

## Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot ja kannattavuuden arviointi

Tiina Kinnunen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



<p><b>Tekijä</b> Tiina Kinnunen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot ja kannattavuuden arviointi</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 44 + 14</p>
<p><b>Opettaja</b> Seppo Suominen</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaisia erilaisia rahoitusvaihtoehtoja ja avustusmuotoja aloittavan yrittäjän on mahdollista saada sekä miten yrityksen kannattavuutta voi arvioida jo ennen sen perustamista.</p> <p>Aloittavan yrittäjän on arvioitava kehittämäänsä liikeidea kriittisesti. Tähän paras työkalu on liiketoimintasuunnitelma, jonka laatimalla yrittäjä joutuu käymään lävitse jo etukäteen mahdolliset liiketoiminnan sudenkuopat. Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäinen pääluku keskittyykin listaamaan ja kuvaamaan asiat, jotka yrittäjän olisi hyvä etukäteen miettiä ja kirjata liiketoimintasuunnitelmaansa. Tämä suunnitelma toimii samalla pohjana mahdollista rahoitusta haettaessa. Toisessa pääluvussa keskitytään selvittämään erilaisia rahoitusvaihtoja, ja mistä ja millaisin perustein niitä voi hakea. Kolmannessa luvussa selvitetään, miten rahoitussuunnitelma laaditaan ja asioita siinä pitää ottaa huomioon.</p> <p>Produktissa keskitytään selvittämään toimeksiantajan liikeidean kannattavuutta euroissa erilaisten laskelmien avulla. Rahoituslaskelmassa selvitetään rahan tarve ja sen lähde. Kannattavuuslaskelmissa on puolestaan laskettu tarvittavan myynnin määrää, jolla kulut katetaan saavuttaen joko nollatuloksen tai pienen positiivisen tuloksen. Koska myynnin ennustetaan kertyvän epätasaisesti eri kuukausille, katsottiin tarpeelliseksi selvittää myös yleisesti volyymin vaihtelun vaikutukset yrityksen tulokseen. Näin hyvin pienellä laskelmalla huomataan, miten radikaalisti tilanne voi muuttua pienelläkin heilahduksella.</p> <p>Lopuksi on laadittu tulosbudjetti ensimmäiselle vuodelle ja siitä edelleen ennusteet seuraaville kahdelle vuodelle. Kassabudjetti on laadittu tulosbudjetin jälkeen ensimmäiselle vuodelle, jotta nähtäisiin tarkemmin rahan riittävyys kuukausittain juokseviin kuluihin.</p> <p>Jopa nollatulokseen pääseminen vaatii melko paljon myyntiä. Tilanteen odotetaan kuitenkin paranevan kolmannen vuoden tienoilla kun lainoja ollaan saatu lyhennettyä ja yritykselle odotetaan jo pientä positiivista tulosta.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Rahoitus, kannattavuus, liiketoimintasuunnitelma</p>	

Business Administration

<p><b>Author</b> Tiina Kinnunen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> Financing options and evaluation of the profitability of a new company</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 44 + 14</p>
<p><b>Supervisor</b> Seppo Suominen</p>	
<p>The purpose of this thesis was to find out what kind of financing options and contributions an entrepreneur has when starting a new business. Another purpose of this thesis was to find out how it is possible to evaluate the profitability of a company even if it is not yet established.</p> <p>A new entrepreneur has to evaluate the created business idea critically. The best tool for this evaluation is a business plan, which is a written handbook of the new company. Going through all the needed business areas in the business plan, the entrepreneur finds out beforehand possible traps of the business idea. The first main section of the theory part concentrates on making a list and to describing all the details that an entrepreneur should go through and write down in the business plan before starting a business. This written plan works also as a ground when applying for financing. The second section concentrates on how to clarify different kinds of financing options, where they can be applied and what kinds of grounds an entrepreneur needs to get them. The third section explains how to compile a financing plan and what kind of issues have to be considered in it.</p> <p>The practical part of this thesis focuses on solving the profitability of the new company with different kinds of calculations. The capital needed and where it comes from are calculated in the financing calculation. Calculations of profitability show the needed sales enough to cover all the costs in case of a zero profit or in case of a slight positive profit. Because it is assumed that the sales will be not comprised evenly in all months, there was also a need to clarify how the changes of the volume affect the profit of the company. It is a very simple calculation, but it shows very easily how radically a small change can affect the profit.</p> <p>In the end of the practical part are the profit budgets for the first three years. The cash budget for the first year is made after the profit budget and on that the company has enough money to survive all the payments. Even to get a zero profit, the company needs to succeed in sales. That is why the company does not assume to make profit in the first two years, but in the third year it is hoped to make a slight profit.</p>	
<p><b>Key words</b> Financing, profitability, business plan</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoitteet.....	1
1.2	Työn rakenne.....	2
2	Liiketoimintasuunnitelma.....	3
2.1	Liikeidea .....	4
2.1.1	Tuotteet ja palvelut.....	6
2.1.2	Asiakkaat .....	7
2.1.3	Toimintatapa .....	7
2.2	Toimintaympäristöanalyysi.....	8
2.3	Kilpailija-analyysi .....	9
2.4	SWOT-analyysi .....	10
2.5	Hinnoittelu.....	11
2.6	Muita huomioonotettavia asioita.....	12
2.7	Laskelmat .....	12
2.7.1	Investointilaskelmat.....	13
2.7.2	Kannattavuuslaskelmat .....	15
2.7.3	Maksuvalmius ja vakavaraisuus .....	16
2.7.4	Käyttöpääomalaskelma .....	18
3	Rahoitusvaihtoehtoja.....	20
3.1	Oma pääoma .....	21
3.2	Vieras pääoma .....	22
3.2.1	Pankkilaina.....	22
3.2.2	Vakuutusyhtiöiden tarjoama rahoitus.....	23
3.2.3	Finnveran lainat ja takaukset.....	23
3.2.4	Naisyrittäjälaina .....	24
3.2.5	Tekes.....	24
3.3	Pääomasijoittajat .....	25
3.4	Starttiraha .....	25
3.5	Muut avustukset.....	26
4	Rahoitussuunnitelman laatiminen .....	27

4.1	Pitkän aikavälin rahoitus .....	27
4.2	Lyhyen aikavälin rahoitus .....	27
4.2.1	Varastonhallinta .....	28
4.2.2	Myyntisaamiset .....	28
4.2.3	Ostovelat .....	30
4.2.4	Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti.....	31
4.2.5	Tulosbudjetti.....	32
4.2.6	Tase-ennuste.....	33
4.3	Rahoitusriskit.....	34
5	Produkti.....	35
5.1	Aloittava yritys X .....	35
5.2	Rahoituslaskelma .....	35
5.3	Katetuottolaskelma.....	36
5.4	Kriittinen myynti.....	36
5.5	Volyymien vaikutus myyntituottoon .....	37
5.6	Tulosbudjetti .....	37
5.7	Kassabudjetti .....	38
5.8	Johtopäätökset yrityksestä X.....	39
6	Pohdinta .....	41
	Lähteet.....	42
	Liite 1. Perustettavan yritys X:n kuvaus .....	45
	Liite 2. Rahoituslaskelma .....	47
	Liite 3. Kannattavuuslaskelma 1 .....	48
	Liite 4. Kannattavuuslaskelma 2.....	49
	Liite 5. Kriittinen myynti .....	50
	Liite 6. Volyymien vaikutus myyntituottoon .....	51
	Liite 7. Tulosbudjetit ensimmäiselle vuodelle .....	52
	Liite 8. Tulosbudjetti kolmelle ensimmäiselle vuodelle .....	53
	Liite 9. Kassabudjetti ensimmäiselle vuodelle .....	54
	Liite 10. Yritys X:n tunnusluvut verrattuna majoitus- ja ravitsemisalan tunnuslukuihin .....	56
	Liite 11. Majoitus- ja ravitsemisalan tunnuslukuja 2008 – 2010 syksy.....	57

# 1 Johdanto

Uuden yrityksen perustaminen ei käy käden käänteessä eikä yrittäjyyteen voi lähteä niin sanotusti soitellen sotaan. Aloittava yrittäjä tarvitsee toimivan liikeidean lisäksi paljon etukäteistietoa yritystoimintaan liittyvistä riskeistä ja sudenkuopista. Liiketoimintasuunnitelma auttaa erityisesti yrittäjää itseään miettimään liikeidean lisäksi monia yritystoimintaan liittyviä asioita jo etukäteen (Meretniemi & Ylönen 2008, 24).

Aloittavalla yrittäjällä ei ole mahdollista esitellä tuloslaskelmaa eikä tasetta, mutta mahdolliset ulkopuoliset rahoittajat tulisi joillakin keinoin vakuuttaa toiminnan kannattavuudesta. Yrittäjän onkin mahdollista esittää useita laskelmia, joiden avulla yrityksen kannattavuus ja alkukustannukset saadaan esitettyä. Laskelmilla saadaan testattua, onko toiminnalla tulevaisuutta, ja niistä muodostuu yrityksen rahoitussuunnitelma. (Puustinen 2006, 67.)

Tämä opinnäytetyö esittelee erilaisia aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehtoja sekä kuinka liikeidean kannattavuutta voidaan arvioida jo ennen yrityksen perustamista. Työ on toimeksianto yksityiseltä henkilöltä, joka punnitsee yrityksen perustamista. Suunnitelmaa on tehty yhdessä yrittäjän kanssa, jolta on saatu perusluvut laskelmia varten. Työssä ei selvitetä, miten yrittäjä on päätenyt näihin lukuihin.

Kyseessä on produktiivinen työ, jonka tavoitteena on tarkastella aloittavan yrittäjän liikeidea taloudellisesta näkökulmasta, ja jonka tuotoksena syntyy arvio liiketoiminnan kannattavuudesta. Koska yritystä ei ole vielä perustettu eikä yrittäjä halua julkistaa liikeideaansa, ei yritystä kuvailla tarkasti ja tehnyt laskelmat esitetään ilman lukuja.

## 1.1 Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on esitellä erilaisia rahoitusvaihtoja yritystoiminnan toteuttamiseen sekä selvittää suunnitellun liikeidean kannattavuus. Yrittäjä tekee lopullisen päätöksen yrityksen perustamisesta työn tulosten valossa, joten työllä on merkittävä vaikutus yrittäjälle. Työn keskeisin kysymys on, onko liikeidea kannattava ja kuinka se on mahdollista rahoittaa.

Yrittäjä saa produktista arvion liikeidean kannattavuudesta ja siihen liittyvistä riskeistä. Työtä voivat teoriaosuuden osalta hyödyntää myös muut yritystoimintaa suunnittelevat yrittäjäehdokkaat, koska työssä on esitelty osa-alueet, jotka liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää sekä erilaisia rahoitusvaihtoehtoja yrityksen perustamiseen ja pyörittämiseen liittyen. Lisäksi työssä esitellään kannattavuuden arviointiin tarvittavia tunnuslukuja.

Teoriaosuuteen on koottu myös sellaisia tunnuslukuja, jotka eivät välttämättä ole tarpeellisia kyseessä olevalle aloittavalle yrittäjälle, mutta jotka ovat hyödyllisiä myöhemmin yritystoiminnan ollessa jo käynnissä. Kaikki teoriaosuudessa mainittuja tunnuslukuja tai kaavoja ei siis käytetä produktiosuudesta, vaan produktiin on valittu yrittäjän näkökulmasta hyödyllisimmät luvut.

## **1.2 Työn rakenne**

Työ koostuu kahdesta osasta, teoreettisesta viitekehyksestä sekä produktista. Produktiosion laskelmat ovat erillisinä liitteinä, joissa luvut ovat yrittäjän pyynnöstä peitetty. Yrittäjä itse ja ohjaava opettaja ovat saaneet versiot, joissa kaikki laskelmat ovat nähtävillä.

Teoriaosuus muodostuu kolmesta pääaiheesta: liiketoimintasuunnitelmasta, rahoitusvaihtoehtoista ja rahoitussuunnitelman laatimisesta. Ensimmäinen pääaihe tarkastelee aloittavan yrityksen tärkeintä työkalua, liiketoimintasuunnitelmaa; mikä se on ja mikä merkitys sillä on aloittavalle yritykselle. Toinen pääaihe esittelee erilaisia aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehtoja jaotellen nämä kahteen pääluokkaan, omaan ja vieraaseen pääomaan. Viimeinen pääaihe selvittää, mikä on rahoitussuunnitelma ja kuinka se laaditaan.

Produkti muodostuu aloittavan yrityksen rahoitussuunnitelmasta sekä kannattavuuden arvioinnista. Muilta osin liiketoimintasuunnitelmaa ei produktissa käsitellä, sen yrittäjä on tehnyt aiemmin itse.

## 2 Liiketoimintasuunnitelma

Aloittavan yrityksen tärkein dokumentti on liiketoimintasuunnitelma. Siinä esitellään kirjallisesti yritys ja sen toiminta. Liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen liikeidea, visio, kilpailutilanne ja rahoitus pilkotaan pieniksi käymällä kokonaisuudessaan läpi yrityksen resurssit, tavoitteet ja keinot. (Puustinen 2006, 59.) Se on siis kokonaisvaltainen näkemys ja analyysi yrityksestä, ja se toimii ohjenuorana koko toiminnalle (Meretniemi & Ylönen 2008, 24). Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on tie, jonka yrittäjä käy läpi ennen yrityksen perustamista ja tien päässä tekee päätöksen, onko toimintaan lähteminen kannattavaa ja millä tavoin tehtynä se olisi kannattavaa. Toisinaan suunnitelmaa laatiessa todetaan, ettei ideasta olekaan bisnekseksi ja siitä luovutaan. (Viitala & Jylhä 2008, 61.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen pakottaa aloittavan yrittäjän arvioimaan liiketoimintaa objektiivisesti, kriittisesti ja tunteettomasti kokonaisuudessaan. Arvioinnissa syntyvä liiketoimintasuunnitelma toimii jatkossa, oikein käytettynä, yrittäjän oppaana ja näin ollen auttaa yrittäjää johtamaan liiketoimintaa ja toimimaan tehokkaasti kohti menestystä. Huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma toimii myös pohjana rahoitusta haettaessa. (Bangs 1998, 1.)

Liiketoimintasuunnitelma on aina yrityskohtainen, joten yhtä oikeaa mallia sen tekemiseen ei ole (Puustinen 2006, 61). Huolimaton suunnitelma voi kuitenkin estää tai vaikeuttaa esimerkiksi kaupanteon tai turhauttaa rahoittajan (Puustinen 2006, 60). Hyvä liiketoimintasuunnitelma antaa yrityksestä paremman kuvan ulospäin ja se sisältää tarkastelut ainakin seuraavista kohteista: liikeidea, tuote / palvelu, ympäristö, kilpailijat ja rahoitussuunnitelma (Puustinen 2006, 61; Bangs 1998, 2).

Toinen tärkeä aloittavan yrityksen suunnitelmista liiketoimintasuunnitelman lisäksi on markkinointisuunnitelma, jossa tarkennetaan asiakaslupaukset ja arvot sekä kuinka markkinointi aiotaan toteuttaa. (Viitala & Jylhä 2008, 61 – 62.)



## 2.1 Liikeidea

Liikeidea on vastaus kysymyksiin mitä, kenelle ja miten (Sutinen & Viklund 2005, 56). Liikeidean pitää siis sisältää vähintään kolme asiaa, että se täyttäisi kriteerit. Se ei siis pysty olemaan yksin pelkkä tuot ja menestyäkseen sen täytyy synnyttää tyytyväinen asiakas. (Keskuskauppakamari 2010, 7.) Tämä on klassisen liikeidean määritelmä, jonka Richard Norman määritteli vuonna 1976 (Viitala & Jylhä 2008, 51). Myöhemmin määritelmään on lisätty neljäs näkökulma, imago; kuinka asiakkaat saadaan ostamaan ja millainen on mielikuva. Näkökulma on erityisen tärkeä, jotta yritys pärjäisi kilpailussa. (Viitala & Jylhä 2008, 52.)

Liikeidean kuvaus on liiketoimintasuunnitelman tärkein ja vaikein osuus. Bangs (1998, 11) kehottaakin yrittäjää vastaamaan selkeästi seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on tai tulee olemaan liiketoimintasi?
- Mitä tuotteita tai palveluita tulet tarjoamaan?
- Millä markkinoilla on tarkoitus toimia, mikä on markkinoiden koko ja mikä sinun osuutesi siitä?
- Miten toimit markkinoilla paremmin kuin kilpailijasi?
- Miksi olet valinnut tietyn sijaintisi?
- Millaista johtoa ja muuta henkilökuntaa on saatavillasi ja mitä osaamista toiminta vaatii?
- Miksi velkaraha tai jonkun toisen henkilön pääomasijoitus tekee liiketoiminnastasi tuottavamman?

Lisäksi Bangs (1998, 14) esittää kaksi lisäkysymystä aloittavalle yrittäjälle: Miksi tulet menestymään tässä liiketoiminnassa ja mikä on kokemuksesi tältä alalta?

Liikeidean kuvauksessa tulisi pyrkiä yksinkertaisuuteen ja selkeyteen (Bangs 1998, 11). Bangs (1998, 11) toteaaakin: Ellet voi kuvailla liikeideaasi selkeästi ja yksinkertaisesti, et ole pohtinut sitä puhki.

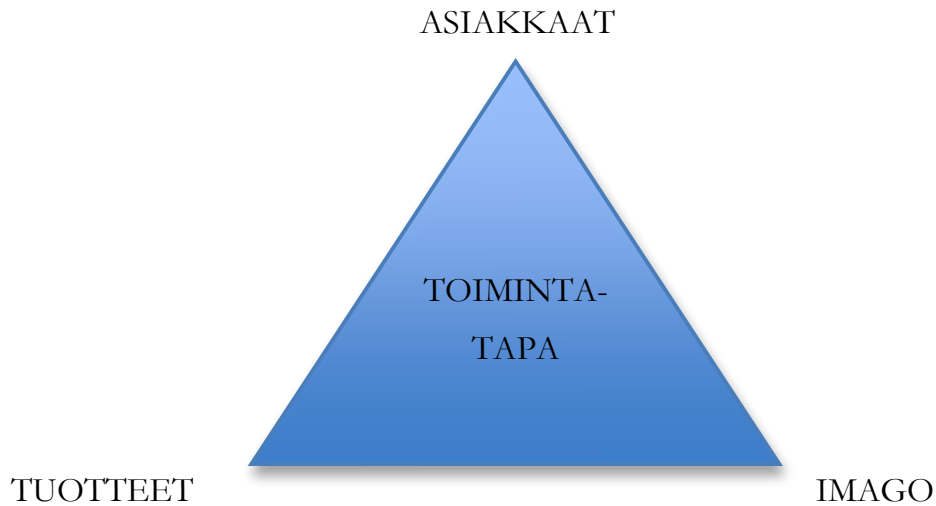
Liiketoiminnan ydintä ei välttämättä ole helppo määritellä. Suositeltavana olisikin miettiä, mistä asiakas maksaa ja millaisesta liiketoiminnasta on kyse. (Viitala & Jylhä 2008, 49.) Viitala & Jylhä (2008, 49 - 50) jaottelevat erilaiset liiketoiminnat viiteen eri luokkaan. Jaottelun perusteena he käyttävät asiakkaan laskuttamista, toisin sanoen mistä asiakas maksaa.

- Jos asiakas maksaa materiasta eli aineesta, on kyse hyödykeliiketoiminnasta.
- Jos asiakas maksaa kosketeltavasta esineestä, on kyse tavaraliiketoiminnasta.
- Jos asiakas maksaa aktiviteetista (toiminto, tekeminen), on kyse palveluliiketoiminnasta.
- Jos asiakas maksaa ajasta, jonka hän viettää yrityksen kanssa, on kyse elämysliiketoiminnasta.
- Jos asiakas maksaa todennettavasta muutoksesta esimerkiksi tiedon ja osaamisen muutoksesta asiakkaassa tai asiakasyrityksessä, on kyse transformaatiobisneksestä.

Määrittelyä tehdessä yrittäjä joutuu tekemään valintoja. Hän joutuu miettimään, onko tuote tai palvelu ainutlaatuinen, onko potentiaalisia asiakkaita tarpeeksi vai ei, onko kyse muoti-ilmiöstä vai pysyvästä toiminnasta, lähdetäänkö valloittamaan koko Eurooppa vai pysytäänkö omalla paikkakunnalla tai pärjääkö hän yksin vai pitääkö palkata lisähenkilökuntaa? (Viitala & Jylhä 2008, 53.)

Kun liikeidean toimivuus ja mahdollisuudet on varmistettu, yrittäjän on tarpeellista laatia yrityksestä visio. Visio tarkoittaa näkemystä, millaiseksi yritys on kehittynyt esimerkiksi kolmen, viiden tai kymmenen vuoden päästä. Visioita voi myös yrittäjän oman tulevaisuuden. Visio tulisi luoda mahdollisimman yksinkertaiseksi, jota sitä on helppo tavoitella. Myös rahoittajia kiinnostaa yrityksen näkemys menestyksestä tulevaisuudessa. (Meretniemi & Ylönen, 29.)

Liikeidea voidaan helposti kuvata kolmiolla, jossa kärkipaikat ottavat asiakas, tuote ja imago. Näiden yhteistuloksesta syntyy kolmion keskus, toimintatapa. (Viitala & Jylhä 2008, 52.) Kuvio 1. havainnollistaa ajatuksen.



Kuvio 1. Liikeidean määrittely (mukailtu Viitala & Jylhä 2008, 52.)

### 2.1.1 Tuotteet ja palvelut

Tuotteet tai palvelut ovat vastaus liikeidean kartoituskysymykseen mitä (Sutinen & Viklund 2005, 56). Aloittavan yrittäjän tulisi arvioida, kuinka ainutlaatuisia ja toimivia ne ovat sekä tarvittaessa testata kysyntä koemarkkinoilla. Alussa olisi hyvä myös miettiä tuotteen tai palvelun elinkaarta ja millaisia mahdollisuuksia niitä on kehittää jatkossa. (Keskuskauppakamari 2010, 9.)

Lisäksi on tärkeä huomioida, ettei asiakas osta itse tuotetta tai palvelua vaan niistä syntyvän hyödyn itselleen. Asiakkaalla on siis jokin tarve, johon hän etsii sopivaa tuotetta tai palvelua. Mikäli tuote tai palvelu onnistutaan markkinoimaan asiakkaalle siten, että asiakas uskoo sen täyttävän hänen tarpeensa parhaiten, nopeinten, taloudellisimmin tai miellyttävimmän, yritys saa asiakkaan ostamaan. (Bangs 1998, 24.)

Yksi tärkeä tekijä tuotteissa ja palveluissa on niiden hinta. Pelkästään korkean hinnan ylläpitäminen ei riitä yrityksen menestymiseen, jos myyntimäärä on pieni. Tarvitaan siis sopiva hinta ja riittävä volyyymi, jotta yritys pysyy kannattavana. (Meretniemi & Ylönen 2008, 26.)

Eettiset ja ekologiset tekijät tuotteissa ovat asioita, joita yrityksen tulisi miettiä aiempaa tarkemmin. Asiakkaista on tullut hyvin tietoisia ja vaativia kannattamiaan yrityksiä kohtaan. Yhä useammat asiakkaat edellyttävät yrityksiltä ympäristöä säästäviä toimia valmistuksessa eikä lapsityövoimaa ja eläinkokeita hyväksytä. Yrityksen täytyy siis kantaa ja näyttää sosiaalinen vastuunsa. Vaikka lainsäädäntö ei pakottaisikaan yritystä tietynlaiseen ekologiseen tai eettiseen toimintaan, vaativat asiakkaat ja yrityksen eri sidosryhmät liiketoiminnalta kestävyyttä. (Viitala & Jylhä 2008, 58.)

### **2.1.2 Asiakkaat**

Asiakkaat kuuluvat yhtenä tärkeänä osana liikeideaan. Yrittäjän tulisi pohtia mikä on sen tavoittelema kohderyhmä ja toisaalta myös, mikä on todennäköinen asiakasryhmä. (Sutinen & Viklund 2005, 56). Asiakaskartoituksella etsitään kannattavimmat asiakkaat, joilla on ostovoimaa ja tavoitellut kulutustottumukset. Asiakkaiden mieltymyksiä jo markkinoilla oleviin kilpaileviin tuotteisiin olisi myös hyvä selvittää. (Meretniemi & Ylönen 2008, 27.)

Asiakas on liiketoiminnan ydin; kaikki pohjautuu ostaviin asiakkaisiin. Tuote tai palvelu on suunniteltu asiakasta varten, yrityksen sijainti ja aukioloajat suunnitellaan asiakkaalle sopivaksi, henkilökunta valitaan ja koulutetaan asiakkaan palvelemista varten. Myös rahoittajille yrityksen asiakkaat ovat tärkeässä roolissa; pitäähän yrityksen osoittaa että sillä on tai se tavoittelee vahvaa, maksukykyistä ja lojaalia asiakaskuntaa. (Bangs 1998, 20.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee kuvata kenen kanssa kauppaa käydään. Onko ostajina toiset yritykset, jolloin on kyseessä business-to-business-toiminta (lyhennetään b-to-b) vai ovatko kuluttajat ja kotitaloudet ensisijaisia asiakkaita. (Viitala & Jylhä 2008, 61.)

### **2.1.3 Toimintatapa**

Liikeidean miten kysymykseen vastaamalla, yrittäjä pystyy muun muassa hahmottamaan minkälaisilla resursseilla liikeidea toteutetaan, kuinka tuote tuodaan markkinoille asiakkaiden ostettavaksi sekä kuka tekee ja mitä tekee. Se antaa siis vastauksia lähes kaikkiin

kysymyksiin, jotka jäävät liikeidean mitä ja kenelle kysymysten ulkopuolelle. (Sutinen & Viklund 2005, 57.)

Toimintatapojen tulisi myös vastata yrityksen haluttua imagoa niin laadultaan kuin tasoltaan. Asiakkaiden odotukset palvelusta, hinnasta ja valikoimasta vaihtelevat eri yrityksiä kohtaan, ja näiden odotusten on tärkeää kohdata yrityksen toimintatavoissa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 28.)

## **2.2 Toimintaympäristöanalyysi**

Heti yrityksen perustamisvaiheessa on järkevä perehtyä toimialan tilanteeseen ja luonteeseen (Meretniemi & Ylönen 2008, 30). Toimintaympäristöanalyysit voidaan jakaa vielä kahteen, ottaen tarkasteluun laaja makroympäristö että yrityksen lähiympäristö. Makroympäristöanalyysissä tarkastellaan demografisia, taloudellisia, teknisiä, poliittisia sekä lainsäädännöllisiä seikkoja. Lähiympäristöanalyysissä puolestaan otetaan huomioon kuluttajien, yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoihin liittyvät tekijät. (Viitala & Jylhä 2008, 55.)

Esimerkiksi Tilastokeskus sekä eri alojen yhdistykset tarjoavat tietoa, jonka avulla saa tehtyä kartoituksen markkina- ja kilpailutilanteesta. Toiminta-alueen tilanne, asiakaspotentiaali, kilpailijat, heidän vahvuudet ja toimintatapansa ovat olennaisimmat selvityskohteet. (Meretniemi & Ylönen 2008, 30.) Mikäli toiminta-alueella ei ole lainkaan tarjontaa tai kilpailua, olisi hyvä analysoida huolellisesti, onko alueella liiketoiminnan mahdollistavaa kysyntää lainkaan (Bangs 1998, 38).

Toimialaa voi tarkastella esimerkiksi koon, rakenteen, kannattavuuden, kasvun ja kausivaihtelun kannalta. Pohtia kannattaa myös alan kypsyyttä, onko vakaa vai dynaaminen. (Puustinen 2006, 63.) Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna on hyvä arvioida kokonaistalouden tilaa, jonka ongelmat vaikuttavat suoraan kysyntään. Tällaisia ongelmia voivat olla esimerkiksi työllisyystilanne ja korkea korkotaso. Myös arvomaailma muuttuu ja vaikuttaa osaltaan kysyntään. (Viitala & Jylhä 2008, 54.)

Myös vallitsevat trendit ovat suotuisat kirjata ylös sekä joitakin ennusteita alan tulevaisuudesta. Myös hurjimmat skenaariot on kannattava ottaa huomioon, näin analyysi on uskottavampi. (Puustinen 2006, 63.) Trendi-sana voidaanakin kääntää suomeksi sanoin suuntaus, virtaus tai muutoksen kaava. Viitala & Jylhä (2008, 58) luettelivat vuonna 2008 vallitseviksi trendeiksi kierrätyksen, energian hinnan nousun, tulospalkkauksen, Kiina-ilmion ja kauppakeskukset.

Toimintaympäristöä analysoitaessa on hyvä ottaa huomioon myös mahdolliset viranomaissäännökset ja niiden muutokset (Puustinen 2006, 63). Kaupanteko on kuitenkin helpottunut useissa maissa eikä yritysten toimintaan puututa niin paljoa kuin ennen (Viitala & Jylhä 2008, 54). Tärkeää on lisäksi oivaltaa yrityksen mahdolliset vaikutukset ympäristöön, kuten työllisyys- ja muut ympäristövaikutukset. (Puustinen 2006, 63.) Myös mahdolliset esteet markkinoille saapumiseen on tärkeä miettiä etukäteen (Puustinen 2006, 63). Pääomapula voi koitua esteeksi aloilla, joilla kilpailukykyisen toiminnan aloittaminen vaatii kohtuuttoman suuren pääoman tarpeen. Jotkin sopimusoikeudelliset rajoitteet voivat myös koitua esteeksi. EU:n kilpailunrajoituslainsäädäntö pyrkii kuitenkin helpottamaan näitä esteitä. (Sutinen & Viklund 2005, 66.)

Toimiala-analyysi on myös mahdollista tilata valmiina. Esimerkiksi Suomen Asiakastieto Oy:stä on mahdollista tilata eri toimialojen toimiala-analyysyjä. (Suomen Asiakastieto Oy 2011b.)

### **2.3 Kilpailija-analyysi**

Kilpailijoiden tarkkailu on hyvä aloittaa jo heti liikeidean hautomisvaiheessa. Kilpailijoilla saattaa olla jo vastaava tuote tai palvelu markkinoilla tai valmius kopioida markkinoille saapuva tuote tai palvelu, jos se näyttää menestyksen merkkejä. (Puustinen 2006, 47.) Kilpailijoilta voi oppia paljon; mitä he tekevät paremmin tai huonommin, millainen on heidän hinnoittelupolitiikka, missä ja milloin he markkinoivat itseään? (Bangs 1998, 27).

Järkevää on listata erikseen pahimmat kilpailijat ja selvittää niiden vahvuudet ja heikkoudet. Kilpailijoiden sijainti, tuotteet ja palvelut, markkinointikeinot ja erottautuminen

muista on helppo selvittää. (Meretniemi ja Ylönen 2008, 31.) Nettisivut ja messut ovat nopea tapa perehtyä kilpailijaan. Myös kilpailijan tuotteen tai palvelun käyttö voi joissain tilanteissa onnistua. Erityisesti kilpailijan hinnoittelu ja heikkoudet ovat hyödyllistä tietoa aloittavalle yritykselle. (Puustinen 2006, 47.) Tiedon hankintakanavia on useita: mainokset, tiedotusvälineet, patenttihakemukset, kilpailut ja testit, suoraan asiakkailta saatava tieto sekä markkinatutkimukset. Tiedon kerääminen ei ole tärkeää ainoastaan yritystä perustettaessa vaan sen tulisi olla jatkuvaa. Tilanteen jatkuva seuraaminen ja analysointi pitävät yrityksen valppaana mahdollisille kilpailutilanteen muutoksille. (Viitala & Jylhä 2008, 56.)

Kilpailijan vakoilu ei ole väärin tai moraalitonta, kunhan se ei riko lakia. Vakoilu voi päinvastoin luoda yritykselle kilpailuetua. (Bangs 1998, 28.) Tärkeää olisi yrittää löytää yrityksen vahvuuksista sellaisia tekijöitä, jotka ovat kilpailijan heikkouksia. Löytääkseen tällaiset vastaparit, täytyy kilpailija analysoida tarkasti. (Bangs 1998, 39.)

Alalla jo toimivat voivat myös hankaloittaa uusien yrittäjien saapumista markkinoille. Torjuntaa tapahtuu erityisesti aloilla, joilla kasvu on hidasta, kiinteät kustannukset ovat korkeat tai alat, joita ovat hallinneet vuosikaudet samat yritykset. (Sutinen & Viklund 2005, 66.) Yritys kilpailee myös muista kuin asiakkaista; työvoimasta, tavarantoimittajista ja alihankkijoista käydään niistäkin kovaa kilpailua yritysten kesken (Viitala & Jylhä 2008, 56).

Kuten toimiala-analyysejä, myös kilpailija-analyysejä on mahdollista tilata valmiina Suomen Asiakastieto Oy:ltä. (Suomen Asiakastieto Oy 2011a.)

## **2.4 SWOT-analyysi**

Liiketoimintasuunnitelmaan on hyvä laatia SWOT-analyysi sekä yrityksestä että yrittäjästä. SWOT tarkoittaa vahvuuksien (strengths), heikkouksien (weaknesses), mahdollisuuksien (opportunities) ja uhkien (threads) arviointia nelikentässä. (Puustinen 2006, 68.) Menetelmä on hyvin yksinkertainen ja siksi suosittu (PK-RH® Pk-yrityksien riskienhallinta 2011). Se on monipuolinen työkalu, jolla voidaan muotoilla liikeideaa kuten myös kehittää toimintaa jatkuvasti (Viitala & Jylhä 2008, 59).

Analyysin avulla on helppo kartoittaa tämän hetkiset vahvuudet ja toisaalta tulevaisuuden riskit. Yritys pystyy hyödyntämään toiminnassaan heti listattuja vahvuuksia, heikkoudet ovat puolestaan kohtia, joita tulee parantaa, jotta yrityksen toiminta olisi tehokasta. Vaikka kaikkia heikkouksia ei voitaisi eliminoida, on tavoitteena kuitenkin lieventää niiden vaikutusta. Menestystä tulevaisuudessa edesauttavat mahdollisuudet, kun taas uhat voivat olla esteenä tälle. Vaikka uhkiakaan ei voida estää, on hyvä olla varautunut niihin. (PK-RH® Pk-yrityksien riskienhallinta 2011.)

SWOT-analyysin heikkoutena on ulottuvuuksien riittämätön selvitys. Jotta analyysi olisi mahdollisimman luotettava, on se tehtävä hyvin realistisesti. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.) Ainoastaan kirjauksen asteelle tehty analyysi ei juuri anna mitään, vaan saaduista aihioista tulisi tehdä johtopäätökset ja edelleen toimenpiteet. Analyysin kirjallinen tuotos on tärkeä, mutta sen aiheuttama keskustelu on yritykselle arvokkainta. (Viitala & Jylhä 2008, 59 – 60.)

## **2.5 Hinnoittelu**

Hinnoittelua mietittäessä tärkein kysymys on: Mikä on oikea hinta? Erityisesti aloittavat yritykset sortuvat liian alhaiseen hinnoitteluun, vaikka muitakin kilpailutekijöitä kuin hinta olisi olemassa. Korkealla hinnalla saadaan enemmän katetta ja rahaa jää myös toiminnan kehittämiseen. Alhaisella hinnalla puolestaan katetta jää vähän eikä yrityksen kehittämiseen välttämättä jää enää rahaa. Hintaa on aina vaikeampi jatkossa nostaa kuin laskea, siksi hintataso tulisi miettiä hyvin tarkkaan jo etukäteen. (Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 29.)

Hintaa päätettäessä on lisäksi mietittävä, kuinka se vaikuttaa kysyntään. Hinnalla ja kysynnällä on yleensä riippuvuussuhde: korkea hinta tyrehdyttää myyntiä ja alhaisempi hinta vilkastuttaa myyntiä. Hinnoittelussa on lisäksi otettava huomioon kilpailijoiden vastaavien tuotteiden hinnat. Tärkein tekijä hinnoittelussa on kuitenkin kustannukset; hinnan tulee olla kaikissa kilpailutilanteissa korkeampi kuin kustannukset, jotta yrityksen toiminta pysyisi kannattavana. (Tomperi 2011, 69.)



## 2.6 Muita huomioonotettavia asioita

Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan lisäksi tehdä selvitykset yrityksen kirjanpidon järjestämisestä; hoitaako yrittäjä sen itse vai valitaanko tähän jokin ulkopuolinen toimija? Lisäksi yrittäjän on hyvä pohtia erilaisten vakuutuksien tarvetta riskien minimoimiseksi. (Meretniemi & Ylönen 2008, 33.)

Henkilöstösuunnitelma on yksi tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Yrittäjän tulisi ratkaista työvoiman tarve; täytyykö palkata vakituisia työntekijöitä, käytetäänkö alihankkijaa vai vuokrataanko työvoimaa? (Meretniemi & Ylönen 2008, 33.) Organisaatioita ja henkilöstöä mietittäessä tulee lisäksi miettiä, millaista osaamista työntekijöiltä vaaditaan ja miten heidän osaamistaan voidaan kehittää (Viitala & Jylhä 2008, 62).

Tuotanto- ja tuotekehityssuunnitelmat ovat myös tärkeitä liiketoimintasuunnitelman osia. Niissä määritellään muun muassa tuotantopuitteet ja –kapasiteetti, tuotantoprosessi, investoinnit, alihankinnat ja kumppanuudet sekä tuotteiden nykytila, kehityshankkeet ja tuotteiden suojaaminen. (Viitala & Jylhä 2008, 62.)

Toimitilat, viestintä, myynti ja markkinointi ovat kaikki tarkastelun arvoisia seikkoja liiketoimintasuunnitelmassa. Lisäksi joillakin erityisaloilla voi olla välttämätöntä selvittää esimerkiksi vaadittavat luvat, patentit ja teknologia. Myös tuotekehitys ja kumppanuudet ovat joissakin tapauksissa ehdottoman tärkeitä liiketoimintasuunnitelman osia. (Puustinen 2006, 66 – 67.)

## 2.7 Laskelmat

Yrityksen toimintaa voidaan seurata monien laskelmien avulla. Laskemat voidaankin luokitella suunnittelu-, tavoite- ja tarkkailulaskelmiin. Suunnittelulaskelmien avulla johdanto pyrkii löytämään ratkaisuja suunnitelmien teossa ja vaihtoehtojen valinnassa. Suunnittelulaskelmissa verrataan yleensä tuottoja ja kustannuksia toisiinsa, ja laskelman ajanjakso voi olla sekä pitkä että lyhyt. Esimerkiksi voidaan verrata kannattaako palkata omaa henkilöstä lisää vai käyttää vuokratyövoimaa. (Viitala & Jylhä 2008, 299.)

Tavoitelaskelmat ovat nimensä mukaisesti numeraalisia laskelmia, joita ovat esimerkiksi euromääräinen myyntisuunnitelma. Laskelman päätyyppi on siis budjetti. Tarkkailulas-  
kelmien avulla puolestaan seurataan tavoitteiden toteutumista. Laskelmat tehdään aina jälkikäetietojen perusteella. Useat yritystoiminnan laskelmat ovat myös yhdistelmiä näistä edellä mainituista laskelmatyypeistä. (Viitala & Jylhä 2008, 299 - 300.)

Tavallisimpia yritysten hyödyntämiä laskelmia ovat kannattavuus-, investointi- ja hin-  
noittelulaskelmat sekä budjetit. (Viitala & Jylhä 2008, 300.)

### **2.7.1 Investointilaskelmat**

Investointilaskelmalla tehdään pitkän aikavälin rahoitussuunnittelua. Laskelman tarkoi-  
tuksena on selvittää, riittääkö investoinnin synnyttämien nettotulojen nykyarvo katta-  
maan investointiin sijoitetun rahamäärän. Investointi on kannattava, jos sen synnyttä-  
mät tulot ovat rahankäyttöä suuremmat. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 39.)

Vaikka investointilaskelma näyttäisi kannattavalta, ei investoinnin rahoitus ole kuiten-  
kaan aina järkevää. Mikäli investointiin sijoitetun rahan ja siitä saatavien tuottojen väli  
on liian pitkä eikä yritys selviydy maksuista ennen tuottojen saamista, syntyy maksu- eli  
likviditeettiongelma. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 39 - 40.)

Investoinnin kannattavuutta voidaan arvioida sen suhteen, miten investointi tuottaa  
suhteessa pääoman kustannukseen. Laskelmissa käytettävä korko määräytyy markki-  
noilla, joten myös tuottovaatimus muuttuu päivittäin. (Leppiniemi & Puttonen 2002,  
116.)

Investointilaskelmamenetelmiä ovat netto nykyarvomenetelmä, sisäisen korkokannan  
menetelmä, investoinnin takaisinmaksuajan menetelmä ja investoinnin tuotto prosent-  
timenetelmä. Näistä kaksi ensimmäistä kuuluu modernin investointiteorian menetel-  
miin ja kaksi jälkimmäistä perinteisiin ”peukalosääntömenetelmiin”. (Niskanen & Nis-  
kanen 2007, 300.)

Nettonykyarvo saadaan, kun ennakoituista nettokassavirtojen nykyarvosta vähennetään investoinnin hankintameno. Mikäli investoinnilla on pitoajan jälkeen jotain arvoa, otetaan tämä jäännösarvo huomioon laskelmassa. Menetelmän mukaan investointi kannattaa, mikäli nettonykyarvo on positiivinen. (Niskanen & Niskanen 2007, 301.)

Sisäinen korkokanta on nettonykyarvon jälkeen kehittynein menetelmä investointilaskelmissa. Mikäli investoinnin sisäinen korkokanta on suurempi kuin pääoman kustannuksia peilaava laskentakorko, on kannattavaa tehdä investointi. (Niskanen & Niskanen 2007, 303 – 304.) Sisäisen korkokannan menetelmä antaa tuloksen tuottoprosenttina. Investoinnin kannattavuus on sitä parempi, mitä suurempi ero on sisäisen korkokannan ja investoinnilta vaadittavan tuoton välillä. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 91 – 92.)

Investoinnin takaisinmaksu menetelmällä saadaan selville, kuinka monen vuoden nettokassavirroilla investointi pystytään kattamaan. Laskukaava on seuraavanlainen (Niskanen & Niskanen 2007, 312.):

$$\text{Investoinnin takaisinmaksuaika} = \text{Alkuinvestointi} / \text{Vuotuinen nettokassavirta}$$

Menetelmän heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei se ota huomioon rahan aika-arvoa. Lisäksi moni investointi on pitkäikäisempi kuin takaisinmaksuaika. Menetelmä ei siis ota huomioon niitä mahdollisia nettokassavirtoja, jotka syntyvät investoinnista sen jälkeen, kun se on jo maksettu. (Niskanen & Niskanen 2007, 312.)

Investoinnin tuotto prosenttimenetelmä eli pääoman tuottoasteen ideana on verrata investoinnin tuottamia kassavirtoja investoinnin sitomaan pääomaan. Pääoman tuottoaste voidaan laskea esimerkiksi seuraavalla tavalla (Leppiniemi & Puttonen 2002, 93.):

$$\text{Pääoman tuottoaste} = \text{keskimääräinen nettotulos vuodessa} / \text{Investoitu pääoma}$$

## 2.7.2 Kannattavuuslaskelmat

Yritykset ovat perinteisesti seuranneet kannattavuutta ja sen kehitystä tuotekohtaisesti, tuoteryhmittäin, yksiköittäin ja koko liiketoiminnan kannalta. Katetuottolaskelmassa vähennetään myyntitulosta myynnin aikaansaamiseen käytetyt kustannukset. Myyntitulot ovat yleensä helpot selvittää, mutta kustannuksien selvittäminen ei ole aina niin yksinkertaista; välillä on vaikeaa määritellä, mitkä kustannukset kohdistuvat nimenomaiseen toimintaan tai myyntituloon. (Viitala & Jylhä 2008, 300.)

Kannattavuuden arviointi voi vaihdella myös sidosryhmäkohdittain; yrityksen johto ja omistajat saattavat olla erimieltä, onko toiminta ollut kannattavaa. Omistajien mielestä yritys on kannattanut hyvin ja osinkoa voidaan jakaa, kun taas yrityksen johto voi olla sitä mieltä, ettei osinko voi jakaa, koska rahaa tarvitaan tulevaisuuden investointeihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 274.)

Kannattavuustavoitteet tulisi asettaa sekä lyhyelle että pitkälle ajanjaksolle. Myös yrityksen toimiala vaikuttaa siihen, mitä tunnuslukuja yrityksen kannattavuuden arvioinnissa käytetään. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 274.)

Katetuottolaskelman kaava on (Viitala & Jylhä 2008, 303):

Myyntituotot
- <u>Muuttuvat kustannukset</u>
= Katetuotto
- <u>Kiinteät kustannukset</u>
= Tulos

Katetuottolaskennassa merkityksellisintä on katetuotto; tuoton täytyy olla niin suuri että sillä voidaan kattaa vielä kiinteät kustannukset sekä tavoiteltu voitto. Katetuotto-prosentti kertoo, mikä osa tuotoista riittää kattamaan kiinteät kustannukset ja voiton. (Viitala & Jylhä 2008, 303.)

Laskettaessa kriittistä toiminta-astetta eli kriittistä myyntiä, selvitetään piste, jossa tuotot ja kustannukset ovat yhtä suuret eli tulos on tällöin nolla. Erityisesti aloittavan yrityksen tulisi kiinnittää huomiota kriittiseen pisteeseen, koska mikäli myynti jää alle sen, ei yritys selviä pitkällä aikavälillä kiinteistä kustannuksistaan. (Tomperi 2011, 27; Viitala & Jylhä 2008, 304.) Kriittinen myynti eli kriittinen piste lasketaan seuraavasti (Tomperi 2011, 27):

$$\text{Kriittinen myynti} = 100 \times \text{kiinteät kustannukset} / \text{katetuotto prosentti}$$

Yrityksen kannattavuuden käytetyimpiä tunnuslukuja ovat myyntikate-, käyttökate- ja liikevoittoprosentti. Ne saadaan laskettua seuraavilla kaavoilla (Viitala & Jylhä 2008, 320.):

$$\text{Myyntikateprosentti} = 100 \times \text{myyntikate} / \text{liikevaihto}$$

$$\text{Käyttökateprosentti} = 100 \times \text{käyttökate} / \text{liikevaihto}$$

$$\text{Liikevoittoprosentti} = 100 \times \text{liikevoitto} / \text{liikevaihto}$$

Myyntikatteen, käyttökateen ja liikevoiton tunnusluvut ovat yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuuden mittareita. Samoin tilikauden voitto kuuluu lyhyen ajanjakson mittareihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 275.) Euromääräinen käyttökate ja käyttökateprosentti ovat tärkeitä seurannan kohteita kannattavuuden arvioinnissa; luku kertoo paljonko yritykselle jää rahaa muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jälkeen eli toisin sanoen voidaanko jakaa voittoa, tehdä uusia investointeja ja lyhentää lainoja. Majoitus- ja ravitsemisalalan käyttökateprosentti on keskimäärin kahdeksan ja kymmenen prosentin välillä liikevaihdosta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 276.)

### 2.7.3 Maksuvalmius ja vakavaraisuus

Yrityksen maksuvalmius eli likviditeetti tarkoittaa yrityksen kykyä selvitä joka hetki maksuvelvoitteistaan. Teoriassa se tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee olla maksuvalmis joka päivä joka hetki. Käytännössä kuitenkin maksuvalmius tarkoittaa sitä, että yritys

selviytyy maksuistaan tietyn ajanjakson sisällä. Likviditeettiä on kuitenkin melko vaikea määritellä ja mitata tarkasti, koska maksujen ja maksuvälineiden määrittäminen etukäteen on vaikeaa, koska kassastamaksu- ja kassaanmaksukäsitteet ovat niin tulkinnanvaraisia. Maksuvalmiutta määriteltäessä pitää ratkaista muun muassa mikä on rahaa; ovatko käteisen lisäksi pankkitalletukset ja myyntisaamiset rahaa? Lisäksi täytyy miettiä, millaisella aikavälillä yritys pyrkii olemaan maksuvalmis; pitäisikö olla maksuvalmis päivittäin, viikoittain vai kuukausittain? (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 282.)

Mikäli maksuvalmius vaarantuu, on yrityksellä kolme mahdollisuutta selvittää tilanne nopeasti. Ensiksi se voi nopeuttaa omia saatavia tehokkaalla perinnällä. Toiseksi yritys voi lykätä suunnittelemaansa kassasta maksuja, jos mahdollista. Kolmanneksi yritys voi yrittää neuvotella lisäluotosta. (Kinnunen ym. 2002, 137.)

Onkin hyvä tiedostaa, että maksuvalmius voi olla uhattuna myös kannattavalla yrityksellä, ei ainoastaan tappiollisella yrityksellä. Lyhytaikaisen maksuvalmiuskriisin voi hoitaa nopeasti myös lainalla, mutta mikäli yritys ei ole vakavarainen, ei luotonantaja välttämättä myönnä edes pientä lainaa. Maksuvalmius ja vakavaraisuus kulkevat siis käsi kädessä yritystoiminnassa. (Alhola & Lauslahti 2003, 147.)

Likviditeetin eli maksuvalmiuden varmistusta voidaan mitata seuraavalla quick ratio –tunnusluvulla (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 283):

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

Riittävänä varmistuksena pidetään, jos quick ratio –arvo on 0,7 tai enemmän. Luku tarkoittaa että 70 prosenttia lyhytaikaisista veloista on varmistettu rahoitusomaisuudella. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 283.)

Vakavaraisuus mittaa puolestaan yrityksen maksuvalmiutta pitkällä aikavälillä. Mikäli yrityksen koko pääomasta oman pääoman osuus on suurempi, on yritys todennäköisesti vakavarainen ja sillä on mahdollisuudet selvitä mahdollisista taloudellisista kriiseistä. Vakavaraisuudesta kertoo omavaraisuusastelaskelma. Omavaraisuusaste ilmoittaa, mil-

lainen osa yrityksen rahoitustarpeesta tulee omistajalta ja yrityksen voittovaroista. Mitä suurempi aste on, sitä vähemmän on velkaa. (Tomperi 2011, 91.)

Konkreettisesti vakavaraisuudesta kertoo yrityksen tappionsietokyky tai päinvastoin lisävelkaantumismahdollisuus. Vakavaraisuus on siis suoraan yhteydessä yrityksen pääomarakenteeseen. Selvitettäessä yrityksen vakavaraisuutta, on kuitenkin syytä tiedostaa, että tulos voi olla myös ristiriidassa tilanteen kanssa; tilanne, jossa yrityksellä on suhteessa pääomaan nähden vähän liikevaihtoa, suhteellinen velkaantuneisuus näyttää korkealta, vaikka pääomarakenne olisikin kunnossa. (Kinnunen ym. 2002, 134.)

Omavaraisuusaste lasketaan seuraavasti (Tomperi 2011, 91):

$$\text{Omavaraisuusaste} = (\text{oma pääoma} \times 100) / (\text{oma pääoma} + \text{vieras pääoma})$$

#### 2.7.4 Käyttöpääomalaskelma

Käyttöpääoman puute voi koitua ongelmaksi perustettavissa ja nopean kasvun yrityksissä. Käyttöpääomalla tarkoitetaan varoja, jotka ovat välttämättömiä operatiiviseen toimintaan eli toisin sanoen yritys selviytyy sen juoksevista menoista. Käyttöpääoma lasketaan seuraavalla kaavalla (Viitala & Jylhä 2008, 317.):

$$\begin{aligned} & \text{Vaihto-omaisuus} \\ & + \text{Myyntisaamiset} \\ & - \text{Ostovelat} \\ & - \text{Ennakkomaksut} \\ & = \text{Käyttöpääoma} \end{aligned}$$

Kaava on kuitenkin sopimaton esimerkiksi aloittavalle palveluyritykselle, jolla ei ole varastoa. Käyttöpääoman saa kuitenkin selville myös arvioimalla menot siltä ajalta, jonka oletetaan menevän tulojen stabiloitumiseen, esimerkiksi kahdesta kolmeen kuukauteen. (Viitala & Jylhä 2008, 318.)

Käyttöpääoman tarvetta nostavat myyntisaamiset, erityisesti mikäli ne ovat myöhässä. Ostovelat päinvastoin vähentävät käyttöpääoman tarvetta. Neuvottelemalla siis pidempiä maksuaikoja ostovelaille ja toisaalta kiristämällä myyntisaamisten perintää, yritys voi siis itse vaikuttaa käyttöpääoman tarpeeseen. (Viitala & Jylhä 20058, 318.)



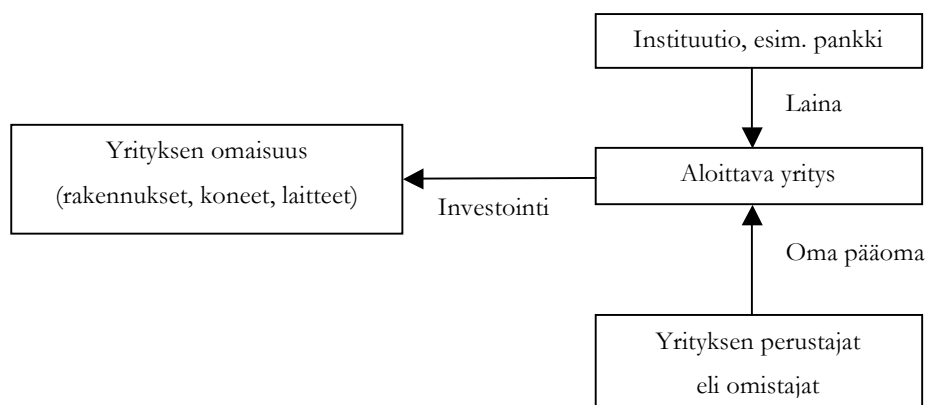
### 3 Rahoitusvaihtoehtoja

Rahoitus on yksi keskeisimmistä kysymyksistä jo yritystä perustettaessa. Liikeidean toteuttaminen vaatii rahaa, jolla yritys perustetaan. Sijoitettava pääoma yleensä investoidaan johonkin liikeidean vaatimaan kohteeseen kuten koneisiin, laitteisiin tai muuhun pääomaan. Yrityksen perustajien rahat eivät kuitenkaan usein riitä kaikkeen tarvittavaan alkupääomaan, jolloin kuvioon astuu mukaan ulkopuoliset rahoittajat tai sijoittajat. Rahan tarvitsijat ja tarjoajat kohtaavat toisensa rahoitusmarkkinoiden kautta, minkä toivuudesta huolehtivat erilaiset instituutiot kuten pankit. (Niskanen & Niskanen 2007, 9.)

Omien tuotteiden tai palvelujen myyntiä varten yritys yleensä joutuu tekemään hankintoja, jotka sen täytyy maksaa ennen jo paljon ennen omien tuotteiden myyntiä. Myös näiden ostojen tekemiseen yritys tarvitsee rahaa. Oma pääoma on omistajien tuomaa rahaa yritykseen ja vieras pääoma muualta lainattua rahaa eli velkaa. (Tomperi 2011, 7.)

Vaikka tulo-rahoituksen katsotaankin olevan merkittävässä roolissa kannattavassa yritystoiminnassa, ei se aina riitä. Tällöin tarvitaan ulkopuolista rahoitusta, joka voidaan yksinkertaistettuna jakaa omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan (Niskanen & Niskanen 2007, 259 – 260.)

Aloittava yritys joutuu tekemään kaksi päätöstä: investointipäätöksen ja rahoituspäätöksen. Pitkäaikaisen käyttöomaisuuden, kuten koneiden, laitteiden ja tuotantotilojen, hankkiminen vaatii investointipäätöksen. Päätös on tärkeä, koska hankintoihin menee kerralla paljon rahaa. Rahoituspäätös kertoo, miten investoinnit rahoitetaan; kuinka paljon investointiin laitetaan yrityksen omaa rahaa, ja kuinka paljon lainataan vierasta pääomaa. (Niskanen & Niskanen 2007, 9.) Kuvio 2. havainnollistaa aloittavan yrityksen investointeja ja niiden rahoitusta.



Kuvio 2. Aloittavan yrityksen investoinnit ja niiden rahoitus (mukailtu Niskanen & Niskanen 2007, 9.)

Yritys tarvitsee pääomaa, jotta se voi valmistaa tuotteita tai palveluita. Tuotantoprosessiin sidottua pääomaa sanotaan fyysiseksi pääomaksi. Pääomaa, joilla hankitaan osakkeita, velkakirjoja ja lainoja, sanotaan rahoituspääomaksi. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 11.) Rahoitus liittyy tiiviisti yrityksen liiketoimintaan, koska yrityksen investointi- ja rahoituspäätökset kulkevat vieritysten. Tavoitteena on tehdä investointeja, jotka tuottavat enemmän kuin niistä aiheutuu kuluja. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 17.)

### 3.1 Oma pääoma

Omaa pääomaa yritykseen laittavat omistajat, jotka ovat yrittäjiä, perustajaomistajia tai mahdollisia sijoittajia. Panos säilytetään koko yrityksen olemassaoloajan. Omistajat sijoittavat yritykseen perustamis- tai laajentamisympäristössä. Näiden sijoitusten lisäksi yritykseen on saatettu jättää jakamattomia voittovaroja, jotka ovat myös yrityksen omaa pääomaa. (Viitala & Jylhä 2008, 63 – 64.)

Viitala & Jylhä (2008, 63) kirjoittavat: ”Oman pääoman ehdoin rahaa sijoittaneilla on päätävävalta yrityksen tärkeimmissä asioissa ja he toimivat yrityksen nimissä joko suoraan toimivana johtona tai valitsemansa ammattijohdon välityksellä.”

## 3.2 Vieras pääoma

Vieras pääoma tulee nimensä mukaisesti yrityksen ulkopuolelta ja hyödyttää yritystä tietyn ajan. Tavallisimman yritys hakee vierasta pääomaa raha- ja luottolaitoksilta lainana. Jotta yritys saa vierasta pääomaa, pitää sillä olla vakuudet lainalle sekä maksaa korkoa saamastaan lainasta. Vakuuden puute on useimpien alkutaipaleella olevien pk-yrityksien ongelma. Henkilövakuudet eli takaukset tai reaalivakuudet eli kiinteistökiinnitykset tai asunto-osakkeet ovat tavallisimpia vakuuksia. (Viitala & Jylhä 2008, 64.)

Pohdittaessa vieraan rahoituksen tarvetta ja takaisinmaksukykyä, yrittäjän olisi hyvä tehdä arvio, milloin asiakkailta alkaa kertyä tuloa, kuinka suuri osa rahoituksesta haetaan ulkopuolelta, mikä on korkotaso ja –marginaali ja myöntääkö lainanantaja lyhennysvapaaseen jaksoon lainan alussa? (Viitala & Jylhä 2008, 65.)

### 3.2.1 Pankkilaina

Merkittävin vieraan pääoman lähde suomalaisilla yrityksillä on pankkilainat. Tämä koskee kaikenkokoisia yrityksiä. Lainojen saatavuus ja lainaehdot riippuvat yrityksen ja pankin välisen suhteen laadusta ja kestosta. (Niskanen & Niskanen 2007, 28.)

Yrityksen hakiessa pankista lainaa, tarkastelee pankki muun muassa seuraavanlaisia seikkoja yrityksestä sekä yrittäjästä (Keskuskauppakamari 2010, 23):

- lainahankkeen suunnitelmat ja laskelmat
- yrityksen johtohenkilöiden tausta, kokemus ja koulutus
- liikeidea, toimiala ja kilpailijat sekä tilanne markkinoilla
- omistajien kyvyt
- toimintaan kohdistuvat riskit ja rahoitusriskit.

Kuten useimmat pankin, myös Sampo Pankki tarjoaa yrityksille velkakirjalainaa. Erityisesti pankki suosittelee sitä pitkäaikaisiin investointeihin. Lainaehdot sovitaan aina tapauskohtaisesti ja lainan hintaan vaikuttavat muun muassa laina-aika ja lainalle merkitty vakuus. Lainalle on neuvoteltavissa myös lyhennysvapaita jaksoja, jolloin korot täytyy kuitenkin maksaa. (Sampo Pankki 2011.)

### **3.2.2 Vakuutusyhtiöiden tarjoama rahoitus**

Vakuutusyhtiöt ovat myös melko suuria rahoittajia suomalaisissa yrityksissä. Osittain tämä johtuu työeläkemaksujen takaisinlainauksesta, mutta vakuutusyhtiöt myöntävät myös muunlaisia lainoja. (Niskanen & Niskanen 2007, 28.)

### **3.2.3 Finnveran lainat ja takaukset**

Oman ja lähipiirin rahoituksen jälkeen alkavan yrittäjän tavallisimmat rahoituslähteet ovat pankit tai Finnvera. Koska yrittäjällä ei välttämättä ole alussa pankin vaatimia vakuus- ja omarahoitusosuuksia, tarjoaa Finnvera lainaa kevyemmin ehdoin. Finnvera vaatii kuitenkin liiketoiminnalta riittävää kannattavuutta ja rahoitus myönnetäänkin vain, mikäli yrittäjällä on esittää liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien perusteella tehty kannattavuusarvio. Omarahoitusosuudeksi vaaditaan yleensä 20 – 30 prosenttia. (Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 13.)

Investointi- ja käyttöpääomalainat ovat tarkoitettu sekä aloittaville että jo toimiville yrityksille. Lainat on tarkoitettu rakennus-, kone- ja laiteinvestointeihin kotimaassa sekä käyttöpääoman rahoittamiseen. Lainat ovat tarkoitettu ensisijaisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, joissa työskentelee enintään 250 henkilöä, liikevaihto on enintään 50 miljoonaa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. (Finnvera 2011a.)

Finnveran pienlaina on tarkoitettu erityisesti aloittavalle yritykselle tai jo olemassa olevan pienen yrityksen rahoitukseen. Finnveran pienlainan ehtojen mukaan yrityksessä saa työskennellä enintään viisi henkilöä ja jossa perustaja on myös työllistettynä. Lainaa voidaan käyttää laite- ja koneinvestointeihin, käyttöpääomatarpeeseen sekä muihin aloittamis- tai laajennushankkeisiin. Lainan enimmäismäärä on 35 000 euroa. Pienlainan lisäksi on mahdollista hakea muuta Finnveran rahoitusta sekä starttirahaa. (Finnvera 2011b.)

Yrittäjälainalla voidaan rahoittaa sijoituksia osakeyhtiön osakepääomaan. Sillä voidaan lisäksi rahoittaa jo toimivan yrityksen osakkeiden ostoa. Yrittäjälaina on aina yrittäjän henkilökohtainen laina ja se voi olla enintään 100 000 euroa. Lainalle edellytetään vähintään 20 prosentin omarahoitusosuutta. (Finnvera 2011c.)

Lainojen lisäksi Finnveralta on saatavilla myös pelkkiä lainan takauksia. Pk-yrityksen on mahdollista käyttää Finnveran takausta vakuutena omavelkaiselle pankkilainalle tai muille rahoitus- tai vakuutusyhtiöiltä saamilleen luotoille. Finnveran takauksista vastaa Suomen valtio. (Finnvera 2011d.)

Esimerkiksi Finnveran pientakauksella autetaan yritystä saamaan rahoitusta pankista erilaisiin investointi- ja käyttöpääomatarpeisiin. Takaus on tarkoitettu erityisesti aloittaville yrityksille ja jo toimiville, mikäli yrityksessä työskentelee enintään 49 henkilöä. Pankki hakee takauksen sähköisesti suoraan Finnverasta eikä yritys yleensä olekaan suoraan yhteydessä Finnveraan. Takausosuus voi olla enintään 60 prosenttia kuitenkin niin että yhdelle yritykselle voidaan myöntää takaudet enintään 85 000 euroon. (Finnvera 2011e.)

### **3.2.4 Naisyrittäjälaina**

Finnvera myöntää erityistä naisyrittäjälainaa, joka myönnetään yritykselle, jossa naiset ovat enemmistöosakkaina ja nainen johtaa yrityksen liiketoimintaa. Lainaa myönnetään liiketoimintaan liittyviin kone- ja laiteinvestointeihin, käyttöpääomatarpeeseen ja muihin aloittamis- ja laajennushankkeisiin. (Pursiainen, T. 20.10.2011.)

Suuruudeltaan naisyrittäjälaina on noin 3 500 – 35 000 euroa ja sen takaisinmaksuaika on enintään 5 vuotta. Naisyrittäjälainassa voidaan ensimmäinen vuosi pitää lyhennysvapaata ja maksaa tältä ajalta vain korot. Tämän jälkeen lainaa aletaan lyhentää suunnitelman mukaisesti. Naisyrittäjälainan korko on pienempi kuin Finnveran myöntämässä pienyrittäjälainassa eikä siihen tarvita myöskään takauksia. Lainalla pyritäänkin rohkaisemaan ja aktivoimaan naisia lähtemään yrittäjiksi. (Pursiainen, T. 20.10.2011.)

### **3.2.5 Tekes**

Tekes eli teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus tarjoaa pk-yrityksille rahoitusta projektimuotoisiin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohankkeisiin. Rahoitusta voi hakea esimerkiksi tuotteisiin ja menetelmiin, palveluihin ja uusiin liiketoimintakonsepteihin sekä yrityksen toimintatapoihin ja johtamiseen. Tekes arvioi projektin, yrityksen liiketoiminnan ja yrityksen kokonaisuudessaan tehdessään rahoituspäätöksen. He myös

arvioivat Tekesin rahoituksen vaikutuksen projektiin. Tekes ei rahoita tavanomaista liiketoimintaa tai yrityksen jatkuvaa kehittämistä. (Tekes 2011.)

### **3.3 Pääomasijoittajat**

Mikäli yrityksellä on pulaa pääomasta, voivat pääomasijoittajat tuoda yritykseen lisää pääomaa. Sijoittavat eivät usein osallistu yrityksen toimintaan, mutta vastikkeeksi sijoittamastaan rahasta he haluavat tuottoa. Tuotto on sidottu yrityksen voittoon ja se jaetaan osakeyhtiössä osinkoina. (Viitala & Jylhä 2008, 63.)

Rahan lisäksi sijoittaja saattaa tarjota omaa asiantuntemustaan yrityksen käyttöön. Sijoittaja voi esimerkiksi osallistua hallituksen työskentelyyn, strategiatyöhön ja muuhun kehittämistyöhön. (Viitala & Jylhä 2008, 65.)

### **3.4 Starttiraha**

Starttiraha on tunnetuin aloittavan yrityksen avustus. Työvoimahallinnon starttiraha voidaan myöntää niin työttömälle kuin palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä yrittäjäksi ryhtyville. (Viitala & Jylhä 2008, 65.) Sitä ei ole tarkoitettu toiminnan rahoittamiseen tai hankintojen rahoittamiseen, vaan turvaamaan yrittäjän toimeentuloa yrityksen alkuvaiheessa. Toiminta ei kuitenkaan voi perustua tukeen eikä se saa olla siitä riippuvainen (Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 13.) Maksettava starttiraha on yrittäjän henkilökohtaista verotettavaa tuloa (Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 14).

Jotta yrittäjälle voitaisiin myöntää starttiraha, täytyy yrittämisen olla päätoimista. Lisäksi työ- ja elinkeinotoimisto voi pakottaa hakijan yrittäjäkurssille, mikäli katsotaan, etteivät pohjatiedot ja –koulutus ole hakijalla riittävät. Starttirahasta on oltava kirjallinen päätös ennen yrityksen merkitsemistä kaupparekisteriin eli jo ennen kaupallisen yritystoiminnan aloittamista. (Pursiainen, T. 20.10.2011.)

Starttiraha myönnetään hakijalle, joka täyttää edellä luetellut ehdot, ja jonka yritysidea on toteuttamiskelpoinen. Myönnetty starttiraha on noin 550 – 715 euroa kuussa ja sitä maksetaan enintään 18 kuukauden ajan. Kukin työ- ja elinkeinotoimisto tekee rahan suuruudesta ja maksettavasta ajasta oman päätöksensä. Starttirahaa haetaan oman koti-

kunnan toimistosta. Starttiraha on yrittäjän henkilökohtaista tuloa, joka on verrattavissa palkkatuloon. (Pursiainen, T. 20.10.2011.)

### **3.5 Muut avustukset**

Niin aloittavan yrityksen kuin jo toiminnassa olevan yrityksen on mahdollista hakea myös muita avustuksia toiminnalle. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (entiset TE-keskukset, nykyisin ELY-keskukset) tarjoavat erilaisia avustuksia muun muassa yrityksen kehittämiseen, tutkimus- ja kehittämishankkeisiin ja ensimmäisen työntekijän palkkaukseen. Myöntämisperusteet ovat aluekohtaisia. (TE-keskus 2007.)

Yritys voi hakea tukea myös kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten restaurointiin ja konservointiin. Avustusraha tulee opetus- ja kulttuuriministeriöstä ja sitä on viime vuosina jaettu noin miljoona euroa. Myönnetyt summat vaihtelevat rakennuksen kulttuurihistoriallisen arvon ja restaurointitöiden laajuuden mukaan. Avustusta ei myönnetä takautuvasti eli hankkeen voi käynnistää vasta päätöspäivämäärän jälkeen. (Museovirasto 2011.)

## 4 Rahoitussuunnitelman laatiminen

Yrityksen rahoitussuunnitelman tehtävänä on kertoa miten investoidaan, kuinka investoinnit rahoitetaan ja miten nämä rahoitus hoidetaan päivittäisellä tasolla (Leppiniemi & Puttonen 2002, 17). Rahoitussuunnittelu on keskeistä sekä aloittavalle että jo olemassa olevalle yritykselle. Sillä pyritään selvittämään, miten paljon toiminta sitoo rahaa. (Niskanen & Niskanen 2007, 340.)

### 4.1 Pitkän aikavälin rahoitus

Rahoitussuunnittelussa laaditaan lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmat. Pitkän aikavälin rahoitussuunnittelu tarkoittaa yrityksen kannattavuuden ja rahoituksen tasapainottamista. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 39.) Pitkän aikavälin suunnittelu tarkoittaa noin 2 – 5 vuotta, mutta esimerkiksi joidenkin lainojen osalta aikaväli voi olla suurempi (Leppiniemi & Puttonen 2002, 42).

Investointilaskelmat kuuluvat pitkän aikavälin rahoitussuunnitelmaan (Leppiniemi & Puttonen 2002, 39). Pitkän aikavälin rahoituskustannuksena pidetään korkoa. Rahoituspäätökset tehdäänkin lähes aina korkoprosentin avulla. Joissain tapauksissa rahoituksen saaminen voi edellyttää yritykseltä ei-haluttuja toimintoja, jolloin alimman korkoprosentin tarjousta ei voida hyväksyä. (Leppiniemi & Puttonen, 43.)

### 4.2 Lyhyen aikavälin rahoitus

Lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelu puolestaan tarkastelee rahan riittävyttä jokapäiväisessä liiketoiminnassa eli yrityksen maksuvalmiutta eli likviditeettiä (Leppiniemi & Puttonen 2002, 39). Lyhytaikaisessa rahoituksessa tehdään päätökset luotollisista tileistä, ostolaskujen maksuajoista ja pankkitilien optimaalisesta saldosta (Niskanen & Niskanen 2007, 365). Lyhyen aikavälin suunnittelu tarkoittaa yleensä enintään yhtä vuotta. Kassasuunnittelu tehdään puolestaan yleensä viikko- tai päivätasolla. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 42.) Budjettisuunnittelua tehdään puolestaan usein neljännesvuosikohdaisesti (Kinnunen ym. 2002, 238.)



Varastonhallinta, myyntisaamiset ja ostovelat ovat keskeisiä osa-alueita lyhytaikaisissa rahoituspäätöksissä. Varastonhallinnalla vaikutetaan varastointikustannuksiin, maksuajan ja –ehtojen päättämällä vaikutetaan omiin saataviin ja ostovelkojen osalta tehdään päätökset, milloin ne kannattaa maksaa. Kassabudjetti on yksi tärkeimmistä alueista lyhytaikaisessa rahoituksessa, koska sillä varmistetaan lyhytaikaisten sijoitusten ja lainojen takaisinmaksu. (Niskanen & Niskanen 2007, 366.)

#### **4.2.1 Varastonhallinta**

Mikäli yritys myy tavaraa, on varastonhallinta tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan toimintaan sitoutunutta pääomaa. Yrityksen tavoite varastonhallinnassa on taata tuotteen jatkuva saatavuus asiakkaalle. Toisaalta yritys yrittää pitää varaston mahdollisimman pienenä, koska se sitoo paljon pääomaa. Sitoutuneen pääoman lisäksi kuluja tulee itse varastotilasta sekä vakuutuksista. (Niskanen & Niskanen 2007, 370.)

Varastonhallinta on siis kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Tämän vuoksi varastosta vastaavien työntekijöiden tulee olla selvillä sekä varaston aiheuttamista kustannuksista että tuotteen puuttumisesta aiheutuvat kustannukset asiakkaan vaihdettua toimittajaa. Keskeisintä toimivassa varastonhallinnassa on seuranta. Seurannassa yksi olennaisimmista on varaston kiertonopeus. Jotta hankittavat erät olisivat sopivan kokoisia ja tavaraa tulisi säännöllisin väliajoin, on laskettava optimaalinen ostoerä. Tähän on olemassa valmis laskentamalli. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 60.)

Huomioonotettava seikka ostoerän määrittelyssä on myös toimittajan myöntämät määrälennukset. Yleensä määrälennus on sitä suurempi, mitä suurempi on tilauserä. Ostajan tuleekin laskea, kannattaako tilata suurempi erä halvemmalla ja maksaa varastoinnista vai päinvastoin. (Niskanen & Niskanen 2007, 375.)

#### **4.2.2 Myyntisaamiset**

Yritykset myöntävät usein tuotteilleen tai palveluilleen maksuaikaa. Erityisesti business-to-business –liiketoiminnassa on suorastaan kaupanteon ehtona, että ostaja saa maksuaikaa. Maksuajan myöntämisellä katsotaan olevan hyötyä myös myynninedistämisessä. Lisäksi maksuajalla voidaan laatia erilaisia hinnoitteluja tuotteelle; bruttohinta on kaikil-

le asiakkaille sama, mutta maksuaikaa lyhentämällä voidaan myöntää alennuksia. Maksuaikaa myöntämällä yritys voi myös yhtä aikaa lisätä kiinnostusta sekä myöntää alennusta. Esimerkiksi hiljaisempuna kautena yritys voi tarjota asiakkailleen pidempää maksuaikaa ja isompia käteisalennuksia ostoista. (Niskanen & Niskanen 2007, 377 – 379.)

Maksuehtojen määrittäminen on tarkkaa; ehdot eivät saa olla liian tiukat eikä toisaalta liian löysät. Molemmat voivat olla yritykselle vahingollisia. Luottotappioriskiä voidaan pienentää noudattamalla luottostandardeja, joissa määritellään millainen asiakas voidaan hyväksyä luoton arvoiseksi. Määrittelemällä asiakkaalle luottolimiitti, ei luottoa päästä kasvattamaan rajattomasti. Luottopolitiikkaan kuuluvat myös perintätoimet, milloin ja miten saatavia aletaan periä. (Niskanen & Niskanen 2007, 380.)

Päätökset luottotietojen selvittämisestä kuuluvat yrityksen luottopolitiikkaan. Erityisesti luottosuhdetta perustettaessa, on hyvä tarkistaa ostajan luottotiedot. Tietoja tulisi tarkistaa myös suhteen aikana, ei ainoastaan alussa, näin pystytään ennakoimaan ostajan mahdolliset maksuvaikkeudet. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 50 – 52.)

Myyntisaamisia tulee seurata säännöllisesti. Liian suuret saamiset ovat kalliita yrityksille, koska ne rahoitetaan yleensä lyhytaikaisella velalla. Myyntisaamisten tarkkailua tehdään erilaisin tunnuslukuin ja menetelmin. Laskemalla myyntisaamisten kiertoaika, yritys saa selville, kuinka kauan kuluu aikaa, että raha saapuu kassaan. Myyntisaamisten kiertoaika lasketaan seuraavalla kaavalla: (Niskanen & Niskanen 2007, 381.)

Myyntisaamisten kiertoaika =	$\frac{\text{Myyntisaatavat}}{\text{Myynti / päivät}}$
------------------------------	--

Myyntisaamisten kiertonopeus puolestaan kertoo, kuinka kauan saatavat olivat keskimäärin kiertojen aikana yrityksen ulkopuolella. Tunnusluku saadaan jakamalla laskentajakson päivät myyntisaatavien kiertojalla. (Niskanen & Niskanen 2007, 381.)

Myös myyntisaamisten ikää voidaan tarkastella. Myyntisaamiset voidaan jakaa eri ikäisiin luokkiin kuten esimerkiksi Niskanen & Niskanen (2007, 381) jakaa: 0 – 30 päivää,

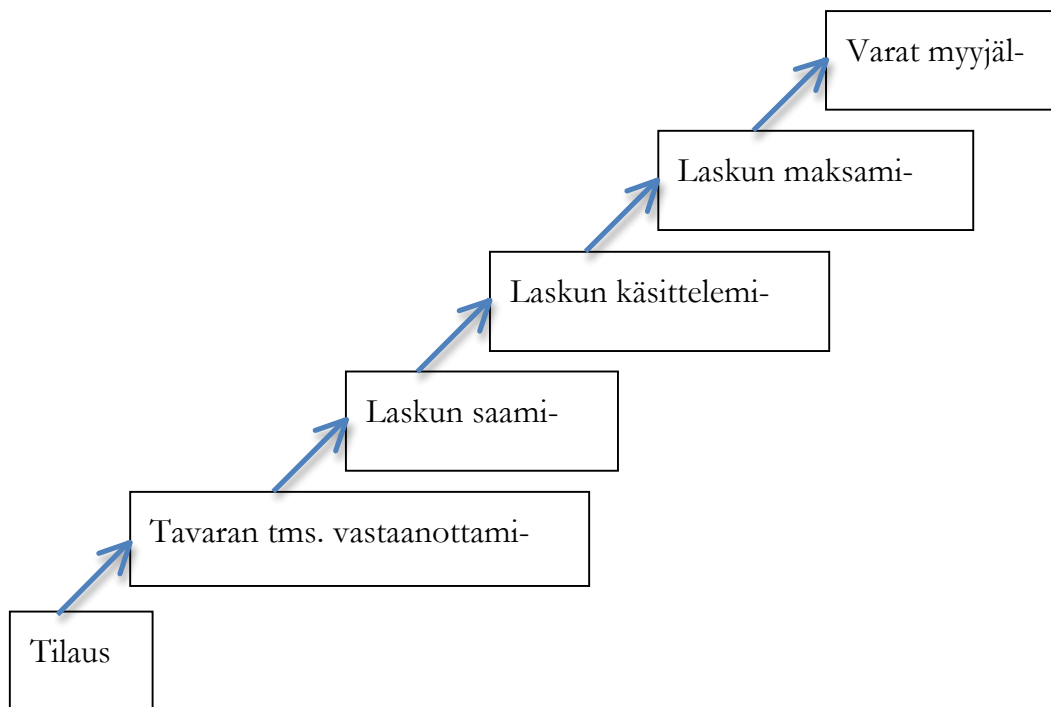
31- 60 päivää, 61 – 90 päivää ja yli 90 päivää myöhässä olevat myyntisaamiset. Taulukoimalla saamiset edellä mainittujen luokkien avulla, nähdään kuinka pitkän ajan taakse saatavat ulottuvat. Kirjaamalla ja seuraamalla taulukkoa usean kuukauden ajalta, voidaan tehdä päätelmiä yritysten maksurytmistä ja etenkin mahdollisista hidastumisista. (Niskanen & Niskanen 2007, 382 – 384.)

### 4.2.3 Ostovelat

Yritykset tekevät lähes kaikki hankintansa velaksi eli tavara maksetaan sovitun maksuajan kuluessa myyjälle. Ostovelkojen osuus taseen loppusummasta on suomalaisissa yrityksissä keskimäärin noin kuusi prosenttia. Vaikka ostovelkojen käyttö vaihteleekin suuresti toimialoittain, ovat ne kuitenkin yrityksiä merkittävä lyhyen rahoituksen lähde. (Niskanen & Niskanen 2007, 385.)

Tuotetta ostaessaan yrityksen tulisi tutkia muutakin kuin pelkkä hinta; tärkeitä olisi paneutua myös tuotteen maksuehtoihin. Yleisimmin maksuaikaa myönnetään 14 – 60 päivää, mutta joillakin toimialoilla voi aika olla pidempikin. Maksuehtoihin liittyy myös usein käteisalennus, jonka saa, mikäli maksaa tuotteen ennen eräpäivää. Esimerkiksi laskussa on mainittu netto 30 päivää, jolloin lasku tulee viimeistään maksaa. Myyjä voi kuitenkin tarjota yhden prosentin alennuksen hinnasta, mikäli lasku maksetaan jo 10 päivän sisällä. Maksamalla lasku kymmenen päivän sisällä, on lainan nimellinen korkokustannus jopa 18 prosenttia. Alennusten käyttämättä jättäminen onkin harvoin kannattavaa. Pienistä ja keskisuurista yrityksistä jopa 67 prosenttia hyödyntää alennusmahdollisuuden mikäli sellainen on saatavilla. (Niskanen & Niskanen 2007, 387 – 388.)

Leppiniemi & Puttonen (2002, 59) ovat kuvanneet ostomenon kassastamaksuketjun kuusiportaisena kuviona. Kuviossa 3 alimmalla tasolla raha ei ole vielä liikkunut lainkaan ja maksuaika lähtee käyntiin. Ylimmällä tasolla puolestaan on kulunut enintään maksuehdon mukainen aika ja raha on siirtynyt myyjälle.



Kuvio 3. Ostomenon kassastamaksuketju (Leppiniemi & Puttonen 2002, 59.)

#### 4.2.4 Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti

Kassanhallinta on yleisesti kassavarojen ja maksuliikenteenhoitamista. Se voi kuitenkin olla eri yrityksissä eri laajuista. Suppeinta kassanhallintaa on käteiskassan ja pankkitilien hoitaminen, mutta yleisesti siihen käsitetään koko rahoitusomaisuus ja lyhytaikainen vieras pääoma. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 45.) Kassabudjetissa, jota kutsutaan myös maksuvalmius- ja lyhyen aikavälin rahoitusbudjetiksi, seurataan yrityksen toiminnasta aiheutuvia kassastamaksuja ja kassaanmaksuja. (Tomperi 2011, 109).

Kassanhallintaa ei voi tehdä kirjanpidon kirjausten perusteella, koska tällöin on jo liian myöhäistä; kirjaukset kun tehdään suorite- ja maksuperusteisesti. Toimivaa kassanhallintaa varten yritys tarvitseekin erillisen reskontran, josta voidaan seurata liiketapahtumia jo tilaushetkestä. Mitä tarkemmin yritys pystyy ennustamaan tulevat menonsa ja tulonsa, sitä vähemmän se tarvitsee käteispuskuria toiminnalleen. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 47.)

Kassabudjetoinnilla seurataan yrityksen lyhytaikaisen rahoituksen tilaa. Budjetti laaditaan yleensä vuoden alussa ja sen perusteella voidaan helposti seurata, pysyykö yritys laatimissaan suunnitelmissa ja voi ajoissa puuttua poikkeamiin, jos sellaisia havaitaan. Kassanhallintaa on lähes mahdoton tehdä ilman kassabudjetointia. Budjetin avulla voidaan arvioida lyhytaikaisten luottojen tarve ajoissa ja siitä nähdään kassaan tulevat maksut ja kassasta lähtevät maksut. Kassabudjetti laaditaan yleensä yrityksen muiden budjettien yhteydessä, esimerkiksi myyntibudjetin. (Niskanen & Niskanen 2007, 392.)

Kassabudjetteja laaditaan sekä lyhyelle että keskipitkälle aikavälille, joista lyhyen aikavälin kassabudjetit laaditaan 7 – 14 päivää eteenpäin. Apuvälineenä lyhyen aikavälin kassabudjetin laatimisessa ovat myynnin lisäksi laskut, joten budjetin tarkkuus on melko hyvä. (Niskanen & Niskanen 2007, 392; 394.) Koska maksut eivät kuitenkaan jakaudu tasaisesti kuukaudelle tai viikolle, voidaan rahoitusbudjetti laatia jopa päivän tarkkuudella (Tomperi 2011, 109).

Keskipitkät kassaennusteet tehdään puolestaan yleensä kuukausitasolla aina seuraavalle 12 kuukaudelle. Budjetti laaditaan yhdessä yrityksen muiden tärkeiden budjettien kuten myynti-, osto- ja valmistusbudjettien kanssa yhtä aikaa, koska näistä kerätään tiedot kassabudjettia varten. (Niskanen & Niskanen 2007, 392; 394.) Rahoitusbudjetti voidaan siis laatia myös koko tilikaudelle. Usein tällaisissa pidemmän aikavälin rahoitusbudjeteissa on tällöin tavoitteet koskien rahoitusrakennetta ja vakavaraisuutta. (Tomperi 2011, 109.)

Kuukausittainen kassabudjetti laaditaan kirjaamalla odotettavissa olevat tulot ja ennustettavissa olevat maksut, joista yhteen laskemalla saadaan kuukausittainen nettokassavirta. Nettokassavirran suuruus ja etumerkki, positiivinen tai negatiivinen, antaa ennusteen, millaisia rahoitustarpeita yrityksellä tulee olemaan kuukauden aikana. (Niskanen & Niskanen 2007, 393.)

#### **4.2.5 Tulobudjetti**

Tulobudjetti on yrityksen tavallisin budjetti. Budjetissa esitellään yksinkertaisesti tulevan budjettikauden ennakoitut tulot ja menot, ja näiden erotuksesta syntyvä tulos.

(Tomperi 2011, 109.) Tulosbudjetti tehdään yleensä tuloslaskelman muotoon, jotta budjetin seuraaminen olisi helppoa. Lisäksi tilikauden lopussa on helppo verrata tulosbudjettiennustetta ja toteutunutta tuloslaskelmaa, ja niiden eroavaisuuksia. Tulosbudjetin laatiminen aloitetaan usein määrittelemällä euromääräinen myyntitavoite, koska arvioitu myynti vaikuttaa suoraan ostoihin ja tämä edelleen tulokseen. (Tomperi 2011, 110.)

Tulosbudjetti kokoaa eri osabudjettien tuotot ja kustannukset yhteen, muodostaen näin oman budjetin (Stenbacka ym. 2010, 279). Yrityksen osabudjetteja ovat esimerkiksi myyntibudjetti, valmistusbudjetti, osto- ja varastobudjetti, kustannusbudjetti ja investointibudjetti (Viitala & Jylhä 2010, 307).

Tulosbudjetti kertoo yrityksen ennakoitun tuloksen budjettikaudelle. Mikäli tulos ei ole haluttu, yrityksen täytyy muuttaa toimintojaan ja siten osabudjettejaan, jotta tulos saadaan toivotun kaltaiseksi. Yksi muutos osabudjetissa, muuttaa yleensä koko tulosbudjetin. (Stenbacka ym. 2010, 279.)

Mikäli yritys on toiminut kauemmin kuin vuoden, kannattaa työn alla olevan tulosbudjetin rinnalle asettaa edellisen vuoden tuloslaskelma, jolloin voidaan verrata yrityksen taloudellisen tilanteen kehittymistä (Yritys-Suomi 2011).

#### **4.2.6 Tase-ennuste**

Tase-ennuste kertoo nimensä mukaisesti yrityksen taloudellisen aseman tilikauden lopussa (Tomperi 2011, 109). Taselaskelmassa on kaksi puolta: vastaavaa ja vastattavaa. Näiden loppusummat ovat samansuuruiset. Vastaava-puoli kertoo yrityksen varat ja vastattavaa-puoli puolestaan yrityksen rahoitusrakenne. (Viitala & Jylhä 2010, 313 - 315.)

Luvut tase-ennusteeseen saadaan osabudjeteista, tulosbudjetista ja rahoitusbudjetista. Vastaavaa-puolelle kerätään tietoa yrityksen investoinneista, varaston arvosta, myyntisaamisista, muista mahdollisista saamisista ja rahoista sekä pankkisaamisista. Vastattavaa-puolelle kootaan tiedot yrityksen omasta ja vieraasta pääomasta. Oma pääoma sisäl-

tää ainakin osakepääoman, mahdollisten edellisten tilikausien voitot ja nykyisen tilikauden voiton. (Alhola & Lauslahti 2003, 298.)

### 4.3 Rahoitusriskit

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä. Taloudelliset riskit ovat yksi kaikista mahdollisista riskeistä. Taloudelliset riskit ovat aina kaksipuoleisia eli niissä on tappion tai voiton mahdollisuus. Esimerkiksi korkojen nousu voi aiheuttaa vaikeuksia yritykselle, mutta samalla tavalla korot voivat myös laskea. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 193.)

Leppiniemi & Puttonen (2002, 193) jakavat taloudelliset riskit vielä kahteen luokkaan: rahoitusriskeihin ja perusliiketoiminnan riskeihin. Rahoitusriskejä ovat maksuvalmius-, luotto- ja markkinariskit, joita ovat muun muassa valuutta-, korko-, osake- ja hyödyke-markkinoiden hintariskit.

Niskanen & Niskanen (2007, 230) jakavat riskit kolmeen luokkaan: maksuvalmiusriskiin, luottoriskiin ja markkinoiden hintariskiin. Maksuvalmiusriski eli likviditeettiriski tarkoittaa riskiä, jossa yrityksen varat ja rahoitusmahdollisuudet eivät riitä kattamaan kaikkia kuluja kuten laskuja ja lainan lyhennyksiä. Ääritapauksessa riski tarkoittaa yrityksen konkurssia. Luottoriski puolestaan koskee kaikkia jotka myyvät tuotteita tai palveluita velaksi; riski siitä ettei ostaja pystykään maksamaan ostamiensa palveluja. (Niskanen & Niskanen 2007, 230.)

Markkinoiden hintariskit koskevat hyödykkeen hinnanmuutosta markkinoilla, jotka määräävät hinnat kuten valuutat, korkoinstrumentit ja osakkeet. Näitä riskejä yritys voi vähentää suojautumalla, vakuuttamalla tai hajauttamalla. (Niskanen & Niskanen 2007, 230.)

## 5 Produkti

### 5.1 Aloittava yritys X

Tarkastelun kohteena on yritys X, joka on vasta liiketoimintasuunnitelmavaiheessa. Yritys on palvelualan yritys, jonka toimialueena on Länsi-Suomi. Koska yrityksen perustamiseen liittyy melko suuret alkuinvestoinnit, halusi yrittäjä vielä tarkat arviot yrityksen rahoituksen järjestämisestä ja yrityksen kannattavuuden arviosta ennen yrityksen mahdollista perustamista. Yrittäjä on valinnut yritysmuodoksi osakeyhtiön.

Tarkastelussa käytettävät luvut on saatu yrittäjältä itseltään sekä vertailemalla niitä toimialan lukuihin. Yrittäjä ei halua paljastaa liikeideaansa, joka olisi helposti paikallistettavissa, eikä yrityksestä käytettäviä lukuja, joten nämä tiedot on poistettu julkisesta työstä. Perustettava yritys X on kuvattu liitteessä 1.

### 5.2 Rahoituslaskelma

Aloittavan yrityksen ensimmäisiin laskelmiin kuuluu pääoman tarpeen selvittäminen. Tämä investointi- ja rahoituslaskelma kertoo, paljonko yrittäjä tarvitsee rahaa ja mistä raha saadaan. (Liiketoimintasuunnitelma 2011.) Yrityksen investointien osuus on x euroa. Suurin erä laskelmassa on palvelun tuottamiseen vaadittava kiinteistöinvestointi ja kiinteistön kunnostaminen toimintaan sopivaksi. Lisäksi tarvitaan joitakin koneita ja laitteita. Yrittäjä käyttää mahdollisimman pitkälle omia jo olemassa olevia toimistolaitteitaan ja hankkii uudet myöhemmin toiminnan vakaannuttua.

Laskelmaan on otettu mukaan myös varaus kustannusten ylittämiseksi. Tämä on hyvä ottaa huomioon, mikäli laskelma on ollut liian optimistinen, jokin seikka on jäänyt laskelmissa huomioimatta tai jotain yllättävää ilmaantuu kesken matkan. Varaus on laskettu melko suureksi, mutta investoinnin suuruuden vuoksi järkevä.

Kun investoinnit on selvitetty, lasketaan käyttöpääoman tarve, joka tarkoittaa kuluja ennen varsinaisten myyntitulojen saamista. Etenkin toiminnan alussa, muutaman ensimmäisen kuukauden aikana, kun myyntituloja ei vielä ole, tarvitaan käyttöpääomaa.



Esimerkiksi lainojen lyhennykset vaativat rahaa jo ennen tulojen saamista. Käyttöpääoman tarve yrityksellä on x euroa.

Näiden selvitysten jälkeen laaditaan laskelma rahan lähteistä. Yritys X rahoittaa toimintaa omalla sijoituksella, pankkilainalla, Finnveran naisyrittäjälainalla sekä avustuksilla. Lisäksi yrittäjän taustajoukoilta tulee yksi osa rahoituksesta. Rahoituslaskelma on tehty valmiiseen malliin. Laskelma on liitteenä. (Liite 2.)

### **5.3 Katetuottolaskelma**

Katetuottolaskelmassa selvitetään paljonko yritys tarvitsee myyntituottoja selvitäkseen kaikista menoistaan, niin muuttuvista kuin kiinteistä. Laskelma voidaan aloittaa esimerkiksi määrittelemällä toivottu tulos eli tavoitetulos. Kun tähän tavoitetulokseen aletaan lisätä lainojen lyhennykset, verot ja korot, saadaan käyttökateavoite.

Edelleen kun lisätään käyttökateeseen kiinteät kustannukset, saadaan myyntikateavoite. Kun tähän vielä lisätään ostot ja määritellään haluttu kateprosentti, saadaan liikevaihtotavoite. Lisäämällä tähän arvonlisävero, saadaan selville kokonaismyynti eli laskustarve. Laskelman voi tehdä rinnakkain kuukausittaisella ja vuosittaisella tasolla. (Liite 3.)

Aloittavan yrityksen kannattaa olla aika varovainen ainakin ensimmäisen vuoden tulostavoitteen suhteen, ettei odotukset ole vain liian optimistisia. Tavoitetuloksena voidaan pitää myös nollaa, jolloin toiminta kattaa kulut, mutta voittoa ei tule. Tällöin paineet onnistumiselle eivät käy liian suureksi. (Liite 4.)

### **5.4 Kriittinen myynti**

Kriittisen myyntipisteen laskeminen on tärkeää erityisesti aloittavalle yritykselle. Mikäli myynti jää alle sen, ei yrityksen toiminta ole kannattava pitkällä tähtäimellä. Kriittinen myyntipiste kertoo myynnin määrän siinä pisteessä, jossa tulos on nolla eli toiminnasta syntyvät tulot riittävät kattamaan kulut, mutta eivät tuota yhtään voittoa.

Yrityksen X kiinteät kustannukset ovat melko suuret, jonka vuoksi kriittisen myynnin selvittäminen on erityisen tärkeää. (Liite 5.)

## 5.5 Volyymin vaikutus myyntituottoon

Yritys X:n tarjoamat palvelut ovat asiakkaiden käytettävissä ympäri vuoden. Silti kalenterivuodelle voidaan ennustaa joitakin sesonkiaikoja ja hiljaisempia aikoja. Vuoden alkuaika tammikuusta maaliskuuhun on melko hiljaista aikaa sekä yritys- että yksityisasiakaspuolella, etenkin ensimmäisenä mainitun. Kun taas huhtikuusta syyskuuhun asti voidaan olettaa olevan vilkkaampaa ja etenkin kesäkuukausina ruuhkaista. Lokakuun ennustetaan taas olevan hiljaisempi kuukausi ja jälleen pikkujoulujen myötä myynnin odotettaisiin vilkastuvan jälleen marras-joulukuussa.

Myynnin ei siis odoteta olevan tasaista läpi vuoden, vaan sinne mahtuu muutamia myyntipiikkejä ja –suvantoja. Tämän vuoksi volyymilla on suuri vaikutus etenkin kuukausittaisella tasolla rahoitussuunnitelmaa tehdessä. Vuositasolla ongelma ei ole merkittävä, mutta arkipäiväisten laskujen maksamisen kannalta tilanne on melko raskas.

On siis suositeltavaa tehdä erilaisia hypoteeseja, miten volyymi vaikuttaa myyntiin ja erityisesti tulokseen. Vaikka laskelma on hyvin yksinkertaistettu, antaa se hyvin kuvan, millainen vaikutus volyymilla on kannattavuuteen. Vaikutus näkyy etenkin sellaisessa liiketoiminnassa, jossa kiinteät kustannukset ovat suuret. Volyymin vaikutus tulisikin ottaa huomioon jo hinnoittelua suunniteltaessa.

Yrityksellä X on korkeat kiinteät kustannukset ja jo pienikin myynnin lisäys parantaa huomattavasti tulosta. Tilanne toimii myös päinvastoin; pienikin myynnin lasku vaikuttaa tulokseen negatiivisesti. (Liite 6.)

## 5.6 Tulosbudjetti

Aiemmin tehdyistä kannattavuuslaskelmista saadaan tärkeitä lukuja tulosbudjetin laadintaan. Kiinteät kustannukset on tulosbudjetissa niputettu yhteen, samoin muuttuvat kustannukset näkyvät yhtenä rivinä. Yrittäjä toivoi tulosbudjetilta helppolukuisuutta ja ymmärrettävyyttä, jonka vuoksi niistä on pyritty tekemään mahdollisimman selkeät.

Tulosbudjetteja on laadittu ensimmäiselle vuodelle kaksi; toisessa tavoitetuloksena on 0 euroa ja toisessa x euroa. (Liite 7.)

Koska ensimmäisen vuoden voidaan olettaa olevan vielä melko vähäinen tuloiltaan, on vertailun vuoksi hyvä laatia tulosbudjetit myös seuraavalle kahdelle vuodelle. Yrittäjä on valmis odottamaan kolme vuotta ennen kuin yritys alkaa tuottaa niin sanotusti järkevällä tasolla, mutta mikäli laskelma näyttää tuloksen edelleen jäävän alhaiseksi, on perustamista syytä harkita tarkkaan. Toisen vuoden tulosbudjetin pohjana on käytetty ensimmäisen vuoden nollatulokseen tähtäävää tulosbudjettia.

Toisen vuoden liikevaihdon odotetaan kasvavan maltillisesti, mutta kiinteiden kustannusten uskovaan edelleen pysyvän samalla tasolla. Kolmannelle vuodelle odotetaan jo hieman enemmän liikevaihtoa ja kiinteiden kustannusten uskotaan hieman laskevan, koska yrittäjä uskoo, että kunnostustyöt vähenevät tuolloin hieman aiempiin vuosiin verrattuna. (Liite 8.)

## **5.7 Kassabudjetti**

Tulosbudjetin jälkeen on laadittu kassabudjetti, jolla voidaan arvioida rahan riittävyyttä juokseviin kuluihin ensimmäiselle toimintavuodelle. Tavoiteltu kokonaismyymintämäärä on otettu tulosbudjetista ja jaettu yrittäjän arvion mukaan eri kuukausille. Luvut on pyöristetty lähimpään tuhanteen euroon. Ensimmäisten kolmen kuukauden oletetaan olevan hiljaisimmat ja sitten myynnin uskotaan hieman piristyvän. Vuoden hiljaisimmaksi kuukaudeksi on ennustettu lokakuu, jolloin myynti on huomattavasti vähäisempää kuin muulloin.

Kassabudjetin kassaanmaksut tulevat kuukauden myynnistä ja edellisen kuukauden kassajäämästä. Ensimmäisen kuukauden aloituskassa on nolla euroa. Kassaanmaksuihin ei ole otettu mukaan lainojen nostoa, koska ne on käytetty investointeihin eivätkä siten vaikuta kassantilanteeseen muuta kuin kuluina lainojen lyhennyksissä. Muut kuukausittaiset kulut on puolestaan otettu kannattavuuslaskelmasta. Näitä kuluja ovat ostot, korjaukset ja ylläpito, koulutus, kirjat, lehdet, markkinointi, toimistokulut, kirjanpito, tilin-

tarkastus, viestintäkulut, toimitilakulut, palkkojen sivukustannukset, palkat, YEL-maksut, arvonlisäveromaksut, lainojen lyhennykset ja korkokulut.

Kulut on pidetty läpivuoden samansuuruisina, mutta on odotettavaa, että niissä tulee heilahduksia puolin ja toisin, kuitenkin niin että kulut koko vuodelta pysyvät ennakoitujen suuruisina. Esimerkiksi markkinointikulut on nyt jaettu tasan kaikille kuukausille, mutta on jo nyt oletettavaa, että siinä tulee olemaan vaihteluita sesongin mukaan. (Liite 9.)

## **5.8 Johtopäätökset yrityksestä X**

Selvitystyön ja laskelmien jälkeen voidaan sanoa, että yrityksellä on mahdollisuudet onnistua liiketoiminnassa, mutta siinä piilee kuitenkin arveluttavia riskejä. Ensimmäisen vuoden tulos voi hyvin olla tappiollinen odotetun nollatuloksen sijaan, sillä myynnin määrä on melko kova yhden työntekijän yrityksessä. Nollatulokseen pääseminen edellyttäisi myös täyttä myyntiä jo heti ensimmäisten kuukausien aikana, jota voidaan kuitenkin pitää hieman liian optimistisena. Tämä myynnin puuttuminen pitäisi siis kompensoida muiden kuukausien myynnissä, joihin kohdistuu jo nyt melkoiset myyntipaineet. Lisäksi jos markkinointiin joudutaankin panostamaan hiljaisen myynnin vuoksi enemmän, lisää se edelleen kuluja ja myyntipainetta.

Kuten kassabudjetti osoittaa, odotetaan kassajäämän olevan negatiivinen joinakin kuukausina. Summat ovat kuitenkin laskelmassa sen verran pieniä, että yritys selviää niistä esimerkiksi luotollisen pankkitilin avulla. Mikäli myynnissä tai kustannuksissa tulee heilahduksia puoleen tai toiseen, tarkoittaa se tietenkin mahdollisuutta useampaan negatiiviseen kassajäämään. Mikäli summat nousisivat tästä kovasti, tulisi yrityksen hankkia jokin lisärahoitus, jotta kassa ei aiheuttaisi kriisiä.

Markkina-alue voi myös koitua yrityksen kohtaloksi. Toisaalta yrittäjä on tehnyt hyvin kattavan selvitystyön kilpailijoista ja potentiaalisista asiakkaista, joten näiden tulosten valossa yrityksellä olisi mahdollisuudet saavuttaa myös huomattavasti suurempi myynti.

Yrityksen ehkä riskein tekijä alkuvaiheessa on lainat ja kovat kiinteät kustannukset. Näiden kulujen kattaminen on jo kovan työn takana, ja se voi lisätä yrittäjän painetta liiaksi. Yrittäjän kanssa onkin nyt yhdessä mietitty, millä tavalla liiketoimintaa voisi kasvattaa. Toisin sanoen, saisiko ydinliiketoiminnan kylkeen jonkin tai joitain muita osaluokkia, joista yritys saisi tuloa kattamaan kiinteitä kustannuksia ja lainojen lyhennyksiä. Keskusteluissa nousi esiin jo muutama hyvä idea, jotka eivät vaadi pääomaa, mutta niistä saisi mukavasti lisätuloa yritykselle. Yrittäjä miettii myös kiinteistön käyttämistä osittain muuhun kuin omaan liiketoimintaan ja siten saavuttaa ehkä myös mahdollisia muita tuloja.

Kiinteitä kustannuksia karsimalla tulosta voisi hieman parantaa, näiden alentaminen on vain jo nyt melko tiukoille vedettyjen lukujen vuoksi hankalaa. Yrittäjä itse suostuisi pienentämään palkkaansa ainakin alussa, mikäli hän saisi esimerkiksi yrittäjälle tarkoitettua starttirahan, jolla osa palkasta voitaisiin korvata.

Yrityksen pääoma on alussa hyvin velkapainotteinen, mutta lyhennysten ja mahdollisten voitollisten vuosien jälkeen, tilanne voi hyvinkin nopeasti kääntyä toiseksi.

Mikäli myyntiennusteet tulevilta vuosilta osuisivat melko lähellä todellista eikä kulurakenteessa tapahtuisi suuria muutoksia, yrityksellä voisi hyvinkin olla mahdollisuudet onnistua ja pärjätä kannattavana yrityksenä.

Yritys X:n toimiala on hankalasti luokiteltavissa, mutta verrattaessa yrityksen tunnuslukuja esimerkiksi lähinnä olevaan toimialaan, majoitus- ja ravitsemisalaa, tunnuslukuihin vuosilta 2008 – 2010 syksyyn (Toimiala Online / Finnveran tilinpäätöstilastot), näyttää yritys X näiden lukujen varjossa mediaania parempana yrityksenä. (Liite 10.)

## 6 Pohdinta

Oman yrityksen pyörittäminen on monen ihmisen unelma; saisi itse päättää mitä myydään, miten myydään, kenelle myydään, missä myydään ja ketä palkataan töihin. Työtä tehdessäni huomasin, että yrittäjänä oleminen ei ole pelkkää myynti-, markkinointi- saati edustustyötä. Jotta yritys selviää maksuistaan ja tuottaa omistajalleen voittoa, on yrittäjän seurattava hyvin raadollisesti lukuja, analysoida niitä ja kehittää toimintaa näiden lukujen valossa.

Toimeksiantajalle heräsi työn tulosten myötä monta uutta ideaa ja toisaalta kehittämisen paikkaa liikeideassaan. Luvut aukaisivat lopullisesti silmät, mitä pitää tehdä ja mitä vielä lisää pitäisi tehdä. Yrittäjäksi ryhtyminen on toimeksiantajalle nyt lähempänä kuin koskaan. Opinnäytetyön laskelmia tullaan käyttämään rahoitusta haettaessa, mikäli yritys perustetaan, joten näiltä osin työllä on suuri merkitys toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön tekeminen oli kiinnostavaa, innostavaa, välillä raskasta ja takkuista. Tietoa löytyi paljon ja välillä oli jo vaikeuksia karsita ja rajata aihealueita. Etenkin laskelmen tekemisessä piti keskittyä löytämään ne olennaisimmat, joista on eniten hyötyä aloitavalle yrittäjälle. Välillä työhön tuskastui; olisi ollut helpompaa tehdä laskelmia jo olemassa olevasta yrityksestä, josta saisi käyttöön todellisia lukuja. Hypoteettisten lukujen käyttö tuntui välillä pelottavalta; mitä jos tämä meneekin nyt ihan metsään?

Olen syventynyt opinnoissani laskentatoimeen ja olen kiinnostunut erityisesti sisäisestä laskennasta. Opinnäytetyön tekeminen opetti paljon laskennasta; yhtä selkeää vastausta tai tulosta ei ole, vaan luotettavaan lopputulokseen tarvitaan useita laskelmia ja näistä yhteisiä johtopäätöksiä. Laskennan hyödyllisyys konkretisoitui työn myötä erinomaisesti ja haluan ehdottomasti jatkaa oppimistani aiheesta työelämässä niillä oikeilla luvuilla.

## Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1. – 4. painos. WSOY. Helsinki.

Bangs, D. H. 1998. The business planning guide: creating a plan for success in your own business. 8<sup>th</sup> edition. Dearborn Financial Publishing, Inc. Chicago.

Finnvera 2011a. Investointi- ja käyttöpääomalaina. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Lainat/Investointi-ja-kaeyttoepaeacomalaina>. Luettu: 15.11.2011.

Finnvera 2011b. Pienlaina. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Lainat/Pienlaina>. Luettu: 15.11.2011.

Finnvera 2011c. Yrittäjälaina. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Lainat/Yrittajaelaina>. Luettu: 15.11.2011.

Finnvera 2011d. Takaukset. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Takaukset>. Luettu: 15.11.2011.

Finnvera 2011e. Pientakaus. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Takaukset/Pientakaus>. Luettu: 15.11.2011.

Henkilö X. 2011 ja 2012. Toimeksiantaja. Tapaaminen 8.10.2011 ja 22.12.2011. Puhe-  
linkeskustelut 20.10.2011, 9.11.2011, 20.11.2011, 5.12.2011 ja 16.1.2012.

Keskuskauppakamari. 2010. Yrityksen perustajan opas 2010. Keskuskauppakamarin  
Palvelu Oy. Helsinki.

Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. KY-Palvelu Oy. Helsinki.

Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. 2. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Liiketoimintasuunnitelma 2011. Liiketoimintasuunnitelma ja yrityslaskelmat – kohti kannattavaa yritystoimintaa. Luettavissa:

<https://liiketoimintasuunnitelma.com/index.php>. Luettu: 12.12.2011.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Otava. Helsinki.

Museovirasto 2011. Rakennusten entistämisyhteisö. Luettavissa:

<http://www.nba.fi/fi/entavustus>. Luettu: 15.11.2011.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. 5. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

PK-RH® Pk-yrityksien riskienhallinta 2011. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>. Luettu: 20.10.2011.

Pursiainen, T. 20.10.2011. Hallituksen jäsen. Naisyritysjyyskeskus ry. Luento: Johdatus yrittäjyyteen. Helsinki.

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. 2. uudistettu laitos. Kirjakas. Nurmijärvi.

Sampo Pankki 2011. Laina. Luettavissa: <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/Yritysassiakkaat/Pieni-yritys/Rahoitus/Rahoitusratkaisut/Pages/Laina.aspx>. Luettu: 22.11.2011.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2010. Kannattavuuden avaimet. 1. – 5. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.



Suomen Asiakastieto Oy 2011a. Kilpailija-analyysi. Luettavissa: [http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/yritysanalyysit/kilpailija\\_analyysi/](http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/yritysanalyysit/kilpailija_analyysi/). Luettu: 20.10.2011.

Suomen Asiakastieto Oy 2011b. Toimiala-analyysi. Luettavissa: [http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/yritysanalyysit/toimiala\\_analyysi/](http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/yritysanalyysit/toimiala_analyysi/). Luettu: 20.10.2011.

TE-keskus 2007. Rahoitus. Luettavissa: <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=10544&area=7651>. Luettu: 15.11.2011.

Suomen uusyrityskeskukset ry. 2011. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2011. Suomen uusyrityskeskus ry. Helsinki.

Sutinen, S. & Viklund, M. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmentautuville. 10. uudistettu painos. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B6/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu. Kuopio.

Tekes 2011. Pk-yritykset. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/fi/community/Pk-yritykset/1032/Pk-yritykset/2319>. Luettu: 22.11.2011.

Tomperi, S. 2011. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5. – 6. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1. – 3. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1. – 4. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Yritys-Suomi 2011. Budjetin laadinta. Luettavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/budjetin-laadinta>. Luettu: 10.1.2012.

Litteet

Liite 1. Perustettavan yritys X:n kuvaus

Liikeidea:

Yrittäjä:

Kilpailutilanne alueella:

Liite 2. Rahoituslaskelma

<b>RAHAN TARVE</b>		
INVESTOINNIT		
Aineettomat hyödykkeet	Perustamismenot	x
Koneet ja kalusto	Tuotantovälineet	x
	Apporttiomaisuus	x
	Kalusteet	x
	Internet/fax/puhelin	x
	Toimitilan kunnostus	x
Liikeirtaimisto	Alkumainonta/esitteet	x
Käyttöpääomavaraus		x
<b>RAHAN TARVE YHTEENSÄ</b>		<b>x</b>
<b>RAHAN LÄHTEET</b>		
Oma pääoma	Osakepääoma	x
	Omat rahasisjoitukset	x
	Omat tuotantovälineet	x
Lainapääoma	Pankkilaina	x
	Finnveran laina	x
Muu rahoitus	Avustukset	x
<b>RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ</b>		<b>x</b>

Läite 3. Kannattavuuslaskelma 1

<b>KANNATTAVUUSLASKELMA</b>					
Yritysmuoto, osakeyhtiö					
Yrittäjiä yksi, ei työntekijöitä					
				Kuukaudessa	Vuodessa
<b>= TAVOITETULOS (netto)</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
+ lainojen lyhennykset	laina-aika 10 v	lainamäärä:	x	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>= TULOT VEROJEN JÄLKEEN</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
+ verotus	yhteisövero 26 %			<b>x</b>	<b>x</b>
<b>= RAHOITUSTARVE</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
+ yrityslainojen korot	korko: 3,7 %			<b>x</b>	<b>x</b>
<b>= KÄYTTÖKATE</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
+ Kiinteät kulut (ilman alv:ia)					
- YEL	21,60 %	vuositulo:	x	<b>x</b>	<b>x</b>
- muut vakuutukset				<b>x</b>	<b>x</b>
- palkat				<b>x</b>	<b>x</b>
- palkkojen sivukustannukset	3 %			<b>x</b>	<b>x</b>
- toimitilakulut				<b>x</b>	<b>x</b>
- viestintäkulut				<b>x</b>	<b>x</b>
- kirjanpito, tilintarkastus jne.				<b>x</b>	<b>x</b>
- toimistokulut				<b>x</b>	<b>x</b>
- markkinointi	Esitteet, mainokset, messut			<b>x</b>	<b>x</b>
- koulutus, kirjat, lehdet				<b>x</b>	<b>x</b>
- korjaukset ja ylläpito				<b>x</b>	<b>x</b>
<b>=KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
<b>= MYYNTIKATETARVE</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
+ ostot (ilman alv:ia)	Kate x %			<b>x</b>	<b>x</b>
<b>LIKEVAIHTOTARVE</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
- nettotulot	avustukset			<b>x</b>	<b>x</b>
+ alv.	23 %			<b>x</b>	<b>x</b>
<b>KOKONAISMYYNТИ / KOKONAISLASKUTUSTARVE</b>				<b>x</b>	<b>x</b>

Liite 4. Kannattavuuslaskelma 2

<b>KANNATTAVUUSLASKELMA</b>					
Yritysmuoto, osakeyhtiö					
Yrittäjiä yksi, ei työntekijöitä					
				Kuukaudessa	Vuodessa
<b>= TAVOITETULOS (netto)</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
+ lainojen lyhennykset	laina-aika 10 v	lainamäärä:	x	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>= TULOT VEROJEN JÄLKEEN</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
+ verotus	yhteisövero 26 %			<b>x</b>	<b>x</b>
<b>= RAHOITUSTARVE</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
+ yrityslainojen korot	korko: 3,7 %			<b>x</b>	<b>x</b>
<b>= KÄYTTÖKATE</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
+ Kiinteät kulut (ilman alv:ia)				<b>x</b>	<b>x</b>
- YEL	21,60 %	vuositulo:	x	<b>x</b>	<b>x</b>
- muut vakuutukset				<b>x</b>	<b>x</b>
- palkat				<b>x</b>	<b>x</b>
- palkkojen sivukustannukset	3 %			<b>x</b>	<b>x</b>
- toimitilakulut				<b>x</b>	<b>x</b>
- viestintäkulut				<b>x</b>	<b>x</b>
- kirjanpito, tilintarkastus jne.				<b>x</b>	<b>x</b>
- toimistokulut				<b>x</b>	<b>x</b>
- markkinointi	Esitteet, mainokset, messut			<b>x</b>	<b>x</b>
- koulutus, kirjat, lehdet				<b>x</b>	<b>x</b>
- korjaukset ja ylläpito				<b>x</b>	<b>x</b>
<b>=KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
<b>= MYYNTIKATETARVE</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
+ ostot (ilman alv:ia)	Kate x %			<b>x</b>	<b>x</b>
<b>LIKEVAIHTOTARVE</b>				<b>x</b>	<b>x</b>
- nettotulot	avustukset			<b>x</b>	<b>x</b>
+ alv.	23 %			<b>x</b>	<b>x</b>
<b>KOKONAISMYYNTI / KOKONAISLASKUTUSTARVE</b>				<b>x</b>	<b>x</b>

Liite 5. Kriittinen myynti

<b>KRIITTINEN MYYNTI</b>		
= 100 x kiinteät kustannukset / katetuotto prosentti		
<b>VUODESSA:</b>		
100 x X / X	= X	euroa
<b>KUUKAUDESSA:</b>		
100 x X / X	= X	euroa

Liite 6. Volymin vaikutus myyntituottoon

<b>VOLYYMIN VAIKUTUS KANNATTAVUUTEEN</b>					
<b>VUOSITASOLLA:</b>					
Myynnin kasvu		+ 10 %	+ 20 %	- 10 %	- 20 %
LIKEVAIHTO	x	x	x	x	x
- muuttuvat kulut	x	x	x	x	x
= MYYNTIKATE	x	x	x	x	x
- kiinteät kulut	x	x	x	x	x
= KÄYTTÖKATE	x	x	x	x	x
- lainan lyhennys + korot vuosittain	x	x	x	x	x
TULOS	x	x	x	x	x
Volymin vaikutus tulokseen		x	x	x	x
<b>KUUKAUSITASOLLA:</b>					
Myynnin kasvu		+ 10 %	+ 20 %	- 10 %	- 20 %
LIKEVAIHTO	x	x	x	x	x
- muuttuvat kulut	x	x	x	x	x
= MYYNTIKATE	x	x	x	x	x
- kiinteät kulut	x	x	x	x	x
= KÄYTTÖKATE	x	x	x	x	x
- lainan lyhennys + korot kuukausittain	x	x	x	x	x
= TULOS	x	x	x	x	x
Volymin vaikutus tulokseen %		x	x	x	x



Liite 7. Tulosbudjetit ensimmäiselle vuodelle

<b>TULOSBUDJETTI, TAVOITETULOS x</b>	
<b>MYYNTITUOTOT</b>	<b>x</b>
Myynnin alv. 23 %	x
<b>Liikevaihto</b>	<b>x</b>
Muuttuvat kulut	x
<b>Myyntikate</b>	<b>x</b>
Kiinteät kulut	x
Kiinteät palkat ja sivukulut	x
<b>Käyttökate</b>	<b>x</b>
Poistot	x
<b>Liiketulos</b>	<b>x</b>
Korot ja rahoituskulut	x
<b>Toiminnallinen nettotulos</b>	<b>x</b>
Muut tuotot	x
<b>Kokonaistulos</b>	<b>x</b>
Verot 26 %	x
<b>Tulos</b>	<b>x</b>
<b>TULOSBUDJETTI, TAVOITETULOS x</b>	
<b>MYYNTITUOTOT</b>	<b>x</b>
Myynnin alv. 23 %	x
<b>Liikevaihto</b>	<b>x</b>
Muuttuvat kulut	x
<b>Myyntikate</b>	<b>x</b>
Kiinteät kulut	x
Kiinteät palkat ja sivukulut	x
<b>Käyttökate</b>	<b>x</b>
Poistot	x
<b>Liiketulos</b>	<b>x</b>
Korot ja rahoituskulut	x
<b>Toiminnallinen nettotulos</b>	<b>x</b>
Muut tuotot	x
<b>Kokonaistulos</b>	<b>x</b>
Verot 26 %	x
<b>Tulos</b>	<b>x</b>

Liite 8. Tulosbudjetti kolmelle ensimmäiselle vuodelle

<b>TULOSBUDJETTI, 1 - 3 VUOTTA</b>			
	<b>1. vuosi</b>	<b>2. vuosi</b>	<b>3. vuosi</b>
<b>MYYNTITUOTOT</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Myynnin alv. 23 %	x	x	x
<b>Liikevaihto</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Muuttuvat kulut	x	x	x
<b>Myyntikate</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Kiinteät kulut	x	x	x
Kiinteät palkat ja sivukulut	x	x	x
<b>Käyttökate</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Poistot	x	x	x
<b>Liiketulos</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Korot ja rahoituskulut	x	x	x
<b>Toiminnallinen nettotulos</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Muut tuotot	x	x	x
<b>Kokonaistulos</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Verot 26 %	x	x	x
<b>Tulos</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Liite 9. Kassabudjetti ensimmäiselle vuodelle

<b>KASSABUDJETTI ENSIMMÄISELLE VUODELLE</b>			
	<b>1. kk</b>	<b>2. kk</b>	<b>3. kk</b>
<b>Kassaanmaksut</b>			
Alkukassa	x	x	x
Myynti	x	x	x
<b>Kassaanmaksut yhteensä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Kassastamaksut</b>			
Ostot	x	x	x
Korjaukset ja ylläpito	x	x	x
Koulutus, kirjat, lehdet	x	x	x
Markkinointi	x	x	x
Toimistokulut	x	x	x
Kirjanpito, tilintarkastus jne.	x	x	x
Viestintäkulut	x	x	x
Toimitilakulut	x	x	x
Palkkojen sivukustannukset	x	x	x
Palkat	x	x	x
Vakuutukset	x	x	x
YEL	x	x	x
Alv-maksut	x	x	x
Lainan lyhennys	x	x	x
Korkokulut	x	x	x
<b>Kassastamaksut yhteensä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Kassajäämä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
	<b>4. kk</b>	<b>5. kk</b>	<b>6. kk</b>
<b>Kassaanmaksut</b>			
Alkukassa	x	x	x
Myynti	x	x	x
<b>Kassaanmaksut yhteensä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Kassastamaksut</b>			
Ostot	x	x	x
Korjaukset ja ylläpito	x	x	x
Koulutus, kirjat, lehdet	x	x	x
Markkinointi	x	x	x
Toimistokulut	x	x	x
Kirjanpito, tilintarkastus jne.	x	x	x
Viestintäkulut	x	x	x
Toimitilakulut	x	x	x
Palkkojen sivukustannukset	x	x	x
Palkat	x	x	x
Vakuutukset	x	x	x
YEL	x	x	x
Alv-maksut	x	x	x
Lainan lyhennys	x	x	x
Korkokulut	x	x	x
<b>Kassastamaksut yhteensä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Kassajäämä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

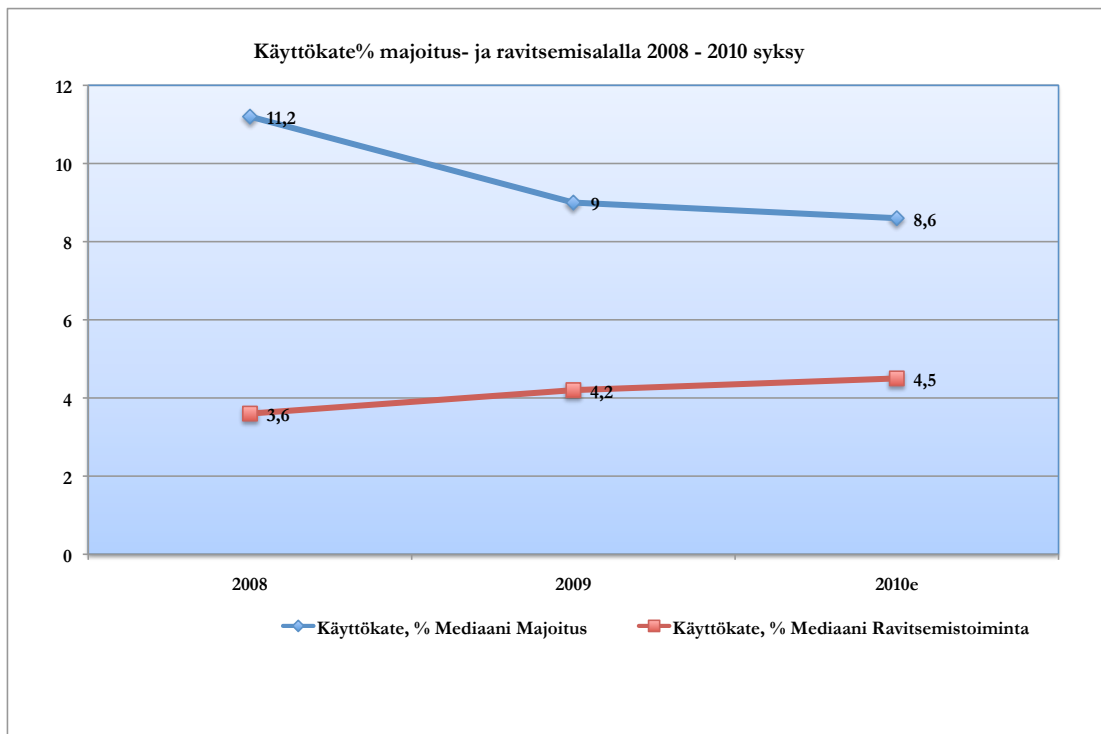
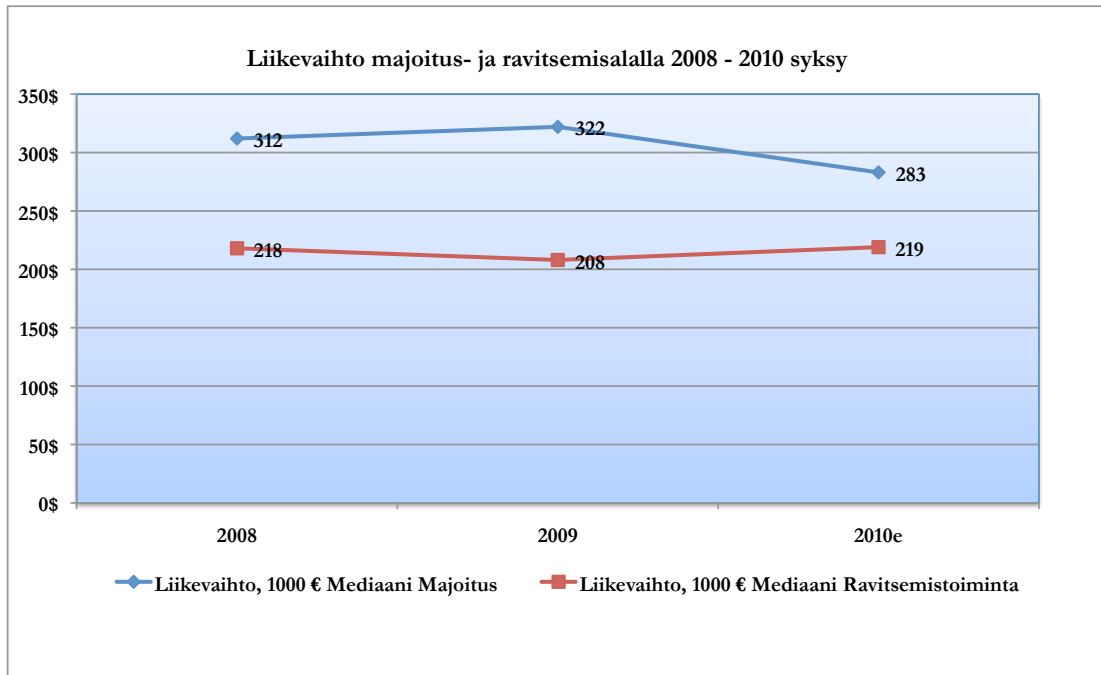
	7. kk	8. kk	9. kk
<b>Kassaanmaksut</b>			
Alkukassa	x	x	x
Myynti	x	x	x
<b>Kassaanmaksut yhteensä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Kassastamaksut</b>			
Ostot	x	x	x
Korjaukset ja ylläpito	x	x	x
Koulutus, kirjat, lehdet	x	x	x
Markkinointi	x	x	x
Toimistokulut	x	x	x
Kirjanpito, tilintarkastus jne.	x	x	x
Viestintäkulut	x	x	x
Toimitilakulut	x	x	x
Palkkojen sivukustannukset	x	x	x
Palkat	x	x	x
Vakuutukset	x	x	x
YEL	x	x	x
Alv-maksut	x	x	x
Lainan lyhennys	x	x	x
Korkokulut	x	x	x
<b>Kassastamaksut yhteensä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Kassajäämä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
	10. kk	11. kk	12. kk
<b>Kassaanmaksut</b>			
Alkukassa	x	x	x
Myynti	x	x	x
<b>Kassaanmaksut yhteensä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Kassastamaksut</b>			
Ostot	x	x	x
Korjaukset ja ylläpito	x	x	x
Koulutus, kirjat, lehdet	x	x	x
Markkinointi	x	x	x
Toimistokulut	x	x	x
Kirjanpito, tilintarkastus jne.	x	x	x
Viestintäkulut	x	x	x
Toimitilakulut	x	x	x
Palkkojen sivukustannukset	x	x	x
Palkat	x	x	x
Vakuutukset	x	x	x
YEL	x	x	x
Alv-maksut	x	x	x
Lainan lyhennys	x	x	x
Korkokulut	x	x	x
<b>Kassastamaksut yhteensä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Kassajäämä</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Liite 10. Yritys X:n tunnusluvut verrattuna majoitus- ja ravitsemisalan tunnuslukuihin

		Majoitusala		Ravitsemisala	
	Yritys X	2009	2010 syksy	2009	2010 syksy
Myyntikateprosentti	x	-	-	-	-
<b>Käyttökateprosentti</b>	<b>x</b>	<b>9 %</b>	<b>8,6 %</b>	<b>4,2 %</b>	<b>4,5 %</b>
Liiketulosprosentti	x	1,7 %	2,1 %	0,5 %	-0,9 %
<b>Nettotulosprosentti</b>	<b>x</b>	<b>-0,6 %</b>	<b>-0,4 %</b>	<b>-0,9 %</b>	<b>0 %</b>
Kriittinen piste:					
euroa / vuosi	x				
euroa / kuukausi	x				

Liite 11. Majoitus- ja ravitsemisalalan tunnuslukuja 2008 – 2010 syksy

Lähde: Toimiala Online / Finnveran tilinpäätöstilastot



Liiketulos% ja nettotulos% majoitus- ja ravitsemisalalla 2008 - 2010 syksy

