatii käytännössä kuitenkin yleensä esimerkiksi markkinoinnin lisäämistä joka taas kasvattaa kiinteitä kuluja.

Tuotevalikoimaa muuttamalla esimerkiksi lisäämällä valikoimaan uusia tuotteita/tuotepaketteja joiden katetuotto on korkeampi, voidaan kasvattaa kokonaiskatetuottoa tulosta ja varmuusmarginaalia sekä samalla laskea kriittistä pistettä.

(Jormakka 2013, 156-159).

2.6 Ravintolan kannattavuus

Ensimmäisenä askeleena ravintolan kannattavuuden laskennassa selvitin ravintolan kaikki kulut ja erittelin nämä muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. Pohjana oli ravintolan tulosraportti.

Ravintolan muuttuvat kulut muodostuvat raaka-aine kuluista 82 % ja töihin kutsuttavien keikkailevien työntekijöiden palkoista ja palkkojensivukuluista 18 %. Ravintolan suurimmat kiinteät kulut ovat taas vakituisen henkilökunnan kulut 44 %, vuokra ja muut toimitilakulut 33 % sekä kalustevuokrakuluja 6 %. Muut 17 % kiinteistä kuluista tulevat hallintokuluista, markkinointikuluista ja poistoista. Henkilöstökulut kun huomioidaan sekä vakituisen että keikkailevien kulut muodostavat 34 % koko yrityksen kuluista.

Kun kulut oli saatu selvitettyä, seuraava askel oli laskea ravintolan myyntikate vähentämällä liikevaihdosta raaka-aine kulut. Tarkasteluvuonna myyntikate on ollut 99 713 euroa. Tämä on summa joka yrityksellä jää käytettäväksi muihin kuin raaka-ainekuluihin. Myyntikate prosentti on ollut 67 prosenttia. Alla olevassa laskelmassa on myös erikseen laskettu myyntikate pelkälle ruoan myynnille, jotta saadaan myös vertailtua itse ruoan myynnin kate, joksi sain 60 prosenttia. Laskin myyntikatteen pelkästään ruoan myynnille, jotta saisin hinnoittelua varten vertailukelpoisen prosentin ruoan myynnin keskimääräisesti myyntikatteesta. Koko liikevaihdon myyntikatteessa on huomioitu myynti sekä ruokailun että

vuokraamisen osalta mutta tätä lukua ei anna välttämättä parasta vertailukohtaa, kun tahdotaan verrata yrityksen myyntikatetta muihin ravintoloihin, sillä useimmissa ravintoloissa ei laskuteta erikseen tilojen käytöstä. Tämä oli myös toinen tärkeä syy miksi tahdoin laskea myyntikatteen kahta eri lähtökohtaa käyttäen.

Taulukko 2 Myyntikate

	Liikevaihto pelkkä ruokailu		Liikevaihto ruokailu ja vuokra	
Myynti	126227		149657	
Raaka-aineet	-49944		-49944	
Myyntikate	76283	60%	99713	67%

Kun myyntikate oli saatu selville, laskin seuraavaksi ravintolan palkkakatteen vähentämällä myyntikatteesta palkkakulut. Palkkakate on vertailuvuonna ollut 46 683 euroa ja palkkakateprosentti 31 prosenttia. Tämä vastaa melko hyvin ravintola-alan keskiarvoa. Myös palkkakate on laskettu sekä kokonaismyynnin että pelkän ruokailun osalta. Perusteluna on sama, eli tavoitteena saada mahdollisimman vertailukelpoista tietoa suhteessa eri ravintoloihin ja ylipäätensä koko alaan.

Taulukko 3 Palkkakate

	Liikevaihto pelkkä ruokailu		Liikevaihto ruokailu ja vuokra	
Myynti	126227		149657	
Raaka-aineet	-49944		-49944	
Myyntikate	76283	60%	99713	67%
Palkkakulut	-53030		-53030	
Palkkakate	23253	18%	46683	31%

Seuraavaksi laskin ravintolan käyttökateen vähentämällä palkkakatteesta vielä ravintolan muut kulut. Ravintolan tulos on tarkasteluvuonna jäänyt tappiolliseksi ja täten myös käyttökate on myös miinuksella. Käyttökate prosentti on – 5 prosenttia.

Taulukko 4 Käyttökate

	Liikevaihto	
Myynti	149657	
Raaka-aineet	-49944	
<hr/>		
Myyntikate	99713	67%
Palkkakulut	-53030	
<hr/>		
Palkkakate	46683	31%
Muut kulut	-53779	
<hr/>		
Käyttökate	-7096	-5%

Ravintolan kannattavuuden suunnittelua ja seuranta varten laadin myös katetuottolaskelman. Laskelmaan on lisätty omat sarakkeet eri ajan jaksoille, jotta on helpompi havainnollistaa toiminnan kannattavuutta ei vaan koko vuodelle vaan myös kuukausi ja päivätasolla. Näin ravintola voi selvittää herkkyyksanalyysin kautta miten eri muutokset myynnissä tai kuluissa vaikuttavat myös lyhemmillä ajanjaksoilla kuin ainoastaan vuositasolla.

Taulukko 5 Katetuottolaskelma

	Vuodessa	Kuukaudessa	Päivässä
Myyntituotto	149657	12471	410
Muuttuvat kulut	-60999	-5083	-167
<hr/>			
Katetuotto	88659	7388	243
Kiinteät kulut	-95754	-7980	-262
<hr/>			
Tulos	-7096	-591	-19

Kuten alla olevasta kuvasta nähdään, on katetuottoprosentti tarkasteluvuonna ollut 59 prosenttia. Prosentti on melko hyvällä tasolla, mutta toisaalta ravintola-alalla, kun on tyypillisesti melko korkeat kiinteät kulut muodostuen henkilöstö ja vuokratulot, on usein ravintoloilla katetuottotavoitteena peräti 70 prosenttia, josta ravintola jää kyllä melko paljon.

Katetuottoprosentti	$\frac{88659}{149657} * 100 = 59\%$
---------------------	-------------------------------------

Kuva 1 Katetuottoprosentti

Yhtenä kannattavuuden mittarina käytetty kriittisen pisteen laskelman avulla voidaan todeta, että yritys tarvitsisi saada tämän hetken kulutasolla nostettua myyntiänsä reiluun 162 300 euroon jotta se ylittäisi kriittisen pisteen ja toiminta olisi kannattavaa. Laskettuna on myös, kuinka paljon tämä on kuukaudessa ja päivässä.

Taulukko 6 Kriittinen piste

	Vuodessa	Kuukaudessa	Päivässä
Kiinteät kustannukset	95754	7980	262
Katetuottoprosentti	59	59	59
	x 100	x 100	x 100
Kriittinen piste	162295	13525	445

Kun ravintolan kriittinen piste oli selvillä, sain sen avulla selville myös yksi toinen kannattavuuden mittareista, varmuusmarginaali, vähentämällä myyntituloista kriittisen pisteen määrän. Myös varmuusmarginaalin laskennassa on käytetty erillisiä sarakkeita vuodelle, kuukaudelle ja päivälle. Näin ollen saatiin vastaus siihen, kuinka paljon myynti näille ajanjaksoille tarvittaisiin enemmän, jotta ravintola pääsisi kriittiseen pisteeseen eli kaikki kulut saataisiin katettua.

Taulukko 7 Ravintolan varmuusmarginaali

	Vuodessa	Kuukaudessa	Päivässä
Myyntituotto	149657	12471	410
Kriittinen piste	-162295	-13525	-445
Varmuusmarginaali	-12638	-1053	-35

2.7 Ravintolan kannattavuuden parantaminen

Laadin ravintolalle tekemääni sisäiset laskelmat taulukkoon erillisen herkkyyssanalyysi väli-lehden jonka avulla havainnollistaa minkälaisia vaikutuksia eri kannattavuuden parantami-sen menetelmillä olisi ravintolan tulokseen ja kannattavuuteen. Seuraavaksi käsitellään, miten eri menetelmillä voidaan vaikuttaa ravintolan kannattavuuteen.

Hinnan nostaminen

Herkkyysanalyysitaulukkoa hyödyntäen pääsin tulokseen, että nostamalla ruoka-annosten myyntihintoja noin 6 % ravintolan myynti ylittäisi kriittisen pisteen ja olisi kannattavaa, 10 % korotuksella yrityksen varmuusmarginaali vuositasolla olisi jo noin 9000 euroa ja tulos 5500 euroa. Kateprosentti paranisi kolmella prosentilla 59 prosentista 62 prosenttiin. To-dellisuudessa nostot saattaisivat toisaalta laskea myyntimääriä, joten vaikka laskelman tu-los näyttää houkuttelevalta ja helpolta ratkaisulta parantaa ravintolan tulosta ei se välttä-mättä sitä ole, kun ei voidaan varmuudella sanoa kuinka se vaikuttaisi yrityksen myynti-määriin.

Ravintola laskuttaa tilaisuuksien pitämisestä heidän omissa tiloissa minimissään 200 eu-roa johon sisältyy 2 tunnin tarjoilu ja 50 euroa jokaiselta puolelta tunnilta lisää. Tarkastelu-vuoden ravintolan tilojen tilaisuuksiin vuokraamisesta saadun myynnin osuus liikevaih-dosta on ollut 23430 euroa ja ravintolan maksama vuokra 23826 euroa. Käytännössä voi-daan todeta, että vuokraamisesta saaduilla tuloilla on saatu katettua lähes koko ravintolan vuokra mutta ravintolalla ei ole jäänyt mitään tästä osuudesta myyntiä käteen. Nostamalla pelkästään tilojen vuokrahintaa 10 prosenttia paranisi yrityksen tulos 2 prosenttia ja kate-tuotto 1 prosentin. Varmuusmarginaaliprosentti paranisi 3 prosenttia ja kriittisen pisteen liikevaihto laskisi 1 prosentin. Se minkälainen vaikutus vuokran nostamisessa olisi käytän-nössä itse tilaisuuksien myyntimäärään voi olla vaikea arvioida.

Kustannusten vähentäminen

Suuria osa ravintolan kiinteistä kustannuksista muodostuu sellaisista kuluista, jotka ovat välttämättömiä ravintolan toiminnan kannalta ja joita käytännössä voivat olla hyvin vaikea laskea. Huomioitavaa on toki, että pienemmissä yrityksissä kuten tämä ravintola, voi pie-nilläkin euromääräisillä säästöillä kiinteissä kuluissa olla suhteessa melko suuri vaikutusta yrityksen tulokseen.

Tällä kertaa olen kuitenkin päätenyt tarkastelemaan kustannusten vähentämistä vaikutusta muuttuvien kulujen osalta. Herkkyyksianalyysin avulla voidaan todeta, että mikäli ostoista saataisiin vähennettyä noin 15 prosenttia olisi ravintolan toiminta kannattavaa, nostaten koko vuoden tuloksen 396 euroon ja katetuotto prosentin 64 prosenttia. Varmuusmarginaalia jäisi 617 euroa. 20 prosentin säästö ostoissa ja tarvittaessa töihin kutsuttavan henkilökunnan kuluissa parantaisi yrityksen tulosta reilulla 12 000 eurolla ja voittoa jäisi reilu 5 000 euroa. Varmuusmarginaali nousisi 7477 euroon ja katetuotto prosentti 67 prosenttia.

Ravintolan myynnin lisääminen

Varmuusmarginaalia katsomalla voidaan todeta, että ravintola tarvitsisi myyntiä lisää 12 638 € jotta toiminta olisi kannattavaa ja päästäisiin kriittiseen pisteeseen. Taulukossa käytin tätä summaa pohjana laskeakseni, kuinka monta tilaisuutta tarvittaisiin enemmän, jotta myyntiä saataisiin tämän verran lisää.

Kuten alla oleva laskelma osoittaa ravintola tulisi saada 14 tilaisuutta vuodessa lisää, jotta päästäisiin kriittiseen pisteeseen ja jokainen tilaisuus enemmän lisäisi ravintolan voittoa. Tässä esimerkki laskelmassa käytin pohjana 40 hengen muistotilaisuutta voileipäkakku menulla, sillä se on yksi ravintola myydyimmistä tilaisuuksista.

Taulukko 8 Lisämyyntilaskelma

Lisämyynti	€	12843,24
Tilaisuuksien määrä		14
Tilaisuuden myynti ilman alv	€	917,37
Hinta per henkilö	€	23,00
Hinta per henkilö ilman alv	€	18,55
Vuokra	€	200,00
Vuokra ilman alv	€	175,44
Asiakasmäärä		40

Tässä luvussa on käsitelty tämän hetkiseen tilanteeseen perustuvaa kannattavuutta käyttäen eri mittareita. Tämän lisäksi kävin erikseen läpi kannattavuuden parantamiskeinojen avulla saatuja parannuksia kannattavuuteen. Harvemmin on kannattavaa käyttää vain yhtä näistä kuvatuista keinoista vaan mieluiten yhdistää kaikkia keinoja, tämä on mielestäni myös järkevä vaihtoehto tässä ravintolassa.

Taulukko 9 Tuloslaskelma kannattavuuden parannusehdotuksen jälkeen

Myynti		Katetuottolaskelma			
		Vuodessa	Kuukaudessa	Päivässä	
liikevaihto (ilman alv)	157049				
myynti 14 %	131276	Myyntituotto	157049,08	13087	430
myynti 24 % vuokra	25773	Muuttuvat kulut	-52436	-4370	-144
		Katetuotto	104613	8718	287
		Kiinteät kulut	-95754	-7980	-262
		Tulos	8859	738	24
Kulut					
Muuttuvat kulut	52436				
Ostot	42452,4	Katetuottoprosentti	104613	* 100	67%
Ulkopuoliset palvelut	344		157049,08		
Tarvittaessa töihin kutsuttavan henkilökunnan palkkakulut ja palkan sivukulut	9639				
Kiinteät kulut	95754		Vuodessa	Kuukaudessa	Päivässä
Poistot	7008	Kiinteät kustannukset	95754	7980	262
Vakituksen henkilökunnan palkkakulut	42319	Katetuottoprosentti	67%	67%	67%
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	278		x 100	x 100	x 100
Toimitilakulut	31201	Kriittinen piste	143749	11979	394
Ajoneuvokulut	40				
Atk-laite ja ohjelmistokulut	1244		Vuodessa	Kuukaudessa	Päivässä
Muut kone ja kalustekulut	5732	Myyntituotto	157049	13087	430
Edustuskulut	483	Kriittinen piste	-143749	-11979	-394
Myyntikulut	152	Varmuusmarginaali	13300	1108	36
Markkinointikulut	1116				8%
Hallintopalvelut	2573				
Muut hallintokulut	2057				
Korko ja muut rahoituskulut	1551				

Taulukossa 6 on yhtenä kehitysehdotuksen esimerkkinä tuloslaskelmassa käytetty seuraavia parannusehdotuksia

- Menuiden myyntihintaa on nostettua 4 prosenttia. Yritys on käyttänyt hinnoittelussa tasarahahintoja, edullisimman menuun ollessa 17 euroa per henkilö ja kallemman juhlamenuun 68 euroa. Selkeyden vuoksi ehdotankin, että myyntihintoja nostettaisiin 1 eurolla kauttaaltaan. Tällöin saataisiin keskimääräiseksi korotukseksi 4 %. Korotus on kuitenkin sen verran pieni suhteessa vanhaan hintaan ja edelleen samassa tasossa vastaavien ravintoloiden kanssa, joten en usko, että se vaikuttaisi merkittävästi myyntimääriin.
- Tilojen vuokran hintaa nostettaisiin 10 prosenttia, tällöin hinnaksi tulisi ensimmäisiltä kahdelta tunnilta 220 euroa ja seuraavilta puolilta tunneilta 55 euroa. Tämän avulla saataisiin liikevaihtoa lisää 1,6 prosenttia ja myös vuokran osuudesta myynnistä saataisiin voittoa, jos sitä vertaa ravintolan itse maksamaan vuokraan. Tämä tukisi ravintolan kannattavuutta.
- Kustannuksia vähennettäisiin ostojen osalta 15 prosenttia. Uskon että tämä pitäisi olla saavutettavissa oleva tavoite, kunhan yritys laatii tarkan suunnitelman ostoille perustuen tilattujen tilaisuuksien laskettuun tarpeeseen ja pyrkii minimoimaan hävikin. Tarvittaessa töihin kutsuttavien henkilökunnan kuluja on myös tässä ehdotuk-

sessä vähennetty 10 prosenttia. Laskelmien mukaan tämä tarkoittaisi noin 65 työtuntia vuodessa vähemmän eli viisi tuntia kuukaudessa. Uskon että tämäkin voisi olla mahdollista ja jo pyrkimällä esimerkiksi vähentämään osasta tilaisuuksista puoli tuntia keikkailevan henkilökunnan työajasta, päästäisiin tähän tavoitteeseen melko kivuttomasti.

Ravintolassa ei ole tähän mennessä ollut käytössä mitään kovinkaan tarkkaa suunnitelmaa kannattavuutta suunnittelulle ja seuraamiselle. Yleensä liiketoiminnan lopullinen tulos on saatu vasta siinä vaiheessa, kun yritys on saanut ulkoisen kirjanpito hoitavan yrityksen laatiman tuloslaskelman. Tämä onkin melko yleistä pienemmissä yrityksissä. Tästä syystä toisena kehitysehdotuksena on myös, että yritys käyttäisi pohjana laadittua sisäisten laskelmien taulukkoa jonka tuloslaskelmaan voidaan päivittämällä myynnin ja kulujen tiedot saada selville miltä kannattavuuden mittarit sillä hetkellä annetuilla tiedoilla näyttää. Taulukkoa voidaan myös hyödyntää tavoitteiden asettamiseen lisäämällä omat myynnin ja kulujen tavoitteet tulostavoitteen pohjalta.

3 Tutkittava tai kehitettävä asia B Hinnoittelu

Tässä luvussa käydään läpi tuotteiden ja tuotepakettien hinnoittelu ja erilaisia keinoja myyntihinnan asettamiselle sekä miten yrityksen kaikki kulut saadaan huomioitua hinnoittelun oikeellisuutta arvioidessa.

Hinnoittelu tarkoittaa myyntihinnan asettamista myytävälle tuotteelle. Hintojen määrittelyminen on yksi yrityksen merkittävimmistä päätöksistä, sillä oikean hintatason määrittelyllä on suuri merkitys koko yrityksen toiminnan kannattavuudessa. Myyntihinnalla viitataan yleensä arvonlisäverolliseen hintaan, eli se hinta jolla tuote myydään asiakkaalle. Hinnoittelulaskelmissa on kuitenkin myös erikseen arvonverolisätön hinta, sillä sen perusteella lasketaan katetuotto. (Selander & Valli 2007, luku 4.2, 4.3)

Yksi yritystoiminnan keskeisimmistä haasteista on tarpeeksi oikean hinnan määrittelyminen. Yrityksen on erittäin tärkeä tietää kuinka hyvin sen tarjoamat tuotteet/palvelut kannattavat. Yleisellä tasolla hinta muodostuu kolmesta osasta, jotka ovat

- Kiinteät tekemisen kulut
- Muuttuvat tekemisen kulut
- Tavoiteltu voitto-osuus

Yllä mainitut tavoitteet ovat yrityksen kannalta vähimmäistavoite. Todellisia hintoja määrittelevät kuitenkin markkinat. Yrityksen kannalta tilanne, jossa markkinahinta on korkeampi kuin vähimmäishinta, on erittäin hyvä, sillä heillä on tässä tapauksessa mahdollisuus nostaa voitto-osuuttaan. Mikäli markkinahinta on taas alhaisempi, tulee yrityksen tarkastella ja kehittää tekemisestä koituvia kuluja, jotta tavoitevoittoon päästäisiin. (Vilkkumaa 2017. 23)

Lähtökohtana hinnoittelulle pidetään yleensä jotain seuraavista kolmesta tavasta

- **Myytävän suoritteen kustannukset**, josta myös käytetään nimitystä omakustan-nehinnoittelu, ja on yleensä perinteinen tapa hinnoitella. Ajatuksena on, että kaikki tuotteen valmistuksesta aiheutuvat kulut tulee saada katettua myyntihinnalla.
- **Yrityksen määrittelemä tulostavoite**, jossa hinnoittelussa korostuu ajatus, että myyntihinnalla tulee saada katettua se tulostavoite, joka yritykselle on asetettu

- **Markkinalähtöinen hinnoittelu**, jonka ajatuksena on, että hintaa asettaessa kiinnitetään erityisesti huomiota markkinoiden tilanteeseen ja markkinat ennemminkin määrittelevät hinnan kuin kustannukset. Tilanteessa jossa tuote on erityisen haluttu tai uusi voidaan hinta asettaa huomattavasti korkeammalle kuin kaksi edellisen tavan ajattelulla saatettaisiin laskea sopivaksi. Toisaalta hinta saattaa jäädä kannattavuuden kannalta liian pieneksi, jos tuotteelle ei löydy markkinaa ylitarjonnan tai tuotteen huonouden takia.

Hinnoittelualueella tarkoitetaan alarajan muodostavan tuotteen hinnan ja ylärajan, eli kysynnän määrittämisen hinnan väliä. Usein miten tuotteen hinta muodostuu tämän alueen sisään. (Selander & Valli 2007, luku 4.2.)

Tuotteita ja palveluja hinnoitellessa on tärkeä selvittää kustannukset. Kirjanpidosta saadaan tietoa monista kustannuseristä, mutta vasta tilikauden päätyttyä. Kustannusten seurantaan tarvitaan kuitenkin myös tilikauden aikana, jotta yrityksen johto saa ajankohtaista tietoa kulujen seuraamista varten ja hinnoittelun tueksi. (Jormakka 2013, 193).

3.1 Tuotteiden ja tuotepakettien hinnoittelu

Yksittäisten tuotteiden hinnoittelun, eri tuotehinnoittelun, perustana on selvittää tuotteen kustannukset. Nämä kustannukset ovat muuttuvia kustannuksia, sillä ne ovat suoraan riippuvaisia myydyistä määristä. Jatkuvien täydellisen oikeiden ja päivitettyjen raaka-ainekustannuksien selvittäminen vie kuitenkin kohtuuttomasti aikaa ja voi jopa olla mahdotonta, eikä se siksi ole välttämätöntä tai edes tarpeellista, kunhan tiedot ovat riittävän tarkat. Atk-järjestelmistä voidaan saada selville raaka-ainekulut mutta nämäkin ovat vain ostohintojen keskiarvoja.

Kun ollaan saatu selvitettyä tuotteiden muuttuvat kustannukset, jotka käytännössä ovat ravintolatoiminnassa raaka-ainekustannukset, voidaan laskea tuotteille myyntikate. Myyntikate saadaan vähentämällä verottomasta myyntihinnasta tuotteen verottomat kustannukset. Kun myyntikate on selvitetty, voidaan sitä käyttää pohjana kannattavuuden arvioimisessa, kun lähdetään määrittelemään sopivaa hintaa tuotteille. (Selander & Valli 2007, luku 4.3)

Ravitsemusalalla myydään usein myös erilaisia valmiiksi koottuja tuotepaketteja. Yksinkertaisin vaihtoehto on koota muutaman eri ruokalajin sisältävän menuun. Tuotepaketti voi myös ruoan lisäksi sisältää juomia, majoituksen sekä eri ohjelmalveluita, ja osa näistä voi olla itse tuotettuja ja toiset muilta yrityksiltä ostettuja. Kun hinnoittelee tuotepaketteja

kannattaa myytävät tuotteet kerätä kokonaisuudeksi, johon on huomioitu kaikki kustannukset. Kustannukset erotellaan kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin, jotta pakettia voidaan tarvittaessa muuttaa helposti eri kokoisille asiakasryhmille. Kun on valmis perustuotepaketti pohjana, on myyntitilanteessa helppo tehdä asiakkaan toiveiden mukaan tarvittavia muutoksia tähän. (Selander & Valli 2007, luku 4.8)

Tuotepakettien hinnoittelua varten ensimmäiseksi selvitetään tuotteiden muuttuvat kulut, jotta saadaan selvitettyä eri tuotteiden myyntikate. Seuraavaksi lasketaan henkilöstökulujen määrä, joka sisältää palkan lisäksi myös yrityksen maksamat sosiaalikulut. Työtuntien määrään arvioidaan kaikki tuotepakettiin tarvittavien tehtävien työtunnit. Arviointia voidaan helpottaa jakamalla kaikki tarvittavat työtehtävät omiin osiin. Henkilöstökulut vähentämällä saadaan selvillä tuotepaketin palkkakate.

Kun palkkakate on selvillä jää viimeiseksi tehtäväksi määrittellä ja kohdistaa kiinteät kulut tuotepaketin osuudelta, jotta saadaan ne vähentämällä selville tuotepaketin käyttökate. Kiinteät kulut voidaan selvittää yrityksen historiatietojen pohjalta tai vaihtoehtoisesti todellisten paketista syntyvien kulujen mukaan. Yksinkertaisinta on laskea kirjanpidosta saatavien tietojen avulla liikevaihdosta lasketut prosenttiosuudet kullekin kiinteälle kululle. Kiinteiden osien huomioimisen osalta eri tuotepaketeissa, tärkeää on, että aina noudatetaan samaa kohdistamistapaa, jotta ne ovat verrattavissa toisiinsa. (Selander & Valli 2007, luku 4.8)

3.1.1 Arvonlisävero ja sen huomioiminen

Arvonlisävero on valtion keräämä välillinen kulutusvero, jonka avulla valtiolle kerätään kulutukseen pohjautuvaa verotuloa. Käytännössä lopullinen maksaja arvonlisäverolle on kuluttaja, sillä yrityksillä on arvonlisäveron vähennysoikeus joka tarkoittaa, että he saavat omasta toiminnastaan maksamastaan arvonlisäverosta vähentää tekemiensä hankintoihin sisältyvän arvonlisäveron. Yrityksen hankintojen todellinen kustannus on toisin sanoen ainoastaan hankinnan veroton hinta, vaikka yritys ostohetkellä maksaakin veroja hankinnoistaan. Hinnoittelulaskelmien pohjana käytetäänkin siksi ostojen verotonta hintaa.

Yritys maksaa kaikesta liiketoiminnan muodossa tehdystä myynnistä arvonlisäveroa. Arvonlisäveroprosentti riippuu myydystä tavarasta tai palvelusta. Suomessa suurin osa myynnistä menee yleisen verokannan mukaan, joka tällä hetkellä on 24 %, ja jota käytetään, mikäli hyödykkeelle ei ole erikseen määriteltä alempaa verokantaa (Selander & Valli 2007, luku 4.1).

Alla on esitelty eri verokannat, jotka Suomessa on käytössä ja mitkä hyödykkeet kuuluvat alempiin verokantoihin

24%	Yleinen verokanta. Tavaroiden ja palveluiden yleinen verokanta .
14%	Alennettu verokanta. Koskee seuraavia ryhmiä - elintarvikkeet - ravintola- ja ateriapalvelut - rehut Ei koske kuitenkaan alkoholijuomien ja tupakkatuotteiden myyntiä ja tarjoilua
10%	Alennettu verokanta. Koskee seuraavia ryhmiä - kirjat - lääkkeet - sanoma- ja aikakauslehdet - elokuvanäytökset - liikuntapalvelut - viihde- ja kulttuuritilaisuuksien sisäänpääsymaksut - majoituspalvelut - henkilökuljetus - yleisradiotoiminnasta ja televisiotoiminnasta saadut korvaukset

Kuva 2 Verokannat (Verohallinto.2020)

Kannattavuuslaskelmien osalta arvonlisäveron merkitys on suuri, ja tästä johtuen se tulee huomioida oikein kaikissa talouden suunnittelu- ja seurantalaskelmissa. Etenkin tuotteiden hinnoittelussa tämän merkitys korostuu. Asiakkaan kannalta arvonlisäverollinen hinta on oleellinen, kun taas yrityksen kannalta arvonlisäveroton hinta on se minkä yritys todellisuudessa saa itselleen ja jolla kaikki menot pitäisi saada katettua.

Myös tuotteiden muuttuvat kulut tulee huomioida verottomina, sillä kun verot ovat vähennyskelpoisia kertoo veroton hinta yrityksen todelliset kustannukset. Hinnoittelulaskelmissa on tästä syystä mukana verollinen hinta sekä veroton myyntihinta, joka on pohjana kateprosentille (Heikkilä & Saranpää 2013, 33, 35; Selander & Valli 2007, luku 4.2)

3.1.2 Henkilöstökulut

Palkkakuluja laskiessa tulee ottaa huomioon peruspalkan lisäksi myös muut mahdolliset työaikaan sidotut lisät, sekä lakisääteiset ja vapaaehtoiset henkilöstösivukulut. Pakollisiin

lakisääteisiin henkilöstösivukuluihin lukeutuvat muun muassa työnantajan sosiaaliturva-
maksu sekä työeläke-, työttömyys- tapaturma- ja ryhmähenkivakuutukset. Muita palkkaku-
luissa huomioitavia sivukuluja ovat loma-ajan palkkaan sekä mahdollisiin sairausajan ja
juhlapyhien palkkaan liittyvät kulut. (Heikkilä & Saranpää 2013, 43-44).

3.2 Ravintolan hinnoittelu

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena on vertailla eri menyiden kannattavuutta ja hinnoittelua
keskenään ja suhteessa ravintolan keskimääräiseen katteeseen. Ravintolan hinnoittelua
varten ensimmäiseksi on selvitetty ravintolan kulut. Kulut on jaettu kolmeen eri luokkaan,
raaka-aine kulut, henkilöstökulut sekä kiinteät kulut. Näiden pohjalta saadaan sitten las-
kettua katteita eri menuille ja tilaisuuksille.

Ensiksi lähdin selvittämään ravintolan eri menuiden myyntikatetta. Kannattavuuden
osassa laskelmissa saatiin ravintolan kokonaiskatteprosentiksi 59 prosenttia. Tähän kate-
prosenttiin on huomioitu kaikki muuttuvat kulut, eli raaka-aine sekä henkilöstökulut keikka-
työntekijöiden osalta. Kate jossa on huomioitu ainoastaan raaka-ainekulut on myyntikate.

Ravintolan laskelmissa myyntikatteeksi saatiin ruoan myynnistä 60 % jota käytän vertailu-
kohtana ravintolan keskimääräisenä katteena, kun tarkastelin eri tuotepakettien myyntika-
tetta ja kannattavuutta. Ravintolalla oli valmiiksi käytössä kannattavuustaulukko, johon
kaikkien menuiden raaka-aine kustannukset oli laskettu perustuen annoskortteihin, ja tätä
taulukko käytin pohjana eri menuiden katelaskelmissa.

Taulukko 10

Menu	Hinta per henkilö	Kulut per henkilö	Kate	Kate %
Häät Menu 1	€ 59,00	12,85	46,15	78%
Häät Menu 2	€ 68,00	15,13	52,87	78%
Muistotilaisuus Menu 1.1	€ 23,00	5,22	17,78	77%
Muistotilaisuus Menu 1.2	€ 23,00	4,32	18,68	81%
Muistotilaisuus Menu 2	€ 19,00	3,60	15,40	81%
Muistotilaisuus Menu 3	€ 26,00	6,89	19,11	73%
Muistotilaisuus Menu 4	€ 25,00	4,10	20,90	84%

Yllä olevaan taulukkoon on kerätty muutama esimerkki ravintolan menuiden kateista. Ra-
vintolan kateprosentti on noin keskimäärin noin 80 prosentin paikkeilla, kun laskelmassa

käytetään annoskorttien pohjalta laskettuja raaka-ainekustannuksia. Erotus kirjanpidosta saatuun keskimääräiseen 60 prosenttiin on siis noin 20 prosenttia.

Henkilöstökulujen ja palkkakatteen laskemista varten on ravintolalle laaditussa hinnoittelu- taulukossa palkkakulut erikseen eritelty esivalmisteluun käytetyt työtunnit, tarjoiluun käyte- tyt työtunteihin sekä eri lisät, lomakorvaus ja muut sivukulut omille riveille. Esivalmistelu- jen tunnit määräytyvät valitun menyn mukaan perustuen ravintolalla jo käytössä olevaan kustannustaulukkoon ja tarjoilutunnit lisätään erikseen riippuen tilaisuuden pituudesta ja käytettävän henkilökunnan määrästä. Lisien määrät ovat laskettu tämän hetken matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevan työehtosopimus mukaan. Myös lomakor- vauksen laskennassa ollaan käytetty alan työehtosopimuksen mukaista 11,5 % prosenttia (PAM 2018. 57,85.) Muiden sivukulujen osalta on käytetty 25 % joka vastaa sekä keski- määräistä sivukulujen osuutta tuntipalkasta, että kirjanpidosta saatua sivukulujen osuutta.

Taulukko 11 Palkkakulut

Palkkakulut yhteensä		€ 434,29	
	Tunnit	A-hinta	Yhteensä
Aika tarjoilu	16	€ 12,00	€ 192,00
Aika esivalmistelu	7,9	€ 12,00	€ 94,80
Ilta Lisä 18-24	2	€ 1,10	€ 2,20
Yölisä 24-06	3	€ 2,17	€ 6,51
Pyhäkorvaus	3	100%	€ 48,00
Lomakorvaus		11,5%	€ 28,60
Sivukulut		25%	€ 62,18

Yllä oleva taulukko osoittaa hyvin kuinka merkittävä osa muille palkkaan liittyvillä kustan- nuksilla on suhteessa peruspalkkaan ja tämä korostaa kokonaiskustannuksen huomioon ottamisen tärkeyttä, kun arvioidaan tilaisuuksien kannattavuutta ja hinnoittelua.

Seuraavaksi selvitin kiinteiden kulut hinnoittelua varten. Kiinteiden kulujen laskentaan on käytetty pohjana ravintolan tuloslaskelmista saatuja lukuja, joiden avulla laskin eri kiinteiden kulujen prosentuaalinen osuus ravintolan liikevaihdosta.

Taulukko 12 Kiinteiden kulujen osuus liikevaihdosta

Liikevaihto	149657	
Kiinteät kulut	53435	36%
Vuokra	23826	16%
Sähkö	5092	3%
Muut kiinteistökulut	2283	2%
Markkinointi	1116	1%
Hallinto	4630	3%
Muut kiinteät kulut	16488	11%

Kiinteiden kulujen kokonaisprosentiksi liikevaihdosta, kun niihin ei huomioida henkilöstökuluja, sain 36 prosenttia. Suurimman osa kiinteiden kulujen osuudesta muodostaa eri kiinteistöön liittyvät kulut, joiden yhteenlaskettu osuus liikevaihdosta on 21 prosenttia.

Kun olin saanut selvitettyä kaikki eri kulut, sain laskettua eri tuotepakettien kokonaiskannattavuus. Tilaisuuksien kannattavuuteen vaikuttaa ravintolan kannalta eri menuiden katteen lisäksi asiakasmäärä, vuokrahinta joka riippuu tilaisuuden pituudesta sekä tarjoiluun käytettävän henkilökunnan työtunnit. Ajatuksena on, että taulukon avulla voidaan helposti verrata eri tilaisuuksien katetta, kun käytetään näitä eri muuttujia. ajankohtaan vaikuttavat lisät.

Taulukko 13 Hinnoittelupohja

Tuoteryhmä	Menu	Myyntihinta	Alv %	Veroton hinta	Ainekulu	Kate	Kate %	Määrä	Myynti	Veroton myynti
Ruokailu	Muistotilaisuus Menu 1.2	23	14	20,18	4,32	15,85	79%	20	460	403,51
Vuokra		200	24	161,29		161,29		1	200	161,29
Yhteensä									660	564,80
Tuloslaskelma										
Myynti		660,00				Palkkakulut yhteensä				€ 169,74
Alv		95,20								
Liikevaihto		564,80	100%			Tunnit	A-hinta	Yhteensä		
Raaka-aine kulut		86,47		Aika tarjoilu	8	€ 12,00	€ 96,00			
Myyntikate		478,33	85%	Aika esivalmistelu	2,85	€ 12,00	€ 34,20			
Henkilöstökulut	€	169,74	30%	Ilta Lisä 18-24	3	€ 1,10	€ 3,30			
Palkkakate	€	308,59	65%	Yölisä 24-06	0	€ 2,17	€ -			
Kiinteät kulut yhteensä		139,44	36%	Pyhäkorvaus	0	100%	€ -			
				Lomakorvaus		11,5%	€ 11,42			
Vuokra		89,92	16%	Sivukulut		25%	€ 24,83			
Sähkö		19,22	3%							
Muut kiinteistökulut		8,62	2%							
Markkinointi		4,21	1%							
Hallinto		17,47	3%							
Muut kiinteät kulut		62,23	11%							
Käyttökate	€	169,15	30%							

3.3 Ravintolan hinnoittelun tulokset ja kehittämisehdotukset

Seuratakseen ja arvioidakseen tilaisuuksien hinnoittelun oikeellisuutta ravintolan omiin tulostavoitteisiin tulisi heidän asettaa itselleen tavoitellun käyttökateprosentin. Kun käyttökateprosentti on asetettu, voi ravintola laaditun hinnoittelutaulukon avulla, vaihtamalla eri muuttujia, selvittää miten eri tilaisuudet yltyvät tähän tavoitteeseen. Taulukkoon lisätään ensiksi asiakkaalta saatuja tietoja siitä minkä menuun he tahtovat tilata, kuinka monta henkilöä on tulossa sekä miten pitkäksi aikaa he tahtovat vuokrata tilan, sekä ajankohdan tilaisuudelle. Kun nämä tiedot on saatu, lisätään vielä tarjoiluun käytettävien henkilötunnit, jotta nähdään miltä tilaisuuden käyttökate prosentti näyttää.

Hinnoittelulaskelman avulla on myös tarkoitus auttaa ravintolaa arvioimaan, minkä verran tarjoilun työtunteja voidaan eri tilaisuuksiin käyttää, jos tahdotaan pysyä ravintolan asettamassa käyttökatteessa, kun huomioidaan kaikki työtunneista syntyvät kulut. Ehdotuksena onkin, että ravintola käyttäisi tätä pohjaa laskiessa kuinka arvioidaan kuinka monta henkilöä ja montako tuntia nämä työskentelisivät eri tilaisuuksissa. Toki tähän voi vaikuttaa moni asia eikä se ole niin yksiselitteistä, tietyissä tilanteissa voidaan henkilökuntaa tarvita enemmän kuin ehkä taulukko antaisi osviittaa ja toisina kertoina voidaan pärjätä vähemmällä jolloin myös palkkakate jää paremmaksi. Taulukko antaa kuitenkin melko hyvän työkalun työntuntien vaikutuksen arvioimiseen tilaisuuden kokonaiskannattavuudessa.

Taulukkoon on myös helppo päivittää uudet hinnat, mikäli ravintola päätyy niitä nostamaan jossain vaiheessa, ja valmiiden laskentapohjien avulla nähdään heti mikä on tuotteiden uusi kate ja kateprosentti. Ravintolan kateprosentti on laskelmien mukaan jo nyt melko hyvällä tasolla. Vertailun vuoksi, jo kuitenkin nostettaisiin myyntihintaa eurolla, kuten parannusehdotuksessa kannattavuutta käsitelleessä luvussa ehdotin, parantaisi tämä alla olevan esimerkkimenuun kannattavuutta yhdellä prosentilla ja käyttökate kahdella prosentilla.

Taulukko 14 Hinnanmuutoksen vaikutus tilaisuuden kannattavuuteen

Tuoteryhmä	Menu	Myyntihinta	Alv %	Veroton hinta	Ainekulu	Kate	Kate %	Määrä	Myynti	Veroton myynti
Ruokailu	Muistotilaisuus Menu 1.1	23	14	20,18	5,22	14,96	74%	30	690	605,26
Vuokra		200	24	161,29		161,29		1	200	161,29
Yhteensä									890	766,55
Tuloslaskelma										
Myynti		890,00				Palkkakulut yhteensä € 165,24				
Alv		123,45								
Liikevaihto		766,55	100%			Tunnit	A-hinta	Yhteensä		
Raaka-aine kulut		156,50			Aika tarjoilu	8	€ 12,00	€ 96,00		
Myyntikate		610,05	80%		Aika esivalmistelu	2,85	€ 12,00	€ 34,20		
Henkilöstökulut	€	165,24	22%		Ilta Lisä 18-24	0	€ 1,10	€ -		
Palkkakate	€	444,81	73%		Yölisä 24-06	0	€ 2,17	€ -		
Kiinteät kulut yhteensä		189,25	36%		Pyhäkorvaus	0	100%	€ -		
					Lomakorvaus		11,5%	€ 11,04		
Vuokra		122,04	16%		Sivukulut		25%	€ 24,00		
Sähkö		26,08	3%							
Muut kiinteistökulut		11,69	2%							
Markkinointi		5,72	1%							
Hallinto		23,72	3%							
Muut kiinteät kulut		84,45	11%							
Käyttökate	€	255,57	33%							
Tuloslaskelma										
Myynti		920,00				Palkkakulut yhteensä € 165,24				
Alv		127,13								
Liikevaihto		792,87	100%			Tunnit	A-hinta	Yhteensä		
Raaka-aine kulut		156,50			Aika tarjoilu	8	€ 12,00	€ 96,00		
Myyntikate		636,37	80%		Aika esivalmistelu	2,85	€ 12,00	€ 34,20		
Henkilöstökulut	€	165,24	21%		Ilta Lisä 18-24	0	€ 1,10	€ -		
Palkkakate	€	471,13	74%		Yölisä 24-06	0	€ 2,17	€ -		
Kiinteät kulut yhteensä		195,74	36%		Pyhäkorvaus	0	100%	€ -		
					Lomakorvaus		11,5%	€ 11,04		
Vuokra		126,23	16%		Sivukulut		25%	€ 24,00		
Sähkö		26,98	3%							
Muut kiinteistökulut		12,10	2%							
Markkinointi		5,91	1%							
Hallinto		24,53	3%							
Muut kiinteät kulut		87,35	11%							
Käyttökate	€	275,39	35%							

Hinnoittelutaulukko onkin laadittu ravintolalle, sillä ajatuksella, että he käyttäisivät sitä tilaisuuksia suunnitellessa ja kannattavuutta mutta myös apuna, kun tahdotaan arvioida

ovatko hinnat oikealla tasolla suhteessa tavoiteltuun. Taulukon on tarkoitus olla myös kätevä apu, kun ravintolassa suunnitellaan uusien menuiden hintoja ja selvittää niiden kannattavuutta erikokoisissa tilaisuuksissa. Hinnoittelutaulukkoon on mahdollista lisätä menuita tarpeen tullen sekä poistaa ei enää käytössä olevia menuita.

4 Pohdinta

Opinnäytetyön tulokset ovat mielestäni luotettavia. Kannattavuuden arvioimiseen on käytetty laskentatoimessa standardoituja laskelmakaavoja ja ravintolan todellisia lukuja, jolloin tulokset ovat luotettavia sekä myös vertailukelpoisia toisiin vastaaviin yrityksiin. Uskon myös, että luodut laskentataulukot ovat hyödynnettävissä ravintolan toiminnassa. Tavoitteena oli laatia mahdollisimman selkeät ja helppokäyttöiset taulukot, joiden käyttö ei vaadi suurempia Excel taitoja, jotta niiden käyttö koettaisiin miellyttäväksi ja ne todennäköisemmin myös otettaisiin käyttöön ravintolassa. Tässä tavoitteessa koen myös onnistuneeni.

Kannattavuuden osalta yhteenvetona sanoisin, että vaikka ravintolan toiminta on tarkasteluvuonna ollut tappiollinen, on sillä mielestäni hyvät mahdollisuudet muutamalla toteutettavissa olevilla muutoksilla saada toimintansa tuottamaan voittoa ja pääsemään tavoitteisiin.

Hinnoittelun osalta, ravintolan annoskorttien pohjalta saatu kate oli mielestäni hyvällä tasolla, toisaalta koen, että koska ravintola myy ainoastaan tilaisuuksia yksittäisten annosten sijaan, on laskelmasta joka huomioi koko tilaisuuden tulot ja kulut, enemmän hyötyä kuin pelkän ruoka-annosten katteen selvittäminen ja huomioiminen.

Opinnäytetyötä tehdessä erityisesti esiin nousi ostot ja niiden seuraaminen entistä tarkemmin. Hinnoittelun osalta lasketun menuiden myyntikatteen ja kannattavuuslaskelmien todellisen myyntikatteen erotus oli noin 20 prosenttia, jonka avulla voidaan vetää johtopäätös, että ostoihin menee tällä hetkellä noin 20 prosenttia oletettua ja laskettua enemmän rahaa ja tämä on yksi kohdista, josta on mahdollista saada merkittäviä säästöjä.

Itse koen että tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut oman oppimisen kannalta yllättävän hyödyllinen. Olen omassa työssä kyllä paljon kuullut ja myös käsitellyt samoja käsitteitä ja mittareita joita nyt ravintolan puolesta laskin, nämä yritykset ovat kuitenkin olleet luokaltaan huomattavasti suurempia ja koen että ravintolan laskelmat, jotka ovat mittakaavassa pienempiä ja siksi myös omalta osalta ehkä selkeämpiä, ovat antaneet itselleni hyvän käytännön kuvan mittareita taustoista ja eri muutosten vaikutuksesta niihin.

Pieni oma havainto joka itselleni nousi esiin mielenkiintoisena yksityiskohtana, oli että koska kannattavuuden mittareiden osalta kiinteihin kuluihin on sisälletty myös poistot, olivat tulos tarkasteluvuonna tappiollinen. Poistojen osuus on kuitenkin euromääräisesti ollut

melko sama kuin ravintolan tulostappio jolloin kassavirtaa ja todellisia laskuja tarkastellessa voidaan saada hiukan erilainen kuva, ja tässä tapauksessa niiden vaikutus onkin aika iso.

Lähteet

Heikkilä, P & Saranpää, T. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 2013. Hansaprint Oy. Vantaa

Hesso, J. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2015. Hansaprint Oy. Vantaa.

Ikäheimo, S, Malmi, T & Walden, R. Yrityksen laskentatoimi. 2019. Alma Talent Oy.

Jormakka R, Koivusalo K, Lappalainen J & Niskainen M. Laskentatoimi. 2013. Edita. Helsinki.

MA-RA. Tilastotietoa hotelli- ja ravintola-alalta 2017. Luettavissa: https://www.mara.fi/media/pdf/kopio_taskutilasto17_03072018.pdf Luettu: 30.04.20

Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. Luettavissa : <http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/marava/> Luettu: 01.05.2020

Pellinen, J. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2006. Talentum Media Oy.

Selander, K & Valli, V. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. 2007. WSOY. Helsinki. Luettavissa: <http://selanderoy.fi/digikirja/matkailu-ja-ravitsemisala> Luettu: 20.04.2021

Suomala, J, Manninen O & Lyly-Yrjänäinen J. Laskentatoimi johtamisen tukena. 2018. Edita. Helsinki

Verohallinto. Arvonlisäveroprosentit. Luettavissa: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/arvonlisaveroprosentit/> Luettu: 01.05.2020

Vilkkumaa, M. Tulosrohmut, yrityksen kannattavuuden suojaaminen. 2017. Alma Talent Oy.

Liitteet

Liite 1. Hinnoittelupohjataulukko ohjekirja

Hinnoittelupohja ohjekirja

Kristina Rikberg

Menu välilehti

Menut	Hinta per henkilö	Kulut per henkilö	Kate	Kate %	Valmistusaika yhteensä
Haat Menu 1	€ 59,00	12,85	46,15	78%	5,9
Haat Menu 2	€ 68,00	15,13	52,87	78%	7,2
Muistotilaisuus Menu 1.1	€ 23,00	5,22	17,78	77%	2,85
Muistotilaisuus Menu 1.2	€ 23,00	4,32	18,68	81%	2,85
Muistotilaisuus Menu 2	€ 19,00	3,60	15,40	81%	3,15
Muistotilaisuus Menu 3	€ 26,00	6,89	19,11	73%	3,65
Muistotilaisuus Menu 4	€ 25,00	4,10	20,90	84%	3,1
Muistotilaisuus Menu 5	€ 22,00	3,99	18,01	82%	2,8
Muistotilaisuus Menu 6	€ 25,00	3,30	21,70	87%	2,6
Muistotilaisuus Menu 7	€ 30,00	4,68	25,32	84%	2,7
Juhlat menu 1	€ 36,00	5,46	30,54	85%	4,9
Juhlat menu 2	€ 35,00	5,57	29,43	84%	3,3
Juhlat menu 3	€ 55,00	10,02	44,98	82%	7,9
Juhlat menu 4	€ 59,00	9,79	49,21	83%	9
Lounasmenu 1	€ 18,00	3,24	14,76	82%	2,3
Lounasmenu 2	€ 21,00	3,01	17,99	86%	2,5
Lounasmenu 3	€ 19,00	3,35	15,65	82%	1,9
Lounasmenu 4	€ 26,00	4,99	21,02	81%	3,1
Lounasmenu 5	€ 20,00	3,92	16,08	80%	1,8
Lounasmenu 6	€ 27,00	5,55	21,45	79%	1,8
Lounasmenu 7	€ 18,00	3,06	14,94	83%	2,3
Lounasmenu 8	€ 17,00	2,34	14,66	86%	1,8
Lounasmenu 9	€ 17,00	2,58	14,42	85%	1,9
Lounasmenu 10	€ 21,00	3,11	17,89	85%	1,8
Lounasmenu 11	€ 22,00	3,60	18,40	84%	2,4
Uusi menu	€ -				
Uusi menu	€ -				
Uusi menu	€ -				

- Taulukon menu- välilehteen on luettelut tämän hetken menut hintojen, kulujen, kateprosentin ja valmistusajan kanssa.
- Taulukkoon voidaan tarvittaessa päivittää tietoja, kuten uusia hinta tai muuttuneita raaka-ainekuluja ja valmistusaikaa
 - Taulukkoon on mahdollista lisätä myös uusia menuja tarvittaessa, ja verrata näiden myyntikatetta muihin tarjolla oleviin menuihin

Tuloslaskelma

Ruokajana	Meno	Myyntihinta	Alv.%	Veroton hinta	Aluehoidot	Kate	Kate%	Määrä	Myynti	Veroton myynti
Ruokalu	Muuttoilaisuus Menu 1.1	23	14	20,18	5,22	14,96	74%	30	690	605,26
Vuokra	Muuttoilaisuus Menu 1.1	200	24	161,29		161,29		1	200	161,29
Yhteensä									890	766,55

Tuloslaskelma				Palkkakulut yhteensä € 165,24	
Myynti	890,00				
Alv	123,45				
Liikevaihto	766,55	100%		Tunnit	A-hinta
Raaka-aine kulut	156,50			8	€ 12,00
Myyntikate	610,05	80%		Aluehoidot	€ 34,20
Henkilöstökulut	€ 165,24	22%		Aluehoidot	€ 11,00
Palkkakate	€ 444,81	73%		Välikä 24.06	€ 2,17
Kiinteät kulut yhteensä	189,25	36%		Pyhäkorvaus	€ -
Vuokra	122,04	16%		Lomakorvaus	€ 11,04
Sähkö	26,08	3%		Sevokulut	€ 34,00
Muut kiinteistökulut	11,69	2%			
Markkinointi	5,72	1%			
Hallinto	28,72	3%			
Muut kiinteät kulut	84,45	11%			
Käyttökate	€ 255,57	33%			

- Taulukon tuloslaskelma välilehden avulla arvioidaan tilaisuuksien kokonaiskatetta.
 - Ensimmäisenä askeleena on määritellä tavoiteltu käyttökateprosentti jota voidaan sitten verrata eri tilaisuuksien katteeseen
- Taulukkoon valitaan pudotusvalikosta tilaisuuden menu, täytetään vuokran määrä tilaisuuden pituuden perusteella sekä tilaisuuden henkilömäärä
- Seuraavaksi täytetään kaikki työtunnit tarjoilun osalta sekä mahdolliset työn ajankohtaan sidonnaiset lisät
- Kun tiedot on täytetty näkyy taulukosta tilaisuuden käyttökate sekä käyttökateprosentti. Nyt voidaan verrata onko tilaisuuden kate linjassa asetettuun tavoitekatteeseen
- Yksittäisten tilaisuuksien katteeseen voidaan vaikuttaa lähinnä miettimällä tarjoilutuntien määrää.
- Taulukossa voidaan myös myyntihintoja ja vuokraa muuttamalla nähdä minkälainen vaikutus tällä olisi yksittäisten tilaisuuksien katteeseen

