

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2019

Lundén Matias

ANNISKEPURAVINTOLAN TOIMINNAN LAAJENTAMINEN KANNATTAVASTI

Lundén Matias

ANNISKELURAVINTOLAN TOIMINNAN LAAJENTAMINEN KANNATTAVASTI

Tämän opinnäytetyön aiheena on ravintolan liiketoiminnan kannattava laajentaminen. Ravintolatoiminnassa kysynnän suuret vaihtelut vuorokauden, viikon ja vuodenkin sisällä ovat yleisiä. Anniskeluravintolassa myynti painottuu usein viikonloppuihin, varsinkin viikonloppuiltoihin. Sesonkiluonteisen liiketoiminnan takia kapasiteettia on haastavaa nostaa kannattavasti.

Työn toimeksiantajana on ravintola, jonka palveluiden kysyntä on kasvanut. Ravintola remontoi tilojaan, jolla asiakaspaikkojen lukumäärä kaksinkertaistuu ja viihtyvyys kasvaa, mutta kasvavien kulujen vaikutus kannattavuuteen mietityttää ravintoloitsijaa. Kapasiteettia tulisi kasvattaa varsinkin viikonloppuja varten, mutta arkisinkin toiminnan tulisi olla mahdollisimman tehokasta. Työn tavoitteena oli selvittää, miten paljon laajennuksesta koituu kuluja ja kuinka kattaa ne. Liikevaihtoa voidaan kasvattaa joko hintojen tai volyymin tai molempien nostolla. Analysoin näitä vaihtoehtoja ja selvitän myös, onko kannattavaa pidentää aukioloaikoja.

Teoreettisen viitekehyksen muodostaa johdon laskentatoimi. Teoriaosassa käsittelen esimerkiksi kapasiteettia ja katetuottoajattelua, jota hyödynnän empiirisessä osassa. Käsittelen hinnoittelua eri markkinatilanteessa ja mitkä tekijät hintaan vaikuttavat. Anniskelutoiminnassa hinnoittelu on markkinalähtöistä, eikä siihen voida juuri vaikuttaa.

Empiirisessä osassa selvitin myynnin kasvumahdollisuuksia vertailemalla edellisen tilikauden myynnin tilastoja omistajan uusiin arvioihin. Laajennuksen arvioidaan kasvattavan vain perjantain ja lauantain myyntiä. Käyttöasteen arvioidaan olevan viikonloppuiltojen tunneilta sama laajennuksen jälkeenkin, mistä sain laskettua käyttöasteen kautta tulevan myynnin. Myynnin kasvun tulee olla vahvaa, jotta remontin jälkeen päästään edes kriittiseen pisteeseen – edellisen tilikauden liikevaihto ei riitä tulevalla tilikaudella nollatulokseen.

Analysoin myynnin lisäämiseen eri keinoja, mistä tulin johtopäätökseen, ettei hintaa koroteta, vaan keskitytään volyymin kasvattamiseen. Liikevaihto kasvaa arvion mukaan yli 40 prosentilla. Tulos ennen veroja kasvaa yli kaksinkertaiseksi. Ravintolan asiakaspaikkojen tuplaantumisen ansiosta tämä arvio on realistinen.

ASIASANAT:

Anniskelutoiminta, kannattavuus, kasvu, hinnoittelu, kapasiteetti, kilpailu, käyttöaste.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial Management

2019 | 44 pages

Lundén Matias

EXPANDING RESTAURANT BUSINESS PROFITABLY

The objective of this thesis is to expand restaurant business profitably. The sales can fluctuate a lot during days, weeks and years. It's normal in the business for the sales to center around the weekend, especially weekend evenings. The business is very seasonal and therefore it is difficult to raise the capacity profitably.

The commissioner of this thesis is a restaurant that has recently had more demand. The restaurant will be renovated during the spring. The renovation will double the customer seats and give the restaurant more modern and attractive look. The owner is worried about the rising costs. The capacity should be enough on weekends but the business should also be as effective as possible on weekdays. The aim of this thesis is to evaluate the rising costs and how the costs could be borne. The turnover can be grown either by higher sales, prices or even both. I will also evaluate whether it is lucrative to lengthen the opening hours.

The theoretic frame of reference is composed by management accounting. In the theoretic part I process for example capacity and profit margin accounting which I utilize in the empirical part. What pricing methods companies use and what the main factors are. The market usually defines the price in the restaurant business. I evaluated the possible growth in sales by comparing last year's sales to the owner's predictions.

The increased sales are effective only on Fridays and Saturdays. The owner evaluates the utilized capacity to maintain the same during the busy hours. With the utilized capacity it was possible to estimate the upcoming sales. The critical point will be even higher than the turnover last year, thus the growth in sales need to be strong.

After analyzing the possible ways to raise the turnover I concluded that the prices will not be raised. Instead, the focus must be on the high volume of sales. The turnover will grow more than 40 percentages and the profit before taxes will more than double. Given the facts the estimated growth is realistic.

KEYWORDS:

Capacity, competition, growth, profitability, pricing, restaurant business, utilized capacity.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JOHDON LASKENTATOIMEN KEINOJA LAAJENNUKSEN KANNATTAVUUDEN SELVITTÄMISEKSI	8
2.1 Hinnan ja kysynnän välinen riippuvuus	8
2.2 Katetuottolaskenta ja budjetointi	12
2.3 Kapasiteetti ja käyttöaste	15
2.4 Rahoitus ja kassavirrat	16
2.5 Anniskelutoiminnan erityispiirteet	18
3 CASE: ANNISKELOURAVINTOLAN LAAJENTAMINEN	24
3.1 Laajenuksesta koituvat kustannukset	24
3.2 Hinnoittelu ja kilpailu	25
3.3 Anniskeluravintolan kapasiteetti ja käyttöaste	28
3.4 Kannattavuusanalyysi	33
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
LÄHTEET	43

KAAVAT

Kaava 1. Hinnoittelukerroin.	12
Kaava 2. Kriittinen piste.	14
Kaava 3. Varmuusmarginaali.	14
Kaava 4. Katesuhde.	14
Kaava 5. Omavaraisuusaste.	17
Kaava 6. Quick Ratio.	18
Kaava 7. Current Ratio.	18
Kaava 8. Katesuhde 2018 vrt. 2020 ennuste.	38
Kaava 9. Kriittinen piste 2018 vrt. 2020 ennuste.	38

KAAVIOT

Kaavio 1. Käyttöasteen vaikutus kustannuksiin ja tuottoihin.	13
Kaavio 2. Alkoholin kulutus ravintoloissa vuosina 1996-2016.	21
Kaavio 3. Alkoholin myynti juomaryhmittäin 2017.	21
Kaavio 4. Anniskeluravintolan liikevaihdon koostuminen 2018.	27
Kaavio 5. Vuosien 2014-2018 keskiarvomyynti kuukausikohtaisesti.	30
Kaavio 6. Lämpötilan vaikutus myyntiin.	31
Kaavio 7. Päiväkohtaisen myynnin keskiarvot sekä käyttöaste.	32
Kaavio 8. Myynti jaoteltuna aamun ja illan tunneille.	33

TAULUKOT

Taulukko 1. Anniskeluravintolan kapasiteetti.	30
Taulukko 2. Perjantain myynti, käyttöaste sekä kapasiteetti.	34
Taulukko 3. Lauantain myynti, käyttöaste sekä kapasiteetti.	34
Taulukko 4. Palkkarakenne lauantaiyön tunneilta.	35
Taulukko 5. Tulosbudjetti toteutunut 2018 vrt. 2019 ja 2020 ennusteisiin.	36
Taulukko 6. Katetuottolaskelma Anniskeluravintolasta 2018 vrt. 2020 ennuste.	37

1 JOHDANTO

Jokainen yritys pyrkii toimimaan kannattavasti ja tuottamaan mahdollisimman paljon voittoa sekä takaamaan liiketoiminnan jatkuvuuden ja kasvun. Liiketoiminnan kasvattaminen vaatii jatkuvaa myynnin kasvua. Myynnin jatkuva ja kannattava kasvu vaatii lisää tuotantokijöitä, kuten työvoimaa ja investointeja. Investointi on joko kannattava tai kannattamaton. Jos se tuottaa enemmän kuin maksaa vaihtoehtoiskustannukset mukaan lukien, se on kannattava. Investoinnista ja rahoittajasta riippuen investoinnille oletetaan ja vaaditaan tiettyä voittoa. Investoinnin taloudellinen pitoaika sekä takaisinmaksuaika voivat olla vuosikymmeniä, joten on tärkeää tehdä tarvittavat ja laajat laskelmat ennen investoinnin toteuttamista. Ravintola-alan liiketoiminnassa suuret investoinnit koskevat yleisesti uusia keittiön ja baarin kalustoa sekä toimitilan uusimista ja laajentamista.

Toimeksiantajani on Turussa toimivan anniskeluravintolan omistaja, joka haluaa pysyä nimettömänä. Opinnäytetyössäni käsittelen toimeksiantajani yritystä nimellä Anniskeluravintola. Anniskeluravintola on toiminut Turussa jo vuosikymmenet, ja kysyntää on riittänyt. Omistaja työskentelee itse Anniskeluravintolassa sekä työllistää itsensä lisäksi kuusi työntekijää. Heistä viisi työskentelee ravintolan puolella ja yksi henkilö hallinnossa. Yrityksen liikevaihto koostuu pääosin alkoholin anniskelusta.

Liiketoiminta on saanut niin paljon kysyntää, etteivät nykyiset tilat riitä enää viikonloppuisin. Perjantai- ja lauantai-iltoina jokainen halukas ei pääse viettämään iltaansa Anniskeluravintolassa. Tästä syntyi idea laajentaa tiloja. Remontista kuultuani otin yhteyttä omistajaan ja sovin opinnäytetyön tekemisestä. Työskentelen tilitoimistossa, jonka asiakas toimeksiantajani on, joten saan kaiken tarvittavan tiedon vaadittavien laskelmien sekä arvioiden tekoon toimistolta. Opinnäytetyöni on lisäksi erittäin ajankohtainen, sillä projektia suunnitellaan toteutettavaksi tämän kevään aikana.

Yrityksen liiketoiminnan laajenemisen haasteena on saada se kannattavaksi. Kannattavuuden kannalta olennaista on, tuottaako kasvava asiakasmäärä laajentumisesta koituvat kustannukset. Ravintola-ala on erittäin sesonkiluonteista, ja myynti keskittyy usein viikonlopuille. On haastavaa suunnitella investointeja arkipäivien matalan käyttösuhteen vuoksi.

Kannattavuuteen vaikuttavat myynnin kasvu sekä kulujen karsiminen. Kuinka suuri käyttöaste ravintolalla tulisi olla laajenemisen jälkeen? Kysymys on monitahoinen, sillä pelkästään käyttöaste ei kerro kaikkea - asiakkaat tilaavat eri hintaisia tuotteita eri määrän. Tästä syystä käsittelen käyttöastetta euromääräisesti asiakasmäärän sijaan. Pääoman tarve vaikuttaa myös kuluihin ja siitä suoraan kannattavuuteen. Pääoman tarvetta pystytään analysoimaan kassavirta-analyysillä; tarvitseeko yritys lisää pääomaa, vai riittävätkö tulo-rahoitus ja panimohyvitys kattamaan laajennuksen?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten laajentaa liiketoimintaa kannattavasti. Selvitän myynnin lisäämiseen mahdollisia keinoja, eli myynnin lisäämistä ja hintojen korotusta. Arvioin kuinka paljon minkäkin tuoteryhmän myyntiä tulee lisätä. Tutkin myös myynnin lisäämisen keinoksi aukioloaikojen pidentämistä ja analysoin sen kannattavuutta.

Kilpailu alalla on kovaa, joten kilpailijoiden hinnat on otettava huomioon. Pohdin sitä, että onko mahdollista nostaa hintaa suosituimmissa tuotteissa. Ravintolan laajennus tuo lisää kapasiteettia toimintaan, joten lasken, miten suuri käyttöaste tulee olla kannattavuuden säilyttämiseksi. Kannattavuus koostuu myynnin maksimoinnin lisäksi myös kulujen minimoinnista, joten käsittelen myös yrityksen kulurakennetta. Alalle ominaista on korkeat kiinteät kustannukset, joten selvitän tarvittavan myynnin kattamaan tulevan tilikauden kriittisen pisteen. Tavoitteena on saada selkeä arvio myynnin kasvun tavoitteesta sekä arvio kuluista. Tätä pyrin kuvaamaan tulosbudjetilla.

Tutkimukseen käytän kvalitatiivista, eli laadullista menetelmää. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu johdon laskentatoimen kirjallisuudesta. Ravintolatoiminnan laajentaminen on osittain lailla säädelty, joten käsittelen myös sääntelyä työssäni. Empiirisen osan toteutan haastattelemalla omistajaa.

2 JOHDON LASKENTATOIMEN KEINOJA LAAJENNUKSEN KANNATTAVUUDEN SELVITTÄMISEKSI

Laskentatoimi voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: sisäiseen laskentatoimeen, ulkoiseen laskentatoimeen sekä rahoitukseen. Ulkoinen laskentatoimi sisältää kirjanpidon sekä tilinpäätöksen. Sisäinen laskentatoimi tuottaa katetuotto-, kustannus- ja investointilaskelmia budjetin ja hinnoittelun lisäksi. Rahoitus käsittelee kassavirtoja sekä esimerkiksi vieraan pääoman tarvetta. Ulkoinen laskentatoimi on lailla määritelty ja yritykset ovat velvoitettuja pitämään kirjaa toimistaan. Johdon laskentatoimi tukee päätöksentekoa sekä helpottaa suunnittelua tulevalle. Laskentatoimi myös pitää huolen siitä, että eri sidosryhmät ovat ajan tasalla yrityksen menestyksestä. (Westerlund 2011, 2-4; Suomala ym. 2011, 11.)

Sisäinen laskentatoimi tai johdon laskentatoimi taas voidaan jakaa moneen osaan. Johdon laskentatoimi on aputoiminto, jolla tuetaan päätöksentekoa sekä ydintoimintoja. Ydintoimintoja pyritään tehostamaan johdon laskentatoimen avulla, jotta yrityksen toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa. Ydintoiminto voi olla esimerkiksi tuotteiden valmistaminen, josta yrityksen liikevaihdon suurin osa koostuu. Suunnittelulaskenta on tärkeää suunniteltaessa tulevaisuutta liiketoiminnalle, esimerkiksi juuri investointien toteuttamista. Vaihtoehtolaskelmat näyttävät suuntaa monen asian suhteen selvittäen vaihtoehtojen kannattavuutta. Esimerkiksi investointilaskelmat ovat vaihtoehtolaskelmia, sillä niiden aikajänne on pitkä ja varojen allokointivaihtoehtoja on monta. (Westerlund 2011, 4.)

2.1 Hinnan ja kysynnän välinen riippuvuus

Oikea hinnoittelu on liiketoiminnan onnistumisen perusedellytys. Tuotteen hinnoittelua suunniteltaessa tulee pitää mielessä sen vaikutus kysyntään. Myyntimäärä ja -hinta ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Hinnoittelun pohjana toimii aina kysyntä; mikäli ei ole kysyntää, yrityksen tuotteille ei löydy ostajaa. Jos on paljon kysyntää, on yleensä paljon tarjontaa, ellei markkinoille pääsy ole haastavaa ja kallista. Mitä enemmän on tarjontaa, sitä enemmän on myös kilpailua. Kilpailu on kuluttajalle aina hyvästä, sillä se laskee

hintoja. Täydellinen kilpailu on teoreettinen tilanne, jossa millään yrityksellä ei olisi tarpeeksi suurta valtaa markkinoilla voidakseen vaikuttaa tuotteen hintaan. Täydellistä kilpailua ei ole olemassakaan, mutta kovaa kilpailua on. Kilpailu syntyy, kun yritykset alkavat kilpailla samoista asiakkaista. Asiakas menee lähinnä laadun ja hinnan perässä, joten hinnalla on tärkeä rooli tuotteessa. Mikäli yrityksellä on tuote, jota kilpailevilla yrityksillä ei ole, ei yritys koe muista yrityksistä välitöntä uhkaa. Tällöin se kilpailee laadulla tai uniikilla tuotteella. Kun taas asiakas voi valita eri yritysten kesken, eli niillä on samanlaisia tuotteita markkinoilla, yritykset laskevat hintojaan. Kilpailun määrä riippuu suuresti toimialasta ja tuotteesta. (Andersson ym. 2001, 79-80.)

Hinnoittelu ei ole yksinkertaista, sillä hinta määrittelee usein asiakkaan ostokäyttäytymistä. Hinnoittelua käytetään kilpailun keinona hankkia asiakkaita. Asiakkaat ovat tarkkoja arvioimaan tuotteen tuomaa hyötyä ja sitä, onko kilpailevalla yrityksellä vastaavaa edullisemmalla hinnalla. Hinnoittelussa pitää erottaa kaksi käsitettä: tuotantohinta ja markkinahinta. Tuotantohinta kertoo tuotteen kokonaiskustannukset yritykselle. Markkinahinta taas vaihtelee markkinoilla olevan kysynnän ja tarjonnan mukaan. Tietyillä kovin kilpailutetuilla aloilla tuotantohinnalla ei ole juurikaan merkitystä myyntihintaan. (Puusa ym. 2015, 133.)

Myyntihinta on tärkein elementti, kun pyritään maksimoimaan myyntimäärää. Mikäli laadulla ei pystytä kilpailemaan, on hinnalla pakko kilpailla. Tämä pätee moneen alaan, varsinkin aloihin, jotka ovat toiminnaltaan ja muodoltaan samankaltaisia. Hintakilpailua pystytään välttämään helpoiten tuotteen eriävillä ominaisuuksilla. (Andersson ym. 2001, 81-82.)

Tuotteen myyntihinta riippuu kolmesta tekijästä: kilpailijoiden hinnat, oma kustannusarvo sekä asiakkaan hyöty. Kilpailijoiden hintoihin voidaan verrata vain, jos ne ovat samankaltaisia. Tuotteiden on oltava vertailukelpoisia keskenään, eli tuotteilla on oltava samankaltaiset ominaisuudet ja laadun on oltava suhteellisen sama. Asiakkaan on kyettävä valitsemaan tuotteiden välillä omalla paikkakunnallaan. (Andersson ym. 2001, 80.)

Anderssonin ym. kirja on kirjoitettu vuonna 2001, jolloin Internet ei ollut mahdollistanut vaivatonta globaalia kaupankäyntiä, kuten tänä päivänä. Melkein kaksikymmentä vuotta myöhemmin voidaan sanoa, ettei sijainnilla ole niin suurta vaikutusta, sillä kivijalkakauppa on muuttunut kotiin tilaamiseksi Internetistä ja samankaltaisia tuotteita on saatavilla monesta eri yrityksestä.

Lyhyellä aikavälillä yritys voi laskea hintoja, jopa alihinnoitteluksi. Tämä tarkoittaa sitä, että myydään negatiivisella katteella, mihin harva yritys edes pystyy. Esimerkiksi alalla, jolla on suuret aloituskustannukset ja markkinoille on vaikea päästä yhden tai muutaman vahvan toimijan joukkoon, on joskus alihinnoiteltava. Tällöin yritys myy tuotteita liian pienellä hinnalla pelottaakseen kilpailijat pois. Tätä kutsutaan polkumyynniksi. Suuri yritys voi esimerkiksi laskea hintansa hetkeksi kannattamattoman alhaiseksi poistaakseen uuden kilpailijan markkinoilta. Pidemmällä aikavälillä alihinnoittelu on tietenkin mahdotonta ja järjetöntä, joten tuotteen myynti on silloin kannattamatonta, eli myynti ei kata kuluja. Tuotteen hintakilpailuun ja kannattavaan myyntiin vaikuttavat pidemmällä aikavälillä suuresti yrityksen myynti- ja valmistuskustannukset. (Andersson ym. 2001, 79-80.)

Asiakas on harvoin valmis maksamaan tuotteesta enempää kuin kokee saavansa siitä arvoa itselleen. Yritys ei voi koskaan tietää tarkalleen, miten paljon asiakas kokee saavansa hyötyä tuotteesta, joten markkinoiden hintataso antaa suuntaa, mikäli tuote tai tuotteen korvaava tuote on markkinoilla jo myynnissä. Jos tuotteesta ei ole kaltaistakaan markkinoilla vielä, on korkeinta mahdollista hintaa mahdoton määrittää. Hintaa voidaan hahmottaa haastattelujen ja koemyynnin avulla, mutta on mahdotonta saada vastausta jokaiselta tuotteesta kiinnostuneelta asiakkaalta. Optimaalista hintaa ei voida koskaan tietää. Liian korkea hinta karkottaa hintatietoiset kuluttajat kilpaileville yrityksille, ja liian halvalla hinnalla on haastavaa saada toivottu voitto. Yritys törmää usein tähän ongelmaan nostaessaan hintoja, jotka ovat olleet kauan muuttumattomia. (Andersson ym. 2001, 80-81.)

Kannattavuuteen vaikuttavat aina myös kulut. Kulujen liika karsiminen ei myöskään ole pidemmän päälle pysyvä ratkaisu. Kuluja voidaan karsia vain tietty määrä, joten myynnin kasvattamiseen tulisi keskittyä enemmän.

”Kustannuksia voi laskea vain 100 prosenttia, tuottoja voi kasvattaa rajatta.” (Suomala 2011, 53).

Kulujen karsiminen on tärkeässä roolissa, kun puhutaan kannattavuudesta. Siksi hintaa määriteltäessä on tiedettävä kustannusten kokonaismäärä sekä mistä ne koostuvat. Kustannukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset ovat helposti kohdistettavia ja voidaan ajatella, että lisäämällä valmistusta tietty määrä nämä kustannukset nousevat. Esimerkiksi raaka-aineet ovat välittömiä kustannuksia. Välilliset kustannukset ovat vaikeammin eroteltavissa. Kun tuotteita valmistetaan lisää, välittömät kustannukset nousevat, mutta esimerkiksi tehtaan vuokra tai vastike ei

nouse. Omakustannusarvo muodostuu välillisistä ja välittömistä kustannuksista. Yritys määrittelee tuotteen arvon lisäämällä omakustannusarvon päälle tavoittelemansa voiton. Voittolisäprosentti vaihtelee suuresti eri aloilla sekä on riippuvainen kilpailutilanteesta yleisesti. Tietyillä aloilla on mahdollista myydä suuremmalla voitolla kuin toisilla. (Eklund & Kekkonen 2011, 43-44.)

Hinnan perusteella ostava asiakas on suhteellisen helppo kuluttaja analysoida – hänen ostokäyttäytymisensä muuttuu hinnan mukaan. Mutta jokainen kuluttaja ei käyttäydy samoin. Mikäli kuluttaja muuttaa kulutustaan hinnan muutosten mukaan, kutsutaan ilmiötä hintajoustoksi. Tätä voidaan mitata helposti prosentuaalisesti. Esimerkiksi jos hinta nousee x prosenttia, asiakkaiden ostomäärä laskee y prosenttia. Mikäli muutos on yhtä suuri, on jousto neutraalia. (Andersson ym. 2001, 80-81.)

Ostokäyttäytymisen muutos voi olla joustavaa tai joustamatonta, eli muuttua eri tavoin. Joustavassa kysyntä reagoi vahvasti ja teoria pätee molempiin suuntiin, hinnan noustessa ja laskiessa. Kysyntä voi olla myös joustamatonta, tarkoittaen kysynnän heikkoa reagoitua. Kysynnän eri joustoihin vaikuttavat monet eri tekijät. Joustamaton kysyntä voi johtua tuotteen uniikista luonteesta ja korkeasta laadusta, sekä vähästä kilpailusta. Vahva joustava kysyntä voi johtua tuotteen yleisyydestä ja kovasta kilpailusta. Tuotteet voivat joustaa myös toisten yritysten tuotteiden mukaan tai oman yrityksen eri tuotteiden mukaan. Tätä kutsutaan ristijoustoksi ja tarkoittaa sitä, että kyseisten tuotteiden käyttötarkoitukset ovat lähekkäisiä, joita kutsutaan korvaaviksi tuotteiksi. (Andersson ym. 2001, 81.)

Tuotteen hintaan voidaan vaikuttaa myös epäsuoremmalla tavalla. Tietyt alat ovat riippuvaisia tietyistä raaka-aineista tai muista tuotannontekijöistä. Tuotannontekijöitä voivat olla esimerkiksi öljy ja työvoima. Esimerkiksi lentolipun hinta tai lentoyhtiön osakkeen arvo on riippuvainen öljyn hinnasta, sillä yrityksen suurin kuluerä on hintaherkkä raaka-aine. Ravintola-ala taas on riippuvainen työvoimasta.

Myyntihinta voidaan laskea käyttäen apuna katetuottolaskentaa, josta saadaan johdettua hinnoittelukerroin. Katetuottotavoite voi olla esimerkiksi 50 prosenttia, jonka mukaan voidaan laskea hinnoittelukerroin. Hinnoittelukerroin on teoriassa toimiva hinnoitteluun, mikäli markkinoilla ei vastaavia tuotteita ole tai kilpailu on pientä. Hinnoittelukerroin saadaan alla olevan kaavan mukaan. Tuotteen tai palvelun hinta saadaan sitten kertomalla ostohinta hinnoittelukertoimella. (Tomperi 2018, 72.)

Hinnoittelukerroin

$$100$$

100 - katetuottoprosentti

Kaava 1. Hinnoittelukerroin. (Tomperi 2018, 72).

Hinnoittelukerrointa pystytään soveltamaan yrityksen eri tuotteisiin tai tuoteryhmiin. Riskipitoisimmille tuotteille tavallisesti asetetaan korkeampi kerroin kuin tuotteille, jotka menevät varmasti kaupaksi.

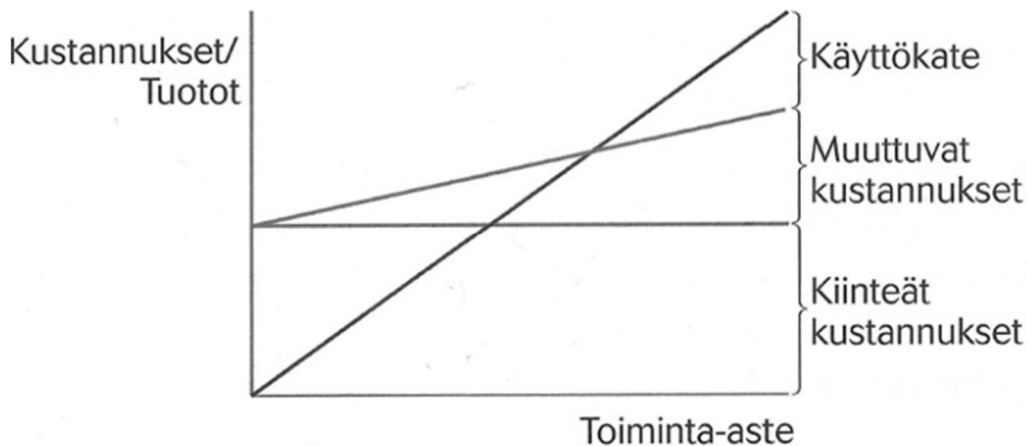
2.2 Katetuottolaskenta ja budjetointi

Kannattava liiketoiminta yksinkertaistettuna tarkoittaa tulojen olevan suurempia kuin menojen. Kun yritys aloittaa tai laajentaa liiketoimintaa, voi olla haastava hahmottaa tarkkaa myynnin tai kulujen määrää, jotta päästään voitolle. Katetuottolaskelmaa on käytetty varsinkin ravintola-alalla minimiasiaksmäärän tai -myynnin selvittämiseksi. Katetuottolaskelmassa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin. Selkeä kahtiajako helpottaa kannattavuuden selvittämistä. (Heikkilä & Saranpää 2011, 53-54.)

Muuttuvat kustannukset muuttuvat myynnin tai tuotannon mukaan: myynnin kasvu kasvattaa muuttuvia kustannuksia ja lasku taas vähentää niitä. Muuttuvat kustannukset voivat myös vaihdella joko heikommin tai vahvemmin suhteessa myynnin muuttumiseen. Kun muuttuvat kustannukset muuttuvat nopeammassa tahdissa kuin myynnin kasvu, ovat nämä progressiivisia kustannuksia. Kun kustannukset muuttuvat hitaammin, kutsutaan näitä degressiivisiksi kustannuksiksi. Usein muuttuvat kustannukset kuitenkin muuttuvat toiminnan volyymin mukaan, eli suhteellisesti. Degressiiviset kustannukset voivat olla esimerkiksi alennuksia. Yrityksen ostaessa suuressa erässä, toimittaja voi antaa alennusta. (Andersson ym. 2001, 50-51.)

Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-aine- ja työvoimakustannukset. Kiinteät kustannukset taas eivät ole mitenkään riippuvaisia myynnistä. Hyvin kuvaava esimerkki on kauppa. Vaikka hiljaisina hetkinä ei käy asiakkaita, joutuu kauppias maksamaan vuokran ja esimerkiksi toimitilojen vakuutuksen. Tuotteita ei taas tarvitse ostaa niin pal-

joa, kun asiakkaita ei ole. Kiinteät kustannukset pysyvät samana, mutta muuttuviin kustannuksiin voidaan vaikuttaa. Katetuottoajattelu sisältää monia tärkeitä laskennallisia työkaluja, kuten kriittisen pisteen, varmuusmarginaalin sekä katesuhteen. (Heikkilä & Saranpää 2011, 53-55.)



Kaavio 1. Käyttöasteen vaikutus kustannuksiin ja tuottoihin. (Selander & Valli 2007).

Kulurakenne vaihtelee suuresti toimialoittain. Tietyillä aloilla työvoimakustannukset ovat suuret, ja toisilla aloilla raaka-ainekustannukset ovat suuret ja työvoimakustannukset pienet. Ravintola-alalla henkilöstökustannukset ja raaka-ainekustannukset ovat suuri osa kokonaiskustannuksista. Pienet kustannukset voivat toimia yritykselle kilpailuvalltina – ne korreloituvat suoraan myyntihintaan. Yritys pyrkii saamaan tietyn kateprosentin, johon kilpaillulla alalla pääsee helpoiten pudottamalla kustannuksia. (Heikkilä & Saranpää 2011, 42-43.)

On tärkeää, että yritykselle on luotu tavoite, johon pyritään. Esimerkiksi myynnin tai asiakkaiden määrälle voidaan luoda budjetti tämän tavoitteen mukaan. Tavoite on usein liian suuri, ja yritys ei siihen pääse. Tästä syystä on suotavaa laskea myös kriittinen piste tietylle ajanjaksolle (Kaava 2). Liikevaihto- eli myyntitavoite pitää aina luoda realistisesti ja ottaa huomioon esimerkiksi markkina- ja kilpailutilanne. Liikevaihtotavoite saadaan laskettua samalla kaavalla kuin kriittinen piste, mutta kiinteisiin kuluihin summataan tavoite tilikauden tulokselle. (Heikkilä & Saranpää 2011, 57.)

Katetuottolaskelma helpottaa kriittisen pisteen laskemista. Kriittinen piste on se piste, jolla liikevaihto kattaa kustannukset, mutta ei kerrytä voittoa. Yritys tekee silloin nollatuloksen. Tässä pisteessä myös katetuotto on yhtä suuri kuin kiinteät kustannukset. Kriittisen pisteen liikevaihto saadaan helposti laskettua, kun tiedetään kiinteät kustannukset

ja katetuotto prosentti. Kiinteät kustannukset jaetaan yksinkertaisesti katetuotto prosentilla ja kerrotaan sadalla. Mikäli halutaan kriittisen pisteen tuotantomäärä, kiinteät kustannukset jaetaan katetuotolla tuotantoyksikköä kohden. (Heikkilä & Saranpää 2011, 55-57.)

$$\begin{aligned} \text{Kriittisen pisteen liikevaihto} &= \frac{\text{kiinteät kulut}}{\text{katetuotto prosentti}} \times 100 \\ \text{tai} \\ \text{Kriittisen pisteen tuotantomäärä} &= \frac{\text{kiinteät kulut}}{\text{katetuotto tuotantoyksikköä kohden}} \end{aligned}$$

Kaava 2. Kriittinen piste. (Heikkilä & Saranpää 2011, 56).

Varmuusmarginaali auttaa tarkastelujakson jälkeen laskemaan tulevaa myynti- ja kulu tavoitetta. Marginaali näyttää toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin erotuksen. Jos kyseessä on sesonkiyritys, jonka joka toinen kuukausi on hyvä ja joka toinen huono, marginaali tuo turvaa: sen verran on varaa tehdä tappiota ensi kuussa, jotta säilytetään voitollinen tulos. Varmuusmarginaali voidaan laskea myös asiakkaita tai myyjiä tuotteita kohden. (Heikkilä & Saranpää 2011, 57-58.)

$$\begin{aligned} \text{Varmuusmarginaali} &= \text{toteutunut liikevaihto} - \text{kriittisen pisteen liikevaihto} \\ \text{Varmuusmarginaaliprosentti} &= \frac{\text{varmuusmarginaali}}{\text{toteutunut liikevaihto}} \times 100 \end{aligned}$$

Kaava 3. Varmuusmarginaali. (Heikkilä & Saranpää 2011, 57).

Katesuhde kuvaa taas kannattavuutta yksinkertaistettuna. Jakamalla katetuotto kiinteillä kuluilla saadaan katesuhde. Kriittisen pisteen kohdalla katetuotto on yhtä suuri kuin kiinteät kustannukset. Mikäli katesuhde on yli yhden, on liiketoiminta voitollista. Mikäli ei, on se tappiollista. (Heikkilä & Saranpää 2011, 57-58.)

$$\text{Katesuhde} = \frac{\text{katetuotto}}{\text{kiinteät kulut}}$$

Kaava 4. Katesuhde. (Heikkilä & Saranpää 2011, 57).

Yrityksen toiminta on sitä kannattavampaa mitä enemmän se tekee voittoa. Yrityksen kannattavuutta analysoitaessa on otettava huomioon, että liiketoiminnan rahamääräinen kannattavuus vaihtelee suuresti toimialoittain sekä yrityksen kokoluokan mukaan. Suuri yritys tuottaa yleensä enemmän voittoa kuin pieni. Siksi kannattavuutta pitää aina verrata useampaan oman alan yritykseen, oman kokoiseen yritykseen tai suhteessa viimeisen tilikauden voittoon. Eli yrityksen kannattavuutta voidaan arvioida vain, jos voittoa tarkastellaan suhteessa johonkin. Kannattavuuden arviointiin hyviä tunnuslukuja ovat esimerkiksi koko pääoman tuottoaste, bruttovoittoprosentti sekä myyntikateprosentti. (Andersson ym. 2001, 40.)

Toiminnan suunnittelu ja talousarvioiden tekeminen, eli budjetointi on tärkeä vaihe päätöksenteossa. Budjetti on tietylle kaudelle asetettu taloudellinen toimintasuunnitelma, jolla yritetään päästä kauden tavoitteisiin. Ilman budjetointia on mahdotonta suunnitella tulevaisuutta yritykselle. Eikä aina tarvitse suunnitella kauas, esimerkiksi seuraavan viikon työvuorotkin ovat suunnittelua. Työvuorolistoja olisi vaikea toteuttaa ilman tehtyä budjettia. Budjetoinnin avulla liiketoimintaa ohjataan eripituisten ajanjaksojen mukaan, jotta päästään johdon ja omistajien tavoitteisiin. (Heikkilä & Saranpää 2011, 14-16.)

Pääbudjetteja ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Budjetit voidaan jakaa vielä osabudjetteihin, jos tarve niin vaatii. Tulosbudjettiin budjetoidaan tulevan kauden tulot ja menot, ja se tehdään tuloslaskelman muodossa. Rahoitusbudjetti taas sisältää varallisuuden suunnittelua. Rahoitusbudjetti varmistaa rahan riittävyyden, ja mikäli likvidejä varoja on liikaa, keksitään niille mahdollisimman tuottelias sijoitusmuoto, esimerkiksi investointi tai osingon odotettua suurempi maksu. Budjetteja luodaan eri pituisille ajanjaksoille. Tulosbudjettiin tulee huomioida myös esimerkiksi hävikki, sekä muita eriä, jotka jäävät usein suunnitteluvaiheesta pois. (Tomperi 2018, 77, 96-97.)

2.3 Kapasiteetti ja käyttöaste

Kapasiteetti tarkoittaa yrityksen maksimisuorituskykyä, eli enimmäistuotantomäärää. Tähän on käytännössä mahdotonta päästä, oli ala mikä tahansa. Toteutunut käyttöaste taas on toteutunut tuotantomäärä. Esimerkiksi parturikampaamossa tilat ovat tarpeeksi suuret kahdelle asiakkaalle samaan aikaan. Yksi hiustenleikkaus kestää noin 30 minuuttia ja tuottaa 25 euroa. Tunnissa kahden parturin maksimimyynti on täten sata euroa. Parturikampaamon aukiolo on arkisin kymmenen tuntia, joten yhtä arkipäivää kohden maksimikapasiteetti on kahdelta parturilta tuhat euroa. (Tomperi 2018, 21.)

Maksimituotanto on käytännössä mahdotonta pidemmällä aikavälillä. Voi olla päiviä, jolloin on ruuhkaa ja asiakkaita riittää. Mutta on mahdotonta kuukauden mittaisella ajalla suorittaa maksimituotantoa. Toteutunut käyttöaste suhteuttaa aktuaalin myynnin kapasiteettiin ja ilmaisee prosenttina, kuinka paljon myyntiä oli maksimiin nähden. Esimerkkiparturin myydessä päivässä 500 eurolla toteutunut käyttöaste on vain puolet, eli 50 prosenttia. 50 prosenttia on korkea käyttöaste tietyillä palvelualoilla, kuten ravintolatoiminnassa. (Tomperi 2018, 21.)

Yritys voi nostaa kapasiteettiaan lisäämällä henkilöstöä tai kalustoa. Parturi voisi esimerkiksi lisätä uuden työntekijän ja laajentaa toimitiloja siten, että kolme työntekijää mahtuisi samoihin tiloihin. Tällöin kapasiteetti nousi 1500 euroon. (Tomperi 2018, 21.)

Mikäli kysyntä kasvaa, tulee kapasiteettia nostaa. Kapasiteetin nostoa tulee kuitenkin harkita pitkään, sillä tilauskirjat voivat tietyllä viikolla olla täynnä ja toisella tyhjänä. Tällöin on mahdollista vaikuttaa tuotannon määrään esimerkiksi henkilöstön määrällä, jolloin puhutaan osittaissopeutuksesta. Esimerkiksi palvelualoilla on tiettyinä ajankohtina ruuhkaa, kuten ruokakaupoissa juhannuksena tai ravintoloissa viikonloppuisin. Tällöin kapasiteettia on kannattavaa nostaa, sillä kysyntää riittää. Ravintolan on haastavaa nostaa kapasiteettiaan viikonloppua varten investoinneilla, joten ravintola pyrkii kompensoimaan tätä esimerkiksi henkilöstön ylityöllä tai vuokratyövoimalla. Jos taas henkilökuntaa on paljon ja yrityksessä on hiljaista, voidaan hetkellisesti lomauttaa henkilökuntaa. (Tomperi 2018, 22.)

2.4 Rahoitus ja kassavirrat

Liiketoimintaa voidaan rahoittaa joko vieraalla tai omalla pääomalla lähtökohtaisesti. Kumpi on sitten parempi? Se määrittyy yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Vieraille pääomalle täytyy maksaa jatkuvasti korkoa, mikä heikentää yrityksen tulosta. Tulos on taas tärkeä tapa kasvattaa omaa pääomaa. Omaa pääomaa voidaan tietenkin kasvattaa myös muilla tavoilla, kuten osakeanneilla. Vieras pääoma pitää maksaa lopulta pois ja maksaa sille korkoa. Omalle pääomalle ei ole mitään eräpäivää, sillä sitä ei tarvitse maksaa ollenkaan pois. Oman pääoman vahva osuus kielii vakavaraisesta yrityksestä.

Vierasta pääomaa on yrityksissä pakko, ja usein kannattaakin olla. Yrityksen rahan tarve on kova varsinkin kasvavassa yrityksessä, joka tekee investointeja jatkuvasti ja kasvattaa henkilökuntaa. Juuri perustettu yritys tarvitsee rahaa varsinkin investointeihin. Täytyy

kuitenkin pitää huolta siitä, ettei yritys velkaannu liikaa. Vakavaraisuus on tärkeä yritykselle, ja vieraan pääoman korkokin määräytyy yrityksen maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden mukaan. (Tomperi 2018, 90-92.)

Omavaraisuusaste

$$\frac{\text{Oma pääoma} \times 100}{(\text{Oma pääoma} + \text{vieras pääoma})}$$

Kaava 5. Omavaraisuusaste (Tomperi, 90).

Omavaraisuusaste on hyvä mittari vakavaraisuudelle. Kaavasta 5 näkee, mistä se muodostuu. Yrityksen omavaraisuusaste luokitellaan yleisesti ottaen hyväksi sen ollessa yli 35 prosenttia.

Kannattava liiketoiminta lisää yrityksen omaa pääomaa. Oman pääoman kasvaessa omavaraisuus vahvistuu ja yritys voi vähentää vierasta pääomaa liiketoiminnan ollessa jatkuvasti voitollista. Vieraalla pääomalla on aina kustannus, jonka koko riippuu yleisesti lainan koosta sekä yrityksen luottokelpoisuudesta. (Suomala 2011, 52-53.)

Vakavaraisen yrityksen maksuvalmius, eli likviditeetti on usein vahva. Likviditeetillä mitataan yrityksen valmius selviytyä sen lyhytaikaisista taloudellisista tavoitteista. (Ikäheimo ym. 2014, 75-76.)

Saapuvan rahavirran täytyy olla suurempi kuin lähtevän rahavirran, jotta likviditeetti eli maksuvalmius pystytään takaamaan. Rahoitussuunnittelu on tärkeää yrityksessä, koska se vaikuttaa suoraan maksuvalmiuteen. Maksuvalmiuden muutokset kertovat heti tietyn kauden kassaan- ja kassastamaksujen väliset erot eli likvidien varojen muutokset. Likvideillä varoilla tarkoitetaan rahoja, jotka ovat saatavissa helposti, kuten esimerkiksi pankkitililtä tai kassasta.

Mitä kaikkea yrityksen kassavirran tulisi kestää? Mikäli yritys myöntää maksuaikaa kulluttajalle esimerkiksi keskimäärin 14 päivää, rahaa ei tule heti myynnin yhteydessä, vaan myyntitapahtuman jälkeen menee pari viikkoa ennen rahojen saamista. Toinen asia, joka tulee ottaa huomioon, on arvonlisäverojen tilittäminen verottajalle. Arvonlisäverohan on

kuluttajan maksama vero, jonka yritykset ovat vain velvoitettuja keräämään. Joka tapauksessa myydyistä tuotteista tilitetään arvonlisäverot, mikäli yritys on arvonlisäverovelvollinen. (Andersson ym. 2011, 155-156.)

Maksuvalmiutta kuvataan quick ratio sekä current ratio -laskelmilla (Kaavat 6 ja 7). Kehno maksukyky kielii usein huonosti johdetusta ja suunnitellusta yrityksestä. Quick ration ollessa suurempi kuin yksi, voidaan yleisesti sanoa yrityksen maksuvalmiuden olevan hyvässä kunnossa. Current ration taas ollessa yli kaksi, voidaan sanoa maksuvalmiuden olevan hyvä. (Lahdenkauppi 2018.)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{rahoitusomaisuus} - \text{osatuloutuksen saamiset}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{lyhytaikaiset saadut ennakot}}$$

Kaava 6. Quick Ratio. (Lahdenkauppi 2018).

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Kaava 7. Current Ratio. (Lauslahti 2007).

2.5 Anniskelutoiminnan erityispiirteet

Markkinoille pääsy on ravintola- ja anniskelualalla helppoa. Pienen anniskeluravintolan perustamiskustannukset eivät ole kovinkaan korkeat eikä anniskelulupia ole vaikea hankkia. Kilpailu on kuitenkin kovaa suurten ja pienten yritysten kesken. Alkuun pääseminen ei siis ole haastavaa, mutta kilpailun takia ravintolayrityksien voitto jää usein pieneksi jopa pitkälläkin aikavälillä. Ravintola-alan nettovoitto on pieni muihin aloihin verrattuna. Suomessa vuonna 2009 ravintola-alan yritysten keskimääräinen voittoprosentti oli vain 1,7. (Heikkilä & Saranpää 2008, 149-150.)

Kova kilpailu tuo mukanaan valmiiksi kilpailutetut tuotteet, eli yrityksen on vaikea nostaa hintojaan. Kilpailulla alalla kulujen hallinta ja minimointi onkin kannattavuuden jatkuvuuden kannalta erittäin tärkeää. Suuri nettotulosprosentti on alalla harvinainen. (Heikkilä & Saranpää 2008, 149-150.)

Hinnoittelu tapahtuu tietyillä aloilla vahvemmin markkinalähtöisesti kuin toisilla. Ravintola-alalla kilpailu on kovaa ja hinnoittelu tapahtuu vertaamalla omia tuotteita kilpailijoiden tuotteisiin. Hinta siis määräytyy markkinoilla kilpailijoiden tuotteiden mukaan, joten yrityksen on myytävä tuote markkinahinnalla, mutta silti tietenkin kannattavasti. Usein kannattavaa toimintaa varten joudutaan tuottamaan tuote tai palvelu pienellä kustannuksella, tai pienentämällä voiton osuutta. Hintakilpailussa yritys voi myydä kalliimmalla ja luoda siten arvokkaan ja laadukkaan kuvan tarjoamastaan palvelusta tai myydä edullisemmalla kuin kilpailijansa ja pyrkiä suureen myyntimäärään. Kallis ei toki aina tarkoita hyvää laatua, mutta ravintola-alalla korkea hinta usein tuo mukanaan hyvälaatuisen tuotteen. (Heikkilä & Saranpää 2008, 94-95.)

Tilikauden kulut muodostuvat eri kululajeista. Hotelli- ja ravintola-alalla liiketoiminnassa on vain vähän kululajeja. Palkka- ja raaka-ainekustannukset ovat suurimmat. Ravintola-alalla myynti- ja palkkakatelaskelmat ovat siten tärkeitä, sillä ne käsittelevät suurimpia kulueriä. (Heikkilä & Saranpää 2008, 29-31.)

Ravintola-ala on sesonkiluonteinen ala. On hiljaisia ja kiireisiä aikoja, eli korkea ja hiljainen sesonki. Siitä huolimatta aukiolosta ei saa tinkiä, vaan ravintolan pitää olla auki ja valmiina ottamaan vastaan suuria määriä asiakkaita mihin kellonaikaan vain. Kapasiteetti pitää kuitenkin sovittaa korkeimman käyttöasteen mukaan. Tämä lisää jo itsessään tehottomuutta alalla ja turhia kuluja. Suuria palkkakustannuksia kerryttävät alalla myös edellisen lisäksi pitkät aukioloajat. Palvelualalla osa liikkeistä on auki vuorokauden ympäri. (Heikkilä & Saranpää 2008, 150.)

Tietyt yritykset hotelli- ja matkailualalla vaihtelevat hintojaan sesongin mukaan. Mikäli on täysin varmaa, että hotelli on täynnä esimerkiksi Lapissa laskettelusesongin aikana, voi hotelli laittaa hinnaksi melkein mitä vain. Sesongin ulkopuolella hinta voi olla kolmanneksen pienempi. Tällä tavalla hintojen ero muodostaa keskihinnan, joka on tavoiteltu hinta. Voidaan ajatella sesongin aikana yöpyvien maksavan sesongin ulkopuolella yöpyvien alennettu hinta. Täten päästään tavoiteltuun keskihintaan. Tätä hinnoittelutapaa kutsutaan hintadifferoinniksi. (Andersson ym. 2001, 99.)

Hintadifferointia tehdään jopa anniskelualalla. Tietyt anniskeluravintolat myyvät aamun tunteilla esimerkiksi Happy Hour -hintaan tiettyjä tuotteita, koska tiedetään, etteivät ne muuten menisi kaupaksi siihen aikaan.

Ravintola-alalla suuret vaihtelut asiakasmäärässä vuoden, viikon ja vuorokaudenkin sisällä ovat yleisiä. Tätä tulisi tasapainottaa pienentämällä kiinteitä kuluja, kuten vuokraa tai vakiotyöntekijöiden määrää. Ravintola-alan yritysten keskuudessa on yleistä tehdä vuokrasopimuksia, joissa vuokran suuruutta määrittelee myynnin suuruus. Tämä pienentää riskiä. Ravintola-alalla on myös yleistä palkata osa-aikaisia työntekijöitä, sillä se on kannattavampaa kuin pitää kuukausipalkalla suurta henkilöstöä kiinteitä kustannuksia aiheuttamassa. Silti henkilöstön tulisi olla hyvällä mielellä ja palvella asiakkaita ammattimaisella osaamisella. Asiakastytyväisyys on erittäin tärkeässä roolissa palvelualalla. (Heikkilä & Saranpää 2008, 156.)

Myyntikate kuvaa katetta, joka jää jäljelle liikevaihdosta raaka-ainekulujen jälkeen. Tämän katteen tulisi kattaa liiketoiminnan muut kulut, kuten palkkakustannukset ja liiketilakustannukset. Palkkakate on myös tärkeä ravintola-alalla. Palkkakate lasketaan myyntikatteesta vähentämällä työvoimakulut. (Heikkilä & Saranpää 2008, 29-31.)

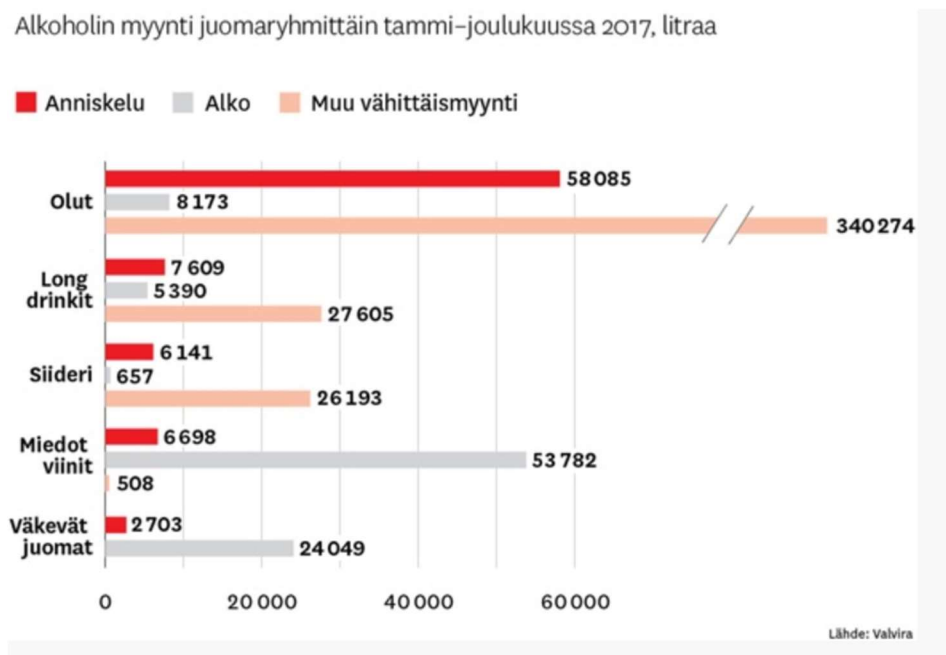
Yhtenä suurena kuluna ravintola-alalla ovat juuri raaka-aineostot. Yritykset saavat vuoden loppuvaiheessa alkoholiostoistaan panimohyvitystä. Panimohyvityksen suuruus suhteutetaan tilikauden ostoihin. Panimohyvitys on kerralla yrittäjälle maksettava summa.

Viime vuosina alkoholin kulutus ravintoloissa on laskenut suuresti, kuten alla olevasta kaaviosta 2 näkee. 2000-luvulla alkoholin kulutus on ollut pelkässä laskussa ja alkoholin osuus ravintolan liikevaihdosta on pienentynyt. (Tervola 2018.)



Kaavio 2. Alkoholin kulutus ravintoloissa vuosina 1996-2016 (THL 2017).

Yhä useampi hakee alkoholinsa kaupasta tai Alkosta, eikä lähde seurustelemaan ravintoloihin (Kaavio 3).



Kaavio 3. Alkoholin myynti juomaryhmittäin 2017 (Valvira).

Alkoholin kokonaiskulutus taas kasvoi suuresti vuoteen 2007 saakka, jonka jälkeen siitä on pudonnut viidennes. (Mäkelä 2018.) Onko anniskelun vähenemiseen vaikuttanut hintojen nousu, mielenkiinnon lopahdus vaiko tätä vuosikymmentä dominoinut terveellisyysbuumi?

Suuri osa suomalaisista juo liikaa alkoholia. Yli puoli miljoonaa juo yli riskirajojen, joten mielenkiinnon lopahdus alkoholia kohtaan on epätodennäköistä. Terveellisyysbuumilla on varmasti ollut osansa alkoholin kulutuksen vähenemiseen, mutta alkoholin kalliilla hinnalla on ollut varmasti suuri merkitys. Alkoholin anniskelua verotetaan Suomessa rankasti. Oluen anniskelun verotus on Euroopan Unionin jäsenmaiden kireintä. Verotuksen kevennys voisi olla mahdollisesti hyvä keino lisätä kuluttajien mielenkiintoa ravintoloihin. (Mäkelä 2018; Pantsu 2018.)

Uuden alkoholilain mukana on tullut helpotusta anniskelutoimintaan. Aiemmin ravintoloitsijan on tarvinnut hankkia esiintyjä ravintolaan, mikäli toiminnalla on ollut kysyntää ennen lakia aamukahdenkin jälkeen. Esiintyjän hankkiminen on tietyille ravintoloille ollut täysin turha kulu ja tehnyt yön anniskelusta siten kannattamatonta. Nyt ravintolaa on mahdollista pitää auki neljään vain ilmoittamalla siitä viranomaiselle. Lakia on voinut soveltaa ensi kertaa huhtikuussa 2018. Kaiken kaikkiaan hakemuksia oli tullut heti lainsäädöksen jälkeen noin 970. Anniskelu ei ole silti ollut välttämättä kannattavaa yön viimeisillä tunneilla. Henkilöstökustannukset ovat nimittäin suurimmillaan puolen yön jälkeen kaikkine lisineen. Esimerkkiravintolaketjuun HOK-Elantoon kuuluu yhteensä 85 ravintolaa, joista 14 ravintolalle aukiolon pidentämisen uskotaan olevan kannattavaa. (Tervola 2018.)

Alkoholin anniskelussa on riskejä, joihin yritys ei itsessään kykene mitenkään vaikuttamaan. Alkoholin verotus on ollut jatkuvasti puheenaiheena politiikassa. Haittaveroja pyritään nostamaan jatkuvasti, mikä ei kuulostaa kapakoitsijan korvaan hyvältä. Alkoholi- tuotteiden hinta kaupoissa sekä Alkossa on ollut jatkuvassa nousussa, mikä vaikuttaa yrityksen tuotteiden kustannuksiin. Yrityksen on tietenkin kannattavinta tilata toimittajalta, jonka hinnat ovat alhaisimmat. Yritys voikin pitää esimerkiksi Alkoa hätävaihtoehtona, sillä sen hinnat ovat korkeammat kuin tietyillä toimittajilla. Ravintola-alalla on kuitenkin usein kiire ja vankallakin kokemuksella vahvan sesongin korkea asiakasmäärä voi yllättää. Useat toimittajat toimittavat vasta tilauksesta seuraavalla viikolla tai sitä seuraavalla.

Kuudesta suurimmasta puolueesta neljä kiristäisi haittaveroja helmikuussa 2019 Arvo-paperiin teetetyn tutkimuksen mukaan (Terhema 2019).

Ravintolatoiminnassa tulonlähteitä on vähän, kuten kululajejakin. Tulolajeja voidaan lisätä helposti ja varmasti sijoittamalla ravintolaan peliautomaatteja. Peliautomaatti on järkevää sijoittaa sellaiselle paikalle, jossa on suuri kävijämäärä ja asiakasvirta. Anniskelutoiminnassa peliautomaatti voi lisätä useinkin asiakasviihtyvyyttä ja ravintolan tunnelmaa pienellä uhkapelityyppisellä viihteellä. Peliautomaatti tuo viihtyvyyttä ja eloa ravintolaan, mutta onko se vain riesa omistajalle? (Paajanen 2015, MTV-Uutiset; Tuominen 2018, Kauppalehti.)

Peliautomaatti tuo todella suuren voiton yritykselle, mikäli se on sijoitettu oikeaan paikkaan. On vaikeaa löytää mitään muuta yhtä tuottavaa tuotetta näin pienellä riskillä. Raha-automaattiyhdistys (RAY) jakaa voittovaroista arpajaisveron jälkeen 17 prosenttia koneiden tuotosta kauppiaille tai yrittäjille. On otettava huomioon, että peliautomaatin tuotto on lähes riskitön, sillä RAY pitää huolen koneen toimivuudesta. Ainoat kustannukset kauppiaille tai yrittäjälle ovat sähkö, valvonta sekä tilavuokra. Joillain haja-asutetuilla seuduilla, joissa kauppa käy vaisusti, voivat peliautomaatit pitää kauppaa pystyssä lisätulojensa myötä. Koneista tuleva keskimääräinen kuukausittainen tuotto on 2 700 euroa, josta kaupalle jää melkein 500 euroa. Hyvällä paikalla tuotto voi olla kaksinkertainen. Hyvä tuotto tuo monia kiinnostuneita, ja RAY myöntää helposti lupia yrityksille. (Paajanen 2015; Tuominen 2018.)

3 CASE: ANNISKEKELURAVINTOLAN LAAJENTAMINEN

Turussa pitkään toiminut Anniskeluravintola on saanut lisää kysyntää ja pohtii mahdollisuutta laajentaa liiketoimintaansa suurempiin tiloihin. Laajennuksen taustalla ovat kova kysyntä perjantai- ja lauantai-iltoina sekä tilat, jotka olisivat muutenkin remontin tarpeessa. Viikonloppuisin ravintolan aukioloaikoja voitaisiin jatkaa tunnilla. Ravintola työllistää yrittäjän itsensä lisäksi kuusi työntekijää. Yrityksen liikevaihto koostuu pääosin alkoholien anniskelusta ja oli vuonna 2018 noin 370 000 euroa, jota pyritään laajennuksen mukana kasvattamaan.

Ravintoloitsija uskoo vahvasti laajennuksen jälkeenkin ravintolan olevan viikonloppuiltaisinkin täynnä. Paikkamäärä ravintolassa kaksinkertaistuu, ja liiketilan pinta-ala kasvaa 46 neliöstä 98 neliöön. Paikkojen lisäämisessä on lainmukaisia rajoitteita, joten tavoite asiakaspaikoille on 50. Novosanin internetsivujen mukaan 51 asiakaspaikkaa vaatii yhden WC:n sekä yhden urinaalin enemmän kuin 50 asiakaspaikkaa. Mikäli paikkojen lukumäärä nousee yli 50:een, tulee ravintolan rakennuttaa uudet WC-tilat, joiden mukana remontin hinta nousee liikaa ja laajentamisesta tulee helposti kannattamatonta.

Uusi alkoholilaki on helpottanut ravintoloitsijoiden arkea aukiolojen suhteen, joten ravintoloitsija harkitsee myös aukiolojen pidentämistä perjantai- ja lauantai-iltoina tunnilla. Henkilöstökustannukset ovat yön tunneilta suurimmillaan, varsinkin lauantain vuoron viimeisiltä työtunneilta, joten viimeisten tuntien myynnin tulee olla tarpeeksi suurta kannattakseen.

3.1 Laajennuksesta koituvat kustannukset

Laajennuksen suurimmat kertaluonteiset kuluerät koostuvat uusien kalusteiden hankinnasta, sisustuksen päivittämisestä sekä väliseinän purkamisesta. Laajennusprojektin kustannukset rakennuslupineen ovat yhteensä 25 000 euroa. Kustannuksia aiheuttavat peruskorjaukseen yleisesti kuuluvat toimet, kuten seinien maalaus ja kaluston uusiminen. Kalusto hankitaan edullisesti. Osa on käytettyjä pienten kulujen tavoittelemiseksi. Remontti merkitään kirjanpidollisesti peruskorjauksena taseeseen. Kaluston pitoajaksi on laskettu 10 vuotta ja poistomenetelmänä on tasapoisto. Näin laajennuksesta poistetaan kuluna 2 500 euroa tilikaudessa.

Laajennusprojektin kertaluonteiset kustannukset ovat pienet kasvaneeseen kapasiteettiin verrattuna. Suurin kasvava kuluerä on toimitilan vuokra. Vuokran kuukausihinta on vanhalle liiketilalle 1 500 euroa, johon tulee lisäksi uuden liiketilan vuokra 2 200 euroa. Toimitilan vuokra kasvaa siten 147 prosenttia eli 26 400 euroa vuodessa. Alalla on yleistä sopia vuokrasopimukseen vuokran suuruutta määritteleväksi tekijäksi yrityksen liikevaihto. Anniskeluravintola ei kuitenkaan ehdota sitä, sillä vuokra on muutenkin edullinen sijaintiin nähden. Toinen toimitilakuluihin laskettava kuluerä, joka kasvaa remontin mukana, on sähkö. Sähkökustannusten arvioidaan tuplaantuvan. Peliautomaatit kuluttavat paljon sähköä, ja niitä pyritään lisäämään kolme kappaletta. Lisäksi laajentuneet tilat tarvitsevat lisää valaistusta.

Laajennuksesta koituu myös muita kuluja. Anniskeluravintola pidentää aukioloaan perjantaisin ja lauantaisin, joten ovelle tarvitaan järjestyksenvalvoja. Ennen omistaja ei ole nähnyt järjestyksenvalvojaa tarpeelliseksi. Nyt arvion mukaan asiakasmäärän kaksinkertaistuksessa viikonloppuillaisin järjestyksenvalvoja voisi tulla tarpeelliseksi kahtena päivänä viikossa. Omistaja aikoo hankkia järjestyksenvalvontaan erikoistuneelta yritykseltä valvojan kymmeneksi tunniksi viikossa, juuri perjantai- ja lauantai-illoiksi. Valvoja on Anniskeluravintolassa iltakymmenestä yökolmeen. Tästä arvioidaan tulevan kuluja 200 euroa illassa, eli 1600 euroa kuukaudessa. Näin ollen kiinteät kustannukset kasvavat kuukausitasolla noin 3 800 euroa.

Yritys kattaa koko remontin kustannukset panimohyvityksellä. Panimohyvitys on panimoiden yritykselle maksava markkinointihyvitys. Yritys sai hyvitystä Sinebrychoffilta noin 32 100 euroa sekä Hartwallilta noin 1 470 euroa. Näin ollen, vaikka yritys ei myyntivoitteeseen pääsisikään, ei yritys joudu ainakaan vielä ottamaan pankista lainaa. Maksuvalmiutta kuvaava Quick Ratio vuoden 2018 tilinpäätöksestä laskettuna on erinomainen. Yritys on kerryttänyt likvidejä varoja juuri tämän tyylistä investointia varten. Ravintolalle on tärkeää pitää maksuvalmiutta yllä, sillä remontista saattaa koitua odottamattomia kuluja, jotka olisivat omistajan mielestä tärkeä hoitaa ilman vierasta pääomaa. Yrityksellä ei ole vierasta pääomaa, eikä ravintoloitsijalla ole suunnitelmissa nostaa lainaa.

3.2 Hinnoittelu ja kilpailu

Anniskeluravintola sijaitsee Turun keskusta-alueella, joten muiden ravintoloiden läsnäolo on otettava hinnoittelussa ja toiminnan muussakin suunnittelussa huomioon. Ravintolalla

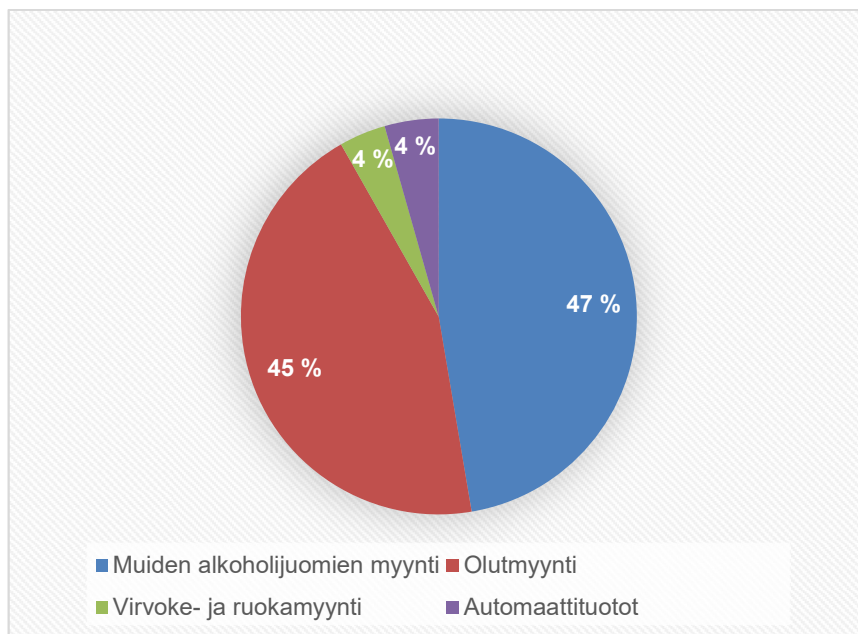
on omat erityispiirteensä, joten yrityksen ei tarvitse luokitella suurinta osaa Turun ravintoloista kilpailijoiksi. Kilpailijamäärä on pieni, kun otetaan huomioon, kuinka monta ravintolaa ja anniskeluravintolaa Turun keskustassa sijaitsee. Yrityksen suurimmat kilpailijat ovat samalla alueella sijaitsevat, samaa hintatasoa edustavat anniskeluravintolat. Kilpailijamäärä on nykyisillä hinnoilla suhteellisen pieni, mutta silti tarpeeksi vahva, jotta markkinat hinnoittelevat tuotteet. Kilpailijoiden lukumäärä kasvaa hinnan noustessa.

Anniskeluravintolalla on oma vakioasiakaskuntansa, joka on käynyt paikassa jo vuosikymmeniä, eikä ole altis vaihtamaan vakiopaikkaansa. Yrityksen kilpailuvalttina voidaankin pitää omaleimaista ympäristöä sekä yhteistä henkeä. Ravintolassa asiakkaat tuntevat toisensa. Omistajan läsnäolo on vahva ja suhde asiakaskuntaan vuosien mittainen, mikä tuo tiettyä arvoa liiketoimintaan.

Anniskelutoiminnassa tärkeää on asiakasviihtyvyys. Kaikilla ravintoloilla on oma tyylinsä. Anniskeluravintolalle asiakasviihtyvyys on tärkeää ja siihen panostetaan, ja sillä myös erottaudutaan muista. Asiakasviihtyvyyden järjestäminen on helppoa ravintolassa, koska asiakkaista suuri osa on vakioasiakkaita, jotka tuntevat toisensa, joten tapahtumia on helppo järjestää. Ravintolassa on mahdollista esimerkiksi karaoken laulaminen, bingo ja muut seuratapahtumat.

Jotta edellä mainitut kustannukset voidaan kattaa, tulee myyntiä lisätä. Myynnin lisäämiseen on yksinkertaisesti kaksi keinoa: nostaa hintoja tai lisätä myynnin volyymia. Hinnan nostaminen parantaa kannattavuutta, mikäli se ei johda asiakkaiden vähenemiseen. Suuri osa asiakkaista kuitenkin menee hinnan perässä, joten tämä riski on pidettävä mielessä. Anniskeluravintolan on kovan kilpailun takia hankalaa nostaa hintoja, joten suurin mahdollisuus on myynnin volyymin lisäämisessä. Jotta myynnin volyyymi kasvaisi, on saatava nykyiset asiakkaat ostamaan enemmän tai hankittava lisää uusia asiakkaita.

Otan ensimmäiseksi käsiteltäväksi tuotteeksi oluen hinnan, sillä sitä myydään eniten, ja sen kuluttajat ovat omistajan mukaan hintatietoisempia kuin muiden tuotteiden. Anniskeluravintola myi vuonna 2018 olutta noin 165 000 euron edestä. Alla olevasta kaaviosta 4 näkee liikevaihdon jakautumisen. Anniskeluravintolan liikevaihdosta lähes puolet koostuu oluen anniskelusta.



Kaavio 4. Anniskeluravintolan liikevaihdon koostuminen 2018.

Oluen sisäänoston litrahinta hanaoluina on 125,13 euroa 30 litralta, ja sitä anniskellaan asiakkaille neljällä eurolla per tuoppi sisältäen alv:n, mikä on suhteellisen pieni hinta verrattaessa muihin Turun alueen anniskeluravintoloihin. Yritys maksaa siis 2,09 euroa tuopista Karhua ja myy sen asiakkaalle 3,23 eurolla ilman arvonlisäveroa. Oluen anniskelussa myyntikateprosentti on siis noin 55.

Onko oluen ja muiden tuotteiden hintoja kannattavaa nostaa? Oluen kysyntä on vahvasti joustavaa, eli asiakas on herkkä ostokäyttäytymisen muutoksille hinnan noustessa. Tämän vuoksi on tarkkaan harkittava sen hinnan nostoa. Pienikin asiakkaiden väheneminen vaikuttaa suuresti myyntituottoihin. Pieni korotus lisäisi liikevaihtoa runsaasti. Kymmenen prosentin eli 40 sentin hinnankorotus tekisi vuodessa noin 15 000 euroa lisää myyntiä. Mikäli oluen myynti pysyy ennallaan tuoppimäärissä, eli 51 070 tuoppia vuodessa, mutta hintaa korotetaan 40 sentillä, tulisi oluen myyntiin noin 20 400 euron kasvu pelkästään hinnan noususta. Mikäli asiakaskunta pienenee, tulee olutta hinnannousun jälkeen silti myydä vielä 45 500 tuoppia, jotta päästään samaan euromyyntiin kuin ennen hinnan korotusta. Yrityksellä olisi kapeakateisesti katsottuna varaa menettää noin 5 000 ”tuopillista” asiakkaita, mikäli oluen myynti ei vaikuttaisi muiden tuotteiden myyntiin.

Oluen anniskelu halvalla on itsessään hyvä markkinointikeino. Oluen hintaa käytetään usein verrokkina ravintolan yleisestä hintatasosta. Oluen edullinen hinta saa lisäksi asiakkaita ostamaan tuotteita, joissa on suurempi myyntikate. Yrityksen hinnat shoteissa,

muissa vahvoissa tuotteissa sekä viineissä ovat tavoitteellisen korkealla. Esimerkiksi Anniskeluravintolan lonkeron hinnassa myyntikate on yli 90 prosenttia. Ravintolan muutkaan hinnat eivät muutenkaan ole kilpailijoihinsa korkeammat. Ravintola anniskelee niin suurella volyymilla, että hinnannosto ei ole ollut tarpeellista.

Johtopäätöksenä voi todeta, että oluen hinnan korotuksella on liian suuri riski menettää asiakaskuntaansa kilpailijoille, joten hintaa ei ole kannattavaa oluen suhteen korottaa. Muidenkaan tuotteiden hintaa ei kannata korottaa, vaan keskittyä suurempaan myyntivolyyymiin ja sivutuotteiden myymiseen oluen kanssa.

Yrityksen myynnistä selkeästi suurin osa koostuu alkoholin anniskelusta, mutta sivutuotteja saadaan automaattituotoista sekä elintarvikkeiden anniskelusta. Automaattituotot ovat olleet suhteellisen suuria ja automaattien lisäämistä ollaankin harkittu. Neljä prosenttia viime tilikauden liikevaihdosta kertyi peliautomaateista. Tällä hetkellä Anniskeluravintolassa on yksi automaatti ja laajennuksen jälkeen on tulossa kolme lisää, mikäli Ray myöntää hakemuksen.

Peliautomaatit ovat varmaa tuottoa. Pelatuista voitoista 17 prosenttia palautuu arpajaisveron jälkeen ravintolalle. Kuluja ei koneesta kerry juuri ollenkaan, sillä suurin kuluerä on sähkön kulutus. RAY maksaa itse huollot koneeseen ja muut juoksevat kulut. Anniskeluravintolan tavoitteena on tuplata peliautomaattien tuotot. Ravintolassa peliautomaatti on ideaalisessa paikassa, sillä sitä käytetään-osana ajanviettoa.

Elintarvikemyynnin osuus liikevaihdosta on automaattituottojen kanssa saman suuruisen. Sen kasvattamiseen Anniskeluravintolalla ei ole aikeita.

3.3 Anniskeluravintolan kapasiteetti ja käyttöaste

Anniskelutoiminnassa kapasiteetin nostaminen on yleensä suhteellisen tehotonta sesonkiluonteisuuden vuoksi. Myynnin kasvun tulee olla vahvaa, sillä se koostuu keskimäärin kahdelta päivältä. Anniskelutoiminnassa on itsestään selvää, että viikonloppuisin on ruuhkaisinta. Arkisin on hiljaista, varsinkin aamulla sekä aamupäivällä. Anniskelun sesonkiluonteisuus vuodenaikojen mukaan on myös huomattava. Kesäkuukausina myynti on kymmeniä prosentteja suurempaa kuin kylminä talvikuukausina. Kapasiteettia on sen takia haastavaa nostaa, ja ennen laajennusta tuotantoa ollaankin tehostettu lisäämällä työvoimaa. Arkisin selviää vanhalla tilalla, mutta perjantai- ja lauantai-iltoina tilat eivät tahdo riittää ja henkilökuntaakin tulee lisätä arkeen verrattuna.

Laajennuksen myötä kapasiteetti nousee yli kaksinkertaiseksi. Lisääntyneet asiakaspaiikat tulevat tarpeen vain viikonloppuillaisin. Perjantaina ja lauantaina paikan uskotaan olevan jatkossakin iltaisin täynnä ottaen tietenkin huomioon, että täysi käyttöaste on mahdoton. Koko viikon käyttöaste on arkipäivien sekä aamupäivien hiljaisuuden takia matala.

Anniskeluravintolan kapasiteettia on vaikea laskea, sillä anniskelussa ei ole tiettyä maksimituotantomäärää. Kapasiteetti voidaan laskea paikkojen mukaan, mutta myynnin mukaan sille täytyy arvioida luvut. Arvioin omistajan sekä kauan ravintolassa työskennelleiden tarjoilijoiden kanssa kapasiteetin myynnin sekä määrän mukaan. Mikä on keskiverotilaus ja kuinka usein tilataan?

On tietenkin selvää, että anniskelutoiminnassa asiakas, joka tilaa enemmän, tuottaa ravintolalle enemmän. Ravintolassa pitkään työskennelleet ja Anniskeluravintolan omistaja pystyivät kertomaan suhteellisen tarkan arvion siitä, kuinka monta tilausta keskivertoasiakas tekee tietyn aikavälin aikana. Käytän tässä tuntia sekä vuorokautta aikavälinä, sillä se on helpoin kapasiteetin laskemiselle. Lasken Anniskeluravintolan kapasiteetin kuitenkin yhden päivän aukiololle, eli 17 tunnille. Lasken myös kapasiteetin 18 tunnille, sillä aukioloaikojen pidentäminen on suunnitteilla. Aukioloaikoja pidennetään vain kahdena päivänä, joten kapasiteetti ei kasva tunnin vertaa jokaiselta päivältä.

Arvonlisävero alkoholin anniskelussa on 24 prosenttia. Käsittelen seuraavia laskelmia ilman arvonlisäveroa.

Laskin kapasiteetin vuorokaudelle käyttämällä keskivertoasiakkaan kulutusta annoksittain, johon kertoimeksi otin keskihinnan tuotteelle. Keskivertoasiakas kuluttaa arviolta 2 annosta tunnissa, eli tilaa puolen tunnin välein uuden tuotteen tiskiltä. Tähän on otettu huomioon eri juomien erilainen kulutus, eli on itsestään selvää, että puoli litraa olutta kuluu hitaammin kuin shotti tai muu pieni annos. Keskihinta yhdelle tilaukselle on 5,65 euroa. Ravintola on auki päivittäin 17 tuntia, joten yksi keskivertoasiakas tuottaisi 191,94 euroa, mikäli viettäisi ravintolassa aikaa aamusta iltaan. Yhden asiakkaan kapasiteetti on täten laskettuna 191,94 euroa.

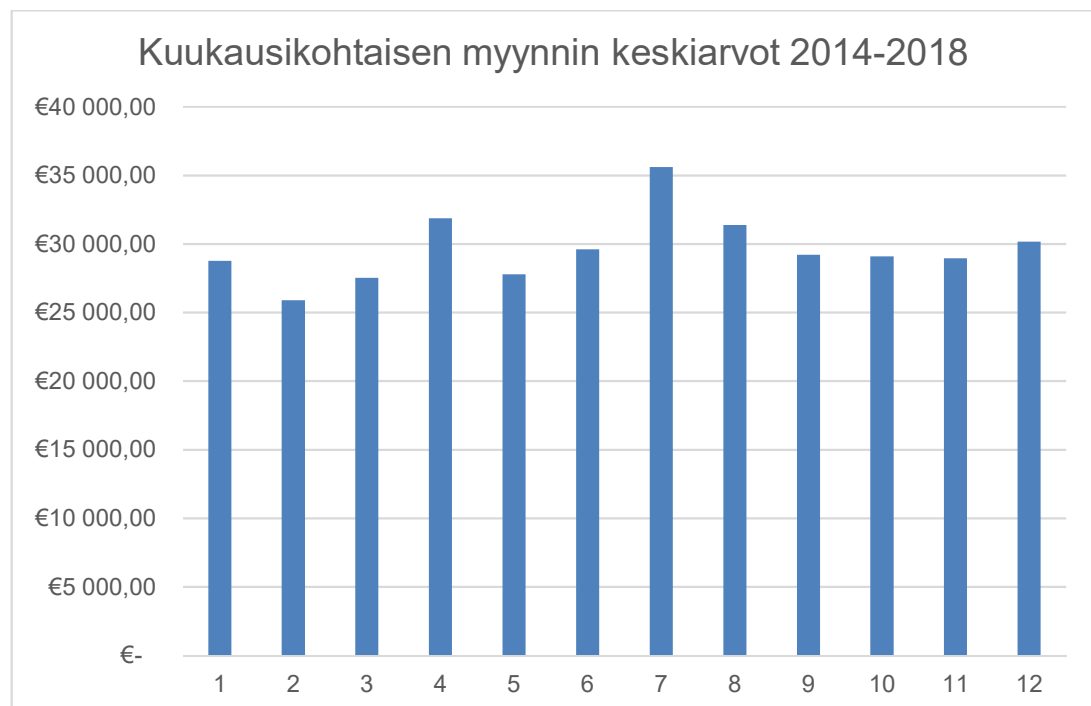
Ravintolan ollessa täynnä ennen laajentamista (23 paikkaa) kapasiteetti on 4414,52 euroa päivässä. Samaa laskentaa käyttäen laajentamisen jälkeen (50 paikkaa) kapasiteetti olisi 9596,77 euroa. Kapasiteetti kasvaa 117,4 prosenttia eli yli kaksinkertaiseksi. Mikäli yritys laajentaisi aukioloaikojaan kello kolmeen, kapasiteetiksi saataisiin laajentamisen

jälkeen (50 paikkaa) 10161,29 euroa. Alla olevassa taulukossa ovat luvut kapasiteetin laskentaan.

Taulukko 1. Anniskeluravintolan kapasiteetti.

	pe-la		
ASIAKASLUKUMÄÄRÄ	23,00	50,00	50,00
KESKIHINTA SIS. ALV	7,00	7,00	7,00
KESKIHINTA ILMAN ALV	5,65	5,65	5,65
KESKIKULUTUS PER TUNTI	2,00	2,00	2,00
AUKIOLOTUNTEJA	17,00	17,00	18,00
KAPASITEETTI PER VRK	4414,52	9596,77	10161,29

Käyttöasteen laskemisen suoritan laskelmalla euromääräisen myynnin ja suhteuttamalla sen yllä laskettuun kapasiteettiin. Sesonkiluonteisuuden takia käyttöaste on kaikkiaan aika pieni ja riippuvainen päivästä ja vuodenajasta. Kaavio 5 kuvaa Anniskeluravintolan kuukausikohtaista myyntiä vuosilta viimeiseltä viideltä vuodelta.

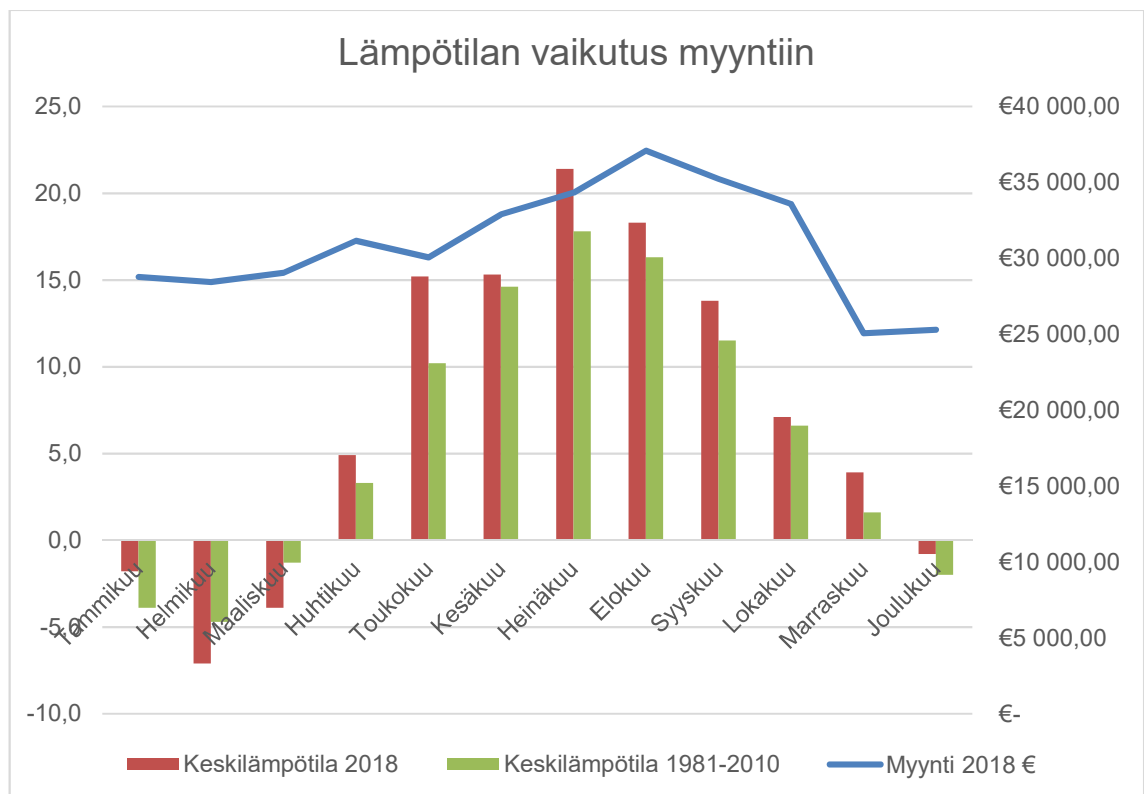


Kaavio 5. Vuosien 2014-2018 keskiarvomyynti kuukausikohtaisesti.

Kaaviosta 5 näkyy vahva myynti heinäkuussa. Heinäkuu on tilastollisesti lämpimin kuukausi Suomessa, mikä näkyy vahvassa myynnissä vuodesta toiseen. Helmikuu on taas tilastollisesti kylmin kuukausi, mikä näkyy pienimpänä myyntinä. Vuosien 2014-2018

keskiarvomyynti oli 29 646 euroa kuukaudessa. Heinäkuun myynti oli melkein 36 000 euroa ja helmikuun myynti 10 000 euroa sitä pienempi. Lämpötilan vaikutus myyntiin on siis selvä.

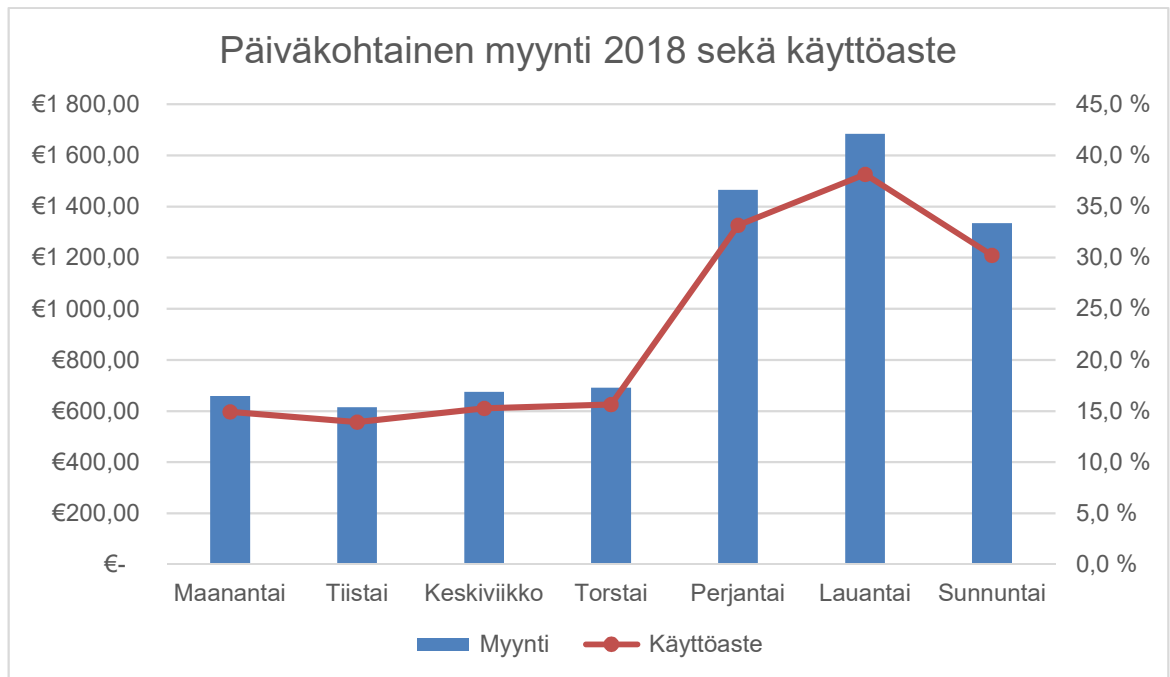
Alkoholin anniskelussa lämmin ja aurinkoinen kesä saattaa kasvattaa myyntiä vahvasti ja näihin on haastavaa ravintolan varautua. Alla olevassa kaaviossa 6 on vuoden 2018 kuukausikohtainen myynti verrattuna kuukausien lämpötiloihin. Vuosi 2018 oli lämmin ja se näkyy myynnissä, joten otin sen vertailuvuodeksi menneiden vuosien keskilämpötilan. Tästä näkyy vahva myynti viime vuoden lämpimiltä kuukausilta. Lämpötilat ovat mitattu Turun Artukaisten sääasemalta.



Kaavio 6. Lämpötilan vaikutus myyntiin.

Kävijämääräistä käyttöastetta päivä- tai kuukausikohtaisesti en saa tarkalleen, sillä ei ole olemassa tarkkaa tietoa päiväkohtaisesta kävijämäärästä. Näin ollen tein kaavion päiväkohtaisesta myynnistä. Kaaviota varten laskin yhteen vuoden 2018 myynnit päivittäin ja jaoin ne päivien lukumäärillä, jotta saisin keskiarvon viikonpäiville. Laskelmassa on jokaisen päivän myynti vuodelta 2018 jaettuna viikonpäiville. Myynti on suhteutettu yllä

olevien laskelmien mukaan vanhan liiketilan kapasiteetille, josta ollaan saatu toteutunut käyttöaste viikonpäiville.



Kaavio 7. Päiväkohtaisen myynnin keskiarvot sekä käyttöaste.

Kaaviossa 7 on esitettyä päiväkohtaisen myynnin keskiarvot vuodelta 2018 euromääräisenä sekä käyttöaste prosentti. Kaavion tulkinnessa tulee ottaa huomioon käyttöasteen olevan koko vuorokaudelta, eikä vain kiireisimmiltä tunneilta. Käyttöaste on tiettyinä tunteina perjantaisin sekä lauantaisin lähes sata prosenttia. Arkiaamuina käyttöaste voi olla lähellä nollaa. Esimerkiksi lauantain myynti on keskimäärin 1684 euroa ja tiistain myynti on noin 615 euroa. Päivien ero on yli tuhat euroa. Vaihtelu on suurta, minkä vuoksi kapasiteettia on haastavaa nostaa kannattavasti. Vuorokausien välillä vaihtelu on suurta, mutta vielä suurempaa on vuorokauden sisällä. Alla olevassa kaaviossa 8 jaottelen myyntiä aamuihin ja iltoihin, vaihtelu on suurinta lauantai-illan ja keskiviikkoamun välillä.

Kapasiteetin noston tarve on ainoastaan perjantai- ja lauantai-illoille. Vertailen alla olevassa taulukossa aamu- ja iltamyynnejä viikonpäiväkohtaisesti. Alla oleva tilasto on vuoden 2018 myynti jaettuna aamu- ja iltamyynneihin, joista on saatu keskiarvo. Aamun tunneiksi lasketaan 09.00-17.30 ja illan tunneiksi 17.30-02.00.



Kaavio 8. Myynti jaoteltuna aamun ja illan tunneille.

Ensimmäinen huomion arvoinen asia on illan suurempi myynti. Tämä ei ole mitenkään erikoista ottaen alan huomioon. Perjantaista sunnuntaihin iltamyynni on ollut todella suurta, keskiarvoltaan yli 900 euroa vuonna 2018. Kiireisimmät tunnit omistajan mukaan ovat 23-02. Viimeisten tuntien myynti on suurta, ja onkin tullut paljon kyselyjä, olisiko ravintolaa mahdollista pitää kolmeen saakka auki. Anniskeluravintolan omistajan arvion mukaan jokainen asiakas kiireisimmiltä tunneilta jatkaisi kolmeen saakka perjantai- ja lauantai-iltoina. Sunnuntainakin voisi olla asiakkaiden määrän kannalta mahdollista pitää liikettä auki kolmeen saakka, mutta sunnuntain palkkakustannukset ovat liian suuret. Sunnuntai on muutenkin haastavaa saada kannattavaksi kaksinkertaisen palkkamäärän takia.

3.4 Kannattavuusanalyysi

Anniskeluravintolan tavoite laajennukselle on saada se itsessään kannattavaksi, eli tehdä yhtä suuri voitto kuin edellisellä tilikaudella. Laajennus ei ole kannattava, mikäli yritys tekee pienemmän voiton kuin edellisellä tilikaudella, vaikka liiketoiminta olisikin silti kannattavaa.

Tähän tavoitteeseen tarvitsee jo lisätä paljon myyntiä. Kriittisen pisteen liikevaihto on noin 398 000 euroa. Jotta tulos on remontin kustannukset huomioon ottaen yhtä suuri

kuin edellisellä tilikaudella, tulee liikevaihdon olla noin 449 000 euroa. Jotta voitto kaksinkertaistuisi, yrityksen myynnin pitäisi ylittää reilusti puolen miljoonan raja. Tarkemmin sanottuna liikevaihtotavoite voiton kaksinkertaistumiselle on noin 508 000 euroa.

Perjantaiamun käyttöaste on ollut vuonna 2018 keskimäärin 20 prosenttia ja myynti 431 euroa. Omistajan mukaan kello 23-02 Anniskeluravintola on ollut täynnä ja mikäli aukioloaikoja pidennetään kolmeen, käyttöaste pysyy samana viimeisenkin tunnin. Reaalisuuden takia arvioin käyttöasteen 90 prosenttiin, joka pysyy remontin jälkeenkin samana. En myöskään lisännyt aamun tuntien myyntiä. Ensimmäiset illan tunnit ennen ruuhkaa kasvattavat myyntiä arviolta 25 prosenttia viime vuodesta uusien tilojen ansiosta. Toteutunut käyttöaste Anniskeluravintolalla laskee 5 prosenttiyksikköä, mutta myynti nousee noin 1400 euroa.

Taulukko 2. Perjantain myynti, käyttöaste sekä kapasiteetti.

23 asiakaspaikkaa

Perjantai	Myynti €	Käyttöaste	Kapasiteetti
09.00-17.30	430,82 €	20 %	2 207,26 €
17.30-22.00	332,95 €	23 %	1 428,23 €
23.00-02.00	701,13 €	90 %	779,03 €
09.00-02.00	1 464,90 €	33 %	4 414,52 €

50 asiakaspaikkaa

Perjantai	Myynti €	Käyttöaste	Kapasiteetti
09.00-17.30	430,82 €	9 %	4 798,39 €
17.30-22.00	416,19 €	13 %	3 104,84 €
23.00-03.00	2 032,26 €	90 %	2 258,06 €
09.00-03.00	2 879,26 €	28 %	10 161,29 €

Lauantain kannalta myynnin oletetaan kasvavan suhteessa saman verran. Aamun tuntien myynti ei muutu. Lauantaiamun käyttöaste on ollut noin 28 prosenttia ja myynti 612,60 euroa. Illan tuntien myynti ennen kello 23:a kasvavat arviolta 25 prosenttia sekä kiireisimmät tunnukset pysyvät käyttöasteen kannalta yhtä suurena. Toteutunut toiminta-aste ravintolalla laskee 7 prosenttiyksikköä, mutta myynti nousee noin 1400 euroa.

Taulukko 3. Lauantain myynti, käyttöaste sekä kapasiteetti.

23 asiakaspaikkaa

Lauantai	Myynti €	Käyttöaste	Kapasiteetti
09.00-17.30	612,60 €	28 %	2 207,26 €
17.30-22.00	370,27 €	26 %	1 428,23 €
23.00-02.00	701,13 €	90 %	779,03 €
09.00-02.00	1 684,00 €	38 %	4 414,52 €

50 asiakaspaikkaa

Lauantai	Myynti €	Käyttöaste	Kapasiteetti
09.00-17.30	612,60 €	13 %	4 798,39 €
17.30-22.00	462,84 €	15 %	3 104,84 €
23.00-03.00	2 032,26 €	90 %	2 258,06 €
09.00-03.00	3 107,69 €	31 %	10 161,29 €

Myynnin lisäys koostuu kokonaan volyymin lisäyksestä, ei hintojen noususta. Perjantain ja lauantain arvioon sisältyvät oletettujen uusien peliautomaattien myynnin kasvuvoitot.

Realistinen arvio pelituottojen kasvusta on 100 prosenttia, sillä niiden määrä kasvaa nelinkertaiseksi. Uudet koneet eivät voi mitenkään tuottaa jokainen yhtä paljoa kuin vanha automaatti tuotti. Se olisi käytännössä mahdotonta. Automaatin suuri tuotto on tullut siitä, että automaattia pelataan jatkuvasti. Kun koneita on enemmän, yhtä pelataan vähemmän.

Arkipäivien ja sunnuntain liikevaihto kasvaa noin neljä prosenttia. Tähän arvioon ei kuulu alkoholin myyminen vaan pelkästään peliautomaattien kasvanut myynti. Peliautomaattien tuotoista noin puolet kertyy perjantaina ja lauantaina. Mikäli peliautomaattien tuotot tuplaantuvat, tarkoittaa se yli 16 000 euron kasvua niiden tuotoissa. Niistä 8 000 euroa kasvaa perjantaina ja lauantaina, mutta loppu kasvu tulee käyttöasteen mukaan arkipäiville ja sunnuntaille.

Laajennuksen ideana on lisätä perjantai- ja lauantai-iltojen ruuhkaisimmille tunneille asiakaspaikkoja ja sitä kautta kasvattaa myyntiä. Perjantai- ja lauantai-iltoina tiettyinä tunteina toteutunut käyttöaste on ollut lähes maksimissa, minkä arvioidaan jatkuvan samana. Omistajan antamassa haastattelussa hänellä ei ole epäilystäkään, etteivätkö ravintolan uudet asiakaspaikat täytyisi samassa suhteessa kiireisimmiltä tunneilta.

Aukiolojen pidentämisestä koituu monia eri kuluja, joten onko pidentäminen edes kannattavaa? Aukiolojen pidentämisen takia yritys hankkii ovelle järjestyksenvalvojan ja yön palkkakustannukset ovat suurimmillaan keskiyön jälkeen. Otan tarkasteluun ensin lauantain anniskelutuntien jatkamisen kannattavuuden, sillä lauantain ja sunnuntain välisen yön palkkakustannukset ovat suuret pyhäkorvauksen vuoksi.

Lauantaina kello 23:sta sulkemisaikaan saakka käyttöaste on 90 prosenttia. Yhden tunnin myynti lauantai-iltana uudessa liiketilassa on noin 510 euroa. Kapasiteetti yhdelle tunnille on 565 euroa, josta 90 prosentin käyttöasteella laskettuna myynti on noin 510 euroa. Myynnin muuttuvat kustannukset koostuvat ostoista. Myyntikate on Anniskeluravintolalla 60% prosenttia eli lauantai-illan viimeisen tunnin myyntikate on 306 euroa, jolla tulee kattaa kiinteät kustannukset.

Kiinteät kustannukset koostuvat palkoista ja vartioinnista. Kuvaan palkkojen kulurakennetta alla olevalla taulukolla.

Taulukko 4. Palkkarakenne lauantaiyön tunneilta.

Palkka / hlö

Keskituntipalkka	13,00 €
Pyhäkorvaus	13,00 €
Yölisä	2,17 €
Yölisä (pyhä)	2,17 €
Yhteensä	30,34 €
Sivukulut (60%)	18,20 €
Sivukuluineen	48,54 €

13 euron tuntipalkka pyhäkorotuksineen ja sivukuluineen aiheuttaa melkein 50 euron kokonaiskustannukset. Ravintola-alan tuntipalkkojen keskimääräinen sivukuluprosentti on 60 Heikkilän ja Saranpään mukaan. Joten karkeasti pyöristettynä kahden henkilön palkka lauantaiyön yhdeltä tunnilta on sata euroa. Vartioinnin kustannuksiksi on laskettu 40 euroa, yhteensä 200 euroa viiden tunnin illalta. Myyntikatteesta tulee siis kattaa 140 euroa palkka- ja vartiointikuluja tuntia kohden. Näiden jälkeenkin vielä suuren myynnin ansiosta tulosta jää tältä tunnilta 306-140 eli 166 euroa.

Alla olevassa tulosbudjetissa on toteutunut vuosi 2018 sekä arvio vuosille 2019 ja 2020 yllä kuvattujen perusteella.

Taulukko 5. Tulosbudjetti toteutunut 2018 vrt. 2019 ja 2020 ennusteisiin.

Tuloslaskelma	2018	%	2019 Ennuste	%	2020 Ennuste	%
Myynti	354 604,88 €	100 %	453 030,34 €	+28 %	502 244,18 €	+11 %
Muu myynti	16 358,57 €	100 %	27 264,28 €	+67 %	32 717,14 €	+20 %
Liikevaihto	370 963,45 €	100 %	480 294,62 €	+29 %	534 961,32 €	+11 %
Ostot	- 150 586,44 €	100 %	- 192 537,89 €	+28 %	- 213 453,78 €	+11 %
Henkilöstö	- 112 820,07 €	100 %	- 112 820,07 €	+0 %	- 112 820,07 €	+0 %
Muut kulut	- 52 139,60 €	100 %	- 64 939,60 €	+32 %	- 71 339,60 €	+10 %
Toimitilakulut	- 21 753,60 €	100 %	- 41 856,00 €	+92 %	- 51 907,20 €	+24 %
Remonttikustannukset	- €		- 2 500,00 €		- 2 500,00 €	
Liikevoitto ennen veroja	33 663,74 €	100 %	65 641,06 €	+83 %	82 940,67 €	+26 %

Yllä olevaan kaavioon on huomioitu remontin valmistuminen tilikauden 2019 huhtikuun ja toukokuun vaihteessa. Vuoden 2019 ennusteeseen on täten laskettu kaksi kolmasosaa kasvaneista tuotoista sekä kuluista vuositasona.

Ostot kasvavat samassa suhteessa myynnin kanssa prosentuaalisesti, eli ovat muuttuvia kustannuksia. Ostoja kasvatettiin tulosbudjetin ennusteeseen 28 prosenttia kuluvalle

tilikaudelle sekä 42 prosenttia tilikaudelle 2020, kuten myyntiäkin. Liikevaihto kasvaa yhteensä 44 prosenttia. Henkilöstön kustannukset eivät omistajan mukaan kasva yhtään.

Yritys pidentää aukioloaan perjantailta sekä lauantailta tunnilla ja sulkee ovensa vasta kolmelta. Anniskeluravintola tarvitsee viimeisille tunneille järjestyksenvalvojan, joten ravintoloitsija päättää hankkia järjestyksenvalvojan iltakymmenestä aamukolmeen. Ravintola ei halua palkkalistoilleen osa-aikaista järjestyksenvalvojaa, vaan ulkoistaa sen järjestyksenvalvontaan erikoistuneelle yritykselle. Järjestyksenvalvojan tuntiveloitus on arviolta noin 40 euroa tunnilla. On otettava huomioon järjestyksenvalvojan työajat, jotka koostuvat yövuoroista. Kuukaudessa vartioinnista koostuu kuluja 1 600 euroa.

Toimitilan kulut kasvavat suurimpana kuluna noin 30 000 euroa vuodessa. Summaan on laskettu vuokra sekä kasvava sähkön kulutus.

Kulurakenteeseen voidaan tehdä selkeä jaottelu kiinteiden ja muuttuvien kulujen välillä. Tämä helpottaa katetuottolaskelman tekemistä, josta johdetaan kriittinen piste minimiymynnille. Katetuottolaskemassa muuttuvia kuluja ovat esimerkiksi ostot ja kiinteät palkat sekä toimitilakulut. Alla olevassa taulukossa 6 on katetuottolaskelma vuodelta 2018 verrattuna vuoteen 2020. Vertailen vuoteen 2020, koska se on ensimmäinen kokonainen tilikausi uuden liiketilan kanssa.

Taulukko 6. Katetuottolaskelma Anniskeluravintolasta 2018 vrt. 2020 ennuste.

	2018	%	2020	%
Liikevaihto	370 963,45 €		534 961,32 €	
- muuttuvat kulut	- 150 586,44 €		- 213 453,78 €	
= katetuotto (myyntikate)	220 377,01 €	59 %	321 507,54 €	60 %
-kiinteät kulut	- 186 713,27 €		- 238 566,87 €	
=tulos	33 663,74 €	9 %	82 940,67 €	16 %

Liikevaihto kasvaa 44 prosenttia. Euromääräisesti liikevaihto kasvaa noin 164 000 euroa. Muuttuvat kustannukset kasvavat samassa suhteessa alkoholin myyntiin verrattuna. Liikevaihtoon otetaan mukaan myös peliautomaattien tuotto ravintolalle.

Anniskeluravintolan myyntikate kasvaa kokonaisuudessaan prosenttiyksiköllä osittain uusien peliautomaattituottojen takia. Aiemmin laskettiin oluelle myyntikate, joka oli 55

prosenttia. Anniskeluravintolan suurimmat suhteelliset myyntikatteet löytyvät pienten annosten, kuten shottien tarjoilusta. Pienemmät myyntikatteet ovat oluiden, siidereiden sekä lonkeroiden tarjoilussa.

Kiinteät kustannukset kasvavat noin 52 000 euroa. Laskelmassa tulee vahvasti selville anniskelutoiminnan kiinteiden kulujen suuri osuus kokonaiskuluista, joten on kannattavaa myydä suurella volyymilla. Kannattavuutta voidaan arvioida myös katesuhteella (Kaava 8).

Katesuhde			
2018		2020	
$\frac{220\,377,01\ \text{€}}{186\,713,27\ \text{€}}$	= 1,18	$\frac{321\,507,54\ \text{€}}{238\,566,87\ \text{€}}$	= 1,35

Kaava 8. Katesuhde 2018 vrt. 2020 ennuste.

Katesuhde kasvaa 0,17 yksiköllä mikä tarkoittaa sitä, että myyntikate kasvaa kiinteisiin kuluihin verrattuna huomattavasti.

Kriittinen piste			
2018		2020	
$\frac{186\,713,27\ \text{€}}{59\%}$	= 316463,17	$\frac{238\,566,87\ \text{€}}{60\%}$	= 397611,45

Kaava 9. Kriittinen piste 2018 vrt. 2020 ennuste.

Anniskeluravintolan liikevaihto oli 2018 tilikaudella noin 371 000 euroa, joka on noin 26 600 euroa pienempi kuin vuoden 2020 tilikauden kriittinen piste.

Laajennuksen myötä yrityksen myynnin pitää kasvaa noin 78 300 eurolla, jotta saavutetaan yhtä suuri voitto kuin tilikaudella 2018.

Tilikauden 2020 kriittinen piste on 397 611,45 euroa ja siihen tarvittava käyttöaste on perjantain ja lauantain illoilta 53,5 prosenttia. Jotta Anniskeluravintolan tulos ennen veroja on yhtä suuri kuin tilikaudella 2018, tulee yhden viikon myynnin nousta noin tuhannella eurolla. Kriittinen piste viikonloppuiltojen käyttöasteelle on 53,5 prosenttia, jolloin myynti perjantailta on 2 055 euroa ja lauantailta 2 280 euroa.

Usko myynnin kasvuun on vahva. Tekemäni ennusteen mukaan 2019 tilikaudella liikevaihto olisi jo noin 480 000 euroa ja 2020 liikevaihto olisi noin 535 000 euroa. Tulosbudjetti on realistinen. Vaikka myynti jäisi arvioista hieman, on siitä kriittiseen pisteeseen vielä matkaa.

Tulos ennen veroja kasvaa 146 prosenttia vuodesta 2018. Euromääräinen kasvu tuloksessa on noin 49 000 euroa. Tulosprosentti kasvaa seitsemällä prosenttiyksiköllä, eli melkein kaksinkertaistuu.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aiheena oli yrityksen toiminnan kannattava laajentaminen ja liiketoiminnan kasvattaminen ylipäättään. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi turkulainen anniskeluravintola, jonka tuotteiden kysyntä on kasvanut. Ravintoloitsija harkitsi pitkään liiketilansa laajentamista nousevien kustannusten pelossa. Tarvittava kasvava liikevaihto nousseiden kustannusten kattamiseksi mietitytti omistajaa. Alalle on ominaista suuret kiinteät kustannukset ja matala käyttöaste. Ravintola-alalla myynti on sesonkipainotteista ja suuri osa myynnistä koostuu vain viikonlopun ajalta, joten tulevan suunnittelu on vaikeaa. Työn tavoite oli selvittää Anniskeluravintolan toiminnan kasvattaminen kannattavasti.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsittelin aiheeseen liittyviä teorialalleja ja laskukaavoja. Teoriaosuus koostui johdon laskentatoimesta sekä ravintola-alaan liittyvästä kirjallisuudesta. Toisessa luvussa esitetty teoria tuki hyvin empiiristä osiota. Empiirisessä osiossa oli käytössä menneiltä tilikausilta paljon taloudellista tietoa, josta oli hyötyä analysoinnissa.

Anniskeluravintolan myymät tuotteet olivat saaneet niin paljon kysyntää, että liiketiloja oli ajankohtaista laajentaa. Anniskeluravintolan vanhaan liiketilaan mahtui 23 asiakaspaikkaa ja uuteen mahtuu yli kaksinkertainen määrä, jopa 50 asiakasta. Pinta-ala kaksinkertaistui, joka mahdollisti Anniskeluravintolalle uusia asioita. Ravintoloitsijaa oli harmittanut vanhassa liiketilassa vähät mahdollisuudet seuratoiminnalle ja liiketilan epälooginen pohjaratkaisu. Lisäneliöt mahdollistavat täysin uuden ulkoasun Anniskeluravintolalle. Haasteena onkin uusien neliöiden käyttö mahdollisimman tehokkaasti.

Käsittelin myynnin koostumista tuotekohtaisesti sekä aikakohtaisesti. Vertailin viime vuoden toteutunutta myyntiä ja kuluja tekemiini ennusteisiin tuleville tilikausille. Myynnin kasvattamiselle on kaksi vaihtoehtoa, joista suljettiin pois hinnan korotus kovan kilpailun takia ja tarkasteltiin volyymin kasvattamista. Kulurakennetta käsittelin tarkasti, josta sain tehtyä menobudjetin tuleville tilikausille. Myynnin ja kulujen selvittämisen jälkeen laskin tulevien tilikausien kriittisen pisteen, jolla toiminta on kannattavaa ja selvitin, kuinka siihen päästään.

Anniskeluravintolalla haasteena laajentamiselle olivat nousevat kiinteät kustannukset. Alalla on yleistä, että kiinteät kustannukset ovat suuremmat kuin muuttuvat. Itse laajenusprojektista kustannuksia syntyi jopa vähemmän kuin oletuksena oli, ja se pystyttiin kattamaan pelkällä panimohyvityksellä. Investoinnin hinta on pieni, mutta kiinteät kustannukset nousevat huomattavasti, melkein 50 000 eurolla vuodessa nostaten kriittisen pisteen liikevaihtoa noin 79 000 eurolla. Kriittinen piste oli edellisellä tilikaudella 316 500 euroa, ja vuodelle 2020 laskettu kriittinen piste on 397 600 euroa. Uusi kriittinen piste on noin 26 600 euroa suurempi kuin edellisen tilikauden liikevaihto, joten myyntiä on lisättävä huomattavasti. Anniskelun kasvun tulee jatkua tasaisesti kannattavuuden ylläpitämiseksi.

Liikevaihdon kasvun vaihtoehdot ovat hintojen tai volyymin kasvu. Ravintoloitsijaa houkutteli nostaa hintatasoa nyt remontin valmistuttua. Tällä markkinahinnoitetulla alalla on kuitenkin tultu päätökseen, ettei hintoja Anniskeluravintolassa nosteta. Yrityksellä on nykyisellä hintatasolla huomattavasti vähemmän kilpailijoita kuin olisi pienenkin hinnankorotuksen jälkeen. Yritys keskittyy sen sijaan volyymin kasvattamiseen ja sivutuotteiden myymiseen.

Anniskeluravintolan liikevaihto kasvaa ennusteen mukaan noin 164 000 euroa, josta automaattituottojen osuus on noin 16 000 euroa. Automaattituottojen odotetaan kaksinkertaistuvan, sillä niiden määrä kasvaa yhdestä neljään. Liikevaihdon kasvu on 44 prosenttia. Kasvu koostuu pelkästään perjantain ja lauantain myynnin kasvusta sekä automaattien tuottojen kasvusta.

Anniskeluravintola kasvattaa kapasiteettiaan uusien asiakkaiden toivossa. Kapasiteetti nousee sekä asiakaspaikkojen lukumäärässä että aukioloaikojen lisäämisessä. Kapasiteetti oli ennen laajennusta noin 4 400 euroa, josta se nousee arkisin 9 600 euroon ja viikonloppuisin noin 10 150 euroon.

Viikonlopun suurempi kapasiteetti johtuu aukiolojen pidentämisestä. Ravintola-alan sesonkiluonteisuuden takia on haastavaa nostaa kapasiteettia kannattavasti. Käyttöaste Anniskeluravintolalla pienenee huomattavasti ja kasvaneet kulut tulee kattaa viikonlopun myynnillä. Liikevaihdosta noin puolet kohdistuu perjantaille ja lauantaille.

Ravintolan kiireisimpiä aikoja ovat perjantai- ja lauantai-illat, jolloin käyttöaste on iltayhdestätoista sulkemiseen saakka 90 prosenttia. Ravintoloitsija uskoo tämän pysyvän uuden liiketilankin kanssa. Vaikka näiden iltojen käyttöaste on suuri, niin silti aamupäivän tunnit laskevat käyttöastetta suuresti. Lauantaisin on ollut suurin käyttöaste ja sekin on

ollut vain 38 prosenttia. Tähän vaikuttaa myös lauantaiamupäivän tuntien suurempi myynti kuin muina aamupäivinä. Laajennuksen jälkeen lauantain uusi käyttöaste on arvioitu 30 prosenttiin ja perjantain 28 prosenttiin. Arkipäivien myyntiin tuskin tulee suurempaa muutosta, joten arvioin niiden olevan saman suuruiset kuin edellisellä tilikaudella.

Voidaan sanoa kasvavan myynnin tulevan pelkästään perjantain ja lauantain viimeisiltä tunneilta ja automaattituottojen kasvusta. Kuulostaa taloudellisesti haasteelliselta, mutta käyttöasteen ollessa lähes maksimituotannon tasolla myynti on riittävän suurta. Vanhalla liiketilalla viikonloppujen iltamynti on ollut hieman yli tuhat euroa. Uudella tilalla myynnin arvioidaan kasvavan yli 2 400 euroon. Iltamynti tuplaantuu kahdelta illalta viikossa. Viikossa tämä tekee 2 840 euroa. Kuukaudessa myyntiin tulee kasvua pelkästään viikonloppuiltojen anniskelusta noin 11 360 euroa.

Myynnin kasvun riskitekijöinä pidän alkoholin kulutuksen vähentymiseen liittyvää trendiä, joka on jatkunut jo vuosikymmenen. Toinen huolestuttava trendi tällä alalla on ravintolassa käymisen väheneminen. Alkoholiverotuksen kiristäminen on myös alalla riskitekijä.

Ostot kasvavat samassa suhteessa myynnin kasvun kanssa, pitäen myyntikatteen melkein ennallaan. Automaattituottojen osuus kasvattaa myyntikatetta prosentilla. Henkilöstökustannukset eivät kasva ravintoloitsijan mukaan lainkaan, sillä hän tekee itse viikonloppuisin töitä. Toimitilojen kulut kasvavat noin 30 000 eurolla sekä muut kulut järjestyksenvalvonnasta johtuen lähes 20 000 euroa. Remontista koituvista kuluista voidaan vähentää poistoina 2 500 euroa tilikaudessa.

Tulos ennen veroja kasvaa noin 49 000 euroa. Voittoprosentti ennen veroja kasvaa melkein kaksinkertaiseksi. Mikäli arvio myynnin kasvusta pitää paikkansa, on laajentaminen vahvasti kannattavaa. Mikäli arviot eivät kokonaisuudessaan toteudu, on myynnillä varaa olla hieman pienempi, jotta päästään silti parempaan tulokseen kuin menneellä tilikaudella. Alkuun vaikutti haasteelliselta kasvattaa myyntiä kahdelta päivältä tarpeeksi, jotta se kattaa nousseet kustannukset, mutta tarkemman analysoinnin jälkeen voidaan laajentamisen olevan kannattavaa.

Työssäni pääsin tavoitteeseen. Sain laskettua projektille tarvittavan liikevaihdon tuleville tilikausille sekä tehtyä kattavan tulosbudjetin. Laskelmista oli hyötyä ravintolan omistajalle.

LÄHTEET

- Anderson, J.O.; Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuus-suunnittelu ja-laskenta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Helsinki: Res-tamark Oy.
- Ikäheimo, S.; Laitinen, E.; Laitinen, T. & Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Lahdenkauppi, A. 2018. Taloudellinen analyysi kahdessa minuutissa. Tilisanomat 1/2018. Viitattu 27.2.2019 <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/taloudellinen-analyysi-kahdessa-minuutissa>.
- Lauslahti, S. 2007. Mitä talousluvut kertovat? Tilisanomat 2/2007. Viitattu 27.2.2019 <https://tilisanomat.fi/yleiset/mita-talousluvut-kertovat>.
- Mäkelä, P. 2018. Suomalaisten alkoholinkulutus on vähentynyt, mutta edelleen yli puoli miljoonaa juo yli riskirajojen. THL. Viitattu 28.2.2019 <https://thl.fi/fi/-/suomalaisten-alkoholinkulutus-on-va-hentynyt-mutta-edelleen-yli-puoli-miljoonaa-juo-yli-riskirajojen>.
- Paajanen, O.P. 2015. Pelikoneet ovat kauppoille kultakaivos: ”Tasaista tuloa riskittömästi”. MTV-Uutiset. Viitattu 27.2.2019 <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/pelikoneet-ovat-kaupoille-kultakai-vo-s-tasaista-tuloa-riskittomasti/5210462#gs.M3T1yzpH>.
- Palomaa, A. 2016. Uusi ase verojen välttelyä vastaan: kuuma linja kassakoneista verottajalle. Yle uutiset. Viitattu 28.2.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-8991725>.
- Peluurin nettisivut. Viitattu 27.2.2019 <https://peluuri.fi/fi/tietopankki/rahapelaamisen-matematiikka/rahapeliautomaatin-palautusprosentti>.
- Puusa A.; Reijonen H.; Juuti P. & Laukkanen T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Suomala P.; Manninen O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Terhemaa, A. 2019. Turha toivoa kannustetta. Arvopaperi helmikuu.
- Tervola, M. 2018. Alkoholista saa nyt myydä aamuneljään asti ja tuplaviskistä tuli laillinen – mutta riittääkö se ravintoloille? Talouselämä. Viitattu 28.2.2019 <https://www.talouselama.fi/uutiset/alkoholia-saa-nyt-myyda-aamuneljaan-asti-ja-tuplaviskista-tuli-laillinen-mutta-riittako-se-ravintoloille/64970b55-ca26-3e11-882f-32c29156ecf8>.
- Tomperi, S. 2018. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Tuominen J. 2018. Kuinka paljon voittoa rahapeliautomaatit tuottavat? Kauppalehti. Viitattu 27.2.2019 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kuinka-paljon-voittoa-rahapelialutomaatit-tuottavat/5abe7576-d7ee-3561-ab32-68a4ea111328>.

Westerlund, R. 2011. Laskentatoimi. Viitattu 20.2.2019 <http://www.oamk.fi/~raijaw/Yritystalous12/Laskentatoimi1.doc>.

Pantsu, P. 2018. Suomalaisten juominen ravintoloissa sukeltanut 20 vuotta – selvitys ehdottaa ratkaisuksi veroale, joka laskisi oluttuopin hintaa. Viitattu 7.4.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-10503797>.