



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Pienteollisuustalon rahoitusneuvottelu

Junnila, Jaakko

Pienteollisuustalon rahoitusneuvottelut

Jaakko Junnila
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu 2016

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara
Liiketalous

Tiivistelmä

Jaakko Junnila

Pienteollisuustalon rahoitusneuvottelu

Vuosi	2016	Sivumäärä	28
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten valmistaudutaan pienteollisuustalohankkeen rahoitusneuvotteluun ja mitä vaatimuksia pankilla on rahoituksen myöntämisen suhteen. Lisäksi tuon työssä esille pienteollisuustalon rakentamiseen liittyviä olennaisia asioita.

Työn teoreettinen osuus käsittelee pankkien käyttämää Basel-pääomavaadetta. Tämä antoi pohjan työn tutkimusosuudelle. Tutkimuksellinen osuus toteutettiin teemahaastatteluna ja ideariihenä. Tutkimusaineistoa kerättiin OP-pankin asiakkuusjohtajalta, Jukka Saarelaiselta haastatteleamalla. Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan, Eero Junnilan kanssa puimme hänen kokemuksiaan rahoitusneuvotteluista ideariihessä.

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa pienteollisuustalon rahoitusneuvotteluun valmistautumisesta sekä niistä asioista, joita pitää ottaa huomioon neuvotteluun ryhtyessään.

Laurea University of Applied Sciences
Leppävaara
Bachelor of Business Administration

Abstract

Jaakko Junnila

Financing negotiation of a small-scale industrial building

Year 2016

Pages

28

The purpose of this thesis project was to investigate how to prepare for the financing negotiation of a small-scale industrial building project and what requirements the bank has with regard to the issue of financing. In addition, essential matters related to the construction of a small-scale industrial building are raised.

The theoretical part of the thesis report examines the Basel capital requirement used by banks, which forms the basis of the empirical section. The research was implemented using theme interview and brainstorming. The research data was collected by interview from Jukka Saarelainen, the customer manager of OP bank. Brainstorming was carried out with Eero Junnila, the CEO of the case company, in which the respondent shared his experiences of financial negotiations.

The study provided information about small-scale industrial building financing negotiation preparations and also the matters that should be taken into account when proceeding to negotiation.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
1.1	Rakennusprojektin taustat	6
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	6
1.3	Liiketilojen vuokraaminen.....	6
1.4	Työn tarkoitus	7
1.5	Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
1.6	Tutkimuskohteen rajaus	7
2	Rahoitusneuvottelu	7
2.1	Pankin vaateet ja hankkeen kannattavuus	9
2.2	Pienteollisuustalon rakentamisesta yleisesti	13
3	Pankkitoiminnan harkinnanvaraiset pääomavaateet	15
3.1	Basel 2 pääomavaade on liian harkinnanvarainen.....	15
3.2	Basel 3 rajaa, mutta ei poista harkinnanvaraisuutta	16
4	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	17
4.1	Teemahaastattelun eteneminen.....	18
4.2	Haastattelu ja haastattelukysymykset	18
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	18
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	18
5	Tutkimuksen analyysi.....	18
6	Tutkimustulokset.....	19
6.1	Haastattelu.....	19
6.2	Aivoriihi	20
6.3	Toimitusjohtajan kokemukset	20
7	Johtopäätökset	21
	Lähteet	22
	Kuviot	23
	Liitteet.....	24

1 Johdanto

Rakennushankkeen rahoitus on merkittävin tekijä koko projektissa, jotta koko projekti edes toteutuisi. Rahoituksen pystyy yleensä järjestämään pankki, jokin järjestö tai yksityinen henkilö. Jotta rahoittaja suostuu rahoittamaan projektin, on hänet vakuutettava projektin kannattavuudesta. Tätä varten on tehtävä laskelmia ja esimerkiksi pankeilla on omia laskujärjestelmiä, joita he käyttävät hyväkseen, sekä vakavaraisuusvaateita joita pankki vaatii rahoitusta vastaan.

Opinnäytetyön toimeksiannon teki kiinteistö Oy Espoon Koskelontie 16:n, toimitusjohtajan toimesta. Toimitusjohtajan suunnitelmissa on rakentaa uusi, samantyylinen pienteollisuustalo. Tehtäväni onkin tutkia, kuinka tulevan projektin rahoitusneuvotteluun tulisi valmistautua ja mitä tekijöitä pitäisi ottaa huomioon.

1.1 Rakennusprojektin taustat

Kiinteistöyhtiön toimitusjohtaja Eero Junnila on rakennuttanut vuosien varrella useamman pienteollisuustalon ja vuokrannut ja myynyt niitä eteenpäin. Eero Junnila on huomannut tämän olevan kannattavaa liiketoimintaa, niinpä tulevaisuuden suunnitelmana olisi rakentaa vielä lisää vastaavanlaisia pienteollisuustaloja.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Kiinteistö Oy Espoon Koskelontie 16 on noin kahdentuhannen neliön kokoinen pienteollisuustalo, jonka tiloihin sisältyy elintarviketuotanto-, liike- ja toimistotiloja. Kiinteistö valmistui vuonna 2011 ja sen tilat ovat hyvin helposti muokattavissa asiakkaan tarpeiden mukaan. Kiinteistön sijainti on hyvin keskeinen Kehä 3:n varrella Koskelossa.

1.3 Liiketilojen vuokraaminen

Liiketilojen vuokraaminen on markkinaehtoista toimintaa. Suomen kireästä taloustilanteesta ja yritysten kasvun hidastumisesta johtuen uusien yritysten hakeutuminen suurempiin tiloihin on tällä hetkellä melko vähäistä. Toisaalta isommat yritykset hakeutuvat pienempiin ja käytännöllisempiin tiloihin, jolloin vuokrattavan kiinteistön suunnittelulla on tavallista suurempi merkitys. Kiinteistön rakenteellisella ratkaisulla on merkitystä tilojen muunneltavuuden kannalta.

1.4 Työn tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka valmistaudutaan pienteollisuustalon rahoitusneuvotteluun. Tutkimusongelmiksi valittiin seuraavat:

- Miten valmistaudutaan rahoitusneuvotteluun?
- Miten tuodaan esille hankkeen kannattavuus?
- Mitkä ovat pankin omat vakavaraisuusvaateet?

1.5 Opinnäytetyön tavoitteet

Tavoitteena on selvittää vastaukset tutkimusongelmiin eli konkreettisesti tutkia, miten rahoitusneuvotteluun tulisi valmistautua ja miten tulisi tuoda esille hankkeen kannattavuus, sekä mitä ovat pankin vakavaraisuusvaateet.

Tavoitteenani on myös ottaa tästä tutkimuksesta opikseni, koska olen mahdollisesti myös itse aloittamassa rakennusprojektia.

1.6 Tutkimuskohteen rajaus

Tutkimuskohteeni rajautuu rakennusprojektin rahoitusneuvotteluun, joten kerron yleisesti rahoitusneuvottelusta ja siihen liittyvistä tekijöistä molemman osapuolen näkökulmasta, sekä rakentamisesta.

2 Rahoitusneuvottelu

Rahoitusta tarvitaan, yrityksen perustamiseen, uusiin investointeihin, korvaaviin investointeihin, sekä käyttöpääomaksi. Tässä tapauksessa rahoitus olisi tarkoitus hakea uudelle perustettavalle kiinteistöosakeyhtiölle. Yrittäjän pitäisi kiinnittää huomiota siihen, mitkä asiat tekevät yrityksestä kiinnostavan rahoittajan näkökulmasta. Pankki toivoo rahoituksen hakijalta kykyä raportoida ja taloudellista analyysia, sekä talousosaamista.

Kun yrittäjä ensimmäisen kerran tulee rahoitusneuvotteluihin, olisi hänellä hyvä olla tarkka kuva yrityksen taloudesta. Jos mahdollista, mukana olisi hyvä olla viimeisin vahvistettu tilinpäätös, sekä mahdollisimman ajan tasalla olevaa taloudellista analyysia yrityksen viimeaikaisesta toiminnasta. Usein rahoituksenhakijat eivät ole valmistautuneet kunnolla rahoitusneuvotteluihin, koska suurin osa suomalaisista pk-yrityksistä toimii hyvin

yrittäjävetoisesti. Tästä johtuen onkin ymmärrettävää, että vahvin osaaminen löytyy omasta liiketoiminnasta, eikä taloushallinnon hoitamisesta. Hyvin hoidettu ja ajantasainen taloushallinto antavat neuvotteluiden alkuun hyvän yleiskuvan yrityksestä. (Visma services Oy. 2014.)

Pankki aloittaa rahoitusneuvottelut yleensä tekemällä yritysprofiilin, jossa otetaan kantaa myös taloushallinnon tasoon. Näin ollen huonosti hoidettu taloushallinto saattaa olla jopa syy siihen, miksi pankin ja yrityksen väliset rahoitusneuvottelut menevät puihin. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yrittäjän kannattaa investoida laadukkaaseen taloushallintoon, jos yritys ei kykene sitä itse hyvin hoitamaan. (Visma services Oy. 2014.)

Kun yrittäjällä on selkeä kuva siitä, minkälaisen kassanvirran tuleva hanke tulee tulevaisuudessa tuottamaan, helpottaa se rahoitusneuvotteluja. Olisi hyvä, jos investoinnista pystyttäisiin arvioimaan siitä koituvat kustannukset, takaisinmaksuaika, sekä kannattavuus. Tällainen yrittäjän visio kertoo siitä, että hanketta osataan arvioida ja tarkastella kriittisesti ja analyttisesti ja näin ollen pystytään perustelemaan hankkeen rahoituksen tarve. Tähän vaaditaan taseen ja tuloslaskelman ymmärrystä yrittäjältä. Pankin hinnoittelu perustuu pitkälti riskin arviointiin, siksi yrittäjän antama kuva yrityksen liiketoiminnan tulevaisuudesta on tärkeä. (Visma services Oy. 2014).

Visma Services Oy:n taloushallinnon asiantuntijan Emilia Ottela antaa seuraavat vinkit rahoitusneuvotteluihin valmistautuvalle PK-yrittäjälle:

1. Aloita rahoitusneuvottelut hyvissä ajoin. Anna pankille aikaa tietojen analysointiin.
2. Huolehdi yrityksesi taloustietojen reaaliaikaisuudesta.
3. Tee ennuste, sekä tarvittaessa vaihtoehtoinen skenaario yrityksesi liiketoiminnan tulevaisuudesta.
4. Olet oman liiketoimintasi asiantuntija. Arvioi aina itse paljonko rahoitusta tarvitset ja milloin positiivinen liiketoiminnan kassavirta antaa mahdollisuuden lyhentää lainapääomaa.
5. Jos yhtiön oma pääoma on tilapäisesti negatiivinen, suunnittele ja mieti korvaavat toimenpiteet etukäteen. Esitä konkreettinen suunnitelma pankinjohtajalle.
6. Valitse itsellesi taloushallintokumppani, joka osaa auttaa yritystäsi ja tarjoaa työkalut asioiden tekemiseen.

Yrityksen toiminta saattaa olla kokonaan rahoituksesta kiinni; siksi onkin syytä valmistautua huolella rahoitusneuvotteluun. Kannattaa tarkkaan miettiä mistä asioista neuvotellaan, ketä on paikalla, missä neuvotellaan ja milloin. On hyvä miettiä etukäteen myös omaa tavoitetta

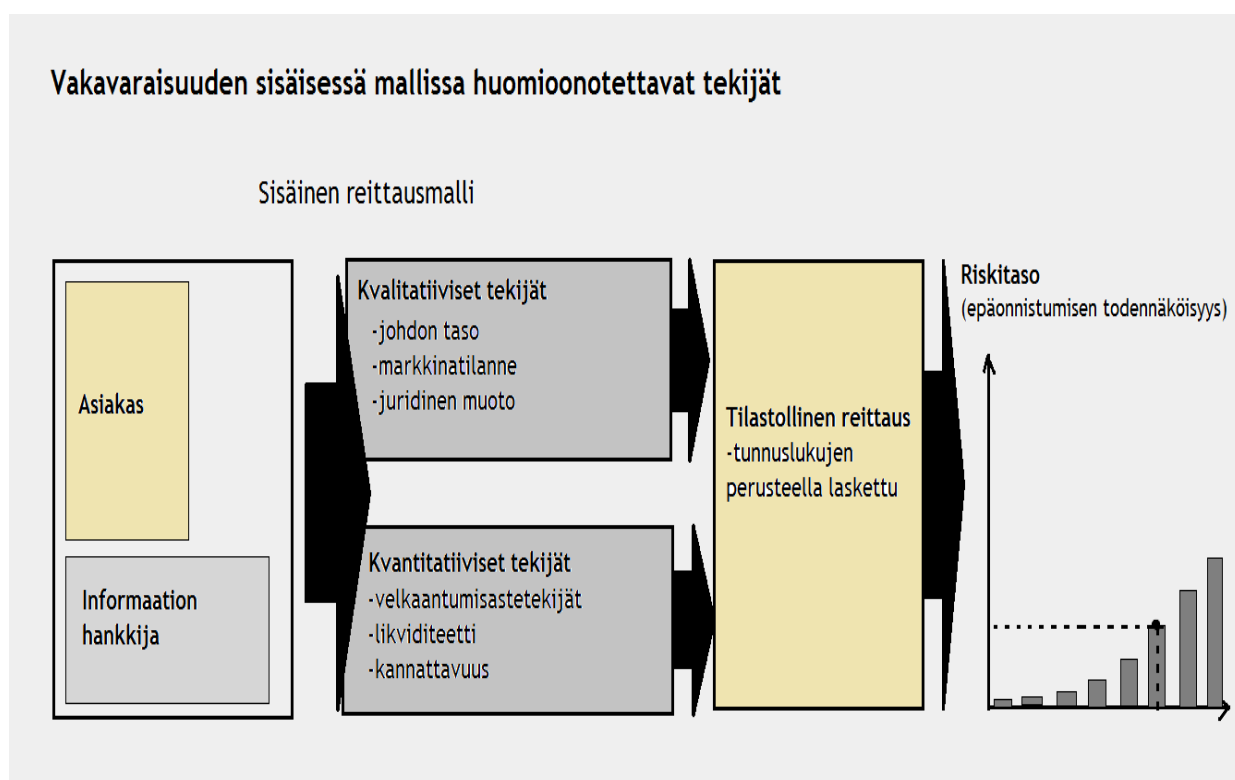
rahoituksen suhteen. Päätöksiä saadaan tehdyksi sitä sujuvammin mitä paremmin asiaan tai asioihin on tutustuttu etukäteen.

Väärät, epämääräiset tai puutteelliset tiedot voivat kostautua neuvottelussa, siksi faktat kannattaa selvittää etukäteen.

2.1 Pankin vaateet ja hankkeen kannattavuus

Rahoitusratkaisun valintaan vaikuttavat yrityksen pääomarakenne, kassavirran riittävyys, sekä käytettävissä olevat vakuudet.

Asiakastuntemus on yritysrahoituksen lähtökohta. Rahoituspäätösten perusteiksi pankilla on oltava riittävä tieto asiakasyritysten tilasta ja kehityksestä. Vuoden 2008 alusta käyttöön otetut pankkien uudet vakavaraisuusvaatimukset ovat entisestään korostaneet asiakasyrityksistä saatavan tiedon määrän ja laadun merkitystä luottopäätöksen teossa (Kuvio 1.).



Kuvio 1: Sisäinen reittausmalli (Kontkanen 2011.)

Yritystoiminnan tuntemus on osa pankin ammattitaitoa. Asiakastuntemusta käytetään etenkin luottokelpoisuuden selvittämiseen. Asiakastuntemuksen perusteella voidaan yrityksen rahoitustarpeet tyydyttää tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Asiakastuntemus on oleellinen

osa rahoitusriskien hallintaa. Vaikka vakuuksilla on myös yritysrahoituksessa huomattava merkitys, vakuuttuneisuus yrityksen pitkän tähtäyksen menestyksestä ja kannattavuudesta on kuitenkin tärkein kriteeri rahoituspäätöstä tehtäessä. (Kontkanen 2011).

Yritystutkimus tuottaa tietoa pankin yritysasiakkaista ja lisää siten toimiala- ja asiakastuntemusta. Perimmäisenä tavoitteena ovat oikeaan osuvat, perustellut ja nopeat rahoituspäätökset ja hyvä asiakassuhteen hoito. Näin edistetään myös kokonaistalouden kannalta rahoitusresurssien suntaamista kannattaviin kohteisiin. (Kontkanen 2011).

Tiedon tuotanto jakaantuu kahteen pääryhmään eli

1. yritystutkimuksiin, kertaluonteisiin selvityksiin (esimerkiksi hanketutkimukset)
2. tilinpäätösanalyysiin, joiden avulla toteutetaan jatkuva ja säännöllinen yritysseuranta. (Kontkanen 2011).

Varmistaakseen antamansa luoton takaisinmaksun tai muun velvoitteen täyttämisen luotonantaja edellyttää saatavalleen vakuutta. Vakuus ei kuitenkaan yksinään ratkaise luotonsaantia. Se on vain yksi tekijä asiakkaan maksukyvyyn, luoton käyttötarkoituksen, takaisinmaksuajan, hinnan ja asiakkaan itsensä ohella siinä neuvottelussa, jonka lopputuloksena on joko myönteinen tai kielteinen päätös asiakkaan luottopyyntöön. (Kontkanen 2011).

Vakuudet jaetaan perinteisesti esine- eli reaalivakuuksiin ja henkilövakuuksiin.

Reaalivakuuksissa pantinhaltijalla on oikeus saada saatavansa tietyn vakuudeksi luovutetun esineen tai esinejoukon arvosta. Henkilövakuuksissa, kuten takauksessa, sitoumuksen antaja on henkilökohtaisesti vastuussa saatavan maksamisesta viime kädessä koko omaisuudellaan, ellei sitoumusta ole määrällisesti rajoitettu. (Kontkanen 2011).

Vakuuden arviointi kuuluu luotonantajalle. Hänen on selvitettävä itselleen reaalivakuuden arvo, sekä takaajan vastuu- ja maksukyky mahdollisessa pakkotäytäntöönpanossa. Konttori-, liike- ja teollisuusvakuudet on arvioitava yksilöllisesti lähtökohtana kiinteistön käyttökelpoisuus ja markkina-arvo mahdolliselle ostajalle. Yrityskiinnitykseen liittyvien lukuisten epävarmuustekijöiden johdosta sitä ei voida pitää turvaavana vakuutena. Sitä käytetään lähinnä lisävakuutena. (Kontkanen 2011).

Kovenantit ovat yritysrahoituksessa käytettäviä erityisehtoja, joissa yritys ja pankki sopivat, että yrityksen taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset täytyvät lainan voimassaoloaikana sovittu mukaisesti. Kovenantteja käytetään erityisesti suurten ja keskisuurten yritysten vakuudettomassa luotonannossa, mutta useasti myös täydentävinä ehtoina vakuuksien lisäksi pienten yritysten rahoituksessa. Kovenanttien tavoitteena on turvata luoton takaisinmaksun

edellytykset ja varmistaa riittävä ja oikea-aikainen tiedonsaanti ja mahdollisuus reagoida ongelmatilanteisiin jo varhaisessa vaiheessa. (Kontkanen 2011).

Kovenanttien käytön edellytyksenä on aina pankin ja yrityksen yhteinen näkemys yrityksen liiketoiminnasta, menestystekijöistä ja toimintaan liittyvistä riskeistä. Kovenantit valitaan tapauskohtaisesti ottaen huomioon yrityksen luottokelpoisuus, rahoituksen käyttötarkoitus, vakuudet, sekä rahoittajien välinen asema ja kilpailutilanne. Valittavien kovenanttien avulla pyritään varmistamaan ne seikat, joihin yrityksen luottokelpoisuus ja kannattavuus perustuvat. Näitä voivat olla esimerkiksi vakavarainen omistaja, vahva tase, hyvä kassavirta tai arvokas omaisuus. (Kontkanen 2011).

Kovenantit jaetaan tavallisesti tunnuslukukovenantteihin ja toiminnallisiin kovenantteihin. Tunnuslukukovenantteista valitaan yleensä yksi taseeseen perustuva kovenantti, kuten omavaraisuusaste, ja vähintään yksi tuloslaskelmaan perustuva kovenantti, kuten käyttökateen suhde nettorahoituskuluihin. Näillä kovenantteilla varmistetaan yrityksen vakavaraisuus pitkällä aikavälillä ja toisaalta vieraan pääoman takaisinmaksukyky, eli kassavirran riittävyys suhteessa velkoihin. Tunnuslukukovenantteja tarkastellaan pienemmissä yrityksissä vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä ja suurissa ja keskiuurissa yrityksissä neljännesvuosittain. Kovenantin rikkoutuessa pankki, sekä yritys neuvottelevat yhdessä, millä toimenpiteillä ja missä aikataulussa sopimuksen edellyttävät tunnusluvut saavutetaan. (Kontkanen 2011).

Toiminnallisista kovenantteista keskeisimmät ovat omistuksen pysyvyysehto, vakuudenantokielto ja omaisuuden luovutuskielto. Omistuksen pysyvyys ehdon tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen omistajana säilyy taho, jolla on mahdollisuuksia tehdä lisäpanostuksia yhtiöön tai joka osaamisen ja kokemuksen kautta on keskeisessä roolissa yrityksen liiketoiminnassa. Vakuudenantokieltoa ja omaisuuden luovutuskieltoa edellytetään aina vakuudettomassa luotonannossa. Niiden tarkoituksena on varmistaa, että rahoittajat ovat vakuuksien suhteen yhdenvertaisessa asemassa, ja että omaisuus säilyy yhtiön hallussa. Lisäksi voidaan rajoittaa investointien tekemistä, yritysostoja, yritysjärjestelyitä, osingonmaksua tai lisävelkaantumista. (Kontkanen 2011).

Yrityksen näkökulmasta kovenanttien käyttö parantaa rahoituksen saatavuutta ja voi vaikuttaa myös rahoituksen hintaan. Säännöllinen liiketoiminnan seuranta ja raportointi lisäävät luottamusta pankin ja yrityksen välillä ja tuovat suunnitelmallisuutta yrityksen taloudellisten tavoitteiden seurantaan. Oikein asetettuina kovenantit tukevat yrityksen tavoitteiden saavuttamista, pienentävät riskiä, eivätkä rajoita kannattavaa liiketoimintaa. (Kontkanen 2011).

Ennen kuin ryhtyy rakennushanketta toteuttamaan, kannattaa hankkia vuokrasopimuksia rakenteille tulevista tiloista ja useassa tapauksessa pankki näin myös vaatii ryhtyessään rahoittamaan kohdetta.

Yleisesti ottaen pankit vaativat vähintään 20 % omarahoitusosuutta, mutta mikäli hankkeen omarahoitusosuutta pystytään nostamaan suuremmaksi, se parantaa aina rahoitusneuvottelun lähtökohtaa. Rahoitusyhtiö Ferratumin johtaja Scott Donnelly (KL 7.12.) sanoo suoraan, että ”suomalaiset liikepankit eivät myönnä pk-yrityksille pienintäkään luottoa ilman vakuuksia”. Markkinatilanteen tunnistamiseksi, on järkevää käydä neuvotteluja useassa eri yritysrahoitusta tekevässä rahoituslaitoksessa, jotta kilpailutilanne selkenisi.

Kiinteistösijoittaminen on järkevää liiketoimintaa, koska kiinteistön vuokrauksesta saadaan kohtuullinen sijoitetun pääoman tuotto. Rakentamiseen sijoitettu raha on kiinteässä omaisuudessa, jossa arvo säilyy ja pitkällä tähtäimellä kiinteistöjen arvot nousevat. Yleisesti ottaen kiinteistöomaisuus on suhteellisen likvidiä, koska kiinteistö pystytään muuttamaan aina rahaksi.

Rakennushankkeen sijoitetun pääoman tuotto voidaan laskea seuraavalla tavalla.

Sijoitetun pääoman tuotto =
 vuotuiset vuokratuotot - kiinteät vuosikulut / sijoitettu pääoma x 100

Esimerkki.

Kiinteistön vuokratulot vuodessa	120 000 €
Kiinteät vuosikulut:	
Tontin vuokra	14 000 €
Kiinteistövero	3 500 €
Vakuutukset	2 000 €
Lämmitys	6 000 €
<u>Kiinteistöhuolto</u>	<u>2 000 €</u>
Yhteensä	27 500 €
Projektiin sijoitettu pääoma	800 000 €

Näitä lukuja hyväksikäyttäen voidaan laskea:

$$120\,000\text{ €} - 27\,500\text{ €} / 800\,000\text{ €} \times 100 = \underline{11,56\%}$$

Jos pääoman tuotto prosentti on enemmän kuin 15 %, yrityksen kannattavuus on erinomainen. 10 - 15 % on hyvä, tyydyttävä on 6 - 10 % ja välttävä on 3 - 5 % ja alle 3 % on heikko. Sijoitetun pääoman tuotto mittaa suhteellista kannattavuutta eli tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle pääomalle.

Hankkeen kannattavuutta kannattaa miettiä lähtökohtaisesti sijainnin suhteen, onko tuleva kiinteistö keskeisellä paikalla. Onko alueella markkinoita mahdolliselle kiinteistölle. Markkinatilanne selviää esimerkiksi laittamalla ilmoitus tulevasta uudesta liiketilasta Internetiin. Markkinatilannetta voi tutkia myös vierailemalla alueen ja lähiseudun yrityksissä ja kyselemällä minkälaisia tilan tarpeita heillä on.

Vapailta markkinoilla vuokra määräytyy kysynnän ja tarjonnan mukaan.

2.2 Pienteollisuustalon rakentamisesta yleisesti

Tämän hetkisen markkinatilanteen mukaan kaavoitettuja tontteja on hyvin saatavissa esimerkiksi Espoon kaupungilta. Pienteollisuustalo on tarkoitettu vuokrata yrityksille, jotka tarvitsevat tilaa hyvien kulkuyhteyksien varrelta ja tarjota monipuolisia toimitiloja yritysten tarpeisiin.

Rakennuksen suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon rakennuksen koon kasvaessa tulevat rakennuksen turvallisuuteen ja väestönsuojeluun vaikuttavat tekijät. Mikäli rakennuksen rakenteiden jänneväli on yli 19 metriä rakennukselle voidaan vaatia erityinen rakenne tarkastus tehtäväksi esimerkiksi neljän vuoden välein, joka lisää rakennuksen käyttökustannuksia.

Väestönsuoja vaaditaan rakennukselta, jonka rakennusala ylittää 1500 m². Väestönsuojan rakentaminen on erittäin kallista, eikä kyseisiä tiloja pysty vuokraamaan kustannusvastaavasti asiakkaalle eteenpäin. Tilat kannattaa suunnitella niin, että ne ovat helposti muunneltavissa asiakkaan tarpeiden vaihtuessa tai vuokralaisen vaihtuessa.

Rakennusteknillinen toteutus vaikuttaa merkittävästi rakennuksen rakentamisaikaiseen toteutukseen ja ylläpitokustannuksiin, kuten rakennuksen lämmitykseen ja vakuutukseen, sekä tulevaan kiinteistön kunnossapitoon.

Materiaalivalinnoilla on erittäin suuri merkitys tuleviin lämmitykseen ja vakuutus- ja ylläpitokustannuksiin. Jos kiinteistö on betonirakenteinen sen vakuutuksen hinta on kolmasosa puu- tai teräsrakenteisen kiinteistön vakuutushinnasta.

Rakennus pitää luonnollisesti liittää kunnalliseen vesi- ja viemäriverkkoon, sähköverkkoon ja nopeaan valokuituverkkoon. Rakennus on varustettava öljynerotuskaivojärjestelmällä jos sinne on tarkoitus ajaa ajoneuvolla sisään. Jotta rakennus sopii myös elintarvikealan yrityksille, pitää tiloissa olla rasvanerottelukaivojärjestelmät. Sähköliittymän pitää olla riittävän suuri, vähintään 250 A. Nykyajan tiedonsiirtovaatimusten mukaisesti kannattaa rakentaa valokuitukaapelointi. Tontille liikennöinti pitää olla esteetöntä suurien tavarankuljetusyhdistelmäautojen liikennöintiä varten.

Rakennuksen ylläpidon merkittävin kustannus on rakennuksen lämmitys. Lämmitysjärjestelmä pitää valita niin, että sen kustannukset eivät kaada koko hankkeen kannattavuutta. Tämän takia myös rakennuksen seinä-, ikkuna- ja oviratkaisujen tulee olla parasta energiatehokkuusluokkaa. Rakennusta voidaan lämmittää kaukolämmöllä, sähköllä, maalämmöllä, hakkeella tai pelletillä. Kaukolämpö on näistä tällä hetkellä kallein vaihtoehto, kun taas kotimaisen polttoaineen käyttäminen on edullisinta. Kiinteistö Oy Espoon Koskelotie on lämmittänyt kiinteistönsä jo viiden vuoden ajan pelletillä, koska se on edullisin vaihtoehto myös siihen liittyvien laitteistoinvestointien osalta. Lisäksi pelletin myyjillä on kova kilpailutilanne, minkä takia markkinahinta pysyy alhaisena.

Rakentamiseen liittyy paljon erilaisia viranomais- ja rakennuslupamaksuja. Näitä maksuja ovat muun muassa rakennuslupamaksu, joka määräytyy rakennuksen koon mukaan. Vesi- ja viemäri liittymämaksu määräytyy rakennuksen käyttötarkoituksen mukaan. Sähköliittymämaksu määräytyy sähköliittymän koon mukaan ja valokuidun liittymämaksu tiedonsiirron siirtonopeuden mukaan.

Mikäli kiinteistössä on elintarviketiloja, niiden tulee täyttää myös elintarvikeviranomaisten vaatimukset. Mikäli tiloja rakennettaessa on varauduttu elintarviketilojen erikoisvaatimuksiin voidaan tiloista saada parempaa vuokraa. Usein elintarviketilat tarvitsevat kylmä- ja pakastetiloja, joiden vuokra on korkeampi, kuin tavallisen tilan vuokra, laiteinvestointien takia.

Kiinteistö investoinnissa investoidaan rahat kiinteistöön, josta verottaja palauttaa hankintoihin käytetyn arvonlisäveron. Lainsäädännön mukaan hyvitys pitäisi tulla kahden viikon kuluttua ALV-kausiveroilmoituksen antamisesta. Kausiveroilmoitus annetaan kerran kuukaudessa. Arvonlisäveron palautuksella on erittäin suuri merkitys rakentamisen rahoittamisen kannalta, koska arvonlisävero on lähes neljäsosan (24 %) rakennusbudjetista.

3 Pankkitoiminnan harkinnanvaraiset pääomavaateet

Pankkien pääomavaateet ovat kaavoja, mutta kaavoissa muuttujina toimivien riskiparametrien estimointi tekee pääomavaateista hämmästyttävän harkinnanvaraisia. Harkinnanvaraisuus on luonut eurooppalaistenkin pankkien pääomavaateiden välille merkittäviä eroja, joita ei kyetä selittämään havaittavilla eroilla pankin varojen rakenteessa. Harkinnanvaraisuus johtaa pankkien ja pankkivalvojien väliseen ”neuvottelupeliin”, joka työllistää epätarkoituksenmukaisesti kumpaakin osapuolta. Harkinnanvarainen sääntely luo myös kilpailuhaitan pienille ja aloittaville pankeille. (Peura 2014).

Basel 2 pääomavaade oli 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen suuri pankkien vakavaraisuussäntely uudistus. Baselin komitean suositus julkaistiin vuonna 2004 ja EU-direktiivit vuonna 2006. Käyttöönotto alkoi 2007. EU-direktiivit ovat lähellä Baselin komitean suositusta.

3.1 Basel 2 pääomavaade on liian harkinnanvarainen

Basel 2 vakavaraisuussäntely on riskiteoriaan perustuva äärimmäisen tekninen lainsäädäntö. Lainsäädäntö olettaa, että jokaisella merkittävällä pankilla ja jokaisella kansallisella finanssivalvojalla on palveluksessaan joukko tilastotieteen tohtoreita, joilla taas on käytössään nykyaikainen tiedonhallinnan infrastruktuuri ja dataa pitkän toimintahistorian ajalta. Kertyneeseen dataan perustuen tilastotieteilijöiden tulee ennustaa pankin saamisten luottoriski. Lainsäädännön edellyttämä tilastollinen työ tekee Basel 2 pääomavaateista hämmästyttävän harkinnanvaraisen. (Peura 2014).

Luottoriskin pääomavaateen laskennassa joudutaan tekemään lukuisia harkinnanvaraisia valintoja. Riskiparametrien harkinnanvaraisuus on luonut eurooppalaistenkin pankkien pääomavaateiden välille merkittäviä eroja, joita ei kyetä selittämään havaittavilla eroilla pankin varojen rakenteessa. Yhtenäisen linjan puuttuessa maiden välillä riskipainojen arvo riskin mittarina on heikko. Erityisesti sääntely luo kilpailuhaitan pienille ja aloittaville pankeille, mikä kääntyy pankkiasiakkaiden haitaksi muutenkin keskittyneellä ja strategisesti kilpaillulla alalla (Peura 2014).

Pääomavaateet ovat pankeille monimutkaisia. Monimutkaisuus on seurausta kahdesta vakavaraisuusvaatimusten ominaisuudesta. Ensinnäkin vakavaraisuuslaskenta ei linkity tilinpäätöstietoihin. Pankit ovat siksi joutuneet rakentamaan erillisen vakavaraisuuslaskennan tiedonjalostusputken ja -logiikan. Toisaalta vakavaraisuusvaatimukset ovat monilta osin erittäin detljirikkaita. Tämä pätee mm. erilaisten vakuuksien hyväksymisedellytyksiin. Monimutkaisuus heijastuu vakavaraisuuslaskennan toteutuksen kustannuksissa pankeissa.

Pankit käyttävät kymmeniä miljoonia euroja Basel 2 vakavaraisuuslaskennan ja -raportoinnin sovelluskehitykseen (Peura 2014).

Pääomavaateista puuttuu järkevä tasapaino yksityiskohtaisuuden ja harkinnan välillä. Monien yksityiskohtien erotteleva ohjeistaminen valuu hukkaan harkinnanvaraisten riskiparametrien dominoudessa lopputulosta (Peura 2014).

Harkinnanvaraisuus on uhka pankkien kilpailuneutraliteetille. Kun pääomavaade on merkittävässä määrin valvojan harkinnan tulos, ei mikään takaa, että kaikki pankit saavat saman kohtelun. Pääomasääntelyyn sisältyvä harkinta suosii suuria pankkeja, koska vain näillä on varaa luoda isoja asiaan erikoistuneita kustannuspaikkoja. Toiseksi kilpailuetua näyttävät saavan sellaisten kotivaltioiden pankit, joiden kansallinen valvoja on ollut linjassaan löysä (Peura 2014).

3.2 Basel 3 rajaa, mutta ei poista harkinnanvaraisuutta

”Vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen EU:ssa ja Baselin komiteassa valmisteltiin pikaisesti merkittäviä muutoksia vakavaraisuussääntelyyn.” (Kontkanen 2011, 90.)

Basel 2:n puutteita pyritään korjaamaan Basel 3 sääntelykokonaisuudella. Tämä perustuu Baselin komitean suositukseen vuodelta 2011. EU:n direktiivi ja asetus on hyväksytty vuonna 2013 ja voimaantulo tapahtuu 2014- 2019.

Basel 3 täydentää Basel 2 kehikkoatiukentamalla pääomaksi luettavien erien vaatimuksia, nostamalla vaadittua vakavaraisuussuhdetta eksaktien puskurivaatimusten kautta ja hienosäätämällä riskipainokaavoja. Pankkisääntelyn uutena ulottuvuutena Basel 3 sisältää likviditeettisääntelyn, joka tarkoittaa käytännössä lisärajoituksia pankin varojen ja velkojen koostumukselle. Mikään edellä mainituista muutoksista ei vähennä harkinnanvaraisuuden roolia pääomavaateen määräytymisessä (Peura 2014).

Pankit joutuvat tiukentamaan omia lainaehtojaan Basel 3 -sääntelyn vuoksi ja tämän vuoksi yritysten täytyy hakea rahoitustaan muiden rahoituskanavien kautta. Pankin ulkopuolisia rahoituslähteitä ovat markkinoille nousseet, niin sanotut next generation rahoituskanavat, jotka tarjoavat lisää vaihtoehtoja yrityksille (sijoittaja.fi 2015).

Finanssikriisin myötä syntynyt pankkisääntely asettaa tiukat rajat yritysten rahoittamiselle. Pk-yritykset joutuvat rahapulassa turvautumaan hurjakorkoiseen ”varjopankkilainaan”. Varjopankkirahalla on nimensä mukaisesti varjopuolensa. Yrittäjä joutuu kasvattamaan riskitaakkaansa kohtuuttomasti hurjan lainan hinnan takia. Syynä

varjopankkien syntyyn on pankkien jähmeys. Rahaa ei saa riittävän nopeasti, kun tarve on suurin. Myös pk-yritysten heikentynyt luottokelpoisuus jättää osan rannalle. Rahaa ei voi antaa ilman riittäviä vakuuksia - eivät ainakaan pankit (Saario, 2015).

4 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tulen käyttämään tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua, joka, sijoittuu muodoltaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin, kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on jäsennellympi kuin avoin haastattelu, sillä haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Se, missä järjestyksessä aihepiirejä esitetään, on kuitenkin hyvin joustavaa, eli mitään tiukkaa etenemisreittiä ei ole asetettu. Tämä mahdollistaakin sen, että teemahaastattelun kautta tehty tutkimus saattaa tuottaa yksilön kokemuksen kautta jopa täysin uutta teoriaa käytännön työn kehittämisen tueksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47- 48.)

Toisena tutkimusmenetelmänä käytän aivoriieheä. Aivoriiehi (brainstorming) on yksi, niin sanotun luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Joskus menetelmää kutsutaan myös ideointityöpajaksi. Aivoriiehikokouksessa ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan.

Aivoriiehikokous alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ja rajataan aivoriieheen tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Aivoriiehen vetäjä kertoo kokouksen toimintaperiaatteet. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa ideoita ei sen kummemmin perustella ja niiden arvioiminen on kokonaan kiellettyä. Vetäjä kirjaa ideat esimerkiksi taululle, ja ideoita pyritään kokoajan yhdistelemään ja kehittämään. Valintavaiheessa kokouksessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä pyritään arvioimaan vetäjän ohjeiden mukaisesti (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009).

Aivoriiehen perussäännöt ovat:

1. Älä arvioi tai tuomitse ideoita.
 2. Kannusta villien ja liioiteltujen ideoiden keksimistä.
 3. Määrä on tärkeämpää kuin laatu.
 4. Kehitä muiden ideoita.
 5. Jokainen osallistuja ja jokainen idea on yhtä arvokas.
- (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009).

4.1 Teemahaastattelun eteneminen

”Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta hän voisi keskittyä keskusteluun, ei papereiden tavaamiseen. Teemat voi listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäksi voi laatia joitakin apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ruokkimista varten. Teemahaastattelun ei siis tulisi olla pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä paperilta lukien. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti.” (KvantiMOTV 2006.)

4.2 Haastattelu ja haastattelukysymykset

Haastattelin OP-pankin asiakkuusjohtajaa, Jukka Saarelaista. Saarelainen vastaa yritysten rahoittamisesta OP Pankissa. Haastattelukysymykset olin lähettänyt etukäteen Saarelaiselle sähköpostitse, jotta hän osaisi valmistautua haastatteluun paremmin ja jotta hänellä olisi kattavammat vastaukset.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Analysoin haastattelutuloksia kuuntelemalla ne nauhalta ja litteroimalla kaikki vastaukset. Vaustauksia hyväksikäyttäen ideoimme aivoriihen avulla toimeksiantajan toimitusjohtajan Eero Junnilan kanssa kehitysideoita rahoitusneuvotteluun valmistautumista varten.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Teemahaastattelulla tehtyä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska haastateltava on tehnyt samankaltaista työtä jo yhdeksän vuotta ja on oman alansa ammattilainen. Vastaavasti tutkimuksen aivoriiehen osallistunut Eero Junnila on myös oman alansa ammattilainen ja tehnyt samankaltaista työtä jo lähes 30 vuotta.

5 Tutkimuksen analyysi

Aloitin tutkimuksen analysoinnin kuuntelemalla haastattelun nauhalta, ja kirjoittamalla kaikki haastattelukysymysten vastaukset ylös. Kysymyksiä oli kuusi kappaletta, sekä haastattelun loppuun vielä yksi lisäkysymys, josta ei ollut etukäteen sovittu. Kirjoitin vastauksista kaikki kysymykseen liittyvät oleelliset asiat muistiin. Näiden vastausten perusteella pystyn

kertomaan, mitä rahoitusneuvotteluun ryhtyvän kannattaa ottaa huomioon, sekä niiden pohjalta kykenin järjestämään aivoriihen toimeksiantoyrityksen toimitusjohtajan kanssa kehitysideoita ajatellen.

6 Tutkimustulokset

Haastattelun vastaukset olivat hyvin lähellä asioita, joita käsittelin alaluvussa 2.1. Mutta tämä ei sinänsä yllättänyt, koska on täysin perusteltua miksi pankki on kiinnostunut juuri kyseisessä kappaleessa käsiteltävistä asioista.

Seuraavissa kappaleissa avaan haastattelun tuloksia, sekä kerron minkälaisia kokemuksia toimeksiantoyrityksen toimitusjohtajalla on rahoitusneuvotteluista ja minkälaisia kehitysideoita saimme pohdiskeltua aivoriihessä.

6.1 Haastattelu

Tultaessa rahoitusneuvotteluun tulisi rahoituksen hakijalla olla olemassa selkeä visio hankkeesta tai tietoa yrityksen perushistoriasta, kuten tuloslaskelma, tase ja tilinpäätökset. Suunniteltu hanke tulisi olla valmiiksi niinsanotusti kirjoitettu auki, jotta rahoitusvastaavan olisi helppo ymmärtää hankkeen tarkoitus. Hakijan tulisi etukäteen miettiä tulevan hankkeen budjettia ja omarahoitusosuutta. Pankin vaatima omarahoitusosuus vaihtelee 20- 50 % välillä riippuen eri tekijöistä, kuten sijainnista, koosta ja rakennustyyppistä. Myös hankkeen aikataulu kiinnostaa tietysti pankkia. Rahoituksen hakija voi lähettää neuvotteluun tarvittavat materiaalit etukäteen rahoituksesta vastaavalle, jotta hän voisi myös valmistautua neuvotteluun paremmin, eikä aikaa kulu turhaan asioiden opiskeluun ja itse asiaan päästään nopeammin.

Eniten pankkia kiinnostaa yrityksen maksukyky, miten hanke maksaa itsensä tai miten luotto maksetaan takaisin. Pankkia kiinnostavat myös seuraavat seikat.

- Minkälainen vuokratuotto mahdollisella kiinteistöllä on?
- Paljonko on kiinteistön hoitokulut ja muut kulut?
- Minkälainen on yrityksen lainanhoitokyky kuukaudessa / vuosineljänneksessä?
- Maksaako yhtiö itse lainan vai joku ulkopuolinen?
- Sijaitseeko kiinteistö hyvällä vai huonolla paikalla ja onko kiinteistö fiksusti suunniteltu edelleenvuokraamisen tai myynnin kannalta?
- Onko kiinteistössä vuokralla vakavarainen pörssiyritys, joka maksaa vuokran varmasti vai jokin aloittava yritys, joka voi olla mahdollisesti riski vuokranmaksun suhteen?
- Jos vuokralainen lähtee, miten yritys pystyy hoitamaan lainan ja mitkä ovat vakuudet?

- Onko hankkeella muita rahoittajia?

Rahoitusneuvotteluja voi käydä ulkopuolinen konsultti, mutta loppupeleissä pankki haluaa tavata henkilön, jolla on päätösvalta yrityksessä.

Rahoitushanke etenee pankin sisäisessä prosessissa hankkeen koosta riippuen. Pankin asialliseksi arvioimalle hankkeelle voidaan saada rahoituspäätös jo samana päivänä, jos yrityksellä on riittävät vakuudet ja omarahoitus kunnossa. Kattavat materiaalit hankkeesta auttavat nopeuttamaan prosessia.

Pankki selvittää hankkeen kannattavuuden yhtiön oman esityksen mukaan. Pankki haluaa selvittää, paljonko on rakennuskustannus, kuka tulee vuokralle ja kuinka pitkäksi aikaa ja mikä on paikallinen vuokrataso. Jos projektin toteuttaa jokin toinen yhtiö, haluaa pankki myös selvittää, minkälaisessa kunnossa kyseinen yhtiö on.

Tyypillinen erikoisuus rahoitusneuvotteluissa on se, että kun on jo pitkään neuvoteltu rahoituksesta, niin viime hetkellä se kaatuu jonkin pienen asian takia.

6.2 Aivoriihi

Ideoimme aivoriihen avulla uusia kehitysideoita rahoitusneuvotteluun. Aika oli hyvin rajallista toimitusjohtajan kiireiden takia, mutta siitä huolimatta saimme synnytettyä pari kehitysehdotusta, mitkä kannattaa huomioida valmistautuessa rahoitusneuvotteluun.

Kustannusarviota esitettäessä, päästä keksittyjen arvioiden sijaan kannattaa olla jo valmiita olemassa olevia kiinteähintaisia tarjouksia erinäisistä kustannuksista.

Yrityksen kassavirran riskin pienentämiseksi, kannattaa suunnitella rakennettavan kiinteistön tila helposti jaettaviksi osioiksi, jotta se on mahdollista vuokrata useammalle vuokralaiselle. Myös mitä korkeampi tila, sitä monikäyttöisempi. Näin kannattaa toimia sen takia, jos esimerkiksi kiinteistössä on vain yksi koko kiinteistön täyttävä asiakas, joka ei pystykkään jostain syystä vuokraa maksamaan, tyrehtyy kassavirta kokonaan ja näin rahoituksen kuluja ei pystytä hoitamaan.

6.3 Toimitusjohtajan kokemukset

Toimeksiantoyrityksen toimitusjohtajalla Eero Junnilalla on erilaisia kokemuksia rahoitusneuvotteluista. Eeron kokemusten mukaan kannattaa käydä neuvotteluja useammassa kiinteistörahoitusta tekevässä pankissa. Pankki, jonka kanssa itse haluaisi tehdä

yhteistyötä kannattaa jättää viimeiseksi neuvottelupaikaksi, jotta siihen palaveriin pystyisi hyödyntämään edellisissä palavereissa ilmitulleita, sen hetkisiä markkinatilannetietoja. Esimerkiksi, minkälaista omarahoitusosuutta pankit vaatii tällä hetkellä.

Junnilla on myös huonoja kokemuksia rahoitusneuvotteluista, koska joskus päätös on jäänyt epäselväksi. Pankit eivät välttämättä kerro, miksi rahoitus ei ole onnistunut. Useammankin kerran on käynyt ilmi, että vika ei ole yrittäjässä tai hankkeen kannattavuudessa, vaan pankin omista sisäisistä rahoituspäätöksistä. Esimerkiksi pankki ei lähde rahoittamaan ollenkaan teollisuuskiinteistöhankeita mm. taloussuhdanteiden takia tai pankki on saattanut tehdä päätöksen, että se ei jollain välillä ollenkaan rahoita yrityksiä. Junnila neuvoo, että kannattaa selvittää julkisten rahoittajien kanta kyseisten hankkeiden rahoittamiseen.

7 Johtopäätökset

Rahoitusneuvotteluun valmistautuminen kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ennen varsinaista neuvottelua. Kaikki tarvittava materiaali olisi hyvä olla olemassa ja lähettää pankille jo etukäteen tarkasteltavaksi jos vain mahdollista. Kannattaa miettiä pankin näkökulmasta, mitä he haluavat tietää hankkeesta ja mitkä asiat heitä kiinnostavat, sekä miten heidät saadaan vakuutettua hankkeen kannattavuudesta. Pankki haluaa minimoida kaikki riskit, ja näin ollen keskeisin kysymys pankin suhteen onkin yrityksen maksukyky.

Yrittäjällä tulisi olla kirkkaan selvä visio yrityksen tulevasta toiminnasta, ja hänen pitäisi pystyä esittämään tämä visio selkeästi, sekä vakuuttavasti.

Muistilista rahoitusneuvotteluun valmistautuvalle:

- Aloita rahoitusneuvottelut hyvissä ajoin.
- Tee ennuste yrityksesi tulevaisuudesta.
- Arvioi paljonko rahoitusta tarvitset ja milloin kassavirta antaa mahdollisuuden lyhentää lainaa.
- Selvitä omarahoitusosuus.
- Toimita valmiit materiaalit etukäteen neuvottelua varten.

”Ei pankkiin tartte puku päällä tulla” (Saarelainen 2016).

Lähteet

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Tulostettu 01.04.2016.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. 3. painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Saario, J. 2015. Saako sitä rahaa vai ei? Kauppalehti.

Savola, T. & Alhorinne, J. 17.4.2007. Neuvottelutaito. Tulostettu 5.5.2016

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030905/1161942268554/1161942545558/1161942744425/1161943144182.html>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Visma Services Oy. 2014. Miten valmistautua rahoitusneuvotteluihin - pankin johtajan näkökulma. Tulostettu 2.4.2016.

http://www.visma.fi/globalassets/global/fi/tietopankki/vsf-katsaukset/katsaus_pankinjohtajan_nakokulma_2014_arial.pdf

Sijoittaja.fi. 2015. Pk-yritysten rahoituslähteet: pankki, julkinen ja oma pääoma. Tulostettu 5.5.2016.

<http://www.sijoittaja.fi/27147/pk-yritysten-rahoituslahteet-osa-1-3/>

Aalto, Yliopisto. Neuvottelu. Tulostettu 2.5.2016.

<http://viestinnantietoaines.aalto.fi/mmpv/neuvottelu.htm>

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 2006. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tulostettu 2.5.2016

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Kuviot

Kuvio 1: Pankkitoiminnan käsikirja	9
--	---

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake	25
Liite 2 Ideariih.....	26

Liite 1

1. Mitä asioita rahoituksen hakijan pitäisi ottaa huomioon tullessa rahoitusneuvotteluun?
2. Kenet pankki haluaa neuvotteluun? (joku muu , kuin toimitusjohtaja? esimerkiksi kirjanpitäjä?)
3. Mihin kaikkiin asioihin pankki kiinnittää huomiota hankkeen rahoituksessa?
4. Miten rahoitushanke etenee pankin sisäisessä prosessissa?
5. Miten pankki selvittää hankkeen kannattavuuden?
6. Kerro jokin erikoinen / mieleen jäänyt rahoitus -"case"?

RATHOITUSNEUVOTTELU

- Visio hankkeesta
- Vakausseuritys
- Hanke selvitys
- Kustannusarvio → kiinteä hintaiset tarjoukset!
- Vuokralaiset → valmiit sopimukset
- Kassavirran riskin pienentäminen → tila jaettavissa!
- Muista rahoitusneuvottelusta kerätyt kokemukset
- Rahennuksen ja pilva-alueiden suunnittelu