

Taloustieto liiketoiminnan ohjaamisen tukena ravintola-alalla

Juulia Nissinen

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma

2014



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon
koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Juulia Nissinen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Taloustieto liiketoiminnan ohjaamisen tukena ravintola-alalla</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 24</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Juuso Kokko ja Mariitta Rauhala</p>	
<p>Liikkeenjohdon vastuulla on omalla toiminnallaan ohjata yritystä taloudellisesti kannattavaan suuntaan. Haastava toimintaympäristö asettaa lisää paineita yrityksille. Yritysten on sopeuduttava, kehityttävä ja mukautettava omaa toimintaansa vastaamaan eri sidosryhmien tarpeisiin ja vaatimuksiin.</p> <p>Tässä työssä keskitytään voittoa tavoittelevien yritysten taloudenhallintaan ja esitellään erilaisia keinoja tuloksellisuuden mittaamiseen ja arviointiin. Pääpainona on ravintolayrittäjien toiminnan kannalta keskeisimpien taloudellisten tunnuslukujen esittely. Työ on tehty toimeksiantona YritysHelsingille, joka tarjoaa maksutonta yritysneuvontaa pääkaupunkiseudulla toimiville yrityksille.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään talouden eri teemoja, kuten kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Muita aiheita ovat rahoitus aina alkupääoman hankinnasta kriisirahoitukseen sekä laskentatoimi. Ravintola-alalla raskas kulurakenne ja riittämätön tulorahoitus suhteessa kuluihin vaikeuttavat toiminnan pitämisessä kannattavana.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jotta syy-seuraussuhteet saataisiin paremmin selville. Ravintola-alan yrittäjiä on haastateltu henkilökohtaisesti, uutta yrittäjää ja hänen toimintaansa on lisäksi havainnoitu. Sidosryhmistä rahoittajille (Yrityspankki sekä Finnvera) sekä taloushallinnon parissa työskenteleville on lähetetty omat kyselylomakkeet. Osa haastatteluista toteutettiin kesällä 2013, loput syksyllä 2014.</p> <p>Tuloksista käy ilmi että ravintola-alan yrittäjät kokevat suurimmiksi haasteikseen rahoituksen saamisen sekä taloudenhallinnan. Rahoittajat puolestaan haluavat oman riskinhallintansa takia varmistua lainanhakijan maksukyvyistä, asiakasvalintaa tehdään sekä pankin että Finnveran puolella. Tilitoimiston tärkeimpänä tehtävänä on helpottaa yrittäjän taloushallinnollista taakkaa.</p>	
<p>Asiasanat Rahoitus, laskentatoimi, kannattavuus, maksuvalmius, vakavaraisuus</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Ravintola-alan erityispiirteet ja taloudentilanne.....	3
2.1	Ravintola-alan erityispiirteet.....	4
3	Rahoitus.....	7
3.1	Alkupääoma	8
3.2	Investoinnit	13
3.3	Rahoituskriisi.....	14
4	Yrityksen talous	17
4.1	Maksuvalmius	17
4.2	Kannattavuus	19
4.3	Vakavaraisuus	22
4.4	Laskentatoimi.....	24
5	Tutkimuksen toteutus.....	28
5.1	Tutkimusmenetelmät	28
5.2	Työn suunnittelu ja toteutus	30
6	Tutkimustulokset.....	34
6.1	Yrittäjät	34
6.2	Rahoittajat	38
6.3	Tilitoimisto	40
7	Pohdinta ja johtopäätökset	42
7.1	Yritystoiminnan kipupisteet sekä ratkaisuehdotukset yrittäjien kokemuksen haasteisiin	42
7.2	Rahoittajien riskinhallinta.....	45
7.3	Kirjanpitäjä yrittäjän apuna ja tukena	47
7.4	Tärkeimmät päätelmät	47
7.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	50
7.6	Oma työskentely ja oppiminen.....	51
7.7	Jatkotutkimusehdotukset.....	52
	Lähteet.....	54

1 Johdanto

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa alkuvaiheessa erityisen paljon yrittäjän sitoutumisenaste. Usko liikeideaan pitää olla niin vahva, ettei lannistuta heti ensimmäisistä vastoin käymisistä. Yrittäjältä vaaditaan kykyä suunnitella, osaamista sekä oikeanlaista tahtotilaa suunnitelmien toteuttamiseksi. (Strang 2000, 30-33.) Yritys voi ajautua kriisiin missä liiketoiminnanvaiheessa tahansa. Hyvällä johtamisella pahimmat kriisit voidaan välttää, ja pienistä takaiskuista opitaan ja kehitetään yrityksen toimintaa entistä tehokkaampaan ja kannattavampaan suuntaan.

Yrittäjäksi voi lähteä kuka tahansa jolla on sopiva liikeidea, toimipaikka ja hankkeen vaatima rahoitus käytössään. Yrittäjille on tarjolla monenlaisia oppaita, jotka auttavat käytännön asioiden hoidossa. Vapaus, ajatus itsensä työllistämisestä ja halu tehdä omaa juttua vetävät yrittäjäksi. Suurimpana kulmakivenä yrittäjyydessä voidaan pitää talouspuolta. Yrittäjä voi välttyä suurilta taloudellisilta menetyksiltä keskittymällä alusta asti yrityksen talouden hoitoon, ja arvioimalla jo ennen rahoituksen hakemista realistisesti koko hankkeen kannattavuutta.

Yrityksen toimintaan vaikuttavat lukuisat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Liikkeenjohdon vastuulla on suunnittelun, toteutuksen ja seurannan avulla ohjata toimintaa taloudellisesti kannattavaan suuntaan. Yrityksen on parhaan kykynsä mukaan pystyttävä toimimaan, sopeutumaan ja kehittymään toimintaympäristössä ja sidosryhmien tarpeissa ja toiveissa tapahtuviin muutoksiin. Vuoden 2008 lopussa puhjennut finanssikriisin jälkeinen rahoitusmarkkinat ovat kiristyneet. Rahoituslaitokset vaativat entistä vakuuttavampaa näyttöä yrittäjän sekä yrityksen toiminnasta, jotta vaadittava rahoitus myönnetään.

Tutkimusaiheeksi valitsin ravintola-alan talouden. Aihevalintaan vaikuttivat omat kiinnostuksenkohteeni sekä aiheen ajankohtaisuus. Viimeaikoina lisääntyneet maksuhäiriöt ja konkurssit muun muassa palvelualoilla ovat selviä merkkejä siitä, että jotain tehdään väärin. Omiin pitkäikäisten tavoitteisiini kuuluu oman ravintolan perustaminen. Työn on tarkoitus olla oppimista tukeva työkalu, josta toivon olevan hyötyä itseni lisäksi.

si myös muille yrittäjyydestä kiinnostuneille. Työ on tehty toimeksiantona YritysHelsingille. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää,

- minkälaisia taloudellisia haasteita yritystoiminnassa esiintyy,
- miten niitä voidaan mitata,
- millä tavoin hyvä suunnittelu ja valmistautuminen edesauttavat yrityksen taloudellista menestymistä?

Tämä tutkimus tutkii voittoa tavoittelevien yritysten toimintaa. Kaikki haastateltavat yrittäjät toimivat pääkaupunkiseudulla. Keskityn ruokaravintoloihin, joissa on anniskelu-oikeudet. Yrittäjät ovat omistajaroolin lisäksi yrityksen toimitusjohtajia. Tietoperustan taloutta käsittelevät teemat ovat kaikki sellaisia, joihin yritys ja yrittäjä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Olen rajannut ulkopuolelle verotukseen liittyvät asiat, sillä kokonaisuudesta olisi tullut muuten liian laaja. Yrityksen talous osioon valitut aiheet tukevat yleistä näkemystä siitä, mitä pidetään yrityksen taloudellisen tilanteen arvioinnissa tärkeänä, näitä ovat maksuvalmius, vakavaraisuus ja kannattavuus. Laskentatoimi on otettu mukaan, jotta taloudellisten raporttien, kuten tilinpäätöksen merkittävyys taloudellisen päätöksenteon tukena ymmärrettäisiin paremmin.

Työ lähtee liikkeelle käsittelemällä ravintola-alaa yleisesti ja kertomalla taloudentilanteen vaikutuksia siihen. Seuraavan osion eli rahoituksen tarkoituksena on kertoa eri rahoitusvaihtoehdoista alkupääoman hankinnasta aina kriisirahoitukseen. Yrityksen talous – osion alle on puolestaan koottu yrityksen taloudellisen tuloksen mittaamisen kannalta olennaisimmat mittarit, niiden merkitys yritystoiminnan kannalta on avattu. Samassa yhteydessä on esitelty myös muutamia laskentamalleja. Esitetyt laskentamallit ja niissä käytetyt tunnusluvut, kuten maksuvalmiutta kuvaava quick ratio ovat keskiarvoja ravintola-alalla, vertailupohjana on käytetty kirjallisista lähteistä löydettyjä ideaaliarvoja. Laskentatoimen osiossa kerrotaan lyhyesti sekä ulkoisesta että sisäisestä laskentatoimesta ja niiden merkityksestä yrityksen kriisin ehkäisyssä. Lopuksi esittelen tutkimustulokset, esitän omaa pohdintaa tutkimustuloksista, arvioin työn luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä, omaa oppimista sekä kerron jatkotutkimusehdotukset.

2 Ravintola-alan erityispiirteet ja taloudentilanne

Tämän osion tarkoituksena on kertoa lyhyesti ravintola-alasta sekä tämän hetkisestä taloudentilanteesta. Toimintaympäristössä sekä taloudentilanteessa tapahtuvien muutosten vaikutuksia on tarkasteltu kotitalouksien ja pk-yritysten näkökulmasta.

Ravintola-ala nähdään hyvin suhdanneherkkänä alana, johon yleinen taloudentilanne vaikuttaa suorasti. Kotitaloudet ja yritykset pyrkivät karsimaan menojaan kun talous on epävakaa ja pitää varautua tulevaan. Ravintolassa syöminen ei kuulu yleishyödykkeisiin joiden kuluttamisesta ei voitaisi karsia. Taantumana aikana moni ongelma tulee esiin, joka nousukauden aika saattaisi jäädä huomaamatta.

Tämänhetkinen suhdannetilanne on kaikilla toimialoilla alle keskimääräisen. Palvelu-aloilla koko kulunut vuosi on ollut tavallista heikompi. Nousuodotukset ovat hiipuneet ja talvikauden suhdannekehityksestä odotetaankin vaisua. Palvelualojen yrityksistä 10 % uskoo suhdanteiden vahvistuvan vuoden lopulla ja ensi vuoden alussa. Suurin osa vastaajista (62 %) uskoo puolestaan vakaaseen kehitykseen. Loput 28 % odottavat suhdanteiden heikkenevän entisestään. Euron heikentyminen tuo kuitenkin odotetun piristysruiskeen vientiin, joka vaikuttaa koko Suomen talouteen positiivisesti. (EK Suhdannebarometri 2014, 2,8)

Maran julkaiseman suhdannekatsauksen mukaan matkailu- ja ravintola-alan näkymät ovat edelleen selvästi normaalia heikommalla tasolla. Heikoiten vertailujakson ryhmistä pärjäsivät henkilöstöravintolat, joiden suhdannekehitys edellisvuoteen verrattuna oli selvästi miinusmerkkinen (-4,1 %), anniskeluravintolat seurasivat perässä tuloksella -2,4 %. Huonolle tulokselle on esitetty lukuisia syitä, joista tärkeimpinä mainittakoon matkailijoiden määrän väheneminen, edustuskulujen verovähennyskelpoisuuden poisto sekä yleinen heikko taloudellinen tilanne, jonka vuoksi kotitaloudet ovat tavallista varovaisempia kulutuskäyttäytymisessään. (Mara 2014)

Ekonomisti Jouni Vihmo esitti Maran tiedotustilaisuudessa alalle epäsuotuisia tulevaisuudennäkymiä. Etenkin kotimaassa yksityistalouksien rahankäyttö on varovaista, vuo-

desta 2009 poiketen kotitalouksilla ei kuitenkaan mene säästöön verrattavissa määrin rahaa. Voisi sanoa, että Suomen taloudessa eletään melko pysähtynyttä aikaa tällä hetkellä, erityisesti palvelualan yritysten ahdinko jatkuu. Nopea hintakehitys on vaikuttanut eri alojen yritysten kannattavuuteen heikentävästi, mutta samalla myös vienti on käsistä karanneiden hintojen takia pysähtynyt, joka puolestaan vaikuttaa koko maan yleiseen taloustilanteeseen. (Mara, 2014a)

Kotitalouksien ostovoimaa heikentävät nopeat hinnannousut sekä arvonlisäveron korotukset. Talouden ennustetaan lähtevän lievään kasvuun kesän aikana. Kuluttajat reagoivat muutoksiin kuitenkin hitaammin, jonka takia konkreettista kehitystä ravintola-alalla on odotettavissa vasta vuoden loppupuoliskolla. Maran teettämän ravintola-alan trenditutkimuksen mukaan suomalaiset käyvät koko ajan enemmän ravintoloissa syömässä ja tämän trendin odotetaan jatkavan kasvuaan. Joten pitkän aikavälin näkymät ovat tämänhetkisestä tilanteesta huolimatta melko hyvät. (Mara 2013a)

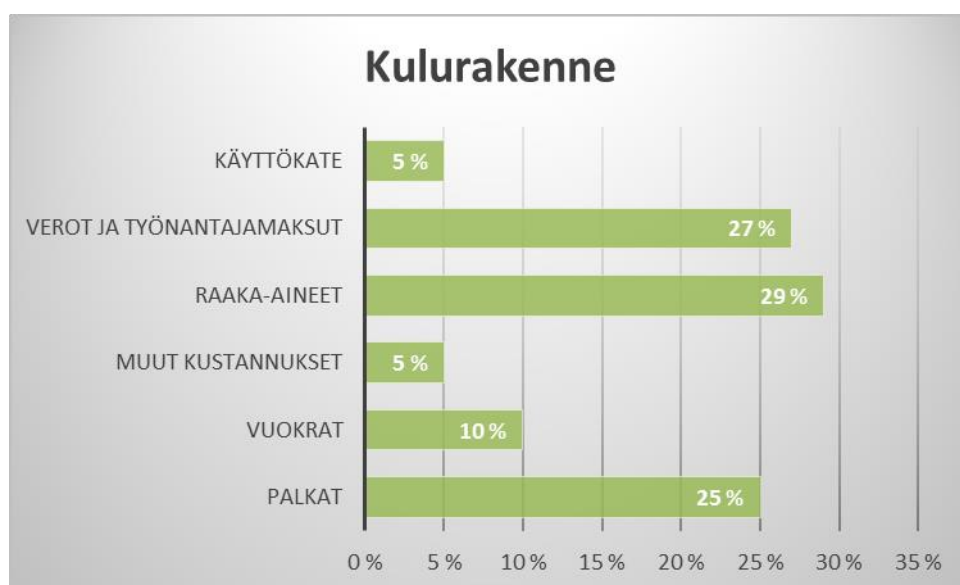
Elinkeinoelämän keskusliiton julkaiseman Pk-yritysten toimintaympäristökyselyyn vastanneet kuvaavat toimintaympäristön tilaa tällä hetkellä heikoksi, syynä tähän mainitaan muun muassa heikko kustannuskilpailu, korkea hallinnollinen taakka ja puutteelliset kannustimet yrittäjille (esimerkiksi verotus). Erityisen huolestuttavaa ovat lisääntyneet maksuvaikeudet. Kyselyyn vastanneista yli kolmannes on joutunut hakemaan ulkopuolista rahoitusta viimeisen 6 kuukauden aikana. Merkittävässä rahoitusvaikeuksissa on kaksinkertainen määrä yrityksiä, kun verrataan vuoteen 2008 juuri ennen finanssikriisiä. (EK 2014.) Finanssialan keskusliiton julkaiseman pankkibarometrin mukaan yritykset ovat varovaisia uusien investointien suhteen. Pankkilainaa haetaan tällä hetkellä pääasiassa rahoituksen uudelleenjärjestelyihin sekä käyttöpääomatarpeisiin. (FK 2014)

2.1 Ravintola-alan erityspiirteet

Ravintolaliiketoiminnan kannalta keskeinen ja yrityksen liikeideaan sopiva sijainti on menestyksen edellytys. (Mara 2013b, 3) Aloittaville ravintola-alan yrittäjille kiinteiden kulujen suuruus tulee usein yllätyksenä, vuokran ohella yksi suurimmista menoeristä ovat palkkakustannukset, joiden osuus liikevaihdosta voi olla jopa 40 %. (Actival 2013) Suurimmat syyt ravintola-alan yrittäjien huonoon menestykseen ovat ylioptimistiset

odotukset esimerkiksi tulevien myyntien suhteen sekä liian suuret investoinnit. Parhais- ta liikepaikoista käydään kovaa kamppailua ja valitettavan usein siitä päädytään maksa- maan reilusti kipukynnyksen ylittävää vuokraa. (Actival 2013) Kun kulut karkaavat kä- sistä, on entistä vaikeampaa pitää liiketoiminta voitollisena.

Maran mukaan ravintola-alan raskas kulurakenne hankaloittaa yritysten toimintaa. Palkkakustannusten lisäksi yksi merkittävimmistä kustannuksista ovat verot ja työnan- tajakansut, joihin menee lähes kolmasosa kokonaismyynnistä. Ravintola-alalla erityises- ti arvonlisäveron, alkoholiveron ja sähköveron korotukset ovat lisänneet maksettavien kokonaisverojen määrää. (Mara 2014 b)



Kuvio 1. (Mukaillen Mara 2014. aterian hinnanmuodostus)

Oheisessa kuviossa ravintola-alan kulurakenne on jaoteltu prosentuaalisesti. Raaka- aineiden osuus kokonaiskuluista ei yllätä, sillä ne ovat liiketoiminnan luonteen takia väistämättä suuret. Korkea osuus antaa kuitenkin viitteitä nopean hintakehityksen mer- kittävistä vaikutuksista alan kannattavuuteen. Vuokran osuus kokonaiskuluista on to- dennäköisesti vielä korkeampi pääkaupunkiseudulla. Käyttökate on mukana kuviossa, sillä sen tarkoituksena on näyttää, kuinka pieni osuus myynnistä jää yritykselle. Viisi prosenttia on huolestuttavan vähän, kun ajatellaan että käyttökatteesta vähennetään vielä poistot, jonka jälkeen saadaan vasta liikevoitto.

Ketjuravintolat hallitsevat Helsingin keskustan katukuvaa, yksityisessä omistuksessa olevien ravintoloiden on hankala kilpailla sijainnilla ja hinnalla. Tulee erottua kilpailijoista. Pienten yritysten vahvuutena voidaan pitää ketteryyttä. Ravintolakulttuuri kasvaa ja kehittyy koko ajan, asiakaskunta tulee entistä tietoisemmaksi ja vaativammaksi. Pääkaupunkiseudulla erilaiset ilmiöt, kuten ravintolapäivä vaikuttaa lähialueen ruokaravintoloiden myynnin lisäksi asiakkaiden asenteisiin. Ravintolapäivän aikana ihmiset saavat nauttia aivan ``tavallisten`` ihmisten laittamasta ruoasta. Vaikka ravintoloiden myynnit kärsivätkin ravintolapäivien aikana, suurempana ongelmana nähdään se, että päivä antaa väärän kuvan ravintolaruoan hinnasta. Kaikki eivät välttämättä tiedä minkälaisen kuluksen kanssa ravintolat joutuvat elämään, ja mikä todellisuudessa on myytävästä annoksesta saatu voitto. Maran mukaan ravintoloiden verotusta ja sääntelyä tulisikin keventää, jotta saataisiin turvattua alan yritysten hintakilpailukyky sekä parantaa työllisyyttä. Pääasiassa yrittäjät kokevat ravintolapäivän tyyliiset tapahtumat positiivisina, sillä ne rohkaisevat ihmisiä syömään enemmän ulkona. (Mara 2014 b.)

Moni yritys kaatuu, koska johto pitää kiinni samasta konseptista liian kauan. Tuotteilla ja palveluilla on oma elämänkaarensa ja niitä tulisi uudistaa, jotta yritys säilyisi mielenkiintoisena asiakkaiden näkökulmasta. Toinen aspekti asiaan on, että yritys kaatuu koska ei kykene tuottamaan asiakkaille sitä mitä alun perin lupasi, eli yrityksen antama lupaus ei täyty. (Mill 2007, 21.) Kilpailu etenkin pääkaupunkiseudulla on kovaa, minkä takia yrityksen tulisi kiinnittää palveluiden ja tuotteiden houkuttelevuuteen erityistä huomiota. Kun talous on kunnossa, voidaan muutoksiin esimerkiksi asiakaskäyttäytymisessä vastata panostamalla yrityksen palvelu- ja tuotevalikoiman uudistamiseen ja kehittämiseen.

3 Rahoitus

Ravintola-ala mielletään tyypillisesti riskipitoiseksi, suhdanneherkäksi ja melko pienituottoiseksi alaksi. Viimeaikainen uutisointi ravintoloiden huonosta menestyksestä lisää alaan kohdistuvia ennakkoluuloja. Kulusäästöt ovat olleet kovia, mutta toivottua kehitystä ei ole tapahtunut. Tilastokeskuksen julkistaman tutkimuksen mukaan majoitus- ja ravitsemisalan liikevaihto on laskenut vertailujaksolla 2012–2013. (Tilastokeskus 2014.) Uskon ettei rahoituslaitoksiltakaan ole jäänyt kyseiset huonot uutiset ja alalle esitetyt matalat kasvuennusteet huomaamatta. Rahoitusta on entistä vaikeampaa saada uusille hankkeille.

Ravintolat kuuluvat pk-yrityksiin, mutta rahoituksen tarve voi vaihdella suuresti. Rahoituksen tarve on luonnollisesti suurempi, jos ravintolaliiketoiminta aloitetaan sellaisessa paikassa, jossa ei ole aiemmin toiminut ravintolaa. Tilan remontoimiseen käyttötarkoitukseen sopivaksi menee paljon aikaa ja rahaa, lisäksi koneet ja laitteet ovat merkittävä investointi, mikäli kaikki joudutaan hankkimaan uutena.

Rahoituksesta puhuttaessa on tärkeä ottaa huomioon myös rahoitusriskit, joista tärkeimpinä mainittakoon korkoriski, viimevuosina lisäksi pitkäaikaisen rahoituksen saataavuus sekä likviditeetin turvaaminen. Korkoriskin merkitys korostuu silloin kun yrityksen suhteellinen velkamäärä kasvaa, eli omavaraisuusaste on pieni. Yrityksen tulee suunnitella oma toimintansa siten, että se kykenee hoitamaan lainanlyhennyserät myös korkotason noustessa. Rahoituslaitosten on määrä arvioida lainanhakijan maksukykyä koronnousun varalta, laskennallinen maksukyky tulisi riittää rahoittajan esittämään esimerkiksi 6 % kokonaiskorkoon sekä lyhennyksiin. Korkoriskiltä voidaan suojautua muun muassa kiinteähintaisilla korkosopimuksilla sekä erilaisilla korkojohdannaisilla. Finanssikriisin jälkeen kiristyneet rahoitusmarkkinat vaikuttavat suoraan yritysten toimintaan, sillä rahoittajat arvioivat hankkeita kriittisemmin, lisäksi omarahoitusvaateet ovat pääsääntöisesti nousseet. (Ilmonen ym. 2010, 173-174)

Tämän osion tarkoituksena on kertoa erilaisista rahoitustarpeista ja rahoitusvaihtoehdoista. Riittävä rahoitus perustamisvaiheessa ja sen jälkeen on koko toiminnan edellytys. Eri rahoitusvaihtoehtoihin tutustumalla on mahdollista ymmärtää niiden erot niin

kuluissa kuin sopivissa käyttökohteissa ja oppia sitä kautta rakentamaan oman yrityksen rahoitus monipuolisesti.

3.1 Alkupääoma

Aloittavan yrittäjän tulee rahoitussuunnitelman avulla arvioida, kuinka paljon tarvitaan pääomaa toiminnan käynnistämiseen, menestykselliseen yritystoiminnan kehittämiseen sekä päivittäisen toiminnan ylläpitämiseen ja sen mukanaan tuomien taloudellisten velvoitteiden hoitamiseen. Alkuvaiheessa kannattaa olla varovainen, ettei arvioi kuluja alakanttiin. Monella on myös tapana pelätä turhaan lainan ottamista. Menestyksekkäs liiketoiminnan aloittaminen ja kehittäminen vaatii pääomaa. (McKinsley & Company 2000, 103).

Liiketoiminnan alkutaipaleella tehdään usein virhearviointeja esimerkiksi tuotteiden osalta, sillä historiatietoa ei ole vielä kertynyt siitä, mikä toimii ja mikä ei. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että jo perustamisvaiheessa yllättäviin menoihin on varauduttu. Virheiden korjaaminen maksaa, pelkällä tulorahoituksella paikkaaminen vie pidempään. (Strang 2000, 30-33.) Jotta yritys välttyisi maksuvalmiusongelmilta, tulee olla tiedossa milloin ja miten se saa tarvittaessa rahaa. Liiketoimintaa aloittaessa kustannukset juoksevat ennen kuin aletaan saada tuottoja. Tällöin yrityksen kassavirta on negatiivinen. Kun yritykseen tulevat maksut ovat yhtä suuret kuin sen maksamat laskut, on saavutettu kassavirran kriittinen piste. Kriittistä pistettä edeltävä negatiivinen kassavirta pitää rahoittaa etukäteen, joko omalla tai vieraalla pääomalla. (McKinsley & Company 2000, 104)

Käyttöpääoman tarpeen laskeminen:

Maksuvalmius	(+) Kohtuullinen määrä suoraan käytettävissä olevaa rahaa kassassa ja/tai pankissa
Tavaravarasto	(+) Raaka-aineet Puolivalmisteet Keskeneräiset tuotteet Valmiit tuotteet
Myyntisaamiset	(+) Myyntisaamisten keskimääräinen suuruus
Muut saatavat	(+) Ennakkomaksut ja käsirahat Etukäteen maksetut vuokrat Takuut Arvonlisävero jne.
Velat toimittajille	(-) Tavarantoimittajien myöntämä keskimääräinen luotto
Muut lyhyt- aikaiset velat	(-) Ennakonpidätykset (-) Arvonlisävero jne.
KÄYTTÖPÄÄOMAN KESKIMÄÄRÄINEN TARVE	

Taulukko 1. Käyttöpääomalaskenta. (Siikavuo 2003, 185)

Oheisessa taulukossa + merkillä merkityt kuvaavat asioita jotka lisäävät käyttöpääoman tarvetta, miinusmerkkiset puolestaan vähentävät kokonaistarvetta. Tarve ilmoitetaan keskimääräisenä arvona kaudessa. Kauden pituus vaihtelee, esimerkiksi tavarantoimittajien myöntämän luoton keskimääräinen arvo lasketaan kaavalla: laskutettu luotto-osto vuodessa * myönnetty luottoaika (päiviä)/365. Toisen tavarantoimittajan myöntämä luottoaika voi olla esimerkiksi kuukausi ja toisen kaksi viikkoa, laskelmaan tulee tässä tapauksessa näiden kahden keskiarvo luottoajassa eli kolme viikkoa. Tavarantoimittajien myöntämien maksuaikojen lisäksi tulisi huomioida myös asiakkaiden odotukset. Mikäli isot ja tärkeät asiakkaat vaativat pitkiä maksuaikoja, niihin on käytännössä katsoen suostuttava, ellei halua menettää asiakasta toiselle yritykselle. Isojen ostajien kanssa on parempi joustaa maksuehdoissa yrityksen taloudellisen tilanteen asettamissa puitteissa, kuin jättää kauppa tekemättä. Laskelma on suuntaa antava ja helpottaa käyttöpääoman euromääräisen tarpeen selvittämisessä. (Siikavuo 2003, 185-186)

Liiketoimintaa aloittaessa yleisesti hyvänä pidetään sitä, että käyttöpääoma lasketaan vähintään kahden kuukauden tarpeeseen. Kun määritellään alkupääoman tarvetta, kan-

nattaa lähteä liikkeelle laskemalla yhteen investointeihin sitoutuva rahamäärä ja käyttöpääoman määrä. Yhteissumman päälle tulisi laskea vielä kustannusylitysvaraus, noin 10 prosenttia muutosten ja yllättävien menojen varalle. Käyttöpääoman tarve voi vaihdella suurestikin riippuen yrityksestä ja sen kypsyysvaiheesta. Siinä missä toimintaa jo pidempään pyörittäneelle riittää kahden kuukauden menoja vastaava kassareservi, voi aloittavan yrittäjän tarpeet olla moninkertaiset, sillä tulorahoituksen saaminen toiminnan kulut kattavalle tasolle vie aikaa. (Siikavuo 2003, 186)

Oma pääoma on tyypillisesti joko perustajien omia tai sijoittajaomistajien varoja, jotka sijoitetaan yritykseen osakepääoman muodossa. Yritykseen sijoitettava osakeyhtiön peruspääoma, joka vuodesta 2006 lähtien on ollut 2500 euroa, on sidottua pääomaa. Muilla yhtiömuodoilla ei ole samankaltaisia vaateita. (Kotro 2007, 62.) Osakkeenomistajille maksetaan harkinnanvaraista korvausta osinkojen muodossa, edellyttäen että yrityksen toiminta on voitollista. Alkutaipaleella yritys ei yleensä maksa kertynyttä positiivista kassavirtaa osinkoina pois, vaan käyttää sen taseensa vahvistamiseen. (McKinsley & Company 2000, 106-109)

Vieras pääoma on tyypillisesti korollista lainaa, johon sisältyy takaisinmaksuvelvoite. (McKinsley & Company 2000, 106) ”Vierasta pääomaa eli lainarahoitusta yritys voi hakea pankeista, rahoitusyhtiöistä ja erityisluottolaitoksista. Luottokelpoiselle yritykselle voivat pankit myöntää joko pitkä- tai lyhytkestoista lainaa tai pankkitakauksia.” (yrityssuomi). Lainanehdot kuten korko saattaa vaihdella suurestikin, riippuen siitä minkälaisesta asiakkaasta on kyse. Kokonaiskorko koostuu valitusta viitekorosta esimerkiksi 6 kk Euriborista ja pankin marginaalista. Euribor (Euro Interbank offered rate) tarkoittaa euroalueen rahamarkkinoiden korkoa, millä pankit lainaavat rahaa keskenään. Aika kuten edellä mainittu 6 kk, kuvastaa sitä periodia, jonka aikana korko säilyy muuttumattomana. Turvallisempaa oman talouden suunnittelun kannalta on valita pidempi jakso eli 12 kk euribor. Korkotaso on kuitenkin ollut pitkään jo niin alhainen, että suurta merkitystä valitulla ajanjaksolla ei ole kokonaiskoron suuruuteen. Marginaali puolestaan kuvastaa pankin asettamaa omaa korkoa, jolla on tarkoitus kattaa toiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Vakuudellisissa luotoissa marginaalin suuruus on asiakaskohtainen, ja määräytyy kunkin asiakkaan maksukyvyyn mukaan. (OP 2014 a.) Pankit kilpailevat hyvistä asiakkaista keskenään. Marginaalista voidaan joustaa tarpeen mukaan. Jokaisessa

pankkiryhmässä on määritelty omat joustovarot. Tärkeintä on päihittää kilpailija ja saada maksukykyinen asiakas oman pankin hoidettavaksi. Kun kyse on isoista lainoista, on pankin saama korkotuotto myös merkittävä. Maksukykyisen asiakkaan kohdalla pankin riski on hallittu, minkä takia tällaiset asiakkaat otetaan enemmän kuin mielellään.

Ravintolaliiketoimintaa perustettaessa merkittävimpiä vieraan pääoman lähteitä ovat pankkien sekä Finnveran myöntämät lainat. Rahoitustarpeeltaan pieniä yrityksiä korkeintaan 35 000, Finnvera voi rahoittaa yksin. Yleisempää on kuitenkin, että pankki jakaa riskin yhdessä Finnveran kanssa, tai Finnvera antaa pankkilainalle ainoastaan takauksen. Jos lainaa haetaan ensisijaisesti pankista, eikä yrittäjällä ole antaa lainan vakuudeksi reaalitykausta, esimerkiksi kiinteistöä, on yksi mahdollisuus hakea Finnveran takausta. Pienten hankkeiden kohdalla yrittäjä asioi oman pankkinsa kanssa, mistä lähetetään takaushakemus Finnveralle. Pankin kanssa tehtävä lainasopimus määrittää tällöin lainan ehdot ja takaisinmaksun. Finnvera voi toimia pankin ohella toisena rahoittajana, keskimäärin 30 % rahoitusosuudella. Finnveran määrittelemät omarahoitusvaateet ovat yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdosten yhteydessä 20 % ja investointien 15 %. Finnvera on valtion omistama erityisrahoittaja, joka kykenee ottamaan suurempia riskejä rahoituksessa kuin esimerkiksi pankki, sillä valtio osallistuu luotto- ja takaustappioiden kattamiseen. (Finnvera 2014)

Laina sovitaan määräajaksi ja sitä lyhennetään useimmissa tapauksissa kuukausittain. Lyhennys koostuu lainan korosta ja itse lainanlyhennyksestä. Lainan takaisinmaksu voidaan hoitaa tasaeräisenä tai tasalyhenteisenä. Tasaerälaina tarkoittaa lainanottajan kannalta sitä, että kuukausittain lyhennettävä summa on aina sama sisältäen sekä koron että lainanlyhennyksen osuuden. Tasalyhennyslainassa itse lainaa lyhennettävä summa pysyy samana, mutta maksettavan koron määrä vaihtelee. Alkuvaiheessa tasalyhennyslaina on melko raskas, sillä korot ovat kovemmat silloin kun lainan määräkin on suurempi. Alkavan yrittäjän kannalta tasaerälainaa voidaan pitää järkevämpänä vaihtoehtona, vaikka se tulee loppujen lopuksi hieman tasalyhennyslainaa kalliimmaksi. Tasaerälainan etuna yrittäjän kannalta on sen parempi budjetoitavuus, sillä kuukausittain lainanhoitoon menevät kulut ovat tiedossa alusta alkaen. (Kotro 2007, 63.) Rahoittajilta on mahdollista hakea lyhennysvapaata esimerkiksi ensimmäiseksi vuodeksi helpottaakseen taloudellisia paineita. Lyhennysvapaan aikana asiakas maksaa ainoastaan lainan korkoa, ei varsinaisia

lyhennyksiä. Lyhennysvapaata voi hakea joko oman verkkopalvelun kautta tekemällä muutoksen lainan maksusuunnitelmaan tai konttorissa. (OP 2014 b.) Muutoksia maksusuunnitelmaan on melko vaivatonta tehdä, lyhennysvapaa tulee olla kuitenkin hyvin perusteltu. Yritysassiakkaan kohdalla lyhennysvapaan hakeminen on perusteltua liiketoiminnan alkuvaiheessa, kun tulo-rahoitus ei vielä kata kaikkia menoja. Pankin näkökulmastakin on parempi että asioista sovitaan etukäteen, eikä kuukausieriä jää rästiin maksuvaikeuksien takia.

Yritykseen voidaan sijoittaa rahaa myös pääomallainan muodossa. Pääomallainaa voi olla yrityksen omistajien tai ulkopuolisten rahoittajien lainaamaa. Pääomallainaa voidaan lyhentää ja sille voidaan maksaa korkoa ainoastaan siinä tapauksessa, että yritys tekee voittoa, eli laina on toisin sanoen oma pääomaehtoista. Riski on rahoittajalle melko suuri, minkä takia pääomallainalle maksetaan perinteisen vieraan pääoman korkoa parempi korvaus. (Kotro 2007, 62)

Pääomarahoitusta tarjoavat yksityishenkilöt ja pääomasijoitusyhtiöt. Myönnetty rahoitus on vakuudetonta. Pääomasijoitukset ovat rahoituksen saajan näkökulmasta hyvä ja joskus myös ainoa vaihtoehto, etenkin jos kyse on uudesta kasvuyrityksestä. Perinteisten rahoittajien kuten pankkien näkökulmasta riski luoton myöntämiseen voi olla liian suuri. Pääomasijoittajat kuitenkin haluavat sijoituksilleen riskitasoa vastaavaa tuottoa, jonka takia hanke tulee selvittää heille usein vielä tavallista yksityiskohtaisemmin. (McKinsley & Company 2000, 21)

Bisnesenkelit ovat yksityisiä pääomasijoittajia. He sijoittavat listaamattomiin potentiaaliin kasvuyrityksiin. Sijoitukset vaihtelevat tyypillisesti 10 000 ja 150 000 euron välillä. (Bisnesenkelit 2014.) Bisnesenkelit pystyvät tekemään korkean riskin pääomasijoituksia yrityksiin, joissa on heidän mielestään potentiaalia. Rahoituksen lisäksi heiltä on usein saatavilla myös neuvoja yrityksen toiminnan pyörittämiseen ja kumppaniverkoston luomiseen, joka on usein yrityksen alkuvaiheessa jopa tärkeämpää. (Fiban 2014)

3.2 Investoinnit

Investointi käsitteenä tarkoittaa rahamäärältään suurta menoa, joissa tuloa voidaan odottaa vasta melko pitkän ajan kuluttua. Investoinnit luovat toiminnalle mahdollisuuksia, mutta väärä tai väärin ajoitettu investointi voi kaataa koko yrityksen. Investoinnin on sovittava yritysstrategiaan, sillä kohteeseen käytetyt varat ovat sidottuna pitkänäikaa ja ovat pois muusta käytöstä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 206)

Kaikkien yritysten tarvitsee tehdä investointeja, joko isoja tai pieniä. On olemassa kahdenlaisia investointeja, kapasiteettia ylläpitäviä eli korvausinvestointeja ja laajennusinvestointeja. Korvausinvestointi on esimerkiksi sellainen, kun rikkiäisen laitteen tilalle hankitaan uusi. Yritys saattaa esimerkiksi investoida uusiin koneisiin, jotta tuottavuus nousisi ja tuotteen valmistusaika lyhenisi. Laajennusinvestoinnit ovat yleensä rahallisesti mitattuna suurempia hankkeita, joiden tarkoitus on tukea yrityksen kasvua. Investointi voi olla esimerkiksi uudet suuremmat tuotantotilat sekä tarvittavat laitteet. Yrityksen kannalta on olennaista arvioida taloudellisen panostuksen hyödyllisyyttä, mitkä ovat investoinnille asetetut tuottovaatimukset. Toisin sanoen, missä ajassa investointi maksaa itsensä takaisin ja alkaa tuottaa yritykselle taloudellista hyötyä. (Lehtonen 2007, 104-106)

Investointipäätös on monimutkainen prosessi, tulee osata arvioida muun muassa investointiprojektin tarpeellisuutta, kannattavuutta ja rahoitustarpeita. Investoinnista aiheutuu yleisesti ottaen alkuvaiheessa suuria kassamenoja, jonka jälkeen tuottoja ja kuluja syntyy monen vuoden ajan. Investointi on hankkeena pitkävaikutteinen, minkä takia se tulisi myös rahoittaa joko omalla pääomalla tai pitkäaikaisella vieraalla pääomalla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 207,209)

Jotta investoinnin aikaansaamat tuotot ja sen aiheuttamat kustannukset olisivat vertailukelpoisia päätöksenteon näkökulmasta, käytetään valittua laskentakorkokantaa, jonka avulla eriaikaiset rahasuoritukset saadaan muutettua samanarvoiseksi rahaksi. Investointien seurannan ja tarkkailun myötä yrityksen tietotaito paranee. Onko esimerkiksi tuottojen muodostumista ja kustannuksia osattu arvioida realistisesti. Seurannan avulla mahdollisten virheinvestointien todennäköisyys pienenee tulevaisuutta ajatellen. (Vilkumaa 2005, 308)

Investointien rahoitukseen tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja, kuten pitkäaikaisia luottoja, osamaksurahoitusta ja leasingia. Osamaksurahoituksessa rahoitettava kohde on pääasiallinen vakuus 70 % osuudella. Tyypillisimpiä osamaksurahoituksen kohteita ovat erilaiset koneet ja laitteet. Kirjapidossa vähennyskelpoisia kuluja ovat poistot ja korot. (Pohjola 2014)

Leasing tarkoittaa käyttöomaisuuden pitkäaikaista vuokraamista. Rahoitusyhtiö ostaa vuokrakohteen halutulta toimijalta ja vuokraa sen yrityksen käyttöön. Sopimuksesta riippuen jäännöshinnasta voi vastata myyjä, vuokraaja tai kolmas osapuoli. Yrityksen kannalta leasing on hyvä vaihtoehto, sillä se ei sido pääomaa eikä lisää velkaantuneisuutta, yrityksen omia vakuuksia ei sitoudu sillä vuokrakohte toimii vakuutena sekä ennalta tiedossa oleva vuokran määrä helpottaa investoinnin tuoton arviointia. Ravintola-alan näkökulmasta esimerkiksi keittiölaitteet kannattaa hankkia leasingilla mikäli mahdollista. Keittiölaitteet kuluvat ja ovat käyttöikänsä kiireisessä keittiössä melko lyhyitä. Vanhat laitteet viedään pois määrätyn ajan kuluttua (esim. kolme vuotta), riippuen tietenkin sopimuksen sisällöstä, että onko vuokraajan sopimusjakson päätyttyä määrä ostaa kalusteet itselleen vai ei. Sopimuskauden päätyttyä on mahdollista hankkia uudet tilalle saman tai eri rahoitusyhtiön kautta. (Pohjola 2014)

Mikäli yritys haluaa rahoittaa investointinsa pitkäaikaisella luotolla, kasvaa rahoittajien vaatimukset. Hankkeen tarpeellisuus sekä sen tuomat tuotot ja kulut pitää olla erilaisin laskelmin esitetty. Pitkäaikaista luottoa varten yritys tarvitsee myös vakuuksia. Alkuvaiheen suurempiin investointeihin sopivana rahoitusmuotona voidaan pitää pitkäaikaista luottoa, kun taas erilaisten kone ja laiteinvestointien kohdalla leasingia tai osamaksurahoitusta.

3.3 Rahoituskriisi

Tilanteessa, jossa kannattavuus on hyvä ja kasvu hidasta, toiminta kerryttää yrityksen likvidejä varoja. Heikko kannattavuus ja nykivä kasvu puolestaan aiheuttavat sen, että yrityksen tulot ovat pienempiä kuin menot. Syntyvät tappiot kuluttavat yrityksen omaa

pääomaa. Toiminnan jatkumisen turvaamiseksi yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta. (Strang 2000, 85)

Rahoituskriisi tarkoittaa sellaista tilannetta, jossa yrityksen rahoitustarve ylittää saatavilla olevan rahoituksen, eikä lisärahoitusta saada järjestymään ajoissa. Yrityksen toiminnan kannalta tämä tarkoittaa sitä, ettei maksuvelvoitteita pystytä hoitamaan sovituissa aikataulussa, vaan maksut tulevat myöhässä. Usein rahoituskriisi on ohimenevä tila, minkä seurauksena yritykselle tulee maksuviiveitä. Pitkittyessään maksuviiveet kuitenkin johtavat pahimmillaan maksuhäiriöiden kautta yrityssaneeraukseen tai konkurssiin. Yrityssaneerauksella tarkoitetaan velkojen uudelleenjärjestelyä, jonka aikana yrityksen taloutta pyritään tervehdyttämään ja estämään näillä toimenpiteillä elinkelpoisen yrityksen konkurssi. Konkurssi puolestaan tarkoittaa tilaa jossa yrityksen koko ulosmittauskelpoinen omaisuus käytetään yhdellä kertaa velkojien saatavien maksamiseen, ja yrityksen toiminta lakkautetaan. Saneeraukseen kuten konkurssiinkin yritys voi hakea itse tai sitten se voi tapahtua myös jonkun sidosryhmän edustajan, kuten rahoittajan toimesta. (Laitinen 2004, 15, 17)

Yrityksen tulisi tarkkailla omaa toimintaa ja sen osoittamia varoitussignaaleja, kuten myyntien laskua. Usein rahoituskriisin taustalla on joitakin yrityksen toiminnallisia tekijöitä, jotka laskevat taloudenseurannan kannalta olennaisimpia tunnuslukuja kuten kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Terve yhtiö kykenee tulorahoituksella hoitamaan velvoitteensa ajallaan. Kun yrityksen rahoituspuskuri tulorahoituksen vähyden tai liian suuren investoinnin takia laskee, tarvitaan ulkopuolista lisärahoitusta toiminnan ylläpitämiseksi.

Rahoituslaitoksilla kuten pankeilla on kuitenkin tapana seurata asiakkaidensa maksukäyttäytymistä. Mikäli viivästyksiä on paljon, halutaan myönnetylle luotolle parempaa korvausta, eli rahoitusta tarvitseva maksaa siitä korkeamman hinnan. Rahoituslaitoksille on tärkeää saada varmuus siitä että laina maksetaan takaisin, kyse on riskienhallinnasta, jolla pyritään minimoimaan luottotappiot. Taloudelliseen kriisiin ajautuneen yrityksen on usein haasteellista saada lisärahoitusta pankista, ellei kyseessä ole pitkäaikainen asiakas joka on aiemmin hoitanut asiansa hyvin, siinä tapauksessa rahoituksen myöntäminen on mahdollista vaikka sen hetkinen tilanne ei maksukyvyyn kannalta näyttäisikään

erityisen hyvältä. (Yrityspankki haastattelu) Jotta yrittäjä ei jäisi ilman tarvittavaa lisärahoitusta, kannattaa mahdolliseen tulevaan yllättävään rahatarpeeseen valmistautua. Mikäli on tiedossa että esimerkiksi myyntimäärät vaihtelevat suuresti kuukausitasolla, on alkupääomaa hankkiessa tämä tarpeen perustella rahoittajalle, jotta näihin heilahteluihin voidaan varautua ennalta.

Ravintola-ala on hyvin sesonkiluontoista. Jotta yrityksen toiminta olisi mahdollisimman sujuvaa myös hiljaisempina aikoina, on yksi hyvä vaihtoehto luotollinen tili. Varsinkin ensimmäisten vuoden parin aikana yritykselle harvemmin kertyy massiivista vararahastoa hiljaisten aikojen varalle, vaan kaikki sisään tuleva raha menee suoraan käyttöön. Luotollinen tili toimii samalla tavoin kuin mikä tahansa tili, siihen on mahdollista liittää esimerkiksi kortteja ja muita tilinkäyttövälineitä. Luottoraja määritellään pankissa, tili voidaan siis niin sanotusti ylittää sovitun limiitin rajoissa. Tililimiitin kustannukset muodostuvat yrityksillä samalla tapaa kuin henkilöasiakkailla. Tililimiitissä käytössä olevasta luottosaldosta maksetaan korkoa 3 kk euribor 365 + asiakaskohtainen marginaali + limiittiprovisio, joka on myös asiakaskohtainen. Limiittiprovisio lasketaan limiitin määrästä ja limiittiprovisio maksetaan aina, vaikka luottoa ei olisikaan käytössä. Asiakaskohtaiseen marginaaliin ja limiittiprovisioon vaikuttavat yrityksen koko- luokka ja luotolle saatavat vakuudet. Maksutapana luotollinen tili on paljon monipuolisempi kuin pelkkä luottokortti. Luotollinen tili, toisin kuin kortti on vakuudellista luottoa. Yksi mahdollisuus on hakea Finnveralta pientakausta. (OP 2014 b.)

4 Yrityksen talous

Yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpinä taloudellisina mittareina voidaan pitää kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. (Siikavuo 2003, 9) Syitä yritystoiminnan epäonnistumiseen ja konkurssin partaalle ajautumiseen on lukuisia. Usein syynä on huono talouden suunnittelu ja seuraus. Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa koko toimintaan, eikä pahoista takaiskuista aina selviä. Tässä osiossa keskitytään yrityksen taloudentilannetta mittavien tunnuslukujen esittelyyn, hyödyntämiseen ja vertailuun/vertailukelpoisuuteen toimialan sisällä ja eri toimialojen välillä. Laskentatoimesta on esitelty lyhyesti sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi, tarkastelunäkökulmaksi yrityksen tuloksellisuuden mittaamiseen on valittu tilinpäätösanalyysi ja kassavirtalaskelma.

4.1 Maksuvalmius

Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen rahojen riittävyyttä maksuvelvoitteiden, kuten erääntyvien laskujen, palkkojen ja lainanlyhennysten maksuun. Maksuvalmiutta voidaan mitata kahdella tavalla. Dynaaminen maksuvalmius kertoo, kuinka hyvin yrityksen tulorahoitus riittää yrityksen toiminnasta aiheutuvien juoksevien kulujen hoitoon. Mitä suurempi on tulorahoitus, eli mitä enemmän yritys tuottaa suhteessa juokseviin kuluihin, sitä parempana voidaan pitää yrityksen dynaamista maksuvalmiutta. Sidosryhmien kuten rahoittajien kannalta vielä edellistä tärkeämpi on yrityksen staattinen maksuvalmius. Staattinen maksuvalmius kertoo kuinka hyvin yrityksen varat riittävät velan maksuun määrätyllä hetkellä. Rahoittajien riskinhallinnan kannalta on olennaista tietää miten yritys selviää velvoitteistaan, jos esimerkiksi toiminta lakkaa, etteivät lainarahat jää saamatta. Staattista maksuvalmiutta on perinteisesti kuvattu kahdella tunnusluvulla quick ratio sekä current ratio. (Strang 2000, 78-79.) Rahoitusomaisuudella tarkoitetaan rahaa, pankkisaatavia ja lyhytaikaisia saatavia kuten myyntisaatavia. (Vilkkumaa 2005, 434)

Quick ratio= rahoitusomaisuus / lyhytaikaiset velat – ennakkomaksut

Current ratio= rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus / lyhytaikaiset velat

(Strang 2000, 79)

Quick ratio kuvaa nimensä mukaisesti, kuinka pitkälle yrityksen nopeasti rahaksi muutettavat varat riittävät lyhytaikaisten velkojen maksamiseen. Tavoitetaso on yli yksi, jolloin yritys pystyy maksamaan velat niiden erääntyessä. Suomen Asiakastiedon mukaan ravintola-alan vastaava luku vuonna 2013 oli 0,8 joka on alle tavoitetason. Current ratio poikkeaa quick ratio tunnusluvusta siten, että yrityksen maksuvalmiuteen vaikuttavana tekijänä lasketaan mukaan vaihto-omaisuus eli varastossa olevat tavarat, tarvikkeet, aiheet, valmiit tuotteet ja niin edelleen. Laskentatapa perustuu siihen ajatukseen, että yritys tarvittaessa muuttaa vaihto-omaisuuden rahaksi maksaakseen lyhytaikaiset velat. Current ration tulisi olla noin kaksi, jotta sitä voitaisiin pitää hyvänä. Ravintola-alalla current ratio on ollut jo useampana vuonna peräkkäin yksi tai jopa alle. (Suomen Asiakastieto) Molemmat tunnusluvut ovat toimialariippumattomia, joten vertailukelpoisuus eri alojen yritysten välillä on mahdollista. Maksuvalmiuden on oltava hyvällä tasolla riippumatta siitä, millä alalla yritys toimii. (Vilkkumaa 2010, 49-50)

Ravintola-alan keskimääräistä huonommat arvot quick ratiolla ja current ratiolla mitattuna vaikuttavat muun muassa korostuneeseen ja muihin toimialoihin verrattuna korkeampaan häiriö- ja konkurssiriskiin. Toimialakohtainen häiriöriski on 13,1 %, kun kaikkien yritysten keskimääräinen riski on 7,2 %. (Suomen Asiakastieto.) Häiriöriskillä tarkoitetaan tässä yhteydessä laskennallista todennäköisyyttä maksuhäiriöihin tilipäätöstiетоjen perusteella. Konkurssi on seuraava vaihe, kun yritys ajautuu kriisitilaan. Heikko staattinen ja dynaaminen maksuvalmius viittaa korkeaan velkaantuneisuuteen. Ulkopuolisen rahoituksen tarve puolestaan viittaa riittämättömään tulorahoitukseen. (Laitinen 2004, 264.) Ensisijaisena ongelmana ravintola-alalla näiden tietojen perusteella voidaan pitää siis riittämätöntä tulorahoitusta suhteessa kuluihin. Mahdolliset syyt tämän taustalla voivat olla joko sisäisiä, ulkoisia tai molempia.

Maksuvalmius yritystoiminnan alkuvaiheessa kuvastaa pääasiassa rahoituksen riittävyyttä, sillä tulorahoitus harvemmin on sellaisella tasolla, kuin se olisi yrityksen kypsyysvaiheessa. Pidemmällä aikavälillä tunnusluvut kuten quick ratio kuitenkin kertovat mikä on yrityksen taloudellinen tila. (Vilkkumaa 2010, 48.) Arkikielessä käytetään nimitystä likviditeettikriisi, joka tarkoittaa että yrityksen maksuvalmius on heikko. Likviditeettikriisiin voi ajautua missä tahansa liiketoiminnan vaiheessa. Johdon tehtävänä on hallita

sisään tulevia ja ulos lähteviä rahavirtoja siten, että yrityksen varat eivät lopu. Erilaiset budjetit toimivat apuvälineenä rahavirtojen suunnittelussa.

Taloutta kuvaavat tunnusluvut kuten maksuvalmius, kannattavuus ja vakavaraisuus ovat kaikki sidoksissa toisiinsa. Pääsääntöisesti voidaan sanoa että kannattava liiketoiminta tarkoittaa yrityksen kannalta myös hyvää maksuvalmiutta. Liian suuret lainanlyhennyserät vaikuttavat yrityksen maksuvalmiuteen kuitenkin heikentävästi, vaikka itse liiketoiminta olisikin kannattavaa. Rahoittajan kanssa tulisi sopia järkevät lyhennyserät, jotta liiketoiminnan pyörittämiseen jää tarpeeksi rahaa. Yrityksen perustamisvaiheessa tulevia rahavirtoja voidaan ainoastaan arvioida, koska omasta toiminnasta ei ole vielä kertynyt historiatietoa. Harmittavan usein tulot arvioidaan yläkanttiin ja menot alakanttiin, joka johtaa taloudellisiin haasteisiin, muun muassa heikkoon maksuvalmiuteen.

4.2 Kannattavuus

Tässä osiossa käsitellään yrityksen kannattavuutta taloudellisesta näkökulmasta, sillä keskityn perinteisen yrityksen eli voittoa tavoittelevan yrityksen talouden tarkasteluun.

Asiakkaan palveleminen kannattavasti on minkä tahansa yrityksen keskeinen motiivi. Yritysten tulisi kehittää tuottavuutta ja tuotteitaan samalla asiakaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti. Toiminnat, jotka eivät palvele asiakasta, eikä niistä voida myöskään heiltä laskuttaa tulisi supistaa mahdollisimman vähiin. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna kyse on tuotteen tai palvelun kilpailukyvyistä, jolloin laatu kohtaa niin sanotusti oikean hinnan. Tuotteen tai palvelun todellista arvoa on asiakkaana välillä vaikea ymmärtää. Siksi monet yritykset käyttävät paljon aikaa, vaivaa ja rahaa laatumielikuvan rakentamiseen, sillä mitä iloa olisi huippuluokkaisista materiaaleista ja erikoispalvelusta, mikäli asiakas ei anna niille arvoa. (Lehtonen 2007, 100-101)

Syitä sille, miksi yritys ei menesty on lukuisia. Tekijät voivat olla ulkoisia, sisäisiä tai molempia. Yrityksen tulisi vaalia kilpailuetuaan, oli kyse tavanomaisesta poikkeavista tuotteista tai hyvästä palvelusta. Kun yrityksellä on jokin selkeä vahvuus kilpailijoihin nähden, ei pitäisi olla mikään haaste saada tarjotuista palveluista hyvää korvausta. Kun yrityksellä ei ole kilpailuetua tai mitään selkeää erottavaa tekijää, jää ainoaksi kilpai-

lueduksi hinta. (Lipsanen & Laakso 2009, 48.) Tavanomainen reaktio heikentyneeseen myyntiin on hintojen laskeminen. Edullisten hintojen toivotaan houkuttelevan myös kilpailijoiden asiakkaita ja kasvaneen volyymin nostavan kokonaisymyyntiä. Raju hintojen laskeminen saa usein kuitenkin aikaan kilpailijoissa toimenpiteitä, hekin laskevat hintoja, jotta menetetyt asiakkaat tulisivat takaisin. Tästä syntyy alaspäin menevä kierre, jolloin kasvanut volyyymi ei välttämättä kata menetettyä katetta, ja kaikkien hintakilpailuun osallistuneiden kannattavuus heikkenee. (Strang 2000, 11.) Kyseinen ilmiö on nähtävissä tällä hetkellä esimerkiksi yökerhoissa sekä lounasravintoloissa. Se on saanut jopa naurettavia piirteitä, kun vierekkäin olevat ravintolat laskevat vuoronperään kymmenellä sentillä lounasbuffetin hintaa, jotta saisi houkuteltua myös kilpailijan asiakkaat itselleen. Laskeneeseen kysyntään vastataan väärin keinoin. Mikäli yritys päättää lähteä hintakilpailuun mukaan, tulisi kilpailukyky perustua aidosti edullisempaan kustannusrakenteeseen, eikä mekaanisiin hinnanalennuksiin, kuten monessa yrityksessä on tapana tehdä. (Lipsanen & Laakso 2009, 48.)

Yritys tarvitsee kasvaakseen ja menestyäkseen terveen talouden, jonka perustana voidaan pitää tehokasta ja taloudellista toimintaa sekä hyvää tuotos-panossuhdetta. Hyvästä tuotos-panossuhteesta seuraa yleensä yritykselle voittoa. (Kotro 2007, 14.) Kannattava liiketoiminta on sitä, että yritys on kyennyt organisoimaan toimintansa siten, että myyntitulot kattavat menot, voitonjaon ja lainanlyhennykset. Eli toisin sanoen hyvää maksuvalmiuden säilyttämistä pitkällä aikavälillä. Absoluuttiseksi kannattavuudeksi sanotaan yrityksen tulosta joka jää kun tuloista vähennetään menot. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 19-20)

Kannattavuus käsitteenä on niin moniulotteinen ja sen mittaaminen riippuu siitä kenen kannalta toiminnan kannattavuutta tarkastellaan, onko kyse sidosryhmistä vai omistajista, ja mikä on se ajanjakso mitä mitataan. Tyypillisimpiä kannattavuuden mittareita ovat erilaiset kateprosentit, liikevoittoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti. Edellä mainitut kuvastavat kaikki suhteellista kannattavuutta. (Vilkkumaa 2005, 13.) Lukuja voidaan jossain määrin verrata muihin yrityksiin, yleensä ne vaihtelevat kuitenkin paljon toimialasta riippuen, joten relevanteinta olisi verrata niitä saman alan yritysten vastaviin. Tilinpäätöksestä saatu informaatio kertoo puolestaan koko liiketoiminnan kannattavuudesta.

Ravintola-alalla yksi käytetyin kannattavuuden mittaamisen keino on katetuottolaskenta, jota voidaan soveltaa sekä yksittäisen tuotteen että koko yrityksen kannattavuuden mittaamiseen. Peruseriaate katetuottolaskennassa on, että myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset jolloin saadaan katetuotto. Katetuotosta puolestaan vähennetään kiinteät kustannukset jolloin saadaan tulos. Tuotekohtaisesti ajateltuna jokainen tuote antaa tietyn myyntituoton, mutta sen hankinta ja valmistus tuottaa yritykselle kuluja, jotka ovat tässä tapauksessa muuttuvia kustannuksia. Muuttuvien kustannusten jälkeen jäljelle jää katetuotto, jolla pitäisi pystyä kattamaan kiinteät kustannukset eli esimerkiksi palkat ja vuokra. Katetuottolaskennassa seurataan erityisesti toiminnan volyymin ja kannattavuuden välistä riippuvuutta. Muuttuvien kustannusten oletetaan kasvavan lineaarisesti seuraten myynnin volyyymia, ja kiinteiden kustannusten pysyvän samana. Katelaskennan kannalta tärkeimmät tunnusluvut ovat katetuottoprosentti, kriittinen piste sekä varmuusmarginaali. Katetuottoprosentti kertoo katetuoton prosentuaalisen määrän suhteessa myyntihintaan. Kriittinen piste kuvastaa sellaista tilannetta, missä tulot riittävät juuri menojen kattamiseen, eli tulos on nolla. Varmuusmarginaali puolestaan tarkoittaa toteutuneen myyntimäärän ja kriittisen pisteen erotusta. Yrityksen kannalta on tärkeää ensinäkkin selvittää kuinka paljon tulee myydä jotta kulut saadaan katettua, ja missä mennään tällä hetkellä, ollaanko nykyisillä myyntimäärillä turvassa eli onko varmuusmarginaali iso vai pieni. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 67-69)

Liikevoitto prosenttia voidaan käyttää kun määritetään yrityksen arvoa. Se kertoo kuinka paljon yritys tuottaa voittoa suhteessa koko liikevaihtoon. Liikevoitto saadaan kun käyttökateesta vähennetään poistot. Liikevoitto prosentti on tämän takia selkeämpi, ja vertailukelpoisempi eri yritysten välillä kuin esimerkiksi käyttökateprosentti. Liikevoitto mittaa tulosta ennen veroja. Liikevoitto prosentti lasketaan jakamalla euromääräinen liikevoitto liikevaihdolla ja kertomalla tulos sadalla. (Vilkkumaa 2010, 169-170)

Liikevoiton laskentakaava:

Liikevaihto

- Muuttuvat kulut

Myyntikate

-Kiinteät kulut

Käyttökate

-Poistot

=Liikevoitto

Taulukko 2. Liikevoitto. (Mukaillen Vilkkumaa 2010, 170)

Oheisessa taulukossa esitellään kulut, jotka vähennetään liikevaihdosta ennen liikevoiton saamista. Jokaista lihavoitua termiä voidaan käyttää yrityksen taloudellisen tilanteen mittaamiseen. Ravintola-alan liikevaihto vuonna 2013 oli 84,5 t eur/henkilö, kasvua vuoteen 2012 tapahtui 0,2 %. Kannattavuus oli kuitenkin mitattavana vuonna laskenut edellisvuoteen verrattuna. Kannattavuutta mittaavista tunnusluvuista esimerkiksi käyttökate oli 4,8 % ja liikevoitto 1,9 %, kun edellisvuoden vastaavat olivat 5,8 % ja 2,7 %. Alan kokonaispääoman tuotto prosentti oli vuonna 2013 4,9 %, jota voidaan pitää heikokona. (Suomen Asiakastieto.) Tuloksista voidaan nähdä raskaan kulurakenteen vaikutukset alan taloudellisiin mittareihin.

Sijoitetun pääoman tuottoaste eli ROI (Return on Investment assets) on yksi suhteellisuuden kannattavuuden mittareista. Se kertoo erityisen hyvin pitkän aikavälin kannattavuudesta. Pääoman tuotto prosentti lasketaan jakamalla liikevoitto taseen loppusummalla ja kertomalla tulos sadalla. Toisin sanoen suhteutetaan liiketoiminnan tulos sen aikaansaamiseksi sijoitettuun pääomaan. Liikevoitto kertoo liiketoiminnan absoluuttisen kannattavuuden, taseen loppusumma puolestaan yritykseen sijoitettua pääomaa. Kun lasketaan liikevaihto jaettuna taseen loppusummalla, saadaan tietää mikä on pääoman kiertonopeus. Pääoman tuottoasteeseen vaikuttaa voitto prosenttin lisäksi pääoman kiertonopeus. Pääoman kiertonopeuden kasvattaminen parantaa siis yrityksen kannattavuutta ROI – tunnusluvulla mitattuna. Parhaiten kyseinen tunnusluku sopii sellaisten yritysten arvioimiseen, joiden oma ja vieras pääoma ovat kutakuinkin tasapainossa. Ongelma voimakkaasti velkaantuneiden yritysten mittaamisessa on se, että tunnusluku mittaa pääoman tuottotason sijasta pääoman rahoituskustannustasoa, jolloin rahoituskustannusten nousu nostaa samalla ROI-prosenttia, vaikka kannattavuudessa ei olisikaan tapahtunut muutoksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 278-280)

4.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen oman pääoman suhdetta kokonaispääomaan. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa suhteessa vieraaseen pääomaan, sitä parempi on yrityksen vakavaraisuus. Hyvä vakavaraisuus antaa yritykselle mahdollisuuksia

itsenäiseen päätöksentekoon, kantokykyä huonojen aikojen varalle ja mahdollisuuden parempiehtoiseen lainaan mikäli tarvis. Vakavaraisuutta voidaan mitata esimerkiksi omavaraisuusasteella. Tunnusluku lasketaan: taseen osoittama oma pääoma / taseen loppusumma * 100. Saatu tunnusluku kertoo yrityksen oman pääoman prosentuaalisen määrän suhteessa koko käytössä olevaan pääomaan. Tavoitearvona pidetään 50 %:a, jolloin oman ja vieraan pääoman suhde on puolet ja puolet. Omavaraisuusaste on toimialariippumaton, minkä takia sitä voi hyödyntää myös eri alojen yritysten vertailussa. (Vilkkumaa 2010, 50.) Ravintola-alan omavaraisuusaste on vaihdellut vuosien 2008–2013 aikana kahdenkymmenen prosentin molemmin puolin. Viimevuoden prosentuaalinen omavaraisuusaste oli 22,6 %, joka on kaukana tavoitearvosta eli 50 %. Ravintola-alan suhteellisen korkea velkaantuneisuus aiheuttaa haasteita, mikäli halutaan mitata sijoitetun pääoman tuottoastetta, sillä rahoituskustannuksissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat suoraan ROI – tunnuslukuun. (Suomen Asiakastieto)

Hyvä vakavaraisuus yrityksen toiminnan kannalta tarkoittaa erityisesti varmuutta. Vakavarainen yhtiö voi tehdä itsenäisiä päätöksiä esimerkiksi taloudellisista investoinneista, sillä ulkopuolista rahoitusta ei välttämättä tarvita. Tässä korkotilanteessa omien varojen tuottoisa uudelleensijoittaminen ja hyväehtoisen lainan ottaminen ei ole huono vaihtoehto. Rahoittajan näkökulmasta vakavaraisen yrityksen rahoittaminen ei ole niin riskialtista kuin muiden, ja se näkyy muun muassa luottojen edullisemmassa hinnoittelussa. Rahoittajat haluavat luonnollisesti maksukykyisiä asiakkaita.

Yrityksen vakavaraisuutta voidaan mitata myös nettovelkaantumisasteella. Ajatus on hieman samankaltainen kuin maksuvalmiutta kuvaavien tunnuslukujen (quick ratio ja current ratio) kanssa. Nettovelkaantumisaste lasketaan: korollinen vieras pääoma - rahat ja pankkisaamiset / taseen oma pääoma. Tavoitearvo on yksi tai alle. Kyseisen tunnusluvun avulla lasketaan yrityksen likvidien varojen riittävyttä korollisen velan maksuun ja sitä, riittääkö oma pääoma tämän jälkeen vieraan pääoman poismaksamiseen. Vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut selvittävät paljon laajemmin yrityksen taloudellisen tasapainon tilaa kuin maksuvalmiutta kuvaavat, sillä vakavaraisuuden laskemisessa otetaan lyhytaikaisten velkojen lisäksi huomioon myös pitkäaikaiset velat. (Vilkkumaa 2010, 51)

4.4 Laskentatoimi

Mikään yritys ei kykene toimimaan yksin irrallaan muista, vaan sen toiminnan mahdollistavat lukuisat sidosryhmät, jotka asettavat myös erinäisiä vaatimuksia yritykselle. Sidosryhmien vaikutusta yrityksen toimintaan ei kannata vähätellä, sen takia ne joihin voi vaikuttaa kannattaa alusta alkaen valita huolella. Aloittavalle yrittäjälle tärkeitä sidosryhmiä ovat muun muassa kirjanpitäjä, atk-tukihenkilö, vakuutusasiamies tai yhteyshenkilö vakuutusyhtiössä, pankki ja pankkisuhteet, tilintarkastaja ja juristi. (Ilmoniemi, Järvensivu ym. 2009, 32-33).

Laskentatoimen päätehtäviin kuuluu yrityksen taloutta koskevien tietojen kerääminen ja rekisteröiminen raportointia varten. Rahoittajille ja muille sidosryhmille raportoinnin lisäksi laskentatoimi tuottaa rekisteröimistään tiedoista laskelmia myös yrityksen johdon käyttöön. Taloushallinnon piirissä työskenteleviltä vaaditaan laaja-alaista osaamista. Tulisi tuntea laskentatoimen lisäksi myös liiketoiminnat, vähintään niiden peruspääteisiin ja osata tuottaa johdolle olennaista informaatiota liiketoiminnan ohjaamisen tueksi. Laskentatoimen tuottamaa tietoa on opittu viime vuosina käyttämään tehokkaammin liikkeenjohdon päätöksenteossa esimerkiksi etsittäessä yrityksen strategista kilpailuetua. Laskentatoimi voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, on sisäistä laskentatoimintaa jonka hoitaa isommissa yrityksissä erillinen taloushallinnon yksikkö, kun taas pienemmissä yrityksillä laskenta kaatuu usein omistajille tai yrityksen johdossa toimiville henkilöille. Sisäisen laskentatoimen lisäksi on ulkoinen laskentatoimi, eli lakimääräinen kirjanpito, jonka hoitaa ulkopuolinen kirjanpitofirma. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13,17)

Jokainen, joka harjoittaa Suomessa liike- tai ammattitoimintaa, on velvollinen pitämään siitä kirjaa kirjanpitolain nojalla. Vähimmäisvaatimukset kirjanpidolle asettavat lait, säännökset ja standardit. Kirjanpito on hyvää, mikäli edellä mainittuja sekä hyviä kirjanpidollisia menettelytapoja noudatetaan. Kirjaa on mahdollista pitää myös huonosti ja vääristelevästi, luovasti sen kielteisessä merkityksessä. Jotta kirjanpito olisi tarkoituksenmukaista ja palvelisi mahdollisimman hyvin sen käyttäjiä, tulee sen olla ammattilaisen tekemää ja tarkastamaa, kontrolloitua ja luotettavaa. Kirjanpitoon vaikuttavat kirjanpitolain ohella myös liikkeenjohdon sille asettamat tavoitteet siitä, millä lailla ja missä

laajuudessa kerättyjä tietoja käytetään. Raportoinnin tehtävä on palvella aina jotakin tiettyä tarkoitusta, liikkeenjohdon tehtävänä on löytää lain asettamien vaatimusten lisäksi yritykselle olennaisimmat seurannan ja raportoinnin kohteet. (Lehtonen 2007, 74)

Yleinen laskentatoimi tai toiselta nimitykseltään ulkoinen laskentatoimi perustuu yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmään. Tärkein dokumentti jonka ulkoinen laskentatoimi tuottaa on tilinpäätös. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13.) Tilinpäätös sisältää taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman sekä erilaisia liitetiedostoja, joiden tarkoituksena on selventää tuloslaskelman ja taseen erien sisältöä. Tase kertoo yrityksen omaisuus ja velkatilanteen, tuloslaskelma osoittaa tilikauden tuloksen, rahoituslaskelma kuvaa puolestaan rahan hankintaa ja käyttöä. Tilinpäätökseen kuuluu laskelmien lisäksi myös toimintakertomus, jolla yritys antaa toiminnastaan sellaista tietoa, joka ei selviä suoraan numerisesta aineistosta. Toimintakertomuksen avulla tuodaan julki yhtiön hallituksen ja toimitusjohtajan ajatuksia yrityksen liiketoiminnasta yleisesti sekä sen kehittymisestä. Tilinpäätöksen avulla yrityksen johdon lisäksi myös muut sen toiminnasta kiinnostuneet, kuten sidosryhmien edustajista rahoittajat ja verottajat pystyvät tarkkailemaan yrityksen kannattavuutta ja tehokkuutta. (Vilkkumaa 2010. 13, 17, 22)

Olisi suotavaa että yrityksen toimitusjohtaja osallistuisi rahoituslaskelman ja toimintakertomuksen laatimiseen. Molempien laatiminen vaatii yritystoimintaan liittyvän tiedon sisäistämistä sekä kykyä muuttaa tämä tieto ulospäin annettavaksi informaatioksi. Prosessin aikana saattaa johdon ymmärrys syventyä, jolloin saatua tietoa on helpompi hyödyntää yritystoiminnan kehittämisessä. (Vilkkumaa 2010, 22-23.)

Tilinpäätös kertoo yrityksen taloudellisen tilanteen. Toimitusjohtajan tulisi pystyä ymmärtämään tilinpäätöksen perusteella, mikä oman yrityksen niin sanottu tulokunto on. (Vilkkumaa 2010, 43.) Reittaus eli kansainvälinen luottotietotoiminta tarkoittaa luottokelpoisuusluokittamista. Luokitusten avulla mitataan yritysten tulokuntoa. Tulokuntoa mittaavan mittariston tunnusluvut määritellään etukäteen, niitä voivat olla esimerkiksi kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus, jokaiselle valitulle asetetaan sen jälkeen painoarvo. Saatuja tuloksia verrataan toimialan yleiseen tilastoituun tulostasoon. Se mitä tuloksen pitäisi olla, jotta sitä voitaisiin pitää erinomaisena, hyvänä tai tyydyttä-

vänä määritellään aiemmin kerätyn tilastotiedon perusteella, laskemalla esimerkiksi toimialan tulostason mediaani. Suomessa reittausluokituksia julkaisevat muun muassa Tilastokeskus ja Osuuspankkikeskus. (Siikavuo 2003, 164-165.) Yrityksen johto voi hyödyntää samalla tavoin tilinpäätöksen antamaa informaatiota. Oman yrityksen maksuvalmiutta kuvaava quick ratio sekä muut vastaavat tunnusluvut voidaan laskea tilinpäätöksen tietoja apuna käyttäen, saatuja tuloksia voidaan sen jälkeen verrata muiden yritysten vastaaviin. Ennen vertailua tulisi kuitenkin muistaa, mitä tunnusluvut ovat toimialariippumattomia ja minkä kohdalla järkevää vertailua voidaan tehdä ainoastaan saman toimialan yritysten kesken.

Johdon laskentatoimen eli sisäisen laskentatoimen päätehtävä on avustaa yrityksen taloudellista päätöksentekoa. Tarkoitus on tuottaa erilaisia laskelmia, kuten budjetteja ja investointilaskelmia, jotka helpottavat taloudellista suunnittelua. Sisäisen laskentatoimen tehtäviin kuuluvat myös rahoitushallinnon suunnitelmien tekeminen esimerkiksi omarahoitusasteeseen ja käyttöpääoman hallintaan liittyen. Sisäinen laskentatoimi tarkkailee yrityksen taloudellisten tavoitteiden toteumia ja niissä mahdollisesti esiintyviä poikkeamia. Tärkeimpinä seurannan kohteina voidaan pitää kannattavuutta ja rahoitusta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 14-15)

Sisäisen laskentatoimen tärkein apuväline yritystoiminnan kannattavuuden ja sen hetkisen maksuvalmiuden selvittämiseen on kassavirtalaskelma. Kassavirtalaskelma on rahaprosessin kuvaus, joka näyttää mistä yritykseen tulleet rahat ovat peräisin ja mihin ne on käytetty. (Ilmoniemi ym. 2009, 247.)

Kassavirtalaskelma:

Kassavarat viikon alussa		
Kassaanmaksut		
Käteismyynti		
Myyntisaamiset, erääntyneet		
Myyntisaamiset, uudet		
Lainojen nostot		
Kassaanmaksut yhteensä=		
Kassastamaksut		
Ostot, erääntyneet		
Ostot, uudet		
Alv. erääntyneet		
Alv. uudet		
Palkat		
Ennakonpidätys, sotu		
TEL, muut vakuutukset		
Vuokrat, leasingvuokrat		
Muut juoksevat menot		
Korot		
Muut kulut		
Investoinnit		
Sijoitukset		
Lainan lyhennykset		
Kassastamaksut yhteensä=		
Tulot-menot viikon aikana		
Kassavarat viikon lopussa		

Taulukko 3. Kassavirtalaskelma. (Siikavuo 2003, 198)

Yllä olevassa taulukossa kassaanmaksut otsakkeen alla olevat kuvastavat yritykseen virtaavaa rahaa, kun taas kassastamaksut kassavaroja vähentäviä suorituksia. Kassavirta voidaan laskea auki joko viikko- tai kuukausikohtaisesti. Peruseriaatteena on, että viikon tai kuukauden loppukassa eli kassavarojen määrä menojen jälkeen siirretään seuraavan laskelman alkuun. Kassavarat viikon alussa kuvastavat lähtötilannetta, johon maksuperusteiset suoritukset vaikuttavat kuvatun lailla sekä vähentävästi että lisäävästi. (Siikavuo 2003, 198)

5 Tutkimuksen toteutus

Työ on tehty toimeksiantona YritysHelsingille. YritysHelsinki on pääkaupunkiseudulla toimiva palvelukeskus, joka tarjoaa apua yrittäjiksi aikoville ja jo toimiville yrittäjille. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa ideoita ja käytännön toimintamalleja ravintola-alan yrittäjille. Tutkimukseni tuloksia on tarkoitus hyödyntää YritysHelsingin tulevissa oppaissa. Viimeaikainen uutisointi lisääntyneistä konkurssista erityisesti palvelualoilla, joihin myös ravintolat kuuluvat sai mielenkiintoni heräämään. Tutkimuksen avulla haluan selvittää, mikä on pääsyy siihen että liiketoiminta epäonnistuu ja yritys ajautuu konkurssiin ja minkälaisella toiminnalla tämä voidaan ehkäistä. Ideaalitulanteessa perustamisoppaan täydentäminen taloudenhallintaan liittyvillä tiedoilla parantaa yrittäjien valmistautumista, ja he ymmärtävät selkeästi hallitun ja holtittoman riskinoton eron.

Aihevalintaan vaikutti ensisijaisesti omat kiinnostuksenkohteeni. Olen ollut kiinnostunut yrittäjyydestä jo pitkän aikaa, osittain ehkä sen takia että kasvoin yrittäjäperheessä. Oman työhistoriani aikana olen työskennellyt kahdessa ravintolassa, joilla on molemmilla yksityinen omistaja. Ketjuravintolat ovat minulle hieman vieraita. Pienet yrittäjävetoiset paikat ovat puolestaan sydäntäni lähellä. Matkan varrella olen nähnyt, kuinka yrittäjät kamppailevat muun muassa taloudellisten velvoitteiden kanssa, ja olen pohtinut miten heitä voisi auttaa. Tutustuin yrittäjille suunnattuihin oppaisiin, perustamiseen liittyvät käytännön asiat kuten anniskelulupien ym. hakeminen on kerrottu hyvin. Taloudenhoitoa ei kuitenkaan ole käsitelty nimeksikään, josta sain kehitysidean jonka ympärille työni on rakentunut. Tämän hetken työnantajani, Helsingin OP Pankki sai minut ajattelemaan asiaa myös sidosryhmien riskienhallinnan kannalta, jonka takia halusin sisällyttää myös sen aspektin työhöni.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän sen takia, että halusin selvittää syvällisesti syy- ja seuraussuhteita. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, ja selvittämään erilaisten tapahtumien vaikutusta toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.) Työ on tehty niin sanotulla vetoketjumenetelmällä. Vetoketjumenetelmällä

tarkoitan tässä tutkimuksessa tapaa jolla rakensin työn; tein haastatteluja, havainnoin, kirjoitin ja täydensin teoriaosaa sitä mukaa, kun minusta vaikutti siltä että itse tutkimuksesta paljastui uusia asioita, joiden tukeminen teoreettisella viitekehyksellä olisi järkevää. Lisäksi olen lisännyt teoriaosuuteen omaa pohdintaani siitä, mitä esimerkiksi edellä olevat tunnusluvut tarkoittavat ja miten jokin tietty asia ilmenee ravintola-alalla.

Hypoteesini oli projektia aloittaessa, että kannattavaa liiketoimintaa ei voida saavuttaa, ellei rahoitukseen ja taloudenhallintaan kiinnitetä huomiota alusta alkaen. Hypoteesilla tarkoitetaan asetettuun ongelmaan ennalta määriteltyä tutkijan omaa näkemystä ratkaisusta. Hypoteesit ovat niin sanotusti sivistyneitä arvauksia. Valitsemani hypoteesi on suuntaa osoittava, joka minun tapauksessani esittää positiivisen riippuvuuden tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eli taloudenhallinnan vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen. (Hirsjärvi ym. 2010, 158-159)

Valitsin yrittäjiä varten haastattelutavaksi teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuodon. Teemahaastattelun lähtökohtana on että tutkittavat ovat käyneet läpi jonkin tietyn asian tai prosessin. Yrittäjien kohdalla tämä prosessi on ollut yrityksen perustaminen ja toiminnan pyörittäminen. Teemahaastattelu etenee valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa, tilaa avoimelle keskustellulle on jätetty reilusti. Tutkijan tulisi pystyä ohjaamaan haastattelua yrittämättä kuitenkaan kontrolloida sen kulkua. Sidosryhmille tein puhtaan puolistrukturoidun haastattelun, joka koostuu kyselylomakkeesta. Vastausvaihtoehdot puuttuvat, jonka avulla on mahdollista saada sellaista tietoa, mitä ei ole osattu ottaa huomioon kyselyä laadittaessa. (Puusa & Juuti 2011. 81.) Kaikki kyselyt koostuivat avoimista kysymyksistä, joiden avulla erilaisia ilmiöitä oli helpompaa selvittää. Avointen kysymysten tarkoituksena on yleisesti ottaen se, että vastaaja voi ilmaista itseään omin sanoin ja kertoa mikä on hänen mielestä keskeistä. Avoimet kysymykset antavat tutkijalle mahdollisuuden tunnistaa myös motivaatioon liittyviä seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2010. 201, 209.)

Haastattelujen lisäksi havainnoin uutta yrittäjää. Havainnoinnin tarkoituksena oli saada parempi käsitys yksityisyrittäjän toiminnasta ja alkuvaiheen haasteista. Havainnoinnin avulla asiat pystytään näkemään oikeissa yhteyksissään. Havainnointi oli tyypiltään osallistuvaa havainnointia, jolloin sosiaaliset vuorovaikutustilanteet tutkittavan ja tutkijan

välillä muodostavat tärkeän osan tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 81-82.) Keskustelimme vapaamuotoisesti haasteista ja arkipäivän asioista tutkittavan kanssa, erilaiset tilanteet ja asiakaskohtaamiset antoivat hedelmällisen keskustelupohjan.

Haastattelut purin sanantarkan puhtaaksikirjoittamisen eli litteroinnin sijasta referoiden. Sanantarkka haastattelujen kirjaus ei ollut mielestäni tarpeen. Osa haastattelujen aikana kertyneestä materiaalista oli tutkimukseni ja esitettyjen kysymysten kannalta epäolennaista, jonka takia päätin karsia ne pois. Pyrin kirjaamaan kaikki haastattelut haastateltavan omin sanoin, epäolennaiset seikat jätettiin pois, minkä takia nimitän tapaan referoivaksi litteroinniksi. Sidosryhmien haastattelut on tehty lähettämällä heille kysely sähköpostitse. Tähän tutkimukseen on liitetty heidän antamat sanantarkat vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Aineiston analysoimisessa olen käyttänyt ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Tällöin kerättyä aineistoa analysoidaan laadullisesti ja tehdään sen perusteella päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 222-224)

5.2 Työn suunnittelu ja toteutus

Työn suunnittelu alkoi keväällä 2013. Lähdin liikkeelle pohtimalla minkälaista yrittäjäjoukkoa haluaisin haastatella. Toimeksiantajalta tuli toive, että yrittäjät olisivat kaikki pääkaupunkiseudulla toimivia. Yhdessä opinnäytetyön ohjaajien kanssa päädyimme siihen, että Maralta saisi todennäköisesti listan heidän jäsenistään. Olin yhteydessä Maran varatoimitusjohtajaan Veli-Matti Aittoniemeen. Sain häneltä luettelon, jossa oli listattuna pääkaupunkiseudulla toimivia ravintoloita yhteyshenkilöineen. Halusin vähintään yhden ravintolan Vantaalta, Helsingistä ja Espoosta. Oletin että yrittäjien kokemat haasteet saattavat vaihdella riippuen toimipaikan sijainnista, ja tämän myötä saisin mahdollisesti hieman laajemman näkökulman työhön. Projektin aikana olen saanut mahdollisuuden seurata hyvin läheltä perustettavan ravintolan alkuvaiheen haasteita. Halusin ottaa kyseisen ravintolan mukaan omaan tutkimukseeni, sillä muut haastateltavat yrittäjät ovat toimineet alalla jo pidempään ja heidän liiketoimintansa on tällä hetkellä hyvin kannattavaa. Uuden yrityksen toiminnan havainnoiminen ja omistajan haastattelu tuovat lisäarvoa tutkimukselle, sillä haasteet ovat hyvin ajankohtaisia.

Varsinainen projekti alkoi suunnittelemalla yrittäjille haastattelukysymykset. Haastattelukysymyksillä oli tarkoitus saada vastaus tutkimusongelmaan. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman neutraaleiksi, ne eivät saaneet johdatella haastateltavaa. Halusin laajoja vastauksia, jotka perustuvat täysin haastateltavan omaan käsitykseen esimerkiksi ravintola-alan haasteista.

Tein yhden pilottihaastattelun ennen varsinaisia haastatteluja, jotta saisin paremman käsityksen lomakkeen toimivuudesta ja siitä ovatko kysymykset yksiselitteisiä. Otin palautetta haastateltavalta vastaan ja tein pieniä korjauksia kyselylomakkeeseen saamieni ehdotusten perusteella.

Yrityskohtaiset haastattelut lähtevät liikkeelle yrityksen perustiedoista, joiden tarkoituksena on saada pohjatietoa sekä yrittäjästä että toimipaikasta. Niihin on helppo vastata, joten haastattelu lähtee tällä tavoin mukavasti liikkeelle. Varsinaiset haastattelukysymykset ovat kaikki avoimia kysymyksiä. Kysymyksistä ensin käsitellään liiketoiminnan perustamiseen liittyviä haasteita ja yrittäjän valmistautumista niihin, jonka jälkeen siirrytään liiketoiminnan kehittämiseen perustamisen jälkeen, rahoitukseen ja omien tavoitteiden toteutumisen arviointiin. Yrityskohtaiset haastattelut tehtiin kasvotusten, jolloin kaikilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Käytin haastattelurunkoa tukena, mutta pyrin siihen että haastattelut olisivat keskustelunomaisia. Tämä vaati minulta joustavuutta ja tarkkaavaisuutta, sillä monet yrittäjistä innostuivat kertomaan kerralla enemmän, jolloin he saattoivat vastata samalla johonkin toiseen kysymyksestäni. Luontevuuden säilyttämiseksi, annoin keskustelun toisinaan rönsyillä vapaasti, jonka jälkeen esitin seuraavan kysymyksen.

Yrityskohtaisia haastatteluja tehtiin yhteensä neljä. Haastateltaviksi valittiin pääkaupunkiseudulla toimivia ravintola-yrittäjiä. Kaikki olivat sekä yrityksen perustajia, omistajia ja toimitusjohtajia. Haastateltavien omistamat ravintolat olivat ruokaravintoloita, joissa on anniskeluoikeudet. Kolme haastateltavista on kokeneita ravintola-alan yrittäjiä. Edellä mainitut asiat olivat haastateltavien kriteereitä. Myöhemmin tutkimuksen edetessä, eteeni tuli loistava mahdollisuus tutustua perustettavan ravintolan, sen omistajien ja johdon toimintatapoihin ja kokemattoman yrittäjän eteen tulemiin haasteisiin. Halusin ehdottomasti ottaa hänet haastateltavien joukkoon, vaikka hän ei täytä tutkimusta aloit-

taessa määrittelemiäni valintakriteereitä. Uuden yrittäjän haastattelu tuo vertailupohjaa ja sen takia mielestäni selkeää lisäarvoa työlle.

Kolme haastatteluista toteutettiin kesällä 2013. Viimeinen eli uuden yrittäjän haastattelu loppusyksystä 2014. Haastattelut kestivät 45 minuutista aina 1,5 tuntiin riippuen haastateltavasta ja hänen aikatauluistaan. Kaikki olivat innokkaita vastaamaan kysymyksiin ja rupesivat herkästi pohtimaan ääneen sekä alan että toimintaympäristön mahdottomuutta. Haastattelukysymykseni (liite 1.) herättivät haastateltavissa selkeästi tunteita, ja he kokivat tutkimani asian tärkeäksi. Kaikki haastatteluista tehtiin haastateltavien omistamissa ravintoloissa, tämä oli käytännön syistä helpoin haastattelupaikka. Sain täten myös mahdollisuuden tutustua ravintoloihin ja niiden henkilökuntaan. Haastateltavan kannalta paikka on turvallinen ja tuttu, jonka uskoin edesauttavavan rentoa ja luontevaa lähestymistapaa myös minua kohtaan.

Jälkeenpäin kirjasin jokaisen haastatteluista koneelle. Tulostin ne sisällönanalysoinnin helpottamiseksi. Alleviivasin haastatteluista tutkimukseni kannalta kaikista olennaisimmat kohdat. Sen jälkeen lähdin ryhmittelemään vastauksia. Esimerkiksi yrittäjien kokemat haasteet, mitä löytyi. Kootuista haasteista karsin pois sellaiset, joihin yrittäjä ei voi juurikaan omalla toiminnallaan vaikuttaa. Jäljelle jäi talouteen ja johtamiseen liittyviä haasteita. Teoriaviitekehysten pohjaksi päätin valita taloutta käsitteleviä teemoja, ja ottaa niihin johdon näkökulman. Eli miten yrityksen johdossa toimiva voi omalla toiminnallaan ohjata yritystä tulokselliseen suuntaan.

Sidosryhmille suunnatut kyselylomakkeet tein myöhemmin, kun tietoperusta alkoi hahmottua. Kyseisten lomakkeiden tarkoituksena oli saada sellaista tietoa, mitä ei löydy rahoitusta ja laskentatoimeja käsittelevästä kirjallisuudesta. Monet asioista ovat myös sellaisia, jotka askarruttavat monia yrittäjiä. Esimerkiksi rahoittajia tässä tapauksessa Finnveraa ja yrityspankkia haastatteleamalla (kyselylomake liite 2.) halusin saada tietää, mitä lainanhakijalta todellisuudessa vaaditaan ja miten riskiprofiili määritetään. Saadun tiedon perusteella on tarkoitus rakentaa aloittaville yrittäjille kattavat valmistautumisohjeet, jotta he tietävät mitä rahoittajat vaativat ja osaavat myös itse arvioida koko hankkeen kannattavuutta taloudellisesta näkökulmasta. Sidosryhmien haastattelut on lähetetty sähköisessä muodossa, johtuen heidän sekä minun kiireisestä aikataulusta. Vastauk-

set ovat kuitenkin hyvin laajoja, joten kasvotusten tehdystä haastattelusta olisi tässä tapauksessa tuskin ollut mitään lisäarvoa. Haastattelut lähetettiin Finnveran rahoituspäällikölle, yrityspankin asiakkuuspäällikölle sekä tilitoimiston asiakkuuspäällikölle. Kaikki ymmärsivät tutkimuksen tärkeyden ja vastasivat hyvin nopeasti esittämiini kysymyksiin kiireisestä aikataulustaan huolimatta. Haastattelemalla ensin ravintolayrittäjiä ja selvittämällä mitä asioita he pitävät tärkeinä ja toisaalta mitkä ovat niitä haasteita joita he kohtaavat, sain tehtyä sidosryhmille sellaisia kysymyksiä jotka lähtevät todellisesta tarpeesta.

Rahoittajille suunnattu haastattelu lähtee liikkeelle käytännön asioista, kuten mitä yrittäjä tarvitsee lainaneuvotteluun mukaan. Tämän jälkeen kysymysten on tarkoitus selvittää rahoittajien suhtautumista ravintola-alaan rahoitettavana kohteena sekä minkälaista yritystä ja yrittäjää lähdetään rahoittamaan. Lopuksi pyrin saamaan vastauksen rahoittajan tarjoamista vaihtoehtoista taloudellisilta riskeiltä suojautumiseen sekä siihen mitä taloudelliseen kriisiin ajautuneen yrityksen eteen ollaan valmiita tekemään ja millä ehdoilla. Tilitoimiston haastattelun on tarkoitus täydentää tietoperustassa esitettyjä tietoja. Kysymysten (kyselylomake liite 3.) avulla selvitetään muun muassa, minkälaisia palveluita yrityksille on tarjolla sekä mitä etua hyvä kirjapitäjä tuo yrittäjälle.

Tulosten analysoimisessa käytin samanlaista menetelmää kuin yrittäjien haastattelujen kohdalla. Sidosryhmähaastatteluissa tuli paljon esille uusia asioita, jonka johdosta päivitin myös teoriaviitekehystäni. En halunnut että teoria ja tutkimusosa ovat kaksi erillistä osiota, vaan tarkoituksena on esitellä tutkimuksen kannalta olennaista teoriaa, jolloin osiot täydentävät toisiaan.

6 Tutkimustulokset

Tässä osiossa esittelen tutkimukseni tuloksia. Tulosten esittely on jaettu vastaavalla tavalla yrittäjät, rahoittajat sekä tilitoimisto. Kunkin kohdalla olen valinnut haastatteluista olennaisimmat kohdat, jotka ovat ryhmitelty. Yrittäjien haastattelujen pohjalta kokosin neljä aihealuetta perustamisvaihe, liiketoiminnan haasteet ja niistä selviäminen, liiketoiminnalle asetetut tavoitteet ja toiveet ja yrittäjien omaa pohdintaa siitä miksi tavoitteisiin on päästy tai ei, viimeisenä osiona on kysymys joka kiinnosti minua eniten eli mitä tekisin toisin jos voisin palata alkuun. Yrittäjistä käytetään tässä osiossa nimiä Yritys 1, 2, 3 ja 4. Yritys 1 on Helsingin ytimessä toimiva skandinaavista ruokaa tarjoava ja puh-taisiin makuihin keskittyvä ruokaravintola. Yritys 2 sijaitsee Espoossa idyllisessä järvi-maisemassa, ravintola tarjoaa klassikkoannoksia ja on keskittynyt pääasiassa erilaisten tilaisuuksien järjestämiseen. Yritys 3 puolestaan sijaitsee Vantaalla kosken juurella, ra-vintola on kotoisa ja tarjoaa laadukasta skandinaavistyylistä ruokaa. Yritys 4 on Helsin-gissä toimiva perheyritys, joka tarjoaa perinteistä thaimaalaista ruokaa.

Rahoittajien haastattelujen pohjalta kokosin puolestaan viisi teemaa tulosten esittelyyn; valmistautuminen lainaneuvotteluun, lainanhakijan maksukyvyyn arviointi, ravintola-ala rahoittajien näkökulmasta, syyt kielteisen lainapäätöksen taustalla, taloudellisiin riskeihin varautuminen ja kriisirahoitus. Tilitoimiston haastattelu on jaettu kolmeen teemaan; kirjanpidon päätehtävät, erilaisten yritysten kirjanpidolliset tarpeet sekä kirjanpito ta- loudellisen kriisin ehkäisyssä ja sen jälkeen.

6.1 Yrittäjät

Yleisesti ottaen yrityksen perustamiseen valmistauduttiin melko heikosti. Luovuus ja kova into saivat monet yrittäjät tarttumaan haasteeseen heppoisin perustein. Kun sopi-va ajankohta ja tila sattuivat tulemaan kohdalle, riskejä ei mietitty sen enempää vaan tilaisuuteen tartuttiin heti. Osa käytti apunaan oppaita ja internetistä saatua tietoa perus-tamisvaiheessa. Eniten yrittäjät kuitenkin tuntuvat luottavan toisiin yrittäjiin ja ko-keneempien neuvoja pyrittiin hyödyntämään tehokkaasti. Yrittäjä 3 (haastattelu liite 6.) arvioi valmistautumistaan yrityksen perustamiseen oheisella tavalla;

Kävin yrittäjäkurssin armeija jälkeen, jonka jälkeen aloin säästämään osakepääomaa. Nuorena (riskeihin) ei osannut varautua. Kokeilunhalu oli kova, pienten investointien takia ei ainakaan tip-punut korkealta jos jokin menisi pieleen.

Sopivan liiketilan löytäminen tuntui olevan ongelmallista. Paikkaa saatettiin etsiä jopa kaksi vuotta. Sijainnilla ja miljööllä yleensä tiedettiin olevan suuri merkitys, joka sai osan yrittäjistä taistelemaan oikeaksi kokeman paikan puolesta. Osa haastateltavista käytti myös paljon aikaa ja vaivaa paikan kunnostamiseen ja muokkaamiseen käyttötarkoitukseen sopivaksi.

Lupapuolesta haastavimmiksi näyttivät nousevan anniskelulupien sekä rakennuslupien hankkiminen. Prosesseja kuvattiin työläiksi ja aikaa vieviksi. Yrittäjät olivat tyytyväisiä, mikäli pystyivät välttämään asioinnin rakennusviranomaisten kanssa. Helpoiten pääsivät yrittäjät, jotka aloittivat liiketoiminnan sellaisessa tilassa jossa oli aiemminkin toiminut ravintola. Vantaalainen yrittäjä puolestaan sai vasta kahden vuoden odotuksen jälkeen kaupungilta luvan, pitkälliset neuvottelut tuottivat tulosta. Kaupungin kannalta oli hyvä, että joku halusi panostaa ja laittaa entisen tehdasrakennuksen kunnostukseen rahaa.

Yrittäjien kokemia haasteita oli moneen lähtöön. Valtiovalta ja heidän tekemiensä päätösten vaikutusta ravintola-alaan ei voi kieltää. Yrittäjät kokevat että raportoitavaa on vuosi vuoden jälkeen enemmän, toimintaa rajoitetaan ja kulut esimerkiksi yksittäisen työntekijän kohdalla ovat suhteettomat. Yrittäjän nro 2 (haastattelu liite 5.) näkemys tähän asiaan on seuraavanlainen;

Valtiovalta ja heidän päätökset (tuovat haasteita). Ravintolatoimintaa tarkkaillaan mielestäni paljon. Toiset ovat kuitenkin rebellisiä, vaikka harmaata taloutta onkin alalla paljon. Valtiovalta tekee sellaisia päätöksiä, jotka eivät tue ravintolakulttuuria.

Rahoituksen saaminen koettiin myös haasteelliseksi. Pankkien suhtautuminen ravintolayrittäjien rahoittamiseen vaikuttaa olevan melko varovaista. Tarvittava rahoitus saatiin useimmiten Finnveralta tai yksityisiltä henkilöiltä. Laajennuksia tehtiin yleensä siinä vaiheessa, että ne voitiin maksaa yrityksen tulorahoituksella.

Ammattitaitoista henkilökuntaa on vaikea löytää, myös heidän motivoiminen ja muut henkilöstön hallintaan ja kehittämiseen liittyvät toimenpiteet tuottavat päänvaivaa. Johtaminen ylipäänsä koettiin haastavaksi, esimiestaidot kehittyvät vuosien varrella. Tämä koetaan kuitenkin vaikeaksi osa-alueeksi erityisesti tarkastellessa yrityksen ensimmäisiä toimintavuosia. Sillä moni yrittäjistä on toiminut aikaisemmin niin sanottuna normaali-työntekijänä eivätkä esimiestaidot ole päässeet kokemuksen puutteen takia kehittymään. Yrittäjä 3 arvioi kohtaamiaan haasteita näin;

Operatiivinen johtaminen, peruspaletin haltuun saaminen on haastavaa. On niin paljon asioita joita pitää ottaa huomioon. Henkilökunnan motivointi ja jaksaminen. Uudistuminen, koskaan ei ole valmis. Välillä kun menee hyvin tekisi mieli pysähtyä, on oma haasteensa ylläpitää yritystoimintaa kehittävää uteliaisuutta ja kokeilla uusia ideoita.

Talous ja taloudenhallinta erityisesti alkuvaiheessa näyttivät nousevan merkittävimmiksi haasteiksi. Kulut pääsivät yllättämään sillä laskenta on ollut suurpiirteistä. Itselle ei ole pystynyt nostamaan palkkaa. Työtaakka erityisesti ensimmäisten vuosien aikana on suuri, koska taloudellisten resurssien vähyyden takia lisäapua ei ole voitu palkata, eikä niin isoa osaa toiminnoista voitu ulkoistaa kuin yrittäjät olisivat ajankäyttöään helpottaakseen halunneet. Yrittäjät ovat hoitaneet yrityksen perustoiminnan lisäksi kaiken muunkin pääsääntöisesti itse.

Haasteisiin haetaan harmittavan vähän ulkopuolista apua. Yrittäjät ovat itseään kouluttamalla, tietoa etsimällä ja toisilta yrittäjiltä kysymällä yrittäneet selvitä kohdatuista haasteista. Vaikuttaa siltä, että kun mikään muu ei auta yrittäjät ovat vasta valmiita kääntymään jonkin ulkopuolisen palveluntarjoajan puoleen.

Käytännön haasteisiin kuten asiakkaiden vähyyteen vastataan ruokalistan kehittämällä ja uudistamisella sekä markkinointipanostusten lisäämisellä. Taloudellisiin haasteisiin on valmistauduttu kaikista heikoiten, osa säästää sen verran rahaa, jotta pärjää yrittäjäjuran alkuvaiheessa kun palkkaa ei voi vielä nostaa. Iso osa kuitenkin säästää osakepääoman verran eikä juuri ylimääräistä. Paineet yrityksen menestymisestä ovat kovat, kun perus-

tamisivaiheessa ei ole otettu huomioon sitä mistä oma toimeentulo saadaan. Yrittäjä 4 (haastattelu liite 7.) kuvaa liiketoiminnan haasteita näin;

Asiakkaita on ollut odotettua vähemmän. Taloudellisten haasteiden kanssa olemme painineet alusta alkaen. Emme ole voineet nostaa palkkaa, vaan kaikki tulot menevät tällä hetkellä ostoihin, laskeihin ynnä muihin kuluihin.

Liiketoiminnan päätavoitteena on kaikilla ollut itsensä työllistäminen. Tärkeintä kaikille on liiketoimintaa perustaessa ollut se, että pääsee toteuttamaan omia suunnitelmiaan ja olla vapaa oman polun kulkija. Kohtuullinen korvaus itselle ja muille omistajille on ensimmäinen tavoite jota kohti pyritään. Kunnianhimoa kuitenkin löytyy, yrittäjät ovat uhranneet paljon voimavaroja yritykseen ja tavoittelevat pitkällä tähtäimellä kasvua ja taloudellista menestystä. Nopean kasvun sijasta pyritään jatkuvuuteen ja pysyvyyteen hillityn kasvun avulla. Erityisen palkitsevalta yrittäjistä tuntui se että heillä on mahdollisuus tarjota työpaikka myös muille. Vielä kasvua tärkeämpänä pidettiin laadun optimoimista ja asiakastyytyväisyyden ylläpitoa.

Perusteluna menestykselle sanotaan olevan muun muassa oma periksiantamattomuus, usko omaan ideaan, hyvät työntekijät ja yhteistyökumppanit. Haastateltavat yrittäjät ovat alusta alkaen seisseet oman idean takana, eivätkä koe trendien perässä juoksemista tarpeellisenä. Uteliaisuus pitää siitä huolimatta säilyttää. Vaikka kaikki sujuisi sillä hetkellä mainiosti, ei tutkimista ja uusien ideoiden kokeilua kannata lopettaa, muuten jämähtää paikalleen eikä se ole ikinä hyvä asia. Taloudellisesti pyrittiin ottamaan maltillisia riskejä, työvoimaa palkattiin kun rahat näyttivät riittävän. Laajennuksia varten käytettiin omaa pääomaa eikä otettu isoja lainoja enää perustamisen jälkeen.

Mikäli yrittäjät pystyisivät aloittamaan nyt alusta yrittäjän uransa näillä tietotaidoilla joita vuosien varrella on kertynyt, he muun muassa tutkisivat asiakaskuntaa paremmin etukäteen ja lähtisivät rauhallisemmin liikkeelle ottaen yhden asian kerrallaan haltuun. Asiakaskunnan tutkimisen lisäksi mainittiin myös muihin ravintoloihin ja heidän tuotevalikoimiin tutustuminen, jolloin omaa liikeideaa olisi voinut kehittää vielä pidemmälle. Taloudellisesti olisi myös valmistauduttu paremmin, erityisesti alkuvaiheen paineiden helpottamisen takia. Eräs yrittäjä myös mainitsi, että olisi ulkoistanut ylimääräiset toi-

minnot aikaisemmassa vaiheessa, jolloin oman energian olisi voinut keskittää paremmin olennaiseen ja aikaa olisi jäänyt enemmän myös perheelle ja muuhun vapaa-ajan viettoon.

6.2 Rahoittajat

Lainaneuvotteluun tarvitaan mukaan muun muassa liiketoimintasuunnitelma, kannattavuuslaskelmat ja budjetti seuraavalle kolmelle vuodelle. Rahoittajat haluavat mahdollisuuksien mukaan myös tietoa omistajista. CV:t on hyvä olla mukana, sillä rahoittajat arvioivat omistajien ja johdon osaamista ja kykyä pyörittää yritystä tuloksellisesti. Mikäli yritys on jo toiminnassa, tulisi mukana olla myös kuluvan tilikauden väliajot (mielellään kolme viimeisintä tilikautta.) Lainanhakijan tulee olla perehtynyt oman yrityksen tulostasoon (tai mahdolliseen mikäli kyseessä uusi yritys), ja hankkeen tärkeys pitää osata perustella.

Jotta lainaa myönnetään, tulee hakijan esittää uskottavat ja tarkasti laaditut budjetit yrityksen myynnistä ja sen kehityksestä. Asiakaskuntaa pitäisi tutkia etukäteen, jotta osaa määritellä sen, minkälainen olisi perustettavan yrityksen asiakaskunta ja miksi myynti heille sujuisi budjetoidun mukaisesti. Yrityspankki (haastattelu liite 8.) arvioi lainaa hakevan uuden yrittäjän maksukykyä oheisella tavalla;

Yrittäjän maksukyky perustuu myös hyvin vahvasti yrityksen liiketoiminnan uskottavuuteen ja budjetteihin, erityisesti jos yrittäjä hyppää kokopäiväisesti heti yrityksen pyörittämiseen, tällöin meidän täytyy uskoa suunnitelmaan ja yrittäjän yrityksestä laskemaan palkkatuloon. Tietysti on tapauksia, jossa yrittäjä jää myös esimerkiksi osa-aikaisesti muihin töihin, jolloin voimme arvioida maksukykyä myös muilla tuloilla.

Omarahoitusvaadetta ei ole tarkkaan määritelty, keskimäärin kuitenkin noin 30 % riippuen hankkeesta. Uusien ja nuorien yrittäjien kohdalla tavanomaista on korvata osa oman pääoman vaateesta ulkopuolisella vakuudella. Finnveran kohdalla myönnettävät lainat ovat niin pieniä, että omarahoitusvaadetta ei ole. Ennen rahoituspäätöstä arvioidaan yrityksen tavoitteita, kehittämissuunnitelmia, yrittäjän koulutusta ja kokemusta, toimialan markkinatilannetta sekä paikallista kilpailutilannetta. Ellei lainanhakijasta ole

kertynyt historiatietoa, arvioidaan maksukykyä tehtyjen laskelmien perusteella. Lainanhakijan luottotiedot tulee olla puhtaat. Rahoittajan tulee uskoa yrittäjään ja yritykseen, tarkkojen laskelmien lisäksi tulee myös yrittäjän panostaa hankkeeseen rahallisesti, jotta nähdään että hän itsekin uskoo hankkeeseen.

Ravintola-alaa ei pidetä erityisen houkuttelevana rahoituksen kohteena. Tätä perustellaan sillä että toimijoita on laidasta laitaan ja harmaa liiketoiminta yleistä, jota harrastavat heikentävät rehellisesti toimivien ja kaikki velvoitteensa hoitavien yritysten kilpailukykyä. Rahoituspäätös riippuu tietenkin täysin hankkeesta. Ravintola-alan kohdalla rahoittajat vaativat usein omistajan vahvan taloudellisen panostuksen hankkeeseen, jotta sitä lähdetään rahoittamaan, esimerkiksi 50 /50 %.

Rahoitus voi jäädä saamatta, mikäli kannattavalle liiketoiminnalle ei katsota olevan edellytyksiä. Yrityksen tai rahoitusta hakevan taloudellinen tilanne saattaa olla niin haastava, ettei luotonmyöntäminen ole rahoittajien riskienhallinnan takia mahdollista. Omarahoitusosuus saattaa olla vajavainen eikä tarvittavia vakuuksia löydy, jolloin rahoittajan vakuusriski nousee liian korkeaksi. Rahoittajat voivat myös olla sitä mieltä, että kilpailutilanne on liian kireä ja alalla on ylikapasiteettia. Kaikki perustuvat rahoittajien arvioon yrittäjän/yrityksen maksukykyvystä. Arvioon vaikuttavat esitettyjen laskelmien lisäksi mahdollinen historiatieto siitä, miten asiat on hoidettu aikaisemmin (myös henkilökohmainen talous) sekä rahoittajan näkemys sen hetkisestä markkinatilanteesta. Yleisimpiä syitä hakemuksen hylkääntymiseen ovat Finnveran (haastattelu liite 9.) mukaan seuraavat asiat;

- *Kannattavalle liiketoiminnalle ei katsota olevan edellytyksiä.*
- *Yrityksen taloudellinen tilanne on liian haastava ulkopuoliselle rahoittajalle.*
- *Finnvera ei voi lakisäännösten vuoksi rahoittaa yrityksen toimialaa.*
- *Alan kilpailutilanne on liian kireä ja alalla on ylikapasiteettia.*
- *Hankkeesta puuttuu riittävä omarahoitusosuus.*
- *Hakijalla on maksuhäiriöitä tai verovelkoja.*

6.3 Tilitoimisto

Tilitoimiston tärkeimpänä tehtävänä on ottaa yrittäjän harteilta taloushallinnon ja veroilmoitusten hoitamisvastuu, jolloin yrittäjän voimavarat säästyvät olennaiseen tekemiseen. Tilitoimistot tarjoavat yritykselle oheisia palveluita: kirjanpito, palkanlaskenta, alv-ilmoitusten ja tuloveroilmoitusten lähettäminen verottajalle. Lisäpalveluina on mahdollista saada konsultointiapua esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman, budjettien ja rahoitushakemusten tekemiseen. Kirjanpidon ja muun taloushallinnon hoitaminen itse ei ole kannattavaa, sillä se tulee poikkeuksetta kalliimmaksi. Virheet taloushallinnon hoitamisessa tulee erityisen kalliiksi, kun ne lähtevät kertautumaan.

Hyvästä kirjanpitäjistä on apua erityisesti liiketoiminnan alussa ja kriisitilanteissa. Taloushallinnon ammattilainen pystyy tuloslaskelmien ja taseen kautta hahmottamaan yrityksen tilanteen ja yritystoiminnan kipupisteet sekä analysoimaan yrityksen toiminnan kehittymistä hyvinkin tarkasti.

Isossa yrityksessä taloushallinnon tuottama informaatio on tärkeä johtamisen väline. Mitä isommasta yrityksestä on kyse, sitä tärkeämpää on että kirjanpito hoidetaan mahdollisimman reaaliaikaisesti. Ravintoloiden taloushallinnolliset tarpeet eivät poikkea olennaisesti muiden yritysten tarpeista. Keskiverto ravintolayrittäjälle suositellaan perustaloushallinnon palveluita kiinteällä kuukausimaksulla. Kustannustenhallinnan kannalta per vienti – pohjainen veloitus tapa on huono ja ylilaskutuksen mahdollisuus on olemassa. Haastateltava (haastattelu liite 10.) perustelee kiinteäkustanteista palvelupakettia oheisin argumentein;

Erityisesti per vienti -pohjainen veloitus tapa on vanhanaikainen ja yrittäjän kannalta suorastaan vaarallinen. Taloushallinnon kustannusten ennakointi on vaikeaa ja silloin on altis myös joutua ylilaskutuksen uhriksi.

Taloudellisen kriisin keskellä korostuu kirjanpidon ja veroilmoitusten hoitaminen ajallaan. Pääpainona tässä tilanteessa on yrittäjän toimintaedellytysten turvaaminen, mikäli yritys joudutaan lopettamaan tai se menee konkurssiin. Toimintaedellytysten turvaamiseen kuuluu haastateltavan mukaan myös seuraavanlaisia toimenpiteitä;

On yrittäjän edun mukaista, että hänellä on toinen yritys jo valmiina siltä varalta, että liiketoimintaa harjoittava yritys joutuu taloudellisiin ongelmiin. Tällöin yritystoiminta voidaan myydä toiselle yritykselle ja se voi jatkaa toimintaa. On vain viisautta varautua mahdollisiin ongelmiin jo ennakolta.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Ennen yrityskohtaisten haastattelujen tekemistä, minulla oli esiymmärrys tutkittavasta aiheesta. Oma esiymmärrykseni ravintolayrittäjyydestä sekä sen tyypillisimmistä haasteista on rakentunut vuosien varrella. Tärkeimpinä tutkittavaan vaikuttavista tietämystäni lisänneistä asioista voidaan pitää sitä että olen kasvanut yrittäjäperheessä, sekä olen työskennellyt kahdessa yksityisessä omistuksessa olevassa ravintolassa. Näkemystäni ja tietämystäni on työkokemuksen ohella lisännyt myös ravintola-alan opinnot.

Haastattelujen perusteella saatu informaatio tuki omaa esiymmärrystäni aiheesta. Joitain yllättäviä seikkoja kuitenkin paljastui. Sidosryhmien haastatteluista saatu informaatio oli pääsääntöisesti uutta. Toki minulla oli pohjatietoa rahoituksesta sekä laskentatoimesta. Toimintatavat kuitenkin vaihtelevat paljon riippuen rahoituslaitoksesta. Kyseiset haastattelut antoivat yksityiskohtaisempaa tietoa kuin yrittäjähaastattelut, jotka liikkuvat enemmän yleisellä tasolla. Yrittäjähaastatteluissa olennaista oli omien kokemusten ja toimintatapojen kuvaaminen niin kuin se on ollut ja on.

Tässä osiossa käsittelen tutkimukseni tuloksia verraten niitä teoriaviitekehykseen. Teen saatujen havainnoiden perusteella päätelmiä, jotka kertovat yleistäen esimerkiksi alan käytännöistä ja haasteista. Tarkoituksena on myös pohtia tutkimustulosten merkitystä ja peilata sitä niin sanotusti oikeaan elämään. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yhteydessä kerron, voiko mielestäni tämän tutkimuksen avulla kerätyn tiedon perusteella tehdä relevantteja päätelmiä erilaisista syy-seuraussuhteista joita esittelen. Tulosten pohdinta on jaettu ryhmiin samalla tapaa kuin tuloksia esiteltäessä, ensin käsittelen yrityksiä, sitten rahoittajia ja viimeiseksi on taloushallinnon osio.

7.1 Yritystoiminnan kipupisteet sekä ratkaisuehdotukset yrittäjien kokemuksiin haasteisiin

Tutkimusaineiston pohjalta mielestäni kaikkien ongelmien alku on puutteellinen valmistautuminen yrityksen perustamiseen. Kolme haastateltavista oli kaikki menestyneitä yrittäjiä, liiketoimintaa perustettaessa he eivät kuitenkaan varautuneet riskeihin juuri lainkaan. Tänä päivänä toimintansa aloittavien yrittäjien tilanne on toinen kuin esimer-

kiksi kymmenen tai 20 vuotta sitten perustettujen. Muun muassa Elinkeinoelämän keskusliiton ja Maran tekemien selvitysten perusteella tämänhetkinen taloudentilanne ja nopea kustannuskehitys vaikeuttavat huomattavissa määrin ravintoloiden toimintaa. Tämän takia olisi entistä tärkeämpää valmistautua kaikkiin mahdollisiin skenaarioihin, perehtyä markkinatilanteeseen ja löytää oikeanlaiset tuotteet ja palvelut, joille on kysyntää myös taloudellisen taantumana aikana. Kilpailutilanne on kiristynyt erityisesti pääkaupunkiseudulla huomattavissa määrin. Ketjuravintolat vievät parhaat ja suurimmat liikepaikat. Hinnalla ei voi kilpailla, ellei halua tinkiä kohtuuttomia määriä omista katteistaan, sillä isoilla ostajilla kuten S-ryhmällä sisään ostohinnat ovat aivan eriluokkaa kuin tavallisella ravintoloitsijalla joka ei saa määrälennuksia.

Olin kovin yllättyneet siitä, kuinka vähän yrittäjät ovat hyödyntäneet esimerkiksi alan kirjallisuutta, kursseja, konsultteja ja oppaita perustamisvaiheessa ja sen jälkeen. Ravintola-ala kasvaa ja kehittyy jatkuvasti, ajankohtaisia alan julkaisuja seuraamalla ei tipu matkasta. Konsultteja käyttämällä voisi saada uusia näkemyksiä ja ideoita toiminnan kehittämiseksi. Sitä tulee usein sokeaksi omille virheilleen, ulkopuolisen avustuksella myös omat virheelliset toimintatavat tulisivat helpommin ilmi.

Kilpailutilanteen kiristymisen lisäksi rahoitusmarkkinat ovat kiristyneet. Rahoitusmarkkinoiden kiristymisellä on positiivisten seurausten lisäksi myös negatiivisia seurauksia. Positiivisena voidaan pitää sitä, että rahoituslaitosten luotonmyöntämiskriteerit ovat tiukentuneet, jolloin hyvät toimintaedellytykset ja terveen rahoitusrakenteen omaavat pääsevät markkinoille. Tämä vähentää konkurseja pitkällä aikavälillä mitattuna, koska uudet markkinoille tulevat yritykset täyttävät tiukat kriteerit. Rahoituskriisissä olevien yritysten tilanne on toinen, toimintaedellytysten turvaamiseksi tarvittavaa lisärahoitusta ei todennäköisesti pystytä myöntämään, sillä vaadittavaa maksukykyä ei pystytä osoittamaan. Sen takia rahoituskriisin varalle pitäisi valmistautua etukäteen, tietoperustassa esittelin vaihtoehtona myynninheilauksien tasaamiseen luotollista tiliä. Ongelmiin, erityisesti taloudellisiin sellaisiin tulisi varautua etukäteen senkin takia, että luotollinen tili kuten moni muu rahoitusvaihtoehto on vakuudellista luottoa. Kriisitilanteessa yrityksellä on harvoin vakuuksia vapaana.

Uuden yrittäjän kohdalla näen selkeän ongelman rahoitustarpeen suunnittelussa ja rahoitustavan valinnassa. Omistajat ovat ottaneet vakuudetonta luottoa (jousto- ja täsmäluottoa) yrityksen perustamiseen liittyviin rahoitustarpeisiin. Lainaraha syötiin niin sanotusti alta aikayksikön, kun asiakkaita olikin odotettua vähemmän. Alkuvaiheen käytöpääoman tarve toisin sanoen aliarvioitiin. Rahoitustarvetta on täydennetty yksityishenkilöiltä otetuilla lainoilla. Vakuudettomissa luotoissa on käytännön ongelmana se, että niitä ei saa lyhennysvapaalle, vaan lainanottaja joutuu maksamaan sovittua lyhennyserää kuukausittain. Yksityishenkilöiltä otetut lainat olivat tässä tapauksessa kaikki omistajille tututtujen henkilöiden myöntämää ja täten ollen perustui luottamukseen, samanlaista vaadetta sijoitetun pääoman tuotolle tuskin on kuin esimerkiksi ulkopuolisella bisnesenkellillä. Itselle läheisiltä henkilöiltä kuten perheenjäseniltä lainaaminen, tuo kuitenkin erilaisia paineita. Rahaa on harvoin loputon määrä, sitä lainataan koska halutaan auttaa. Liiketoiminnan kääntyessä tappiolliseksi, tutuilta lainattuja rahoja ei välttämättä pystytä palauttamaan. Tällaisessa tapauksessa yrittäjä saattaa ottaa liiketoiminnan menestymisestä kohtuuttomia paineita, ja väsyttää itsensä näin loppuun.

Kaikki irrotettavissa oleva oma pääoma joudutaan usein sijoittamaan ravintolaan, eikä omiin henkilökohtaisiin menoihin jää tarpeeksi rahaa. Yrittäjän sitoutuneisuus, periksiantamattomuus ja saatu tuki nousee merkittävään asemaan. Alusta alkaen tulisi pyrkiä siihen että valitaan mahdollisimman hyvät ja luotettavat yhteistyökumppanit, ja neuvotellaan heidän kanssaan mahdollisista joustovaroista esimerkiksi maksuajoissa, mikäli yritys ajautuu haastavaan taloudelliseen tilanteeseen. Asiantunteva kirjanpitäjä on aloitavalle yrittäjälle korvaamaton apu, ja kuuluukin monen yrittäjän mielestä niihin asioihin joista ei kannata säästää. Mielestäni erityisesti uusien yrittäjien kannattaisi hyödyntää enemmän oman kirjapitäjänsä asiantuntemusta ja keskustella oman yrityksen taloudellisesta tilanteesta, sillä kokonaisuuksien hahmottaminen saattaa olla alussa hankalaa. Taloushallinnon ammattilaisen avustuksella taloutta kuvaavien tunnuslukujen merkitys aukeaa paremmin ja yrittäjä oppii seuraamaan ja laskemaan niitä myös itse.

Kaikkia yrittäjiä yhdisti se että heillä on alusta asti ollut selvä visio siitä, mitä he haluavat tarjota asiakkailleen. Trendien perässä säntäily ei siis takaa hyvää menestystä, päinvastoin. Omaa liikeideaa kannattaa hioa, toimintaa ja tuotteita kehittää, muttei seurata sokeasti alati vaihtuvia trendejä. Mieli kannattaa pyrkiä pitämään avoimena ja virkeänä,

vaikka suurin osa trendeistä ei itseä ja omaa yritystä koskettaisikaan, sillä joskus muutokset toimintaympäristössä ja asiakaskäyttäytymisessä vaativat muutoksia myös yrityksen toiminnassa ja esimerkiksi valikoimassa.

Suurimmaksi kompastuskiveksi näyttää monilla alan yrittäjällä nousta talouspuoli. Luovuus vetää alalle, mutta yrittäjänä pitää hallita monia osa-alueita. Laskeminen on pääsääntöisesti suurpiirteistä ja kulut pääsevät näin yllättämään. Jos yllätyksiin ei ole varautunut taloudellisesti, saattaa virhearvioinnit johtaa maksuvalmiusongelmien kautta jopa konkurssiin. Monet yrittäjistä ovat lähteneet pienin investoinnein liikkeelle, jonka takia otettu riskikin on pienehkö. He opastavat uusia yrittäjiä toimimaan samoin jos vain mahdollista. Kun alkaa näyttää siltä, että toiminta on vakiintunut ja kassavirta on positiivisen puolella, voi yritykseen sijoittaa lisää rahaa. Yrittäjän suurin haaste on se, miten otetaan hallittuja toimintaa kehittäviä riskejä ja mitkä ovat sellaisia niin sanottuja kuolemanrajan riskejä, eli jotka epäonnistuessaan vie koko yrityksen mukanaan. Tällaisia kuolemanrajan riskejä voivat olla ylimitoitettut investoinnit tai muut väärin kohdistetut suuret taloudelliset panostukset. Investointeja seuraamalla ja tarkkailemalla esimerkiksi niiden aikaansaamia tuottoja ja kuluja, voidaan arvioida olivatko odotukset realistisia ja saadun tietotaidon avulla välttää mahdolliset tulevat virheinvestoinnit. (Vilkkumaa) Koko yritystoimintaa ylläpitää raha. Rahan riittävyyteen tulisi kiinnittää erityistä huomiota jo ennen yrityksen perustamista. Laskelmat kannattaa tehdä huolellisesti ja olla realistinen.

7.2 Rahoittajien riskinhallinta

Mielestäni on erittäin harmillista että ravintola-alan maine on niin huono. Rahoittajilla on selkeästi negatiivisia ennakko-olettamuksia, harmaantalouden koetaan olevan suurin ongelma alallamme. Toimijoita on laidasta laitaan, minkä takia on ehkä hankala erottaa rehellisesti ja kaikki velvoitteet suorittava ravintola-alan yrittäjä epärehellisestä. Ravintola-ala ei rahoittajien näkökulmasta ole siis erityisen houkutteleva kohde. Tämän takia ravintola-alan yrittäjän tulisikin valmistautua erityisen hyvin lainaneuvotteluun. Markkinatilannetta ja asiakaskuntaa tutkimalla ja analysoimalla etukäteen pääsee jo pitkälle. Kannattaa itse esimerkiksi kysellä alueella asuvien ja muiden potentiaalisten tulevien asiakkaiden mielipiteitä vaikka siitä, minkälainen ravintola heidän mielestään puuttuu.

Kyselyn tuloksia voi esitellä lainaneuvottelussa, niiden avulla yrittäjä pystyy esittämään että hänen tarjoamilleen palveluille ja tuotteille on kysyntää.

Aloittavan yrittäjän maksukykyä arvioidaan pääasiassa tehtyjen laskelmien perusteella. Ne tulisi tehdä huolellisesti. Päätä huimaavat ennusteet tulevista myyntiennusteista tuskin vakuuttavat. Tulevia myyntejä tulisi arvioida realistisesti ja yrittäjällä tulisi olla selkeät perustelut ja mahdollisesti myös muuta näyttöä siitä, miksi myynti sujuisi esitetyllä tavalla.

Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että ravintola-alan yrittäjän on hankalaa saada lainaa pankista, ellei omarahoitusosuus ole erityisen korkea. Uutena yrittäjänä kannattaa lähteä liikkeelle Finnverasta, jonka jälkeen mahdollisesta yhteisrahoituksesta pankin kanssa voidaan keskustella. Lähtökohdat ovat näin tehtynä paremmat kuin marssimalla suoraan pankkiin. Pankit ja Finnvera tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään, toisen rahoituslaitoksen usko hankkeeseen tekee todennäköisemmäksi sen että rahoitus saadaan järjestymään, joko niin että Finnvera takaa lainan tai sitten pankki ja Finnvera rahoittavat yhdessä.

Tarvittava rahoitus löytyy aina jostain, mikäli perustettavan yrityksen toimintaedellytykset ovat hyvät. Kun yrittäjä laskee rahoituksen tarpeen selkeästi, eli mihin tarvitaan rahaa ja kuinka paljon esimerkiksi keittiölaitteisiin ja käyttöpääomatarpeisiin, on paljon helpompi tutustua itse erilaisiin rahoitusvaihtoehtoihin. Kaikkea tarvittavaa rahoitusta ei tarvitse hakea pankista tai Finnveralta, vaan esimerkiksi keittiölaitteiden kohdalla kannattaa tiedustella rahoitusyhtiöiltä mahdollisuutta hankkia ne leasingsopimuksella, jolloin yrittäjän vakuudet säästyvät mahdolliseen pankkilainaan. Yrittäjän oma näkemys ja selkeät suunnitelmat ja laskelmat ensinäkin rahoituksen tarpeesta ja käyttökohteista edesauttavat rahoituksen järjestymistä. Rahoittaja näkee tällöin että lainanhakija on selvästi perehtynyt asiaan. Pankin tai muun rahoituslaitoksen apua kannattaa kuitenkin käyttää sopivia rahoitusratkaisuja etsittäessä.

7.3 Kirjanpitäjä yrittäjän apuna ja tukena

Aloittavan yrittäjän kannattaa käyttää aikaa hyvän kirjanpitäjän löytämiseen. Mikäli itsellä on tuttuja yrittäjinä, kannattaa kysyä olisiko heillä suositella jotain tiettyä tilitoimistoa. On tärkeää että kirjanpitäjän kanssa on avoimet välit ja keskinäinen luottamus on korkea. Kuka voisikaan tarjota parempaa apua yrittäjälle esimerkiksi tilinpäätöksen analysoimiseen kuin kirjanpitäjä? Mikäli kyseinen tilitoimisto tarjoaa lisäpalveluna konsultointipalveluita, kannattaa niitä mielestäni ehdottomasti hyödyntää. Varsinkin alkavan yrittäjän on helppo hahmottaa yritystoimintaa kokonaisuudessaan kun lukuja tulkitaan yhdessä asiantuntijan kanssa. Kirjanpitäjät pystyvät omalla kokemuksellaan arvioimaan onko yrityksen tulokunto hyvä ja mitä kannattaisi mahdollisesti tehdä, mikäli tilanne vaatii toimenpiteitä. Kun yrittäjän oma kokemus karttuu, pystyy hän tulkitsemaan tilinpäätösinformaatiota helpommin. Lukuja kannattaa verrata saman toimialan muihin yrityksiin, jotta tiedetään missä mennään suhteessa kilpailijoihin. Ja johtuuko mahdollinen heikko tulos pelkästään yrityksen omasta toiminnasta vai onko muissakin yrityksissä nähtävissä laskeneen kannattavuuden merkkejä, jolloin voidaan päätellä että kyse on jostain laajemmasta ilmiöstä kuten raskaasta kulurakenteesta.

7.4 Tärkeimmät päätelmät

Perustamisvaiheessa tärkeintä on etsiä luotettavat yhteistyökumppanit ja rakentaa hyvä verkosto. Hyvän liikeidean ja toimintaedellytykset omaavan yrityksen ei tulisi pelätä lainanottoa, sillä menestyksekkäs liiketoiminnan aloittaminen ja kehittäminen vaatii pääomaa. (McKinsley & Company) Yrittäjän tulisi kuitenkin etsiä juuri omiin rahoitustarpeisiinsa sopivat ratkaisut ja sopia rahoittajan kanssa omaa maksukykyä vastaavat lyhennyserät. Lyhennysvapaata kannattaa pyytää ensimmäiseksi vuodeksi, jotta yritys pääsee kasvattamaan omaa rahoituspuskuriaan tulevaisuuden varalle.

Korkoriskeihin kannattaa varautua nyt, kun korkotasoa on matala, sillä erilaiset korkosuojausinstrumentit ovat edullisimmillaan. Korkotaso on ollut niin pitkään alhainen, se tulee väistämättä nousemaan tulevien vuosien aikana. Ravintola-alan yritykset ovat suhteellisen velkaantuneita. Korkoriski korostuu kun lainamäärät ovat suuria ja yrityksen omavaraisuusaste pieni. (Vilkkumaa) Korkoriskeiltä suojautuminen on tulevaisuuden riskienhallintaa.

Ravintola-alalla keskeisin seurannan kohde tulisi mielestäni olla kannattavuus, sillä heikko kannattavuus on nähtävissä tällä hetkellä jokaisella taloudellisella mittarilla mitattuna. Raskas kulurakenne hankaloittaa toiminnan pitämisessä voitollisena. (Mara) Yrittäjät keskittyvät liikaa asioihin joihin eivät voi vaikuttaa, kuten verotukseen. Kuluja tarkkailemalla ja hinnoittelemalla tuotteet ja palvelut oikein pystytään parantamaan yrityksen kannattavuutta ja sitä kautta koko yrityksen tulosta. Kysynnän heikentymisen myötä paine yrityksissä on kasvanut ja asiakkaita pyritään hankkimaan väärillä keinoilla. Tästä yksi hyvä esimerkki on hintakilpailu, joka ei perustu aidosti edullisempaan kulurakenteeseen vaan mekaanisiin hinnanalennuksiin. Tästä seuraa alaspäin menevä kierre, josta on vaikea enää nousta. (Lipsanen & Laakso, Strang)

Kassavirtalaskelma tulisi mielestäni ottaa aktiiviseen käyttöön. Sen avulla nähdään lyhyellä aikavälillä tapahtuneet muutokset rahavirroissa. Tämä mahdollistaa nopean reagoimisen. Mikäli yritys odottaa tilinpäätöstietoja ja tekee tarvittavia muutoksia toimintaansa vasta vuoden viiveellä, ollaan jo myöhässä. Yrittäjän tulisi kaiken ylimääräisen tekemisen sijasta keskittyä liiketoiminnan kannalta olennaisiin asioihin, ulkoistaa tukevat palvelut ja säästää omia voimavarojaan. Yrityksen omistajan tärkeimpiä tehtäviä ovat ohjata yritystä taloudellisesti kannattavaan suuntaan, motivoida työntekijöitä jotta suoritustason työ hoidettaisiin mahdollisimman laadukkaasti, pitää huolta asiakastyytyvyydestä ja pitää kokonaisuus hallussa.

Seuraavaksi esittelen tiivistetysti tärkeimmät päätelmäni teoriaviitekehyksen ja haastattelujen pohjalta saadun tiedon perusteella. Päätelmät ovat käytännönläheisiä ja helposti käyttöönotettavia ratkaisuja tutkimuksessa nousseisiin yleisimpiin yrittäjien kokemuksiin haasteisiin.

- Yrittäjän tulisi valita helposti budjetoitavia ratkaisuja kuten tasaerälaina ja kiinteä veloitteinen kirjanpito, jotta yritystoiminnasta aiheutuvia kuluja olisi mahdollisimman helppo arvioida etukäteen.
- Vakuudettomia luottoja kuten täsmäluottoa tulisi välttää mahdollisuuksien mukaan, sillä lyhennysten kohdalla ei ole minkäänlaista joustovaraa, joka olisi tärkeää erityisesti ensimmäisten toimintavuosien aikana.

- Rahoituskriisiin tulisi varautua etukäteen. Sesonkiluontoiselle alalle myynnin heilahtelujen tasaamiseen hyvä ratkaisu on luotollinen tili.
- Kirjanpitäjän asiantuntemusta, konsultteja sekä erilaista kirjallisuutta tulisi hyödyntää enemmän, kaikesta ei tarvitse edes yrittää selviytyä omin neuvoin. Ulkopuolisen konsultin käyttö saattaa myös tuoda uusi näkökulmia yrityksen pyörittämiseen.
- Laskelmat tulisi tehdä mahdollisimman huolellisesti, jotta kulut eivät pääsisi ylättämään.
- Korkojen nousuun tulisi varautua jo nyt jollakin rahoittajan tarjoamista korkosuojausinstrumenteista.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia haasteita yritystoiminnassa esiintyy, miten niitä voidaan mitata sekä millä tavoin hyvä suunnittelu ja valmistautuminen edesauttavat yrityksen taloudellista menestymistä. Teoriaviitekehityksen ja haastattelujen antamien tietojen perusteella koen että olen saanut vastauksen jokaiseen alussa asettamani tutkimuskysymykseen. Joten ensikertalaiseksi koen pärjänneeni hyvin, sillä asetetut tavoitteet ovat täyttyneet. Uskon vilpittömästi tämän materiaalin olevan hyödyllinen kenelle tahansa yrittäjälle tai yrittäjyydestä kiinnostuneelle.

Jokaisesta tietoperustaani valitsemasta aiheesta kuten kannattavuudesta ja rahoituksesta olisi voinut tehdä yksistään opinnäytetyön. Halusin sisällyttää työhöni kuitenkin kaikki, ja kertoa yrittäjän kannalta kaikista olennaisimmat seikat. Uskon että kaikki yhdessä antavat työn lukijalle paremman käsityksen yritystoiminnan taloudellisista haasteista. Työn tarkoituksena on koota yksiin kansiin kaikki tärkeimmät taloudenhoitoon liittyvät teemat, minkä takia mielestäni on perusteltua kertoa lyhyesti ja ytimekkäästi useamman aihealueesta ennemmin kuin yhdestä. Kaikki ovat kuitenkin yhteydessä toisiinsa, eikä niitä voi mielestäni käsitellä erillään muista. Nyt tämä tutkimus riittää yksistään antamaan yrittäjän talouteen liittyvistä teemoista perustiedot, jonka avulla valmistautuminen erityisesti yrityksen perustamiseen ja sen talouden suunnitteluun helpottuu.

7.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetin avulla arvioidaan onko kohdeilmiötä tutkittu tarkasti, ja tutkitaanko juuri sitä ilmiötä mitä on tarkoituskin. Reliabiliteetti mittaa sitä, onko kohdeilmiötä tutkittu luotettavasti valituilla mittareilla. Luotettavuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, ettei mittaustilanne, mittaaja, eivätkä muut satunnaiset tekijät ole vaikuttaneet mittaustuloksiin. (Puusa & Juuti 2011, 154-155)

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrittäjien kokemia haasteita. Lähdin haastatteluihin avoimin mielin ja annoin yrittäjien vapaasti kertoa mitä mieltä he ovat. Kysymykset olivat avoimia, ja olin pyrkinyt rakentamaan ne siten, etteivät ne olisi millään tavalla johdattelevia. Eli olen mielestäni tutkinut juuri sitä mitä oli alun perin tarkoituskin. En vääristellyt haastateltavien sanomisia, vaan olen esittänyt ne niin kuin he ovat itse kertoneet. Tutkin ilmiötä tarkasti ja monipuolisesti, yrittäjähaastatteluista ja teoriaosuudesta saatua informaatiota täydensin lisähaastatteluilla (rahoittajat ja tilitoimisto).

Yrittäjien antamiin vastauksiin esimerkiksi liiketoiminnan päätavoitteista saattavat vaikuttaa lukuisat asiat muun muassa siitä mitä pidetään hyväksyttävänä vastauksena. Uskon että yrittäjät halusivat vähätellä yrityksen taloudellisen tuottavuuden merkitystä ja keskittyä enemmän asiakaslähtöiseen ajatteluun. Muuten koen että vastauksiin vastattiin rehellisesti ja kaunistelematta. Yrittäjistä tunnen ainoastaan tutkimuksessa esitetyn uuden yrittäjän. Haastattelut olivat kaikki kuitenkin hyvin luontevia ja keskustelunomaisia, koen että yrittäjät olivat halukkaita vastaamaan esittämiini kysymyksiin. Sidosryhmien innokkuus vastata kysymyksiini yllätti. Olin erittäin tyytyväinen saamiini vastauksiin. He haluavat ammattinsakin puolesta auttaa, joka näkyy muun muassa vastausten kattavuutena.

Tutkimustulokset ovat yksittäisten henkilöiden mielipiteitä asioista ja perustuvat heidän ammattitaitoon ja kokemukseen. Yhdessä teoriaosuuden kanssa ne muodostavat kokonaisuuden, jonka pohjalta olen tehnyt päätelmiä. Vaikka johtopäätökset ovat vain minun näkemys siitä mitä kerätty informaatio tarkoittaa, ovat mielestäni kaikki hyvin perusteltuja. Yrittäjien kokemat haasteet vaihtelevat tietenkin paljon, myös tämän tutkimuksen aikana haastatellut yrittäjät antoivat hyvin erilaisia vastauksia kun kysyin heidän

kohtaamistaan haasteita. Olen tutkijana valinnut mielestäni koko liiketoiminnan kannalta olennaisimman haasteen eli taloudenhallinnan. Siitä voidaan olla montaa mieltä, onko tämä yrittäjän keskeisin haaste. Tutkimus kokonaisuudessaan antaa valittuihin teemoihin mielestäni kattavia vastauksia, joiden pohjalta esitetyt syy-seuraussuhteet ovat hyvin perusteltuja ja sen vuoksi mielestäni myös luotettavia. Jokainen tutkimuksen lukija voi valita, kuinka tutkimuksesta saatua informaatiota käyttää ja poimia itselleen kaikista olennaisimmat asiat.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on jossain määrin hankalaa. Tulosten perusteella ei voida tehdä samankaltaisia yleistyksiä kuin esimerkiksi määrällisen tutkimuksen avulla tehdystä, jossa otanta on ollut suuri. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mitataan siten, antaako tutkimus vastauksen tutkittavaan aiheeseen. Kyse on mielipiteiden ja kokemusten tutkimisesta, joten tässä saatujen tulosten avulla ei voida päätellä muiden yritysten haasteista mitään. Tämä työ antaa yhden näkökulman aiheeseen.

Otantani eli neljä varsinaista haastattelua ja 2+1 täydentävää haastattelua kattavat laadulliselle tutkimukselle asetetut kriteerit otannan laajuudesta. Luotettavamman pohjan päätelmien tekemiselle olisi antanut se, että myös tilitoimiston haastatteluja olisi ollut kaksi, kuten rahoittajien. Näin saadut vastaukset eivät edusta vain yhden yrityksen ja siellä työskentelevän henkilön mielipiteitä, vaan näkökulma olisi laajempi.

Haastatteluista osa toteutettiin kesällä 2013 ja loput syksyllä 2014. Joten haastattelujen välillä oli melko pitkä väli. En kuitenkaan usko tällä olevan merkittäviä vaikutuksia saattuihin tutkimustuloksiin ja sitä kautta niiden luotettavuuteen, sillä toimintaympäristössä ei ole tällä aikavälillä tapahtunut merkittäviä muutoksia.

7.6 Oma työskentely ja oppiminen

Prosessi on ollut pitkä. Työn suunnittelu alkoi jo keväällä 2013. Mietin hyvin pitkään aiheetta, mistä haluaisin tehdä oman opinnäytetyöni. Olen aina halunnut haastaa itseäni, niin tässäkin tapauksessa. Yrittäjyys on kiehtonut minua pitkään ja se onkin merkittävin vaikutin miksi halusin lähteä tutkimaan juuri sitä.

Kaikista vaikeinta oli lähteä liikkeelle. Haastateltavia yrittäjiä oli vaikea saada kiinni, moni oli hyvin kiireisiä eikä tapaamiselle valitettavasti löytynyt aikaa. Haastattelujen ja niiden puhtaaksikirjoittamisen jälkeen opinnäytetyön tekeminen keskeytyi jälleen, tuntui hankalalta lähteä hahmottamaan teoriaviitekehyksen teemoja. Kun lopulta päädyin ravintolayrittäjän talouden tarkasteluun, oli helpompaa hankkia kirjallisuutta kun tiesin tarkan aihealueen. Laadukasta kirjallisuutta löytyi aluksi melko vähän, täyspäiväinen työ pankissa rajoitti käyntejäni koulun kirjastossa.

Kirjoittamisprosessi eteni tuskaisen hitaasti alussa. Olin hyvin kriittinen siitä mitä kirjoitin. Saatoin kirjoittaa lukuisia sivuja ja poistaa ne hetken päästä. Itselleni sopivaksi tekniikaksi koin sen että kirjoitan suuren määrän materiaalia, jonka käyn vasta myöhemmin läpi, korjailen, muokkaan ja vaihdan järjestystä. Näin sain työni etenemään. Aiemmin mainitsemani vetoketju – menetelmä jota käytin työn tekemiseen oli melko työläs. Lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen. Kun tein vuorotellen haastatteluja ja kirjoitin teoriaa, pystyin tekemään työstä kaikin puolin johdonmukaisemman, jolloin teoria tukee haastatteluja ja toisin päin. En oikeastaan edes pitänyt sitä vaihtoehtona, että kirjoittaisin ensin teoriaosuuden valmiiksi jonka jälkeen lähtisin vasta tekemään haastatteluja. Uskoin oman pohjatietoni ravintola-alasta ja yrittäjyydestä riittävän hedelmällisen keskustelun luomiseksi.

Työn kokoaminen sujui lopulta melko vaivattomasti. Tutkimusosan kirjoittaminen oli tietoperustaan verrattuna helpompaa. Pienellä ohjauksella sain työn rakenteen oikeanlaiseksi. Jälkiviisaana olisin aloittanut opinnäytetyön kirjoittamisen aikaisemmin. Ajatus työtä olen tehnyt kuitenkin pitkään, joten prosessin pitkittyminen osittain edesauttoi omaa oppimistani. Tärkeimpiä päätelmiä kirjoittaessani moni asia nivoutui yhteen ja ymmärsin itse eri asioiden välisiä lainalaisuuksia huomattavasti selkeämmin.

7.7 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tekemisessä minulle oli edellä mainittujen lisäksi haastavaa työn rajaaminen. Mitä enemmän perehdyin yrittäjyyttä käsittelevään kirjallisuuteen ja omaan tutkimusmateriaaliini, sitä enemmän mieleni teki laajentaa työn näkökulmaa ja ottaa lisää

käsiteltäviä aiheita. Erityisen paljon minua alkoivat kiinnostaa kriisit ja yritysten kriisiytymisen prosessina. Oma työni käsittelee lähinnä yrityksen kriisin ennaltaehkäisyä taloustiedon avulla. Jatkotutkimusehdotukseni onkin selvittää se, mistä yrityksen kriisiytyminen alkaa, mikä on johdon merkitys kriisitilanteessa ja sen ennaltaehkäisyssä ja miten tulisi toimia kun yritys on jo ajautunut kriisitilaan. Tästä saisi rakennettua erittäin mielenkiintoisen, ajankohtaisen ja yrittäjille hyödyllisen paketin.

Lähteet

Sähköiset lähteet:

Actival 2013. Ravintoloiden näkymät ristiriitaiset. Kauppalehti 14.8.2012.

http://www.actival.fi/uutiset_link.php?id=16313449363471344950996, Luettu 7.5.2013

Bisnesenkelit 2014. Mitä ovat bisnesenkelit. <http://bisnesenkelit.fi/>, Luettu 29.10.2014

Elinkeinoelämän keskusliitto 2014. PK toimintaympäristökyselyraportti.

<http://ek.fi/wp-content/uploads/PKtoimintaymparistokyselyraportti-marras2014.pdf>, Luettu 20.11.2014

Elinkeinoelämän keskusliitto 2014. Suhdannebarometri marraskuu 2014.

http://ek.fi/wp-content/uploads/SB_marras2014.pdf, Luettu 3.12.2014

Fiban 2014. Bisnesenkeli –Yksityinen kasvuyrityssijoittaja.

<https://www.fiban.org/bisnesenkeli>, Luettu 29.10.2014

Finanssialan keskusliitto 2014, Pankkibarometri.

https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankkibarometri_III_2014.pdf, Luettu 20.11.2014

Finnvera 2013. Liiketoiminnan aloittaminen. <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoitussuunnittelu/Haettava-rahoitus-yli-35-000-e>, Luettu 7.5.2013

Finnvera 2013. Yrityskauppa ja omistajanvaihdos. <http://www.finnvera.fi/kehittaminen-ja-kasvu/Muutoksen-rahoitustarpeita/Yrityskauppa-ja-omistajanvaihdos>, Luettu 7.5.2013

Finnvera 2013. Finnvera lyhyesti. <http://www.finnvera.fi/Finnvera/Finnvera-lyhyesti>, Luettu 7.5.2013

Mara 2014. Suhdannekatsaus.

http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/suhdanne-2114_1.pdf, Luettu 15.8.2014

Mara 2014 a, Jouni Vihmo. Kotitalouksien taantuma syvenee. Mara alan ahdinko jatkuu.

<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/microsoft-powerpoint-tiedotustilaisuus-1-2014-24062014-.pdf>, Luettu 15.8.2014

Mara 2013a. Suhdannekatsaus.

<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/suhdannekatsaus-mara.pdf>, Luettu 7.5.2013

Mara 2013b. Yrityksen perustaminen.

<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/yrityksen-perustaminen-2013.pdf>, Luettu 7.5.2013

Mara 2014 (kuvio 1) Ravintola-aterian hinnanmuodostus.

http://mara.fi/ext/cms3/attachments/ravintola-aterian_hinnanmuodostus.pdf, Luettu 25.11.2014

Mara 2014 b. Ravintolapäivä. <http://mara.fi/maran-jasenkysely-ravintolapaiva-vahentaa-rav>, Luettu 25.11.2014

OP 2014 a. Korot. <https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/lainat/korot-ja-hinnat?id=20600&srcpl=3>, Luettu 20.11.2014

OP 2014 b. Lyhennysvapaa. <https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/tilit-ja-kortit/tutustu-tilei->

[hin/yritystilit?id=440&srcpl=1&g1.query=lyhennysvapaa&x=0&y=0&action=search&qsearch=true&sort=weight](https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/tilit-ja-kortit/tutustu-tileihin/yritystilit?id=440&srcpl=1&g1.query=lyhennysvapaa&x=0&y=0&action=search&qsearch=true&sort=weight), Luettu 15.11.2014

OP 2014 c. Luotollinen yritystili.

<https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/rahoitus/kayttopaaoma/luotollinen-yritystili?id=60101&srcpl=3>, Luettu 15.11.2014

Pohjola 2014. Investointirahoitus. <https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/rahoitus/investoinnit?id=324100&srcpl=8>, Luettu 15.11.2014

Suomen Asiakastieto 2014. Yrityksen talousraportti, Royal ravintolat Oy. Käytetty raportissa mainittuja toimialakohtaisia tunnuslukuja. Luettu 18.11.2014

Tilastokeskus 2014. Yritysten liikevaihto toimialoittain 2012–2013.

http://www.stat.fi/til/yrti/2013/yrti_2013_2014-09-25_tau_001_fi.html, Luettu 25.11.2014

Yrityssuomi 2013. Opas yrittäjyyteen 2013.

http://www.yrityssuomi.fi/c/document_library/get_file?uuid=51d49cc7-6feb-499c-8191-ea91f3eb3642&groupId=10136, Luettu 6.5.2013

Yritys-Suomi. Pääomarahoitus.

<http://www.yrityssuomi.fi/fi/web/guest/paaomarahoitus>. Luettu 10.8.2014

Kirjalliset lähteet:

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Ilmonen I., Kallio J., Koskinen J., Rajamäki M. 2010. Johda riskejä –käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ilmoniemi M., Järvensivu P., Kyläkallio K., Parantainen J., Siikavuo J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Talentum. Helsinki.

- Kotro M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus, aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Laitinen E. & Laitinen T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Lehtonen R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lipsanen J. & Laakso H. 2009. Operaatio täyskäännös. WSOYpro Oy. Porvoo.
- Mill R. 2007. Restaurant management, customers, operations and employees. 3. uusdistettu painos. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- McKinsley & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. WSOY. Helsinki.
- Neilimo K. & Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Puusa A. & Juuti P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Siikavuo J. 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Strang L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät, tunnista ennako, selviydy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Vilkkumaa M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Vilkkumaa M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kysymykset ravintolayrittäjille

Perustiedot yrityksestä

Nimi:

Ala:

Keskeisimmät tuotteet/palvelut (lounas tms.):

Tärkein asiakasryhmä:

Miksi lähdit yrittäjäksi?

Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä?

Minkälainen koulutustausta sinulla on?

Onko sinulla liikeyhteistyöpartnereita?

Yhtiömuoto, miksi valitsit juuri tämän?

Liiketoiminnan koko (henkilöstömäärä):

1. Mistä lähdit ensimmäiseksi etsimään tietoa yrittäjyydestä?
2. Mitä kautta löysit nykyiset toimitilasi? Oliko sopivan tilan löytäminen vaikeaa?
3. Oliko virallisten lupien hankkiminen haastavaa? Jos oli niin minkä erityisesti ja miksi?
4. Mihin riskeihin varauduit ennen yrityksen perustamista?
5. Mitä haasteita olet kohdannut?
6. Miten selviydyit siitä/niistä? Haitko ulkopuolista apua, käytitkö esimerkiksi yrittäjäneuvojan palveluja?
7. Mihin olisit perustamisvaiheessa tarvinnut lisäapua?
8. Mikä liiketoiminnan osa-alue tuntuu erityisen vaikealta? Miksi?
9. Miten olet kehittänyt liiketoimintaasi perustamisen jälkeen?

10. Onko jokin ulkopuolinen tekijä, kuten trendien muutos/muutos asiakaskäyttäytymisessä vaatinut näitä muutoksia?
11. Mitkä ovat liiketoimintasi päätavoitteet? (kasvu, itsesi työllistäminen tms.)
12. Miten olet rahoittanut liiketoimintasi perustamisvaiheessa? Oletko joutunut myöhemmin hakemaan lisärahoitusta investointien tms. takia?
13. Koitko rahoituksen ja vakuuksien hankkimisen haastavaksi? Miksi? Vaatiko rahoituksen myöntäjä lisäselvityksiä jostakin asiasta?
14. Ovatko liiketoiminnan alussa asettamasi toiveet/tavoitteet toteutuneet? Mikä on oma näkemyksesi siitä miksi ovat tai eivät?
15. Mikä on ollut yksityisyrittäjyydessä palkitsevinta?
16. Miten toimisit toisin jos voisit palata alkuun?

Liite 2. Kysymykset Rahoittajille

1. Millä tavoin lainaneuvotteluun tulevan yritysasiakkaan kannattaisi valmistautua?
2. Mitä tapaamiseen tarvitaan mukaan?
3. Millä tavoin arvioitte aloittavan yrittäjän maksukykyä?
4. Mikä on prosentuaalinen omarahoitusvaade? / Mikä on hyvä oman ja vieraan pääoman suhde?
5. Miten lainanhakijan riskiprofili määritetään?
6. Onko ravintola-ala houkutteleva rahoittajan näkökulmasta, miksi on tai miksi ei? Minkälaisia hankkeita lähdetään pääsääntöisesti rahoittamaan?
7. Milloin riski rahoittajalle on liian suuri? Milloin riski lainanottajalle on liian suuri?
8. Miten lainanottajan pitäisi varautua korkojen nousuun ja muihin taloudellisiin riskeihin?
9. Edellytettkö että yrittäjä ottaa esimerkiksi takaisinmaksuturvan lainanoton yhteydessä?
10. Minkälaista apua teillä on tarjota yritykselle ja yrittäjälle, joka on ajautunut vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen?
11. Miten taloudellisia riskejä voidaan hallita sopimuksilla?

Liite 3. Kysymykset kirjanpitofirmalle

1. Yrityksenne lyhyesti
2. Mikä on kirjanpidon päätehtävä?
3. Millä tavoin iso ja pienen yrityksen taloushallinnolliset tarpeet poikkeavat toisistaan?
4. Minkälaisia palveluja tarjoatte yrityksille?
5. Miten ravintola-alan yritysten tarpeet poikkeavat muista yrityksistä?
6. Minkälaisia lisäpalveluita teiltä on mahdollista saada esimerkiksi kuukausittaiseen operatiiviseen seurantaan ja hinnoitteluun?
7. Mitä sanoisitte yrittäjälle, joka kulusäästöjen toivossa haluaisi hoitaa mahdollisimman paljon itse? Mistä ei ehdottomasti kannata säästää?
8. Minkälaista lisäarvoa hyvä kirjanpitäjä tuo yritykselle?
9. Minkälaisen palvelupaketin rakentaisitte keskiverto ravintolayrittäjälle?
10. Miten hyvä kirjanpito auttaa yrityksen toiminnan suunnittelussa?
11. Millä tavoin kirjanpito poikkeaa normaalista kun yritys on jo ajautunut taloudelliseen kriisitilaan?

Liite 4. Yrityskohtaiset haastattelut. Yrittäjä 1. Heinäkuu 2013

Nimi: Juuri

Ala: Ravintola ja pitopalvelutoiminta

Keskeisimmät tuotteet: a´la carte, viini

Tärkein asiakasryhmä: yritysasiakkaat, paikalliset ja turistit

Miksi lähdit yrittäjäksi? Halusin tehdä jotain itse, olla työnantajana

Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä? 12 vuotta (Juuri 9 vuotta)

Minkälainen koulutustausta sinulla on? Perhossa yo-pohjainen tutkinto, restonomi sekä

Haaga-Heliassa suoritettu viinikurssi

Onko sinulla liikekumppaneita? Ilja Björs on pääasiallinen liikekumppani, tasaomistus, molempien puolisoilla lisäksi pieni omistusosuus

Yhtiömuoto, miksi valitsit juuri tämän? Osakeyhtiö, koska se on kaikista selkein ravintolatoiminnassa

Liiketoiminnan koko (henkilöstömäärä): Noin 30 vakituista

1. Toisilta yrittäjiltä ja internetistä. Oppaita käytin myös apuna yrityksen perustamisvaiheessa.
2. Sopivaa liiketilaa etsittiin kaksi vuotta. Ravintolavälittäjän kanssa käytiin säännöllisesti läpi vapaana olevia. Sopivan tilan löytäminen oli siis melko haastavaa, tosin meillä ei ollut kiire. Kun kuulimme korkeavuorenkadun liiketilasta, taruimme heti tilaisuuteen.
3. Kyllä erityisesti anniskelulupien, se oli hirveää paperisotaa. Olimme siinä mielessä onnekkaita, että samaisessa tilassa oli aikaisemminkin ollut ravintola. Tilassa ei tarvinnut pientä pintaremonttia lukuun ottamatta tehdä muutoksia, joten rakennusviranomaisten kanssa päästiin helpolla.
4. Talouspuoleen. Itselläni oli jonkin verran säästöjä, jotta pärjäsi kun palkkaa ei voinut vielä nostaa. Aloitimme varovaisesti, aluksi teimme yhdessä toisen omistajan kanssa, toinen oli keittiössä ja toinen salissa. Palkkasimme lisää väkeä vähitellen kun alkoi näyttää siltä että rahat riittävät.

5. Alussa rahoituksen saaminen oli haastavaa, pankista ei myönnetty minkäänlaista lainaa. Ensimmäiset puoli vuotta oli vaikeaa, pitkiä päiviä ilman palkkaa.
6. Emme ole käyttäneet ulkopuolisten apua, kuten yritysneuvojaa missään vaiheessa, lukuun ottamatta kirjanpitoa tietenkin.
7. Rahapuoleen, ensikertalaisena oli vaikeaa arvioida, millaisia todelliset kulut tulevat olemaan.
8. Markkinointi on toki vaikeaa tai oikeastaan se, miten pysyä mielenkiintoisena ravintolana asiakkaiden ja median silmissä. On jatkuvasti uudistuttava ja kehitettävä uutta.
9. Ruokalistaa olemme muokanneet useaan otteeseen. Juuressa teimme myös laajennuksen ja sen myötä remonttia.
10. Ei varsinaisesti, tai koska ravintola on niin suosittu, tarvitsimme laajennusta ja sen tuomia lisäpaikkoja. Olemme kuitenkin alusta asti pyrkineet olemaan uskollisia omille ajatuksille, emmekä halunneet mennä aina trendien osoittamaan suuntaan. Nyt kun luomu on niin trendikästä, emme halunneet pitää suurta meteliä siitä että tarjoamme luomuruokaa. Haluamme puhua ennemmin siitä että tarjoamme puhdasta ruokaa.
11. Itseni työllistäminen on päätavoite, mutta toki haemme myös kasvua. Onhan se hienoa pystyä työllistämään myös muita ja menestyä taloudellisesti. Haluamme kuitenkin ennen kaikkea tarjota laadukasta ruokaa asiakkaillemme.
12. Finnverasta saimme rahaa yrityksen perustamisvaiheessa, pankit eivät myöntäneet mitään. Laajennuksen pystyimme maksamaan omasta pussista.
13. Pankeista oli mahdotonta saada, tosin osasimme varautua siihen ennalta. Finnveralle piti jälkikäteen esittää tulevaisuudenvisiomme pidemmällä aikavälillä.
14. Alussa tavoitteena oli vain työllistää itsensä, joka toki on toteutunut. Toiveet ja tavoitteet ovat selkeästi ylitetty, sillä olemme menestyneet hyvin. Kyllä se on pitkälti hyvän henkilökunnan ja oman periksiantamattomuuden tulosta.
15. Varmaankin se, että pääsee poimimaan kovan uurastuksen tuottamaa hedelmää ja se että on saanut tutustua hienoihin ihmisiin. Sekä se että pystyy työllistämään myös muita.
16. En osaa sanoa oliko pienet investoinnit ensi alkuun hyvä vai huono asia, ehkä lähtisin isommilla paukuilla liikenteeseen. Se on helppo olla jälkiviisas kun kaikki menikin hyvin, totta kai nyt voi ajatella että isommilla rahoilla olisi päässyt vielä

pidemmälle. Uusia yrittäjiä neuvoisin kuitenkin tietynlaiseen varovaisuuteen, siten kun homma näyttää sujuvan voi sijoittaa lisää rahaa yritykseen.

Liite 5. Yrityskohtaiset haastattelut. Yrittäjä 2. Elokuu 2013

Nimi: Kari Miettunen Oy

Ala: Kahvila- ravintola (monialayhtiö)

Keskeisimmät tuotteet/palvelut (lounas tms.): Ruoka 70 % Juhlat + muut tilaisuudet (suurin liva)

Tärkein asiakasryhmä: Yritys- ja yksityisasiakkaat (kesällä yksityisasiakkaat)

Miksi lähdit yrittäjäksi? Valtion politiikka, kovat verot varsinkin jos teki kahdessa eri työpaikassa. Palkansaajana ei kertynyt tarpeeksi varoja elämiseen ja tulevaisuuden varalle. Yrittäjänä voi tehdä itse verosuunnittelua ja pääsee tekemään omaa juttua.

Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä? vuodesta 1987

Minkälainen koulutustausta sinulla on? kansankoulu 8 vuotta

Onko sinulla liikekumppaneita? ei ole

Yhtiömuoto, miksi valitsit juuri tämän? vuonna 2002 kommandiittiyhtiö muutettiin osakeyhtiöksi. Viimekädessä verotuksellisten syiden takia, laaja liiketoiminta

Liiketoiminnan koko (henkilöstömäärä): Oy:n puolella 12

1. En juuri mistään, rekisteröinti oman idean pohjalta. Silloin ei ollut internetiä käytössä.
2. 70-luvulla olin itse töissä siivoaja-tiskaajana samaisella liikepaikalla toimineessa ravintolassa. Sijoitettiin paljon rahaa paikan remontoimiseen. Joten tilan löytäminen ei ollut vaikeaa, koska olin siellä työntekijän roolissa aikaisemmin. Olin päässyt seuraamaan toimintaa jo pidemmän aikaa. Paikka oli kuitenkin melko huonossa kunnossa, joten siitä liikeideaan ja ympäristöön sopivaksi remontoiminen maksoi paljon.
3. Ei koska ravintolalla on niin pitkä historia, myös jatkoaikalupa saatiin melko helpolla. Vaikeinta oli saada rakennusluvat laajennusta varten.
4. Riskejä ei oikeastaan mietitty. Pienestä kun aloitti, niin riskikin oli pieni.

5. Valtiovalta ja heidän päätökset. Ravintolatoimintaa tarkkaillaan mielestäni paljon. Toiset ovat kuitenkin rehellisiä, vaikka harmaata taloutta onkin alalla paljon. Valtiovalta tekee sellaisia päätöksiä, jotka eivät tue ravintolakulttuuria.
6. Palkka-asiat, ulkoistetut palvelut, MaRa (palkkaukset ja irtisanomiset) säästy harmeilta kun varmistaa.
7. Ei erityisemmin. Menot kuitenkin pääsivät yllättämään, sillä laskeminen oli melko suurpiirteistä.
8. Markkinointi, luvataan paljon mutta ei tuota luvatulla tavalla. Ostoja pitää tarkkailla koko ajan ja markkinointi tulisi järkeistä.
9. Olemme panostaneet markkinointiin, sillä sijaitsemme syrjäisellä alueella. Radiomainonta on osoittautunut parhaaksi, sen avulla saamme houkuteltua asiakkaita ensikertaa tutustumaan paikkaan. Jokainen tilaisuus on lisäksi oiva markkinoinninpaikka, tyytyväiset asiakkaat kertovat mielellään hyvästä paikasta lähipiirilleen. Pyrimme jatkuvuuteen ja pysyvyyteen. Henkilöstöllä, ruoan laadulla sekä miljööllä on erittäin suuri merkitys asiakasviihtyvyyden kannalta, jonka takia ne ovat sellaisia asioita joita pyritään kehittämään jatkuvasti.
10. Vatitarjoilu jätettiin pois, koska suomalaiset eivät olleet tottuneet. Ruoka siirrettiin pöytään jaettavaksi. Vastuu ruoasta annettiin keittiöpäällikölle. Ei seurata tiukasti trendejä, paikka on niin ajaton. Ei tarvitse olla koko ajan muuttamassa.
11. Kasvu on toki mielessä, mutta ennen kaikkea laadun stabilointi (palvelu, ruoka, siisteys ym.) Taloudellinen menestyminen, jotta selviää vaikeista ajoista.
12. Alussa 10 000,- pankkilaina, johon vanhempien takaus. Seuraavien paikkojen kohdalla ei tarvittu lisärahoitusta, vaan menot saatiin hoidettua jo olemassa olevien yritysten tulorahoituksella. Omarahoituksella pääasiassa ensimmäiset kolme vuotta, jotka olivat tappiollisia, sen jälkeen on tullut voittoa.
13. Ei ollut.
14. Ylittyneet. Oma periksiantamattomuus, taistelijaluonne, hyvä henkilökunta ja yhteistyökumppanit.
15. Oman hedelmän poimiminen, onnistuminen ja taloudellinen menestys.
16. Jälkikäteen sitä on huomannut paljon tekemiään virheitä, tehdyistä virheistä etenkin talouspuoli on kärsinyt. Jos olisin nyt lähdössä yrittäjäksi ravintola-alalle, lähtisin varovasti liikkeelle, ottaisin yhden asian kerralla haltuun enkä hätäilisi. Odottaisin vähintään viisi vuotta kunnes avaisin uutta ravintolaa. Kun ostaa

valmiin paikan, kannattaa tehdä rauhassa muutoksia, ei hulluja ideoita eikä liian jyrkkiä muutoksia. Tutkisin myös asiakaskuntaa huolellisesti etukäteen.

Liite 6. Yrityskohtaiset haastattelut. Yrittäjä 3. Elokuu 2013

Nimi: Kuninkaan Lohet (kartano ja viilatchdas)

Ala: Ravintola ja luontomatkailu (retket)

Keskeisimmät tuotteet/palvelut (lounas tms.): Kokouspalvelut ja tilaustarjoilu

Tärkein asiakasryhmä: Yritysasiakkaat

Miksi lähdit yrittäjäksi? Lähdin hyvin nuorena, se on enemmän luonnekysymys, yrittäjäksi synnyttään.

Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä? 24 vuotta

Minkälainen koulutustausta sinulla on? Ravintolakoulu (kokin, salipuolen ja baarimestarin ammattitutkinto)

Onko sinulla liikekumppaneita? On yhtiökumppani, jonka kanssa omistamme molemmat 50 % yrityksestä

Yhtiömuoto, miksi valitsit juuri tämän? Osakeyhtiö, koska se on helpoin ja turvallisin

Liiketoiminnan koko (henkilöstömäärä): Noin 20 henkilöä

1. Kävin yrittäjäkurssin armeijan jälkeen, jonka jälkeen aloin säästämään osakepääomaa.
2. Oli vaikeaa. 70-luvulta asti haluttu kunnostaa. Kahden vuoden neuvottelujen jälkeen saatiin kaupungilta lupa. Kaupungin kannalta oli hyvä että joku kunnosti ja laittoi paikkaan rahaa.
3. Rakennuspuolen lupapolitiikka oli haastavin.
4. Nuorena ei osannut varautua. Kokeilunhalu oli kova, pienten investointien takia ei ainakaan tippunut korkealta jos jokin menisi pieleen.
5. Johtamisongelma, esimiestaidot ovat hioutuneet vuosien varrella. Ammattitaitoisen henkilöstön puute alalla on myös todellinen. Yhteiskunta; veropoliittiset ratkaisut eivät kannusta yrittäjyyteen. Yhden työntekijän kulut ovat suhteettomat.

6. Itsensä kouluttaminen kursseja ja muuta materiaalia apuna käyttäen. Asiakkailta oppii myös paljon. Konsultteja olemme myös käyttäneet jonkin verran. Silloin päätösten tukena on tietoa, eivätkä ne pohjaudu mututuntumaan.
7. Lakiviidakko laittaa pään pyörälle kenellä tahansa ensikertalaisella. Lisäksi olisi pitänyt hankkia kunnan tilintarkastaja ja kirjanpitäjä alusta alkaen, heistä on korvaamatonta apua aloittavalle yrittäjälle. Verkoston luomiseen olisin myös kaivannut apua, olisi pitänyt lähteä liikkeelle ammattilaisen opastuksella.
8. Operatiivinen johtaminen, peruspaletin haltuun saaminen on haastavaa. On niin paljon asioita joita pitää ottaa huomioon. Henkilökunnan motivointi ja jaksaminen. Uudistuminen, koskaan ei ole valmis. Välillä kun menee hyvin, tekisi mieli pysähtyä, on oma haasteensa ylläpitää yritystoimintaa kehittävää uteliaisuutta ja kokeilla uusia ideoita.
9. Työtehot on saatu hyvälle tolalle, liiketoiminnasta on tehty vuosien mittaan yhä kannattavampaa. Muutkin liiketoimintaa mittavat mittarit ovat kunnossa. On vaatinut paljon työtä, prosessien hiomista ja kulujen tarkkailua, jotta on päästy tähän pisteeseen.
10. Segmentointi, oma asiakasryhmä on valittu huolella. Ei kaikille kaikkea, mieluummin vähän ja hyvällä katteella. Panostetaan omaan juttuun. Kenelle, mitä ja miksi? Uskotaan omaan tekemiseen.
11. Hillitty kasvu, liiketoiminnan hiominen ja jatkuva kehittyminen. Tämä on ollut elämäntyö. Suunnitelmissa on jäädä viiden vuoden päästä eläkkeelle, joka ei olisi mahdollista, mikäli olisin palkkatyössä.
12. Finnvera, ei ollut muuta vaihtoehtoa, pankit jättäytyivät pelistä pois. Lopulta saatiin neuvoteltua laina puoliksi Finnveralta ja pankilta.
13. Jostain se olisi hankittu joka tapauksessa. Usko omaan tekemiseen. Vaativat monen vuoden selvityksen yrityksen visiosta sekä liiketoimintasuunnitelman. Finnvera on hyvä ja selkeä.
14. Kyllä ja jopa ylittyneet. Miljöö, oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Minut valittiin myös vuoden yrittäjäksi. Paikalle oli kysyntää, onnella ja omalla periksiantamattomuudella oli myös oma osuutensa.
15. Kehittäminen, oman tien kulkeminen, elämäntapa ja vapaus tehdä sellaisia asioita kun haluaa milloin haluaa.

16. Ulkoistaisin osan asioiden hoidosta jo aikaisemmassa vaiheessa, ettei polta itseään loppuun. Perhe ja vapaa-aika tulisi asettaa etusijalle. Uusia yrittäjiä neuvoisin pysymään lujina ja uskomaan omaan tekemiseen.

Liite 7. Yrityskohtaiset haastattelut. Yrittäjä 4. Lokakuu 2014

Nimi: Rachasima Oy

Ala: Ravintola ja catering

Keskeisimmät tuotteet/palvelut (lounas tms.): Lounas

Tärkein asiakasryhmä: Lähialueen työntekijät ja asukkaat

Miksi lähdit yrittäjäksi? Koska halusin toteuttaa oman ja perheeni unelman (eli oma ravintola)

Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä? Yhteensä noin 1,5 vuotta, nykyinen ravintola alle vuosi

Minkälainen koulutustausta sinulla on? Omnian ammattiopisto, hotelli- ja ravintola-alan tutkinto

Onko sinulla liikekumppaneita? On 2, olen osakekannan pääomistaja, omistajina minun ohellani on äitini ja tätini

Yhtiömuoto, miksi valitsit juuri tämän? Osakeyhtiö, koska se on kaikista helpoin. Muut ravintoloitsijat suosittelivat.

Liiketoiminnan koko (henkilöstömäärä): Kolme omistajaa ja yksi tuntityöntekijä

1. Tuttaviltani joilla on jo oma ravintola. Olen ollut aikaisemmin osakkaana pienessä Thai ravintolassa, joten aikaisempaa kokemusta oli hieman ennen oman paikan avaamista.
2. Etsimme sopivaa liiketilaa noin puoli vuotta. Nykyinen toimitila vapautui sattumalta, kun edellinen omistaja halusi myydä paikan ja kysyi olisimmeko kiinnostuneita.
3. Kyllä anniskelulupien. Haimme B-oikeuksia, mutta meille myönnettiin ainoastaan C-oikeudet. Oikeastaan kaikissa virastoissa asioiminen oli ongelmallista, prosessit ovat pitkiä, aina puuttui jotain ja joutuu soittelemaan perään.

4. En juuri miettinyt riskejä, sopiva ajankohta oman yrityksen perustamiselle sattui tulemaan, minkä takia halusimme ennemmin tarttua tilaisuuteen heti ilman sen kummempaa miettimistä. Lainamäärät joita haimme olivat myös suhteellisen pieniä, joten taloudellinen riskikin sitä myötä oli maltillinen.
5. Asiakkaita on ollut odotettua vähemmän. Taloudellisten haasteiden kanssa olemme painineet alusta alkaen. Emme ole voineet nostaa palkkaa, vaan kaikki tulot menevät tällä hetkellä ostoihin, laskuihin ym. kuluihin.
6. Olen yrittänyt kehittää toimintaa ja pyytänyt neuvoa kokeneemmilta yrittäjiltä. Emme ole vielä selvinneet haasteista. Jos omat taidot ja muiden yrittäjien neuvot eivät riitä, haemme ulkopuolista apua. Yritämme neuvotella rahoittajien kanssa lyhennysvapaista, jotta saisimme talouden tasapainoon.
7. Paperihommiin, esimerkiksi vakuutus ja verotusasioiden hoitoon.
8. Samat kuin edellä mainitut, lisäksi koko liiketoiminnan osa-alueiden hallintaan. Nyt kaikki tuntuu hieman irrallisilta, joten ehkäpä kokonaisuuden hallintaan, johtamiseen ja kehittämiseen kaipaisiin edelleen apua.
9. Tähän mennessä emme ole tehneet mitään sen ihmeellisempiä toimenpiteitä. Ruokalistan uudistaminen on kehitteillä. Taloudelliset resurssit ovat niin vähissä tällä hetkellä, ettei esimerkiksi markkinointiin voida panostaa niin paljon kuin tarvitsisi.
10. Ruokalistan uudistamisella on tarkoitus houkutella lisää asiakkaita sekä vedota paremmin nykyisen asiakaskunnan tarpeisiin. Haluamme erottua nykyistä paremmin kilpailijoista, jotta ei tarvitsisi lähteä hintakilpailuun yhtä voimakkaasti mukaan.
11. Kasvu, mutta tällä hetkellä tärkeintä on saada nykyinen liiketoiminta sille tasolle että minä ja muut omistajat saamme hyvän korvauksen. Tulevaisuudessa haluamme laajentaa liiketoimintaa ja avata toisen ravintolan.
12. Kaikki omistajat ottivat lainaa pankista. Lainat otettiin omiin nimiin, koska lainasummat olivat pieniä vakuudettomat luotot riittivät. Perustamisen jälkeen olemme hakeneet pääomalainaa yksityishenkilöiltä käyttöpääoman vahvistamiseksi. Henkilöt kuuluvat tuttavapiiriin, joten lainan saaminen oli melko helppoa.
13. Ravintolan nimiin oli mahdotonta saada lainaa. Henkilökohtaisiin luottoihin suostuttiin, ilmeisesti riski pankille on sillä tavoin pienempi.

14. Tavoitteena oli alusta alkaen saada järkevä toimeentulo itselleni ja muille omistajille, emme lyhyellä tähtämellä tavoittele muuta. Tavoite ei ole ainakaan vielä toteutunut. Odotimme että asiakkaita olisi enemmän. Lounasaikaan saamme ihan hyvin myyntiä. Mainontaa pitäisi kuitenkin lisätä, jotta saisimme houkuteltua myös muita kuin lounasasiakkaita. Sillä lounasbuffet ei tuota kuluihin nähden tarpeeksi, paremmat katteet saisimme kun listalta tilaavia asiakkaita olisi enemmän. Kamppailemme tällä hetkellä päivittäisten taloudellisten velvoitteiden hoitamisen kanssa, minkä takia asiakashankintaan ja tuote sekä palvelukonseptin kehittämiseen ei jää tarpeeksi rahaa.
15. Ehdottomasti vapaus. On myös hienoa asettaa tavoitteita itselle ja yritystoiminnalle ja nähdä kuinka ne kehittyvät erilaisten toimenpiteiden ansiosta.
16. Olisin ottanut rauhallisemmin, etsinyt paremmalla sijainnilla olevan toimipaikan ja kerännyt enemmän rahaa. Olisin myös tutustunut enemmän muihin ravintoloihin ja heidän tuotteisiin, ja sen pohjalta kehittänyt omaa liikeideaa pidemmälle.

Liite 8. Rahoituslaitosten haastattelut. Yritys pankki, asiakkuuspäällikkö. Marraskuu 2014

Millä tavoin lainaneuvotteluun tulevan yritysasiakkaan kannattaisi valmistautua?

Valmistautuessa lainaneuvotteluun olisi asiakkaan hyvä miettiä etukäteen tarkasti lainarahan tarkoitus ja miksi liiketoiminta/yritys juuri nyt tarvitsee rahoitusta. Yrittäjä voi itse miettiä myös miten heidän liiketoiminta kantaa rahoituksen lyhennykset ja miettiä kuinka paljon yrittäjän näkökulmasta itse yritys pystyisi luottoja kuukausittain lyhentämään.

Lainatarpeita voi yrityksellä olla hyvin erilaisia, käyttöpääoman vahvistaminen, yrityskauppa, kone- tai laiteinvestointi, it-kehitysprojekti, toimitilahankinta jne. Näin ollen, kun yrittäjä on tarkasti miettinyt miksi juuri tämä investointi on juuri sopiva heidän liiketoimintaan, on myös pankin helpompi ymmärtää hankkeen tärkeys.

Totta kai yrittäjän on hyvä tutkia ja katsoa yrityksen sen hetken tulostasoa ja lukuja läpi valmiiksi, jotta pystyy vastaamaan pankissa kysymyksiin liiketoiminnan kuluista ja luvuista.

Mitä tapaamiseen tarvitaan mukaan?

Liiketoimintasuunnitelma, viimeisimmät tilinpäätöksen (miehellään kolme viimeisintä tilikautta), kuluvan tilikauden väliajot, budjetti seuraavalle kolmelle vuodelle. Edellä mainitut tiedot ovat erityisen tärkeitä, jos kysymyksessä on pankille uusi asiakas, jota ei vielä tunneta. Mahdollinen vanha asiakas myös tunnetaan pankissa, jolloin esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma ei ole välttämätön. Tällöin yleensä pankissa asiakkuudesta vastaava henkilö tuntee yrityksen liiketoiminnan todella hyvin.

Myös omistajista/omistajasta on hyvä olla taustatietoa mukana. Esimerkiksi johdon/omistajien CV, josta pankille ilmenee heidän kyky ja tausta. Yrityksen toimintaa

arvioitaessa katsomme pankin puolella myös yrityksen omistajien ja johdon osaamista ja mietimme heidän kykyä pyörittää kyseistä yritystä tuloksellisesti. Yleensä erityisesti aloittelevien yritysten kohdalla on hyvin tärkeää, että omistajilla on osaamista ja kykyä pyörittää kyseisen toimialan yritystä.

Millä tavoin arvioitte aloittavan yrittäjän maksukykyä?

Arvioin tähän sekä yritystä että yrittäjää, koska en ole ihan varma kumpaa tarkoitat :)

Aloittavan yrityksen kohdalla on hyvin tärkeässä roolissa tarkasti laaditut budjetit yrityksen myynnistä ja tuloksen kehityksestä. On tärkeässä roolissa tarkkaan mietityt myyntisuunnitelmat, joihin pankin puolelta voidaan uskoa. Yrittäjän täytyy kyetä vastaamaan tarkasti ketkä kuuluvat heidän asiakaskuntaan ja miksi heille myynti sujuu budjetoidun mukaisesti. Monesti aloittavat yritykset ovat lähestyneet potentiaalisia asiakkaita jo etukäteen alustavasti ja testanneet idean/liiketoiminnan myytävyyttä. Tällöin pankille on mahdollista esittää konkreettisia potentiaalisia asiakkuuksia, joita yrityksellä voi olla.

Yrittäjän maksukyky perustuu myös hyvin vahvasti yrityksen liiketoiminnan uskottavuuteen ja budjetteihin, erityisesti jos yrittäjä hyppää kokopäiväisesti heti yrityksen pyörittämiseen, tällöin meidän täytyy uskoa suunnitelmaan ja yrittäjän yrityksestä laskemaan palkkatuloon. Tietysti on tapauksia, jossa yrittäjä jää myös esimerkiksi osaikaisesti muihin töihin, jolloin voimme arvioida maksukykyä myös muilla tuloilla.

Aloittelevissa yrityksissä, joskus katsomme mahdollisuuden lainata rahaa myös omistajille, jotka sijoittavat rahaa uuteen yritykseen. Tällöin uuden yrityksen pääomarakenne on parempi alussa ja vakavaraisuus säilyy hyvällä tasolla. Yleensä aloittelevien yritysten kohdalla yrittäjän täytyy olla valmis takaamaan luottoa tai toimittaa ulkopuolista vakuutusta luoton vakuudeksi.

Mikä on prosentuaalinen omarahoitusvaade? / Mikä on hyvä oman ja vieraan pääoman suhde?

Mitään käsikirjaan omarahoitusvaateesta ei ole, enkä lähde tähän tarkkoja tasoja sinulle määrittelemään, koska vaade voi vaihdella hyvin paljon tapauskohtaisesti. Esimerkiksi omarahoitusvaade yrityskaupoissa on yleensä suurempi, kuin pienessä laitehankinnassa, koska riski on myös paljon suurempi.

Karkeasti sanottuna omavaraisuusasteen ollessa n. 30% tasolla ollaan jo hyvällä tasolla. Tietysti alkuvaiheen yrityksissä ei aina ole mahdollisuutta erityisesti nuorilla sijoittaa omaa pääomaa yritykseen, jolloin omarahoitusosuutta/oman pääoman vaadetta voi korjata esimerkiksi ulkopuolisella vakuudella.

Miten lainanhakijan riskiprofiili määritetään?

Kuten edellä on käyty melko laajasti läpi, tutkimme yrityksen/yrittäjän suunnitelman/taustan ja mietimme onko bisneksellä edellytys menestyä. Tottakai tiedämme myös paljon eri toimialojen nykyisestä markkinatilanteesta ja sisäisesti mietimme myös onko kyseinen toimiala pankin näkökulmasta hyvä/huono.

Kokonaisuus määrittelee riskin ja pankki pyrkii myös hyvin laaja-alaisesti katsomaan asioita monesta näkökulmasta. Tähän annan vinkin, että jos on epävarma mitä pankki haluaa tai vaatii, niin varaa ajan ja tulee keskustelemaan hyvissä ajoin pankin ja esimerkiksi Finnveran kanssa lainahankkeesta. Tällöin alusta asti asiaa on pohdittu yhdessä rahoittajien kanssa ja yrittäjä tietää miten pankki suhtautuu. Usein näistä keskusteluista voi olla myös paljon apua yrittäjälle itselle.

Onko ravintola-ala houkutteleva rahoittajan näkökulmasta? Minkälaisia hankkeita lähdetään pääsääntöisesti rahoittamaan?

Ravintola-ala on hyvin haastava ala, jossa on hyvin paljon erilaisia toimijoita. Ravintola-alan ei voi sanoa olevan erityisen houkutteleva rahoittajalle.

Kyseisellä alalla vaaditaan usein myös vahva omistajan panostus, jotta pankki lähtee mukaan rahoittajaksi.

Kuten olen aikaisemmin sanonut hankkeita voi olla hyvin monenmuotoisia. Ravintola-alalla voi esimerkiksi olla seuraavanlaisia: 1. Uuden ravintolapaikan avaaminen, jossa rahoittaja voi olla mukana rahoittamassa uusien keittiökoneiden ja laitteiden hankintaa.

2. Vanha jo toimiva ravintola haluaakin uudistaa ulkoasunsa ja tarvitaan rahoitusta remontointiin, tällöin pankissa voidaan käydä keskustelu miten ravintola on menestynyt aikaisemmin, ja jos omistajalla on hyvää näyttöä toiminnasta voisimme esimerkiksi rahoittaa 50% osuudella remontista aiheutuvat kulut, jolloin omistaja/yritys rahoittaisi itse 50% osuuden.

En lähde kertomaan minkälaisia hankkeita lähdetään pääsääntöisesti rahoittamaan, koska kuten kerroin pankki arvioi koko kokonaisuuden ennen rahoituspäätöksen tekemistä.

Milloin riski rahoittajalle on liian suuri? Milloin riski lainanottajalle on liian suuri?

Loppupeleissä uuden rahoituksen myöntäminen perustuu yrityksen uskottavaan maksukykyyn. Jos pankki ei näe, että yritys pystyy selviytymään myönnettävästä luotosta, on riski liian suuri. Riski voi olla myös liian suuri, jos luotolle ei ole saatavissa mitään vakuutta ja tällöin pankin vakuusriski nousee liian suureksi.

Lainanottajan kannattaa aina miettiä ensiksi usko itse hankkeeseen, tämän jälkeen pitää realistisesti miettiä pystynkö tai pystyykö yritys selviytymään kyseisestä investoinnista/rahoituksesta sovituissa ajassa. Jos yrittäjällä tulee tunne, että hänen koko omaisuus on yrityksen luoton vakuutena eikä hän usko itse pystyvänsä selviytymään luotosta sovituissa ajassa on riski liian suuri. Myös pankissa pyrimme katsomaan asiaa asiakkaan näkökulmasta erityisesti aloittelevien yritysten kohdalla ja jos meistä yrittäjän riski liian suuri, pyrimme sen asiakkaalle kertomaan.

Miten lainanottajan pitäisi varautua korkojen nousuun ja muihin taloudellisiin riskeihin?

Korkojen nousun vaikutuksen on hyvä keskustella aina läpi yhdessä pankin asiantuntijan kanssa. Korkojen nousuun voidaan varautua erilaisilla korkosuojausinstrumenteilla (kiinteä korko, korkoputki, korkokatto), joilla asiakas pystyy budjetoimaan mahdolliset maksimikustannukset koronnoususta.

Tietenkin taloudellisia riskejä voi tulla myös markkinan yllättävistä muutoksista, jolloin nopea reagointi erilaisilla liiketoiminnallisilla toimenpiteillä on varmasti ratkaisu. (Kuluseutuminen, eri segmentteihin panostaminen jne.)

Edellyttäkö että yrittäjä ottaa esimerkiksi takaisinmaksuturvan lainanoton yhteydessä?

Pääsääntöisesti emme edellytä takaisinmaksuturvia tai muita tuotteita lainanoton yhteydessä, usein asiakkaan edun mukaista olisi kuitenkin suojata luotto ja pyrimme käymään asiakkaan kanssa rakentavasti erilaisten tuotteiden hyödyt juuri kyseiselle asiakkuudelle.

Mikä on suhtautumisenne kriisirahoitukseen?

Erityisesti pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa pyrimme löytämään ratkaisun myös vaikeina hetkinä, tuolloin tunnemme asiakkaan hyvin pitkältä ajalta ja on meidän arvojen mukaista olla asiakasta lähellä.

Tuolloin, vaikka yrityksen taloudellinen tilanne ei välttämättä näytä erityisen hyvältä, pystymme joissain tapauksissa järjestelmään yrittäjälle/yritykselle rahoitusta.

Minkälaista apua teillä on tarjota yritykselle ja yrittäjälle, joka on ajautunut vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen?

Rahoituksen lisämyöntäminen ei ole ainoa vaihtoehto. Voimme myös muuttaa luoton maksuohjelmaa yrittäjän vaikean tilanteen takia, tai lykätä lyhennystä kokonaan eteenpäin tilanteen näin pakottaessa. Yleensä vaikeassa tilanteessa pyrimme neuvottelemaan asiakkaan kanssa kaikista mahdollisista vaihtoehdoista ja tällöin toivomme tietenkin myös asiakkaalta lähtökohtaisesti hyvää asennetta neuvotteluihin ja yritystä selviytyä velvoitteista.

Miten taloudellisia riskejä voidaan hallita sopimuksilla?

Riskien hallintaan on paljon keinoja. Edellä tuli käytyä läpi erilaisia korkosuojausvaihtoehtoja, tämän lisäksi valuuttariskejä pystytään suojaamaan erilaisilla valuuttasuojauksilla. Usein, jos asiakas käy ulkomaankauppaa pyritään käyttämään Trade Finance yksikön kaupanrahoitus tuotteita, kuten tuonti- ja vientiremburseja. Tässä jotain esimerkkejä ja tietysti asiakkaan tulee käyttää harkitusti myös lakimiesten neuvonantoja solmiessaan sopimuksia.

Liite 9. Rahoituslaitosten haastattelut, Finnvera. Marraskuu 2014

Millä tavoin lainaneuvotteluun tulevan yritysasiakkaan kannattaisi valmistautua?

On tärkeää, että olet selvittänyt itsellesi yrityksen perustamisen edellyttämät toimenpiteet, ja sinulla on valmiina liiketoimintasuunnitelma sekä kolmen ensimmäisen vuoden kannattavuuslaskelmat. Liiketoimintasuunnitelman ja kannattavuuslaskelmien laatimista varten voit varata maksuttoman ajan yritysneuvojalle lähimpään uusyrityskeskukseen (www.uusyrityskeskus.fi) tai muuhun seudulliseen yrityspalveluun. Liiketoimintasuunnitelmaa ja laskelmia tarvitaan mm. rahoitushakemuksen liitteiksi. Yritysneuvojalta voit pyytää myös lausunnon Finnveran rahoituskäsittelyä varten.

Mitä tapaamiseen tarvitaan mukaan?

Rahoitusta haetaan sähköisen asiointipalvelun kautta, eikä varsinaista tapaamista välttämättä tarvita. Sähköinen hakemuslomake muokkautuu vastaustesi perusteella juuri sinun tarpeisiisi sopivaksi. Kerro rahoitushakemuksessasi kuinka paljon ja minkälaiseen tarpeeseen yrityksesi tarvitsee rahoitusta. Aloittavan pienyrittäjän on hyvä täyttää hakemukseen sisältyvä yksityistalouden tulo- ja menoarviolaskelma. Rahoitushakemuksen käsittelyn yhteydessä Finnveran asiantuntija valitsee rahoitustarpeeseesi parhaiten soveltuvan tuotteen.

Millä tavoin arvioitte aloittavan yrittäjän maksukykyä?

Ennen rahoituspäätöstä selvitämme yrityksen mahdollisuuksia menestyä markkinoilla. Arvioimme yrityksen tavoitteita, kehittämissuunnitelmia, yrittäjän koulutusta ja kokemusta, toimialan markkinatilannetta sekä paikallista kilpailutilannetta. Arvioimme myös yrityksen liiketoiminnan vaatiman kokonaisrahoituksen riittävyttä. Edellytämme, että yrityksen liiketoiminta on kannattavaa. Yrittäjän henkilökohtaisen talouden on myös oltava kunnossa.

Mikä on prosentuaalinen omarahoitusvaade? / Mikä on hyvä oman ja vieraan pääoman suhde?

Kun Finnveran rahoitus on korkeintaan 35 000 euroa, emme edellytä omarahoitusosuutta. Muissa tilanteissa vaadittava omarahoitusosuus määräytyy hankkeen sisällön mukaisesti. Tyypillisesti edellytämme investoinneissa 10-15 %:n omarahoitusosuutta ja yrityskaupoissa sekä sukupolvenvaihdoksissa 20 %:n omarahoitusosuutta.

Miten lainanhakijan riskiprofiili määritetään?

Kts. kohta 3.

Onko ravintola-ala houkutteleva rahoittajan näkökulmasta, miksi on tai miksi ei? Minkälaisia hankkeita lähdetään pääsääntöisesti rahoittamaan?

Finnvera rahoittaa paikallisilla markkinoilla toimivia yrityksiä, kotimarkkinoilla toimivia yrityksiä sekä kasvavia ja kansainvälistyviä yrityksiä. Rahoitukseemme liittyy omistajan antama reunaehto, että emme saa vääristää markkinoita, ja että rahoitusta saaneilla yrityksillä täytyy olla kannattavan toiminnan edellytykset. Ravintola-alan yrityksistä monet toimivat paikallisilla markkinoilla, jolloin paikallista kilpailutilannetta pitää arvioida huolella. Suunnitellun liiketoiminnan kiinnostavuus tai uutuusarvo suhteessa potentiaaliin asiakaskuntaan ovat tärkeitä arviointikriteereitä. Yleisesti voi sanoa sen, että ravintola-alalla on valitettavasti paljon ns. harmaata liiketoimintaa, joka heikentää rehellisesti toimivien ja kaikki velvoitteensa hoitavien yritysten kilpailukykyä.

Milloin riski rahoittajalle on liian suuri? Milloin riski lainanottajalle on liian suuri?

Yleisimmät syyt hakemuksen hylkäämiseen ovat:

- Kannattavalle liiketoiminnalle ei katsota olevan edellytyksiä.
- Yrityksen taloudellinen tilanne on liian haastava ulkopuoliselle rahoittajalle.
- Finnvera ei voi lakisäännösten vuoksi rahoittaa yrityksen toimialaa.
- Alan kilpailutilanne on liian kireä ja alalla on ylikapasiteettia.
- Hankkeesta puuttuu riittävä omarahoitusosuus.
- Hakijalla on maksuhäiriöitä tai verovelkoja.

Kielteisestä lainapäätöksestä huolimatta Finnveran osittainen takaus pankkilainalle on silti usein tietyin edellytyksin mahdollinen vaihtoehto, joka voi auttaa ratkaisevasti pankkilainan järjestymisessä. Lainan myöntävä pankki hakee Finnveran takausta puolestasi tai suurempien hankkeiden kohdalla neuvoo takauksen hakemisessa suoraan Finnveralta.

Miten lainanottajan pitäisi varautua korkojen nousuun ja muihin taloudellisiin riskeihin?

Yrityksen perustaminen edellyttää huolellista suunnittelua ja taloudellisten laskelmien tekemistä. Pienten hankkeiden rahoituksessa laina-aika on yleensä 1+4 vuotta: ensimmäisenä vuonna maksetaan vain korkoja ja lyhennysten maksaminen alkaa toisena vuonna. Tämä kannattaa huomioida maksuvalmiutta suunnitellessa, sillä ensimmäisen lyhennysvapaan jakson jälkeen maksuerät nousevat.

Edellyttävätkö että yrittäjä ottaa esimerkiksi takaisinmaksuturvan lainanoton yhteydessä?

Finnvera ei edellytä takaisinmaksuturvan ottamista myöntämälleen rahoitukselle. Muun rahoituksen osalta asiakas voi toimia haluamallaan tai rahoittajiensa suosittelemalla tavalla.

Minkälaista apua teillä on tarjota yritykselle ja yrittäjälle, joka on ajautunut vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen?

Mikäli yrityksesi ei pysty maksamaan seuraavaa lainan lyhennys- tai korkoerää, ota yhteyttä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa Finnveran toimipisteeseen. Asiakasvastaava keskustele kanssasi ja tilanteeseen etsitään yhdessä sopiva ratkaisu. Jos yritykselläsi on jatkuvasti maksuviiveitä ja taloustilanne vaikuttaa huolestuttavalta, suosittelemme ottamaan yhteyttä maksuttomaan Talousapu -yrittäjän neuvontapalveluun p. 029 502 4880. Talousapu-neuvontapalvelussa voit keskustella luottamuksellisesti asiantuntevan terveyttämiskonsultin kanssa yrityksesi taloustilanteesta ja mahdollisista ratkaisuista. Talousavun päivystäjät toivovat yhteydenottoa mieluummin liian aikaisin kun liian myöhään, jotta yrityksen kurssia olisi vielä mahdollista korjata. Kuitenkaan koskaan ei ole liian myöhäistä soittaa ja keskustella. Lisätietoja: www.talousapu.fi

Miten taloudellisia riskejä voidaan hallita sopimuksilla?

Lähtökohtaisesti sopimukset pitää tehdä kirjallisesti ja käyttää niiden laatimisessa asiantuntija-apua tai käyttää vakiomuotoisia sopimuksia. Esimerkiksi työnantajana toimimiseen voi liittyä paljon yllättäviä velvoitteita, joita uusi yrittäjä ei välttämättä osaa ottaa huomioon. Ravintola-alalla yksi aika yleinen pulma ovat kiinteät ja useamman vuoden mittaiset vuokrasopimukset, joita on vaikea neuvotella uudelleen tilanteessa, jossa myynti jääkin suunniteltua pienemmäksi.

Liite 10. Tilitoimiston haastattelu. Jälkitili, Asarco Oy, Helsinki. Asiakkuuspäällikkö. Marraskuu 2014

Yrityksenne lyhyesti:

Tilitoimisto Jälkitili, Asarco Oy, Helsinki. Kolme kirjanpitäjää ja asiakkaita yli 100 kpl.

Mikä on kirjanpidon päätehtävä?

Tilitoimiston tärkein tehtävä on ottaa yrittäjän harteilta taloushallinnon ja veroilmoitusten hoitamisvastuu, että yrittäjä pystyy keskittymään siihen mistä yritykselle tulee tuloja eli hänen päätehtävänsä. Kaikki taloushallintoon liittyvä stressi ja huolet tulisi yrittäjän siirtää itseltään pois, koska se kuluttaa yrittäjän voimavaroja turhaan!

Millä tavoin ison ja pienen yrityksen taloushallinnolliset tarpeet poikkeavat toisistaan?

Isossa yrityksessä taloushallinnon tuottama informaatio siitä, mikä on yhtiön taloudellinen tilanne, on tärkeä johtamisen väline. Mitä isompi yritys sitä tärkeämpää on, että kirjanpito hoidetaan mahdollisimman reaaliaikaisesti. Mitä isompi yritys on, sitä enemmän se hyötyy internet-pohjaisesta taloushallinnon järjestelmästä, koska raportteja voi katsoa riippumatta ajasta ja paikasta. Myös laskujen hyväksyminen on helpompaa.

Minkälaisia palveluita tarjoatte yrityksille?

Kirjanpito, palkanlaskenta, alv-ilmoitusten ja tuloveroilmoitusten lähettäminen verottajalle.

Poikkeavatko ravintolayrityksen tarpeet muista yrityksistä?

Ravintoloiden taloushallinnolliset tarpeet eivät olennaisesti poikkea muiden yritysten tarpeista.

Minkälaisia lisäpalveluita teiltä on mahdollista saada?

Konsultointi, esim. liiketoimintasuunnitelmien, budjettien ja rahoitushakemusten tekeminen sekä verokonsultointi.

Mitä sanoisitte yrittäjälle, joka kulusäästöjen toivossa haluaisi hoitaa mahdollisimman paljon itse? Mistä ei ehdottomasti kannata säästää?

Kirjanpidon ja muun taloushallinnon hoitaminen itse tulee yrittäjälle lähes poikkeuksetta kalliimmaksi hoitaa itse. Lisäksi se kuormittaa yrittäjää henkisesti ja ajallisesti aivan turhaan. Virheet taloushallinnon hoitamisessa maksaa yrittäjälle paljon ja ne vielä lähtevät kertautumaan. Miten ammattitaitoinen suutari voisi olleenkaan pärjätä taloushallinnon ammattilaiselle, jolla on kunnan työvälineet ja joka tekee sitä päivittäin?

Minkälaista lisäarvoa hyvä kirjanpitäjä tuo yritykselle?

Hyvä kirjanpitäjä on erityisen arvokas keskustelukumppani yritystoiminnan alussa sekä kriisitilanteissa. Hyvä kirjanpitäjä pystyy hahmottamaan tuloslaskelman ja taseen kautta yrityksen tilanteen hyvinkin tarkasti ja näkee niistä yritystoiminnan kipupisteet.

Minkälaisen palvelupaketin rakentaisitte keskiverto ravintolayrittäjälle?

Perustaloushallinnon palvelut kiinteällä kuukausimaksulla. Yrittäjien tulisi aina pyrkiä tilitoimistojen kanssa kiinteään kuukausimaksuun. Erityisesti per vienti -pohjainen veloitus tapa on vanhanaikainen ja yrittäjän kannalta suorastaan vaarallinen. Taloushallinnon kustannusten ennakoiminen on vaikeaa ja silloin on altis myös joutua ylilaskutuksen uhriksi.

Voiko hyvä kirjanpito estää yritystä suistumasta taloudelliseen kriisiin, miten?

Hyvä kirjanpitäjä on äärimmäisen arvokas yritystoiminnan aloitusvaiheessa ja äärimmäisen arvokas myös toiminnan kehittymisen analysoimisessa. Toiminnan verotettavan tuloksen minimoiminen maksettavien verojen minimoimiseksi on tänä päivänä vanhanaikaista. Siihen ei kannata tuhjata aikaa ja resursseja. Yrityksen verotettavan voiton maksimointi on järkevää, koska osakeyhtiöiden tulovero on tämän vuoden alussa tipunnut 20%:iin.

Millä tavoin kirjanpito poikkeaa normaalista kun yritys on jo ajautunut taloudelliseen kriisitilaan?

Kirjanpidon ja veroilmoitusten hoitaminen ajallaan on entistä tärkeämpää, koska silloin pitää keskittyä jo yrittäjän toimintaedellytysten turvaamiseen, mikäli yritys joudutaan lopettamaan tai se menee konkurssiin. On yrittäjän edun mukaista, että hänellä on toinen yritys jo valmiina siltä varalta, että liiketoimintaa harjoittava yritys joutuu taloudellisiin ongelmiin. Tällöin yritystoiminta voidaan myydä toiselle yritykselle ja se voi jatkaa toimintaa. On vain viisautta varautua mahdollisiin ongelmiin jo ennakolta. Kuten sanotaan ”Mikäli haluat rauhaa, varaudu sotaan”