



## **Talouden raportointi ja sen merkitys liiketoiminnan kannattavuuteen majoitus- ja ravintola-alalla**

Janne Häkkänen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Toiminnallinen opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Janne Häkkänen
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Talouden raportointi ja sen merkitys liiketoiminnan kannattavuuteen majoitus- ja ravintola-alalla
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 33
<p>Opinnäytetyössäni käsitellään talouden raportoinnin merkitystä liiketoiminnan kannattavuuteen. Raportoinnin seuranta on noussut vallitsevien kriisien myötä aiempaa tärkeämmäksi asiaksi. Opinnäytetyöllä ei ole ollut toimeksiantajaa, mutta se on toteutettu ajatellen pienempiä yrityksiä ravintola- ja matkailualalla.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimivat pikatulosraporttipohjat Excel-pohjalla ravintoloille ja majoitustoiminnalle.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään mittareita ja tunnuslukuja, jotka ovat oleellisia ravintoloiden ja majoitusalan liiketoiminnassa. Opinnäytetyössä käsitellään ravintola-alan ja majoitusalan suhdanneherkkyyttä, sekä mittareita, jotka ovat tärkeitä työkaluja. Niiden avulla pystytään vaikuttamaan tehokkaasti yritysten tuottavuuteen.</p> <p>Opinnäytetyö perustuu ravintola-alan ja majoitusliiketoiminnan sisäisen raportoinnin kehittämiseen hyödyntäen Excel pohjaista raportointipohjaa. Raportointipohja antaa samanlaiset tulokset reaaliaikaisesti ja informaatio on nopeampaa kuin tilitoimiston kautta saatava raportointi.</p> <p>Raportointipohjien testauskokeilujen perusteella havaittiin, että sisäisessä raportoinnissa yritysten toimintamallit ovat erilaiset. Osa yrityksistä käyttää tunnuslukujen kanssa verollisia lukuja ja toiset verottomia. Raportti pohjan yksinkertainen malli mahdollistaa helpon muokkauksen, jotta yritykset saavat vertailukelpoista infoa, jota pystyvät analysoimaan ja vertailemaan aiempiin toimintavuosiin.</p> <p>Raporttipohjien testaajien hankinta oli helppoa, koska alalla on suuri tarve tämän kaltaisille pikatulosraporttipohjille. Kehitysehdotusten pohjalta nousivat esiin grafiikan lisääminen raportille ja kannattavuuden kuvantamisen budjetoinnin apuvälinettä pidettiin tarpeellisena nopeasti muuttuvien kustannusten hahmottamista ajatellen.</p> <p>Tulosten mukaan ravintola- ja majoitusalan näkökulmasta on tärkeä löytää toiminnallisesti mahdollisimman yksinkertaisia apukeinoja hallita tulosta ja puuttua epäkohtiin, jotka vaikeuttavat tilannetta liiketoiminnan päivittäisessä pyörittämisessä.</p>
<b>Asiasanat</b> tunnusluvut, kannattavuus, raportointi

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Ravintola-alan kannattavuuden seuranta.....	3
2.1	Kulut ja tuotot sisäisessä laskennassa .....	5
2.2	Ravintola-alalla käytetyt tunnuslukumittarit.....	6
2.2.1	Tehokkuuden mittari .....	6
2.2.2	Henkilöstökulut .....	7
2.2.3	Myyntikatteet.....	8
2.3	Kannattavuus ja tulos .....	9
3	Majoitusalan kannattavuuden seuranta .....	11
3.1	RevPAR .....	11
3.2	Keskihuonehinta.....	11
3.3	Käyttöasteprosentti.....	12
4	Excel talouden raportoinnin apuna .....	13
4.1	Ravintolan pikatulosraportti .....	13
4.1.1	Ravintolan myynnit ja työtunnit.....	14
4.1.2	Ravintolan operatiivinen tulos .....	14
4.1.3	Kulut ja Arvonlisävero .....	19
4.1.4	Kannattavuuden kuvantaminen.....	21
4.2	Majoitusalan pikatulosraportti .....	23
4.2.1	Majoitusvaraukset ja hinnat.....	23
4.2.2	Majoitusyrityksen myynnit, tunnusluvut ja tulos .....	24
4.2.3	Kulut ja arvonlisävero.....	26
4.2.4	Kannattavuuden kuvantaminen.....	26
4.3	Käyttäjäkokeemukset .....	28
4.3.1	Ravintolan pikatulosraportin käyttäjäkokeemukset.....	28
4.3.2	Majoitusyrityksen pikatulosraportin käyttäjäkokeemukset.....	29
5	Pohdinta.....	31
6	Lähteet .....	32

## 1 Johdanto

Tässä produkti-tyyppisessä opinnäytetyössä kehitetään Excel-pohjaista pikatuloksetaloudenraportointijärjestelmää majoitus- ja ravintola-alalle. Järjestelmä auttaa esihenkilöitä ja yrittäjiä pysymään yrityksen taloudellisesta tilanteesta ajan tasalla, sekä antaa helpotusta tunnuslukujen muodossa päätöksentekoa varten. Ajatus majoitusalan raportointijärjestelmän kehittämiseen syntyi omasta tarpeesta omaa yritystä varten. Aloitin pienimuotoisen majoitusliiketoiminnan pyörittämisen kaksi ja puoli vuotta sitten. Liiketoiminnassa on aina mukana riski ja siitä syystä on tärkeä pysyä kartalla yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tunnuslukujen avulla pystytään hahmottelemaan laajentumista tai tulevaisuutta ylipäättään. Tilitoimistot tekevät tarkkaa raportointia yrityksille, mutta ravintola- ja majoitusosalalla hektisyys, sekä suhdanneherkkyys muokkaavat tilannetta siihen suuntaan, että tarvitsemme tunnuslukuja reaaliaikaisesti päätöksen tekoa varten. Ravintola-ala on ollut aina suhdanneherkkää ja arjessa hektisyydestä huolimatta pitää pystyä johdonmukaiseen päätöksen tekoon. Ravintola- ja matkailualalla tunnusluvut ovat oleellisia päätöksen teon kannalta. Kannattavuuden näkökulmasta haasteelliset alat suurine investointeineen vaativat erityistä tarkastelua, jotta kokonaisuus saadaan pysymään positiivisella puolella.

Työ rajattiin koskemaan ravintola- ja majoitusalaan, koska viime vuosien aikana tapahtuneet kriisit ovat entisestään vaikeuttaneet niiden liiketoimintaa ja sen kannattavuutta. Ravintola-alaan yli 20 vuotta perehtyneenä olen havainnut monissa yrityksissä sisäisen raportoinnin ja informatiivisuuden näkökulmasta tulevat haasteet. Tuotoksen rajauksessa työväline on kohdistettu pienemmille yrityksille. Isommille yrityksille työväline toimii parhaiten tarkasteltaessa yksittäistä toimipaikkaa.

Työkaluilla on tavoitteena helpottaa yritysten liiketoiminnan seuraamista ja päätöksen tekoa yksinkertaisten tunnuslukujen pohjalta. Tunnusluvut on avattu yritysten erilaisista tiedoista tarvitseville tahoille. Excel-järjestelmään on tuotu tärkeät tunnusluvut eri tavalla koottuna, jotta yrityksen ylin johto voi tarkastella heille selkeässä muodossa olevaa tietoa. Operatiiviselle johdolle on omat tunnusluvut mahdollisimman tiivistetyssä muodossa, jotta tulkitseminen olisi mahdollisimman nopeaa ja selkeää.

Ravintola- ja majoitusalan haastavuus muuttuvissa olosuhteissa on ollut suurimpana innoittajana kehittämään alaa helpottavia yksinkertaisia ratkaisuja. Ravintola-ala on ollut vuosia kriittisessä tilanteessa koronan aiheuttamista sulkutiloista ja rajoituksista johtuen. Majoitusosalalla on ollut hieman ravintola-alaa helpompaa, koska matkailu on keskittynyt koronan ajan lähes kokonaan kotimaan matkailuun. Ulkomaisia matkailijoita ei ollut oikeastaan ollenkaan koronan aikaan ja matkailuliiketoiminta oli rakennettu sellaiselle pohjalle, jossa Suomeen saapuvat matkailijat ovat olleet suuressa osassa kokonaisuutta tarkasteltaessa. Ulkomaan matkailu oli lähes pysähdyksissä noin 1,5 vuoden ajan, koska matkustamista rajoitettiin maiden rajojen sulkemisella. Ravintola-ala oli enemmän

olosuhteiden vuoksi taloudellisesti negatiivisella puolella, koska ravintoloiden sulut ja asiakaspaikkarakajotukset heikensivät sen kilpailukykyä. Majoitusliiketoiminnassa oli myös haasteita, koska monissa hotelleissa asiakkaiden pieni määrä ei riittänyt nostamaan liikevaihtoa riittävän korkealle kannattavuuden näkökulmasta.

Työkaluille nähdään tarvetta koska, ravintola-alalla sisäinen laskenta on ollut usein melko yksipuoleista ja kokonaisuuden on pystynyt näkemään tilitoimiston toimittamasta raportista. Tilitoimiston talouden raportit saapuvat tarkasteltavaksi seuraavan kuun puolen välin jälkeen. Tässä tapauksessa reagointi tarkasteltavalle kuukaudelle on usein reilusti myöhässä. Päätöksen teon näkökulmassa myös kuluvan kuukauden reagoinnit ovat myöhässä, jos edellisen kuun raporteissa on tapahtunut dramaattista muutosta aiempiin kuihin verrattuna.

Teoriaosuudessa käsitellään alan tärkeimpiä tunnuslukuja, joiden avulla liiketoimintaa pystytään johtamaan tuloksellisesti ja johdonmukaisesti. Teoriaosuudessa määritellään käsitteet, jotka ovat alan liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta keskeisimmät. Ravintola- ja majoitusliiketoiminta eroaa jonkin verran toisistaan tunnuslukujen näkökulmasta, koska liiketoiminta itsessään on eri tyylistä.

## 2 Ravintola-alan kannattavuuden seuranta

Ravintola-ala on nopeasti muuttuva toimiala, jossa suhdannevaihtelut voivat muokata toimintakentän aivan uuden tilanteen eteen. Nykyisessä tilanteessa Ukrainan sodan vaikutuksesta kohonneet raaka-ainekustannukset, rajusti kallistunut energia, sekä koronan myötä alalta hävinnyt ammattitaitoinen henkilöstö ovat tuoneet kerralla melkoisen määrän haasteita ravintoloiden kulurakenteeseen. Kaikista kriiseistä olisi hyvä löytää jotakin hyvää ja tässä se oli kotimaan matkailun suosio ja se, että suomalaiset oppivat näkemään maamme erilaisessa valossa kuin aiemmin. Ravintola-alan menestyjiä olivat yritykset, jotka onnistuivat luomaan toimivan ja kiinnostavan verkkokaupan. Korona-ajan suurimmasta onnistumisesta on esimerkkinä toteutunut Wolt kauppa.

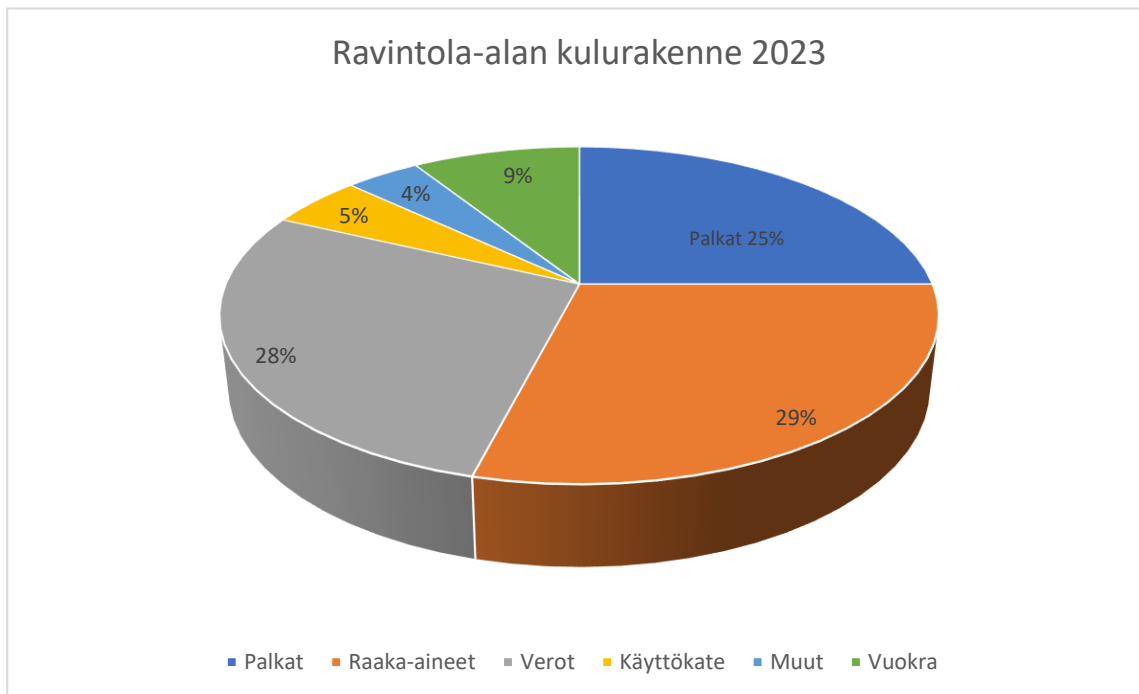
”Maailman johtaviin paikallisen verkkokaupan yhtiöihin kuuluvan DoorDashin ja kotimaisen teknologiayhtiö Woltin välinen yrityskauppa on toteutunut. Alun perin marraskuussa 2021 julkistettu kauppa saatettiin päätökseen kauppaehtojen toteutumisen ja tarvittavien viranomaisten hyväksymisten jälkeen. Wolt jatkaa kaupan toteutumisen jälkeen toimintaansa nykyisellä nimellään ja tuotteellaan. Woltin asiakkaiden, kauppioiden ja lähettien näkökulmasta palvelu jatkaa niin ikään entiseen tapaan”. (Wolt 2021.) Woltin ja DoorDashin kauppa oli kokoluokaltaan poikkeuksellinen ja toimii edelläkävijänä ja suunnan näyttäjänä digitalisaatioon liittyvissä innovaatioissa.

Konkurssiin hakemista rajoittanut tilapäinen lakimuutos lakkasi tammikuun lopussa 2021, ja tämän odotetaan vähitellen näkyvän myös konkurssiin asetettujen yritysten määrän kasvuna. Samalla voimaan astui kuitenkin uusi väliaikainen, ns. maksukyvyttömyysolettamaa pidentävä laki, joka oli syyskuun 2021 loppuun asti voimassa. Lain mukaan konkurssiuhkaisen maksukehotuksen noudattamatta jättäminen muodostaa maksukyvyttömyysolettaman vasta, jos velallisyritys ei ole 30 päivän kuluessa velkojan maksukehotuksesta maksanut selvää ja erääntynyttä saatavaa. Tavallisesti maksuaika on viikko. (Asiakastieto.fi 2021.) Ravintoloita meni konkurssiin korona-aallon aikana, koska taloudelliset edellytykset muuttuivat täysin mahdottomiksi. Ravintola-alalla kiinteistöjen vuokra näyttelee isoa osaa kuluista silloin, jos ravintolaa joudutaan pitämään kiinni. Lähes kaikista muista kustannuksista pystyi saamaan kevennyksiä, mutta monet vuokranantajat eivät tulleet vastaan tässä asiassa. Ammattitaitoinen henkilöstö siirtyi koronan lomautusten myötä uusiin tehtäviin, jolloin työntekijäpula ravintola-alalla on muuttunut kriisiksi.

Ukrainan sota on muuttanut toimintaympäristöä ja vaikutukset yltävät yritysten lisäksi yksityisiin kuluttajiin. Tilanne on muuttunut pienessä hetkessä radikaalisti. Raaka-aineiden, energian ja ruoan hinnan nousu vaikuttaa suoraan kotitalouksien ostovoimaan. Venäjän ja Ukrainan tuonnin supistuksessa nousee kuluttajahinnat. Energian ja ruoan hinnan nousu 10 prosentilla suhteessa perustason nostaisi inflaatiota noin 2 prosenttiyksiköllä. Bruttokansantuote (BKT) voisi vähentyä kulutuksen alenemisen kautta 0,5-1 %. (Nordea 2022.)

Koronasta on päästy jo eteenpäin, eikä se ole rajoittavana tekijänä liiketoimintaan, kun yhdestä ongelmasta selvittiin, oli jo toinen odottamassa. Ukrainan sota on vaikuttanut todella yllättävällä tavalla energiaan ja sitä kautta ravintolan raaka-aineiden hintoihin, sekä niiden saatavuuteen. Inflaation vaikutus ostovoiman heikkenemiseen on edelleenkin hyvin ajankohtainen asia, eikä tilanteelle ole näköpiirissä suoranaista helpotusta.

Ravintola-alalla yritysten liikevoittoprosentit ovat olleet aiemmin yleisesti melko pieniä, 5-10 %:n sisällä ja nykyisessä tilanteessa pienempiä. Kuvassa 1 avataan ravintola-alan kulurakennetta grafiikan muodossa. MaRan (Majoitus- ja ravintolapalvelut MaRa ry) kulurakenteen mukaan 100 euron ateriasta jää kaiken jälkeen 2 euroa voittoa. Tämän vuoksi liiketoiminnan kulujen tarkkailu on tärkeässä osassa esihenkilöiden ja yrittäjien arkea. (MaRa 2023.)



Kuva 1. Ravintola-alan kulurakenne 2023 (mukaillen MaRa Ry 2023 )

Kannattavuuden seuranta on ollut ravintola-alalla aina tärkeää, mutta erilaiset kriisit nostavat sen vieläkin tärkeämpään rooliin. Suuremmilla ravintolayhtiöillä on kassa- tai muita taustajärjestelmiä, jotka tuottavat reaaliaikaista tietoa kannattavuudesta ja pystyvät ennustamaan tulosta melko tarkastikin. Pienten yritysten osalta ongelma on siinä, että järjestelmät ovat todella kalliita eikä niiden hyöty ole mitenkään vertailukelpoinen hintaansa nähden. Taustajärjestelmän ongelma on myös se, että ne ovat käytön kannalta hitaita ja työläitä. Useimmat kassa- ja varastoseurantajärjestelmät ovat kehittyneet vuosien mittaan paremmiksi, mutta niiden luotettavuus ei ole vielä sataa prosenttia.

Kulujen seuranta on ainoa tapa pysyä budjetissa ja se, miten kulut kehittyvät kuukaudesta toiseen ja vuodesta toiseen. Kuluseuranta mahdollistaa ymmärryksen mistä kuluista voidaan karsia tai vähentää tarvittaessa. (Sammalisto & Asunmaa 2021, 33.) Ravintola-ala kaipaa yksinkertaisia ratkaisuja, jolla pystytään saamaan mahdollisimman selkeitä tunnuslukuja reaaliaikaisesti päätöksen tekoa varten. Ravintoloiden päätöksen tekoon tarvitaan useampaa eritasoista tietoa esimerkiksi ravintola- ja keittiöpäälliköille tärkeitä tunnuslukuja, sekä ylimmälle johdolle tuloslaskelmamuotoista tietoa. Tuloslaskelmamuotoinen tieto on toimivampaa ylimmälle johdolle, josta kokonaisuus näytetään helpommin tarkasteltavana kokonaisuutena.

## 2.1 Kulut ja tuotot sisäisessä laskennassa

Laskelmien laatimista varten on ratkottava tulojen ja menojen jaksottamiseen, kohdistamiseen ja arvottamiseen liittyvät ongelmat. On siis päätettävä muun muassa, miten kulut eri jaksoille jaksotetaan, mihin esimerkiksi tulosityksikköön ne kohdistetaan, miten eri kulueriä arvotetaan ja mitä tuotteita ja kuluja ylipäätään laskelmissa on huomioitava. (Heikkilä & Saranpää 2013, 31.) Sisäisessä laskennassa on todella monta ratkottavaa ongelmaa, jotka täytyy päättää päästökseen asiassa eteenpäin ja siihen, että voidaan saada vertailukelpoista tietoa tulevia vuosia varten. Sisäisessä laskennassa operatiivisesta toiminnasta syntyvät kulut ovat ensisijaisessa tarkastelussa liiketoiminnan pyörittämisessä. Kulut, jotka syntyvät yrityksen liiketoimintaa harjoittaessa ovat tietenkin tärkeää tarkastella kriittisesti. Useimmat hallintoon kuuluvat kulut ovat niin sanotusti kiinteitä kuluja, joihin vaikuttaminen on huomattavasti haastavampaa, kuin operatiivisen arjen myötä tuleviin kuluihin. Hallinnon kuluista esimerkkinä ovat tilitoimiston kulut ja vakuutukset. Operatiivisen toiminnan kuluista yleisimmin tarkastellaan raaka-ainekulua ja työvoimakulua suhteessa liikevaihtoon.

Vuokran osuus on yleensä noin 8-10 % liikevaihdosta. Se voi kuitenkin vaihdella kaupungeittain ja saman kaupungin sisälläkin muutamasta prosentista aina 20 prosenttiin. Hyvällä liikepaikalla isoista asiakasvirroista voidaan maksaa huomattavasti suurempaa vuokraa. Mikäli liikevaihto on suuri, asiakkaat vaihtuvat usein ja sitä kautta on mahdollista saada myyntikatteen osuus euro-määräisesti suuremmaksi (Resta24 2023). Kiinteistöstä itsestään tulee kustannuksia yritykselle, joko vuokran tai vastikkeen muodossa riippuen siitä onko kyseessä yrityksen oma vai vuokrattu kiinteistö. Ravintolat sijaitsevat useammin vuokratuissa liiketiloissa ja vuokra itsessään on yrityksen tuloksesta vähennettävä kuluerä. Vuokran määräytymisestä on erilaisia malleja, joista osa voi olla tietty kiinteä summa kuukaudessa. Toisena vaihtoehtona on liikevaihtoon sidottu vuokra, jossa voi olla jokin kiinteä summa, sekä sen päälle tietty prosenttiosuus liikevaihtosidonnaista vuokraa. Koronasulkujen vaikutuksesta liikevaihto pieneni radikaalisti ja siinä vaiheessa kiinteä vuokra kostautui suurena kiinteänä kustannuksena, johon ravintoloitsijat yrittivät vaikuttaa neuvottelemalla

vuokranantajan kanssa. Normaalissa tilanteessa kiinteä vuokra voi olla edullinen yrittäjälle. Mikäli liikevaihtoa tulee reilummin, voi vuokran prosenttiosuus painua todella pieneksi.

## **2.2 Ravintola-alalla käytetyt tunnuslukumittarit**

Ravintola-alalla käytetään useita tunnuslukuja, jotka kertovat erilaisista asioista kokonaisuudessa. Pitkän työkokemukseni perusteella olen huomannut ravintoloissa käytettävien mittareiden poikkeavan hieman toisistaan. Toiset käyttävät verollisia lukuja ja toiset verottomia. Illallisravintoloissa, joissa tarjoillaan ruokaa lautasannoksina, jatkuvassa seurannassa ovat tehokkuus ja ostot. Mikäli ruokalistan annokset ovat hinnoiteltu oikein ja myynti ohjautuu katteellisesti erinomaiseen tuotteen ei raaka-ainekäytössä pitäisi olla ongelmaa. Tällaisessa tapauksessa äkisti nousevat kustannukset, hävikki ja laskelmia suuremmat annoskoot voivat muuttaa kannattavan toiminnan kannattamattomaksi.

Kuluttajahinnat nousivat vuonna 2022 keskimäärin 7,1 prosenttia. Vuonna 2021 hintojen nousu oli huomattavasti maltillisempaa, sillä silloin keskimääräinen inflaatio oli 2,2 prosenttia. ”Vuoden 2022 inflaatio oli hyvin poikkeuksellinen viime vuosikymmenien kehitykseen verrattuna. Vastaavanlaisia lukuja on nähty viimeksi 1980-luvun alussa”, Tilastokeskuksen yliaktuaari Kristiina Nieminen kertoo (Tilastokeskus 2023). Maailman talous on muuttunut lyhyessä ajassa todella haastavaksi ja vaikeasti ennakoitavaksi. Inflaation vaikutus hintoihin ja lainankorkoihin ovat merkittäviä. Molemmat asiat näyttävät ravintolaliiketoiminnassa isoa osaa. Ravintoloiden on tärkeä pystyä pitämään kustannukset järkevässä suhteessa liikevaihtoon, joten talouden mittarit ovat tärkeässä roolissa. Inflaatiolla voi hyvin nopeallakin syklillä olla vaikutusta asiakkaiden ostovoimaan, joka voi vaikuttaa liikevaihtoon negatiivisesti. Tästä tilanteesta on mahdollista selvittää läpi, mutta silloin kulut pitää pystyä pitämään maltillisella tasolla ja on reagoitava muuttuviin tilanteisiin. Nykyinen aikakausi on aiempaan verrattuna hyvin haasteellinen ja muutoksia tapahtuu viikoittain raaka-aineiden hinnoissa. Mikäli hintojen muutosta ei havaita riittävän ajoissa, voi lopputulos olla huomattavasti huonompi, kuin budjetoidut luvut.

### **2.2.1 Tehokkuuden mittari**

Ravintoloissa henkilöstö on merkittävässä osassa kokonaisuutta, jolloin henkilöstömitoituksen suunnittelu on avainasemassa. Mikäli työtehokkuutta ei mitata, on hyvin vaikea sanoa, onko toiminta kannattavaa ja kuinka paljon henkilöstökustannuksia tulee suhteessa liikevaihtoon. Ravintolassa täytyy pystyä vaikuttamaan mahdollisimman nopeasti kysynnän muutokseen ja siitä syystä tehokkuuden mittaaminen on avainasemassa.

Pelkästään liikevaihto tehtyä työtuntia kohden- mittari ei kerro kuinka paljon tehokkuuden tulee olla ja, että tiedetäänkö, paljonko liiketulos tulisi olemaan kyseiseltä kuukaudelta. Mikäli käytetään

tehokkuuden osalta pelkästään liikevaihto tai myynti / tehty työtunti mittaria, olisi tärkeä, että mittaristo avataan päälliköille riittävän hyvin päätöksentekoa varten. Laskennassa käytetään erilaisia tapoja mitata tehokkuutta. Keittiön tehokkuutta mitataan laskemalla päivän ruokamyynti tai liikevaihto keittiön toteutuneilla työtunneilla. Luku on vastaus siihen, kuinka paljon on tehty ruokamyyntiä toteutunutta työtuntia kohden. Salipuolen tehokkuutta tarkastellaan jakamalla kokonaisynti / liikevaihto salin työtunneilla. Yleensä käytössä on edellä mainittujen lisäksi kokonaistehokkuuden seuranta, eli kokonaisliikevaihto jaettuna keittiön ja salin työtunneilla. Tämä luku kertoo kokonaistehokkuudesta, mutta on tärkeää tarkastella yksiköitä erikseen. Yksiköiden tarkastelussa voidaan havaita työtehokkuuden osalta haasteita, joihin on helpompi puuttua, kun tiedetään millä osastolla ongelma on.

### 2.2.2 Henkilöstökulut

Henkilöstökulut ovat ravintolan johdolle yksi tärkeimmistä seurattavista kohteista ja monesti suuruudeltaan merkittävän kokoinen kuluerä. Henkilöstökulut ovat useissa yrityksissä osittain kiinteitä kuluja, koska kuukausipalkkaisten työntekijöiden palkkaan ei kohdistu muutoksia kuukausittain. Tuntipalkkasopimuksella työskentelevä henkilöstö kuuluu muuttuviin kuluihin, joihin pystytään vaikuttamaan ja sitä kautta voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Henkilöstökulujen määrää tarkastellaan suhteessa liikevaihtoon. Tämä on yksi ravintola-alan tärkeimmistä mittareista. Henkilöstön mitoituksessa, työvuorosunnittelulla pystytään hahmottelemaan henkilöstön tarve päiväkohtaisesti ja sitä kautta saadaan henkilöstökulujen määrää päivälle tai kuukaudelle. Ravintolaliiketoiminnan näkökulmasta katsottuna kannattavassa liiketoiminnassa henkilöstökuluprosentti olisi hyvä olla alle 35 % liikevaihdosta. Suomessa ravintoloiden palkkakulut ovat MaRan tiedon mukaan, kuva 1, 25 prosentin luokkaa luokkaa (Mara 2023). Työntekijöiden palkat ovat vain osa henkilöstökuluista. Palkan lisäksi henkilöstökuluihin sisältyvät lisäksi työnantajamaksut ja kokonaisuus muodostaa Maran tiedon mukaan 35-40% osuuden ravintoloiden liikevaihdosta . Vuonna 2013 henkilöstökulut ovat muodostaneet ravintolassa 30 prosentin ja majoitusliiketoiminnassa noin 32 prosenttiosuuden liikevaihdosta hotelli- ja ravintola-alalla (Heikkilä & Saranpää 2013, 45). Vuosien kuluessa kustannusrakenne on muuttunut, joka on huomattavissa Heikkilän ja Saranpään kirjassa verrattuna MaRan nykyiseen henkilöstökulun keskiarvoon vertailtaessa.

Mikäli henkilöstökuluja tulee yritykselle paljon, se pitäisi ottaa huomioon ravintolan hinnoittelussa. Tässä tapauksessa myyntikatteen määrää pitää saada korkeammaksi, jotta kulujen jälkeen jäisi liikevoittoa yritykselle. Esimerkkinä Michelin tähdillä varustetut fine dining -ravintolat, joissa on suhteessa paljon henkilöstöä asiakasmäärään nähden. Hinnoittelussa otetaan huomioon työvoiman tarve ja siitä johtuen kulut ovat suuremmat kuin pikaruokaravintoloissa. Pikaruokaravintoloissa palvelu- ja ruoanvalmistusprosessi on suoraviivainen ja sen vuoksi annoksen myyntihintaan

voidaan vaikuttaa. Ravintoloiden tuotteistusta suunniteltaessa on tärkeä ottaa huomioon henkilöstökulujen vaikutus kokonaiskustannuksista. Tämän asian määrittämisen pohjalta on helpompi laskea millaisella myyntikatteella tuotteistusta tulisi myydä, että toiminta olisi kokonaisuutena kannattavaa.

### 2.2.3 Myyntikatteet

Myyntikate näyttelee ravintoloissa isoa osaa, koska tuloslaskelman näkökulmasta raaka-aineet ovat ensimmäinen kuluerä, joka liikevaihdosta vähennetään. Ravintolan kannattavuuden perustana on oikein hinnoitellut tuotteet, joka on laskettu kulurakenteen näkökulmasta. Illallisravintoloilla, jotka tarjoilevat annokset lautasella, on helpompi pitää raaka-ainekäyttö tasaisemmin oikealla tasolla. Muuttuvat raaka-ainehinnat aiheuttavat haasteita myös illallisravintoloihin. Kuitenkin haasteellisemmassa asemassa ovat buffet-ravintolat, joilla on vaihtuva valikoima. Esimerkiksi lounasravintolat, joiden päätuote on lounasbuffet ja tuotevalikoima vaihtuu päivittäin, on kulujen seuraaminen tärkeässä roolissa onnistumisen kannalta. Nousevien hintojen lisäksi on havaittavissa kohonneet annoskoot, jotka muokkaavat tilannetta vieläkin haastavammaksi yrittäjän näkökulmasta. Lounasravintolat eivät pysty vastaamaan nouseviin raaka-ainehintoihin lounaan hinnan radikaalilla nostamisella. Toimintaympäristö ja lounassetelin maksimiverotusarvo määrittää koko kentälle keskimääräisen lounaan hinnan. Lounassetelin maksimiverotusarvo, joka on tänä vuonna 12,70 € sisältäen arvonlisäveron (alv) (Vero.fi 2023). Verottaja tarkastaa verotusarvon vuosittain ja suurien asiakasmäärien näkökulmasta on epätodennäköistä pystyä hinnoittelemaan lounasta verotusarvoa kalliimmaksi. Inflaatio ja asiakkaiden ostovoiman pienentyminen vaikuttaa myös kysyntään. Buffet-ravintoloiden raaka-ainekäytössä ruokalistasuunnittelu ja ostaminen ovat tärkeimpiä asioita onnistuneessa lopputuloksessa.

Myyntikate jättää kiinteät kulut huomioimatta ja siitä johtuen se ei yksinään riitä tuloksen tarkasteluun. Yritys ei menesty, jos se ei pysty jollakin aikajänteellä kattamaan kustannuksia ja tuottamaan voittoa sen päälle. Myyntikate voi olla huolellisesti laskettu, mutta volyyymi ei riitä tuomaan riittävästi rahaa yritykselle. (Heufner 2015, 30.) Ravintola-alalla myyntikate voi olla mitä tahansa 50 – 80 %:n välillä riippuen monista eri syistä kuten ostosopimuksista, markkinatilanteesta tai vaikkapa omavalmistuksesta. Omavalmistuksesta tarkoittaa karkeasti siis sitä, leikataanko tomaatit itse vai ostetaanko ne valmiiksi leikattuna tukusta. Valmiiksi leikatun tomaatin ostohinta on suurempi, joten myyntikate jää pienemmäksi. Toisaalta näin säästetään henkilöstökustannuksissa. (Resta24 2022.) Todella harvoin hinnoittelu on tehty 50-60 %:n myyntikatteella, koska tällöin henkilöstökustannuksia ei voi olla kuin todella vähäisesti, jotta toiminta olisi kannattavaa. Katetuottolaskelmassa verottomasta liikevaihdosta vähennetään verottomat raaka-ainekulut, jolloin saadaan myyntikate

euroina. Tätä lukua tarkastellaan aina myös prosentteina, joka on suhteutettuna liikevaihtoon. Ravintola-alalla myyntikatteen osuus liikevaihdosta on yleisimmin 70-80 %:n luokkaa.

### 2.3 Kannattavuus ja tulos

Journal of Foodservice Business Research artikkelissa kerrotaan tutkimuksesta Ravintola-alan kannattavuudesta ja verrataan yksityisen toimijan kannattavuutta ketjutettuun tai franchising toimintaan. Franchising toimintaan sisältyy maksuja, mutta toisaalta emoyritykseltä tuleva tuki auttaa yrittäjää toimimaan tehokkaasti ja sen lisäksi tunnettavuus auttaa yrittäjää positiivisen kassavirran kanssa. Yksinomaan se, että on franchising-yrittäjä ei kerro siitä, onko toiminta kannattavaa, koska virheitä voidaan tehdä, vaikka ketjuohjauksen tuki olisikin vahvaa. (Roh, Tarasi & Popa, 2013.) Suomessa arvonlisäverojen suuruus tekee toiminnasta hankalampaa verrattuna moneen muuhun maahan.

Suomessa ravintolaruuan annos- ja alkoholiannosten hinnat nousevat korkeiksi, koska verotus on ankaraa. Ravintoloiden suuret alkuinvestoinnit ja suuret kiinteät kustannukset nostavat liiketoiminnan riskin korkeaksi. Mikäli toimintaan ei ole tehty kunnollista toiminta- ja rahoitussuunnitelmaa, on mahdollista, että yritys päättyy konkurssiin. Tämän vuoksi talouden jatkuva seuraaminen on tärkeää, sekä on hyvä ottaa huomioon, minkälaisia ratkaisuja tehdään, jos asiat eivät kulje siihen suuntaan kuin on alun perin ajateltu.

Käyttökate kertoo toiminnallisen eli operatiivisen liiketoiminnan tuloksen ennen pitkävaikutteisia menoja, rahoitustuottoja ja -kuluja, sekä veroja (Heikkilä & Saranpää 2013, 30). Operatiivisen toiminnan ja kannattavuuden tarkastelussa käyttökate on hyvä tunnusluku. Monissa yrityksissä käyttökateriviä käytetään esihenkilöiden kanssa tuloksen tarkasteluun, koska kyseessä on operatiivisesta toiminnasta syntyneet tuotot.

”Rahoitustuotot ja -kulut ilmaisevat toiminnan rahoituksen vaikutukset tulokseen. Rahoituskulut ovat osuus liiketuloksesta, joka maksetaan vieraalle pääomalle. Loppuosa liiketuloksesta jää tuloksen muodossa omalle pääomalle eli omistajille sekä tuloverotuksen kautta valtiolle”. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 66.) Liiketulos kuvaa varsinaisen liiketoiminnan toiminnallista tulosta ennen rahoituksesta aiheutuvia kuluja, varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolisia tuloja ja menoja sekä tuloveroja (Heikkilä & Saranpää 2013, 30). Liiketuloksen tarkastelu ja analysointi on yrityksen ylimmän johdon näkökulmasta yksi tärkeimmistä asioista. Liikevaihdon kasvattaminen ei siirry suoraan alimalle, eli liiketulosriville. Esimerkkinä tästä voi olla yritystoiminnan laajentaminen, jossa kaikkia asioita ei ole osattu ottaa huomioon riittävän hyvin, tai myynnin odotukset ovat olleet epärealistiset. Epäonnistunut laajentuminen voi syödä toimivien liiketoimintayksiköiden tuloksen ja viedä koko

yrittäjän tappiolliseksi lyhyelläkin aikajänteellä ja asian korjaaminen lyhyellä aikajänteellä voi olla haastavaa.

### 3 Majoitusalan kannattavuuden seuranta

Majoitusalan kannattavuutta mitataan erilaisilla mittareilla verrattuna ravintola-alaan. Hotelli- ja ravintola-alalla myyntikate on tärkeässä osassa suhteessa liikevaihtoon. Hotelli- ja majoitustoiminnassa myyntikate koostuu hotellihuoneeseen hankittavista tuotteista, kuten esimerkiksi papereista ja petivaatteista, jotka menevät pesulaan ja myös siivouksesta, joka sisältyy automaattisesti huoneen hintaan. Pienemmässä majoitustoiminnassa siivous ei välttämättä ole automaattinen kulu, joka sisältyy huoneen hintaan. Petivaatteet voi olla vuokrattavana mahdollisena lisäpalveluna. Hotelleissa usein aamiainen voi kuulua majoituksen hintaan, mutta esimerkiksi lomahuoneistovuokrauksessa sen voi halutessaan ostaa lisäpalveluna, kuten esimerkiksi aamiaispaketina. Kun palvelut ovat yksinkertaistettu esimerkiksi mökki- tai lomahuoneistomajoituksissa, voidaan asiakkaan näkökulmasta päästä huokeampaan kokonaishintaan ja sitä kautta saada kilpailuetua hotelliin verrattuna.

#### 3.1 RevPAR

RevPARia eli huonetuottoa käytetään arvioitaessa hotellin johdon onnistumista liiketoimintapotentiaalini hyödyntämissä tietyinä ajankohtana. RevPAR on kasvattanut suosiotaan viime vuosina käytetyimpänä tapana mitata huonetuottoa (Forgacs 2010, 30). RevPAR kertoo huonetuoton selkeästi ja on erittäin hyvä mittari verrattaessa majoitusliikkeiden kannattavuutta keskenään. RevPAR lasketaan jakamalla halutun mittausjakson esimerkiksi majoitusmyynnin liikevaihto myytävissä olevien huoneiden määrällä. Jos käytössä on yksi huoneisto, jota vuokrataan olisi jakaja kuukauden päivien määrä. Keskihuonehinnassa jakaja on myytyjen majoitusvuorokausien määrä ja se erottaa mittarit toisistaan.

RevPAR yhdistää laskennallisesti käyttöasteen ja keskihuonehinnan, jolloin saadaan vastauksena tietyltä ajalta hinta jokaista mahdollista myytävää huonetta kohti (Forgacs 2010, 30). RevPar -mittari ei ota huomioon kulurakenteita vaan mittaa asiaa puhtaasti liikevaihdon näkökulmasta. Jos käytössä on vain yksi lomahuoneisto se ei välttämättä ole niin kuvaava mittari kuin esimerkiksi hotelli, jossa on 50 huonetta.

#### 3.2 Keskihuonehint

Keskihuonehint (ADR, average daily rate) ilmaisee huoneiden myynnistä saatavan keskimääräisen huonetuoton tietyinä ajankohtana (Forgacs 2010, 23). Keskihuonehint on osittain samantyyppinen kuin RevPAR, mutta tässä otetaan huomioon kokonaisliikevaihto, mikä jaetaan myytyillä majoitusvuorokausilla. Tämä ei itsessään ota huomioon kokonaisuomaisuuskapasiteettia, vaan pelkästään toteutuneet myytyt huoneet vaikuttavat laskentaan.

### **3.3 Käyttöasteprosentti**

Käyttöasteprosentti on yksi yleisimmistä tuloksellisuuden mittareista majoituselinkeinossa. Se ilmaisee myytyjen huoneiden määrän suhteessa kokonaiskapasiteettiin (Forgacs 2010, 29). Hotellin tehokkuudessa pelkkä liikevaihto tai pelkkä käyttöaste ei kerro totuutta. Liiketoiminnan analysointia varten tarvitaan aina useampi mittari, jotta kokonaisuutta voidaan tarkastella riittävän monesta kulmasta.

## 4 Excel talouden raportoinnin apuna

Olen tehnyt ravintoloille ja pieni muotoiseen majoitustoimintaan Excel- pohjaiset taloushallinta-järjestelmät. Excel tuottaa talouden hallintaa helpottavat tunnusluvut, jotka helpottavat päätöksen tekoa. Lähtökohta Excelin tekemiselle on tullut omien havaintojen kautta, koska omalle liiketoiminnalle oli tärkeä löytää keino, jolla voidaan varmistua liiketoiminnan kannattavuudesta. Olen tehnyt töitä yli 20 vuotta ravintolaliiketoiminnassa ja sisäisessä laskennassa on aina ollut vaikeus saada reaaliaikaista tietoa, jonka perusteella tehdään päätöksiä. Tilitoimiston tieto tulee päätöksen teon näkökulmasta liian hitaasti, koska kuukauteen pitää pystyä vaikuttamaan kaiken aikaa, eikä katsomaan asioita ”peruutuspeilin” kautta. Ravintoyrittäjät ovat seuranneet myyntiä tai liikevaihtoa / tehty työtunti, joka on hyvin perinteinen mittari tehokkuudessa ravintola-alalla. Kaikesta huolimatta harvalle avainhenkilölle asia avautuu kokonaisuutena, koska kyseessä on yksittäinen mittari, joka näyttää yhtä seurattavaa asiaa. Liikevaihto per tehty työtunti on vain yksi osa kokonaisuutta, joka ei itsessään kerro yrityksen kokonaiskannattavuudesta. Tehokkuuden mittaamisesta on apua ainoastaan henkilöstö mitoituksen näkökulmasta.

Liiketoiminnassa menestyminen riippuu kuitenkin siitä, kuinka yksityiskohtaista tietoa on esimiesten ja johtajien käytettävissä, jotta he voivat tehdä päätöksiä, tutkia virheitä ja asettaa suoritusavoitteita. Esihenkilöiden kuuluu saada omaa työtään koskevaa tietoa, jotta he pystyvät suorittamaan heille annetut tehtävät ja pysyvät annetuissa suoritusavoitteissa. (Hussey & Ong 2021, 83.)

Taloudellisten tuloksien saavuttamista valvotaan raportoinnin avulla. Kirjanpitolainsäädäntö ja muu lainsäädäntö velvoittaa yrityksen tekemään tilinpäätöksen asetusten ja lakien mukaisesti. Yrityksen kuukausiraportoinnista ei ole erityisiä määräyksiä. Tämän vuoksi kuukausittainen raportointi kannattaa tehdä niin, että se antaa riittävästi tunnuslukuja päätöksen tekoa varten. Yrityksen johdon, sekä hallituksen kanssa on sovittu tietty malli mitkä asiat raportoinnissa ovat erityisen tärkeitä. (Lindfors & Syvänperä 2010, 9.)

### 4.1 Ravintolan pikatulosraportti

Lähtökohta omalle pikatulosraportille löytyi helposti. Vaikka raportti pyritään pitämään niin yksinkertaisena ja käyttäjäystävällisenä, kertyy paljon erilaista dataa Excel-alustalle. Toiminnallisuuden kannalta ajateltuna aloitin suunnittelun siitä, että jokaiselle käyttäjäryhmälle avautuva sivu olisi riittävän selkeä ja informatiivinen. Ravintolan keskijohto ja ylin johto tarvitsee erilaista tietoa, joista tärkeimmät ovat tunnusluvut, joiden perusteella päätöksiä pystytään tekemään lähes reaaliaikaisesti.

#### 4.1.1 Ravintolan myynnit ja työtunnit

Ensimmäisenä Excelin välilehdistä lähdemme liikkeelle henkilöstön, kuten esimerkiksi vuoropäälliköiden työkalusta. Kuvassa 2 ruokamyynnille, alkoholimyynnille ja muulle myynnille on varattu omat sarakkeet. Kun henkilöstö täyttää myyntien lisäksi myös työtunnit, alkaa järjestelmä tuottaa erilaista dataa seuraaville sivuille. Jokaiselle kuukaudelle on tehty omat kuukausisyöttöalustat, jotta toiminta pysyy selkeämpänä. Kassajärjestelmistä myyntidata tulostuu usein verollisena ja siitä syystä tähän sivuun kaikki syötetään verollisena. Vuoropäälliköitä varten jokaisen kuukauden alareunaan järjestelmä laskee yhteen verolliset myynnit jokaisesta myyntikategoriasta. Työtunteja seurataan keittiön, salin ja yhteistuntimäärän näkökulmista. Tälle sivulle ei lähtökohtaisesti ollut tarvetta laittaa minkäänlaisia mittareita, koska tahtotila oli mitata toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta verottomilla luvuilla.

Tammikuu							
Päivämäärä	Ruokamyynni 14%	Alkoholimyynni 24%	muut 24%	Myynti yhteensä	Työtunnit Sali	Työtunnit keittiö	Työtunnit yhteensä
3.1.2023	650,00 €	150,00 €		800,00 €	8,00 €	9,00 €	17,00
4.1.2023	1 100,00 €	460,00 €		1 560,00 €	8,00 €	9,00 €	17,00
5.1.2023				- €			0,00
6.1.2023				- €			0,00
7.1.2023				- €			0,00
8.1.2023				- €			0,00
9.1.2023				- €			0,00
10.1.2023				- €			0,00
11.1.2023				- €			0,00
12.1.2023				- €			0,00
13.1.2023				- €			0,00
14.1.2023				- €			0,00
15.1.2023				- €			0,00
16.1.2023				- €			0,00
17.1.2023				- €			0,00
18.1.2023				- €			0,00
19.1.2023				- €			0,00
20.1.2023				- €			0,00
21.1.2023				- €			0,00
22.1.2023				- €			0,00
23.1.2023				- €			0,00
24.1.2023				- €			0,00
25.1.2023				- €			0,00
26.1.2023				- €			0,00
27.1.2023				- €			0,00
28.1.2023				- €			0,00
29.1.2023				- €			0,00
30.1.2023				- €			0,00
31.1.2023				- €			0,00
<b>Yhteensä</b>	<b>4 470,00 €</b>	<b>1 510,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>5 980,00 €</b>	<b>48,00</b>	<b>38,00</b>	<b>86,00</b>

► Ravintolan myynnit ja työtunnit Ravintolan Operatiivinen tulos Kulut ja Alv Kannattavuuden ...

Kuva 2. Ravintolan myynnit ja työtunnit (Janne Häkkänen 2023)

#### 4.1.2 Ravintolan operatiivinen tulos

Kuvassa 3 myyntidata siirtyy välilehdelle ”operatiivinen tulos”. Exceliin on tehty kaavat, jotka poistavat erilaiset arvonlisäverot myynnistä ja saadaan aikaan liikevaihto. Ravintoloiden myytävissä tuotteissa arvonlisäverot ovat eri suuruiset alkoholilla (alv 24%) ja ruoka (alv 14%), jolloin myynnit ovat tärkeä pitää tässä vaiheessa omissa sarakkeissaan. Ravintolan tehokkuuden ja

kannattavuuden kannalta on tärkeää, että yksiköiden eri osastoja pystytään tarkastelemaan omina yksiköinä. Ravintolan liiketoiminnan johtamisessa on tärkeä pystyä ymmärtämään, mistä mahdollinen ongelma tai toiselta kantilta katsottuna myös, mistä menestys rakentuu. Numeroiden pohjalta toiminnan analysointi on avainasemassa tuloshakuisessa toiminnassa.

Kuvassa 3 Excel laskee ruokamyynnin ja alkoholimyynnin liikevaihdon suhdetta toisiinsa. Illallisravintoloissa alkoholimyynnin ja ruokamyynnin suhde on tärkeä, koska usein alkoholimyynnissä voi olla prosentuaalinen kate joskus huonompi kuin ruokamyynnissä. Ravintola voi myydä esimerkiksi erittäin laadukkaita viinejä, joiden sisäänostohinta on arvokkaampi. Näitä ei välttämättä kannata hinnoitella ylihintaiseksi pitämällä kiinni jostakin tietyistä prosentuaalisesta katteesta. Kalliimmat viinit nousevat harvoin myydyimpien tuotteiden joukkoon ja tuovat kate-euroja kokonaispottiin. Usein talon viinit tai suositusviinit nousevat volyymiltaan korkeammalle ja muokkaavat prosentuaalista katetta korkeammalle. Ruokamyynti vaatii paljon työtunteja ja sitä kautta kuluja tulee toimintaan lisää. Alkoholimyynti tasapainottaa tilannetta, koska se ei vaadi juurikaan työtunteja, kun alkoholia tarjoillaan asiakkaalle muiden ruokajuomien yhteydessä. Alkoholimyynti nostaa ravintoloiden keskiostosta ja tuo euromääräistä katetta helposti lisää. Aiemman työkokemuksen pohjalta parhaat tulokset ovat tulleet, kun prosentuaalinen jakauma ruoka ja alkoholimyynnin osalta on ollut 65%/35%. Tämä myynnin jakauma vaihtelee todella paljon ravintoloittain. Vastakkaisena esimerkkinä on esimerkiksi lounasravintolat, jotka eivät myy alkoholia ollenkaan. Lounasravintolassa suurin paine kasaantuu ruuan katteelle ja työtuntien määrälle ilman alkoholimyynnin tuomaa helpotusta.

Kuvassa 3 löytyy oikeapuoleisesta sarakkeesta kuukauden keskiarvoliikevaihto, josta pystyy vertaamaan kuukausia keskenään helposti. Ravintoloissa on pyritty pitkään vaikuttamaan asiakkaan ostokäyttäytymiseen tarjoamalla esimerkiksi jälkiruokaa, jälkiruokaviiniä tai mahdollista aperitiivia, jota asiakas ei ollut ajatellut ostaa. Systemaattisella lisämyynnillä voidaan saada tuntuvaa liikevaihdon nousua ja tätä kautta asiakkaan keskiostoksen nousua. Aiemmin en ole törmännyt siihen, että kuukauden päivien keskiarvoliikevaihtoa olisi verrattu, mutta on oleellista hahmottaa erilaisten sesonkien tuomaa vaihtelua päiväliikevaihdon muodossa. Tästä voi myös muodostua verrattava mittari, jota voi seurata vuosittain.

Viimeisenä kohtana kuvasta 3, toinen sarake oikeasta reunasta, kuvaa ravintolan toteutuvaa tuloa, joka laskee liikevaihdon ja vähentää siitä kulut, jotka siirtyvät seuraavalta kulut- ja alv -välilehdeltä. Luku muuttuu reaaliaikaisesti, kun myyntejä ja työtunteja lisätään, sekä toisesta näkökulmasta, jossa viedään ostolaskujen summia kulut- ja alv -välilehdelle.

		Alkomyynnin osuus liivasta	Ruokamyynnin osuus LIVA:sta	Ruokamyynti 14%	Ruokamyynti alv 0%	Alkoholimyynti 24%	Alkoholimyynti 0%	Muut 24%	Muut 0%	Myynti yhteensä sis. Alv	Alv myynnistä	Liikevaihto yhteensä Alv 0%	Tulos alv 0%	Keskiarvo LIVA / päivä
2023	Tammikuu	23,7 %	76,3 %	4 470,00 €	3 921,05 €	1 510,00 €	1 217,74 €	- €	- €	5 980,00 €	841,21 €	5 138,79 €	-1 339,05 €	165,77 €
2023	Helmi	22,1 %	77,9 %	9 650,00 €	8 464,91 €	2 970,00 €	2 395,16 €	- €	- €	12 620,00 €	1 759,93 €	10 860,07 €	843,53 €	387,86 €
2023	Maaliskuu	26,2 %	73,8 %	6 640,00 €	5 824,56 €	2 570,00 €	2 072,58 €	- €	- €	9 210,00 €	1 312,86 €	7 897,14 €	-236,05 €	254,75 €
2023	Huhtikuu	26,2 %	73,8 %	6 640,00 €	5 824,56 €	2 570,00 €	2 072,58 €	- €	- €	9 210,00 €	1 312,86 €	7 897,14 €	88,79 €	254,75 €
2023	Toukokuu	26,2 %	73,8 %	6 640,00 €	5 824,56 €	2 570,00 €	2 072,58 €	- €	- €	9 210,00 €	1 312,86 €	7 897,14 €	88,79 €	254,75 €
2023	Kesäkuu	26,2 %	73,8 %	6 640,00 €	5 824,56 €	2 570,00 €	2 072,58 €	- €	- €	9 210,00 €	1 312,86 €	7 897,14 €	88,79 €	254,75 €
2023	Heinäkuu	26,2 %	73,8 %	6 640,00 €	5 824,56 €	2 570,00 €	2 072,58 €	- €	- €	9 210,00 €	1 312,86 €	7 897,14 €	657,41 €	254,75 €
2023	Elokuu	26,2 %	73,8 %	6 640,00 €	5 824,56 €	2 570,00 €	2 072,58 €	- €	- €	9 210,00 €	1 312,86 €	7 897,14 €	-1 038,40 €	254,75 €
2023	Syyskuu	26,2 %	73,8 %	6 640,00 €	5 824,56 €	2 570,00 €	2 072,58 €	- €	- €	9 210,00 €	1 312,86 €	7 897,14 €	88,79 €	254,75 €
2023	Lokakuu	26,2 %	73,8 %	6 640,00 €	5 824,56 €	2 570,00 €	2 072,58 €	- €	- €	9 210,00 €	1 312,86 €	7 897,14 €	88,79 €	254,75 €
2023	Marraskuu	23,0 %	77,0 %	11 940,00 €	10 475,68 €	3 870,00 €	3 120,97 €	- €	- €	15 810,00 €	2 215,35 €	13 594,65 €	4 376,30 €	438,54 €
2023	Joulukuu	26,2 %	73,8 %	6 640,00 €	5 824,56 €	2 570,00 €	2 072,58 €	- €	- €	9 210,00 €	1 312,86 €	7 897,14 €	-2 095,42 €	254,75 €
	<b>Yhteensä</b>	<b>25,2 %</b>	<b>74,8 %</b>	<b>85 820,00 €</b>	<b>75 280,70 €</b>	<b>31 480,00 €</b>	<b>25 387,10 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>117 300,00 €</b>	<b>16 632,20 €</b>	<b>100 667,80 €</b>	<b>1 612,24 €</b>	<b>275,80 €</b>

Kuva 3. Ravintolan operatiivinen tulos ja myyntidatan kerääminen (Janne Häkkänen 2023)

Kuvassa 4 taulukko kerää yhteen kumulatiivisia tunnuslukuja verollisina ja verottomina, jotta on helpompi tarkastella kokonaisuutta mahdollisimman yksinkertaisesti. Excel laskee liikevaihdon yhteen kuvan 3 taulukosta ja kokoaa kustannukset kulut ja alv välilehdeltä. Tulos elää reaaliaikaisesti, kun myyntien ja työtuntien syöttöalustalle viedään seuraavien päivien lukuja. Halusin tuoda tähän taulukkoon tuloksen verojen kanssa ja verojen osuuden, sekä tuloksen verojen jälkeen. Avainhenkilöiden on hyvä ymmärtää myös verojen vaikutus kokonaisuuteen. Aivan kuten yrityksen pyörittämisessä ylipäätään, mikäli tulos menee miinukselle, veroja ei tarvitse maksaa tuloksesta.

<b>Ruokamyynti kumulatiivinen sis. Alv 14%</b>	<b>85 820,00 €</b>	
<b>Ruokamyynti kumulatiivinen Alv 0%</b>	<b>75 280,70 €</b>	
<b>Alkoholimyynti sis alv 24%</b>	<b>31 480,00 €</b>	
<b>Alkoholimyynti alv 0%</b>	<b>25 387,10 €</b>	
<b>Muut sis. Alv 24%</b>	<b>0,00 €</b>	
<b>Muut Alv 0%</b>	<b>0,00 €</b>	
<b>Liikevaihto yhteensä</b>	<b>100 667,80 €</b>	
<b>Kustannukset yhteensä</b>	<b>95 555,56 €</b>	<b>94,92 %</b>
<b>Tulos</b>	<b>5 112,24 €</b>	<b>5,08 %</b>
<b>Vero</b>	<b>20 %</b>	
<b>Yhteisöveron osuus</b>	<b>1 022,45 €</b>	
<b>Kassa verojen jälkeen</b>	<b>4 089,79 €</b>	
<b>Maksimimyynti / päivä sis. Alv</b>	<b>6 600,00 €</b>	
<b>Loppuvarasto (Siirtyy kannattavuuden kuvantaminen välilehdeltä raaka-ainekuluihin)</b>	<b>3 500,00 €</b>	

Kuva 4. Tärkeiden tunnuslukujen yhteenveto (Janne Häkkänen, 2023)

Oman kokemuksen pohjalta on mielenkiintoista nähdä vuositasolla, mikä on ollut suurin yhden päivän verollinen myynti koko vuoden ajalta. Päädyin sen vuoksi verolliseen myyntiin per päivä, koska

henkilöstö syöttää sen Exceliin. Usein päivämyyneistä puhuttaessa puhutaan verollisista summista, vaikka vero itsessään ei olekaan kuin läpi menevä erä, joka siirtyy valtiolle. Suurimman päivämyyntin kohdalla on käytetty MAKS funktiota (maksimimyynti), joka etsii suurimman luvun halutulta alueelta. Ravintola-alalla loppuvaraston arvo muokkaa lopullista ainekäyttöä, koska varastoarvot voi olla vuoden lopussa tuhansia ja joissakin tapauksissa kymmeniätuhansia euroja. Loppuvarasto siirtyy kuvan 4 taulukkoon kannattavuuden kuvantaminen -välilehdeltä ja laskennassa se siirtyy raaka-ainekustannuksiin. Käytännössä se tarkoittaa sitä, mitä suurempi loppuvarasto on, sitä pienemmäksi ainekäyttö muuttuu. Loppuvarasto vähennetään ainekäytöstä, koska se on ostojen jälkeen jäljelle jäänyttä materiaalia, joka voidaan hyödyntää seuraavana vuonna. Mikäli järjestelmässä ei olisi loppuvarastolle arvoa raaka-aineprosentissa ei näkyisi muutosta, vaan se näyttäytyisi seuraavana vuonna tammikuun raaka-ainekäytössä pienentävästi, koska ikään kuin edelliseltä vuodelta siirtynyt ”ilmainen” raaka-aine keventäisi kustannuksia. Näissä tapauksissa vaikutus kohdistuu vain ensimmäiseen kuukauteen johtuen siitä, että edelliseltä vuodelta jäänyttä raaka-ainetta riittää usein vain yhden kuukauden tarpeisiin. Prosentuaalinen muutos voi olla tapauksesta riippuen jopa muutaman prosentin luokkaa kumulatiivisessa raaka-ainekäytössä. Prosentuaalisen muutoksen määrä ainekäytössä on suoraan suhteessa varastoarvon kokoon suhteutettuna kumulatiivisen ainekäytön määrään.

Työtehokkuuden mittaaminen on tärkeää ravintola-alalla, jotta toiminta saadaan kannattavaksi. Liikevaihto tai myynti / tehty työtunti on laskutoimitus tarkastelemaan miehitysten oikeasuhtaisuutta. Vaikka liikevaihto / tehty työtunti kertookin lukuina tehokkuudesta, ei siitä itsessään pysty näkemään kuinka paljon henkilöstökulut ovat suhteessa liikevaihtoon. Ravintola-alalla henkilöstökulujen suhde liikevaihdosta olisi hyvä olla n. 30 – 35 %, jotta toiminnasta on mahdollista saada paremmin tuottoa. Kuvassa 1, sivulla 4, MaRan kaaviossa näkyi ravintola-alan henkilöstökulujen toteutuneen noin 35 – 40 % luokkaan sivukuluineen (MaRa 2023). Maran tiedon mukainen henkilöstökulujen määrä tekee liiketoiminnasta haasteellista ja kannattavuuden näkökulmasta myyntikatteen määrään tulisi olla huomattavasti keskivertoa parempi, jotta yritys pystyy tuottamaan voittoa kulujen jälkeen.

Kuvassa 5 Excel laskee liikevaihdon / tehty työtunti salihenkilöstön, keittiöhenkilöstön ja koko henkilöstön osalta. Kaikessa tietysti kokonaisuus vaikuttaa, mutta eri osastojen tehokkuuden seuraminen on järkevää ongelmiin reagoinnin kannalta. Excel laskee tunnusluvut jokaiselle kuukaudelle erikseen ja kumulatiivinen luku pysyy reaaliaikaisesti ajan tasalla näyttäen koko vuoden lukuja.

alv 0%	Keittiö LIVA/tehty työtunti	Sali LIVA / tehty työtunti	LIVA / tehty työtunti yht.	Henkilöstökulu % (suhteessa LIVAan)
Tammikuu	103,19	107,06	59,75	39,3 %
Helmikuu	104,51	118,04	62,77	37,4 %
Maaliskuu	109,90	106,72	62,18	37,8 %
Huhtikuu	109,90	106,72	62,18	37,8 %
Toukokuu	109,90	106,72	62,18	37,8 %
Kesäkuu	109,90	106,72	62,18	37,8 %
Heinäkuu	109,90	106,72	62,18	37,8 %
Elokuu	109,90	106,72	62,18	37,8 %
Syyskuu	109,90	106,72	62,18	37,8 %
Lokakuu	109,90	106,72	62,18	37,8 %
Marraskuu	119,02	137,32	72,70	32,3 %
Joulukuu	109,90	106,72	62,18	37,8 %
<b>Kumulatiivinen Liva/tt</b>	<b>110,06</b>	<b>111,24</b>	<b>63,35</b>	<b>37,1 %</b>

Kuva 5. Tehokkuuden mittaaminen (Janne Häkkänen 2023)

Myyntikatteet ovat ravintolan liiketoiminnassa ensiluokaisen tärkeä osa kokonaisuutta. Ravintolan tuloslaskelmassa liikevaihdosta vähennetään ensimmäiseksi raaka-ainehankinnat, eli ainekäyttö. Tätä asiaa ei voi ravintolan johtamisessa liikaa korostaa, koska kaiken onnistumisen perusteena on tuotteistuksen oikea hinnoittelu. Hinnoittelussa virheet tapahtuvat usein siinä, ettei katelaskenta ole välttämättä ihan tuttua sille, joka hinnoittelua tekee. Tämän vuoksi työnantajan tai esihenkilön kannattaa varmistaa hinnoittelun onnistumista. Kaikkein yksinkertaisimpana ratkaisuna tähän ongelmaan on tehdä oikeanlainen katelaskentapohja esimerkiksi Exceliin, josta kaavat on suojattu. Tällä voidaan varmistaa esimerkiksi ruokalistan tai viinilistan hinnoittelu. Vaikka hinnat on laskettu oikein, voi maailman myllerryksessä muutokset tapahtua todella nopeasti. Hinnat muuttuvat jopa viikkojen aikana nykyisin niin paljon, että laskennasta huolimatta täytyy olla todella tarkkana, tähdittäessä tiettyyn tulokseen.

Kuvassa 6 pikatulosraportti Excelissä on otettu huomioon talouden valvonta. Vaikka tuotteet olisivat laskettu oikein, voidaan tällä Excelillä varmistaa, että myyntikatteet pysyvät oikealla tasolla. Kuvan 6 Excel tuottaa tietoa myyntikatteesta alkoholin ja ruokatuotteen suhteen erikseen, sekä kahta yhteensä. Myyntikatteesta muodostuu tietoa kuukausittain ja yhtä aikaa päivittyy myös kumulatiiviset luvut. Myyntikatteen data muodostuu kuvan 3 taulukosta, verottomista ruoka- ja alkoholi-myyntiin liikevaihdosta. Ainekäyttö muodostuu kulut- ja alv -välilehden sivulta kuvasta 8, sivulla 20, johon syötetään ostolaskujen summat. Kuvassa 6 Exceliin syötetty kaava laskee myyntikatteen osuuden euroina ja prosentteina. Taulukossa tapahtuu muutokset välittömästi, kun syötetään joko myyntiä tai ostolaskuja.

Katteet	Ruoka %	Ruoka €	Alko %	Alko €		Yhteensä %	Yhteensä €
Tammikuu	75,4 %	2 956,14 €	80,1 %	975,81 €		76,5 %	3 931,95 €
Helmikuu	74,1 %	6 271,93 €	83,2 %	1 991,94 €		76,1 %	8 263,87 €
Maaliskuu	77,4 %	4 508,77 €	65,3 %	1 352,58 €		74,2 %	5 861,35 €
Huhtikuu	77,4 %	4 508,77 €	74,7 %	1 548,39 €		76,7 %	6 057,16 €
Toukokuu	77,4 %	4 508,77 €	74,7 %	1 548,39 €		76,7 %	6 057,16 €
Kesäkuu	77,4 %	4 508,77 €	74,7 %	1 548,39 €		76,7 %	6 057,16 €
Heinäkuu	83,4 %	4 859,65 €	88,3 %	1 830,65 €		84,7 %	6 690,29 €
Elokuu	62,3 %	3 631,58 €	80,5 %	1 669,35 €		67,1 %	5 300,93 €
Syyskuu	77,4 %	4 508,77 €	74,7 %	1 548,39 €		76,7 %	6 057,16 €
Lokakuu	77,4 %	4 508,77 €	74,7 %	1 548,39 €		76,7 %	6 057,16 €
Marraskuu	87,4 %	9 157,89 €	83,2 %	2 596,77 €		86,5 %	11 754,67 €
Joulukuu	39,9 %	2 324,56 €	74,7 %	1 548,39 €		49,0 %	3 872,95 €
Katteet	Ruoka %	Ruoka €	Alko %	Alko €		Yhteensä %	Yhteensä €
Katteet kumul.	74,7 %	56 254,39 €	77,6 %	19 707,42 €		75,5 %	75 961,81 €

Kuva 6. Myyntikatteet (Janne Häkkänen 2023)

#### 4.1.3 Kulut ja Arvonlisävero

Kulut ja arvonlisäverot ovat iso oma osuutensa Excelissä ja siitä syystä halusin pitää tämän osan erillään. Vaikka olen pyrkinyt yksikertaistamaan asioita, kokonaisuudessa on siitä huolimatta paljon erilaista dataa, jota tarvitaan päästäksemme mahdollisimman lähelle oikeaa tulosta.

Henkilöstökulut ovat ravintolan kulueristä suurin osa ja tätä tietoa käsitellään useilla eri tavoilla. Olen kohdannut aiemman kokemuksen pohjalta, että henkilöstökulut voidaan syöttää kokonaisuutena kerran kuukaudessa, mutta omasta näkökulmasta keskiarvo työtunnin hinnasta näyttäisi kokonaisuutta reaaliaikaisemmin, kuin kerran kuussa syötettävä luku. Aiempien kuukausien tiloitomiston raporteista voidaan laskea mahdollisimman tarkka keskituntihinta, joka sisältää sivukulut. Mielestäni se on hyvä siitä syystä, että operatiivinen johto pysyy tilanteesta paremmin tietoisena koko kuukauden ajan. Palkkojen syöttäminen kokonaisuutena vääristäisi tilannetta esimerkiksi kuun aluksi.

<b>Henkilöstön työtunnin hinta sivukuluneen (Keskiarvo)</b>	<b>23,50 €</b>	Huom! Henkilöstökuluihin ei syötetä mitään vaan järjestelmä laskee sen automaattisesti Tuntihinnasta ja syötetyistä tuntimääristä. Henkilöstökuluista ei vähennetä alv veroa ja siitä syystä verolliset luvut puuttuu taulukosta.	Kulut syötetään verollisina "Tammikuu kulut" kohtaan ja kaavat muokkaavat verot pois ja siirtävät ne alla olevaan taulukkoon.
---	----------------	---	---

Kuva 7. Henkilöstön työtunnin hinnan määrittäminen (Janne Häkkänen 2023)

Ravintolaliiketoiminnan pyörittämisessä kulujen hallinta on avainasemassa siinä, että onnistutaan tekemään tulosta. Kuvan 8 vasemmassa sarakkeessa kulut syötetään alustalle arvonlisäveron kanssa ja Exceliin tehty kaava poistaa arvonlisäveron automaattisesti oikean puoleiseen sarakkeeseen. Ravintolassa on käytössä useampaa verokantaa ja siitä syystä riveille on syötetty erilaiset kaavat alle. Ravintolassa käytettävät verokannat ovat ruokatuotteilla 14 %, alkoholilla, vuokrilla, pienkoneilla, ulkoistettavaa palvelua ostettaessa 24 %. Mikäli ravintolaan myydään pääsylippua esimerkiksi yökerhoon, on käytössä 10 % arvonlisävero. Henkilöstökulut sivukuluineen eivät sisällä arvonlisäveroa. Henkilöstökulut muodostuvat arvioidusta keskituntihinnasta kerrottuna kuukauden työtunneilla. Mikäli ei halua käyttää keskiarvoista tuntihintaa, voi syöttää henkilöstökulujen määrän suoraan oikeaan sarakkeeseen.

Vasemmassa sarakkeessa yhteenlasketussa summassa on sisällä arvonlisäverolliset hinnat ja oikeassa sarakkeessa on samat luvut ilman arvonlisäveroa. Arvonlisävero on laskelmassa olennainen asia ja siitä johtuen kululaskelmassa on kaksi lukua. Oikean puoleisessa sarakkeessa alimpana on arvonlisäverottomat summat kuluista ja niihin on lisätty henkilöstökulut.

	<b>Tammikuu kulut</b>	<b>Tammikuu alv 0%</b>
<b>Vuokra</b>	2 500,00 €	2 016,13 €
<b>Ruokaostot</b>	1 100,00 €	964,91 €
<b>Alkoholiostot</b>	300,00 €	241,94 €
<b>Energia</b>	450,00 €	362,90 €
<b>Henkilöstökulut</b>		2 021,00 €
<b>Vesi</b>	80,00 €	64,52 €
<b>Toimipisteen siivous</b>	600,00 €	483,87 €
<b>Pienkoneet ja laitteet</b>		
<b>Muut menot</b>	150,00 €	120,97 €
<b>Yhteensä</b>	<b>5 180,00 €</b>	<b>4 255,23 €</b>
<b>Kulut sisältäen henkilöstön</b>		<b>6 276,23 €</b>

Kuva 8. Operatiivisesta toiminnasta aiheutuvat kulut (Janne Häkkänen 2023)

Arvonlisäverovelvollisuus tarkoittaa sitä, että myynnistä täytyy tilittää arvonlisävero ja tuo vähennysoikeus vähentää yrityksen toimintaa varten suoritettuihin ostoihin sisältyvän veron (Äärilä, Nyrhinen & Hyttinen 2015, 34).

Arvonlisäveron käyttäytyminen yrityksen kirjanpidossa on monille ravintoloiden esihenkilöille hie-man epäselvä asia. Arvonlisävero itsessään on melko yksinkertainen laskutoimituksena ja asiana se on kuitenkin helpompi kuvantaa, jolloin idea selviää paremmin. Arvonlisäveroa voidaan maksaa erilaisissa sykleissä, mutta itse olen tavannut ravintola- ja majoituslalla kerran kuukaudessa maksettavaa mallia. Kerran kuukaudessa maksettava vero toimii niin, että esimerkiksi tammikuun aikana kertyneet arvonlisäverot maksetaan maaliskuun 12. päivä verottajalle. Arvonlisävero on

läpimenoerä, joka ei vaikuta esimerkiksi katteeseen, koska se lasketaan verottomasta summasta. Arvonlisäverojen vaikutus on enemmänkin yrityksen kassassa. Esimerkkinä, yritys tekee joulukuussa isoa myyntiä, josta kertyy reilusti arvonlisäveroja. Jos taas tammi ja helmikuu ovat hiljaisia, on hyvä ottaa huomioon helmikuussa erääntyvät arvonlisäverolaskut. Ravintoloissa summat voivat olla helposti jopa kymmeniä tuhansia euroja, joten arvonlisävero on syytä ottaa huomioon toimintaa suunniteltaessa.

Kuvassa 9 vasemmassa reunassa Excel laskee yhteen ostolaskuista koostuvat arvonlisäverot, jotka on erotettu kuvan 8 taulukosta. Arvonlisävero maksetaan vain yhteen kertaan, eli käytännössä tarkoittaa sitä, että ostolaskuista kertyneet arvonlisäverot lasketaan yhteen vasempaan sarakkeeseen ja ne vähennetään myyntilaskuista muodostuneista arvonlisäveroista. Jos lopputulos on miinuksella, joutuu yritys maksamaan kyseisen summan arvonlisäveroa verottajalle. Mikäli ostolaskuista muodostuneita veroja on ollut enemmän, palauttaa verottaja yrityksen tilille kyseisen summan.

	Alv:it Ostolaskuista	Alv:it myynnistä		Alv maksu/ palautus
Tammikuu	924,77 €	841,21 €		83,56 €
Helmikuu	1 208,95 €	1 759,93 €		-550,97 €
Maaliskuu	861,31 €	1 312,86 €		-451,55 €
Huhtikuu	1 026,15 €	1 312,86 €		-286,71 €
Toukokuu	1 026,15 €	1 312,86 €		-286,71 €
Kesäkuu	1 026,15 €	1 312,86 €		-286,71 €
Heinäkuu	924,77 €	1 312,86 €		-388,09 €
Elokuu	1 208,95 €	1 312,86 €		-103,90 €
Syyskuu	1 026,15 €	1 312,86 €		-286,71 €
Lokakuu	1 026,15 €	1 312,86 €		-286,71 €
Marraskuu	1 026,15 €	2 215,35 €		-1 189,20 €
Joulukuu	-	1 158,06 €		-2 470,92 €

Kuva 9. Arvonlisäveron muodostuminen myynneistä ja ostolaskuista (Janne Häkkänen, 2023)

#### 4.1.4 Kannattavuuden kuvantaminen

Kuvassa 10 luvut siirtyvät neljännelle välilehdelle, jossa liikevaihto ja kulut siirtyvät tuloslaskelma-muotoiseksi. Tämä sivu on tehty sillä ajatuksella, että ravintolan johto voi tarkastella lukuja kokonaisuuden näkökulmasta helpommin tarkasteltavassa muodossa. Keltaisella värjätty kohdat voidaan täyttää manuaalisesti, koska ne eivät kuulu operatiiviseen toimintaan. Excel ottaa huomioon itse syötetyt luvut ja laskee liikevoiton. Mikäli tulos on plus-merkkinen, Excel laskee verojen osuuden ja vähentää sen liikevoitosta. Mikäli yrityksellä on lainaa, lainan lyhennys on syötetty keltaiseen soluun. Viimeisellä rivillä näkyy kassassa oleva rahamäärä lainan lyhennyksen jälkeen.

<b>Kuluva vuosi</b>		
	€	%
<b>Liikevaihto</b>	<b>100 667,80 €</b>	
Raaka-ainehankinnat	24 705,99 €	24,5 %
<b>Myyntikate</b>	<b>75 961,81 €</b>	<b>75,5 %</b>
Henkilöstökulut sivukuluineen	37 341,50 €	37,1 %
<b>Palkkakate</b>	<b>38 620,31 €</b>	<b>38,4 %</b>
Vuokrat	24 193,55 €	24,0 %
Siivous	5 806,45 €	5,8 %
Energia	4 354,84 €	4,3 %
Vakuutukset	500,00 €	0,5 %
Vesi	516,13 €	0,5 %
poistot	0,00 €	0,0 %
Pienkoneet ja laitteet	483,87 €	0,5 %
muut kulut	1 451,61 €	1,4 %
Hallintokulut	0,00 €	0,0 %
<b>Käyttökate</b>	<b>1 313,85 €</b>	<b>1,3 %</b>
Rahoitustuotot	0,00 €	0,0 %
Korkokulut	0,00 €	0,0 %
<b>Liikevoitto</b>	<b>1 313,85 €</b>	<b>1,3 %</b>
Yhteisövero 20%	262,77 €	20,0 %
<b>Voitto verojen jälkeen</b>	<b>1 051,08 €</b>	<b>1,0 %</b>
<b>Lainanlyhennys</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Kassaan siirtyvä pääoma lainan lyhennyksen jälkeen</b>	<b>1 051,08 €</b>	<b>1,0 %</b>

Kuva 10. Kannattavuuden kuvantaminen (Janne Häkkänen 2023)

Kuvassa 11. voidaan hahmotella tulevaisuuden tuloksesta skenaarioita. Tällä hetkellä on meneillään energiakriisi, joka vaikuttaa yritysten arkeen merkittävästi. Kuluvan vuoden luvut siirtyvät taulukkoon automaattisesti ja sinisellä pohjalla oleviin soluihin voidaan syöttää kulujen tai liikevaihdon korotus tai vähentyminen. Prosentit muuttavat tilannetta tämän vuoden lukuihin verrattuna. Kokonaisuutta on vaikea hahmotella ilman työkalua ja tämä on tehty helpottamaan yrittäjien ja esihenkilöiden toimintaa.

Budjetoinnilla on yritysten organisaatioissa vankkumaton asema. Budjetoinnissa käytettävät ajatuskuviot ovat usein perinteitä jopa sadan vuoden takaa. Vanhojen tapojen tilalle kannattaa miettiä uusia tapoja, sekä hyödyntää mahdollisimman paljon apuvälineitä, jossa budjetti toimii selkeänä tavoitteena ja on sen lisäksi myös mahdollinen. (Åkerberg 2017, 18-19.) Pienemmillä yrityksillä ei välttämättä ole taloudellisesti mahdollista hyödyntää budjetointiin tarkoitettuja työkaluja. Kannattavuuden kuvantamisen seuraavan vuoden muutettavilla prosenteilla on mahdollista tarkastella asiaa oikeiden lukujen perusteella ja suunnitella tulevaa käytännönläheisesti.

Seuraava vuosi	€	%	Kulujen muutokset
<b>Liikevaihto</b>	<b>80 534,24 €</b>		-20,0 %
Raaka-ainehankinnat	19 764,79 €	24,5 %	0,0 %
<b>Myyntikate</b>	<b>60 769,44 €</b>	<b>75,5 %</b>	
Henkilöstökulut sivukuluineen	37 341,50 €	46,4 %	0,0 %
<b>Palkkakate</b>	<b>23 427,94 €</b>	<b>29,1 %</b>	
Vuokrat	24 193,55 €	30,0 %	0,0 %
Siivous	5 806,45 €	7,2 %	0,0 %
<b>Energia</b>	<b>6 967,74 €</b>	<b>8,7 %</b>	<b>60,0 %</b>
Vakuutukset	500,00 €	0,6 %	0,0 %
Vesi	516,13 €	0,6 %	0,0 %
poistot	2 000,00 €	2,5 %	0,0 %
Pienkoneet ja laitteet	483,87 €	0,6 %	0,0 %
<b>muut kulut</b>	<b>1 451,61 €</b>	<b>1,8 %</b>	<b>0,0 %</b>
Hallintokulut	1 500,00 €	1,9 %	0,0 %
<b>Käyttökate</b>	<b>- 14 184,96 €</b>	<b>-17,6 %</b>	<b>0,0 %</b>
Rahoitustuotot	0,00 €	0,0 %	
Korkokulut	900,00 €	1,1 %	
<b>Liikevoitto</b>	<b>- 15 084,96 €</b>	<b>-18,7 %</b>	
Yhteisövero 20%	- €	0,0 %	
<b>Voitto verojen jälkeen</b>	<b>- 15 084,96 €</b>	<b>-18,7 %</b>	
<b>Lainanlyhennys</b>	<b>3 000,00 €</b>	<b>3,7 %</b>	
<b>Kassaan siirtyvä pääoma lainan lyhennyksen jälkeen</b>	<b>-18 084,96 €</b>	<b>-22,5 %</b>	

Kuva 11. Seuraavan vuoden tuloksen kuvantaminen (Janne Häkkänen 2023)

## 4.2 Majoitusalan pikatulosraportti

Olen toteuttanut pienimuotoiselle majoitusliiketoiminnalle helppokäyttöisen raportointipohjan, jossa ideologia on saman tyylinen, kuin ravintoloiden pikatulosraportissa. Pienimuotoisessa majoitustoiminnassa kokonaisuus on yksinkertaisempi. Ravintoloissa lasketaan myyntikatetta, joka on suuressa osassa toiminnan onnistumista. Suuremmassa majoitustoiminnassa, esimerkiksi hotellissa, myyntikatteen laskeminen on todella tärkeää, koska huoneeseen kuuluu kuluja, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Esimerkiksi siivous ja aamiainen ovat tällaisia kuluja. Pienimuotoinen majoitusliiketoiminta, kuten mökkimajoitus tai lomahuoneistomajoitus eivät välttämättä sisällä tällaisia automaattisia palveluita. En ottanut sitä mukaan laskelman tunnuslukuihin muissa kohdissa kuin kuluvan vuoden kokonaisraportissa, sekä kannattavuuden kuvantamisessa.

### 4.2.1 Majoitusvaraukset ja hinnat

Kuvassa 12 kuvataan varausten syöttämistä järjestelmään. Tunnuslukujen näkökulmasta majoitusliiketoiminnassa on tärkeä tietää varausten määrä, majoitusvuorokaudet ja kokonaishinta, joiden pohjalta pystytään laskemaan vertailukelpoisia tunnuslukuja. Tunnuslukujen pohjalta pystytään toiminnan kannattavuutta tarkastelemaan esimerkiksi vuosien välillä toisiinsa. Excel-pohjaan on laitettu kaavat, jolloin varausten määrän, majoitusvuorokaudet ja verollisen myyntihinnan syötettyään, pystytään saamaan verollinen majoitusvuorokauden hinta. Majoitustoiminnassa voi olla erikseen myytäviä palveluita, kuten siivous ja iltapala tai aamupalapaketit, jotka toimitetaan valmiiksi majoituskohteeseen. Ruokamyynnin ja siivouksen osalta summat syötetään suoraan soluun, joka on kyseisen varauksen kohdalla. Oikeassa reunassa olevaan soluun siirtyy verollinen kokonaishinta

varaukselle lisäpalveluineen. Alimmaiselle riville muodostuu varausten määrät, majoitusvuorokaudet kuluvalta kuukaudelta, majoituksen verollinen kokonaishinta, lisäpalveluiden kokonaishinta, sekä koko kuukauden verollinen myynti lisäpalveluineen.

Huhtikuu							
Päivämää	Varaukset	Vrk	Hinta	Hinta / vrk	Ruokamy	Siivous	Hinta yhteensä sis alv
1.3.2022	1	7	1 050,00 €	150,00 €		90,00 €	1 140,00 €
2.3.2022				#JAKO/0!			- €
3.3.2022				#JAKO/0!			- €
4.3.2022				#JAKO/0!			- €
5.3.2022				#JAKO/0!			- €
6.3.2022				#JAKO/0!			- €
7.3.2022				#JAKO/0!			- €
8.3.2022				#JAKO/0!			- €
9.3.2022	1	2	300,00 €	150,00 €		90,00 €	390,00 €
10.3.2022				#JAKO/0!			- €
11.3.2022				#JAKO/0!			- €
12.3.2022				#JAKO/0!			- €
13.3.2022	1	4	600,00 €	150,00 €	60,00 €		660,00 €
14.3.2022				#JAKO/0!			- €
15.3.2022				#JAKO/0!			- €
16.3.2022				#JAKO/0!			- €
17.3.2022				#JAKO/0!			- €
18.3.2022				#JAKO/0!			- €
19.3.2022	1	5	750,00 €	150,00 €	60,00 €	90,00 €	900,00 €
20.3.2022				#JAKO/0!			- €
21.3.2022				#JAKO/0!			- €
22.3.2022				#JAKO/0!			- €
23.3.2022				#JAKO/0!			- €
24.3.2022				#JAKO/0!			- €
25.3.2022	1	7	1 050,00 €	150,00 €			1 050,00 €
26.3.2022				#JAKO/0!			- €
27.3.2022				#JAKO/0!			- €
28.3.2022				#JAKO/0!			- €
29.3.2022				#JAKO/0!			- €
30.3.2022				#JAKO/0!			- €
31.3.2022				#JAKO/0!			- €
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>3 750,00 €</b>		<b>120,00 €</b>	<b>270,00 €</b>	<b>4 140,00 €</b>

Kuva 12. Majoitusvarausten syöttäminen järjestelmään (Janne Häkkänen 2023)

#### 4.2.2 Majoitusyrityksen myynnit, tunnusluvut ja tulos

Kuvassa 13 tiedot siirtyvät huoneiston varaukset sivulta taulukkoon, jossa Exceliin tehty kaava poistaa myynneistä verot, sekä laskee käyttöasteen kuukausi- ja vuositasolla. Taulukko on myynnit ja tunnusluvut -välilehdellä. Majoitusvuorokaudet näkyvät myös kuukausittain, sekä vuosittain. Toinen sarake oikealta laskee toteutunutta tulosta kuukaudelle, jossa liikevaihdosta vähennetään huoneistoon kohdistuvat kulut. Kulut- ja alv -välilehti on tehty selkeyden vuoksi omakseen ja kaava noutaa tiedot kuukausitasolla sieltä.

		Käyttöaste %	Majoitus vrk	Majoitusmyynti yhteensä sis 10% alv	Majoituksen Myynti0%	Ruokamyynti sis 14% alv.	Ruokamyynti alv 0%	Siivous sis 24% alv	Siivous alv 0%	Alv myynnistä	Liikevaihto yhteensä Alv 0%	Tulos alv 0%	Majoituksen keskihinta alv 0% / vrk
2023	Tammikuu	58,1 %	18	2 360,00 €	2 145,45 €	60,00 €	52,63 €	360,00 €	290,32 €	291,59 €	2 488,41 €	1 594,24 €	119,19 €
2023	Helmikuu	82,1 %	23	3 460,00 €	3 145,45 €	60,00 €	52,63 €	270,00 €	217,74 €	374,17 €	3 415,83 €	2 140,37 €	136,76 €
2023	Maaliskuu	80,6 %	25	3 750,00 €	3 409,09 €	120,00 €	105,26 €	270,00 €	217,74 €	407,90 €	3 732,10 €	2 698,57 €	136,36 €
2023	Huhtikuu	83,3 %	25	3 750,00 €	3 409,09 €	120,00 €	105,26 €	270,00 €	217,74 €	407,90 €	3 732,10 €	2 698,57 €	136,36 €
2023	Toukokuu	80,6 %	25	3 750,00 €	3 409,09 €	120,00 €	105,26 €	270,00 €	217,74 €	407,90 €	3 732,10 €	2 698,57 €	136,36 €
2023	Kesäkuu	83,3 %	25	3 750,00 €	3 409,09 €	120,00 €	105,26 €	270,00 €	217,74 €	407,90 €	3 732,10 €	2 698,57 €	136,36 €
2023	Heinäkuu	80,6 %	25	3 750,00 €	3 409,09 €	120,00 €	105,26 €	270,00 €	217,74 €	407,90 €	3 732,10 €	2 721,77 €	136,36 €
2023	Elokuu	80,6 %	25	3 750,00 €	3 409,09 €	120,00 €	105,26 €	270,00 €	217,74 €	407,90 €	3 732,10 €	2 456,63 €	136,36 €
2023	Syyskuu	83,3 %	25	3 750,00 €	3 409,09 €	120,00 €	105,26 €	270,00 €	217,74 €	407,90 €	3 732,10 €	2 698,57 €	136,36 €
2023	Lokakuu	80,6 %	25	3 750,00 €	3 409,09 €	120,00 €	105,26 €	270,00 €	217,74 €	407,90 €	3 732,10 €	2 698,57 €	136,36 €
2023	Marraskuu	83,3 %	25	3 750,00 €	3 409,09 €	120,00 €	105,26 €	270,00 €	217,74 €	407,90 €	3 732,10 €	2 698,57 €	136,36 €
2023	Joulukuu	80,6 %	25	3 750,00 €	3 409,09 €	120,00 €	105,26 €	270,00 €	217,74 €	407,90 €	3 732,10 €	2 698,57 €	136,36 €
	<b>Yhteensä</b>	<b>79,7 %</b>	<b>291</b>	<b>43 320,00 €</b>	<b>39 381,82 €</b>	<b>1 320,00 €</b>	<b>1 157,89 €</b>	<b>3 330,00 €</b>	<b>2 685,48 €</b>	<b>4 744,80 €</b>	<b>43 225,20 €</b>	<b>30 501,57 €</b>	<b>135,33 €</b>

Kuva 13. Huoneiston myynnit (Janne Häkkänen 2023)

Kuvassa 14 näkyy toiminnan kannalta tärkeitä tunnuslukuja, joilla voidaan toiminnan kannattavuutta analysoida erilaisista näkökulmista. RevPAR ja majoitusvuorokauden keskihinta ovat molemmat tärkeitä mittareita. RevPAR kertoo, paljonko on keskihinta jokaista käytössä olevaa majoitusvuorokautta kohden ja majoituksen keskihinnassa lasketaan majoituksen kokonaisliikevaihto toteutunutta majoitusvuorokautta kohden. Molemmat ovat kiinnostavia ja hyviä mittareita ja niistä voi havaita vaikutuksia tuottoon. Tulosta laskiessa tarvitaan liikevaihto ja kiinteistön kustannukset kumulatiivisesti. Verojen kohdalla taulukko laskee verojen osuuden, mikäli tulos on suurempi kuin 0 euroa. Kiinteistöissä voi olla vaihtoehtona, että toimipiste on vuokrattuna tai hankittu yritykselle omaksi. Lainan lyhentäminen ei ole yrityksen verotuksessa vähennettävä kuluerä. Lainasta voi vähentää yrityksen verotuksessa lainanhoitokulut, sekä korot. Tähän esimerkkilaskelmaan on kiinnitetty tapa, jossa on hankittu kiinteistö yritykselle ja lainan lyhennys siirtyy automaattisesti tuloksen alapuolelle, koska vaikutus on yrityksen kassaan eikä suoranaisesti tulokseen. Vaikka laina ei ole yrityksen tuloksessa vähennettävä kuluerä, se on kuitenkin otettava huomioon talouden suunnittelussa.

<b>Ruokamyynnin liikevaihto yhteensä (Kumulatiivinen)</b>	<b>1 157,89 €</b>	
<b>Siivouksen liikevaihto (kumulatiivinen)</b>	<b>2 685,48 €</b>	
<b>Varauksen pituus Päivissä(Keskiarvo)</b>	<b>4,77</b>	
<b>Majoituksen keskihinta/ vrk (alv 0%)</b>	<b>135,33 €</b>	
<b>RevPAR</b>	<b>107,90 €</b>	
<b>Varaukset kpl</b>	<b>61</b>	
<b>Majoituksen liikevaihto yhteensä</b>	<b>39 381,82 €</b>	
<b>Liikevaihto yhteensä</b>	<b>43 225,20 €</b>	
<b>Kustannukset yhteensä</b>	<b>12 943,62 €</b>	<b>29,9 %</b>
<b>Tulos</b>	<b>30 281,57 €</b>	<b>70,1 %</b>
<b>Yhteisövero osuus</b>	<b>6 056,31 €</b>	<b>20 %</b>
<b>Tulos verojen jälkeen</b>	<b>24 225,26 €</b>	<b>56,0 %</b>
<b>Lainan lyhennys</b>	<b>12 000,00 €</b>	<b>27,8 %</b>
<b>Kassaan siirtyvä pääoma lainan lyhennyksen jälkeen</b>	<b>12 225,26 €</b>	<b>28,3 %</b>

Kuva 14. Majoituskohteen tulos ja tunnusluvut (Janne Häkkänen 2023)

### 4.2.3 Kulut ja arvonlisävero

	Tammikuu kulut	Tammikuu alv 0%
Lainan lyhennys		1 200,00 €
Vastike		220,00 €
Vuokra alv 0% (Yksityinen vuokraaja)		
Vuokra alv 24% (Yritys vuokraajana)	- €	
Ruokaostot	100,00 €	87,72 €
Energia	450,00 €	362,90 €
Henkilöstökulut		- €
Vesi	100,00 €	80,65 €
Ulkoistettu siivous	300,00 €	241,94 €
Pienlaitteet		
Muut menot	150,00 €	120,97 €
<b>Yhteensä alv-vähennettävät</b>	<b>1 100,00 €</b>	<b>894,17 €</b>
<b>Kaikki kulut</b>	<b>1 100,00 €</b>	<b>1 114,17 €</b>

Kuva 15. Majoitusliikkeen kulut (Janne Häkkänen 2023)

Majoitusliikkeessä kulut on koottu Excel-pohjalle samalla ideologialla kuin ravintoloillakin. Majoitusliikkeessä voi olla monenlaisia variaatioita riippuen siitä, onko kiinteistö yrityksen omistama, vai onko kyseessä vuokrakiinteistö. Mikäli kiinteistö on osa asunto-osakeyhtiötä, voi lopputulemassa olla eroja onko asunto-osakeyhtiö arvonlisäveroton, vai käyttääkö se laskutuksessa arvonlisäveroa. Kuvassa 15 esimerkilaskelma on tehty niin, että kiinteistö on yrityksen omassa omistuksessa ja siitä maksetaan lainanlyhennyksiä kuukausittain. Lainanlyhennys ei ole yrityksen kuluerä, jonka voi vähentää tuloksesta. Jos kiinteistö on hankittu omaksi, vastike, energia, henkilöstökulut, vedet, ulkoistetun siivouksen, sekä muut menot, voi vähentää kuluina pois. Tämän kohteen esimerkissä taloyhtiö on arvonlisäveroton, joten siitä syystä vastikkeella ei ole kuin arvonlisäveroton luku taulukossa. Mikäli vastike olisi arvonlisäverollinen, verokanta olisi 24 %. Kuvan 15 taulukon vasemmanpuoleinen sarake koostuu arvonlisäverollisista luvuista, joista arvonlisäveron osuus erotetaan omaksi luvuksi toiseen taulukkoon. Yhteensä alv-vähennettävät rivin tarkoitus on arvonlisäveron erottaminen ja kaikki luvut -rivillä on mukana vastikkeet, sekä mahdollinen vuokra, jos kiinteistö olisi vuokrattu. Kun yritys vuokraa kiinteistön yksityishenkilöltä, vuokra on aina ilman arvonlisäveroa. Kun yritys vuokraa yritykseltä kiinteistön, siihen sisällytetään arvonlisävero, joka on tässä tapauksessa 24 %. Poikkeuksena on se, jos toinen ei ole arvonlisäverovelvollinen. Edellä mainittuja esimerkkejä löytyy asunto-osakeyhtiöistä ja muistakin yrityksistä, jotka voi olla arvonlisäverottomia tai -verollisia.

### 4.2.4 Kannattavuuden kuvantaminen

Kuvassa 16 liikevaihto ja kustannukset siirtyvät kannattavuuden kuvantaminen -välilehdelle, josta luvut ovat helpommin tarkasteltavissa yhtenäisenä kokonaisuutena. Operatiiviseen toimintaan liittyvät kulut siirtyvät tuloslaskelma tyyppiseen muotoon. Kustannukset, jotka ovat enemmän

hallinnollisia ja joita on helpompi käsitellä koko vuoden tasolla, voidaan syöttää manuaalisesti keltaisella värjättyihin soluihin. Excel pohja laskee kulujen, katteiden ja tuloksen prosentuaaliset määrät automaattisesti rippumatta siitä syötetäänkö luvut manuaalisesti keltaisiin soluihin, vai tulevatko ne järjestelmästä automaattisesti. Prosentuaalisia määriä verrataan aina liikevaihtoon.

Kuluva vuosi		
	€	%
Liikevaihto	43 225,20 €	
Raaka-ainehankinnat	1 045,56 €	2,4 %
<b>Myyntikate</b>	<b>42 179,64 €</b>	<b>97,6 %</b>
Henkilöstökulut sivukuluineen	- €	0,0 %
<b>Palkkakate</b>	<b>42 179,64 €</b>	<b>97,6 %</b>
Vuokrat / vastikkeet	2 640,00 €	6,1 %
Siivous	2 016,13 €	4,7 %
Energia	4 354,84 €	10,1 %
Vakuutukset	0,00 €	0,0 %
Pienlaitteet	0,00 €	0,0 %
Vesi	951,61 €	2,2 %
poistot	0,00 €	0,0 %
muut kulut	1 451,61 €	3,4 %
Hallintokulut	0,00 €	0,0 %
<b>Käyttökate</b>	<b>30 765,45 €</b>	<b>71,2 %</b>
Rahoitustuotot	0,00 €	0,0 %
Korkokulut	0,00 €	0,0 %
<b>Liikevoitto</b>	<b>30 765,45 €</b>	<b>71,2 %</b>
Yhteisövero 20%	6 153,09 €	20,0 %
<b>Voitto verojen jälkeen</b>	<b>24 612,36 €</b>	<b>56,9 %</b>
Kiinteistöön kohdistuvan lainan lyhennys	14 400,00 €	33,3 %
Muiden lainojen lyhennykset		0,0 %
<b>Kassaan siirtyvä pääoma lainan lyhennyksen jälkeen</b>	<b>10 212,36 €</b>	<b>23,6 %</b>

Kuva 16. Kannattavuuden kuvantaminen kuluvalta vuodelta (Janne Häkkänen 2023)

Kuvassa 17 Kuluvan vuoden luvut peilautuvat automaattisesti seuraavan vuoden suunnittelua varten viereiseen taulukkoon. Tähän taulukkoon on lisätty ominaisuus, jolla voidaan hahmotella liikevaihdon ja kulujen muutoksien vaikutuksia liiketoiminnan kannattavuuteen. Sinisellä pohjalla olevilla prosenteilla voidaan muuttaa lukuja suhteessa kuluvan vuoden lukuihin. Tässä esimerkissä liikevaihtoa on korotettu 20 % ja raaka-ainehankintoja 20 %. Tällä voidaan tarkastella tuloksen kehitystä muutosten jälkeen.

Seuraava vuosi			Kulujen muutokset
	€	%	
<b>Liikevaihto</b>	<b>51 870,24 €</b>		<b>20,0 %</b>
Raaka-ainehankinnat	1 254,67 €	2,4 %	20,0 %
<b>Myyntikate</b>	<b>50 615,57 €</b>	<b>97,6 %</b>	
Henkilöstökulut sivukuluineen	- €	0,0 %	0,0 %
<b>Palkkakate</b>	<b>50 615,57 €</b>	<b>97,6 %</b>	
Vuokrat	2 640,00 €	5,1 %	0,0 %
Siivous	2 016,13 €	3,9 %	0,0 %
<b>Energia</b>	<b>6 967,74 €</b>	<b>13,4 %</b>	<b>60,0 %</b>
Vakuutukset	- €	0,0 %	0,0 %
Pienlaitteet	- €	0,0 %	
Vesi	951,61 €	1,8 %	0,0 %
poistot		0,0 %	0,0 %
muut kulut	1 451,61 €	2,8 %	0,0 %
Hallintokulut		0,0 %	0,0 %
<b>Käyttökate</b>	<b>38 604,60 €</b>	<b>74,4 %</b>	
Rahoitustuotot	0,00 €	0,0 %	
Korkokulut	- €	0,0 %	0,0 %
<b>Liikevoitto</b>	<b>38 604,60 €</b>	<b>74,4 %</b>	
Yhteisövero 20%	7 720,92 €	20,0 %	
<b>Voitto verojen jälkeen</b>	<b>30 883,68 €</b>	<b>59,5 %</b>	
Kiinteistöön kohdistuvan lainan lyhennys	14 400,00 €	27,8 %	
Muiden lainojen lyhennykset		0,0 %	
<b>Kassaan siirtyvä pääoma lainan lyhennyksen jälkeen</b>	<b>16 358,68 €</b>	<b>31,5 %</b>	

Kuva 17. Aputyökalu seuraavan vuoden kulurakenteen suunnitteluun (Janne Häkkänen 2023)

### 4.3 Käyttäjäkokeemukset

Pikatulosraportit olivat koekäytössä ravintolassa ja majoitustoimintaa harjoittavalla yrityksellä. Käyttäjäkokeumusten palaute on tärkeää kehittämisen näkökulmasta. Hyvät ominaisuudet nousevat selkeästi esille ja mikäli raportissa havaitaan jokin puute, on sekin mahdollista korjata.

#### 4.3.1 Ravintolan pikatulosraportin käyttäjäkokeemukset

Ravintolan pikatulosraportti oli testattavana keittiöpäälliköllä, joka työskentelee keskisuuressa ravintolaketjussa ja vastaa keittiöiden katteista, henkilöstöstä, hankinnoista ja tuloksesta. Palautteen pohjalta pikatulosraporttipohja oli lyhyen perehtymisen jälkeen helppo ja nopea ottaa käyttöön. Palautteesta nousi esiin kriittisen pisteen selkeä hahmottaminen kuukauden edetessä, jolloin kokonaisuudesta saisi selkeämmän kuvan kuin aiemmin. Toiveena oli lisätä kuukausittaisiin kuluihin lisää rivejä, koska harvemmin syntyviä kuluja ei saa mukaan niihin, mutta vuosi tasolla niitä on mahdollista lisätä taulukkoon. Positiivisia ajatuksia sai kannattavuuden kuvantaminen, jossa on mahdollista tarkastella prosentuaalisesti muokatuilla luvuilla seuraavan vuoden toteumaa. Tämän osuuden tarpeellisuus nostettiin todella tärkeäksi tähän aikaan, kun hinnat muuttuvat nopealla syklillä. Palautteet antoivat hyvän kuvauksen, millaisia asioita pidettiin tärkeänä ja mitä osuuksia pitäisi vielä kehittää lisää.

### 4.3.2 Majoitusyrityksen pikatulosraportin käyttäjäkokemukset

Majoitusyrityksen pikatulosraportti oli testattavana toimitusjohtajalla, joka vastaa majoitusyrityksen myynnistä ja markkinoinnista. Testaavalla yrityksellä on useita majoituskohteita, mutta toimintaa voidaan luonnehtia vielä pienimuotoiseksi. Yritys testasi raporttiohjelmaa yhden kuukauden ajan ja sen jälkeen antoi palautteen sen käyttöominaisuuksista käytännön työssä. Yrityksellä ei ole ruoka-tuotepalvelua, mutta muutoin raportin rivit olivat heille kohteiltaan asianmukaisia.

Testauksessa kehitysideoiksi nousi seuraavia asioita. Excelissä on neljä eri sivua, joista ensimmäiseen ja kolmanteen on yrittäjän tarkoitus lisätä lukuja. Kokeilussa koettiin, että taulukot, joita käytetään, olisi hyvä olla kronologisessa järjestyksessä peräkkäin, jotta tunnuslukujen lisääminen helpottuisi ja nopeutuisi. Lukujen syöttöä helpottaisi myös, jos eri solurivit olisivat eri värisiä, koska soluja on valtava määrä eri tunnuslukujen ja alv-lukujen takia. Siksi värikoodaus selkeyttäisi hahmottamista.

Jotta arjen liiketoiminnan kiireessä ei sattuisi vahinkoja, ja tunnuslukuja ei syötettäisi väärin paikkoihin, olisi syytä lukita kaikki solut, jotka sisältävät kaavoja. Jokaiselle eri tilikaudelle yrittäjällä olisi myös jatkossa oma raportti- Excel vuotta kohti, jolloin datan määrä ei kasvaisi ja virheen määrän myötä.

Raportissa koettiin hyväksi se, että se laskee reaaliaikaisesti kuukauden menoja ja tuloja, ja erityisen hyvänä koettiin, että raportin avulla voidaan nopeasti katsoa jo tulevaan tilikauteen. Tällä yrittäjä tarkoitti viimeisen Excelin, tuloslaskelman rinnakkaista taulukkoa kuvassa 17, jossa voitiin kulujen mahdollisten nousujen myötä ennakoida tulevan tilikauden tulosta.

Yrittäjä ehdotti myös, että taulukkoon olisi mahdollista lisätä joka kuukaudelle kunkin kuukauden budjetti niin menojen kuin kulujen suhteen, kunkin kuukauden kohdalle. Näin pystyttäisiin hyvin nopeasti tarkastamaan kultakin kuukaudelta, oliko toteuma ennusteisiin nähden onnistunut vai tarvitaanko nopeita ratkaisuja, jotta seuraava kuukausi ei näyttäisi samalta. Myös tuloslaskelmataulukon voisi yrittäjä laittaa kunkin rivin kohdalle oman prosentuaalisen tavoitteen ja lopputulema vertautuisi siihen vastaamalla esimerkiksi vihreällä tai punaisella värillä, ollen positiivinen tai negatiivinen. Tällä yrittäjä tarkoitti sitä, että jos esimerkiksi raaka-ainekulujen tavoitteena on 2 – 5 %, muuttuu toteuma vihreäksi pysyessään määritetyn prosentin sisällä. Punaiselle muuttuisi luku, joka olisi esimerkiksi 6 %.

Myös grafiikkaa voisi lisätä raporttiin hahmottamaan nopeaa analysointia. Mitä tahansa raportin taulukkoa voisi linkittää grafiikkaan. Yrittäjä voisi helposti seurata, mitkä ovat majoituskuukausissa olleet niin sanotusti korkealla tasolla, ja mitkä ovat flopanneet. Myös kulurakennetta voitaisiin hahmottaa grafiikan avulla.

Sain yrittäjän palautteesta paljon kehityskohdeideoita, jotka auttavat tekemään raporttityökalusta vielä käyttäjäystävällisemmän visuaalisuudellaan ja lisätyillä vertaustunnusluvuillaan. Nämä ovat yrittäjästä riippuen tärkeitä seurattavia kohteita. Palaute oli rakentavaa ja raportointijärjestelmä koettiin kuitenkin toimivaksi, ja siinä oli majoitusosalalle niitä tärkeimpiä tunnuslukuja, joita liiketoiminta edellyttää seurannassaan.

## 5 Pohdinta

Ravintola- ja matkailuliiketoiminnassa on tärkeää pystyä seuraamaan toimintaa talouden näkökulmasta, koska tilitoimiston raportit tulevat liian myöhään muutoksiin reagoinnin kannalta. Monet yrittäjät miettivät jo tulevaisuutta ja miten kannattavuus saadaan pidettyä nykyisen kriisin ajan mahdollisimman vakaana. Tämän vuoksi on syntynyt tarve helposti käytettävälle taloudenraportointi Excelille, jolla pystyy kuvaamaan myös seuraavan vuoden budjetoitua varten kulujen muutoksia prosentuaalisesti ja kannattavuutta pystyy tarkastelemaan tarkasti hyödyntäen kuluvan vuoden lukuja hyödyntäen. Toiminnallisuuden yksinkertaiset ratkaisut ovat olleet käytännön kannalta parhaita. Mitä vähemmän raportointi työllistää, sitä miellyttävämpi ja käyttökelpoisempi työkalu se on. Edellisen kahden vuoden aikana ravintola- ja majoitustoimialalle on kohdistunut voimakkaita kriisejä, jotka eivät ole olleet kovinkaan helposti ennakoitavissa, vaan tilanne on muuttunut arvaamatta täysin toisenlaiseksi. Ilman suuria kriisejäkin voidaan ravintola- ja majoituselinkeinojen näkökulmasta puhua suhdanneherkistä liiketoiminnan muodoista.

Käyttäjäkokeilujen, sekä omien havaintojen pohjalta on ollut ilo huomata raportointipohjan kehityksen menevän oikeaan suuntaan. Jokaisella yrityksellä on omanlainen tapa raportoida kannattavuutta sisäisesti ja siitä syystä tällainen taulukko vaatii hieman räätälöintiä toiminnasta riippuen. Pohjana tämä on todettu toimivaksi ja yhdessä tiedostossa voisi olla useampiakin toimipaikkoja, jotka koottaisiin yhdeksi kokonaisuudeksi Excelissä. Useammille toimipaikoille olisi mahdollista tehdä omat alasivut sekä yksi sivu, joka kokoaa yrityksen osalta kokonaisuuden selkeäksi kokonaisuudeksi. Käyttäjäkokeemukset ovat tällaisen työkalun osalta avainasemassa, koska on mahdollista luoda toimivaa kokonaisuutta pelkästään oman näkemyksen pohjalta.

Excel on mielestäni juuri sen vuoksi kiinnostava työkalu, koska sen mahdollisuudet raportoinnin osalta ovat valtavat. Mitä enemmän sen saa tuottamaan kiinnostavaa tietoa sitä enemmän näkee mahdollisuuksia, joiden avulla raportointia olisi mahdollista selkeyttää ja kuvainnollistaa vieläkin monipuolisemmin. Grafiikan lisääminen osaksi kokonaisuutta voisi tuoda hyvän lisän siihen. Työnä tämä on ollut todella mielenkiintoinen ja antanut paljon uusia näkemyksiä asian ympärille.

Opinnäytetyö eteni suunnitelman mukaisesti ja aikataulua jouduin hieman venyttämään alkuperäisestä suunnitelmasta. Lähdekirjallisuuden löytäminen oli haastavaa ja useimmat kirjat olivat vanhempaa painosta. Vaikka ajat ovat olleet erilaisten kriisien sävyttämät niin pikatulosraporttien asian ympärille kirjoitettua kirjaa en löytänyt. Raporttipohjien ajatus jalostui matkan varrella ja tein niihin muokkauksia havaintojen perusteella. Oppimisprosessin näkökulmasta opinnäytetyön tekeminen on monella tapaa silmiä avaava työ. Vaikka työn aloittaessa näkemys olisi omasta mielestä kirkas niin todellisuudessa se kirkastuu vasta työn edetessä ja kokonaisuus alkaa hahmottua selkeämmin loppupuolella.

## 6 Lähteet

Asiakastieto 2021. Datakatsaus: Ravintoloiden konkurssihakemuksen jyrkkää. Luettavissa:

<https://www.asiakastieto.fi/web/fi/asiakastieto-media/uutiset/2021/03/datakatsaus-ravintoloiden-konkurssihakemukset-jyrkkaan-kasvuun-viikolla-8.html> Luettu: 25.2.2023

Forgacs, G. 2010. Revenue management – Tuottojen johtaminen hotellielinkeinossa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Edita Prima. Helsinki.

Heufner, R. J. 2015. Revenue Management A Path to Increased Profits. 2. painos. Business Expert Press. New York.

Hussey, R. & Ong, A. 2021. Accounting for Business: Practicales and Strategies. Business Expert Press. New York.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2013. Hotelli ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 5. painos. Restamark. Helsinki.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. painos. Talentum pro. Helsinki.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. Pk-yritysten budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. painos. Edita Prima. Helsinki.

MaRa r.y 2023. Alan taloudellinen jälki. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/vastuullisuus/alan-taloudellinen-jalanjalki.html> Luettu: 27.2.2023

Nordea 2022. Ukrainan sodan vaikutus Suomen talouteen. Luettavissa: <https://corporate.nordea.com/article/72985/ukrainan-sodan-vaikutus-suomen-talouteen> Luettu: 25.2.23

Resta24, 2022. Tuloslaskelma. Luettavissa: <http://ravintolanperustaminen.fi/talous/tuloslaskelma/> Luettu: 22.1.2023

Resta24 2023. Ravintolan vuokrasopimus. Luettavissa: <http://ravintolanperustaminen.fi/ravintolan-avaus/ravintolan-vuokrasopimus/>. Luettu: 20.3.23

Roh, E., Tarasi, C. & Popa, E. 2013. An Empirical Examination of Financial Differences Between Franchised and Non-Franchised Restaurant Firms. Journal of foodservice business research. 16,1, s. 1-19.

Sammalisto, S. & Asunmaa, A. 2021. Viisas pääsee vähemmällä taloudessakin. Hansaprint. Helsinki.

Tilastokeskus 2023. Vuoden 2022 inflaatio 7,1 prosenttia – Hintojen nousu korkeinta 40 vuoteen. Luettavissa: <https://www.stat.fi/uutinen/vuoden-2022-inflaatio-71-prosenttia-hintojen-nousu-keinta-40-vuoteen> Luettu: 22.1.2023

Vero.fi 2023. Vuoden 2023 luontaisetu arvot on vahvistettu. Luettavissa: <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/uutishuone/uutiset/uutiset/2022/vuoden-2023-luontoisetu-arvot-on-vahvistettu/> Luettu: 22.1.2023

Wolt, 2022. DoorDashin ja Woltin välinen kauppa toteutui. Luettavissa: <https://press.wolt.com/fi-FI/215044-doordashin-ja-woltin-valinen-kauppa-toteutui-wolt-jatkaa-toimintaansa-entiseen-tapaan-ja-otta>, Luettu: 25.2.23

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. 1. painos. Alma Talent. Helsinki.

Äärilä, L, Nyrhinen, R & Hyttinen, P. 2015. Arvonlisäverotus käytännössä. 10. painos. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.