

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Heini Paukkunen

## **Liiketoiminnan muutoksen vaikutus konkurssin syntyyn**

Opinnäytetyö 2017

## Tiivistelmä

Heini Paukkunen

Liiketoiminnan muutoksen vaikutus konkurssin syntyyn, 49 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Laskentatoimen koulutusohjelma

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2017

Ohjaaja: lehtori Saara Heikkonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää, oliko liiketoiminnan muutoksella vaikutusta J3 Ravintolat Oy:n konkurssiin vuonna 2015. Aluksi se oli tunnuslukujen valossa menestyvä yritys, joka operoi ruokaravintolaa, mutta kun sen liiketoiminta muuttui cocktailbaariksi, niin sen tunnusluvut heikkenivät merkittävästi vuonna 2013. The Big J's Bar oli yrityksen cocktailbaari Lappeenrannan keskustassa eikä alueella ollut vastaavaa toista yritystä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksena ja yrityksen tilinpäätöksistä laadittiin tilinpäätösanalyysi Navita-ohjelman avulla. Tunnuslukuja analysoitiin sanallisesti ja pyrittiin löytämään niiden muutoksille selitys.

Tilinpäätösanalyysin perusteella huomattiin, että liiketoiminnan muutoksella oli vaikutusta konkurssin syntyyn. Tutkimustulokseen on syytä suhtautua kuitenkin varauksella, koska työtä varten ei ollut saatavilla toimipaikkaerittelyjä. Tulokseen saattoi vaikuttaa ruokaravintola Lumun sulkeminen samana vuonna, kun The Big J's Bar avattiin.

Asiasanat: konkurssi, liiketoiminnan muutos, tilinpäätösanalyysi

## **Abstract**

Heini Paukkunen

Whether the change of business model affected the bankruptcy, 49 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Accounting

Bachelor's Thesis 2017

Instructor: Ms Saara Heikkonen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The Big J's Bar was a cocktail bar in the city centre of Lappeenranta, which went bankrupt in the beginning of 2015. The bar was the only cocktail bar in Lappeenranta and it seemed to be very crowded, especially during weekends. J3 Restaurants Ltd, the company that operated the cocktail bar, had first good financial ratios.

Financial ratios started to weaken in 2013, after the company had opened the cocktail bar. All the key financial ratios decreased after this period. In the beginning the company had restaurants, but when it went bankrupt, it only operated the cocktail bar. The purpose of this research was to find out if and how a change in business model affected the bankruptcy.

This bachelor's thesis analyses the financial statements of J3 Restaurants Ltd. Navita-programme was used to analyse the key financial ratios and their changes. Qualitative research methodology and theory for this thesis were collected mainly from books and the internet. The main finding of this thesis is that the change in business model affected the bankruptcy.

Key words: bankruptcy, business model, key ratios

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Aiheen rajaaminen.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	6
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	6
2	Ravintola-alan liiketoimintaympäristö.....	7
2.1	Ravintolan kannattavuus.....	8
2.2	Markkinointimix.....	12
2.3	Liiketoiminnan muutos.....	14
3	Konkurssitutkimus.....	16
3.1	Konkurssiyrityksen velkojen tärkeysjärjestys.....	17
3.2	Maksukyvyttömyysprosessi.....	17
3.3	Epäonnistumis- ja onnistumiskierre.....	18
3.4	Konkurssin ennustaminen ja sen syyt.....	19
4	Tilinpäätösanalyysi.....	20
4.1	Tilinpäätösten oikaisu.....	20
4.2	Tutkittavien tunnuslukujen valinta.....	21
4.3	Liikevaihto sekä liikevaihdon kasvuprosentti.....	21
4.4	Kannattavuuden tunnusluvut.....	22
4.4.1	Käyttökateprosentti.....	23
4.4.2	Myyntikateprosentti.....	24
4.4.3	Liiketulosprosentti / Liikevoittoprosentti.....	26
4.4.4	Koko pääoman tuotto-prosentti (ROA).....	28
4.4.5	Sijoitetun pääoman tuotto-prosentti (ROI).....	29
4.4.6	Oman pääoman tuotto-prosentti (ROE).....	31
4.5	Maksuvalmiuden tunnusluvut.....	32
4.5.1	Current ratio.....	32
4.5.2	Quick ratio.....	33
4.5.3	Käyttöpääomaerien kiertoajat.....	35
4.6	Vakavaraisuuden tunnusluvut.....	36
4.6.1	Omavaraisuusaste-prosentti.....	36
4.6.2	Suhteellinen velkaantuneisuus.....	38
4.7	Z-luku.....	39
4.8	Yhteenvedo tunnusluvuista ja niiden muutoksista.....	40
5	Yhteenvedo ja pohdinta.....	42
	Kuvat.....	46
	Lähteet.....	47

### Liitteet

- Liite 1 J3 Ravintolat Oy:n tuloslaskelmat vuosilta 2009-2014
- Liite 2 J3 Ravintolat Oy:n taseet vuosilta 2009-2014
- Liite 3 J3 Ravintolat Oy:n tunnuslukuyhteenvedot vuosilta 2009-2014

# 1 Johdanto

Opinnäytteen aiheena on J3 Ravintolat Oy:n konkurssi liiketoiminnan muutoksen näkökulmasta. Kiinnostus aiheeseen heräsi Etelä-Saimaan uutisoitua The Big J's Barin konkurssista, joka oli kyseisen yrityksen viimeinen toimipaikka (Laitakari 2015). Omien kokemusten mukaan The Big J's Bar oli usein täynnä sekä sen liikeidea oli erilainen kuin muilla lappeenrantalaisilla baareilla sekä yökerhoilla, joten konkurssiuutinen toukokuussa 2015 oli yllätys minulle.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia, oliko liiketoiminnan muutos ruokaravintolasta cocktailbaariksi syy konkurssiin. Yrityksen tilinpäätöstietojen mukaan yrityksen toiminta oli aluksi erityisen kannattavaa ja yrityksen liiketulosprosentti oli 5,9 vuonna 2010 ja 3,7 vuonna 2011 (Asiakastieto 2016). Vuonna 2010 samaan toimialaluokkaan kuuluvien yritysten keskimääräinen liiketulosprosentti oli 1,4 ja vuonna 2011 se oli 2,6 (TEM Toimialapalvelu 2016), jotka ovat heikomat kuin J3 Ravintoloilla. Tarkoituksena on myös selvittää yrityksen kulurakennetta. Selvityksen kohteena erityisesti on yrityksen myyntikatteet, sillä erään lehdistiartikkelin mukaan yrittäjä Jani Hiltunen lupaa, että cocktailit tehdään laadukkaista raaka-aineista, mutta niiden hinta jää alle kymmenen euron (Kemppainen 2014). Onko siis mahdollista, että hinnat olivat liian alhaiset, jolloin liiketoiminnan pyörittäminen kyseisellä kulurakenteella sekä katetuotolla oli mahdotonta.

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2016 tammi-lokakuussa Suomessa laitettiin vireille 2 147 konkurssia kaikilla toimialoilla yhteensä. Tämä on 2,2 prosenttia vähemmän, kuin vuotta aikaisemmin samana ajankohtana. Konkurssien määrä väheni etenkin teollisuuden-, rakentamisen-, kaupan- sekä muiden palveluiden päätoimialalla. Konkurssien määrä kasvoi taas maataloudessa, kuljetuspalveluissa sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnassa. Konkurssien määrä on ollut suhteellisen tasaista vuosina 1986-2016, mutta tilastossa on suuri piikki vuosien 1991-1993 kohdalla, jolloin Suomessa oli lama. (Tilastokeskus 2016a.)

Ravintola-alan yrityksiä on ajautunut konkurssiin kautta aikojen, mutta merkillepantavaa on, että vuonna 2015 Lappeenrannassa majoitus- ja ravitsemistoiminnan yrityksiä ajautui konkurssiin neljä. Konkurssitilasto on saatavilla vuodesta 2003 lähtien ja vuosittain konkurssreja on ollut yksi tai kaksi. Poikkeuksina vuosi

2003, jolloin yrityksiä meni konkurssiin kolme ja vuosina 2009 sekä 2006 yksikään yritys ei mennyt konkurssiin. (Tilastokeskus 2016a.) Konkurssiin asettaminen päättää osakeyhtiön tai osuuskunnan toiminnan, mutta konkurssipesän on mahdollista jatkaa liiketoimintaa. Silloin se saa uuden y-tunnuksen ja siitä tulee erillinen vero- sekä ilmoitusvelvollinen yritys. (Verohallinto 2016.)

### **1.1 Aiheen rajaaminen**

Opinnäytetyön aihe rajataan koskemaan konkurssitutkimusta sekä markkinoinnin kilpailukeinoja 4P-mallin avulla, joita ovat hinta, tuote, toimipaikan sijainti ja markkinointiviestintä (Kotler 2005, 91). Tilinpäätösanalyysissä analysoidaan J3 Ravintolat Oy:n lukuja ja niitä verrataan saman toimialaluokituksen sisällä toimivien yritysten vastaaviin lukuihin.

### **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuskysymyksenä on ”Oliko J3 Ravintolat Oy:n liiketoiminnan muutoksella vaikutusta konkurssin syntyyn?”. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus selville sekä myös etsiä muita mahdollisia syitä konkurssiin. Tämä aiotaan selvittää tilinpäätösanalyysin avulla ja tarkastelemalla yrityksen tunnuslukuja. Niiden kehitys kertoo todennäköisesti, miten liiketoiminnan muutos on vaikuttanut esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen. Havainnot tunnuslukujen selkeästä heikkenemisestä voisivat olla merkki, että liiketoiminnan muutos on vaikuttanut merkittävästi konkurssin syntyyn.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmänä on tilinpäätösanalyysi, joka tehdään Navita-ohjelmalla, joka on Visman kehittämä selainpohjainen ohjelma ennusteiden laatimiseen, raportointiin sekä budjetointiin (Visma 2016). Tunnuslukujen laskukaavat saadaan tilinpäätösanalyysiä käsittelevästä kirjallisuudesta ja niitä analysoidaan kirjallisesti.

Työ toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun ilmiötä ei tunneta eikä ole teorioita, jotka selittäisivät tutkimuksen kohteena olevan ilmiön. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvällinen näkemys ja siinä käytetään sanoja lukujen sekä

tilastojen sijaan (Kananen 2014, 16-17). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään empiiristä analyysiä, jossa korostuu aineiston keruu- ja analysointimetodit (Tuomi & Sarajärvi 2013, 21).

## **2 Ravintola-alan liiketoimintaympäristö**

Ravitsemisala sisältää ravintola- ja ateriapalveluiden sekä baarien ja kahviloiden liiketoiminnan. Yrityksiä toimialalla oli 8 550 vuonna 2009, joista joka kuudes sijaitsi pääkaupunkiseudulla. (Tilastokeskus 2012.) Toimialan yhteenlaskettu liikevaihto on ollut laskussa viime vuosina ja todennäköisesti lasku tulee jatkumaan vielä hetken aikaa, koska yksityinen kulutus kasvaa hitaasti. Tilastojen mukaan etenkin anniskelumyynti on laskenut viimeisten viiden vuoden aikana tasaisesti ja yhtenä syynä tähän pidetään alkoholin matkustajatuontia Virossa. Tällä hetkellä vain noin kymmenesosa kulutetaan anniskeluravintoloissa. Ruuan merkitys on kasvussa ja tulevaisuudessa digitalisaatio vaikuttaa merkittävästi myös ravitsemisalaan. Toimiala on hyvin säänneltyä ja monet lait koskevat sitä. Näitä on esimerkiksi elintarvike-, tupakka-, alkoholi- sekä pelastuslaki. (TEM Toimialapalvelu 2016.) Taloussanomien tutkimus on osoittanut, että ravintolaa perustaessa tarvitaan kymmenen eri lupaa sekä on olemassa tiukat vaatimukset, minne ravintola-alan yrityksen voi ylipäätään perustaa (Kulta, 2011). Verotuksen osuus alalla on myös suuri ja Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry on laskenut, että sadan euron illallisesta jää yritykselle voittoa keskimäärin kaksi euroa (TEM Toimialapalvelu 2016).

### **Toimialaluokitus eli TOL 2008**

Tilastokeskus jakaa yritykset eri toimialoittain TOL 2008-luokituksen mukaan, joka on kansainvälisten standardien mukainen. Se helpottaa eri toimialojen vertailua sekä tilastointia ja jako eri toimialaluokkiin voi olla erittäin tarkka. Pääluokkia on A-U sekä X ja majoitus- ja ravitsemistoiminta kuuluu pääluokkaan I. Se on jaettu majoitustoimintaan numerolla 55 sekä ravitsemistoimintaan numerolla 56. Ravitsemistoiminta (56) on jaettu vielä neljään eri alaluokkaan, joista yksi on ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta, jonka alaluokka on ravintolat. Tilastokeskus määrittelee toimialaluokan 56101 ravintolat seuraavalla tavalla:

*Tähän kuuluu ravintolatoiminta, jossa asiakkaalle on tarjolla omassa keittiössä valmistettuja ruoka-annoksia, alkoholittomia juomia sekä A- ja B-anniskeluolueksien piiriin kuuluvia alkoholipitoisia juomia, kuten A-olutta, viinejä ja väkeviä alkoholijuomia. Käytettävissä ovat ruokailupaikat sisätiloissa. (Tilastokeskus 2016b.)*

### **J3 Ravintolat Oy**

J3 Ravintolat Oy on vuonna 2009 perustettu yritys, jonka TOL on 56101 ravintolat. Yrityksen toimipaikkana on Lappeenranta ja toimitusjohtajana toimii Jani Hiltunen. Yrityksen aputoiminimiä ovat Ravintola Wanha Makasiini sekä Lumu. (YTJ 2016.) Yrityksen tilikausi oli kalenterivuosi (1.1.–31.12.) jokaisena tilikautena sekä saatavilla olevia tilinpäätöksiä oli yhteensä kuusi, jotka olivat vuosilta 2009–2014.

J3 Ravintolat Oy:n ensimmäinen toimipaikka oli vuonna 2009 avattu ruokaravintola Wanha Makasiini, joka sijaitsee osoitteessa Satamatie 3. Se on Lappeenrannan sataman läheisyydessä. (Koivisto 2015.) Omistaja Jani Hiltunen avasi seuraavan ravintolansa, eli ruokaravintola Lumun, Valtakadulle Lappeenrannan keskustaan alkuvuodesta 2012. Lumu oli auki lounasaikaan sekä iltaisin ja viikonloppuisin. Ravintolan ruokalista painottui skandinaavisiin makuihin eikä se käyttänyt puolivalmisteita ruuanvalmistuksessa. (Kempainen 2012.) Ravintola oli auki reilun vuoden ajan, kun se suljettiin alkuvuodesta 2013 (Facebook 2013). Seuraavaksi Hiltunen avasi loppuvuodesta 2013 cocktailbaarin The Big J's Barin Lappeenrannan keskustaan, Wilhunkulman taloon. Uutinen cocktailbaarin avaamisesta kiinnosti, sillä se oli Lappeenrannan uutisten toiseksi luetuin verkkouutinen vuonna 2013. (Kempainen 2013.) Wanha Makasiini siirtyi uusille omistajille lokakuussa 2014 (Koivisto 2015), jolloin cocktailbaari oli yrityksen ainoa toimipaikka, kun se haettiin konkurssiin eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen toimesta toukuussa vuonna 2015 (Laitakari 2015).

#### **2.1 Ravintolan kannattavuus**

Yritystoiminnan lähtökohtana on liiketoiminnan kannattavuus, joka riippuu tuottojen sekä kustannusten määrästä. Toiminta on kannattavaa, jos tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Kannattavuuden laskemiseen on erilaisia tunnuslu-



kuja, joita voidaan laskea esimerkiksi yrityksen tuloslaskelmasta. Keskeiset kannattavuuden tunnusluvut ovat myyntikate, käyttökate, liiketulos sekä kokonaistulos. Nämä voidaan laskea myös suhteellisena osuutena liikevaihdosta, jolloin niistä puhutaan prosentteina. (Eklund & Kekkonen 2016, 74.)

Yrityksen lyhyen ajan kannattavuuden laskentaan käytetään erityisesti katetuottolaskentaa, jonka keskeinen tunnusluku on katetuotto. Tätä tunnuslukua yrityksen johto käyttää usein päätöksenteon apuna ja sen avulla voidaan vertailla eri tuotteiden kannattavuutta. Sen etuna on yksinkertaisuus ja se jakaa kustannukset muuttuviin sekä kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskennan peruskaava on:

$$\begin{array}{l} \text{myyntituotot} \\ \text{-muuttuvat kustannukset} \\ \text{=katetuotto} \\ \text{-kiinteät kustannukset} \\ \text{=tulos} \end{array}$$

Yrityksen tulos on voitollinen, jos katetuotto on suurempi kuin kiinteät kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2016, 79-81.) Muuttuvat kustannukset riippuvat suoraan tuotannon määrästä ja niitä on esimerkiksi raaka-aineet, valmistustyöntekijöiden palkat sekä valmistukseen liittyvät energiakulut. Kiinteiden kustannusten määrä ei riipu tuotannon määrästä ja niiden voidaan katsoa syntyvän tuotantovalmiuden ylläpitämisestä. Ne syntyvät, vaikka toiminta-aste olisi nolla, eli yritys ei tuottaisi mitään tuotetta tai palvelua. Tyypillisiä kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi pitkävaikutteiset tuotantomenot, vuokrat, toimihenkilöiden palkat sekä poistot. (Alhola & Lauslahti 2002, 55-57.)

Katetuottolaskennan kaavasta saadaan neljä kannattavuuteen vaikuttavaa tekijää, joita ovat myytyjen hyödykkeiden määrä, hinta, hyödykkeen ostohinta sekä kiinteät kustannukset. Näitä muuttamalla yritys voi parantaa kannattavuuttaan. Myytyjen hyödykkeiden määrää voidaan nostaa tehostamalla markkinointia tai laskemalla hintaa. Hinnan laskeminen johtaa myös katetuoton pienemiseen, mutta jos myyntimäärän nousu on huomattava, niin se voi kompensoida hinnanalaskua. Hinnan nostaminen vaikuttaa yleensä pienentämällä myyntimäärää ja tätä hinnan ja määrän suhdetta kutsutaan kysynnän hintajoustoksi. (Eklund & Kekkonen 2016, 86-90.)

Katetuottolaskennassa on myös muita tunnuslukuja, joita ovat esimerkiksi voitto-prosentti, kriittinen piste sekä varmuusmarginaali. Voittoprosentti kertoo, kuinka monta prosenttia yrityksen voitto on sen myyntituloista. Kriittinen piste taas kertoo sen myynnin määrän, jolla se saavuttaa nollatuloksen. Silloin yrityksen katetuotto on yhtä suuri kuin yrityksen kiinteät kustannukset. Kriittistä pistettä voidaan kutsua myös kriittiseksi myynniksi, sillä sen alle jäävä myynti tarkoittaa tappiollista myyntiä. Kriittinen piste voidaan laskea joko euro- tai kappalemääräisenä:

$$\text{Kriittinen piste (€)} = \text{kiinteät kustannukset} / \text{katetuottoprosentti} * 100$$

$$\text{Kriittinen piste (kpl)} = \text{kriittinen piste (€)} / \text{yhden tuotteen myyntihinta} * 100$$

Varmuusmarginaali kertoo, kuinka suuri on yrityksen toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen ero, eli kuinka paljon myynti voi laskea, ennen kuin tulos on nolla. Jos varmuusmarginaali on negatiivinen, niin myynnin on noustava, jotta päästään nollatulokseen. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2016, 62-66.)

Kannattavuutta voidaan mitata joko absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttisia mittareita ovat esimerkiksi myyntikate, käyttökate, liikevoitto tai nettotulos, jotka ovat euromääräisiä lukuja. Niitä on vaikea vertailla eri yritysten kesken, koska suurilla ravintolaketjuilla tulee olla suurempi käyttökate, koska niillä on myös suuremmat rahoitus- ja poistokustannukset. Suhteellisia mittareita ovat taas myyntikate-, käyttökate- ja liikevoittoprosentti. Nämä lasketaan suhteuttamalla esimerkiksi myyntikate liikevaihdon määrään. Tällöin eri yritysten vertailu on huomattavasti helpompaa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen, 2013, 65-66.)

## Toimintolaskenta

Toimintolaskenta on kustannuslaskentamenetelmä, jonka avulla kustannukset voidaan selvittää tarkasti ja siten niihin pystytään vaikuttamaan paremmin. Kustannukset eivät vähene toimintolaskennan avulla, mutta siten voidaan tehdä oikeita sekä taloudellisia päätöksiä, jotka tuovat kustannustehokkuutta sekä parantavat kannattavuutta. Toimintolaskennassa organisaation käyttämiä resursseja tarkastellaan toiminnoittain. Näihin toimintoihin kohdistetaan niiden käyttämät resurssit, eli kustannukset kohdistetaan sille tuotteelle tai palvelulle, joka kustannuksen aiheuttaa. Resurssien käytön kohdistamiseen käytetään resurssiajureita (resource drivers) ja ne voivat olla esimerkiksi voimavarojen ajankäyttö tai toimintatapanosten kulutus. Kustannusajureiden (cost drivers) avulla toimintojen suorittamisesta syntyneet kulut kohdistetaan laskentakohteelle. Näitä kuluja voivat olla esimerkiksi työtuntien tai valmistuserien lukumäärä. Ennen ajureiden käyttöä tulee yrityksen toimintaprosessi mallintaa mahdollisimman tarkasti, sillä siten tiedetään kuinka paljon esimerkiksi tietty toiminto vie aikaa tai sähköä. Toimintolaskennan keskeinen tavoite on kustannusten aiheutumisyhteyden kattava ja johdonmukainen ymmärtäminen ja analysoiminen. (Järvenpää ym. 2013, 147-156.) Kustannuspaikaksi kutsutaan yksikköä, jonka kustannuksia seurataan erikseen. Usein eri kustannuspaikoilla on oma vastuuhenkilö ja niitä voidaan ryhmitellä toimintojen mukaan:

1. ainekustannuspaikat, joissa aineita ostetaan, varastoidaan sekä käsitellään
2. valmistuksen kustannuspaikat
3. markkinoinnin kustannuspaikat
4. hallinnon kustannuspaikat

Kustannuspaikat voidaan ryhmitellä myös pää- ja apukustannuspaikoiksi. Apukustannuspaikat palvelevat muita kustannuspaikkoja tai ne huolehtivat yrityksen toiminnasta yleisesti. (Stenbacka ym. 2016, 136-137.)

## 2.2 Markkinointimix

Markkinointimix kuvaa työkaluryhmää, jota yrityksen johto voi käyttää myynnin vaikutuksen keinona. Perinteinen kaava on 4P-malli, joka tarkoittaa kirjaimellisesti neljää P-kirjainta: product, price, place ja promotion. (Kotler 2002, 91.)

### Hinta (price)

Hinta on tuotteen arvo rahana ilmaistuna ja yrityksen näkökulmasta se on tuotteesta saatu vastike. Se on markkinointimixin ainoa kilpailukeino, joka tuo yritykseen suoraan myyntituottoja ja se on yrityksen näkyvin kilpailukeino. Hinta vaikuttaa moniin asioihin yrityksessä, joita ovat esimerkiksi imago, myyntimäärät, yksikkökustannukset sekä yrityksen kannattavuus. Hinta vaikuttaa myös asemaan markkinoilla, eli yritys voi asemoitua korkealaatuiseksi, jolloin se voi pyytää tuotteistaan tai palveluistaan myös korkeampaa hintaa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 96-98.)

Yritys voi hinnoitella tuotteensa vapaasti, mutta yleensä siihen vaikuttaa moni eri asia, kuten yrityksen kilpailutilanne markkinoilla sekä tuotteen antama lisäarvo asiakkaalle. Hintaan vaikuttaa myös, onko tuote niin sanottu vakiotuote, hieman omaleimaisempi vai täysin erikoistunut tuote. Vakiotuotteen hinnoittelu on enemmän riippuvainen kilpailijoiden tuotteiden hinnasta, mutta täysin erikoistuneen tuotteen yritys voi hinnoitella paljon vapaammin. (Eklund & Kekkonen 2016, 106.) Halvalla hinnalla myydessä saadaan myytyä enemmän, mutta yrityksen voitto jää pieneksi, kun taas jos myydään liian kalliilla, voidaan menettää myyntiä sekä asiakkaita. Peruslähtökohta on, että ensin määritellään kulut ja niihin lisätään voittoosuus. (Kotler 2002, 29.) Markkinat kuitenkin määräävät viime kädessä tuotteen hinnan, koska se on hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Yrityksen on kuitenkin saatava tuotteestaan tuottoja niin paljon, että se pystyy kattamaan muuttuvat sekä kiinteät kulut. Lyhyellä aikavälillä on mahdollista myydä tuotetta tavanomaista alhaisimmilla hinnoilla, mutta silloinkin hinnan on katettava vähintään muuttuvat kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2016, 107.)

## **Myynninedistäminen tai markkinointiviestintä (promotion)**

Markkinointiviestintä on yleistermi niille kilpailukeinoille, joiden avulla yritys pyrkii kertomaan tuotteistaan tai palveluistaan asiakaskohderyhmille. Markkinointiviestintä voidaan jakaa neljään eri ryhmään:

1. mainonta
2. henkilökohtainen myyntityö
3. menekinedistäminen
4. suhde- ja tiedotustoiminta

Mainonnan tehtävä on saattaa perille yrityksen myyntisanoma. Sen tarkoitus on vaikuttaa asiakkaiden mielipiteisiin ja mielikuvaan yrityksestä sekä saada aikaan ostoon johtavaa toimintaa. Mainonnassa on eri mainontakanavia sekä mainosvälineitä, kuten televisio, radio, sanomalehdet, ulkomainonta sekä myymälämainonta. Henkilökohtaisessa myyntityössä yrityksen työntekijän tehtävänä on myynti tai myyntiprosessin eteenpäinvieminen. (Rope 2005, 277-278.) Henkilökohtaisen myyntityön muotoja on luonnollisesti myymälä-, kenttä- ja puhelinmyynti (Lahtinen & Isoviita 2004, 118). Menekinedistämässä yrityksen työntekijä tai ulkopuolinen myyntiedustaja pyrkii joko henkilökohtaisesti tai välillisesti vaikuttamaan asiakkaaseen. Hän pyrkii vireyttämään kysyntää sekä myyntiä ja hänellä on usein yksilöllinen myyntisanoma. Suhde- ja tiedotustoiminnassa yritys pyrkii välillisesti vaikuttamaan asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiinsä. Tarkoituksena on luoda suotuisat olosuhteet yrityksen toiminnalle. (Rope 2005, 277-278.) Mainontaa, menekinedistämistä sekä suhdetoimintaa (public relations) voidaan kutsua myös myyntitueksi (Lahtinen & Isoviita 2004, 118).

## **Tuote (product)**

Tuote on monikerroksinen käsite, koska markkinoinnin näkökulmasta se voi olla tavara, palvelu, ihminen, kunta tai idea (Lahtinen & Isoviita 2004, 76-77). Tuote on usein kokonaisuus, johon vaikuttaa mielikuvat sekä tuotteen tarjoamat lisäedut. Nykyään markkinoilta löytyy esimerkiksi suuri määrä erikoisveitsiä, kuten rapu-, hedelmä- sekä voiveitsiä. Tavallinen yleisveitsi ei enää välttämättä kiinnosta kuluttajaa. Yhä suurempi osa kaupatuista hyödykkeistä on palvelutuotteita,

joka ovat joko erilaista tekemistä (kampaamo) tai aineettomia tuotteita (ravintola-palvelut). Palvelutuote ei tarkoita, että tavartuotteissa ei olisi palvelua tai palvelutuotteessa ei olisi mitään aineellista, vaan kaikissa tuotteissa on palvelutuotteita sekä fyysisiä elementtejä. (Rope 2005, 210-212.)

### **Sijainti tai saatavuus (place)**

Saatavuuden tarkoituksena on se, että asiakkailta on mahdollisuus saada haluamansa tuote tai palvelu nopeasti, täsmällisesti sekä vähäisin ponnistuksin. Palvelualan yrityksissä se jaetaan ulkoiseen sekä sisäiseen saatavuuteen. Ulkoisessa saatavuudessa päätetään, miten asiakkaan tulo yritykseen varmistetaan ja miten asiakas erottaa yrityksen muista samanlaisista. Ulkoiseen saatavuuteen vaikuttaa myös liikkeen sijainti, aukioloajat sekä parkkipaikat. Sisäisessä saatavuudessa päätetään, miten asiakkaan olisi mahdollisimman helppoa saada tuote tai palvelu. Tähän vaikuttaa esimerkiksi hyvät myyntitelineet, tuotevalikoiman monipuolisuus, henkilökunnan saavutettavuus sekä liikkeen somistus houkuttelevaksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 112-114.)

### **2.3 Liiketoiminnan muutos**

Yritystoiminta ei tule koskaan valmiiksi, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Tällöin yrityksenkin on muututtava sekä uudistuttava, jotta se pysyisi kilpailukykyisenä. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja yritys vastaa tähän muuttumalla sekä kehittämällä toimintojaan. Jos yritys pysyy pitkään samanlaisena, niin sen liikevaihto sekä kannattavuus alkavat vääjäämättä laskea. (Alahuhta 2015, 30.) Yritysten tulisi pyrkiä luomaan kannattavia palvelustrategioita sekä asiakassuhteita, jotka eivät perustu vain yksittäisiin ostotapahtumiin, sillä liiketoiminnan muutos on helpompaa silloin, kun nämä on jo luotu (Martinsuo & Kohtamäki 2015, 5).

Palveluliiketoiminnan kehittämisprosessi on usein kolmivaiheinen. Se alkaa analysoinnilla, jossa pyritään tunnistamaan asiakasarvo, joka on koko kehittämisprosessin lähtökohta. Asiakasarvo ajatellaan usein asiakkaan hyötyjen sekä uhrausten suhteeksi. Palvelualalla tämä tarkoittaa useimmiten elämyksen tai tuotteen kuluttamisen sekä hinnan suhdetta. Tämä suhdetta voidaan tarkastella ja miettiä,

miten asiakkaan hyöty saataisiin mahdollisimman korkeaksi ja uhraus taas mahdollisimman matalaksi. Usein asiakkaan tarpeita ei tunnisteta tarpeeksi laajasti ja niitä tulisi pyrkiä tunnistamaan tehokkaan havainnoinnin avulla. Havainnointitapoja on erilaisia, kuten osallistuva-, piilo- tai ilman osallistumista tapahtuva havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu itse tutkimustilanteeseen ja keskustelee havainnoitavan henkilön kanssa. Piilohavainnoinnissa tutkittava ei tiedä havainnoinnista, jolloin tieto on mahdollisimman aitoa. Ilman osallistumista tapahtuvassa havainnoinnissa tutkija ei ole välttämättä tutkimustilanteessa läsnä, vaan saa tietoa muilta henkilöiltä tai esimerkiksi kyselyn avulla. Havainnointia koskevissa tutkimuksissa on usein todettu, että asiakkaat eivät osaa kertoa sanallisesti perimmäisiä arvojaan sekä toiveitaan palveluihin ja tuotteisiin liittyen. Myös asiakkaiden on hankalaa tunnistaa heitä hyödyttäviä palvelumahdollisuuksia, koska he tunnistavat usein vain kyseisen hetken tarpeen, eivätkä he tunnista mahdollisia tulevaisuuden tarpeita. (Martinsuo & Kohtamäki 2015, 16-19.)

Toisessa vaiheessa valitaan toteutettava liiketoimintamalli. Palvelumuotoilussa palvelut suunnitellaan käyttäjälähtöisesti, jolloin palvelukokemus suunnitellaan siten, että se vastaa käyttäjien tarpeita sekä palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Asiakkaiden segmentointi on myös tärkeää, koska silloin voidaan palvelu kohdentaa sekä muotoilla tarkemmin eri asiakasryhmille. (Martinsuo & Kohtamäki 2015, 58-60.)

Kolmannessa vaiheessa liiketoimintamalli impletoidaan, eli se liitetään vanhaan liiketoimintamalliin ja joko se on osa sitä tai sitten se korvaa sen kokonaan. Tässä vaiheessa moni asia voi muuttua, kuten tuotteen tai palvelun hinnoittelu sekä laatu. (Martinsuo & Kohtamäki 2015, 119.) Tässä viimeisessä vaiheessa on tärkeää ottaa koko henkilökunta muutokseen mukaan sekä tehdä siitä positiivinen asia. Henkilökunnalle on myös tärkeää perustella muutoksen välttämättömyys. Muutoksen jälkeen tulee myös seurata, onko muutos tapahtunut odotusten mukaan sekä toimiiko henkilökunta annettujen ohjeiden mukaan. (Alahuhta 2016, 95.)

### 3 Konkurssitutkimus

Velallinen, joka ei pysty vastaamaan veloistaan, voidaan asettaa konkurssiin ja siitä päättää tuomioistuin. Velallinen voi itse hakea konkurssia tai myös velkoja voi sen tehdä. Konkurssi on maksukyvyttömyysmenettely, jossa velallisen koko ulosmittauskelpoinen omaisuus käytetään konkurssisaatavien maksuun ja omaisuus siirtyy pesänhoitajan hallintaan, jolloin velallinen menettää oikeuden määrätä konkurssipesään kuuluvasta omaisuudestaan. (Finlex Konkurssilaki 20.2.2004/120.)

#### Konkurssityypit

Konkurssiyrietykset voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään niiden taloudellisen tilanteen perusteella. Aatto Prihti (Laitinen 1990, 66) on nimennyt nämä eri yritystyytit seuraavalla tavalla:

1. käyntiinlähdössä epäonnistunut yritys
2. onnistuneen käyntiinlähdön jälkeen epäonnistunut yritys
3. vanha, riutuva yritys

Tyyppi 1 on yleensä pieni sekä nuori yritys ja suurin osa konkurssiyrietyksistä kuuluu tähän ryhmään. Yrietyksen menestys perustuu virheellisten odotusten varaan, eikä sen taloudellinen tilanne nouse koskaan hyvälle tasolle. Yritys kituu muutamman vuoden ja päättyy lopulta konkurssiin, kun sen rahoitus loppuu ja kaikki yrietyksen tunnusluvut ovat koko sen toimiajan heikolla tasolla. Yrietystyytillä 2 on hyvä tuote- tai palveluidea, jonka avulla se kasvaa nopeasti. Kasvuvauhti on kuitenkin liian nopea, eikä yrietyksen johto tai rahoitus kestä kasvun tahdissa. Romahdus tapahtuu, kun hyvä tuote- tai palveluidea on hyödynnetty loppuun. Yrietyksen tunnusluvut ovat aluksi hyvällä tasolla, mutta käänne pisteen kohdalla ne laskevat jyrkästi ja yritys menee nopeasti konkurssiin. Konkurssia on vaikea ennustaa etukäteen, sillä tunnusluvut eivät siitä varoita ennakkoon. Tyyppi 3 on vanha ja riutuva yritys, joka voi olla toiminnassa vuosikausia ja sen tunnusluvut voivat olla hyvällä tasolla, kunnes käänne tapahtuu. Yritys on voinut muuttua tehottomaksi sekä paikallaan pysyväksi. Heikko vaihe, jolloin tunnusluvut laskevat



voi kestää jopa vuosia, jolloin yritys syö pääomaansa ja sen varallisuus heikenee. Konkurssi tulee lopulta nopeasti, mutta se on ollut ennustettavissa jo monia vuosia ennakkoon. (Laitinen 1990, 66-68.)

### **3.1 Konkurssiyrityksen velkojen tärkeysjärjestys**

Yrityksen velat voidaan jakaa konkurssiuhkaan vaikuttavuuden perusteella seitsemään eri ryhmään, jotka ovat uhan suuruuden mukaisessa järjestyksessä:

1. verovelat
2. työeläkemaksuvelat
3. palkkaturvavelat
4. tilivelat
5. pankkivelat
6. velat riskirahoituslaitoksille
7. velat omistajille

Usein konkurssiyrityksillä on verovelkoja ja ne ovatkin konkurssiuhan lähestyessä erittäin vaarallisia. Ne ovat täytäntöönpanokelpoisia heti, kun ne erääntyvät, sekä verovelkoilla on konkurssissa vahva etuoikeus. Tämä tarkoittaa, että ne maksetaan konkurssin sattuessa ensimmäisten velkojen joukossa. (Laitinen 1990, 31.)

### **3.2 Maksukyvyttömyysprosessi**

Yrityksen maksukyvyttömyysprosessi ei käynnisty itsestään, vaan sen aiheuttaa monet eri syyt. Syitä voi olla sekä ulkoisia että sisäisiä. Ulkoisia syitä on useimmiten suhdanteen heikkeneminen, kilpailutilanteen kiristyminen sekä asiakkaiden menettäminen. Suhdanteen heikkeneminen tarkoittaa yleistä talouden tilanteen heikkenemistä, joka ei ole yrityksestä riippuvainen. Kilpailutilanteen kiristyessä yrityksen on kehitettävä uusia kilpailutekijöitä tai löydettävä uusia markkinoita. Asiakkaiden menetyksessä sen on sopeutettava toimiaan ja pyrittävä löytämään uusia asiakkaita. Sisäisiä syitä on erilaisia maksukyvyttömyysprosessin käynnistymiselle, mutta usein syynä on yrityksen johdon reagointi ulkoiseen syyhyn. Kun ulkoinen syy maksukyvyttömyysprosessin syntymiselle ilmaantuu, tilanne etenee yleensä seuraavissa vaiheissa:

1. heikot signaalit saapuvat
2. signaalit jätetään huomioimatta
3. signaalit vahvistuvat
4. johdon päättämättömyys reagoida asiaan
5. lopulta tehdään väärä päätös
6. sekaannus
7. sopeutumisen epäonnistuminen
8. maksukyvyttömyysprosessi käynnistyy

Kun maksukyvyttömyysprosessi käynnistyy, niin yrityksen taloudellinen tilanne heikkenee ja alkaa epäonnistumisen kierre. (Laitinen & Laitinen 2014, 142-144.)

### **3.3 Epäonnistumis- ja onnistumiskierre**

Yrityksillä on usein tasaista liiketoimintaa, jolloin yritysten tunnusluvut noudattavat satunnaiskulkua ja niillä ei ole selvää muutossuuntaa. Tunnuslukujen muutokset ovat pieniä ja satunnaisia. Yritykset voivat olla myös epäonnistumis- tai onnistumiskierteessä, jolloin tunnusluvut joko heikkenevät tai paranevat systemaattisesti. Epäonnistumiskierre on vaarallinen yritykselle ja se tulisi johdon toimesta katkaista mahdollisimman nopeasti. Kierre käynnistyy yleensä tuottojen jyrkällä muutoksella. Tämä ei aina tarkoita epäonnistumiskierteen alkamista, vaan olennaista on, liittyykö siihen yrityksen kannattavuuden heikkeneminen. Jos epäonnistumisen kierrettä ei saada katkaistuksi, laskevat yrityksen tunnusluvut kriittiselle tasolle, joka johtaa yrityksessä kriisiin. Kriisi ei välttämättä johda toiminnan loppumiseen tai konkurssiin, vaan esimerkiksi yrityssaneeraukseen tai toiminnan uudelleensuuntaamiseen. Yrityssaneeraus katkaisee usein negatiivisen kierteen ja yrityksellä on mahdollista aloittaa positiivinen kierre saneerauksen jälkeen. (Laitinen 2002, 60-65.) Tutkimusten mukaan uudet yritykset lopettavat usein viiden ensimmäisen toimintavuotensa aikana. Tätä aikaa kutsutaan sen vuoksi kuolemanlaaksoksi. Alkuvuodet ovat erittäin haastavia, sillä yrityksen täytyy saada nopeasti yritykseen kassavirtaa, jotta se selviää maksuista. Usein käykin niin, että toimintaa ei saada ensimmäisten toimintavuosien aikana niin kannattavaksi, että tulorahoitus riittäisi vieraan pääoman lyhennysten sekä koron

maksamiseen. Yritys on jo perustamisvaiheessa velkainen, jolloin rahoituspuskuria ei ole ja maksuvaikeudet alkavat jo silloin. (Laitinen & Laitinen 2014, 148.)

### **3.4 Konkurssin ennustaminen ja sen syyt**

Konkurssin ennustamisessa on monia eri malleja ja yksi esimerkki on suomalaisen Aatto Prihtin väitöskirjatutkimus vuodelta 1975. Hänen mallissaan yritys nähdään perättäisinä investointeina, jotka rahoitetaan tulorahoituksella sekä omalla ja vieraalla pääomalla. (Laitinen 1990, 58.) Prihtin konkurssiprosessi on kolmivaiheinen:

1. yrityksen tulorahoitus loppuu
2. rahoitusmarkkinoilta lainattavissa olevat varat loppuvat
3. ostovelkarahoitus loppuu

Vaiheita kuvataan tunnusluvuilla X1, X2 sekä X3, joista voidaan muodostaa Z-luku, joka ennustaa konkurssin jopa neljä vuotta ennakkoon. (Balance Consulting 2016.) Prihtin hypoteesin, eli olettamuksen, mukaan toimivalla yrityksellä tulorahoitus kattaa rahoituksen maksuvaatimukset. Tässä voi olla väliaikainen poikkeama, mutta konkurssiyrityksissä muutos on pysyvä, eli tulorahoitus ei ole enää riittävä rahoituksen maksuvaatimuksiin nähden. Prihtin toinen hypoteesi on, että kun maksuvaatimukset ylittävät tulorahoituksen, syntyy lisäluoton tarve, mutta tarvittu luotto ylittää saatavissa olevan lisäluottomäärän. Kolmannessa hypoteesissa yrityksen johto arvioi lisäluoton otettavaksi velkojista heikoimmilla olevilta yrityksiltä. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys ei enää välttämättä maksa esimerkiksi ostolaskuja, koska yksittäinen velkoja harvoin pystyy hakemaan yritystä konkurssiin. Verovelat kuitenkin maksetaan, sillä verottaja pystyy sen tekemään. Ostovelkarahoituksen loppuminen tarkoittaa yrityksen kannalta sitä, että se ei pysty enää ostamaan tuotteita laskulla. (Laitinen 1990, 58-60.)

Konkurssin syitä koskevia tutkimuksia on vähän, jos huomioidaan aiheen merkittävyys. Konkurssiyritykset ovat usein hyvin erilaisia ja siksi niistä on vaikea tehdä yleistyksiä. Myös konkurssi-käsitteeseen liittyy negatiivinen tunnelataus, sekä konkurssiin vaikuttaneet syyt ovat monimutkaisia, joten niiden tulkinta on haasteellista. Konkurssin syitä koskevia tutkimuksia on kuitenkin tehty muutamia ja

niissä on selvinnyt erilaisia syitä, kuten heikko yritysjohto, pääoman puute, heikko liikeidea sekä laskentatoimen ongelmat. (Laitinen 1990, 126-131.)

## **4 Tilinpäätösanalyysi**

Tilinpäätösanalyysi on kehittynyt analyysimuoto, jossa tarkastellaan yrityksen taloudellisen toiminnan osatekijöitä ja niiden kehitystä eri tunnuslukujen sekä muiden menetelmien avulla. Pelkkien lukuarvojen lisäksi pyritään arvioimaan niihin vaikuttaneita tekijöitä, sekä onko tunnuslukujen arvot satunnaisia vai onko tunnuslukujen muutos pysyvä sekä johdonmukainen. (Niskanen & Niskanen 2003, 10.)

Analyysin voi tehdä kolmella eri tavalla: laatia prosenttilukumuotoisen tilinpäätöksen, tehdä trendianalyysi tai tehdä tunnuslukuanalyysi. Prosenttilukuisessa tilinpäätösanalyysissä tuloslaskelma sekä tase muunnetaan prosenttilukumuotoon, jolloin liikevaihto sekä taseen loppusumma ovat sata prosenttia. Tällöin tilinpäätöserien keskinäiset suhteet tulevat helposti esille. Trendianalyysissä laaditaan useampi prosenttilukuinen tilinpäätösanalyysi perättäisiltä vuosilta ja niitä verrataan ensimmäiseen vuoteen. Tunnuslukuanalyysissä lasketaan tuloslaskelmasta sekä taseesta eri tunnuslukuja, jotka mittaavat yrityksen eri osatekijöitä, kuten kannattavuutta ja vakavaraisuutta. Tunnuslukuanalyysi voidaan vielä jaotella tiettyä vuotta koskevaan poikkileikkausanalyysiin sekä peräkkäisten vuosien aikasarja-analyysiin. (Niskanen & Niskanen 2007, 49.) Tässä työssä tilinpäätösanalyysi tehdään tunnuslukuanalyysin avulla sekä aikasarja-analyysinä.

### **4.1 Tilinpäätösten oikaisu**

Tilinpäätösanalyysi alkaa yrityksen tuloslaskelman, taseen sekä liitetietojen muokkaamisella. Tavoitteena on standardisoida lähtöaineisto vertailukelpoiseksi, jolloin eri yritykset sekä eri vuodet ovat vertailukelpoisia. Tuloslaskelman sekä taseen oikaisulla halutaan antaa yritystoiminnasta mahdollisimman oikea kuva ja monet oikaisut perustuvat Kirjanpitolautakunnan, eli KILAn ohjeistuksiin. (Yritystutkimus ry 2011, 18.) J3 Ravintolat Oy:n tilinpäätöksessä ei ole kunnollisia liitetietoja tai tase-erittelyitä, jolloin oikaisuja ei ole mahdollista tehdä. Tilinpäätök-

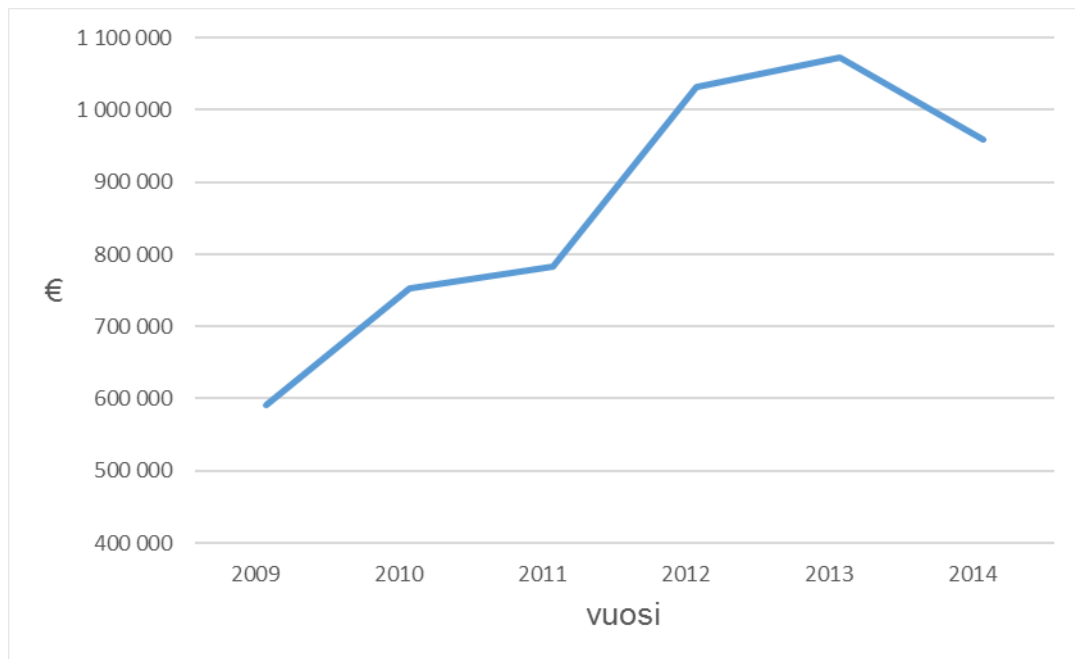
sessä vuonna 2011 löytyi selvä virhe, sillä tilikauden tulos siirtyy taseen vastattavaa-puolelle. Tilikauden tulos oli eri tuloslaskelmassa sekä taseessa ja eroa oli yli 20 000 euroa. Samana vuonna pitkäaikaiset pääomalainat olivat vain 4000 euroa, kun muissa tilinpäätöksissä ne ovat kymmeniä tuhansia euroja. Tämä virhe korjattiin siten, että tilikauden tulos siirrettiin taseeseen niin kuin se oli tuloslaskelmassa ja lukujen erotus lisättiin pääomalinainoihin, jolloin taseet täsmäsivät. Tuloslaskelma, tase sekä tunnuslukutaulukot ovat työn liitteinä.

#### **4.2 Tutkittavien tunnuslukujen valinta**

Analyysin toisessa vaiheessa valitaan mittauskohteet sekä analyysimenetelmä. Yritysten taloudellinen suorituskky muodostuu useasta eri osatekijästä ja usein ne luokitellaan kolmeen eri ryhmään: kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja mak-suvalmiuteen, eli likviditeettiin. Tämän jaon mukaan luokitellaan myös tunnuslu-kuanalyysissä käytettävät tunnusluvut. Niiden lisäksi on vielä kiertonopeustun-nusluvut, jotka mittaavat tehokkuutta. (Niskanen & Niskanen 2007, 55.) Tässä työssä tunnusluvut kuuluvat noihin kolmeen eri ryhmään sekä tunnuslukuanalyy-sin rakenne noudattaa Niskasten esittelemää rakennetta.

#### **4.3 Liikevaihto sekä liikevaihdon kasvuprosentti**

Liikevaihto on yrityksen myyntituotot, joista on vähennetty myynnin oikaisu- ja siirtoerät. Näitä ovat muun muassa arvonlisävero, annetut käteisalennukset sekä myyntien kurssierot. Liikevaihtoon merkitään yrityksen varsinaisesta toiminnasta syntyneet tulot ja liiketoiminnan muihin tuottoihin merkitään liikevaihtoon kuulu-mattomat, mutta tavanomaiset tulot, kuten vuokratuotot tai pysyvien vastaavien myyntitulot. (Tomperi 2011, 150.) Kuvassa 1 on esitetty J3 Ravintoloiden liike-vaihto vuosina 2010–2014.



Kuva 1. Liikevaihto

J3 Ravintoloiden liikevaihto (Kuva 1) on noussut vuoteen 2013 saakka, mutta vuonna 2014 se notkahti. Liikevaihdon kasvuprosentti on ollut:

- 2010: 27,60%
- 2011: 4%
- 2012: 31,70%
- 2013: 4%
- 2014: -10,70%

Liikevaihdon kasvu on ollut nopeaa vuosina 2010 sekä 2012, joina molempina vuosina J3 Ravintoloilla on ollut ainoastaan yksi toimipiste, eli ruokaravintola Wanha Makasiini. Vuoden 2014 lokakuussa se myytiin uusille omistajille, joten liikevaihdon notkahtaminen johtuu todennäköisesti tästä syystä. Liikevaihdon kasvun tulisi olla vuosittain vähintään inflaation suuruinen, koska jos se jää sen alle, niin yritys ei ole saanut aikaan reallista kasvua (Balance Consulting 2016).

#### 4.4 Kannattavuuden tunnusluvut

Kannattavuutta voidaan mitata sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tilinpäätösanalyysissä kannattavuutta mitataan usein lyhyellä aikavälillä, sillä pitkällä aikavälillä kannattavuuden mittaamiseen tarvitaan useita perättäisiä vuosia. Kannat-

tavuutta voidaan mitata absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttisessa mittauksessa liiketoiminnan tuottojen sekä kulujen erotus on voitto. Suhteellisessa kannattavuudessa voitto suhteutetaan yrityksen sijoitettuun pääomaan. (Niskanen & Niskanen 2007, 57.) Kannattavuus on yksi tärkeimmistä yrityksen toimintaedellytyksistä, koska heikosti kannattava yritys ei voi toimia pitkään markkinoilla. Heikko kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys syö omaa pääomaansa, joka tulee jossain vaiheessa loppumaan. Kannattavuuden mittarit jaetaan liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin sekä pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin. (Balance Consulting 2016.)

#### 4.4.1 Käyttökateprosentti

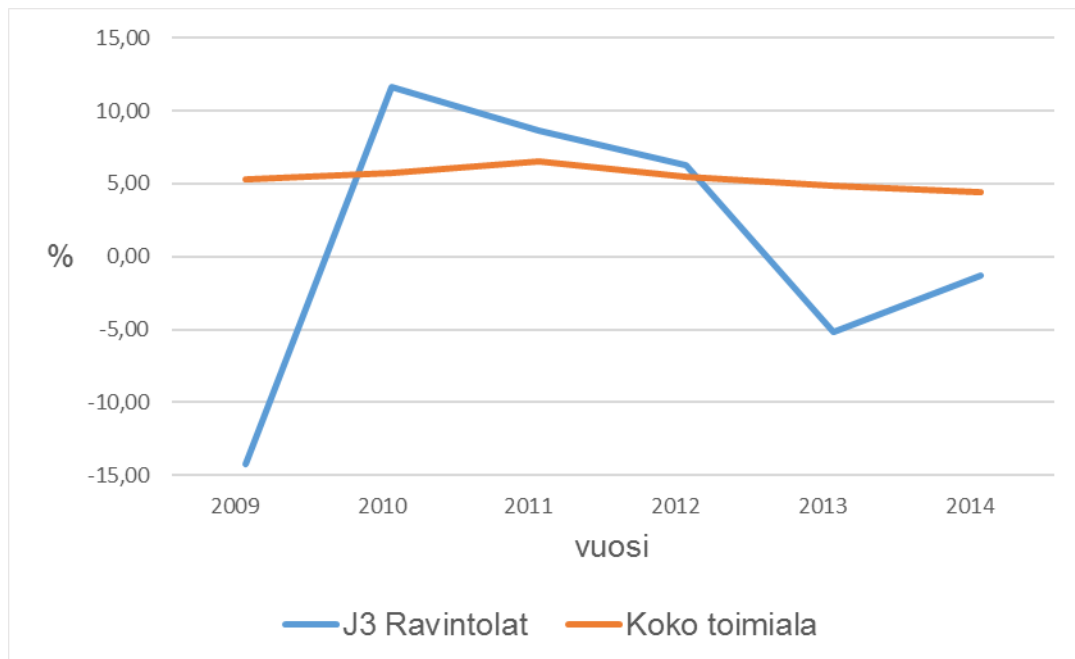
Käyttökate (EBITDA) kuvaa yrityksen liiketoiminnan tulosta ennen poistoja, rahoituseriä sekä veroja ja käyttökateprosentti kuvaa tuloksen suhdetta liiketoiminnan tuottoihin (Balance Consulting 2016).

$$\text{Käyttökate} = \text{Liiketulos} + \text{poistot ja arvonalentumiset}$$

$$\text{Käyttökate\%} = \text{Käyttökate} / \text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä} * 100$$

Käyttökateprosenttia voi vertailla vain saman toimialan yritysten kesken ja sen vertailtavuutta heikentää se, että osa yrityksistä omistaa tuotantovälineet ja osa yrityksistä on vuokrannut ne joko osittain tai kokonaan. Jos tuotantolaitteet on vuokrattu, niin ne sisältyvät liiketoiminnan muihin kuluihin ennen käyttökateä. Jos tuotantovälineet ovat omat, niin ne sisältyvät poistoihin ja rahoituskuluihin käyttökateen jälkeen. (Yritystutkimus ry 2015, 61.)

J3 Ravintoloiden käyttökateprosentti on ollut lukujen -14,20 sekä 11,60 välillä (Kuva 2). Parhaimmillaan se on toisena toimintavuotena 2010 ja huonoimmillaan se on ollut vuonna 2013.



Kuva 2. Käyttökateprosentti

Kuten kuvassa 2 näkyy, niin J3 Ravintoloiden käyttökateprosentti nousi reilusti ensimmäisen toimintavuoden jälkeen, mutta sitten se on laskenut tasaisesti. Käyttökateprosentin keskiarvo oli samassa toimialaluokassa toimivilla yrityksillä 6,5–4,5 prosenttia vuosina 2009–2015, joista paras vuosi oli 2011 (Toimiala Online 2016). J3 Ravintoloilla oli vuosina 2010–2012 toimialaan verrattuna hyvä käyttökateprosentti, mutta toimialalla käyttökateprosentin keskiarvo on pysynyt melko samalla tasolla kyseisellä aikavälillä.

#### 4.4.2 Myyntikateprosentti

Tällä hetkellä myyntikateprosenttia käytetään yleisesti vai tukku- ja vähittäiskaupassa, koska nykyään tuloslaskelmassa kuluja ei eritellä muuttuviin- tai kiinteisiin kustannuksiin. Sillä ei ole arvosteluasteikkoa vaan sen taso riippuu muun muassa yrityksen käyttöpääoman, rahoitus- sekä kiinteiden kulujen määrästä. Siihen vaikuttaa suuresti myös ostojen suuruus sekä myyntivolyymit. Yrityksellä, jolla on suuret osto- ja myyntivolyymit, voi olla matalampi myyntikate, kuin vastaavalla pienellä toimijalla. (Balance Consulting 2016.) Ostamisessa on maksimoitava rahan tuottavuus ja on pyrittävä pieneen varaston arvoon, sillä suuressa varaston arvossa on pääomaa kiinni tavaroissa, jotka eivät tuota kassavirtaa. Konkurssiin ajautuneilla yrityksillä on voinut olla muun muassa myyntiin tai käyttöön nähden liian suuri vaihto-omaisuus. (Rauhala 2011, 13-23.)



Myyntikateprosentti voidaan laskea kahdella eri tavalla (Rauhala 2011, 48):

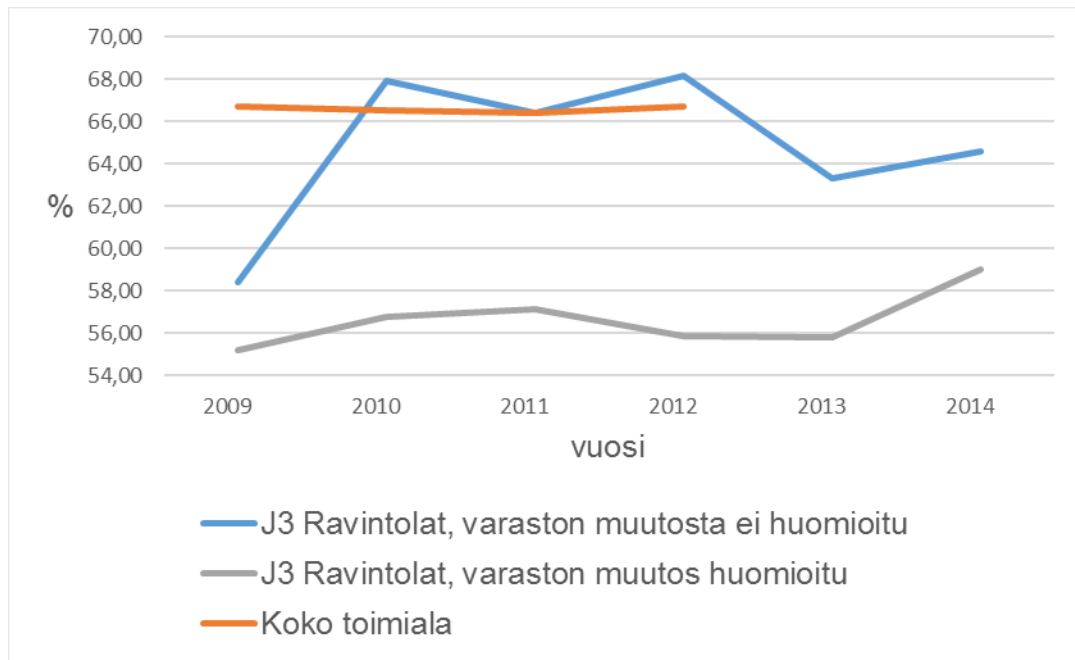
Tapa 1

$$\text{Liikevaihto} - (\text{ostot} + \text{loppuvarasto} - \text{alkuvarasto}) / \text{Liikevaihto} * 100$$

Tapa 2

$$\text{Liikevaihto} - \text{muuttuvat kustannukset} / \text{Liikevaihto} * 100$$

Myyntikate ei ole valmiina näkyvässä virallisessa tuloslaskelmakaavassa (Rauhala 2011, 49) ja Navita-ohjelma ei raportoi tunnuslukua, mutta se on yksinkertainen laskea Excelin avulla. Ensimmäinen tapa huomioi varaston muutoksen vaikutuksen myyntikateprosenttiin, kun toinen tapa ei huomioi sitä. J3 Ravintoloiden myyntikateprosentti on laskettu siten, että varaston muutos on myös huomioitu, eli ensimmäisen tavan mukaan (Kuva 3). Toimiala Onlinesta (2016) löytyneessä vertailutiedossa ei ollut selitetty, onko varaston muutos huomioitu myyntikatetta laskettaessa vai ei, joten sen vuoksi kuvassa on molemmat laskentatavat mukana. Uskon, että myyntikatteessa on huomioitu varaston muutos, sillä se vaikuttaa siihen olennaisesti.



Kuva 3. Myyntikateprosentti

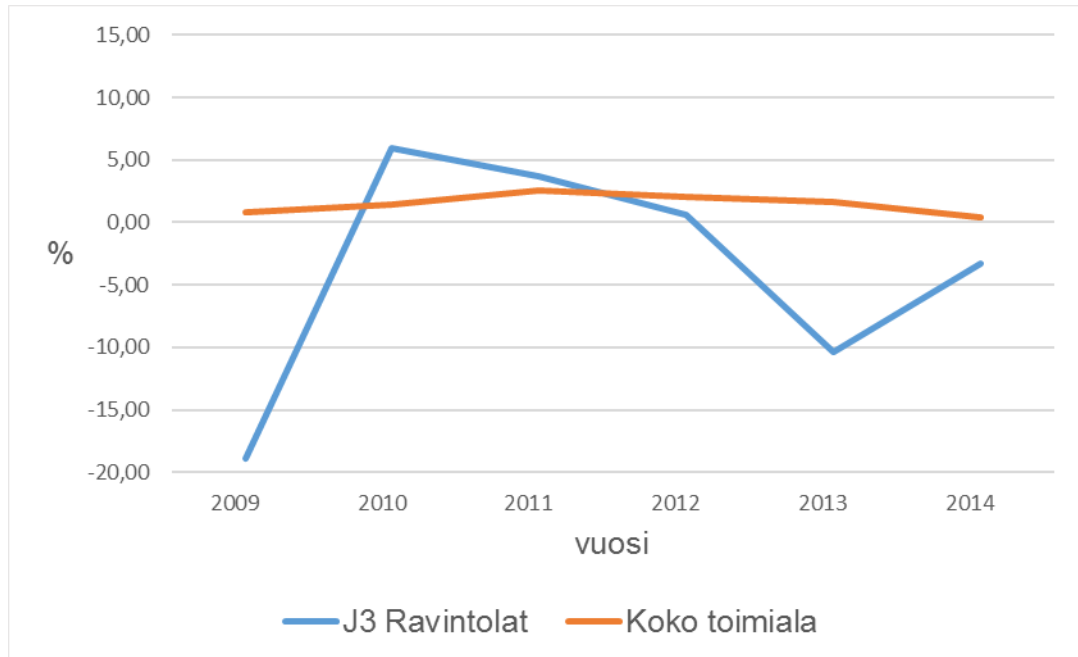
Kuten kuvasta 3 voi todeta, niin J3 Ravintoloiden myyntikate on ollut toimialan keskiarvoa matalampi. Myyntikate kasvoi selvästi vuonna 2014 ja tämä luultavasti johtuu siitä, että liiketoiminta muuttui ruokaravintolasta cocktailbaariksi. Yleensä baari- ja yökerhotoiminnassa on korkeammat myyntikateprosentit, koska esimerkiksi hävikki on melkein olematonta, jos sitä vertaa ruokaravintolan hävikkiin. Myyntikatteen jäädessä matalalle se vaikuttaa myös tilikauden tulokseen heikentävästi, sillä kiinteät kulut pysyvät samana myynnistä riippumatta.

#### 4.4.3 Liiketulosprosentti / Liikevoittoprosentti

Liiketulos (EBIT) on virallisen tuloslaskelman ensimmäinen välitulok. Se kertoo yrityksen tuloksen ennen rahoituseriä sekä veroja ja se huomioi poistojen määrän. (Balance Consulting 2016.) Se poikkeaa virallisen tuloslaskelman liikevoitosta (-tappiosta) analyysissä tehtyjen oikaisujen määrällä, joita voi olla esimerkiksi laskennallinen palkkorjaus (Yritystutkimus ry 2015, 61). Tässä työssä ei ole tehty oikaisuja, joten liiketulos sekä liikevoitto tarkoittavat samaa asiaa. Tunnusluku sopii yrityksen kehityksen seuraamiseen, toimialan sisäisiin vertailuihin sekä eri toimialojen vertailuihin (Yritystutkimus ry 2015, 62). Liiketulosprosentissa (Kuva 4) ei ole mukana vielä rahoituskuluja, eli velkainen sekä velaton yritys voivat olla samassa tilanteessa. Negatiivinen liiketulosprosentti kertoo liiketoiminnan

operatiivista vaikeuksista sekä mahdollisista velanmaksuongelmista (Balance Consulting, 2016.)

$$\text{Liiketulosprosentti} = \frac{\text{Liiketulos (Liikevaihto + muut tuotot - toimintakulut - poistot ja arvonalentumiset)} / \text{Liikevaihto} * 100}{100}$$



Kuva 4. Liiketulosprosentti

Liiketulosprosentti (Kuva 4) noudattaa samaa muotoa kuin käyttökateprosentti, joka on loogista, sillä ne lasketaan samalla tavalla, mutta siinä ei huomioida poistoja sekä arvonalentumisia. Kuten kuvassa näkyy, niin vuosina 2010–2012 liiketulosprosentti on ollut positiivisella tasolla, mutta muuten se on ollut negatiivinen. Muilla saman toimialaluokan yrityksillä on liiketulosprosentti ollut 0,8–2,6 prosenttia vuosina 2009–2015, joista paras vuosi oli jälleen 2011 (Toimiala Online 2016). Vuonna 2014 J3 Ravintoloiden käyttökateprosentti nousi jäädessä kuitenkin miinuksien puolelle.

Yhtiökokous voi käyttää osakepääomaa sellaisen tappion kattamiseen, johon vapaa oma pääoma ei riitä (Tomperi 2011, 90). Vaikka J3 Ravintoloilla on ollut tappiollinen liiketulos, niin osakepääomaa ei ole alennettu, vaan tilikauden tappio on kirjattu taseeseen ja taseen laskennallinen oma pääoma on pysynyt positiivisena muina vuosina, paitsi vuosina 2009 sekä 2013. Jos osakeyhtiön oma pääoma

muuttuu negatiiviseksi, niin siitä on tehtävä ilmoitus kaupparekisteriin, mutta jos yrityksen laskennallinen oma pääoma on positiivinen, niin ilmoitusta ei tarvitse tehdä (Tomperi 2011, 91).

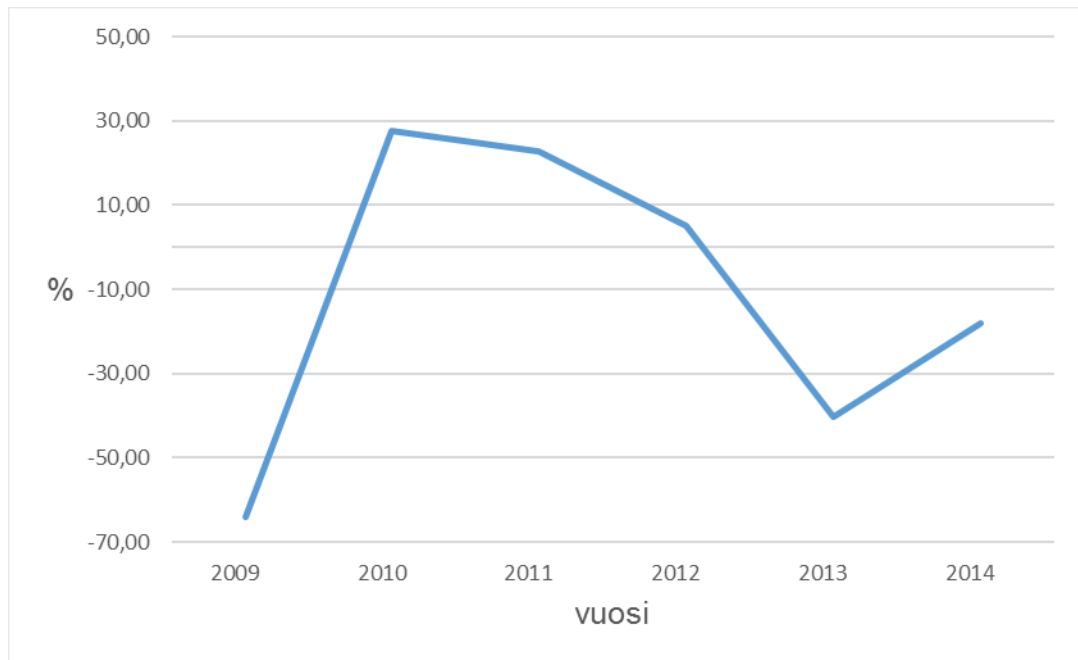
#### 4.4.4 Koko pääoman tuotto prosentti (ROA)

Kokonaispääoman tuotto on kannattavuuden mittari, joka kertoo, kuinka paljon yritystoimintaan sitoutuneelle kokonaispääomalle on kertynyt tuottoa. Siitä käytetään myös nimitystä kansantaloudellinen kannattavuus, sillä se kuvaa, minkälaisen kokonaistuoton yritys saa siihen sitoutuneille resursseille. Tunnuslukuun ei vaikuta yrityksen veronmaksupolitiikka tai yhtiömuodosta johtuva verotus. (Balance Consulting 2016.) Navita-ohjelma ei laske tunnuslukua, mutta se on mahdollista laskea myös Excelin avulla. Tunnusluvulle ei ole saatavissa vertailuarvoja pitkälle aikavälille toimialan sisällä, mutta TEM Toimialapalvelun (2016) raportin mukaan toimialan koko pääoman tuotto prosentti oli tasan nolla vuonna 2014. Edellisinä vuosina raportin mukaan tuotto prosentti on ollut negatiivinen ja paras koko pääoman tuotto prosentti on yli kymmenen henkeä työllistävillä baareilla, joissa kyseinen luku oli 10,60 prosenttia. J3 Ravintoloilla on ollut toimialaa keskimäärin huonompi koko pääoman tuotto prosentti (Kuva 5).

$$\begin{aligned} \text{Koko pääoman tuotto prosentti} &= \\ & \frac{\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12kk)}}{\text{oikaistun taseen loppusumma keskimäärin}} * 100 \\ \text{Rahoituskulut} &= \text{Korkokulut ja muut rahoituskulut} + \text{kurssitappiot} \end{aligned}$$

Tunnusluvulle on yleispätevät vertailuarvot (Balance Consulting 2016):

- yli 10% on hyvä
- 10–5% on tyydyttävä
- alle 5% on heikko



Kuva 5. Koko pääoman tuotto-%

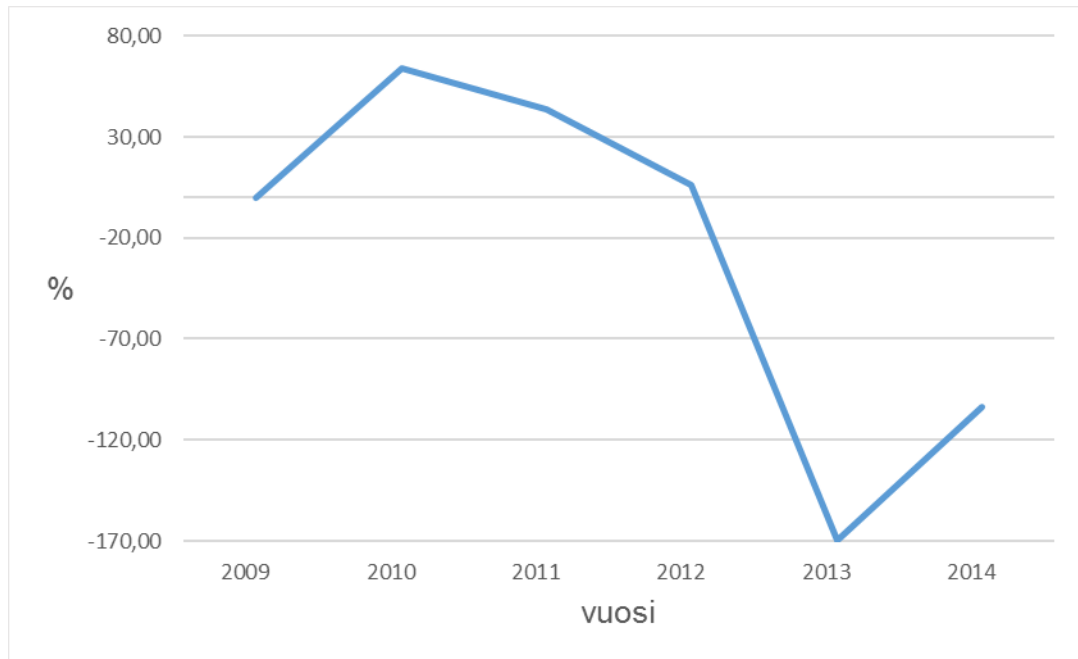
J3 Ravintoloiden koko pääoman tuotto-% (Kuva 5) on ollut muuten negatiivinen, paitsi vuosina 2010, 2011 sekä 2012. Kaikkina kyseisinä vuosina liikevoitto on ollut positiivinen ja vuosina 2010 sekä 2011 koko pääoman tuotto-% oli hyvällä tasolla, koska se oli yli kymmenen prosenttia. Vuonna 2012 tilikauden voitto painui tappiolliseksi ja tämä johtui rahoituskuluista.

#### 4.4.5 Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI)

Sijoitetun pääoman tuotto-% on yksi käytetyimmistä kannattavuuden tunnusluvuista. Se eroaa koko pääoman tuotto-%:sta siten, että jakajana on omistajien sekä velkojien sijoittama pääoma. Tunnusluku kertoo, paljonko tuottoa yritys on saanut siihen sijoitetulle pääomalle. Vertailukohtana on yleensä keskimääräiset pääomakustannukset. (Niskanen & Niskanen 2003, 115.)

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto-%} = \frac{\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12kk)}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella}} * 100$$

J3 Ravintoloilla sijoitetun pääoman tuotto prosentti on vaihdellut laajalla vaihteluvälillä -170–64 prosenttia (Kuva 6). Käyrä noudattaa taas samaa linjaa käyttökate- sekä liikevoittoprosentin kanssa.



Kuva 6. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti

Kuten kuvasta 6 näkyy, niin vuosina 2009–2012 sijoitetun pääoman tuotto prosentti on ollut positiivinen. Kuvassa ei ole vertailun vuoksi koko toimialan lukuja, koska niitä ei ollut saatavilla. Tunnusluvulle on kuitenkin yleispätevät vertailuarvot (Balance Consulting 2016):

- yli 15% on erinomainen
- 10–15% on hyvä
- 6–10% on tyydyttävä
- 3–6% on välttävä
- alle 3% on heikko

Näihin vertailuarvoihin nähden J3 Ravintoloiden sijoitetun pääoman tuotto prosentti on ollut erinomaisella tasolla vuosina 2010 sekä 2011, tyydyttävällä tasolla vuonna 2012 ja muuten se on ollut heikolla tasolla. Vuodesta 2010 lähtien sijoitetun pääoman tuotto prosentti on laskenut, mutta vuonna 2014 se kohosi, joka johtuu nettotuloksen kasvusta, koska silloin ruokaravintola Wanha Makasiini myytiin uusille omistajille.

#### 4.4.6 Oman pääoman tuotto prosentti (ROE)

Oman pääoman tuotto prosentti kiinnostaa etenkin yrityksen omistajia, sillä se kertoo, paljonko yritys on tehnyt tuottoa omistajilta saadulle pääomalle. (Niskanen & Niskanen 2003, 116.) Oman pääoman riskien vuoksi siitä saatava tuoton tulisi olla aina vähintään riskittömän tuoton suuruinen. Mitä suurempi riski yritystoiminnassa on, niin sitä suurempi tulisi olla myös oman pääoman tuotto prosentti. Yrityksen vähäinen oma pääoman määrä voi vääristää oman pääoman tuotto prosenttia todellisuutta korkeammaksi, vaikka euromääräinen tulos on heikolla tasolla. Tunnusluku sopii myös eri toimialojen väliseen vertailuun (Balance Consulting 2016.)

$$\text{Oman pääoman tuotto prosentti} = \frac{\text{Nettotulos (12kk)} / \text{oikaistu oma pääoma keskimäärin}}{1} * 100$$

Tunnusluvulle on yleispätevät vertailuarvot (Balance Consulting 2016):

- yli 20% on erinomainen
- 15–20% on hyvä
- 10–15% on tyydyttävä
- 5–10% on välttävä
- alle 5% on heikko

J3 Ravintolan oman pääoman tuotto prosentti on jokaisena vuotena negatiivinen, sillä yrityksen nettotulos on melkein joka vuosi miinuksella. Tämä tarkoittaa sitä, että omalle pääomalle ei ole pystytty maksamaan korkoa ja varojen sijoittaminen olisi järkevämpää muualle, sillä siten niillä voi saada paremman tuoton. Tunnusluvun vertailuarvoja toimialan sisällä ei löydy Toimiala Onlinesta.

## 4.5 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Maksuvalmiuden tunnusluvut kertovat, miten yritys pystyy suoriutumaan erilaisista maksuista lyhyellä aikavälillä. Maksuvalmiuden mittareina on yleensä taaseen lyhytvaikutteiset erät, joita kutsutaan käyttö- tai liikepääomaksi. Käyttöpääoman voi jakaa brutto- tai nettokäyttöpääomaan. Ne eroavat toisistaan siten, että bruttokäyttöpääomasta vähennetään yrityksen lyhytaikaiset velat ja nettokäyttöpääomasta ne on jo vähennetty. Bruttokäyttöpääomaan kuuluu yrityksen vaihto-omaisuus sekä rahoitusomaisuus, johon kuuluu kassa, myyntisaatavat ja jälki-markkinakelpoiset arvopaperit. Bruttokäyttöpääoma kertoo, kuinka paljon yrityksen varoja sitoutuu rahoitus- ja vaihto-omaisuuteen, kun yritys on toiminnassa. (Niskanen & Niskanen 2003, 117.)

### 4.5.1 Current ratio

Current ratio -tunnuslukua käytetään yrityksen likviditeetin sekä lyhytaikaisten velkojen maksukyvyyn mittarina tilinpäätöshetkellä. Maksuvalmius voi vaihdella tilikauden aikana paljonkin. Current ratio on yrityksen nettokäyttöpääoma ilmaistuna suhdelukumuodossa lyhytaikaisiin velkoihin nähden. (Niskanen & Niskanen 2003, 118.) Rahoitusomaisuuteen voi kuulua pankkitalletuksia, käteisvaroja sekä eri saamisia (Verohallinto 2016). Toimiala Onlinesta löytyi Quick ratiolle vertailuainestoa vuosille 2009–2012, mutta ei Current ratiolle.

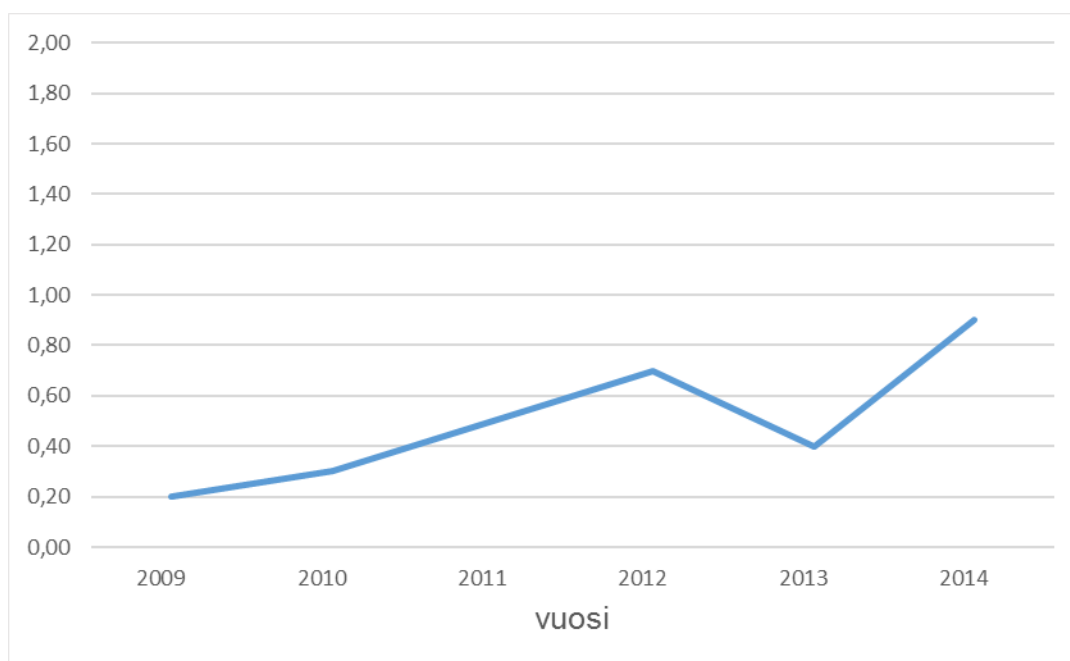
Current ratio sopii niin yksittäisin yrityksen kuin samalla toimialalla olevien yritysten rahoituspuskurin arviointiin. Jos yrityksellä on korkea omavaraisuusaste, niin silloin se voi paikata lyhytaikaista rahoitusvajettaan velalla ja jos tulorahoitus on runsas, niin silloin yritys tulee toimeen pienemmällä rahoituspuskurilla. (Balance Consulting, 2016.) J3 Ravintoloilla on ollut heikko rahoituspuskuri koko liiketoiminnan ajan (Kuva 7).

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Käyttöpääoma (rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus)}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$



Tunnusluvulle on yleispätevät vertailuarvot (Balance Consulting 2016):

- yli 2,5 on erinomainen
- 2,5–2 on hyvä
- 2–1,5 on tyydyttävä
- 1,5–1 on välttävä
- alle 1 on heikko



Kuva 7. Current ratio

J3 Ravintoloiden Current ratio (Kuva 7) on ollut jokaisena toimivuotena alle 1, joten se on ollut heikolla tasolla pysyvästi. Vuodesta 2009 vuoteen 2012 Current ratio on noussut, mutta vuonna 2013 se laski jyrkästi. Vuonna 2014 se nousi jyrkästi, joka johtui Wanhan Makasiinin myynnistä. Siitä saatu maksu kirjattiin siirtosaamisiin, koska niiden määrä kasvoi tuloslaskelman satunnaisten erien summalla. Current ratio ei myöskään kyseisenä vuonna yltänyt yli yhden, eli myös silloin se pysyi heikolla tasolla.

#### 4.5.2 Quick ratio

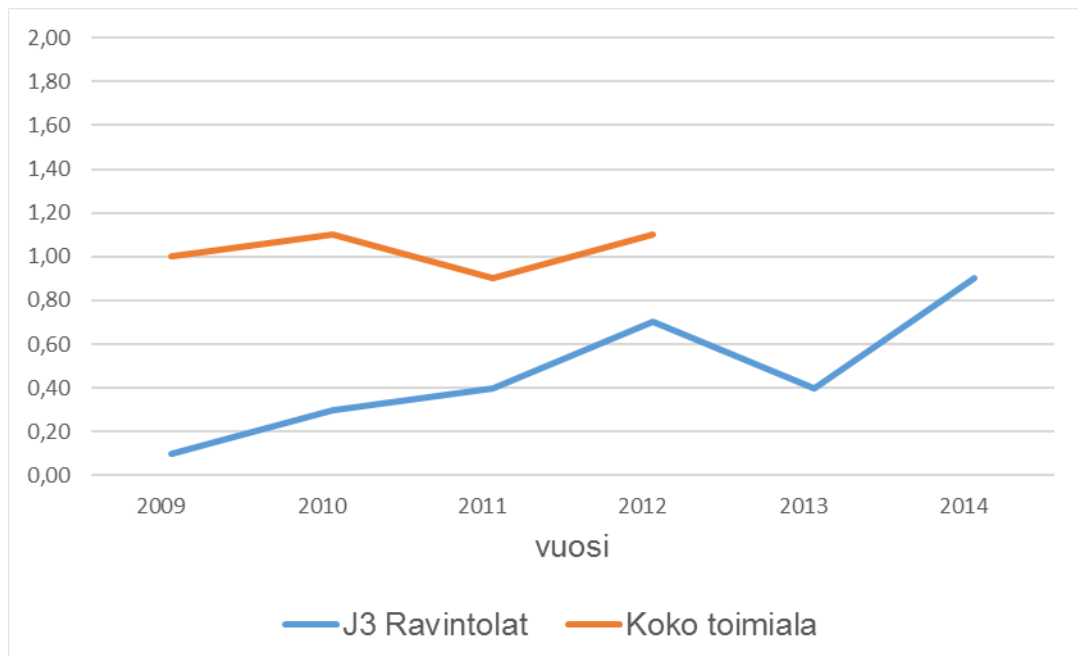
Quick ratio on Current ratiota lyhytaikaisemman maksuvalmiuden mittari. Siitä voidaan käyttää myös nimitystä happotesti (acid test). Tunnusluvun osoittajasta

on eliminoitu varastot, koska niiden realisointi voi olla hidasta. (Niskanen & Niskanen 2003, 120.) Myös tämä tunnusluku huomioi maksuvalmiuden vain yhden päivän perusteella, eli vuoden aikana maksuvalmius voi vaihdella suuresti (Balance Consulting 2016). J3 Ravintoloilla maksuvalmius on hieman parantunut tilikausien aikana (Kuva 8).

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikaiset velat}}$$

Tunnusluvulle on yleispätevät vertailuarvot (Balance Consulting 2016):

- yli 1,5 on erinomainen
- 1,5–1 on hyvä
- 1–0,5 on tyydyttävä
- 0,5–0,3 on välttävä
- alle 0,3 on heikko



Kuva 8. Quick ratio

J3 Ravintoloiden Quick ratio (Kuva 8) on ollut alle toimialan keskiarvon, mutta se on ollut selvästi paremmalla tasolla kuin Curren ratio. Heikolla tasolla se on ollut

vain vuosina 2009 sekä 2010 ja vuosina 2012 sekä 2014 se on ollut tyydyttävällä tasolla. Vertailuarvoja ei löytynyt Toimiala Onlinesta (2016) kuin vain vuosina 2009–2012, jolloin toimialan Quick ratio on ollut yhden tuntumassa.

#### **4.5.3 Käyttöpääomaerien kiertoajat**

Käyttöpääomaerien, eli myyntisaatavien, ostovelkojen sekä varastojen kiertoaika mittaavat tunnusluvut kertovat miten pitkäksi aikaa pääoma sitoutuu yritystoimintaan ennen kuin se muuttuu rahaksi. Yrityksen tulisi pitää kiertoaika mahdollisimman lyhyenä etenkin myyntisaatavien sekä varaston kohdalla, koska niihin sitoutunut pääoma on poissa yrityksen muusta toiminnasta ja siten varojen likviditeetti on huono. (Niskanen & Niskanen 2003, 122.) Yrityksen likviditeettitilanteen kannalta olisi ihanteellista, että myyntisaamisten sekä ostovelkojen kiertoajat olisivat suurin piirtein yhtä suuret. Ostovelkojen kiertoaika voi olla usein lähellä normaaleja maksuehtoja, joka on usein 14 päivää, mutta tämä on toimialakohtaista. Joillakin toimialoilla voi olla huomattavasti pitempiäkin maksuaikoja. Kiertoajan merkittävä piteneminen on usein oire yrityksen heikentyneestä maksuvalmiudesta ja lykkäämällä ostovelkojen maksua yritys voi pyrkiä parantamaan tulorahoituksen riittävyyttä. (Balance Consulting 2016.)

#### **Myyntisaatavien kiertoaika**

J3 Ravintoloilla myyntisaatavien kiertoaika on ollut vuosina 2009–2014 noin viisi päivää, mutta 2012 sekä 2014 olivat poikkeuksia. Vuonna 2012 myyntisaamisten kiertoaika oli 14,3 päivää, eli aika melkein kolminkertaistui ja vuonna 2014 kiertoaika oli 0,4 päivää, eli ne saatiin käytännössä heti tilille. Vuoden 2012 myyntisaamisten kierron hidastumisen syytä voi vain arvailla. Vuonna 2014 kiertoajan selvä nopeutuminen johtui siitä, että vuoden lopussa, jolloin tase muodostuu, ravintola oli muuttunut cocktailbaariksi, jolloin alkoholin anniskelu velaksi on kiellettyä (Valvira 2016). Tällöin maksu on suoritettava heti, eikä laskulle ostaminen ole mahdollista.

#### **Ostovelkojen kiertoaika**

Ostovelkojen kiertoaika on ollut J3 Ravintoloilla kasvussa joka vuosi ja vuonna 2013 niiden kierto oli jo 173 päivää ja vuonna 2014 jopa 212 päivää. Nämä eivät

ole enää normaaleja maksuaikoja ja ostovelkojen kiertoaika on ollut pitkä melkein joka vuosi. Ensimmäisenä vuotena kiertoaika oli 23 päivää, joka on lähellä normaalia maksuaikaa, mutta seuraavana vuonna kiertoaika jo tuplaantui 48 päivään. Ostovelkojen kiertoaika lasketaan myös taseesta vuoden viimeisenä päivänä, eli se voi myös vaihdella vuoden aikana.

#### **4.6 Vakavaraisuuden tunnusluvut**

Vakavaraisuuden tunnusluvut kertovat yrityksen kyvystä selviytyä maksuista pitkällä aikavälillä. Useimmiten tunnusluvut kuvaavat yrityksen vieraan ja oman pääoman suhdetta, eli pääomarakennetta. Vakavaraisella yrityksellä on niin paljon omaa pääomaa, että huonoinakin aikoina se pystyy maksamaan vieraan pääoman korkokulut, ilman että liiketoiminnan jatkuvuus vaarantuu. Vaikka omavaraisuus on yritystoiminnassa tärkeä asia, niin liian suureksikaan sen ei pitäisi muodostua, sillä vieraalla pääomalla on yleensä matalampi tuottovaatimus, jota korkojen vähennysoikeus pienentää. Myös hallitulla velan vivuttamisella voidaan saada oman pääoman tuotto huomattavan korkeaksi. (Niskanen & Niskanen 2003, 130.)

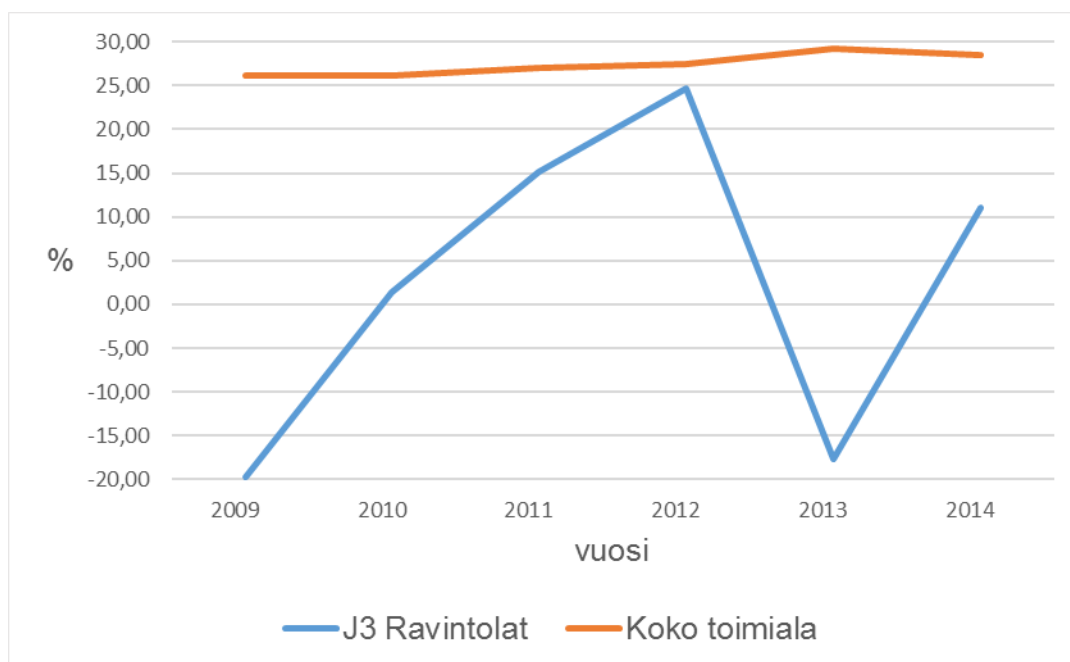
##### **4.6.1 Omavaraisuusaste**

Omavaraisuusaste lasketaan suhteuttamalla oma pääoma taseen loppusummaan, josta on vähennetty saadut ennakot. Nämä ennakot liittyvät keskeneräisiin projekteihin ja ne sisältyvät yrityksen vaihto-omaisuuteen. (Niskanen & Niskanen 2003, 131.) Taseeseen kirjatut yritykset omat varat muodostavat puskurin mahdollisia tappioita vastaan, jolloin yritys selviää niistä. Jos yrityksen omavaraisuusaste on matala, niin jopa yksi erittäin tappiollinen vuosi voi kaataa koko yrityksen. Yritys kestää myös paremmin talouden suhdannevaihteluita ja taantuman aikana yritykset, joilla on matala omavaraisuusaste, ajautuvat ensimmäisinä ongelmiin. Yrityksellä voi olla vähän omaa pääomaa suhteessa taseen loppusummaan, mutta tällöin sen liiketoiminnan tulee olla vakaata sekä tappioita ei synny. Omavaraisuusaste on riippuvainen usein yrityksen iästä, sillä nuoret yritykset ovat yleensä velkaantuneempia, kuin alalla jo pitempään toimineet. (Balance Consulting, 2016.) J3 Ravintoloilla omavaraisuusaste on ollut välttävällä tasolla (Kuva 9).

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Oikaistu oma pääoma}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}} * 100$$

Tunnusluvulle on yleispätevät vertailuarvot (Balance Consulting 2016):

- yli 50% on erinomainen
- 50–35% on hyvä
- 35–25% on tyydyttävä
- 25–15% on välttävä
- alle 15% on heikko



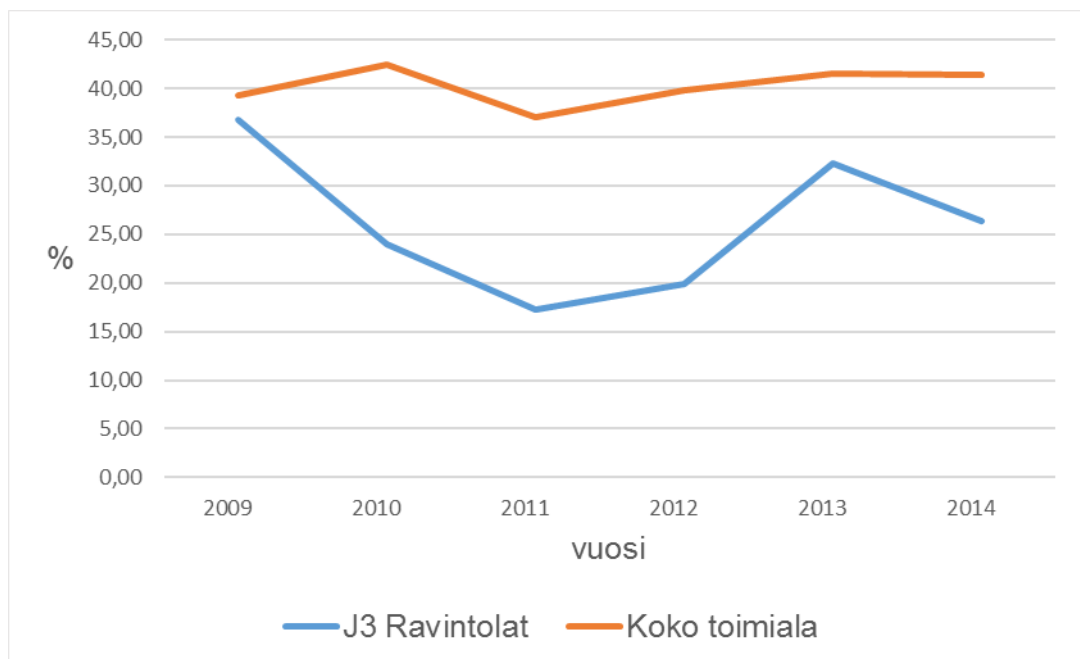
Kuva 9. Omavaraisuusaste

J3 Ravintoloiden omavaraisuusaste (Kuva 9) on ollut alle koko toimialan keskiarvon koko sen toimikauden ajan. Vuosina 2011 sekä 2012 se kipusi välttävälle tasolle, mutta laski jyrkästi vuonna 2013. Vuonna 2014 se nousi taas jyrkästi ja se johtuu ravintola Wanhan Makasiinin myynnistä, joka kasvatti tilikauden voittoa.

#### 4.6.2 Suhteellinen velkaantuneisuus

Suhteellisessa velkaantuneisuudessa yrityksen velat eli vieras pääoma suhteutetaan liikevaihtoon. Se sopii vertailuun yritysten välillä, jos yritykset kuuluvat samaan toimialaa, koska yritykset eri toimialoilla usein saavat sekä tarvitsevat eri määrän vierasta pääomaa. Joissakin yrityksessä voidaan pienillä investoinneilla saada aikaan runsaasti liikevaihtoa ja toisilla vaaditaan taas suuria investointeja. Luvulla ei ole viitearvoja. (Niskanen & Niskanen 2003, 132.) Aluksi J3 Ravintoloiden suhteellinen laski, mutta vuonna 2013 se nousi reilusti (Kuva 10).

$$\text{Suhteellinen velkaantuneisuus} = \frac{\text{taseen velat} - \text{saadut ennakot}}{\text{liikevaihto 12kk}} * 100$$



Kuva 10. Suhteellinen velkaantuneisuus

J3 Ravintoloiden suhteellinen velkaantuneisuus (Kuva 10) on ollut toimialan keskiarvoa matalammalla tasolla. Vuonna 2014 suhteellinen velkaantuminen laski. Huomioitavaa on, että vaikka muut velat vähenivät kyseisenä vuonna, niin ostovelkojen määrä pysyi korkealla tasolla. Aikaisimpina vuosina ostovelkojen määrä oli joitakin kymmeniä tuhansia euroja, kun vuosina 2013 sekä 2014 niiden määrä

kasvoi lähes kahteensataan tuhanteen saakka. Ostovelkojen määrä kasvoi vuodesta 2012 seuraavaan vuoteen sataviisikymmentä tuhatta, joka on suuri prosentuaalinen kasvu.

#### 4.7 Z-luku

Z-luku on yhdistelmä-tunnusluku, joka lasketaan eri tunnusluvulla ja niille annetaan painokertoimet. Z-luku on maailmanlaajuisesti käytetty konkurssitunnusluku ja sen laskentakaava vaihtelee jonkin verran. (Niskanen & Niskanen 2003, 140.) Usein yksi tunnusluku ei pysty sisältämään kaikkea olennaista tietoa konkurssin uhkasta ja siten eri tunnuslukuja yhdistelemällä saadaan tarkempia tuloksia. Suomalainen professori Aatto Prihti julkaisi vuonna 1975 väitöskirjan, jossa hän julkaisi teoreettisen tunnuslukumallin eli Prihtin Z-luvun. (Laitinen 1990, 59-60.)

**Vaihe 1 = Tunnusluku X1 =**

$(\text{Tulojäämä I} - \text{Verot}) / \text{Taseen loppusumma} * 100$

**Vaihe 2 = Tunnusluku X2 =**

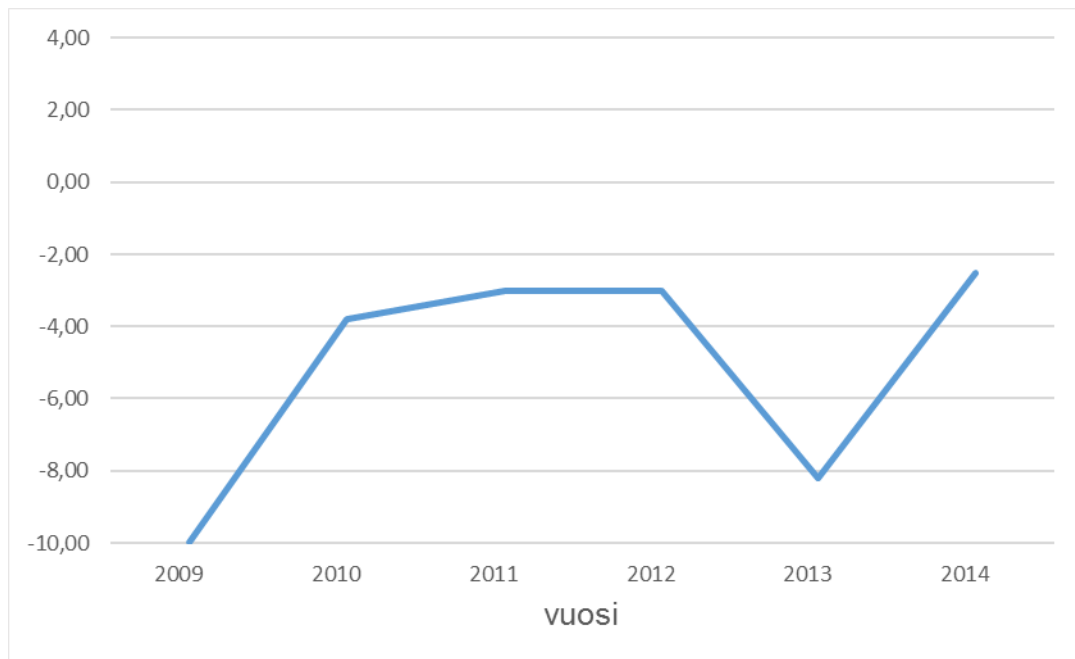
$\text{Vieras pääoma} / \text{Taseen loppusumma} * 100$

**Vaihe 3 = Tunnusluku X3 =**

$(\text{Rahoitusomaisuus} - \text{lyhytaikaiset velat}) / \text{Taseen loppusumma} * 100$

$\text{Prihtin Z-luku} = 0.049 * X1 + 0.021 * X2 - 0.048 * X3$

Luvulle ei ole muita viite-arvoja, kuin -4,55, joka ennakoii konkurssia jo neljä vuotta ennakkoon. Lukuun vaikuttavat vaiheessa 1 tulorahoituksen riittävyys, vaiheessa 2 maksuvalmius ja vaiheessa 3 vakavaraisuus. (Laitinen 1990, 61-65.) J3 Ravintoloilla Z-luku on vaihdellut paitsi vuosina 2011 sekä 2012 se pysyi samalla tasolla (Kuva 11).



Kuva 11. Z-luku

J3 Ravintoloilla Z-luku (Kuva 11) on ollut negatiivinen koko sen toiminta-ajan, mutta erityinen romahdus tunnusluvussa tapahtui vuonna 2013. Silloin se notkahti selkeästi konkurssia ennustavan rajan alle, joka on -4,55. Lukuun vaikuttivat erityisesti tilikauden tuloksen painuminen raskaasti tappiolle sekä ostovelkojen huomattava kasvu. Tulorahoitus ei enää vuonna 2013 riittänyt maksujen kattamiseen ja vieraan pääoman määrä taseessa alkoi olla huomattavan suuri. Vuosi 2009 oli yrityksen ensimmäinen toimintavuosi, jolloin Z-luku ennusti jo konkurssia, mutta luku parani seuraavina vuosina.

#### 4.8 Yhteenveto tunnusluvuista ja niiden muutoksista

Tunnusluvut noudattavat selkeästi yhteistä trendiä. Vuodesta 2009 vuoteen 2012 tunnusluvut ovat kasvaneet ja vuonna 2013 romahtaneet. Vuonna 2014 niissä on ollut jyrkkä positiivinen kasvu. Kannattavuuden tunnusluvut ovat olleet joinakin vuosina jopa toimialan keskiarvojen yläpuolella, mutta maksuvalmiuden sekä vakavaraisuuden tunnusluvut ovat olleet taas toimialan keskiarvojen alapuolella. Moniin tunnuslukuihin vaikutti ruokaravintola Wanhan Makasiinin myynti, joka satunnaisena eränä nosti tilikauden tuloksen reilusti plussan puolelle. Vuonna 2009 tunnusluvut olivat heikot kautta linjan. Kuten aikaisemmin on jo todettu, niin viisi ensimmäistä toimintavuotta ovat kaikista haastavimmat toiminnan jatkuvuuden



kannalta, eli ensimmäisen vuoden tunnusluvuille ei kannata antaa liikaa painoarvoa. Vaikka toiminta on tappiollista useana vuonna ja erityisesti vuonna 2013, jolloin tappiota kertyi 119 000 euroa, niin oma pääoma pysyi 80 000 eurossa jokaisena toimintavuotena. Osakeyhtiön oman pääoman vähimmäismäärä on 2 500 euroa (Tomperi 2011, 90), mutta J3 Ravintoloilla se on reilusti suurempi eikä sitä käytetä tappioiden kattamiseen, mikä olisi mahdollista. Yrityksen laskennallinen oma pääoma on ollut miinuksella, mutta vain muutamana vuotena. Tämä vaikuttaa myös lainojen saatavuuteen sekä velaksi ostamiseen, sillä velkojat voivat tarkistaa Patentti- ja Rekisterihallituksesta, että onko yrityksen oma pääoma menetetty vai ei, koska se on merkki yrityksen heikosta taloudellisesta tilasta sekä tekee yrityksestä riskipitoisen sopimuskumppanin (Kyläkallio 2012).

Ostovelkojen määrä kasvaa J3 Ravintoloilla vuosittain. Ostovelkojen kasvu oli seuraava:

- 2009: 16 229€
- 2010: 32 233€
- 2011: 31 361€
- 2012: 50 297€
- 2013: 192 838€
- 2014: 197 011€

Ostovelat kasvoivat vuonna 2013 reilusti, joten ne vaikuttavat etenkin Z-lukuun sekä Quick että Current ratioon, koska ostovelat ovat lyhytaikaisia velkoja ja niitä käytetään tunnuslukujen laskukaavoissa. Ostovelkojen kiertoaika piteni vuonna 2013 merkittävästi ja huipussaan kiertoaika oli vuonna 2014, jolloin se oli jo 212 päivää. Huomioitavaa on, että vuonna 2014 vuoden viimeisenä päivänä, jolloin ostovelkojen kiertoaika oli erityisen pitkä, yrityksellä oli vain yksi toimipiste, eli The Big J's Bar. Tällöin myyntisaamisten kiertonopeus oli taas huipussaan, eli niiden kiertonopeus oli alle vuorokausi.

J3 Ravintoloiden tunnusluvuista käyttökatte- sekä liikutulosprosentti ovat olleet toimialan keskiarvojen yläpuolella toiminnan alkuvuosina, mutta muuten tunnusluvut ovat olleet toimialan keskiarvon alapuolella. J3 Ravintoloilla on ollut koko pääoman sekä sijoitetun pääoman tuotto prosentit hyvällä tasolla vuosina 2010

sekä 2011. Kokonaisuutena voidaan todeta, että toiminnan alkuvuosina, lukuun ottamatta ensimmäistä toimintavuotta (2009), liiketoiminta oli erittäin kannattavaa kannattavuuden tunnuslukujen perusteella. Liikevaihto nousee vuoteen 2014 saakka, mutta siitä huolimatta kannattavuuden tunnusluvut, jotka ovat suhteutettuna pääomaan, heikkenevät jatkuvasti.

## **5 Yhteenveto ja pohdinta**

J3 Ravintoloiden konkurssi johtuu todennäköisesti liiketoiminnan muutoksesta, sillä yrityksen kannattavuuden tunnusluvut heikkenivät selvästi vuonna 2013 eikä yrityksen taloudellinen tilanne antanut valmiuksia uuden cocktailbaarin perustamiseen. Vaikka kyseisenä vuonna liikevaihto kasvoi, niin kasvoivat myös kulut sekä maksuvaikeudet alkoivat. The Big J's Baarin avaamiseen saattoi liittyä ongelmia ja yritys kuului konkurssityyppi 1-ryhmään, eli se oli käyntiinlähdössä epäonnistunut yritys, sillä sen tunnusluvut olivat aluksi heikkoja, mutta sitten ne paranivat. On mahdollista, että ruokaravintola Lumun sulkemisesta alkuvuonna 2013 syntyi paljon kuluja, jotka heikensivät huomattavasti tunnuslukuja, koska tunnusluvut paranivat seuraavana vuonna. Moni tunnusluku lasketaan taseen perusteella, joka antaa siis kuvan vain yhden päivän tilanteesta ja vuoden aikana tunnusluvut ovat voineet vaihdella suuresti. J3 Ravintoloiden tilikausi on kalenterivuosi. Päivämäärällä 31.12 kirjataan tase, jolloin The Big J's Bar oli ollut toiminnassa vasta kuukauden ajan vuoden 2013 taseessa. Tässä opinnäytetyössä ei ole mahdollista saada kustannuspaikkaerittelyä, jolloin olisi mahdollista laskea toimintolaskennan avulla tunnusluvut eri kustannuspaikkojen mukaan. Tällöin selviäisi eri kustannuspaikkojen käyttämät resurssit. Yrityksellä oli kaksi eri kustannuspaikkaa, mutta tuloslaskelma esittää kaikki tulot sekä menot yhteenlaskettuna.

Erkki Laitisen (1990, 31) mukaan ostovelat ovat maksutärkeysjärjestyksessä vasta neljänneksi tärkeimmällä sijalla, niin selvästi vuonna 2013 ne jätettiin systemaattisesti maksamatta, koska niiden määrä kasvoi suuresti. Yritys yritti paikata tulorahoitustaan jättämällä ostovelkoja maksamatta, koska myyntisaamisten kiertonopeus oli vuonna 2014 alle vuorokausi, eli tulorahoitus oli jatkuvasti yrityksen käytettävissä, mutta sen määrä ei ollut riittävä. Ostovelkojen määrä oli

vuonna 2013 jopa enemmän kuin Wanhan Makasiinin myynnistä saatu summa. Kuten Prihtin konkurssiprosessissa todetaan, niin konkurssiprosessin viimeisessä vaiheessa ei ole enää mahdollista ostaa tuotteita laskulla sidosryhmiltä, jonka jälkeen käynnistyy itse konkurssi. Kun ruokaravintola Lumu suljettiin, niin sieltä saattoi jäädä vanhaa varastoa, jota ei saatu myytyä, jolloin se jäi kuluksi. Myös uuden cocktailbaarin varastoon täytyi tilata uusia alkoholeja. On mahdollista, että cocktailbaariin tilattiin myös kalliimpia alkoholeja, kuten laadukkaita konjakkeja, joiden myynti on hidasta ja varaston arvo nousee. Tuloslaskelmassa varaston arvo nouseekin vuonna 2013 melkein 6000 euroa. Yrityksen vaihto-omaisuuden määrä tuplaantui samana vuonna. Aikaisempina vuosina se oli ollut alle kymmenen tuhatta euroa, mutta nyt se oli jo melkein kaksikymmentä tuhatta euroa. Vuonna 2014 vaihto-omaisuuden määrä laski takaisin aiempien vuosien tasolle ja tämä luultavasti johtuu toiminnan vakiintumisesta, eli pystyttiin tilaamaan tasaisemmin kysytyimpiä tuotteita sekä raaka-aineita. Ostot ovat kyseisenä vuonna suurimmat yrityksen toimikauden aikana, eli 390 733 euroa, joka on yli satatuhatta euroa enemmän kuin vuosina 2010 (241 827€) ja 2011 (261 273€). Myös myyntikateprosentti oli alimmalla tasolla vuonna 2013, jos ei oleteta lukuun vuotta 2009, jolloin toiminta vasta alkoi. Liiketoiminnan muut kulut olivat myös korkeimmalla tasolla vuonna 2013, jolloin niiden määrä ylitti 300 000 euroa, kun muina toimintavuosina niiden määrä on jäänyt alle kyseisen summan.

Liiketoiminnan muutoksesta löytyi vähän teoriatietoa eikä asiaa ole aikaisemmin paljoa tutkittu. En myöskään löytänyt tietoa, miten liiketoiminnan muutokseen liittyviä kuluja tulee huomioida sekä laskea. Yrittäjällä on vähän työkaluja, joiden avulla hän voi arvioida liiketoiminnan muutoksen kannattavuutta. Muutoksen kannattavuus on helpompi arvioida jälkikäteen, jolloin kannattamattomia päätöksiä on hankalampi enää muuttaa tai korjata. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena voisi tehdä tutkimuksen, millä perusteilla yrittäjät muuttavat liiketoimintaansa. Onko heillä jotain tapoja tutkia tai laskea muutoksen vaikutusta liiketoimintaan? Vai tekevätkö he päätöksen muuttaa toimintaa vain tunteiden tai järkeilyn perusteella?

Uutinen uuden cocktailbaarin avaamisesta kiinnosti lappeenrantalaisia ja myyntikateprosentti nousi vuonna 2014 korkeimmalle tasolle, missä se on koskaan ollut. J3 Ravintolat oli saamassa Wanhan Makasiinin myynnistä 134 558 euroa, joka kirjattiin satunnaisiin eriin sekä taseen siirtosaamisiin ja on mahdollista, että yrityksen maksuvaikeudet olivat jo niin suuria, että ravintolan myynnistä saatu summa ei olisi enää tilannetta muuttanut. Tilinpäätös laaditaan suoriteperusteisesti, eli vuoden 2014 lopussa yritys ei ollut vielä saanut summaa tililleen. Yritys haettiin konkurssiin eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen puolesta ja syynä oli todennäköisesti maksamattomat työeläkevelat, joiden tärkeys maksujärjestyksessä on toisena. Eläkevakuutusyhtiö voi hakea yrityksen konkurssiin, mutta tämä on surullista, koska yrityksellä olisi voinut olla mahdollisuudet jatkaa toimintaansa, koska tunnuslukujen perusteella näytti siltä, että maksuvalmius sekä vakavaraisuus olivat kasvussa.

Kuten työn alussa jo pohdin, niin uskon nyt, että J3 Ravintoloiden katteet olivat liian matalat, sillä ne olivat alle toimialan keskiarvon jokaisena toimintavuotena. Kuten jo aikaisemmin työssä on todettu, niin tulkintaa hankaloitti se, että ei ollut varmuutta, onko toimialan katetuottoprosenttiin laskettu mukaan varaston muutosta vai ei. Laadukkaiden cocktailien valmistaminen maksaa, sekä ravintolat harvoin tekevät kaikki ruuat alusta saakka itse, niin kuin lehtiartikkelissa Jani Hiltusen Lumu-ravintola lupasi. Kun katetuottoprosentti jää matalaksi, niin se näkyy myös yrityksen tilikauden tuloksessa, sillä kiinteitä kuluja on hankalampi muuttaa ja sitä kautta saada kannattavuutta paremmaksi. Myös kriittisen pisteen myyntiä tarvitaan enemmän, jos katetuottoprosentti jää pieneksi. Samalla varmuusmarginaali jää kapeammaksi ja yrityksen tulos painuu helpommin tappiolle.

Asiakkaat ovat valmiita maksamaan laadukkaasta ruuasta sekä cocktaileista, jos palvelu, miljöö sekä yrityksen sijainti ovat kohdallaan. Itse olen käynyt asiakkaana The Big J's Barissa useammankin kerran ja joka kerran mielestäni juoman hinta oli halpa. Olisin ollut valmis maksamaan juomasta enemmän, juuri näiden markkinamixin kilpailukeinojen toteutumisen vuoksi. Sijainti oli hyvä kaupungin keskustassa, tuote oli kohtuuhintainen tai jopa halpa ja samalla erittäin laadukas sekä henkilökunta oli asiansa osaavaa. Myöskään eri medioissa ei löytynyt mitään negatiivista mainintaa yrityksestä. Lappeenrannan uutiset yhdessä Imatran

uutisten kanssa palkitsi The Big J's Barin vuoden Lappeenrantalaisena ravintolatekijänä maaliskuussa 2015 (Koivisto, 2015). Vain muutamaa kuukautta myöhemmin yritys ajautuikin konkurssiin.

## Kuvat

Kuva 1. Liikevaihto, s. 22

Kuva 2. Käyttökateprosentti, s. 24

Kuva 3. Myyntikateprosentti, s. 26

Kuva 4. Liiketulosprosentti, s. 27

Kuva 5. Koko pääoman tuottoprosentti, s. 29

Kuva 6. Sijoitetun pääoman tuottoprosentti, s. 30

Kuva 7. Current ratio, s. 33

Kuva 8. Quick ratio, s. 34

Kuva 9. Omavaraisuusaste, s. 37

Kuva 10. Suhteellinen velkaantuneisuus, s. 38

Kuva 11. Z-luku, s. 40

## Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell Oy

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: Dark Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Facebook 2016. Ravintola Lumu. <https://fi-fi.facebook.com/ravintolalumu/>. Luettu 15.10.2016

Finlex Konkurssilaki 20.2.2004/120. 2004. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040120>. Luettu 20.11.2016

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, M. & Pellinen, J. 2016. Talousohjaus ja kustannuslaskenta.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy

Kempainen, H. 2014. Huumenuoret ja baarit kiinnostivat eniten vuonna 2013. Lappeenrannan uutiset. <http://www.lappeenrannanuutiset.fi/artikkeli/271899-huumenuoret-ja-baarit-kiinnostivat-eniten-vuonna-2013>. Luettu 8.11.2016.

Kempainen, H. 2013. Uudentyyppinen baari avataan Lappeenrantaan. 2013. Imatralainen. <http://www.imatralainen.fi/artikkeli/263903-uudentyyppinen-baari-avataan-lappeenrantaan>. Luettu 20.9.2016

Kempainen, H. 2012. Uusi ravintola avattiin valtakadulla. Lappeenrannan uutiset. <http://www.lappeenrannanuutiset.fi/artikkeli/95021-uusi-ravintola-avattiin-valtakadulla>. Luettu 25.9.2016

Koivisto, J. 2015. Wanha Makasiini Bistro on Etelä-Karjalan paras ravintola. 2015. Lappeenrannan uutiset. <http://www.lappeenrannanuutiset.fi/artikkeli/270287-wanha-makasiini-bistro-on-etela-karjalan-paras-ravintola>. Luettu 10.9.2016

Kotler, P. 2002. 80 Konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirja-paino Oy

Kulta, E. 2011. "Vain" 10 lupaa! Näin helposti perustat ravintolan. Taloussanommat. <http://www.iltasanomat.fi/taloussanommat/yrittaja/art-2000001712846.html>. Luettu 14.11.2016.

Kyläkallio, K. 2012. Yrityksen toimimisesta ylivelkaisena ja purkamisesta. Tilisanomat. <http://tilisanomat.fi/content/yrityksen-toimimisesta-ylivelkaisena-ja-purkamisesta-0>. Luettu 6.1.2017

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere A5 Repropalvelu Oy

Laitakari, T. 2015. Cocktaileilla ei elänyt — The Big J's Bar asetettiin konkurssiin. Etelä-Saimaa. <http://www.esaimaa.fi/Online/2015/06/08/Cocktaileilla%20ei%20el%C3%A4nyt%20%E2%80%94%20The%20Big%20J%E2%80%99s%20Bar%20asetettiin%20konkurssiin/2015119156028/4>. Luettu 15.10.2016

Laitinen, E. & Laitinen, T. 2014. Yrityksen maksukyky – arviointi ja ennakointi. E-kirja: ST-Akatemia Oy

Laitinen, E. 2002. Strateginen tilinpäätösanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Laitinen, E. 1990. Konkurssin ennustaminen. Alajärvi: Alaprint Oy.

Leppiniemi, J. & Kyykkänen, T. 2005. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Vantaa: Dark Oy

Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. 2014. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Tampere. Tammerprint Oy

Mäkinen, I, Stenbacka, J. Söderstöm, T. 2016. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mäkinen, I, Stenbacka, J. Söderstöm, T. 2004. Katteella tulosta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauhala, M. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Hämeenlinna: Kairiston Kirjapaino Oy

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY

TEM Toimialapalvelu 2016. [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1\\_2016\\_TOIMIALARAPORTTI\\_ravitsemistoiminta.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf). Luettu 10.11.2016

Tilastokeskus 2016a. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_oik\\_\\_konk/010\\_konk\\_tau\\_101\\_fi.px/table/table-ViewLayout1/?rxid=40c2c9c7-0480-43c4-b408-ac7c3534727a](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__oik__konk/010_konk_tau_101_fi.px/table/table-ViewLayout1/?rxid=40c2c9c7-0480-43c4-b408-ac7c3534727a). Luettu 15.11.2016

Tilastokeskus 2016b. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56.html>. Luettu 2.1.2017.

Tilastokeskus 2012. [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-12-12\\_004.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_004.html?s=0). Luettu 14.11.2016



- Tomperi, S. 2011. Kehittyvä kirjanpito. Helsinki: Edita Prima Oy
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy
- Valvira 2016. Alkoholiasiat ravintolassa-ohje. [http://www.valvira.fi/documents/14444/22511/Alkoholiasiat\\_ravintolassa.pdf](http://www.valvira.fi/documents/14444/22511/Alkoholiasiat_ravintolassa.pdf). Luettu 8.1.2017
- Verohallinto 2011. Sanasto - Rahoitusomaisuus. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Sanasto/Rahoitusomaisuus\(13763\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Rahoitusomaisuus(13763)). Luettu 2.1.2017.
- Visma 2016. Navita-ohjelmisto. <https://navita.visma.com>. Luettu 20.12.2016.
- Yritystutkimusneuvottelukunta ry. 2015. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. E-kirja.
- YTJ – Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2016. <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=2182296&tar-kiste=3996DB6B460E35CB45AF5F49C3C9AF3CDB630D97>. Luettu 8.11.2016

TULOSLASKELMA 1000 EUR	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12	2012/12 12	2013/12 12	2014/12 12
Liikevaihto	590452	753288	783050	1031514	1072757	958283
Liiketoiminnan muut tuotot	0	1273	3140	0	735	0
Ostot tilikauden aikana / Ainekäyttö	255133	241827	261273	328277	390733	334298
Varastojen muutos (lisäys -, vähennys +)	-9536	-6	1862	-1704	-5812	4964
Ulkopuoliset palvelut	0	0	0	1967	8880	0
Palkat ja palkkiot	247528	222254	262085	348290	334554	280274
Eläkekulut	42755	36747	34458	48807	59176	50262
Muut henkilösivukulut	9464	10032	11365	14742	16176	14616
Poistot käyttöomaisuudesta	27947	42677	38643	59201	56200	19485
Liiketoiminnan muut kulut	128750	156262	147543	225656	325203	286249
Liikevoitto	-111590	44768	28961	6279	-111618	-31865
Muut korko- ja rahoitustuotot	66	0	25	86	0	2
Korkokulut ja muut rahoituskulut	4465	6250	7410	7731	7773	19520
Rahoituserät yhteensä	4399	6250	7385	7645	7773	19518
Tulos rahoitusserien jälkeen	-115989	38518	21576	-1366	-119391	-51383
Satunnaiset tuotot	0	0	0	0	0	134558
Tulos satunnaiserien jälkeen	-115989	38518	21576	-1366	-119391	83175
Tilikauden voitto	-115989	38518	21576	-1366	-119391	83175
Liikevaihdon kasvu-%	0	27,6	4	31,7	4	-10,7
Liikevaihdon kasvu keskimäärin-%	0	27,6	15,2	20,4	16,1	10,2
Käyttökate-%	-14,2	11,6	8,6	6,3	-5,2	-1,3
Liikevoitto-%	-18,9	5,9	3,7	0,6	-10,4	-3,3
Sijoitetun pääoman tuotto-%	0	64	43,4	5,9	-169,7	-103,5
Oman pääoman tuotto-%	0	-	162	-3	-1560,6	-
taseen loppusumma	181400	183781	159881	277739	297258	286261
koko pääoman tuotto%	-64,0	27,8	22,7	5,0	-40,2	-18,0

## LIITE 2

TASE VASTAAVAA 1000 EUR	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12	2012/12 12	2013/12 12	2014/12 12
<b>Pysyvät vastaavat</b>						
<b>Aineettomat hyödykkeet</b>						
Liikearvo	21667	16667	11667	6667	1667	0
Muut pitkävaikutteiset menot	16698	21591	17879	25378	35345	23906
<b>Aineettomat hyödykkeet yhteensä</b>	<b>38365</b>	<b>38257</b>	<b>29546</b>	<b>32045</b>	<b>37012</b>	<b>23906</b>
<b>Aineelliset hyödykkeet</b>						
Koneet ja kalusto	110226	94911	79317	125596	111573	34133
<b>Aineelliset hyödykkeet yhteensä</b>	<b>110226</b>	<b>94911</b>	<b>79317</b>	<b>125596</b>	<b>111573</b>	<b>34133</b>
<b>Sijoitukset</b>						
<b>Pysyvät vastaavat yhteensä</b>	<b>148591</b>	<b>133168</b>	<b>108863</b>	<b>157641</b>	<b>148585</b>	<b>58038</b>
<b>Vaihtuvat vastaavat</b>						
<b>Vaihto-omaisuus</b>						
Keskeneräiset tuotteet	0	0	0	6447	19176	6131
Valmiit tuotteet/tavarat	9536	9542	7680	6917	0	0
<b>Vaihto-omaisuus yhteensä</b>	<b>9536</b>	<b>9542</b>	<b>7680</b>	<b>13364</b>	<b>19176</b>	<b>6131</b>
<b>Pitkäaikaiset saamiset</b>						
<b>Lyhytaikaiset saamiset</b>						
Myyntisaamiset	7690	11699	10847	41044	20087	1026
Lainasaamiset	0	0	0	0	1854	1854
Muut saamiset	14162	13781	17214	23242	29947	0
Siirtosaamiset	57	517	1142	17292	15237	148733
<b>Lyhytaikaiset saamiset yhteensä</b>	<b>21910</b>	<b>25997</b>	<b>29203</b>	<b>81577</b>	<b>67125</b>	<b>151612</b>
<b>Rahoitusarvopaperit</b>						
Rahat ja pankkisaamiset	1364	15074	14134	25156	62371	70479
<b>Vaihtuvat vastaavat yhteensä</b>	<b>32809</b>	<b>50613</b>	<b>51018</b>	<b>120098</b>	<b>148672</b>	<b>228222</b>
<b>Vastaavaa yhteensä</b>	<b>181400</b>	<b>183781</b>	<b>159881</b>	<b>277739</b>	<b>297258</b>	<b>286261</b>

TASE VASTATTAVAA 1000 EUR	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12	2012/12 12	2013/12 12	2014/12 12
<b>Oma pääoma</b>						
Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma	80000	80000	80000	80000	80000	80000
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	0	0	0	21060	21060	21060
Edellisten tilikausien voitto	0	-115989	-77471	-32348	-33714	-153105
Tilikauden voitto	-115989	38518	21576	-1366	-119392	83175
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>-35989</b>	<b>2529</b>	<b>24105</b>	<b>67346</b>	<b>-52045</b>	<b>31129</b>
<b>Tilinpäätössiirtojen kertymä</b>						
<b>Pakolliset varaukset</b>						
<b>Vieras pääoma</b>						
<b>Pitkäaikainen vieras pääoma</b>						
Lainat rahoituslaitoksilta	53450	27650	27547	49586	17000	5000
<b>Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä</b>	<b>53450</b>	<b>27650</b>	<b>27547</b>	<b>49586</b>	<b>17000</b>	<b>5000</b>
<b>Lyhytaikainen vieras pääoma</b>						
Lainat rahoituslaitoksilta	33090	25800	25800	22044	27586	12000
Saadut ennakot	0	650	124	5387	2524	2517
Ostovelat	16229	32233	31361	50297	192838	197011
Muut velat	31099	31508	18548	7319	45095	30435
Siirtovelat	83520	63411	32395	75759	64261	8168
<b>Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä</b>	<b>163939</b>	<b>153602</b>	<b>108228</b>	<b>160806</b>	<b>332303</b>	<b>250131</b>
<b>Vieras pääoma yhteensä</b>	<b>217389</b>	<b>181252</b>	<b>135776</b>	<b>210392</b>	<b>349303</b>	<b>255131</b>
<b>Vastattavaa yhteensä</b>	<b>181400</b>	<b>183781</b>	<b>159880</b>	<b>277738</b>	<b>297258</b>	<b>286261</b>
Quick ratio	0,1	0,3	0,4	0,7	0,4	0,9
Current ratio	0,2	0,3	0,5	0,7	0,4	0,9
Velkaantumisaste	-	21,1	2,2	1,1	-	0,5
Nettovelkaantumisaste	-	1517,6	162,7	69	-	-171,8
Omavaraisuus-%	-19,8	1,4	15,1	24,7	-17,7	11
Suhteellinen velkaantuneisuus-%	36,8	24	17,3	19,9	32,3	26,4

TUNNUSLUKUYHTEENVETO 1000 EUR	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Toiminnan laajuus</b>						
Liikevaihto (12 kk)	590 452,00	753 288,00	783 050,00	1 031 514,00	1 072 757,00	958 283,00
Liikevaihdon kasvu-%	0,00	27,60	4,00	31,70	4,00	-10,70
Kokonaisvelat	217 389,00	181 252,00	135 776,00	210 392,00	349 303,00	255 131,00
Lyhytaikaiset velat	163 939,00	153 602,00	108 228,00	160 806,00	332 303,00	250 131,00
Oma pääoma	-35 989,00	2 529,00	24 105,00	67 346,00	-52 045,00	31 129,00
Sijoitettu pääoma	50 551,00	55 979,00	77 452,00	138 976,00	-7 459,00	48 129,00
Nettokäyttöpääoma	-131 130,00	-102 989,00	-57 211,00	-40 708,00	-183 631,00	-21 909,00
Taseen loppusumma	181 400,00	183 781,00	159 880,00	277 738,00	297 258,00	286 261,00
Nettoinvestoinnit	0,00	27 254,00	14 338,00	107 979,00	47 144,00	-71 062,00
<b>Tulos ja kannattavuus</b>						
Käyttökate	-83 643,00	87 445,00	67 604,00	65 480,00	-55 418,00	-12 380,00
Rahoitustulos	-88 042,00	81 195,00	60 220,00	57 835,00	-63 192,00	-31 898,00
Nettotulos	-115 989,00	38 518,00	21 576,00	-1 366,00	-119 391,00	-51 383,00
Käyttökate-%	-14,20	11,60	8,60	6,30	-5,20	-1,30
Liikevoitto-%	-18,90	5,90	3,70	0,60	-10,40	-3,30
Rahoitustulos-%	-14,90	10,80	7,70	5,60	-5,90	-3,30
Nettotulos-%	-19,60	5,10	2,80	-0,10	-11,10	-5,40
Oman pääoman tuotto-%	0,00	-	162,00	-3,00	-1 560,60	-
Sijoitetun pääoman tuotto-%	0,00	64,00	43,40	5,90	-169,70	-103,50
ROI-%	0,00	24,50	16,90	2,90	-38,80	35,20
Pääoman kiertonopeus	0,00	4,10	4,60	4,70	3,70	3,30
Voitto-%	-18,90	5,90	3,70	0,60	-10,40	10,70
<b>Rahoitus</b>						
Quick ratio	0,10	0,30	0,40	0,70	0,40	0,90
Current ratio	0,20	0,30	0,50	0,70	0,40	0,90
Myyntisaamisten kierto (vrk)	4,70	5,60	5,00	14,30	6,70	0,40
Ostovelkojen kierto (vrk)	22,90	48,00	43,20	54,80	173,70	212,20
Velkaantumisaste	-	21,10	2,20	1,10	-	0,50
Omavaraisuus-%	-19,80	1,40	15,10	24,70	-17,70	11,00
Suhteellinen velkaantuneisuus	36,80	24,00	17,30	19,90	32,30	26,40
Z-luku	-10,00	-3,80	-3,00	-3,00	-8,20	-2,50
Lainojen hoitokate	0,00	14,00	9,10	8,50	-7,10	6,30
Rahoitusjäämä / kausi	0,00	0,00	0,00	-44 608,00	1,00	0,00
Kumulatiivinen rahoitusjäämä	0,00	0,00	0,00	-44 608,00	-44 607,00	-44 607,00
<b>Muut tunnusluvut</b>						
Jalostusarvo	216 105,00	356 478,00	375 512,00	477 319,00	354 487,00	332 772,00
Jalostusarvo / henkilöstökulut	0,70	1,30	1,20	1,20	0,90	1,00
Nettorahoituskulut-%	0,70	0,80	0,90	0,70	0,70	2,00