

Jari-Pekka Pöyry

METSÄKONEYRITYKSEN
LIIKETOIMINTA- JA
STRATEGIASUUNNITELMA

- FLF -

ForestLogFactory

Opinnäytetyö
Metsätalouden liiketoiminta
ylempi amk-tutkinto


Joulukuu 2009



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Kehittämishankkeen päivämäärä 1.12.2009</p>	
<p>Tekijä Jari-Pekka Pöyry</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Metsätalouden ylempi amk-tutkinto Metsätalouden liiketoiminta</p>	
<p>Nimeke Metsäkoneyrityksen liiketoiminta- ja strategia suunnitelma</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia liiketoiminta- ja strategiasuunnitelma perustettavalle yhden korjuuketjun metsäkoneyritykselle. Suunnitelma on käytännön apuna yrittäjälle yritystä perustettaessa ja erilaisissa rahoitusneuvotteluissa. Työssä selvitetään, mitä uuden yrityksen perustamiseen tarvitaan, sekä tutkitaan onko pääomavaltaisen metsäkoneyrityksen perustaminen kannattavaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka uuden yrityksen perustaminen toteutetaan, mitä investointeja tarvitaan ja kuinka rahoitus järjestetään. Lisäksi laskettiin myös tulos- ja rahoitus-suunnitelma, sekä keskeisimpiä kannattavuuden tunnuslukuja.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin liiketoimintasuunnitelman kannalta merkittäviä osa-alueita, joista yksi merkittävä on taloushallinto. Liiketoimintasuunnitelmaosiossa perehdyttiin itse yrittäjyyteen, asiakkaisiin, yritysmuodon valintaan, riskien hallintaan ja strategioihin. Taloushallinto on merkittävä tekijä kohti kannattavaa yrittäjyyttä, joten painopiste työssäni keskittyy siihen. Taloushallinnon osiossa käsiteltiin rahoitusta, budjetoitua, verotusta, kirjanpitoa sekä kannattavuutta itse yrittäjän näkökulmasta.</p> <p>Kehittämishanke suunniteltiin soveltuvaksi toimeksiantajalle opetusmateriaaliksi metsäkoneenkuljettaja koulutukseen. Työ on muodoltaan ja rakenteeltaan niin kutsuttu toiminnallinen kehittämishanke. Työssä yhdistyvät sekä käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimusta. Tutkimus aloitettiin kokoamalla aineisto, joka kerättiin haastattelemalla perustettavaa yritystä vastaavaa jo toimivaa yrittäjää. Yrittäjältä kootun kirjanpito- ja kokemus aineiston avulla laadittiin tarkkojen ja totuudenmukaisten tulo- ja menokirjausten avulla tarvittavat laskennalliset kuvaajat. Haastateltu yrittäjä toimii anonyyminä, koska perustelee tulo-, meno-, kilpailuetu ja strategiarakenteet yrityssalaisuuden piiriin kuuluviksi.</p> <p>Aloittavan yrittäjän tukisidosryhmien haastatteluiden avulla selvitettiin, miten yritys tulisi toimimaan kaikkien eri talous-funktioiden osalta. Tulosten ja laskelmien perusteella todettiin, että pääomavaltaisella alalla yrityksen perustamisen jälkeiset vuodet ovat taloudellisesti tiukkoja. Yrityksen on panostettava kustannustehokkuuteen, sillä metsäkonealalla vallitsevat kovat kustannuspaineet sekä yritysten sisäinen- ja ulkoinen kilpailu.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat) Liiketoimintasuunnitelma, perustaminen, taloushallinto, kuormatraktorit, harvesterit</p>		
<p>Sivumäärä 69 s. + liitt.11 s.</p>	<p>Kieli Suomi</p>	<p>URN URN:NBN:fi:mamk-opinn20095595</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä) Luottamuksellinen: Kehittämishanke on osittain luottamuksellinen 18.12.2014 asti.</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi Timo Leinonen Mikkelin Ammattikorkeakoulu</p>	<p>Kehittämishankkeen toimeksiantaja Hannu Vauhkonen Etelä-Savon Koulutus Oy</p>	

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the bachelor's thesis 01/12/2009
Author Jari-Pekka Pöyry	Degree programme and option Master Degree in Natural Resources Business Operations in Forestry	
Name of the bachelor's thesis Business and strategy plan for a forest machinery company		
Abstract <p>The purpose for this development project was to work out a business and strategy plan for a forest machinery company with one harvesting chain. This plan is a practical guide when starting a business and negotiating the financing. This thesis work clarifies the needs and requirements when starting a new business. This work includes also a calculation which shows if a capital intensive company can be profitable. One purpose of this development project was to find out how to start a business, what investments are needed and how to organize the financing. In addition, the financing plan and some most essential key figures of profitability were calculated.</p> <p>The theoretical subtext dealt with some significant sectors of business plan, for example the financial management. The part with business plan examines budgeting, taxation, bookkeeping and profitability from entrepreneur's point of view.</p> <p>The outcome of this project was an educational material for forest machinery drivers. You may also call this thesis work as a functional development project. The work relates both practical implementations by the means of study communication. A qualitative study method was used in this work. The data for this work was collected by interviewing "an old" entrepreneur, who has a similar kind of company. The data of entrepreneur's bookkeeping and personal experiences helped when a precise budget and calculator graphs were formed.</p> <p>By interviewing the interest groups of novice entrepreneur, it was possible to find out how the company would function in the sense of finances. Based on results and calculations it's fair to say that in capital intensive field, the first years of entrepreneurship will be financially tight. The company must lay emphasis on cost efficiency, because the field of forest machinery suffers from hard cost pressures and also from internal and exterior competition.</p>		
Subject headings, (keywords) Business plan, establishment, administration, forwarders, harvesters		
Pages 69 p. + app.11 p.	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn20095595
Remarks, notes on appendices Confidential: Development project is confidential up till 18.12.2014.		
Tutor Timo Leinonen Mikkeli University Of Applied Sciences	Employer of the bachelor's thesis Hannu Vauhkonen South Savo Vocational College	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUSMENETELMÄ	2
2.1 Tutkimuksen taustaa.....	2
2.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	3
2.3 Tutkimusaineisto	3
2.4 Tutkimuksen luotettavuus	4
2.5 Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmä	5
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	6
3.1 Liiketoimintasuunnitelman perusteita.....	6
3.2 Liikeidea.....	7
3.3 Strategia.....	9
3.3.1 Strategian perusteita.....	9
3.3.2 Strategian rakenne	10
3.3.3 Strategiset tavoitteet.....	11
3.3.4 Strategian näkökulmat	12
3.3.5 Strategiset analyysit	13
3.4 Visio	14
3.5 Yrittäjyys.....	15
3.6 Asiakkaat, markkinointi ja henkilöstö.....	16
3.7 Yritysmuodot.....	18
3.7.1 Toiminimi	18
3.7.2 Henkilöyhtiöt	19
3.7.3 Osakeyhtiö	21
3.8 Yrityksen riskit ja SWOT-analyysi	22
3.9 Yrityksen perustaminen	25

4 TALOUS	27
4.1 Kirjanpito ja verovastuu	27
4.2 Verotus	28
4.3 Rahoitus.....	29
4.4 Budjetointi.....	32
4.5 Kannattavuus	34
4.6 Hinnoittelu ja investoinnit.....	38
5 METSÄKONEYRITYS FORESTLOGFACTORY	40
5.1 FLF tutkimusosan perusteita	40
5.2 Yksityinen elinkeinoharjoittaja	43
5.3 ForestLogFactoryn SWOT-analyysi, riskit ja niiden hallinta	44
5.4 SWOT8 - SWOT4 -analyysin jatkotyöstö	47
5.5 Investoinnit ja rahoitus	49
5.6 Metsäkoneyrityksen budjetit	50
5.7 Kannattavuus	50
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
7 PÄÄTÄNTÖ	52
LÄHTEET	54
LIITTEET.....	58
LIITE 1(1). Perustamisilmoitus.	58
LIITE 1(2). Perustamisilmoitus.	59
LIITE 1 (3). Perustamisilmoitus.	60
LIITE 2 (1). Elinkeinotoiminnan veroilmoitus.	61
LIITE 2 (2). Elinkeinotoiminnan veroilmoitus	62
LIITE 2 (3). Elinkeinotoiminnan veroilmoitus.	63
LIITE 2 (4). Elinkeinotoiminnan veroilmoitus.	64
LIITE 3. Arvolisäverolomake.	65
LIITE 4 (1). Rahoitushakemus.....	66
LIITE 4 (2). Rahoitushakemus.....	67
LIITE 4 (3). Rahoitushakemus.....	68
LIITE 4 (4). Rahoitushakemus.....	69

1 JOHDANTO

Tämä kehittämishanke perehtyy perustettavan yhden ketjun metsäkoneyrityksen liiketoimintasuunnitelmaan ja sen toimintastrategian ja finanssin suunnitteluun. Kehittämishankkeen tutkimusongelmana on selvittää työn toimeksiantajalle metsäkoneyrityksen kannattavuus ja miten yrityksen perustaminen tehdään käytännössä. Tutkimus on ajankohtainen, sillä liiketoiminta osaaminen kuuluu metsäkoneenkuljettajan koulutusohjelmaan ja tätä kehittämishanketta käytetään opetusmateriaalina metsäkoneenkuljettajakoulutuksessa. Kehittämishanke käsittelee liiketoimintasuunnitelmaa, jossa käsitellään toimeksiantajalle tärkeimpiä asioita kuten toimintastrategiaa, riskienhallintaa, markkinointia ja yritysmuodon valintaan liittyviä asioita. Käsitellen liiketoimintasuunnitelmaa yleisesti, mutta työssä keskitytään tarkemmin taloushallintoon ja yrityksen perustamisen käytännön toimiin.

Työn tavoitteena on selvittää, kannattaako yritys perustaa ja laatia liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma-osio on rajattu käsittelemään yrityksen perustietoja, liikeideaa, asiakkaita ja markkinointia, eri yritysmuotoja ja sen valintaan vaikuttavia tekijöitä, liikkeen perustamista, riskienhallintaa ja SWOT-analyysia hieman tavanomaista tarkemmin 8-kenttäisellä toiminnallisella strategiatasolla. Liiketoimintasuunnitelmasta on rajattu taloushallinnon eri osa-alueet pois, sillä yrityksen taloudesta kerrotaan omassa osiossaan. Taloutta käsiteltävässä luvussa keskitytään kirjanpitoon, valitun yritysmuodon tuloksen laskentaan sekä verotusasioihin, yrityksen kannattavuuteen, investointeihin, budjetteihin sekä rahoitukseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä toimenpiteitä perustettava metsäkoneyritys joutuu tekemään, mitä investointeja yrityksen perustamiseksi tarvitaan ja kuinka rahoitus hoidetaan. Yrityksen ennakoidussa tulossuunnitelmassa arvioidaan yrityksen tuotot ja kustannukset sekä näytetään kannattavuustavoitteet seuraavalle budjettikaudelle. Yritykselle laaditaan rahoitussuunnitelma, jonka avulla varmistetaan varojen riittävyys ja yrityksen maksukyky toiminnan eri vaiheissa.

Kehityshankkeen tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Työn tutkimusaineisto kerätään perustettavaa yritystä vastaavan jo toimivan yrittäjän haastattelu ja kirjanpitolietojen, havainnoinnin sekä toimeksiantajan

toiveiden mukaisesti. Haastattelun kohteena on siis aktiivisesti toimiva yhden ketjun metsäkoneyrittäjä, joka työskentelee perustettavaa yritystä vastaavanlaisella konekalustolla. Haastateltu yrittäjä toimii anonyyminä, koska perustelee tulo-, meno-, kilpailuetu ja strategiarakenteet yrityssalaisuuden piiriin kuuluviksi. Haastatteluiden pyrkimyksenä on selvittää perustettavan metsäkoneyrityksen totuudenmukainen ja realistinen tulo- ja menorakenne. Näiden avulla suunnitellaan, millaisin keinoin yritys on mahdollista perustaa. Työssä selvitetään myös yrityksen toiminnan kannattavuuden ensimmäisen toimintavuoden ja 5-vuotiskauden osalta. Konekaluston poistona käytetään hieman tavanomaisesta poikkeavaa 5-vuoden tasapoistoa. Tällä haetaan taloudellista tehoa nyt tuntemattomampaan 5-vuoden periodin päähän.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

2.1 Tutkimuksen taustaa

Tämä kehittämishanke on muodoltaan ja rakenteeltaan niin kutsuttu toiminnallinen kehityshanke. Tutkimuksessani olen käyttänyt empiiris-kokemusperäistä tutkimustapaa ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Toisena tutkimusmenetelmä vaihtoehtona olisi ollut kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, mutta se ei mielestäni olisi sopinut tällaiseen tutkimukseen.

Yleinen ja karkea tapa jaotella tutkimuksia on luokitella tutkimukset teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Jotkut pitävät parempana ja kuvaavampana jaotteluna teoreettis-käsitteellistä ja empiiris-kokemusperäistä tutkimusta. Teoreettinen tutkimus suuntautuu teorioiden ja käsitteiden maailmaan, kun taas empiirinen tutkimus liittyy havaintojen, kokemusten, tilastojen, mittaamisten ja erilaisten kokeiden työstämiseen. Tällaisetkaan jaot eivät ole ristiriidattomia ja toisiaan poissulkevia menetelmiä. (Pihlaja 2004, 46.)

2.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimusmenetelmän tyypillisimpiä ominaispiirteitä on mm. se, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tieto, jota kerätään, liittyy aina ihmisten tuottamiin merkityksiin, siinä suositaan aineistolähtöistä analyysiä. Tietolähteet valitaan tarkoitukseen parhaiten sopiviksi, tietolähteiden joukko on usein pieni verrattuna määrälliseen tutkimukseen ja tulokset ovat ainutlaatuisia koskien vain tiettyä aineistoa. Ei ole tarkoituskaan hakea asioille yleistettävyyttä, vaan tutkimuskohtaista tarkkuutta. Laadullinen tutkimus ei siis perustu tilastoihin eikä sen tuloksia saada mittamalla. Laadullisen tutkimuksen määrittämisen tekee hankalaksi myös se, ettei sillä ole varsinaista omaa teoriaa tai paradigmaa, eli yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä perusnäkemystä, jota ei kyseenalaisteta. Laadullista tutkimusta voidaan pitää määrällistä tutkimusta laadukkaampana ja yksilöivämpänä, mutta tämä ei tarkoita sitä, että laadullinen tutkimus olisi parempi vaihtoehto kuin määrällinen, vaan tutkimusmenetelmä valitaan tapaukseen sopivaksi. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan on etukäteen ymmärrettävä miten hän saa aineistonsa määrälliseen muotoon. Myös laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan on etukäteen harkittava, miten hän saa aineistostaan irti sen, mitä siitä haluaa. (Tuomi 2007, 96 - 97.)

2.3 Tutkimusaineisto

Tutkimus on aina tutkimusta suhteessa johonkin tiettyyn aineistoon. Se on vuoropuhelua ja keskustelua tutkijan ja aineiston välillä. Aineistokeskeisesti suuntautuneet vanovat aineiston nimiin niin voimakkaasti, että he väittävät tämän ratkaisevan koko tutkimuksen tieteellisyyden. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joka tässä tutkimuksessa oli tutkimusmenetelmänä, aineisto hankitaan muun muassa otantamenetelmää hyväksi käyttäen. Kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa siis tärkeämpi on laatu eikä määrä, kuten tutkimuksen nimestäkin voidaan päätellä. Toisaalta aineiston valinta on tehtävä harkitusti, koska sillä on suuri vaikutus tuloksiin. Tällöin saadaan otos, josta tietoja hankitaan esimerkiksi haastatteluin, kyselyin tai havaintoja tekemällä. Laadullisessa tutkimuksessa saatetaan tarvita erilaisia aineistotyyppisiä. Yhdellä aineistotyyppillä ei välttämättä päästäkään haettuihin tutkimustavoitteisiin. Tietenkään useampien erilaisten aineistojen käyttö ei rajoitu vain kvalitatiivisiin tutkimuksiin, vaikka niissä useita

aineistotyyppettä käytetäänkin useammin kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. (Pihlaja 2004, 148 - 149.)

Kehityshankkeena laatimaani metsäkoneyritys ForestLogFactory:n liiketoiminta- ja strategiasuunnitelmaan on käytetty kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä kirjallisuuslähteiden, kirjanpitotietojen, asiantuntijahaastatteluiden sekä perustettavaa yritystä vastaavan, jo pitkään metsäkonealalla toimineen yrittäjän avoimen haastattelun muodossa.

Avoimessa haastattelussa haastattelijan ja haastateltavan välillä on oltava hyvä vuoro-vaikutus ja haastateltavan on voitava luottaa siihen, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelut on jaettu kolmeen eri tyyppiin: strukturoitu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Avoimella syvähaastattelutyyppiin kuuluvalla haastattelumenetelmällä on tarkoitus saada mahdollisimman selkeä ja kattava kuvaus haastattelun kohteena olevan henkilön mielipiteistä, ajatuksista ja arvoista vapaan keskustelun kautta, ilman tarkkaa ennakkoon suunniteltua haastattelurunkoa. (Hirsjärvi ym. 2004, 196 - 199.)

2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Koska kaikessa tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, on yksittäisissä tutkimuksissa arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tutkimustapaa, vaan useita erilaisia tapoja ja käytänteitä. Tästä syystä on ymmärrettävää, että tieteellisen tutkimuksen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä käsityksistä. Laadullisen tutkimuksen metodikirjallisuudessa painotetaan raportin kokonaisluotettavuuden merkitystä, kun taas määrällisen tutkimuksen kirjallisuudessa korostetaan mittauksen luotettavuuden osoittamista. Luotettavuutta on yleisesti kuvattu kahdella nimikkeellä, reliabiliteetilla ja validiteetilla, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Nämä eroavat toisistaan siinä, että reliabiliteetti liittyy siihen, onko tutkimus toistettavissa, ja validiteetti siihen, tutkitaanko sitä, mitä oikeasti on tarkoituskin. Jos tutkimus on reliaabeli, tutkimuksesta saadut tulokset vastaavat samanlaisen tutkimuksen tuloksia, eli tulokset ovat toistettavissa. Tutkimustuloksen luotettavuuden voi näin varmistaa tekemällä tutkimus uudestaan. Validiteetti taas mit-

taa sitä, mitataanko sitä mitä piti vai jotain tutkimukselle epäolennaisempaa suuretta. (Tuomi 2007, 149 - 150.)

2.5 Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmä

Tämä kehittämishanke on muodoltaan ja rakenteeltaan niin kutsuttu toiminnallinen kehityshanke. Tutkimuksessani olen käyttänyt empiiris-kokemusperäistä tutkimustapaa ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Toisena tutkimusmenetelmä vaihtoehtona olisi ollut kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, mutta se ei mielestäni olisi sopinut tällaiseen tutkimukseen.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen, sillä se soveltuu parhaiten kehittämishankkeena työstämään metsäkoneyrityksen liiketoiminta- ja strategia suunnitelman laatimiseen. Kvantitatiivinen tutkimustapa ei mielestäni sovellu tämän kaltaisen tutkimuksen tekemiseen, koska sovellan useita eri aineisto- ja lähde materiaaleja, joista kaikkein keskeisin on jo alalla toimivan perustettavaa yritystä simuloivan yrittäjän haastatteluna kerätyt kokemukset ja mielipiteet. Liiketoimintasuunnitelma osio perustuu toimivan yrittäjän kirjanpilotietoihin, näin perustettavan yrityksen talouden suunnittelu perustuu todellisiin tulo- ja meno kirjauksiin.

Haastattelu- ja kirjanpitoaineisto on ollut merkittävässä osassa koko työn teossa, koska yrittäjän mielipiteet ja liikeidean kehittämisajatukset ovat olleet keskeisessä roolissa kilpailuetua hakevissa strategisissa liikeidean kehittämisajatuksissa. Erilaisten uuden metsäkoneyrityksen perustamista tukevien organisaatioiden asiantuntijahaastattelut ovat olleet tärkeässä osassa varsinkin rahoitus- ja taloussuunnitelmia laadittaessa. Nämä käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät ovat olleet tärkeitä aineistomuotoja ja liittyneet kiinteästi perustettavaksi suunniteltavan ForestLogFactoryn liiketoiminta- ja strategiasuunnitelmaan. Ilman näiden kvalitatiivisen tutkimuksen aineistomuotojen käyttöä ei näin pääomavaltaisen yrityksen liiketoiminnan perustamista voisi suunnitella, eikä hankkeen tekijällä ole mahdollisuutta näitä tietoja muualta saada.

Olen tyytyväinen työn lopputulokseen ja sen luotettavuuteen. Ainoa epävarmuustekijä on tuotantokustannusten ennakoimattomat nousupaineet ja yritystä suunniteltaessa

ennakoimattomissa olevat satunnaiset tuotantoseisokit. Sillä niitä ei voida ennakoida kuin laskennallisilla kustannusylivarauksilla ja liiallisella varovaisuudella ja monipuolisella ennakoinnilla ei yritystoimintaa kukaan uskalla aloittaa. On siis luotettava tehtyihin laskelmiin ja ennakoimattomien sattumusten toisiaan kumuloivaan vaikutukseen.

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

3.1 Liiketoimintasuunnitelman perusteita

Yritystä perustettaessa on selvitettävä yrityksen eri toiminnot, joita ovat tuotanto, rahoitus, markkinointi, tuotekehitys ja hallinto. Nämä kaikki ovat yhteydessä toisiinsa, joita tarvitaan, jotta yritys selviäisi jokapäiväisessä toiminnassaan. Yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan yrityksen liiketoiminnan vaikuttavat tekijät, mitä yrityksen perustamiseen tarvitaan ja sen tavoitteet tulevaisuudessa. Liiketoiminnan menestymisen kannalta liiketoimintasuunnitelma on keino kehittää jokaista yrityksen osa-aluetta suunnitelmallisesti. (Liiketoimintasuunnitelma, 2009.)

Kirjallisesti laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta käy ilmi yrityksen toiminta kokonaisuudessaan. Perustettavan yrityksen on hyvä käydä liiketoimintasuunnitelmassaan seuraavat asiat; perustiedot sekä kuvaus yrityksestä ja yrittäjästä, tulevan liiketoiminnan esittely, rahoitus sekä pääoman tarve, kannattavuuslaskelmat ja tavoitteet tulevaisuudessa, riskienhallinta, strategiat ja yhteenveto. Suunnitelman avulla saadaan selville tulevan yrityksen menestystekijät ja miten yritys rakentaa toimintansa muihin kilpaileviin yrityksiin nähden. Liiketoimintasuunnitelma toimii myös apuvälineenä miettäessä yrityksen rahoitusta, investointeja ja markkinointia. Rahoitusta hakiessa hyvin tehty suunnitelma antaa kattavat tiedot ja kokonaiskuvan perustettavasta yrityksestä. (Pitkämäki & Kauppakaari Oyj 2000, 9.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on tarkasti suunniteltu, josta tulee selkeästi esille yrityksen eri osa-alueet. Sen täytyy edetä loogisesti ja johdonmukaisesti, jotta kokonaiskuvaus yrityksestä ei unohdu. Liiketoimintasuunnitelma parhaimmillaan ennakoii tulevaisuutta, on kriittinen ja pitäytyy asiassa. Se tarjoaa myös ratkaisut mahdollisiin ris-

keihin ja niiden ennakkointiin. (Liiketoimintasuunnitelma 2009.) Eri osa-alueiden painotukset liiketoimintasuunnitelmassa määräytyvät kuitenkin toimialan mukaan. Esimerkiksi teollisuusyrityksen on tehtävä tuotantokuvaus, mutta palvelualan yritykseltä sitä ei vaadita. Jos liiketoimintasuunnitelma laaditaan epätarkasti, on yrityksellä vaikeampi selvittää tulevaisuudessa esimerkiksi kuoleman kuilussa.

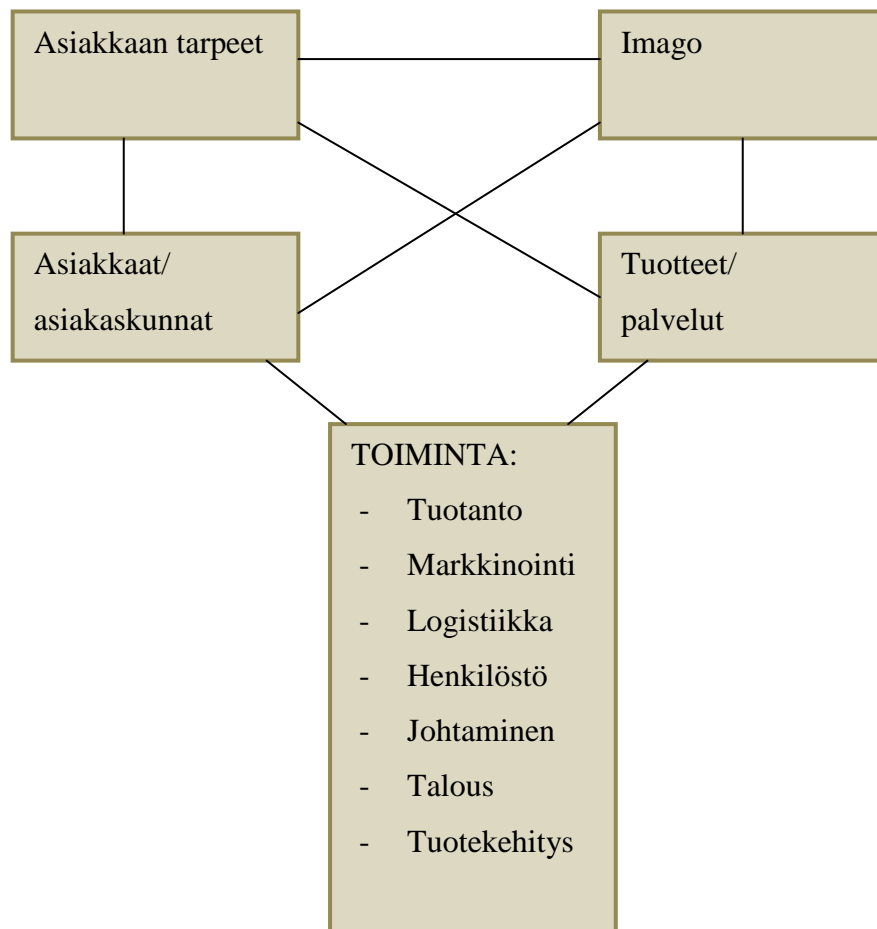
3.2 Liikeidea

Yritystoiminnan syntyminen lähtee liikkeelle yritysideasta. Se on idea, joka luo pohjan liikeidealle. Yritysidea syntyy esimerkiksi, jonkun keksinnön tai oivalluksen kautta. Sen on myös mahdollista syntyä pitkän harkinnan ja tuloksen myötä. Tällaisia ovat esimerkiksi jos vuosia toisen palveluksessa oleva metsäkoneenkuljettaja perustaa oman yrityksen. Yritysideasta muodostuu ajan kuluessa liikeidea, jonka pohjalta laaditaan myös liiketoimintasuunnitelma. (Raatikainen 2007, 38 - 39.)

Liike-idealla on sisäisen toiminnan lisäksi ulkoinen rooli. Nykyisin jokainen yrittäjä tarvitsee menestyäkseen ulkoisia sidosryhmiä, joita ovat esimerkiksi rahoittajat, työvoimaviranomaiset ja tavarantoimittajat. Liikeidean tarkoituksena on vakuuttaa sidosryhmät yrityksen toimivuudesta. Jotta yritys menestyisi, tarvitaan liikeidean lisäksi hyvä toiminta-ajatus. Menestyäkseen yrittäjä tarvitsee paljon ammattitaitoa, alan tuntemusta, muutoskykyä sekä havainnointia. Yrittäjä tarvitsee myös menestyäkseen henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten arvoja ja asenteita. (Yrityksen perustamisen opas 2007, 7.)

Yritystä perustettaessa on myös mahdollista hakea liikeideaa valmiiksi perustetulta yritykseltä. Tätä liikeidean vuokraamista kutsutaan franchisingiksi, joka antaa mahdollisuuden myös nuorelle yrittäjälle. Toisaalta uuden yrittäjän on aina muistettava, että kuka tahansa voi myydä samanlaista tuotetta tai käyttää samaa liikeideaa. On olemassa erilaisia patenttivaihtoehtoja yrittäjälle, joka haluaa turvata oman tuotteen. (Lojander & Suonpää 2004, 29.)

Raatikainen (2007, 39) on kuvannut Liike-ideasta liikkeelle – teoksessaan liikeideamallin, jonka avulla hahmotetaan yritystoiminnan kokonaisuus (kuvio 1).



KUVIO 1. Liikeideamalli (Raatikainen 2007, 39).

Liikeideamallista huomataan, miten yrityksen eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Liike-idea vastaa kolmeen kysymykseen: miksi, miten ja kenelle? Ensiksi aloittavan yrittäjän on mietittävä, miksi yritys on perustettu ja minkä asiakkaan tarpeen se tyydyttää. Yritysimagon määritelmä vaikuttaa myös asiakaskunnan valintaan. Segmentit eli asiakkaat ja asiakasryhmät on määriteltävä, jotta tavoitettaisiin markkinoinnilla oikeat asiakkaat. Asiakkaiden kautta määritellään tuotteet ja palvelut, sillä on osattava määrittellä juuri ne oikeat tuotteet asiakaskunnan saavuttamiseksi. Yrityksen toimintatavoista on myös käsiteltävä markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö,

johtaminen ja talous. (Raatikainen 2007, 39.) Jos asiakasryhmä ja asiakkaat eivät koh-
taa tuotteita ja palveluita, on yrityksen vaikea menestyä.

Liikeidean kehitysprosessissa ensimmäisenä tulee määritellä se, mistä maantieteelli-
seltä alueelta suurin osa asiakkaista tulee. Markkina-alueen jälkeen määritellään asi-
akkaat. Asiakaskuntaa ei tule määritellä asuinpaikan, iän, sukupuolen tai uskonnon
mukaan. Ne tulee valita sen mukaan, mihin yrityksen markkinointi kohdistetaan.
Asiakaskunnan määrittelyn lisäksi on tärkeää miettiä, mitä asiakkaat toivovat tuoteel-
ta tai palvelulta. Kehittämiprosessissa on myös otettava huomioon kilpailijat. On sel-
vitettävä kilpailijoiden heikkoudet, vahvuudet ja kehitys tulevaisuudessa. Mitkä asiat
tuleva yrittäjä tarvitsee, jotta menestyy kilpailijoihin nähden? Tämän jälkeen määritel-
lään oma liike-idea ja tarkastellaan, onko yrityksen mahdollisuus omalla liike-
ideallaan menestyä markkinoilla. (Sutinen & Viklund 2004, 72.)

3.3 Strategia

3.3.1 Strategian perusteita

Käsitteellä strategia tarkoitetaan pitkälle tulevaisuuteen suuntautuvaa ja laajamittaista
toimintaa sekä menettelytapoja. Strategia on markkinoiden, tuotteiden ja investointien
valintaa siten, että yrityksen kannattavuus pitkällä tähtäimelle toteutuu. Operatiivinen
toiminta taasen pitää sisällään lyhyen aikavälin kannattavuuden. (Karlöf 2002, 201.)

Strategia on suunniteltu vaiheittainen prosessi, jolla on alku ja loppu. (Hakanen 2004,
16). Prosessin lähtökohtina ovat menneisyys, nykytilanne, ympäristö, tulevaisuuden
arviot sekä toteutus ja seuranta (Karlöf & Lövingsson 2004, 259). Strategian punainen
lanka kietoutuu yrityksen toiminnan juoneen, johon sisältyy mahdollisuuksia ja uhkia.
Strategia on myös eräänlainen toimenpiteiden toimintamalli, markkina-asema sekä
yrityksen tapa tulkita ympäristöä ja tehdä asioita. Strategisessa työskentelyssä avain-
asemassa ovat yrityksen kilpailukyvyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen. Tar-
koituksena on myös oppia, kehittää osaamista sekä näiden myötä varmistaa tulevai-
suus. (Hakanen 2004, 16 - 17.)

Kun strategiaa ryhdytään muodostamaan, tarvitaan useita vaihtoehtoja vision saavuttamiseksi. Vaihtoehdot perustuvat analyysiin, joita yritys on tehnyt toimintaympäristöstään. Strategiaa hahmoteltaessa yrityksen on tehtävä valintoja asiakkaitaan, tuotteitaan, palveluitaan, liiketoimintojaan, kilpailukeinojaan koskien. Tällöin on oivallista pohtia kysymystä ”mitä emme tee?” sen sijaan, että kiinnitettäisiin huomiota vain kysymykseen ”mitä teemme?”. (Hakanen 2004, 89.). Jotta sanoista päästään tekoihin, on yrityksen mietittävä millä keinoin tavoitteet saavutetaan (Karlöf 2004, 34).

Strategisen johtamisen menestystekijöihin kuuluvat muun muassa:

- yhteinen strategia- ja bisneskieli
- kyky, halu ja rohkeus uusiutua
- joukkuepeli
- pitkäjänteisyys
- liiketoimintaosaaminen
- kokonaisnäkemys johtamisesta
- verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot (Kamensky 2008, 31).

3.3.2 Strategian rakenne

Strategioita on kolmenlaisia: portfolio-, liiketoiminta- ja toimintastrategioita (Karlöf 2004, 10). Kamenskyn (2008, 22) mukaan strategia voidaan jakaa jopa kuuteen tasoon, joita ovat edellä mainittujen lisäksi omistajastrategian, toimialastrategian sekä yksilöstrategian taso. Etenkin suuret perheyriksen laativat omistajastrategian, jolloin kysymykseen tulevat esimerkiksi sukupolvenvaihdokset. Usein omistajastrategia kuitenkin sisällytetään konserni- eli portfoliostrategiaan. Toimialastrategiaa tarvitaan silloin, kun konserni koostuu useista eri toimialoista. Yksilöstrategia taas tarkoittaa henkilökohtaisia tavoiteohjelmia. (Kamensky 2008, 22 - 23.)

Käsitteellä portfolio tarkoitetaan ryhmää liiketoimintayksiköitä, joilla on sama omistus. Portfolio voi olla sekä hajautettu että synerginen riippuen siitä, kuinka paljon yksiköiden välillä on yhteistä. (Karlöf 2004,10.) Portfoliostrategialle tyypillistä on muun muassa hankkiutuminen uusille aloille ostamalla yrityksiä, poistuminen ei-toivotuilta aloilta, resurssien jakaminen eri yksiköille sekä strategisesta johtamisesta huolehtiminen (Karlöf 2002, 202).

Liiketoimintastrategiassa eli kilpailustrategiassa yksikkö määritellään tarpeiden ja kysynnän, asiakkaiden, tuotteiden ja palveluiden tarjonnan, ydinosaamisen sekä kilpailuedun perusteella. Tarpeiden ja kysynnän ero on syytä tunnistaa. Tarpeet ovat pysyviä, kun taas kysyntä ohjautuu tarpeet tehokkaimmin täyttäviin keinoihin. (Karlöf 2004, 12.)

Asiakas-käsitteessä on huomioitava se, ettei asiakas useinkaan ole tuotteen/palvelun lopullinen käyttäjä. Lopullisella käyttäjällä ja ostajalla voi olla täysin erilaiset tarpeet. Tarpeiden tyydyttämiseen vastataan tuotteiden/palveluiden tarjonnalla. Ydinosaamisalueiden määrittämisellä yritys saa selville, mikä ei ole yrityksen ydinosaamista, jolloin osaaminen voidaan ulkoistaa. (Karlöf 2004, 12 - 13.)

Toimintostrategia käsittää organisaation kaikki toiminnot ja prosessit. Sen avulla organisaatio jaetaan osiin kuten henkilöstöön ja markkinointiin. Toimintostrategia käsittää nykyhetken päätöksenteon tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Strategiatyössä on tärkeää huomata organisaation pienten osien merkitys kokonaisuuteen. (Karlöf 2004, 13.)

3.3.3 Strategiset tavoitteet

Strategisia tavoitteita tarvitaan matkalla kohti visiota. Kun yritys saavuttaa strategiset tavoitteensa, suunta kohti määränpäättä on oikea. Strategiset tavoitteet ulottuvat yleensä 1 - 3 vuoden päähän, kun taas visio on kauaskantoisempi. Kun yritys ryhtyy asettamaan tavoitteitaan, on sen päätettävä, mihin sitoutua ja keskittyä lähivuosina. Tavoitteet pohjautuvat yrityksen visioon ja tehtyihin strategiavalintoihin. Huolella suunnitellusta visiosta käy ilmi, mille osa-alueille huomiota tulisi kiinnittää. (Hakanen 2004, 121.)

Tavoitteiden tulee olla kunnianhimoisia, haastavia ja tarkkaan harkittuja. Matkalla kohti tavoitetta kohdataan usein myös riskejä. Tavoitteiden on oltava tarkoin määriteltyjä, realistisia ja niiden saavuttaminen edellyttää tiimihenkeä ja sitoutumista. Myös työntekijöiden palkitseminen auttaa ponnisteluissa eteenpäin. Tavoitteiden tulee lisäk-

si olla mitattavia ja todennettavissa. Mitä selkeämmin tavoitetta voidaan mitata, sitä helpommin voidaan tavoitteen toteutumista seurata. (Hakanen 2004, 133 - 134.)

Tavoitteita voidaan mitata sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin mittarein. Määrällisiä mittareita käytetään enemmän, kun taas laadullisia hyödynnetään etenkin kehittämistavoitteita mitattaessa. Mittarityyppinä ovat määrä-, raha-, aika-, yhdistelmä- sekä indeksimittarit, laatuasteikot ja suhteelliset kuvaukset. (Kamensky 2008, 236 - 238.) Mittareille asetetaan lyhyen tähtäimen tavoitearvoja, joiden toteuduttua saavutetaan strategiset tavoitteet. (Hakanen 2004, 127).

Hakasen (2004, 121) mukaan strategiset tavoitteet asetetaan eri tavoitealueille, ja kullekin alueelle muodostetaan 1 - 3 tavoitetta. Strategisiin tavoitteisiin kuuluvat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, oppimisenäkökulma sekä henkilöstönäkökulma. (Hakanen 2004, 121.) Strategisia tavoitteita olisi hyvä asettaa 5 - 10 kappaletta organisaatioyksikköä kohden (Kamensky 2008, 226). Koska pk-yrityksillä voimavarat ovat usein vähäiset, riittänee niille yleensä vain muutama strateginen teema. (Hakanen 2004, 95).

Tavoitteita, joilla ilmaistaan suhde toimintaympäristöön kuten asiakkaisiin, toimittajiin tai verkostokumppaneihin, kutsutaan ulkoisen tehokkuuden tavoitteiksi. Sisäisen tehokkuuden tavoitteet taas liittyvät arvoketjun tuotos-panos-suhteisiin ja resurssien käytön tehokkuuteen. Tällaisia tavoitteita ovat läpimenoaikaan, kiertonopeuksiin, tuotavuuteen sekä laatuun liittyvät tavoitteet. Tulevaisuuden kannalta kaikkein tärkeimpiä tavoitteita nimitetään kehittämistavoitteiksi. Kehitettävää voi löytyä esimerkiksi yrityksen organisaatorakenteesta, johtamistavasta tai palkitsemisjärjestelmistä. (Kamensky 2008, 221; 230 ; 233.)

3.3.4 Strategian näkökulmat

Seuraavassa pohditaan muutamaa käsitettä/määritelmää, jotka liittyvät olennaisesti strategiaprosessiin. Käsite synergia voidaan määritellä tiettyjen tapahtumien yhteisvaikutukseksi. Esimerkiksi kaksi yritystä on tuottoisampia toimiessaan yhdessä kuin erikseen. Toiminnan tulee kuitenkin olla järjestelmällistä ja etukäteen suunniteltua. (Termit ja määritelmät 2008.) Synergia voidaan jakaa myynnin synergiaan, operatiivi-

seen synergiaan, investointisynergiaan sekä johtamisresurssien synergiaan. (Laamanen ym. 2005, 114).

Synergioiden hyödyiksi voidaan lukea vaikkapa osaamisen leviäminen, resurssien hyödyntäminen ja yhteisyritysten sekä uusien liiketoimintayksiköiden muodostuminen. Synergialla on kuitenkin myös varjopuolensa, usein synergiahankkeet osoittautuvat pelkiksi harhoiksi. Ennen hankkeeseen liittymistä onkin sen edut ja haitat analysoitava tarkoin. (Karlöf 2004, 14.)

Arvo-käsitteellä tarkoitetaan hyödyn (laadun) ja hinnan välistä suhdetta. Asiakkaat valitsevat kilpailevista tuotteista/palveluista sen, millä on suurin arvo. Asiakas ottaa kantaa tuotteen laatuun, joka käsittää niin tuotteen ominaisuudet, palvelut, elämykset kuin asenteenkin. Pysyäkseen mukana kilpailussa yrityksen kannattaa olla selvillä siitä, miten asiakkaat tuotteita arvioivat. (Karlöf 2004, 17.)

Oleellista strategiatyössä on myös markkinoihin suhtautuminen. Yhtenä tarkastelun kohteena on asiakkaiden luoma kysyntä, jolloin kartoitetaan asiakkaiden tarpeet, maksuhalukkuus ja segmentointi. Asiakkaiden tarpeet pyritään täyttämään mahdollisimman hyvin. Toisen näkökulman perustana on innovaatioprosessi. Pyrkimyksenä on selvittää asiakkaiden perimmäiset ja ehkä tiedostamattomatkin tarpeet, jolloin saadaan aikaiseksi entistä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita/palveluja. Tavoitteena on luoda uutta - sellaista, mistä asiakkaat eivät osaisi uneksiakaan. (Karlöf 2004, 16.)

3.3.5 Strategiset analyysit

Analyyseilla on tarkoitus kuvata eri ilmiöitä tai asioita laadullisesti sekä määrällisesti. Analyysi on strategisen ajattelun perusta, toisin sanoen hyvä strategia tarvitsee tuekseen hyvän analyysin. Analyyseillä pyritään luomaan pohja strategioiden valinnoille ja tavoitteiden määrittämiselle, tuomaan esiin uusia ideoita, luomaan näkemystä yrityksen ja ympäristön nykytilasta sekä toimimaan jatkuvana oppimisprosessina yrityksen strategiatyössä. (Hakanen 2004, 36.)

Analyysien tarkoituksena ei aina välttämättä ole ratkaisun esittäminen tiettyyn ongelmaan, vaan jopa tärkeämpää voi olla ongelman parempi ymmärtäminen. Strateginen ajattelu lähtee liikkeelle ongelman kartoittamisesta. Jotta ratkaisu ongelmaan voitaisiin löytää, on ongelman ydin eli kriittinen kohta syytä ymmärtää täydellisesti. (Hakanen 2004, 36 - 37.)

Hakasen (2004, 37) mukaan tarve analyyseille perustuu strategisen kolmion näkökulmiin, joita ovat asiakkaat ja markkinat, kilpailu ja kilpailijat sekä yritys ja sen osaaminen. Näiden näkökulmien tulee olla analyysien kanssa tasapainossa. Ennen analyyseja yrityksen kannattaa aivan aluksi kartoittaa ongelma- sekä mahdollisuusalueensa. Mahdollisuuksien osalta voidaan pohtia esimerkiksi sitä, minne yrityksen kannattaisi panostaa kasvattaakseen myyntiään ja kannattavuuttaan. (Hakanen 2004, 37.)

Kamenskyn (2008, 121) mukaan analyysit jaetaan ympäristöanalyyseihin sekä sisäisen tehokkuuden analyyseihin. Kokonaisnäkemysten vahvistamiseksi on avuksi luotu vielä synteesianalyyseja, joiden tekniikka mahdollistaa useiden eri tekijöiden yhdistämisen toisiinsa. Koska tietyllä tekniikalla ei voida tehdä tiivistelmiä kaikista osanalyyseista, ovat apuna myös analyysikartat. Kartat ovat yhteenvetoja jostakin osa-alueesta. Mainittakoon vielä, että analysointiprosessin päävaiheisiin kuuluvat valmisteluvaihe, päätöksentekovaihe sekä toteutusvaihe. (Kamensky 2008, 121 - 123.)

3.4 Visio

Kamenskyn (2008, 83) mukaan visio on strateginen tahtotila, joka ulottuu pitkälle tulevaisuuteen. Hyvä visio on luonteeltaan selkeä ja yksinkertainen, uskottava ja johdonmukainen, vaikuttava ja joustava sekä pitkälle tulevaisuuteen ulottuva. Yritykset ottavat visioissaan usein kantaa esimerkiksi liiketoiminnan laajuuteen, kasvuun, kilpailutilanteeseen, kilpailuetuihin, yrityskuvaan ja sidosryhmäsuhteisiin. (Kamensky 2008, 83 - 90.) Sen lisäksi, että visio toimii yrityksen toiminnan suunnannäyttäjänä, se myös auttaa yritystä kehittymään ja huomioimaan ympäristön muutoksia (Hakanen 2004,61).

Se miten pitkälle tulevaisuuteen visio ulotetaan, riippuu muun muassa yrityksen koosta ja tilanteesta, yrittäjän asenteista, yrityksen kulttuurista ja toimialasta. Nopeasti

muuttuvilla toimialoilla aikajänne saattaa olla vain muutama vuosi, kun taas pk-yrityksillä on tavoitteena nähdä vähintään 3 - 5 vuoden päähän. (Hakanen 2004,63.)

Strategiaprosessin näkökulmasta visio yhdistää ihmisiä ja saa heidät tavoittelemaan samaa päämäärää, se myös tukee päätöksentekoa, helpottaa viestintää ja toimii perustana liiketoiminnan suunnittelulle. Vision ohella oivallisia luovan ajattelun edistäjiä ovat myös skenaariosuunnittelu, nollapohja-ajattelu, strateginen visiointi sekä sanomalehtiharjoitus. (Karlöf 2004, 64 - 65.)

3.5 Yrittäjyys

Tuleva yrittäjä valitsee itselleen työn ja ammatin lisäksi itselleen uuden elämäntavan. Yrittäjä saa valinnan vapauden työnteolle, voi toteuttaa luovuutta ja mahdollisuuden nopeaan rikastumiseen. Yrittäjyyden valitseminen tarkoittaa myös epävarmoja tuloja tai pahimmillaan konkurssia ja on otettava aina myös taloudellisia riskejä. Yrittäjältä vaaditaan myös henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten monialaista osaamista. Hänen on osattava tuotteistaa, ymmärrettävä asiakkaista ja markkinoinnista sekä taloudesta pärjätäkseen yrittäjänä. (Viitala & Jylhä, 22 - 23, 26.)

Yrittäjäksi ryhtymisessä on kolme perustekijää: henkilön elämäntilanne, yrittäjän yleiset taustatekijät ja henkilötekijät. Henkilötekijöiden avulla, joita ovat esimerkiksi hyvä päätöksentekokyky, luottamus tekemäänsä, pitkäjänteisyys, hän on kykenevä toimimaan yrittäjänä. Yrittäjältä vaaditaan myös paineensietokykyä taloudellisen vastuun ja riskien takia. Yrittäjänä toimiminen vaatii myös uhrauksia muilla elämänalueilla, sillä yrittäjyys sitoo henkilön työhönsä. Tuleva ja nykyinen elämäntilanne vaikuttaa myös yrittäjäksi ryhtymiseen. Onko työllistymisvaihtoehtoja, mahdollisuus ryhtyä yrittäjäksi ja onko ilmapiiri yrittäjystävällinen? Yrittäjän yleisiä taustatekijöitä ovat työkokemus, perhetausta ja yrittäjyyskokemus. (Viitala & Jylhä, 22 - 23, 26; Sutinen & Viklund 2004, 46 - 48.) Yrittäjäksi ryhtyminen on luonnollista niissä perheissä, joissa on ollut yrittäjyyttä ja yrittäjäkokemusta.

Yrittäjäksi ei synnytä yhdessä yössä, vaan sitä on harkittava huolellisesti ja pitkään. Tulevan yrittäjän on oltava kriittinen yrittäjän omiin ominaisuuksiin ja perustettavaan yritykseen. Hänen on kriittisesti arvosteltava yrittäjäsenteitaan, arvoja ja henkilökoh-

taisia ominaisuuksiaan. Tämän ongelmana on luotettavuus ja objektiivisuus, joten on myös hyvä pyytää ulkopuolista neuvoa. Tämä on tarpeellista silloin, kun mietitään yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia liikeidean toteuttamisessa. Pelkkä hyvä liikeidea ei takaa menestyvää yritystä. (Holopainen 2008, 19.)

3.6 Asiakkaat, markkinointi ja henkilöstö

Rope, Timo (2000) määrittelee markkinoinnin seuraavasti: ” Markkinointi on ajatus-tapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin rakennettua ja segmenttiperusteisesti eriytettyä liiketoimintaa niin, että markkinointitoimin saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta, joka saadaan vietyä tuloksellisesti ostohalua synnyttämällä kohdejoukon tietoisuuteen ja sitä kautta ensikaupaksi varmistaen näen aikaansaadun asiakkuuden syventämisen tulokselliseksi asiakassuhteeksi.”

Markkinoinnin keskeisimpänä tehtävänä on markkinoida yrityksen tuotteita tai palveluita, saada ne asiakaskunnan tietoisuuteen. Ensimmäisenä on selvitettävä asiakaskunnat sekä niiden tarpeet ja pohdittava millä toimenpiteillä näiden mielenkiinto kiinnitetään. Joskus on keksittävä uusia tuotteita, parantaa niitä tai luoda laajemmat tarpeet ja kysynät, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. Markkinointia tarvitaan myös tuotekehityksessä. (Raatikainen 2007, 46.)

Jos yrittäjällä ei ole markkinointiosaamista, voidaan se ostaa markkinointiin erikoistuneelta yritykseltä. Raatikainen (2007, 46.) on tehnyt muistilistan aloittavalle yrittäjälle markkinointitoimenpiteistä:

- Tunnistetaan oman yrityksen asiakaskunnat
- Miten heidät tavoitetaan parhaiten?
- Myynti- ja asiakaspalveluprosessin hallitseminen
- Markkinointiviestinnän merkitys yrityksen kannattavuuteen
- Uusien asiakkaiden hankinta
- Kanta-asiakkaiden ylläpitäminen
- Ei surra menetettyjä asiakkaita
- Luodaan oma asiakasrekisteri
- Kilpailevien yritysten ajankohtaisuuksien huomioiminen
- Tehdään oma markkinointisuunnitelma

- Asiakaspalautteiden hankinta
- Uudistumiskyky

Yritystä perustettaessa on myös hyvä miettiä, mitkä ovat yrityksen menestystekijät kilpaileviin yrityksiin nähden ja löytyykö liikeidealle markkinarakoa. Usein on myös hyvä testata tuotteitaan valitulle kohderyhmälle. Markkinointisuunnitelman laatiminen auttaa selvittämään yrityksen markkinaraon, kysynnän ja kannattavuus- ja tulostavoitteiden saavuttamisen keinoja. (Korkeamäki ym. 2000, 71.)

Asiakkaat ovat se, mitkä saavat yrityksen menestymään. Ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaakaan. Yritystä perustettaessa on aina selvitettävä, onko yrityksen tuotteilla tai palveluilla kysyntää markkinoilla ja mikä on oma asema kilpailijoihin nähden. Tässä suunnitteluvaiheessa on selvitettävä perustettavan yrityksen asiakkaat ja asiakaskunnat, sillä nykyisin markkinointi on asiakassuuntautuneisuutta. On mietittävä minkä ongelman tai tarpeen tuote/palvelu tyydyttää, sillä asiakkaat ovat jo tyydyttäneet tarpeensa jo muualla. Ostouskollisuus on myös tärkeä selvittää kyseisellä markkina-alueella. Yrityksen menestymisen kannalta on otettava huomioon tulevaisuus, paljonko asiakkaat ovat valmiita käyttämään rahaa, ostovoiman kehittyminen ja markkina-alueen kehitys. Kohderyhmän asiakkaiden tavoittaminen on tärkeintä. Minkälainen mainonta puree asiakaskuntaan, mistä, milloin ja kuinka asiakkaat ostavat tuotteensa. Näihin kysymyksiin vastaaminen auttaa perustettavaa yritystä hahmottamaan markkinointiaan ja asiakkaitaan. Asiakasanalyysin avulla voidaan hahmottaa yrityksen potentiaaliset asiakkaat. (Raatikainen 2007, 86.)

Asiakkaiden ja markkinoinnin lisäksi yritys tarvitsee menestyäkseen henkilökuntaa. Henkilöstösuunnitelma auttaa yritystä selvittämään henkilöstöongelmansa. Sen avulla saadaan selville tarvitseeko yritys lisää työntekijöitä. Henkilöstösuunnitelma tukee myös yrityksen strategioita, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet. Siten selvitetään myös keinot, joilla työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajaansa ja mitkä työsuhteen muodot ovat kannattavia yritykselle. Yrityksen olisi hyvä laatia henkilöstösuunnitelma joka vuosi, jossa on määritetty liikkeen henkilöstön tarvittava lukumäärä ja laadun muutos. Nykypäivänä monet yritykset ovat myös ulkoistaneet palveluitaan, jotta toiminta keskittyy pelkästään ydinalueeseen. Näitä palveluita ovat esimerkiksi vartiointi

ja siivouspalvelut. Ulkoistaminen on kustannustehokasta ja säästää myös yrityksen omia resursseja. (Lojander & Suonpää 2004, 127 - 128)

3.7 Yritysmuodot

Toiminimi, avoin yhtiö, osakeyhtiö, kommandiittiyhtiö ja osuuskunta ovat Suomessa käytettyjä yhtiömuotoja. Yrityksen perustamisvaiheessa yritysmuodon saa valita omien tarpeidensa ja yrityksen toiminnan mukaan. Yhtiömuodon valitsemisessa kannattaa ottaa huomioon yritystoiminnan laajuus, pääoman tarve ja verotukselliset asiat. (Löydä oikea yritysmuoto 2008.)

Yritysmuodon valintaan vaikuttavat pääoman tarve, yritysrisikit, perustajien määrä, toiminnan joustava ja jatkuvuus. Tähän vaikuttaa myös se kuinka yritys haluaa jakaa yrityksen tuloksen. Yritysmuotoa valittaessa tulevan yrittäjän on hyvä miettiä mitkä asiat ovat tärkeitä liiketoiminnassa ja selvittää yritysmuotojen eri kysymyksiä itselleen. (Yrityksen perustamisen opas 2007, 13.)

Jos perustajia on vain yksi, on yrityksen yritysmuotona toiminimi tai osakeyhtiö paras vaihtoehto. Toisaalta, jos perustajan aviopuolisoa voidaan käyttää äänettömänä yhtiömiehenä, on myös kommandiittiyhtiö mahdollista, se voidaan perustaa lähes yksin. Osakeyhtiön ja toiminimen paremmuus riippuu yritystoiminnan laajuudesta sekä luonteesta. Yksityinen elinkeinoharjoittaja yritysmuotona on hankalin toiminnan jatkuvuuden kannalta.

3.7.1 Toiminimi

Toiminimi on yritysmuoto, jossa yrittäjä sijoittaa liiketoimintaansa oman pääomansa ja työpanoksensa. Tämä yritysmuoto on myös yksinkertaisin tapa perustaa oma yritys. Vaikka perustamista varten ei tarvitse tehdä kirjallista sopimusta, on hyvä tehdä liiketoimintasuunnitelma. Toiminimen harjoittajia ovat ammatinharjoittajat ja liikkeenharjoittajat. Ammatinharjoittajia ovat esimerkiksi nuohoojat, jotka toimivat yleensä yksin. Liikkeenharjoittajille ominaista on kiinteä toimipaikka ja heillä on usein myös työntekijöitä palveluksessaan. Liikkeenharjoittajia ovat esimerkiksi kampaajat ja autokorjaajat. (Raatikainen 2007, 69.) Yksityinen toiminimi on erinomainen valinta sil-

loin, jos esimerkiksi harjoittaa liiketoimintaansa palkkatyön ohessa. Yksityisen toiminnan hyviä puolia on yksinoikeus päätöksenteossa yritystä koskevissa asioissa ja vapaus. Toisaalta yksityisyrittäjän täytyy itse kantaa vastuu kaikista yrityksen riskeistä, sitoumuksista ja vastaa toiminnasta koko henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Lojander & Suonpää 2004, 34.)

Yrittäjän harjoittama elinkeinotulo jaetaan verotuksessa pääomatuloksi ja ansiotuloksi. Pääomatuloja ovat tulot, jotka varallisuus on kerryttänyt, kuten osinko- ja vuokratulot. Pääomatuloa verotetaan 28 prosentin (vuoden 2009 tieto) verokannan mukaan. Ansiotulot ovat taas yrittäjän työpanoksen kerryttäneet tulot eli ansiotyöstä saadut tulot. Yksityisyrittäjän pääomatulot lasketaan nettovarallisuuden perusteella. Ylimenevä osuus on ansiotuloa. Jos yrittäjällä on työntekijöitä palveluksessaan, nettovarallisuuteen on lisättävä 30 % viimeisen 12 kk aikana maksetuista palkoista. Perustetun yrityksen pääomatulo-osuuden laskentaperusteena ensimmäisellä tilikaudella käytetään tilikauden päättymishetkellä ollutta nettovarallisuutta. Edellisen vuoden nettovarallisuuden 20 prosentin vuotuinen tuotto on pääomatuloa, mutta se voidaan myös laskea 10 prosenttiin, jos yrittäjä niin valitsee. (Yksityinen elinkeinon harjoittaja/tuloverotus 2009; oman yrityksen perustaminen 2006, 34.)

Jos yrityksessä toimii yrittäjän lisäksi hänen puolisonsa, ansiotulo-osuus voidaan laskea yrityksen voitosta verotuksessa ja jaetaan puolisoitten kesken suhteessa heidän henkilökohtaisiin työpanoksiinsa. Jollei eriteltyä työpanosselvitystä anneta, jaetaan ansiotulo tasan keskenään. Pääomatulo lasketaan omistussuhteiden mukaan. Pääomatuloprosentin muuttaminen 10 prosenttiin on kuitenkin vaadittava yhdessä. (Yksityinen elinkeinon harjoittaja/tuloverotus 2009.)

3.7.2 Henkilöyhtiöt

Henkilöyhtiöitä ovat avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Avoimessa yhtiössä on oltava ainakin kaksi yhtiömiestä. Tässä yritysmuodossa kaikki yhtiömiehet vastaavat koko omaisuudellaan yrityksen velvoitteista ja muiden yhtiömiesten tekemistä päätöksistä. Tämän vuoksi on avointa yhtiötä perustettaessa hyvä tehdä yhtiösopimus kirjallisesti, vaikka sitä laki vaadi. Kaupparekisteriin on aina tehtävä ilmoitus, vaikka yritys syntyykin jo yhtiösopimuksella. Yhtiösopimuksella voidaan myös rajoittaa yhtiömiesten

oikeustoimia, kuten esimerkiksi nimenkirjoitusoikeus voi olla vain kahdella yhtiömiehellä. Yhtiömiehet voivat kuitenkin saada tietoa yrityksen taloudesta ja toiminnasta yhtiösopimuksesta riippumatta. (Lojander & Suonpää 2004, 34.)

Henkilöyhtiöiden ja osakeyhtiöiden merkittävin taloudellinen eroavaisuus on siinä, että henkilöyhtiöissä omistaja voi nostaa varoja henkilökohtaiseen käyttöönsä haluamallaan tavalla ja vasta vuoden tilinpäätöksessä selviää yrityksestä tuloutettu ja veronalainen tulo. Osakeyhtiössä maksetaan omistajille palkkaa ja yrityksen tuoton mukaista, osakeyhtiön hallituksen päättämää osinkoa. Muut omistajien varojen nostot verottaja käsittelee yhtiöltä yksityiskäyttöön nostettuna lainana. (Raatikainen 2006, 69.)

Avoimen yhtiön perustamiseen ei välttämättä vaadita rahallista avustusta, sillä yhtiömiesten antama työpanos riittää. Avoin yhtiö yritysmuotona käy pieni kokoisille yrityksille, sillä tämä vaatii luottamusta ja keskinäistä yhteistyötä yhtiökumppaneiden kesken. (Raatikainen 2006, 69.)

Kommandiittiyhtiössä on vastuunalaisia ja äänettömiä yhtiömiehiä. Jotta yritys syntyy, tarvitaan vähintään yksi vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömies. Äänetön yhtiömies tarkoittaa sitä, että hän sijoittaa yritykseen vain pääomansa ja hänelle maksetaan yrityksen voitosta yhtiösopimuksessa määritetyn koron. He eivät vastaa yhtiön velvoitteista muuten kuin omalla sijoittamallaan pääoman määrällä. Vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön velvoitteista samoin kuin avoimessa yhtiössä yhtiömiehet. He tekevät myös yritystä koskevat päätökset. (Avoin yhtiö & kommandiittiyhtiö/Perustaminen 2009.)

Yritysmuotona kommandiittiyhtiö sopii parhaiten pienille ja keskisuurille yrityksille, sillä tässäkin vaaditaan yhtiömiehiltä keskinäistä työskentelyä ja luottamusta. Yhtiömiesten ammattitaidolla ja työpanoksella on merkittävä osa yritystoiminnassa. (Raatikainen 2006, 70.) Kommandiittiyhtiön perustamisesta on tehtävä aina ilmoitus kaupparekisteriin ennen kuin toiminta voidaan aloittaa. Avoimen yhtiön tavoin kommandiittiyhtiössä yhtiömiehet tekevät kirjallisen sopimuksen. Yhtiösopimuksesta on käytävä ilmi äänettömien yhtiömiesten pääoman suuruus ja voitto-osuuksien laskentaperusteet. (Avoin yhtiö & kommandiittiyhtiö/Perustaminen 2009.)

Verotuksellisesti henkilöyhtiöt eivät ole erillisiä verovelvollisia. Ne kuitenkin antavat oman veroilmoituksensa. Verotettava tulo lasketaan yhtymän tulot vähennettynä menot. Tästä saadaan yhtymän elinkeinotoiminnan tulos, joka jaetaan yhtiömiesten kesken tulo-osuuksien mukaan. Tulo-osuudet ovat määritelty yhtiösopimuksessa osakkaiden osalta ja yhtiömiesten kesken se jaetaan tasan. (Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö/Tuloverotus 2009.)

3.7.3 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on toiminimeä ja henkilöyhtiöitä hankalampi perustaa. Sen voi perustaa juridinen henkilö esimerkiksi kunta tai valtio tai luonnollinen henkilö. (Raatikainen 2007, 70.) Osakeyhtiö on yhtiömuoto, jossa osakkaat eivät vastaa henkilökohtaisella omaisuudellaan yhtiön velvoitteista eli on itsenäinen. Osakkaat omistavat yrityksen osakkeet ja yhtiö varallisuuden. Osakeyhtiöitä on olemassa kahta eri muotoa: julkisia ja yksityisiä. Yksityisten (Oy) pääoman on oltava vähintään 2 500 euroa eikä yhtiön osakkeilla voi käydä kauppaa yleisillä arvopaperimarkkinoilla. Julkisen osakeyhtiön (Oyj) osakkeita voi ostaa kuka tahansa ja sen osakkeilla voidaan käydä kauppaa arvopaperimarkkinoilla. Niiden pääoman on oltava vähintään 80 000 euroa. (Osakeyhtiö: Yhtiömuoto 2009.)

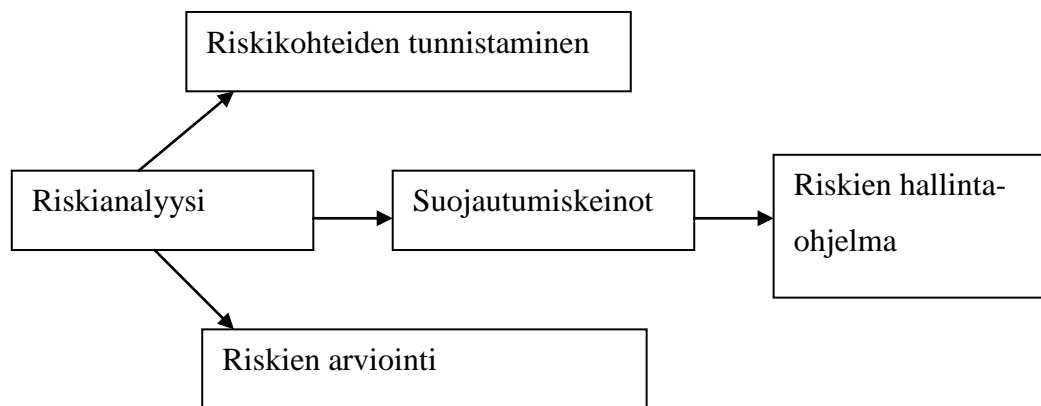
Osakeyhtiön perustamiseen kuuluu neljä vaihetta: perustamiskirjan laadinta, yhtiöjärjestyksen laadinta, perustamiskokouksen pitäminen ja yhtiön ilmoittaminen kaupparekisteriin. Perustamiskirjassa on tuotava esille perustajat ja osakkeista maksettava määrä sekä milloin perustamiskokous pidetään. Yhtiöjärjestyksessä täytyy kertoa yhtiön toiminimi, kotipaikka, toimiala, osakepääoma, osakkeiden nimellisarvo, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien lukumäärä toimikausineen, yhtiökokouksen koollekutsu- mistapa, varsinaisen yhtiökokouksen asialista sekä yhtiön tilikauden pituus. Perustamiskokouksessa päätetään perustetaanko osakeyhtiö ja hyväksytään yhtiöjärjestys. Perustamiskokouksessa päätetään myös hallitus, johto ja tilintarkastajat. Osakeyhtiöllä on myös oltava toimitusjohtaja, joka valitsee vähintään kaksi hallituksen jäsentä. Kokouksen jälkeen pääoma on maksettava yhtiölle. Tämän jälkeen voidaan osakeyhtiö ilmoittaa kaupparekisteriin. (Raatikainen 2007, 71 - 72.)

”Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen, jota verotetaan yhteisöverokannan 26 % mukaan. Tulo verotetaan osakeyhtiön tulona, joka ei sellaisenaan vaikuta osakkaan verotukseen. Osakeyhtiö voi maksaa osakkailleen palkkaa ja luontoisetuja. Listaamattomista yhtiöistä saatu osinko on verovapaata tuloa siihen saakka, joka vastaa osakkeiden arvostamislaissa (1142/2005) tarkoitettulle matemaattiselle arvolle laskettua 9 %:n vuotuista tuottoa. Osakkeen matemaattinen arvo lasketaan edellisen verovuoden päättyessä olevan nettovarallisuuden perusteella. Siltä osin, kuin verovelvollisen saamien tällaisten osinkojen määrä ylittää 90 000 euroa, osingoista 70 % on pääomatuloa ja 30 % verovapaata tuloa. Jos osinko ylittää em. 9 %:n vuotuisen tuoton määrän on tästä ylimenevästä osingosta 70 % ansiotuloa ja 30 % verovapaata tuloa. Pörssiyhtiöistä saadusta osingosta 70 % on pääomatuloa ja 30 % verovapaata tuloa, kun saajana on yksityishenkilö tai kuolinpesä Osakkeen matemaattinen arvo lasketaan yhtiön nettovarallisuuden perusteella siten, että nettovarallisuus (varat - velat) jaetaan yhtiön ulkona olevien osakkeiden lukumäärällä. Eri omaisuuserät arvostetaan pääsääntöisesti poistamattomaan hankintamenuun. Käyttöomaisuuskiinteistöt ja -arvopaperit (lukuun ottamatta asunto- ja keskinäisen kiinteistöyhtiön osakkeita) arvostetaan kuitenkin verotusarvoon, jos tämä on korkeampi. Osakeyhtiössä osakkaan omassa käytössä oleva asunto on poikkeuksellisessa asemassa pääomatulo-osuutta laskettaessa. Jos ns. YEL-osakas käyttää perheensä asuntona yhtiön varoihin kuuluvaa asuntoa, asunnon arvo vähennetään tämän osakkaan omistamien osakkeiden yhteisestä matemaattisesta arvosta hänen saamansa osingon pääomatulo-osuutta laskettaessa. Jos osakas tai hänen perheenjäsenensä yksin tai yhdessä omistaa vähintään 10 % osakkeista tai äänimäärästä, ja po. osakkaalla tai hänen perheenjäsenellään on rahalainaa yhtiöstä, vähennetään tämä rahalaina osakkaan osakkeiden arvosta osingon pääomatulo-osuutta laskettaessa.” (Osakeyhtiön verotus 2007.)

3.8 Yrityksen riskit ja SWOT-analyysi

Riski on vahinkotapahtuman uhka ja mahdollisuus vahinkoon. Liiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä esiintyy aina riskejä toiminnan eri osa-alueissa. Perustettavan yrityksen johdon vastuulla on hallita, ennaltaehkäistä ja tunnistaa mahdolliset riskit. Riskit voivat johtua yrityksen omasta tai ulkopuolisesta toiminnasta. Riskiluonteina pidetään strategisia, operatiivisia, taloudellisia ja vahinkoriskejä. Joidenkin kohdalla on merkitykset ovat helposti arvioitavissa, mutta kaikkia ei voi ennustaa. (Riskit 2009.)

Riskit uhkaavat aina yrityksen olemassaoloa ja toteutuessaan voivat tuoda suuret tappiot yritykselle. Tämän vuoksi riskien tunnistaminen ja hallinta ovat todella merkittäviä (kuvio 2.). Jotta riskistä aiheutuneet kustannukset eivät nousisi suuremmiksi kuin riskienhallintaan käytetyt yrityksen varat, on riskeihin varauduttava myös taloudellisesti. Tämän vuoksi riskin toteutumisen kustannukset ja riskiin varautumisesta aiheutuvat kustannukset on laskettava tarkkaan. (Kinkki ym. 2002, 160 - 161.)



KUVIO 2. Riskien hallintaprosessi (Raatikainen 2007, 104).

Riskejä on liiketaloudelliset ja vahinkoriskit. Liiketaloudellisella tarkoitetaan sitä, että riskinottaminen voi myös tuoda voittoa liiketoiminnassa. Jos riskinottaminen epäonnistuu, yritys menettää voittonsa ja käyttämänsä varat kokonaan. Vahinkoriskeillä ei ole voittomahdollisuutta ja nämä ovat aika menetys yritykselle. Tällaisina riskeinä pidetään esimerkiksi tulipaloja ja varkauksia. Yritys voi pienentää vahinkoriskien tuottamia kustannuksia vakuutuksilla. (Berg 1994, 24 - 27.)

SWOT-analyysi laaditaan yrityksen liikeidean ja toimintaympäristön pohjalta. Sen avulla yritys pystyy kartoittamaan omat heikkoutensa, joita pystytään korjaamaan ja vahvuudet, joita pystyy vahvistamaan entisestään. Analyysin avulla myös nähdään, mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet ja uhat ympäristön kannalta (taulukko 1.). Yrityksen mahdollisuuksia voidaan kääntää vahvuuksiksi ja heikkouksia yritetään eri toimenpitein poistaa kokonaan tai vähentämään. (Alikoski ym. 2009, 31.)

TAULUKKO 1. SWOT-analyysin rakenne (Alikoski ym. 2009, 32; Honkanen 2006, 414 - 415).

<p>SISÄISEN TOIMINNAN ANALYYSI</p> <p>TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI</p>	<p>Strengths</p> <p>SISÄISET VAHVUUDET</p> <p>Kerrotaan yrityksen sisäiset menestystekijät:</p>	<p>Weaknesses</p> <p>SISÄISET HEIKKOUEDET</p> <p>Kerrotaan yrityksen sisäiset kehittämiskohteet:</p>
<p>Opportunities</p> <p>ULKOISET MAHDOLLISUUDET</p> <p>Kerrotaan yrityksen toiminnan kannalta ulkoiset vaaratekijät:</p>	<p>STRATEGIA 1 Menestymisstrategia.</p> <p>(mahdollisuudet x vahvuudet)</p> <p>Miten vahvuuksia käytetään ympäristön mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.</p>	<p>STRATEGIA 2 Esim. organisaation ja henkilöstön kehittämisstrategia.</p> <p>(mahdollisuudet x heikkoudet)</p> <p>Miten heikkouksista päästään eteenpäin ympäristön mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.</p>
<p>Threats</p> <p>ULKOISET UHKAT</p> <p>Kerrotaan yrityksen ulkoiset mahdollisuudet kannattavampaan liiketoimintaan:</p>	<p>STRATEGIA 3</p> <p>(uhkat x vahvuudet)</p> <p>Miten vahvuuksia voidaan käyttää ympäristön uhkatekijöiden torjumiseksi.</p> <p>Puolustautumis- tai torjuntastrategia.</p>	<p>STRATEGIA 4</p> <p>(uhkat x heikkoudet)</p> <p>Miten heikkouksia tulisi kehittää ympäristön uhkatekijöiden kohtaamiseksi.</p> <p>Uudelleen suuntaamis- tai vetäytymisstrategia.</p>

SWOT on lyhenne sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Vahvuuksilla ja heikkouksilla kuvataan yrityksen erilaisia sisäisiä ominaisuuksia. Mahdollisuudet ja uhat liittyvät yrityksen toimintaympäristön analysointiin. SWOT-nelikenttä-analyysi on yksinkertaisuutensa vuoksi käytetyimpiä välineitä strategia- ja suunnittelutyössä. SWOT-analyysi voidaan tehdä myös 8-kenttäanalyysinä, jolloin saadaan paljon enemmän selville esimerkiksi strategioita. SWOT on oiva keskustelun herättäjä ja se tuo esille erilaisia näkökantoja. (Karlöf 2004, 51 - 52.)

Mikäli analyysistä haluaa vieläkin kattavamman, kannattaa analyysi tehdä 8-kenttäiseksi. Tällöin analyysi täydentyisi seuraavilla näkökulmilla: vahvuuksien ja mahdollisuuksien menestystekijät, heikkoudet vahvuuksiksi, uhat vahvuuksiksi sekä mahdolliset kriisitilanteet. (Opetushallitus 2009.) Ristiintaulukointi pakottaa ajattelemaan miten toimintaympäristö ja organisaation sisäinen elämä ovat yhteydessä toisiinsa ja millaisia riippuvuussuhteita ulkoisten ja sisäisten tekijöiden väliltä löytyy sekä miten havaittuihin riippuvuuksiin voidaan vaikuttaa. Ristiintaulukointi pakottaa reagoimaan tehtyihin havaintoihin eivätkä ne jää merkityksettömiksi ilmaan roikkumaan. Kiteytetysti yrityksen on pyrittävä kääntämään uhat ja heikkoudet vahvuuksiksi ja vahvuuksien ja mahdollisuuksien timantin hiomisella rakennettava kilpailuetua – tulosta. (Honkanen 2006, 410 - 416.)

3.9 Yrityksen perustaminen

Elinkeinoa saa harjoittaa ilman viranomaisen antamaa lupaa Euroopan talousalueella asuva luonnollinen henkilö, yhteisö tai säätiö. Ulkomainen yhteisö tai säätiö, jonka päätoimipaikka on Euroopan talousalueella, saa harjoittaa elinkeinotoimintaa, jos se on rekisteröinyt sivuliikkeen Suomessa. Patentti- ja rekisterihallitus myöntää luvat, jos kyseiset ominaisuudet eivät täyty. (Yritys-suomi 2007.)

Yrityksen perustamiseen tarvittavat ilmoitukset ja luvat riippuvat yhtiömuodon valinnasta. Yritys kuitenkin rekisteröityy, kun yrityksen perustamisasiakirjat ovat tehty ja ilmoitettu kaupparekisteriin. Yksityinen elinkeinotoimintaa harjoittavan täytyy tehdä perustamisilmoitus kaupparekisteriin, jos hän harjoittaa elinkeinotoimintaansa erillisessä liikelassassa. Kaupparekisteriin on tehtävä ilmoitus myös silloin, jos yrittäjällä on

palveluksessaan toinen henkilö, muu kuin perheenjäsen. Elinkeinoharjoittaja tekee itse perustamisilmoituksesta ennen yritystoiminnan aloittamista. Perustamisilmoitus laaditaan ilmoituslomakkeella. Kaupparekisteriin tehtävästä ilmoituksesta peritään käsittelymaksu, mikä on yksityisellä elinkeinoharjoittajalla 65 euroa. Myös elinkeinotoiminnan lopettamisesta on tehtävä ilmoitus viipymättä kaupparekisteriin. (Patentti- ja rekisterihallitus 2008; Perusilmoitus 2008.)

Ennen liiketoiminnan aloittamisesta on myös tehtävä ilmoitus veroviranomaisille ja ilmoitauduttava arvolisäverovelvolliseksi. Arvolisäverovelvolliseksi ilmoitaudutaan silloin, jos yritystoimintaan kuuluu tavaroiden tai palveluiden myynti. Arvolisäveroa on maksettava, jos vuotuinen liikevaihto on 8 500 euroa tai enemmän. Tämä ei kuitenkaan estä hakeutumista arvonlisäverovelvolliseksi. Ilmoittautumisen yhteydessä on tehtävä kirjallinen ilmoitus Verohallintoon, joka liittää yrityksen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Verohallinnon työnantajarekisteriin on myös ilmoitauduttava, jos yrittäjä maksaa palkkaa työntekijöilleen. Ilmoitusten myötä julkinen taho kirjaa perustamisilmoituksen yritys- ja yhteisötietojärjestelmään. Sen jälkeen yritys saa Y-tunnuksen, joka on seitsennumeroinen yritys- ja yhteisötunnus. (Verotietoa yritysasiakkaille 2008.)

Ennakkoperintärekisteriin on ilmoitauduttava yritys, yhteisö tai luonnollinen henkilö, jonka tarkoituksena on hankkia tuloja toiminnallaan. Rekisteri on verottajan ylläpitämä luettelo, johon ilmoitaudutaan yrityksen perustamisilmoituksella. Toiselle tehdystä työstä, tehtävästä tai palvelusta on maksettava ennakonpidätys. Yrittäjän on tärkeää ilmoittautua ennakkoperintärekisteriin. Rekisteriin merkinnän voi tarkistaa YT-tietopalvelun kautta. Rekisteristä voidaan myös poistaa yritys, joka on laiminlyönyt ilmoitus- ja kirjanpitovelvollisuutensa tai jättänyt suorittamatta verot. Uudelleenrekisteröinti voidaan tehdä vasta sen jälkeen, kun laiminlyönnit on oikaistu. Siihen asti yritykselle maksetuista palkoista on suoritettava ennakonpidätys. (Ennakkoperintärekisteri 2008.)

4 TALOUS

4.1 Kirjanpito ja verovastuu

Yrityksen menestymiseen vaikuttavat kannattavuus, omavaraisuus ja maksuvalmius. Jotta yritys menestyisi, täytyy kannattavuuden ja maksuvalmiuden olla hyvät ja korkea omavaraisuusaste. Yrityksen toiminta on kannattavaa silloin, kun menot ovat pienempiä kuin tulot, vaikka yrityksen erillinen tuote tai palvelu ei olisi kannattavaa lyhyellä aikavälillä. Kannattavuutta ja talouslaskelmia on syytä katsoa myös pidemmällä aikavälillä. Yrityksellä on myös kriittisiä aikoja, kuten perustamisvaihe, jolloin liiketoiminta ei ole kannattavaa. Myös ympäristötekijät vaikuttavat kannattavuuteen. Näihin on hyvä varautua etukäteen tekemällä taloussuunnitelma. (Viitala & Jylhä 2001, 121.)

Kaikki liiketoiminnan ja ammattitoiminnan harjoittajat joutuvat pitämään kirjanpitoa. Kirjanpitovelvollisuudella tarkoitetaan, että aineistot liiketapahtumista säilytetään määrätyn ajan. Aineistosta on laadittava kirjanpito ja tilinpäätös määräajassa. Yrityksen perustamisen alusta asti yritys on velvollinen pitämään kirjanpitoa. Tämän tuloksena syntyvät kirjanpitokirjat, jotka kuvaavat yrityksen toimintaa, taloutta ja kannattavuutta. Siitä saadaan myös tarvittavat tiedot verottajalla että sidosryhmille. Kirjanpidon tarkoituksena on eritellä yrityksen tulot, kulut, velat ja varat. Toisena tehtävänä on tuloksen laskeminen ja varallisuuden selvittely, joka lasketaan tilikausittain. (Holopainen 2008, 161.)

Yrityksen kirjanpitoon saa merkitä ainoastaan yritykselle kuuluvia menoeriä tai tuloja. Yritykselle menoeräksi ei saa kirjata yksityiskäyttöjä tai toiselle hankittavia hyödykkeitä. Yritykselle voi myös olla eri tulolähteitä, joiden tositteisiin on kirjattava tarkasti mihin tulolähteeseen se kuuluu. Tositteet on säilytettävä kuukausittain järjestyksessä ja niitä on säilytettävä vähintään kuusi vuotta. Tositteista on myös oltava nähtävissä maksun saaja, Y-tunnus, maksaja, luovutusajankohta, päiväys, eräpäivä ja tuotteen tiedot. (Viitala 2006, 32.)

Tiliotteet ovat myös osa kirjanpitoaineistoa ja niitä on verrattava tositteisiin, jotta kaikista tilitapahtumista löytyy tositemerkki. Tositteille on annettava juokseva numero ja niihin

on laitettu tiliointimerkinnät. Kirjanpitoaineistoja ovat arvonlisäverolaskelmat, päiväkirjat, pääkirjat, tuloslaskelmat ja taseet. Niitä on säilytettävä vähintään 10 vuoden ajan. (Viitala 2006, 32 - 33.)

Kirjanpito on yleensä suoriteperusteista. Liiketapahtumien kirjaamistapa on tulojen ja menojen kirjaaminen hyödykkeen luovuttamisen ja vastaanottamisen jälkeen. Kirjaamistapana ei siis pidetä sitä, milloin rahaliikenne toimii tai laskun päivämäärä. Tilinpäätös on tehtävä aina suoriteperusteisesti, mutta tilikauden aikana voidaan käyttää maksuperusteista kirjaamistapaa. Tuolloin maksut kirjataan laskun päiväyksen mukaan. (Holopainen 2008, 163.)

4.2 Verotus

Toiminimeä harjoittava ei voi maksaa itselleen, puolisolleen tai alle 14-vuotiaalle perheenjäsenellensä palkkaa, luontoisetuja, kilometrikorvauksia tai päivärahoja. Hän saa vähentää verotuksessaan auto- ja työmatkakustannukset. Jos palkansaajan päiväraha on suurempi kuin työmatkasta aiheutuneet kustannukset, saa yrittäjä tehdä lisävähennyksen verotuksessaan. Oman auton kilometrikorvaukset saadaan vähentää verotuksessa. (Verohallinto 2008.) Oman auton käytöstä on kuitenkin pidettävä ajopäiväkirjaa ja kirjanpidossa yksityisajot on oikaistava veroilmoituslomakkeella. Auto kannattaa yleensä kirjata yrityksen omaan kirjanpitoon. (Elinkeinoharjoittajan verotus 2009.)

Yksityinen yrittäjä saa ottaa yrityksen varoja yksityiseen käyttöön, jotka eivät ole veronalaista tuloa. Nämä kuitenkin pienentävät yrityksen omaa pääomaa ja yrittäjän pääoman muuttuessa negatiiviseksi, yrityksen korkoja ei voida vähentää kokonaan verotuksessa. Yritys ei rahoita yrittäjän yksityistoimintaa. Hän voi myös ottaa hyödykkeitä omaan käyttöön hyödykkeen hankintahinnalla. (Verohallinto 2008.)

Yksityisyrittäjän tilikauden tulos elinkeinoverolain mukaan lasketaan veronalaiset tulot, joista vähennetään hankkimismenot. Tulosta voidaan verottaa ansio- tai pääomatulona. Pääomatulo-osuutta verotetaan 28 prosentin verokannan mukaan, joka laskeaan 20 prosenttia nettovarallisuudesta. Yrittäjän niin vaatiessa voidaan kuitenkin pääomatulos laskea kymmenen prosentin mukaisesti. Ylimenevä osuus tuloksesta on yrittäjälle ansiotuloa, mikä verotetaan progressiivisen verokannan mukaan. (Elinkeinohar-

joittajan verotus 2009.) Ansiotuloa verotetaan 30 000 euroon saakka pienemmin kuin pääomatuloa. Jos yrityksen tulos on alle 12 600 euroa, ei yrittäjän tarvitse suorittaa valtionveroa. Kunnallis- ja kirkollisvero, jotka määräytyvät kunnan mukaisesti, maksetaan ansiotuloista. Ansiotulosta on myös suoritettava YEL-työtulon mukaan 1,24 prosenttia sairaanhoitomaksua ja 0,81 prosenttia päivärahamaksua. (Tuloverotus 2008.)

Arvonlisävero on kulutusvero, joka peritään melkein kaikissa tavaroissa tai palveluissa. Eri tuoteryhmillä erilaiset verokannat ovat (10/2009) 22-, 13- ja 8 prosenttia. Arvonlisäveroa joutuvat suorittamaan kaikki yritykset, jotka liiketoiminnassaan harjoittavat hyödykkeiden tai palveluiden myyntiä. Ne toiminimenharjoittajat, joiden vuotuinen liikevaihto on alle 8 500 euroa, ei tarvitse maksaa arvonlisäveroa. (Sutinen & Viklund 2004, 287.)

Arvonlisäverovelvolliseksi on ilmoittauduttava itse perustamisvaiheessa, jos yrityksen perustiedot ovat muuttuneet tai liiketoiminta on loppunut. Arvonlisävero tilitetään verottajalle kuukausittain täyttämällä valvontailmoitus, jossa on laskettu maksettavan veron määrä. Yrityksen arvonlisävero voi olla myös jatkuvasti negatiivinen, jolloin sitä voidaan hakea verottajalta takaisin maksettavaksi erillisellä lomakkeella. (Perustamisopas alkavalle yritykselle 2008.)

4.3 Rahoitus

Rahoitusta tarvitaan jo yrityksen perustamisvaiheessa, jolloin yrityksen perustajat joutuvat sijoittamaan pääomaansa yritykseen. He sijoittavat pääomansa esimerkiksi laitteisiin ja koneisiin, jotka tuottavat tuloa yritykselle. Yleensä perustajan pääoma ei riitä, jolloin tarvitaan alkupääomaa. Alkupääomaa haetaan sijoittajilta ja rahoittajilta, kuten pankilta. (Niskanen & Niskanen 2007,9.) Rahoitustarpeita synnyttävät myös investoinnit, ostovelkojen suuruus sekä ympäristötekijät. Yleensä rahoitustarpeet tulevat, jos menot ovat suuremmat kuin tulot tai niiden aikaväli on pitkä. (Sutinen & Viklund 2004, 121 - 122.)

Rahoitus jaetaan pääomarahoitukseen ja tulorahoitukseen. Tulorahoitus saadaan kun päivittäisistä yrityksen tuloista vähennetään kulut. Yritykselle ei perustamisen alkutai-

paleella kerry tulorahoitusta, mutta pidemmällä aikavälillä tulisi tähän rahoitusmuotoon päästä. Etenkin perustamisvaiheessa ja investoinneissa yritys tarvitsee pääomarahoitusta. (Tulorahoitus ja pääomarahoitus.)

Pääomarahoitusta voidaan jakaa vieraaseen ja omaan pääomaan. Oma pääoma on yrityksen perustajien sijoittamaa rahaa, jotka ovat sijoitettu yritykseen toistaiseksi. Jos yritys ajautuu konkurssiin, ovat vieraan pääoman sijoittajat etusijalla. (Sutinen & Viklund 2004,126.) Holopaisen (2008, 114.) mukaan yrittäjän oma pääoma tulisi olla vähintään 20 prosenttia. Tällöin yrittäjä antaa uskottavuutta hakemilleen sijoittajille. Yrittäjän oman pääoman lisäksi yritysidea voi tarvita myös muiden osakkaiden hankkimiseen liiketoimintaan. He voivat antaa yritykseen lisää riskirahaa ja ammattitaitoa, mutta pääosakkaalla tulisi silti olla täydellinen määräysvalta.

Osakkaiden ja oman pääoman lisäksi rahoitusta voi hakea avustuksien muodossa ja hakeutua pääomasijoittamiseen. Perustajan on syytä selvittää omat mahdollisuutensa avustuksiin. Kannattavuuslaskelmia laadittaessa on muistettava, että avustuksia ei makseta varsinaisena toimintakautena. Tavoitteena on, että yritys olisi kannattavaa avustusten päättymisen jälkeen. Avustuksia saattaa saada kunnilta esimerkiksi toimittilojen rakentamiseen tai investointeihin. Yrityksen kehittämiseen ja maaseudulla toimivaan yritykseen pystyy hakemaan avustusta TE-keskukselta. (Holopainen 2008, 115.)

Pääomasijoittamisen tarkoituksena on tarjota yritykselle lisäarvoa, jotta yrityksen arvo nousisi. Pääomasijoitus sijoitetaan määräajaksi yritykseen, jotka ovat aloittavia tai muutosvaiheessa olevia yrityksiä. Yleensä rahoitus annetaan listaamattomaan, nopeakasvuiseen yritykseen sen osakeomistusta vastaan. Pääomasijoitustoimintaa harjoittavat esimerkiksi Sitra, Aloitusrahoitus Vera Oyj ja Suomen Teollisuussijoitus Oy. (Holopainen 2008, 115.)

Vieras pääoma on ulkopuolisilta tahoilta, esimerkiksi pankeilta, haettua rahoitusta yrityksen omaan toimintaan. Se voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista. Laina on pitkäaikaista, jos takaisinmaksusuunnitelma on yli vuoden ja lyhytaikaista silloin, kun suunnitelma on vuoden tai sitä lyhyemmän ajan. Lyhytaikaista vierasta pääomaa ovat ostovelat, erilaiset luotot, yritystodistukset ja vekselit. Vieras pääoma maksetaan takaisin velka-

suunnitelman mukaisesti ja velasta on maksettava sopimuksen mukaista korkoa. (Sutinen & Viklund 2004, 131.)

Nykypäivänä suosituksi rahoitusvaihtoehtoiksi on noussut leasing-rahoitus, jossa vuokrataan käyttöomaisuutta pidemmäksi aikaa. Tällaisia laitteita ovat esimerkiksi koneet ja laitteet, jotka muuttuvat nopeasti markkinoilla. Pankkilainan rinnalla eniten käytetty rahoitusvaihtoehto on osamaksurahoitus. Tuolloin yritys sopii osamaksurahoituksen yrityksen tarvitsemiin investointeihin. Osamaksurahoituksessa investoitu tuote siirtyy yrityksen omistukseen sen jälkeen, kun osamaksusuunnitelma on kokonaisuudessaan täytetty. (Raatikainen 2007, 119.)

Pankkien lisäksi vierasta pääomaa myöntävät myös vakuutusyhtiöt. Vakuutusyhtiöiden pelisääntö on, että he myöntävät lainaa tuottavasti ja turvallisesti. Vakuutusyhtiön laina on verrattavissa pankkilainaan, mutta sillä on tiukemmat vakuusehdot. Tätä sijoitusluottoa voi hakea yrityksen käyttöpääomarahoitukseen ja investointeihin, kuten kone- ja laitehankkeisiin. Vakuutusyhtiöt voivat myös myöntää pk-lainoja, jotka ovat reaalivakuudettomia. Lainojen korot ovat vaihtuvia tai kiinteitä riippuen mihin korko sidotaan. Laina-ajat vaihtelevat yhdestä kymmeneen vuoteen. Finnvera myöntää investointi- ja käyttöpääomalainoja, kehittämislainoja, pienlainoja, yrittäjälainoja ja ympäristölainoja. (Holopainen 2008, 118.) Näistä kaikista mahdollisuuksia kannattaa keskustella yrityksen perustamisvaiheessa lähimmän Finnveran virkailijoiden kanssa. Työvoimatoimisto myöntää myös starttirahaa yritystoiminnan perustamisvaiheessa tietyin edellytyksin (Raatikainen 2007,120).

Finnvera myöntää myös pääomalainaa, jonka tarkoituksena on rahoittaa yrityksen käyttöpääomaa osana sen muuta rahoitusta. Käyttöpääomarahoitusta tarvitaan esimerkiksi silloin jos on tehty investointeja, tuotekehitystä tai ovat kasvusta johtuvaa kysyntää. Pääomalainaa hakevat osakeyhtiömuotoiset yritykset, jotka kehittyvät, kasvavat ja kansainvälistyvät nopeasti. Laina-aika on yleensä 10 vuotta ja sopimukset tehdään yrittäjän ja Finnveran välillä. (Holopainen 2008, 116.)

4.4 Budjetointi

Budjetoinnin tarkoituksena on laskea yritykselle suunnitelma, jonka perusteella se laatii tavoitteensa, tavoitteen saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet sekä seuraa tavoitteidensa etenemistä. Voidaan sanoa, että budjetointi on tärkein talouden johtamiseen käytetty työväline. Se myös auttaa varautumaan ja ratkaisemaan yrityksen mahdolliset ongelmakohdat. (Etälukio – yrittäjyysväylä, 2008.) Jokaisen liiketoimintaa harjoittavan yrityksen tärkein tavoite on toimia edullisesti ja kannattavasti.

Budjetista voidaan myös nähdä yrityksestä kokonaiskuvauksen ja se on myös kannattavuuden avain. Tällä varaudutaan myös siihen, että menot ja tulot tulevat yritykseen eriaikaisesti, jolloin täytyy suunnitella maksuvalmius. Yritystä perustettaessa budjetoinnin avulla voidaan myös katsoa, onko liikeidea kannattavaa ja kuinka paljon tarvitaan maksuvalmiutta yrityksen alkuvaiheessa. Sen avulla voidaan myös parantaa kannattavuutta ja miettiä oikeat keinot sen tavoittamiseen. Sitä voidaan myös tarkastella eri tilikauden vaiheissa ja koota esimerkiksi neljännesvuosittain. (Yrityksen muistilista vuodelle 2008.)

Budjetointi voidaan jakaa osa- ja pääbudjetteihin. Pääbudjetteja ovat tulos-, rahoitus- ja ennakoitu tase. Ne ovat samanlaiset toimialasta riippumatta kaikilla yrityksillä ja ne kokoavat yhteen osabudjeteista saadut tiedot. Osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti- ja tulosbudjetti. Nämä saattavat vaihdella toimialojen mukaan. Esimerkiksi palvelualan yrityksellä osabudjetit muodostuvat eri tavalla kuin tuotantoon keskittyvällä. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 360.)

Tulosbudjetti on tärkeä osa yrityksen kokonaisbudjettia. Se auttaa yrityksen toiminnan suunnittelua, koska sen avulla saadaan selville yrityksen ennakoitu tulos. Toimintasuunnitelmaa voidaan muuttaa halutun tuloksen mukaisesti, jos ensimmäinen budjetti- luonnos ei täytä asetettua tulostavoitetta. Osabudjettia ei tarvitse hyväksyä pelkästään tuottojen ja kustannusten perusteella. (Stenbacka ym. 2003, 276 - 279.)

Tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelman muotoon. Jos yhteen osabudjettiin tehdään jokin muutos, vaikuttaa se myös muihin osabudjetteihin. Valmistusbudjettiin vaikuttaa esimerkiksi myyntibudjettiin tehty muutos. Näiden vuoksi yrityksen kannattaa laatia

tarkat säännöt ja budjetin valmistusaikataulut, jotta budjetti on valmiina tietynä aikana. (Stenbacka ym. 2003, 279.)

Tulosbudjetti kootaan suoriteperusteisesti eli menojen ja tulojen tapahtumahetkellä. Budjetti voidaan laatia monella eri tavalla, koska siinä ei näy yksityiskohtaisesti yrityksen tietoja, kuten esimerkiksi myyntibudjetista. Se voidaan myös laatia yrityksen tarpeiden mukaisesti vuosittain, kolmen tai yhden kuukauden välein. Neljännesvuositain tehty budjetti auttaa budjetin toteutumisen seuraamisessa sekä antaa mahdollisuuden tehdä korjauksia laadittuun budjettiin. Kululajipohjaisessa tulosbudjetissa kulut käsitellään kulun tyyppin mukaan, esimerkiksi henkilöstökulut, vuokrat ja korkomenot. Toimintopohjaisessa kirjataan myynnit, tuotot ja ostot. (Etälukio – yrittäjäyysväylä, 2008.)

Tässä on yksi tulosbudjetin rakenne, joka on laadittu kululajipohjaisesti. Ne voivat siis vaihdella huomattavasti yrityksen tarpeiden mukaan.

LIKEVAIHTO

- + Liiketoiminnan muut tuotot
- Ostot tilikauden aikana
- + / - Varaston muutos
- Aineet ja tarvikkeet yhteensä
- Henkilöstökulut
- Poistot
- Liiketoiminnan muut kulut

KATETUOTTO

- + Korkotulot
- Korkokulut

TULOS ENNEN VEROJA

- Verot

TILIKAUDEN TULOS

Rahoitusbudjetti auttaa puolestaan yritystä varmistamaan varojen riittävyys sekä selvittää rahojen käyttö ja syntyperä. Sen avulla myös laaditaan tavoitteita yritykselle ja ennakoidaan mahdolliset suuret menot. Tässä budjetissa katsotaan kassatuloina ja menoina yrityksen toimintaa. Pitkällä aikavälillä rahoitusbudjetin avulla nähdään kuinka suuriin menoihin yrityksen tulot riittävät, jonka avulla tehdään tarvittavat toimenpiteet. Lyhyellä aikavälillä budjetti ei näytä tätä, koska jokainen kassatapahtuma on yk-

sittäinen ja riippumaton. Sen tehtävänä on esimerkiksi minimoida kaikki tilapäisluotot, jotta korkomenojen tarpeettomalta käytöltä vältyttäisiin. (Leppiniemi 2002, 57.)

Rahoitusbudjetti tehdään kuukausitasolla, mutta suurimmissa yrityksissä voidaan käyttää myös viikko- ja päivätasoa. Budjetti laaditaan eri osabudjettien avulla, koska siihen tarvitaan kassaan maksut ja kassasta maksut. (Stenbacka ym. 2004, 280.) Budjetti tehdään rahaliikenteen tapahtumisen mukaan eli maksuperusteisesti. Maksuperusteisesti tarkoittaa sitä, että yrityksen tulot ja menot kirjataan siihen ajankohtaan, jolloin yritys maksaa menoja tai saa tuloja. Rahoitusbudjetti voidaan laatia seuraavaan muotoon (VirtuaaliAMK):

Kassaan maksut

myynnit

-myyntisaamiset lopussa

+myyntisaamiset alussa

lainojen nostot

= **Kassaan maksut yhteensä A**

Kassasta maksut

ostot

-ostovelat alussa

+ostovelat lopussa

palkat, korot, verot, osingot

lainojen lyhennykset

investoinnit

= **Kassasta maksut yhteensä B**

=> **Kassajäämä C** (kassaan- ja kassasta maksujen erotus, A-B)

4.5 Kannattavuus

Yritys on kannattava silloin, kun se kykenee täyttämään kaikki sidosryhmien rahalliset vaatimukset omalla toiminnallaan. Lyhyellä aikavälillä yritys on kannattavaa silloin, kun menot ovat pienemmät mitä tulot. Pitkällä aikavälillä yritys on kannattavaa silloin, kun sen tulontuottamiskyky on tarpeeksi korkea. Tulontuottamiskyvyllä tarkoite-

taan sitä, että sijoitetusta pääomasta saadaan tarpeeksi riittävä korvaus. Kannattavuuslaskelmien perusteella voidaan myös ryhtyä toimenpiteisiin, jos yrityksen kannattavuus on heikko. Kannattavuutta voidaan parantaa myymällä enemmän tai rajata esimerkiksi valittua asiakasryhmää tarkemmaksi. Sitä voidaan parantaa myös pienentämällä tuotteeseen kohdistettuja kustannuksia ja poistamalla kannattamattomat tuotteet myynnistä sekä lisäämällä kannattavien hyödykkeiden myyntiä. (Lahtinen & Isoviita 1995, 102 - 104.)

Jotta kannattavuuslaskelmia voidaan laskea, täytyy yrityksen kustannukset jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvia kustannuksia ovat ne kustannukset, jotka määräytyvät tuotteen tuotannon mukaan. Kustannukset kasvavat suhteessa tuotettavan tuotteen valmistusmäärään. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-ainekustannukset, valmistuksen palkkakustannukset ja sähkönkulutus. Toisin sanoen muuttuvia kustannuksia ei synny ellei ole tuotantoa. (Tomperi 2005, 16.)

Muuttuvien kustannusten vastakohtana voidaan pitää kiinteitä kustannuksia. Nämä kustannukset eivät kasva tai vähene tuotannon vaihteluista huolimatta. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi kiinteät palkkakustannukset, toimitilavuokrat, poistot ja korot. Nämä kustannukset on suoritettava, vaikkei tuotantoa olisi. Yrityksen mainonnan kustannukset vaihtelevat kausittain, mutta ne luokitellaan kuitenkin kiinteiksi, koska niiden määrä ei ole riippuvainen myynnistä tai tuotannosta. (Tomperi 2005, 16 - 17.)

Katetuotto on se, jolla voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Kun myynnistä vähennetään muuttuvat kustannukset, saadaan katetuotto selville. Tästä vähennettynä kiinteät kustannukset, saadaan voitto. Jos katetuotto on pienempi kuin kiinteät kustannukset, yritys tekee tappiota. Kiinteiden kustannusten määrä vaikuttaa siis katetarpeeseen. (Stenbacka ym. 61.) Katetuotto lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\begin{aligned}
 & \text{Myyntituotto} \\
 & \quad - \text{ muuttuvat kustannukset} \\
 & = \text{Katetuotto} \\
 & \quad - \text{ kiinteät kustannukset} \\
 & = \text{Voitto/Tappio}
 \end{aligned}$$

Katetuotto voidaan ilmoittaa myös prosentteina, jolloin katetuotto jaetaan myyntituotolla ja kerrotaan sadalla.

Yritys voi laskea myös kriittisen pisteen. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä myynnin määrä, joka ei tee voittoa eikä tappiota. Yrityksen ylittäessä tämän pisteen, tekee se voittoa. Se saadaan laskemalla se myyntimäärä, joka kattaa kiinteät kustannukset. (Stenbacka ym. 62.) Laskukaava kriittiselle pisteelle on seuraavanlainen:

$$\frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto prosentti}} \times 100$$

Varmuusmarginaali selvittää sen, milloin yritys tuottaa tappiota. Miinusmerkkinen varmuusmarginaali kertoo sen, kuinka paljon myynnin on kasvettava kriittiseen pisteeseen verrattuna. (Stenbacka ym. 62.)

Myyntituotot – kriittinen piste = varmuusmarginaali (€)

Sijoitetun pääoman tuotolla (Sipo-%) voidaan kuvata yrityksen säännöllisen liiketoiminnan tuottoa suhteessa tuottoa vaativaan pääomaan, joka koostuu yrittäjän omasta ja vieraasta pääomasta. Tulokset luokitellaan seuraavasti: yli 20 % erinomainen, 10 - 20 % hyvä, 5 - 10 % tyydyttävä, 0 - 5 % välttävä. Sipo-%:n arvioinnissa lähtökohtana pidetään sitä, että luvun on hyvä ylittää muutamalla prosentilla vallitseva riskitön korkotaso. (Siikavuo & Talentum 2003, 166.)

Sipo, sijoitetun pääoman tuotto prosentti lasketaan seuraavasti:

Sijoitetun pääoman tuotto (%) =

$$\frac{\text{Nettotulot} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot}}{\text{Sijoitettu pääoma (vuoden keskiarvo)}} \times 100$$

Oman pääoman tuotto, % eli Opo-% = nettotulos / oma pääoma:

Oman pääoman tuotto prosenttin (Opo-%) tavoitetaso riippuu markkinoiden tuottovaatimuksesta. Yrityksen oman pääoman tuotto prosentti on erittäin herkkä velkaantumisasteen suhteen. Taloudellisesti kannattava yritys voi nostaa oman pääoman tuottoa

lisäämällä vieraan pääoman määrää yrityksessä. Tätä kutsutaan vieraan pääoman vipuvaikutukseksi. Velkaantumisasteen kasvaessa kasvavat kuitenkin myös rahoituskelliset riskit. (Siikavuo & Talentum 2003, 166.) Vakavaraisuutta kuvataan seuraavasti: omavaraisuusaste, % = oma pääoma / oma + vieras pääoma. Yli 50 % erinomainen, 40 - 50 % hyvä, 30 - 40 % tyydyttävä, 20 - 30 % välttävä, alle 20 % heikko. (Siikavuo & Talentum 2003, 167.)

Taseella kuvataan yrityksen tilinpäätösajankohdan taloudellista tilaa. Tase on kaksipuolinen asetelma, jonka vastaavaa puolelle merkitään yrityksen hallinnassa oleva varallisuus ja vastattavaa puolelle oma ja vieras pääoma. Yrittäjän omaa pääomaa käsitellään useimmissa muissakin asiayhteyksissä vieraan pääoman kaltaisesti. Ei siis niin kutsuttuna korottomana lainana. Ammatinharjoittajat on vapautettu pakollisesta taseen laatimisesta. Sen sijaan he laativat joukon varojaan ja velkojaan koskevia ilmoituksia, kuten hankitusta vaihto- ja käyttöomaisuudesta sekä poistamatta olevista muista pitkävaikutteisista menoista, samoin kuin ammatista johtuneista saamisista ja veloista sekä varauksista. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 43,108) Ammatinharjoittajalle tase on siis vapaaehtoinen yrityksen taloudellista asemaa kuvaava laskennallinen apuväline.

Quick ratio:ssa ainoastaan rahoitusomaisuudella arvioidaan olevan arvoa, jos yrityksen toiminta loppuisi ja yrityksen omaisuus myytäisiin. Tämä perustuu oletamaan, että vaihto-omaisuuden todellinen markkina-arvo yrityksen toiminnan loppuessa ei välttämättä vastaa kirjanpidollista arvoa. (Siikavuo & Talentum 2003, 168.)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{Saadut ennakot}}$$

Current ratio:ssa oletetaan, että vaihto-omaisuudella on myyntiarvoa yrityksen likvidisointitilanteessa. Hankaluus on toimialasta riippuvasta varaston sisällöstä ja sen realisointi arvon arvioinnissa. Koska tämä on niin hankalaa, maksuvalmiutta arvioidaan usein käyttäen Quick ratiota current ration rinnalla. (Siikavuo & Talentum 2003, 168.)

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

Yrityksen maksuvalmiutta voidaan kuvata jakamalla rahoitusomaisuus tai muu nopeasti rahaksi muutettava omaisuus lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Nämä tunnusluvut kertovat kuinka hyvin yritys pystyisi hoitamaan lyhytaikaiset velkasitoumuksensa, jos yrityksen toiminta yhtäkkiä lopetettaisiin. Maksuvalmiutta tästä näkökulmasta voidaan mitata tunnusluvuilla quick ratio ja current ratio. Näitä tunnuslukuja en käsittele FLF:n liiketoimintasuunnitelman erilaisten tunnuslukujen laskuosiossa. Quick ratio ja current ratio ovat keskeisiä ja kuvaavia tunnuslukuja ja parhaimmillaan yrityksissä joilla toimintaan sisältyy varaston pääomien hallintaa. Metsäkoneyritys FLF:n toiminnassa pääomia sitovat varastot ovat minimaalliset ja toiminnan tulos jää alkuvuosina niin alhaiseksi, että laskennallisten verovastuiden käyttö laskukaavoissa ei tuota haettavaa etua.

4.6 Hinnoittelu ja investoinnit

Yrityksen hinnoittelu muodostuu monesta eri asiasta. Hinnalla tarkoitetaan rahallista arvoa hyödykettä vastaan. Se muodostuu hinnasta sekä alennuksista ja maksuehdoista. Yritys joutuu miettimään hinnoitteluaan, koska sillä määritellään hintataso kilpailijoihin verrattuna, tuodaan tuote markkinoilla ja tarkastellaan hintaa ulkoisten ympäristötekijöiden muuttumisen kannalta. Hinta antaa myös kuvan yrityksestä mahdolliselle asiakkaalle ja muodostaa tuotteen arvon. Se vaikuttaa myös oleellisesti yrityksen kannattavuuteen. (Lahtinen & Isoviita 1995, 177–186.)

Hintaan vaikuttavat myös imago ja asiakkaiden erilaiset mielikuvat. Se vaikuttaa myös tuotteen yksikkökustannuksiin ja markkinointikeinojen erilaisiin käyttöihin. Hinnan tavoitteena on varmistaa tuotteen riittävä myynti, varmistaa haluttu markkinaosuus ja kannattavuustaso. Sen tavoitteena on myös estää kilpailevien yritysten hinta-

kilpailu ja luoda asiakaskunnalleen haluttu hintakuva. Hinnan asettamiseen vaikuttavat tuotteen kustannukset, ominaisuudet, ennakoitu myyntimäärä, yhteisötekijät ja yrityksen asettamat kannattavuustavoitteet. On myös osattava arvioida asiakaskunnan reaktiot hinnan mahdollisiin muutoksiin sekä mielikuvatekijöihin. (Lahtinen & Isoviita 1995, 177–186.)

Investoinnit ovat pitkävaikutteisten tuotantotekijöiden hankkimista yritykseen. Kirjanpidollisesti investoinnit kirjataan taseeseen pysyviin vastaaviin, aineettomiin tai aineellisiin riippuen investoinnista. Yleensä yrityksen investointeja ovat maa-alueet, rakennukset ja koneet. Aineettomia pysyviä vastaavia ovat esimerkiksi tutkimusmenoja. Investoinneille yleistä on se, että siitä seuraa yksittäisiä tuloja ja menoja kassaan sekä tuloilla ja menoilla on pitkä aikaero. Menot ja tulot tulevat yritykseen yleensä eriaikaisesti, joten investointeja tehtäessä on laskettava tarkkaan investoinnin kannattavuus. Tämän takia investointien edullisuutta on harkittava sekä valmistella huolellisesti. Näiden selvittämiseksi on hyvä laatia investointilaskelma. (Leppiniemi 2005, 14.)

Investointilaskelman avulla saadaan siis selville investoinnin kannattavuus. Investoinnin perushankintameno on sisällytetty kaikki kustannukset, jotka investoinnin välittömästä hankinnasta aiheutuvat. Yritys joutuu usein ottamaan investointiin erilaisia lainoja ja sitoutumaan tiettyyn strategiaan, joten myös sen vuoksi investointia on harkittava tarkkaan. (Sutinen & Viklund 2004, 289.)

Käytetyin investointilaskelma on takaisinmaksuaika. Siinä lasketaan se aika, jona investointi on maksanut itsensä takaisin. Jos korkoja ei lasketa huomioon, takaisinmaksuaika saadaan jakamalla investoinnin hankintameno sen vuosittaisella tuotolla. Annuiteettimenetelmällä tarkoitetaan sitä, että investointi jaetaan samansuuruisiksi kuluuriksi käyttöajan mukaan. Tätä investointilaskelmaa täydentää nykyarvomenetelmä. Siinä verrataan nykyhetkeen tulevaisuudessa syntyviä tuloja ja kustannuksia. (Stenbacka ym. 2003, 223.)

Vaikka yllä olevia investoinnin laskumenetelmiä käytetään, on otettava huomioon se, että joitakin tekijöitä on mahdotonta selvittää laskuvaiheessa. Jokaiseen investointiin

liittyy epävarmuustekijöitä. Näitä varten voidaan laskea ns. varmuusmarginaali. Tällä tarkoitetaan sitä, että kulut lasketaan suuremmiksi ja tulot taas pienemmiksi kuin ne tulevat olemaan. Toinen tapa laskelmissa varautua epävarmuustekijöihin, on laskea tarkka ennuste ja sille varmuusmarginaali. Varmuusmarginaalissa lasketaan prosentuaalinen arvo sille vaihteluvälille, joka tekee investoinnin kannattamattomaksi. (Sutinen & Viklund 2004, 295.)

5 METSÄKONEYRITYS FORESTLOGFACTORY

5.1 FLF tutkimusosan perusteita

Kehittämishankkeeni tutkimusosassa keskityn FLF (ForestLogFactory) metsäkoneyrityksen perustamiseen liittyviin kysymyksiin. Tutkimusosa on koottu kuvitteellisesti perustettavaa ForestLogFactory:a vastaavan yrittäjän haastattelujen ja kirjanpitolietojen perusteella, näin tulo- ja meno kirjaukset ovat mahdollisimman realistisia. Näiden tietojen perusteella olen laatinut perustettavan yrityksen strategisen liiketoimintasuunnitelman. Kannattavuuslaskelmat ja muu strateginen tieto on käsitelty luottamuksellisesti.

Perustettava metsäkoneyritys FLF on kuvitteellinen ja esimerkinomainen. Yritykseen hankitaan uudet koneet. Hakkuukoneeksi Ponsse Beaver ja ajokoneeksi Ponsse Wizen. Koneet soveltuvat tuloksellisesti energiapuu- ja harvennushakkuista aina päätehakkuisiin asti. FLF:llä on käytössä kaksi eri investointien poistomenetelmää. Koneiden maksu- ja poistoaika on 5 vuotta. Poistoissa käytetään hakkuukoneen ja metsätraktorin osalta viiden vuoden tasapoistoa. Pienempien investointien, jotka eivät ole poistettavissa kertapoistona käytetään prosentuaalista (25 %) vuosipoistoa. Suuria pääomia sitovan konekaluston (hakkuukone, metsätraktori) prosentuaalinen poisto vääristää ja vaikeuttaa talouden hallintaa, koska poistokauden alussa vierasta pääomaa on enemmän kuin 5-vuotisperiodin lopussa. Tämä kyllä helpottaisi taloutta alussa, mutta lopussa taas kiristäisi. Tasapoistolla seurataan lainojenlyhenemistä ja poistot mukailevat vieraan pääoman määrää tasapainottaen yrityksen taloutta pitkällä aikajän-

teellä. Myöskään koneinvestointien arvonlisäveroja ei haeta kertapoistona vaan tässäkin edetään kestävän talouden suunnitelman mukaan.

Koneiden siirrot hoidetaan ostopalveluna, jolloin siirtokilometrejä tulee vuositasolla n.15 000 km. Siirtoihin on budjetoitu 1,5 €/km, eli 22 500 €/v. Yrityksen alkuvaiheessa henkilöstö liikkuu työmatkat omalla autolla laskuttaen yritystä 80 000 km/v, 0,44 €/km, vuositasolla työmatkakustannuksiin on varattu 32 500 €. Jatkossa yritykselle on edullisempaa hankkia työntekijöille työsuhdeautoja, mutta yrityksen alkuvaiheessa edellä mainituilla järjestelyillä pystytään minimoimaan vieraan pääoman käyttö ja näin erilaiset finanssiriskit. Viimeistään toisella 5-vuotisperiodilla otetaan siirtokuljetukset ja työajoneuvot uudelleen harkintaan. Jolloin rahoitusta tulee helpottamaan koko yrityksen osalta nykyisen konekaluston jäännösarvo.

Metsäkoneyrityksen tarkoituksena on suorittaa koneellista puunkorjuuta ja puutavaran lähikuljetusta kaikille puutavaralajeille, joista uusimpina erilaiset metsäpolttoaineet.

Yritys on suunniteltu toimivaksi Etelä-Savon alueella. Päätuotteena ovat ainespuunkorjuu, joka muodostaa pääosan liikevaihdosta (376 730 €/v) ja kolmen vuosikvartaalin työpanoksen. Metsäpolttoaineiden korjuu työllistää sulanmaan aikana tulevaisuudessa yhden vuosikvartaalin. Työpanoksena se kuormittaa edellä mainitun yhden vuosikvartaalin, jolla muutoin olisi riski olla kelirikko- ja kesäajanseisokkia. Energiapuunkorjuu koetaan tärkeäksi kehityksen osaksi yrityksen toimintastrategiassa.

Aloittavalla yrittäjällä on vuosien kokemus metsäkonealan ja puunkorjuun toiminnasta. Hänellä on vuosien kokemus metsäkoneenkuljettajan tehtävistä ja kova halu keilla siipiään yrittäjänä. Yrityksen alkuvaiheessa alkava yrittäjä työskentelee kahden kokoaikaisen työntekijän kanssa. Yritys käyttää tarvittaessa ulkopuolisia palveluita ja kehittää yritysimaansa haluttavana työnantajana.

Metsäkoneyrityksen liikeideana ja punaisena lankana on tarjota asiakkailleen laadukasta koneellisen puunkorjuun palvelua, jos ja kun, sitä joku ostaa. Aivan kuten taksiyrittäjä tuottaa kyydityspalvelua tai kampaamo hiusalanpalveluita asiakkaille, jotka haluavat juuri tämän yrityksen palveluita. Energiapuunkorjuulla haetaan kelirikkoajan seisokkien ajalle tehoa täyteen työllisyyteen ja siinä pysymiseen. Ympäri vuotinen

täysi työllisyys on tärkeää kuljettajien työllistämisen ja taloudellisen tuloksen kannalta ja näin myös vaikuttaa yrityksen imagoon luotettavana ja vakavaraisena työnantajana.

Taloudellinen tulos energiapuunkorjuussa ei yllä ainespuunkorjuun tasolle. Yritys kokee silti tärkeäksi, että kuljettajilla on ympärivuotisesti, säännöllisesti työtä ja energiapuunkorjuussa pysytään kehityksen mukana ja valmiudessa siirtää strategisia voimavaroja tarvittaessa metsäpolttoaineisiin.

Yrityksen puunkorjuun työaikastrategiassa keskitytään 8 – 10 h työpäiviin ja 5 - 6 Päivisiin työviikkoihin ympäri vuoden. FLF:n vuotuinen työaika on noin 8 500 tuntia. Ulkopuolisten työntekijöiden työtunnit ovat noin 6 300 h/v, minkä mukaan palkkakustannukset on laskettu. Yrittäjälle työtunteja kertyy noin 2 200 h/v. Yrittäjän palkkatulot muodostuvat yrityksen, yrittäjän henkilökohtaisten vähennysten jälkeisestä tuloksesta.

Metsäkone-alalla Etelä-Savossa kilpailutilanne varsinkin alkavalla yrittäjällä on kovaa ja alalla on kilpailijoita. Perustettava yritys hakee kilpailuetua mahdollisimman tehokkaista ja työhön soveltuvista koneista, huippu ammattitaitoisiksi ja tuottaviksi valmennettavasta työtiimistä sekä tarkasta ja suunnitelmallisesta taloushallinnosta. Yrityksen strategisen suunnitelman mukaan kilpailuedun hakemisen kulmakiviä ovat asiakaslähtöisyys, laatu, imagon ja brändin luominen, kaluston ja näin ollen yrityksen pääomien mahdollisimman tehokas katetuotto. Nopea reagointikyky muuttuviin markkinoihin, sekä kvartaaliajattelu, jolla jokaisesta vuosineljänneksestä luodaan mahdollisimman tuottava, on merkittävä osa yrityksen kilpailuetua. Kilpailijat ovat saavuttaneet jo vakiintuneen aseman Etelä-Savon alueella ja osalla yrityksistä on jo pitkät perinteet, joten uuden yrityksen perustaminen on vaativaa.

Metsäkoneyrityksen markkinointi toteutetaan yrityksen kaluston mainosteippauksilla ja nykyaikaisilla trendikkäillä nettisivuilla. Tärkein mainostekijä on kuitenkin toiminnan laatu ja yrityksen sisäinen ja ulkoinen sidosryhmäytyvyisyys. FLF haluaa kehittyä haluttavana ja laadukkaana työnantajana ja kehittää yrityksen sisäisellä laadulla tuloksellista tehokkuutta. Markkinoinnissa keskitytään pääasiassa Etelä-Savon alueen metsänomistajiin ja metsäalan yrityksiin. Internet mainontaa päivitetään ja pidetään

koko ajan tasalla. Suoramainonnalla haetaan näkyvyyttä ja tehdään brändiä tutuksi yrityksen toimialueella.

5.2 Yksityinen elinkeinoharjoittaja

Perustettava metsäkoneyritys perustetaan yksityisenä elinkeinoharjoittajana, eli toiminimenä ”FLF” (ForestLogFactory tmi). Päädyin yritysmuotona toiminimeen, koska yrityksen perustaminen on suunniteltu yhdelle henkilölle. Haastateltu esimerkkiyrittäjä toimii toiminimellä ja koki sen hyvänä yritysmuotona kyseiselle yritykselle. Tulevaisuudessa yrityksen kasvaessa on mahdollista vaihtaa yritysmuotoa. Yrittäjä kuitenkin vastaa ko. toimialassa henkilökohtaisella omaisuudellaan koko yritystoiminnasta olipa kyseessä toiminimi tai osakeyhtiö. Yrityksen nimeksi tulee ForestLogFactory, joka viittaa myös harjoitettavaan toimintaan.

FLF on ratkaissut erilaiset tuotannontekijöiden hankintaan, tuotantoon, markkinointiin, vakuuttamiseen ja rahoitukseen liittyvät suunnitteluongelmat sekä määritellyt yrityksen sijaintipaikaksi Etelä-Savon ja yritysmuodoksi toiminimen. Seuraavaksi yrityksen käytännön perustamistoimissa täytyy huolehtia seuraavista velvollisuuksista, joita viranomaiset valvovat. Metsä alalla toimivan yrityksen ei tarvitse hakea elinkeinolupaa, mutta ilmoitus kaupparekisteriin sekä ennakko- ja arvonlisäverorekisteriin ovat pakollisia ja toimitetaan Y3-kaavakkeella. Kun FLF palkkaa kaksi kokoaikaista työntekijää on yrityksen tehtävä työnantajan perustietoilmoitus ja hoidettava omansa ja työntekijöidensä lakisääteinen vakuutusturva sekä työterveyshuolto. Verovirasto lisää perustamisilmoituksen antaneen yrityksen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, jos katsoo tämän harjoittaman liiketoiminnan verolaissa selvitetyn verolliseksi tai nollaverokantaiseksi toiminnaksi. Verovirasto ilmoittaa hakijalle merkinnästä. Perustamisilmoituksella rekisteröitynyt yritys saa yritys- ja yhteisötunnuksen (Y-tunnuksen). (Yksityinen elinkeinon harjoittaja/tuloverotus 2009; oman yrityksen perustaminen 2006, 34.)

Metsäkoneyritys ForestLogFactory on kirjanpitovelvollinen yritys. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen liiketapahtumista syntyvä ja niitä kuvaava kirjallinen aineisto (tositteet ja kirjeenvaihto) kootaan ja säilytetään. Tästä aineistosta on laadittava määräajassa kirjanpito noudattaen kirjanpitolainsäädäntöä ja hyvää kirjanpitolapaa. Hyvin ja

huolellisesti toteutettu kirjanpito on merkittävässä roolissa suunniteltaessa yrityksen toimintaa ja mahdollisia investointeja. Kustannustehokkuutta ja sen jatkuvaa kehittämistä ajatellen kirjanpidon seikkaperäisyys ja selkeys on tärkeää. Kirjanpito on ammatinharjoittajia lukuun ottamatta toteutettava kahdenkertaisella kirjanpidolla. (Holopainen 2008, 161 - 162.)

Metsäkoneyritys ForestLogFactory: tmi on arvonlisäverolain mukaan myös arvonlisäverovelvollinen. Arvonlisävero on välillinen kulutusvero, jota maksavat periaatteessa kaikki jotka myyvät tavaroita tai palveluita, ovat arvonlisäverovelvollisia Suomessa. Arvonlisävero lisätään tuotteen tai palvelun hintaan ja se peritään ostajalta tilitettäväksi valtiolle. FLF:n tulee lähettää veroa koskevat valvontatiedot kuukausittain verottajalle. Arvonlisävero maksetaan joka kuukauden kyseistä kuukautta seuraavan toisen kuukauden 15. päivänä. Eli FLF:n tammikuun arvonlisäverovero maksetaan maaliskuun 15. päivänä. (Holopainen 2008 169 - 174.)

Yksityinen toiminimi FLF ei ole erillinen verovelvollinen, vaan sen tulos katsotaan yrittäjän tuloksi ja verotetaan sen mukaan. Tulos saadaan vähentämällä veronalaisesta tulosta sen hankkimisesta aiheutuneet kustannukset. Toiminimen verotus on hieman kevyempää kuin palkansaajalla ja ero korostuu tulojen noustessa. Yksityinen elinkeinonharjoittaja ei voi maksaa palkkaa itselleen, puolisolleen eikä alle 14-vuotiaalle lapselleen. Elinkeino tulosta osa verotetaan pääomatulona ja osa ansiotulona. Pääomatuloksi katsotaan 20 % yrityksen nettovarallisuudesta. Tämä osa verotetaan 28 % verokannan mukaan. Loppuosasta vero maksetaan normaaliin tapaan progressiivisesti kuten tavallisetkin palkansaajat. (Holopainen 2008, 183.)

5.3 ForestLogFactoryn SWOT-analyysi, riskit ja niiden hallinta

SWOT-nelikenttäanalyysi on yksinkertaisuutensa vuoksi käytetyimpiä välineitä strategia- ja suunnittelutyössä. SWOT-analyysillä havainnoidaan omaa ja ympäröivää markkinatilannetta tietyllä systematiikalla. (Virtanen 2007, 190). Analyysissä määritellään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT on oiva keskustelun herättäjä ja se tuo esille erilaisia näkökantoja. (Karlöf 2004, 51 - 52.) Mikäli analyysistä haluaa vieläkin kattavamman, kannattaa analyysi tehdä 8-kenttäiseksi. Tällöin analyysi täydentyisi seuraavilla näkökulmilla: vahvuuksien ja mahdollisuuksi-

en menestystekijät, heikkoudet vahvuuksiksi, uhat vahvuuksiksi sekä mahdolliset kriisitilanteet. (Opetushallitus 2009.) Vaarana SWOT-analyysia laadittaessa on, että horjuttaa näkökulmien määrittelyssä ja tyydytään neljälle tasolle tehtyihin toimintaympäristön analysointeihin ja varsinainen käytännön toimiin johtaviin strategioihin käytettävä 8-kenttäinen analyysivaihe jätetään tekemättä, kun vasta se paljastaa analyysia soveltavan organisaation arviointitaidot. Olennaisinta on, että kokonaisuudesta saadaan mahdollisimman toimintaympäristöä kuvaava, totuudenmukainen ja ristiriidaton. (Virtanen 2007, 189 - 190).

Metsäkoneyrityksen vahvuutena on ammattitaitoinen, asiakaslähtöinen ja tehokas puunkorjuu, joka ottaa huomioon eri metsänomistajaryhmät omine mieltymyksineen. Yritys voi muuntautua markkinatilanteen mukaan nopeasti ainespuunkorjuusta erilaisen metsäpolttoaineiden korjuuseen. Vahvuutena ovat myös ammattitaitoinen ja palveluallittis henkilöstö, jonka yhtenä perustehtävän toiminta-ajatuksena on asiakaspalvelulähtöisyys. Henkilöstö on koulutettu ammattitaitoiseksi ja tukemaan yrityksen tavoitteita. Yritykseen palkattavat työntekijät ovat koulutukseltaan metsäkoneenkuljettajia, joilla on jo kokemusta kyseisistä tehtävistä. Metsäkoneyritys on myös mukana kestävässä kehityksessä ja kouluttaa henkilöstöään jatkuvasti puunkorjuuseen liittyvissä luonnon monimuotoisuus- ja ympäristöasioissa. Työntekijöitä motivoidaan kehittämään yrityksen toimintaa maksamalla bonus palkkioita merkittävistä yrityksen kehittämiseen tai kustannussäästöihin johtavista ideoista.

TAULUKKO 2. Metsäkoneyritys ForestLogFactoryn SWOT-analyysi.

<p>L-ketjun metsäkoneyritys (hakkuukone ja metsätraktori)</p> <p>Toiminta-ajatus: Myydään puunkorjuupalvelua, jos sitä joku ostaa</p> <p>SISÄISEN TOIMINNAN ANALYYSI</p> <p>TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI</p>	<p>Strengths</p> <p>SISÄISET VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • yksilöllinen puunkorjuu palvelu asiakkaan tarpeiden mukaan • ekologinen toiminta/kestävä kehitys • puunkorjuupalvelulle on kysyntää • kohtuullinen yritysrisä, hyvä riskinhallinta • nopea mukautumiskyky markkinoiden tarpeisiin • kilpailukykyiset pääoma- ja rahoitus kustannukset • palvelualltius • oma ammattitaitoja kiinnostus alalle 	<p>Weaknesses</p> <p>SISÄISET HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • ennakkoluulot, asenteet • työn yksipuolisuus • toiminta liian pienimuotoista synergisen liike-edun saavuttamiseksi • yksipuoliset sanelevat asiakassuhteet • tapaturma (oma kunto/terveys) • vaikea saada tuuraajaa • kehitysnäkymät • kulturalakenteen nousu/inflaatio • Korjuutaksujen hidas reagointi/ indeksikorotus nopeus
<p>Opportunities</p> <p>ULKOISET MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuotetaan mielikuvia ja palvelua • tuotevalikoiman monipuolistaminen/mukautumiskyky • kasvavat markkinat • verkostoituminen • työssäoppimispaikat/koulutus 	<p>STRATEGIA 1 Menestymisstrategia (mahdollisuudet x vahvuudet)</p> <p>Miten vahvuuksia käytetään ympäristön mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.</p> <p>Esimerkki 1</p> <p>Tuotetaan mielikuvaa laadukkaasta, mukautumiskykyisestä ja trendikkästä asiakaslätöisestä puunkorjuupalvelua tuottavasta palveluyrityksestä.</p>	<p>STRATEGIA 2 Esim. organisaation ja henkilöstön kehittämisstrategia (mahdollisuudet x heikkoudet)</p> <p>Miten heikkouksista päästään eteenpäin ympäristön mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.</p> <p>Esimerkki 1</p> <p>Laadukkaan ja trendikkään yritysmaon luomisella voidaan vaikuttaa asiakkaiden ja toiminta ympäristön ennakkoluoloihin ja asenteisiin.</p>
<p>Threats</p> <p>ULKOISET UHKAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • rajallinen yksipuolinen asiakaskunta • kiristynvä kilpailu, isot yritykset • kausiluonteisuus/seisokit • kustannuspaineet (varaosat, korot yms.) • liian vähän näkyvyyttä markkinointia ja markkinoita • mahdolliset ammattitaitoisemmat ja kustannustehokkaammat kilpailijat 	<p>STRATEGIA 3 (uhkat x vahvuudet)</p> <p>Miten vahvuuksia voidaan käyttää ympäristön uhkatekijöiden torjumiseksi.</p> <p>Puolustautumis- tai torjuntastrategia.</p> <p>Esimerkki 1</p> <p>Kehitetään metsäpolttoaineiden korjuukalustoa ja ammattitaitoa. Kysynnän kasvaessa, suunnataan resursseja metsäpolttoaineisiin. Nopea muuntautumiskyky markkinoiden tarpeisiin suhteessa kiristynvä kilpailu ja kausiluonteisuus.</p>	<p>STRATEGIA 4 (uhkat x heikkoudet)</p> <p>Miten heikkouksia tulisi kehittää ympäristön uhkatekijöiden kohtaamiseksi.</p> <p>Uudelleen suuntaamis- tai vetäytymisstrategia.</p> <p>Esimerkki 1</p> <p>Lisätään korjuukalustoa/resursseja kannattaviin toimintoihin ja saavutetaan kilpailijoiden synergisen edun kilpailuetua. Kiristynvä kilpailu, isot yritykset suhteessa toiminta liian pienimuotoista synergisen edun saavuttamiseksi. (Honkanen 2006, Virtanen 2007)</p>

Ennakkoluulot ja asenteet ovat yksi yrityksen heikkouksista. Panostamalla yrityksen laatuun, imagoon ja graafiseen ilmeeseen voidaan vaikuttaa asiakkaiden asenteisiin ja koko metsäsektoria koskettaviin mielikuviin. Yrityksen toiminnan ja työn yksipuolisuus ja pienimuotoisuus tulee kokea mahdollisuutena reagoida nopeisiin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Pidemmät kehitysnäkymät tukevat yrityksen toiminta strategiaa olla mukana kehittämässä energiapuunkorjuuta. Tuuraajien saanti mahdollisissa sairaus- tai tapaturmatilanteissa on vaikeaa. Korjuutaksujen hidas reagointi muuttuviin kustannuksiin, esimerkiksi polttoaineiden hinnan muutoksiin vaatii yritysjohtolta tarkkaa suunnittelua taksaneuvotteluissa erilaisia indeksikorotuksia kohtaan. Yksipuoliset sanelevat asiakassuhteet koetaan uhkana taksaneuvotteluissa. Suuret metsäyhtiöt toimivat toisaalta vahvuutena yrityksen toiminnan ympärivuotisessa logistisessa suunnittelussa. Uhkina yritykselle ovat tietenkin toiset kilpailijat puunkorjuun hinnoittelustrategioineen. Markkinoille tulo voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä nykyiset kilpailijat ovat saavuttaneet jo vakaan paikkansa kyseisellä markkina-alueella. On mietittävä, onko yrityksellä tarpeeksi taloudellisia ja ajallisia resursseja markkinoida itseään yri-

tyksen alkutaipaleella. Merkittävimpinä uhkina yrityksen toiminnalle ovat korkojen ja kustannusten nousu, kiristynvä kilpailu, kausiluonteisuus seisokkeineen, yrittäjänä jaksaminen ja puunkorjuun taksarakenteen kehittyminen indeksikorotuksineen sekä erilaiset metsäteollisuuden kotimaan puunhankinnan strategiat.

Yrityksen mahdollisuuksia ja vahvuuksia ovat yksilöllisen ja laadukkaan puunkorjuupalvelun tuottaminen asiakkaan tarpeiden mukaan. Toiminnan imagossa korostuvat yrityksen trendikkyys, laatu, taloudellisuus ja ekologisuus. Yrityksellä on kyky reagoida nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Toiminta ei ole myöskään paikakuntasidonnainen, vaan kohtuullisen helposti siirrettävissä. Nopeasti kasvava ja kehittyvä erilaisten metsäpolttoaineiden korjuu on uusi mahdollisuus perinteisen ainespuun korjuun ohella. Verkostoitumalla alueen muihin yrittäjiin saadaan synergistä etua erilaisissa hankinnoissa, sopimusneuvotteluissa ym. Yrityksen vahvuutena ovat tehokkaat finanssi- ja investointiratkaisut mm. kilpailukykyiset pääoma- ja rahoituskustannukset sekä mahdollisimman kustannustehokkaat koneet koetaan kilpailuetuna.

Yritys hankkii uutta tietoa benchmarkkaamalla muiden yrittäjien toimintaa, näin yritys pysyy ajan tasalla kyseisillä markkinoilla.

5.4 SWOT8 - SWOT4 -analyysin jatkotyöstö

SWOT4-analyysin muuttaminen 8-kenttäiseksi. Toimintaympäristöstä (SWOT4) saatujen havaintojen perusteella voidaan suunnitella SWOT8- toimintastrategiat tai toimenpiteet. Mallia kuvataan seuraavassa yrityksen toimintaympäristöstä nousseilla esimerkinomaisilla strategisilla havainnoilla.

Strategia 1(mahdollisuudet x vahvuudet)

Strategiaa jossa vahvuuksia käytetään ympäristön mahdollisuuksien hyödyntämiseksi, kutsutaan menestymisstrategiaksi. SWOT- taulukossa (taulukko 3) on otettu menestymisstrategiaesimerkiksi yrityksen brandin ja mielikuvan mahdollisuudet suhteessa vahvuuksiin. Tuotetaan mielikuvaa laadukkaasta, mukautumiskykyisestä ja trendikkäästä asiakaslähtöisestä puunkorjuupalvelua tuottavasta palveluyrityksestä.

Strategia 2 (mahdollisuudet x heikkoudet)

Toimintatapaa jossa heikkouksista päästään eteenpäin ympäristön mahdollisuuksien hyödyntämiseksi on esimerkiksi organisaation ja henkilöstön kehittämisstrategia. SWOT-taulukossa (taulukko 3) on otettu esimerkiksi yrityksen brandin ja mielikuvan mahdollisuudet suhteessa heikkouksiin seuraavasti: Laadukkaan ja trendikkään yritys-imagon luomisella voidaan vaikuttaa asiakkaiden ja toiminta ympäristön ennakkoluuloihin ja asenteisiin.

Strategia 3 (uhkat x vahvuudet)

Strategiaa, jossa vahvuuksia voidaan käyttää ympäristön uhkatekijöiden torjumiseksi, kutsutaan puolustautumis- tai torjuntastrategiaksi. SWOT-taulukossa (taulukko 3) on otettu esimerkiksi nopea muuntautumiskyky markkinoiden tarpeisiin suhteessa kiristyvään kilpailuun ja puunkorjuun kausiluonteisuuteen seuraavasti: Kehitetään metsäpolttoaineiden korjuukalustoa ja ammattitaitoa. Kysynnän/kannattavuuden kasvaessa, suunnataan resursseja metsäpolttoaineisiin.

Strategia 4 (uhkat x heikkoudet)

Toimintamalli, jossa heikkouksia tulisi kehittää ympäristön uhkatekijöiden kohtaamiseksi, voi olla vaikka uudelleen suuntaamis- tai vetäytymisstrategia. SWOT -taulukossa (taulukko 3) on otettu esimerkiksi kiristynvä kilpailu ja isot yritykset suhteessa toiminta liian pienimuotoista synergisen edun saavuttamiseksi seuraavasti: Lisätään korjuukalustoa/resursseja kannattaviin toimintoihin ja saavutetaan kilpailijoiden synergisen edun kilpailuetua.

5.5 Investoinnit ja rahoitus

Metsäkoneyritystä perustettaessa tarvitaan rahoitusta, jotta saadaan tarvittavat tuotantolaitteet eli koneet yrityksen toimintaa varten. Rahoitustarve on alussa suuri, sillä hankintoja on paljon. Rahoitusvaihtoehdot ovat lähes yksinomaan Finnveran, pankkien tai rahoitusyhtiöiden pääomarahoitusta, tai TE-keskuksen tukea, joita on mahdollista saada energiapuunkorjuukaluston hankintaan 15 – 30 % hankintahinnasta. Muunlaisia teollisuudesta tuttuja tukimuotoja urakointityyppisiin pyörillä kulkeviin koneisiin ei TE-keskuksilla ole tarjolla. Työvoimatoimiston myöntämää työllistämistukea ja starttirahaa voi saada tietyillä rajauksilla jos katsotaan, ettei se vääristä kilpailua. (Nyyssönen 2009.) Koska tuloja ei vielä ole eikä näin ollen voida käyttää tulorahoitusta. Alkupääoma koostuu pääasiassa vieraasta pääomasta, sillä yrittäjällä ei ole omaa pääomaa kovin paljoa, 50 000 euroa.

Uuden alkavan yrittäjän eli niin sanotun multiyrittäjän, jolla ei ole aikaisempaa rahoitustaustaa ja tilinpäätöstietoja esitettävissä on käytännössä vaikeaa saada pankeilta tai rahoitusyhtiöiltä rahoitusta metsäkoneisiin pienellä omarahoitusosuudella sekavan markkinatilanteen vuoksi. Käytännössä on esittää vain oma mahdollisimman vakuutettava liiketoimintasuunnitelma. Kiristyneiden rahoitusmarkkinoiden vuoksi ennen yleinen yrittäjän n. 30 % omarahoitusosuus on noussut nykyiseen n. 45 %. Näin alkavan yrittäjän konekaluston reaalihintaa saadaan vastaamaan yleisiä käytettyjen koneiden markkinahintoja. Kustannusvaikutus yrittäjälle on samaa luokkaa kuin Ponsen ja rahoitusyhtiön yhteistyössä kehittämässä rahoitusvaihtoehdossa, jossa lainaa lyhennetään koneiden reaalihinnan alenemisen mukaisesti. Ponsse itse on toiminut rahoittajana vain satunnaisissa vanhojen ja halpojen koneiden kaupoissa. (Alanne 2009.)

Yrittäjä vuokraa hallitilat ja vaativammat korjaukset tehdään ulkopuolisilla korjaamoilla. Yrityksen omat toimistotilat ovat yrittäjän kotona, joka huomioidaan verotuksessa työhuonevähennyksenä. Varsinaista kirjanpitoa hoitaa ulkopuolinen tilitoimisto. Näin perustamisen investoinnit ovat suhteellisen pieniä lukuun ottamatta konekalustoa. Tulevaisuudessa yrityksen kannattavuuden parantuessa on mahdollista rakentaa tai vuokrata kattavammat halli- ja toimistotilat.

5.6 Metsäkoneyrityksen budjetit

Seuraavissa laskelmissa olen koonnut perustettavalle metsäkoneyritykselle tulos- ja rahoitussuunnitelman sekä esittänyt rahan tarpeet ja lähteet.

Tieto on käsitelty luottamuksellisesti.

5.7 Kannattavuus

Yritykselle taloudellinen kannattavuus on tärkeää ja sitä voidaan mitata useilla erilaisilla menetelmillä eri näkökulmista. Kannattavuuslaskelmat ja muu strateginen tieto on käsitelty luottamuksellisesti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, onko uuden yhden ketjun metsäkoneyrityksen perustaminen Etelä-Savon alueelle kannattavaa. Tutkin työssäni aloitettavan uusilla koneilla toimivan metsäkoneyrittäjän toiminimisen edellytyksiä pääomavaltaisen toimialan kustannuspaineiden alla. Selvitin keskeisimpiä toiminta strategioita joilla saavutettaisiin kilpailuetua ja visiona tavoiteltavaa katetehokasta yrittäjyyttä. Metsäkoneyritys ForestLogFactory perustetaan toiminimeksi, ja se tarjoaa asiakkailleen puunkorjuupalveluja uudistushakkuista erilaisten metsäpolttoaineiden korjuuseen. Tärkeimpiä asiakkaita katson olevan paikallisten metsänomistajien, metsäyhtiöiden, metsänhoitoyhdistysten ja pienempien puuta korjaavien- ja välittävien yrittäjien. Uusimpana asiakaskuntana ovat erilaiset hakeyrittäjät ja lämpöosuuskunnat

Rajasin tutkimuksen käsittelemään yrityksen perustietoja, liikeideaa, asiakkaita ja markkinointia, yritysmuodon valintaa, yrityksen perustamista, riskienhallintaa ja SWOT-analyysiä hieman tavanomaista laajempaan 8-kenttä strategiamallina. Taloushallinnon eri osa-alueet käsitellen kehittämishankkeen alussa teoriaosiossa. Taloutta käsitellen kirjanpidon ja verotuksen osalta. Laadin tulos- ja rahoitussuunnitelman, sekä käsitellen keskeisimpiä kannattavuuden tunnuslukuja.

Tulosten perusteella tulin siihen tulokseen, että metsäkoneyrityksen perustaminen uudella konekalustolla on haastavaa. Rahoituksen saaminen on vaikeaa ja rahoitus ja yritystoiminnan aloittaminen edellyttää suurta yrittäjän omaa pääomaa. Metsäkoneala on hyvin pääomavaltainen ja kustannuspaineet ovat kovat. Aloittavan yrittäjän on vaikeaa tehdä uudella kalustolla positiivista katetta, mutta luotettavat korjuuennusteet ja laskennallinen kulujen ennakointi uudella kalustolla on helpompaa kuin vanhalla. Taloudellisesti yritys alkaa pyöriä kestäväällä pohjalla vasta 5-toimintavuoden jälkeen, kun ensimmäisten koneiden jäännösarvo saadaan vähennettyä vieraista pääomista. Olettaen, että poistot toteutetaan kuten tässä esimerkissä. Alalla on kilpailua ja saavutettavat kilpailuedut muihin yrittäjiin nähden ovat pieniä kulurakenteeseen verrattuna. Suurin etu pitkään toimineilla yrityksillä on juuri vieraan pääoman määrässä suhteessa liikevaihtoon, toimivalla suhde- ja tukiverkostolla ja valmiilla yritysinfrastruktuurilla. Yritystoiminnan edellytyksenä onkin hyvä yritysidea, jonka perusteella rakennetaan toimiva liikeidea ja haetaan kilpailuetua. Vain olemalla pitkällä aikavälillä muita parempi ja tehokkaammalla kulurakenteella, yritys tekee katetta ja siihen yrittäjäyys kietyykin. Tämän lisäksi tarvitaan palava halu ja uskallus heittäytyä yrittäjäyteen.

Heikkoutena yritystä suunniteltaessa on yrittäjän oman rahoituksen osuus, se muodostuisi oikeissa neuvottelussa konkreettiseksi haasteeksi. Yrittäjällä on vahva ammattitaito metsäkonealalta ja uskottava perusteellinen liiketoimintasuunnitelma yrityksensä toiminnasta, joten uskon kirjanpitoon viitaten, että selvittyään ensimmäisestä 5-vuotiskaudesta yritys alkaa toimia katetehokkaammin. Yrittäjän on kiinnitettävä huomiota omaan jaksamiseensa, sillä yritykseen tullaan palkkaamaan vain kaksi työntekijää yrittäjän itsensä lisäksi, ja kiireaikoina ja esim. sairaslomien aikana selviäminen tällä henkilöstömäärällä saattaa olla haastavaa ja vaatii muilta työntekijöiltä joustoja työajoissa.

Metsäkoneyritys ForestLogFactoryn laaditun ensimmäisen vuoden tulosbudjetin perusteella voidaan todeta yrityksen toiminnan olevan alussa kannattamatonta, sillä vuoden laskennallinen tulos tulisi olemaan n. 8 010 €v, josta ei vielä ole suoritettu yrittäjän itsensä vähennettäviä vähennyksiä. Yrittäjän omaa pääomaa edellisessä ei ole huomioitu. Arvio tosin perustuu lukuihin, jotka eivät välttämättä vastaa yrityksen lukuja, joten tulos voi poiketa laskelmista. Yrityksen taloutta kuvaavat luvut esittävät

yrittäjän tuloksen paranevan vuosi vuodelta ja toiminnan olevan alussa tiukkaa, mutta kuitenkin kannattavaa.

Kehittämishanke käsittelee liiketoimintasuunnitelmaa, joka toimisi aloittavan yrittäjän apuna erilaisissa rahoitus- ja yritysneuvotteluissa. Näissä yrittäjä pohtii ja esittelee yritysideoita toimintaedellytykset uskottavasti rahoittajille ja muille sidosryhmille. Näissä yritysneuvotteluissa selviävät myös aina tapauskohtaisesti sovellettavat mm. rahoitusinstrumentit kaikkine ehtoineen.

7 PÄÄTÄNTÖ

Kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia liiketoiminta- ja strategiasuunnitelma perustettavalle yhden korjuuketjun metsäkoneyritykselle. Työssä selvitetään, mitä uuden yrityksen perustamiseen tarvitaan, sekä tutkitaan onko pääomavaltaisen metsäkoneyrityksen perustaminen kannattavaa. Laskelmat ja osa tiedoista on käsitelty luottamuksellisesti.

Kehittämishankkeen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin erilaisia liiketoimintasuunnitelman osa-alueita painottuen yrityksen taloushallintoon. Työ on muodoltaan ja rakenteeltaan niin kutsuttu toiminnallinen kehittämishanke. Työssä yhdistyvät sekä käytännön toteutus että sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin.

Tutkimus aloitettiin kokoamalla aineisto, joka kerättiin haastattelemalla perustettavaa yritystä vastaavaa jo toimivaa yrittäjää. Yrittäjältä kootun kirjanpito- ja kokemus aineiston avulla laadittiin tarkkojen ja totuudenmukaisten tulo- ja meno kirjausten avulla tarvittavat laskennalliset kuvaajat. Haastateltu yrittäjä toimii anonyyminä, koska perustelee tulo-, meno-, kilpailuetu ja strategiarakenteet yrityssalaisuuden piiriin kuuluviksi.

Yrityksen perustamiseen liittyvien eri sidosryhmien haastatteluiden ja kirjallisuuslähteiden avulla selvitettiin, miten yritys tulisi toimimaan kaikkien eri talous-funktioiden osalta. Tulosten perusteella todettiin, että yrityksen on panostettava kustannustehok-

kuuteen, jotta siitä tulisi kannattava, sillä kyseisellä alalla on kovat kustannuspaineet sekä sisäinen ja ulkoinen kilpailu.

Onnistun mielestäni tavoitteessani, kehittämishankkeena syntynyt liiketoiminta- ja strategiasuunnitelma onnistui mielestäni hyvin. Kehittämishanke suunniteltiin soveltuvaksi toimeksiantajalle opetusmateriaaliksi metsäkoneenkuljettaja koulutukseen ja suunnitelma on käytännön apuna kuvitteelliselle yrittäjälle yritystä perustettaessa ja erilaisissa rahoitusneuvotteluissa

Hienoa kehittämishankkeen tekemisessä oli se, että työ oli monipuolista tutkimista, ja pääsin pureutumaan vastaavanlaisen toimivan yrityksen kirjanpitolietoihin ja tekemään laskelmia todellisilla tulo- ja menokirjauksilla. Mielestäni on tärkeämpää päästä totuudenmukaiseen, realistiseen lopputulokseen ja tarvittaessa osoittaa toiminta kannattamattomaksi kuin saada yrityksen toiminta kirjanpidollisella tekoehengityksellä positiiviseksi. Liikeidea ja yrittäjyys perustuvat kannattavaan liiketoimintaan, tai muussa tapauksessa on liikeidea vielä jalostettava, mieluummin etu- kuin jälkikäteen.

Hankkeen yrityksen perustaja on kuvitteellinen ja työ toimii opetusmateriaalina metsäkoneenkuljettajakoulutuksessa. Tämän vuoksi jääkin mysteeriksi olisiko liiketoimintasuunnitelman mukainen toimintansa uudella konekalustolla aloittava ForestLogFactory pystynyt toimimaan ennakoidulla tavalla. Tätä jokainen aloittava yrittäjä kutsuu yrittäjäriskiksi ja hakee tuolle riskille taloudellista tuottoa.

Ehdotan jatkotutkimukseksi ForestLogFactory:ä suunnittelevalle kuvitteelliselle yrittäjälle selvitystä siitä, kuinka erilaisilla talousluvuilla samankaltaiset yrittäjät toimivat ja mistä yrittäjäkohtainen tulostehokkuus koostuu. Benchmarkkaamalla yrittäjäkohtaiset kilpailuedut, on varmasti mahdollista hakea strategista tehokkuutta vielä tähänkin liiketoimintamalliin.

LÄHTEET

Alanne, Seppo 2009. Puhelinhaastattelu 24.9.2009. Aluemyyntipäällikkö. Ponsse OYJ.

Alikoski, Risto, Viitasalo, Jari & Koponen, Marika 2009. 1.painos. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOY.

Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö/Tuloverotus 2009. Verohallinto. WWW-dokumentti. <http://www.vero.fi/default.asp?article=3232&language=FIN>. Päivitetty 7.1.2009. Luettu 7.1.2009.

Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö/Perustaminen 2009. Verohallinto. WWW-dokumentti. http://www.vero.fi/?article=3234&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN. Päivitetty 7.1.2009. Luettu 03.08.2009.

Berg, Kai-Erik 1994. Yrityksen riskinhallinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Elinkeinoharjoittajan verotus 2008. Yrittäjät.fi. WWW-dokumentti. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/verotus/elinkeinoharjoittajanverotus>. Ei päivitystietoja. Luettu 01.08.2009

Ennakkoperintärekisteri 2008. Suomen yrittäjät. WWW-dokumentti. <http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/rekisterointi/ennakkoperintarekisteri/>. Ei päivitystietoja. Luettu 1.9.2009.

Erilaiset budjetit ja budjettijärjestelmät. Etälukio – Yrittäjyysväylä, 2008. WWW-dokumentti. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/>. Ei päivitystietoja. Luettu 24.8.2009.

Finnvera, 2009. Puhelinneuvonta 25.9.2009. Anonyymi toimihenkilö. Finnvera.

Flink, Anna-Liisa, Hiltunen Mika, Reiman Teemu 2007. Heikoin Lenkki, Riskien hallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki. Edita Publishing Oy

Hakanen, Matti 2004, Pk-yrityksen strategiatyö – menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Honkanen, Henry 2006, Muutoksen agentit– muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Prima Oy

Holopainen, Tuulikki 2008. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jaakkola, Simo 2009. Puhelinhaastattelu 21.10.2009. Varatoimitusjohtaja. Koneyrittäjien liitto.

- Kamensky, Mika 2008. Strategia johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, Bengt 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.
- Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik H. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita.
- Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.
- Kinkki, Seppo, Hulkko, Pekka & Mäkinen, Irma 2002. Yritystoiminta. Porvoo; WSOY.
- Korkeamäki, Anne, Pulkkinen, Irma & Seilinheimo, Raili 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 1.painos. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, Tomi (toim.): 2005. Strategisen johtamisen käsitteet -englanniksi ja suomeksi. Juva: WSOY.
- Leppiniemi, Jarmo 2002. Rahoitus. Helsinki: Dark Oy.
- Leppiniemi, Jarmo & Kykkänen, Tapani 2005. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Vantaa: Dark Oy.
- Liiketoimintasuunnitelma, 2009. WWW-dokumentti.
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index.html>. Luettu 01.08.2009. Päivitetty 08.02.2009.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Avaintulos Oy.
- Liukkonen, Jani 2009. Puhelinhaastattelu 24.4.2009. Myyntipäällikkö. Ponsse Oyj.
- Lojander, Taina & Suonpää, Jani 2004. Firma – käytännön yritystoiminta. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Niskanen, Jyrki & Niskanen, Mervi 2007. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nyyssönen, Esko 2009. Puhelinhaastattelu 24.9.2009. Etelä-Savon TE-keskus.
- Närhi, Marja 2009. Puhelinhaastattelu 22.4.2009. Yritysneuvoja. Uusyrityskeskus Dynamo, Mikkeli.
- Opetushallitus – Etälukio 2009. SWOT-analyysi. WWW-dokumentti.
<http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/?page=223>. Ei päivitystietoa. Luettu 31.07..2009.
- Osakeyhtiön verotus. Yrittäjät.fi. WWW-dokumentti. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/verotus/osakeyhtionverotus/>. Luettu 05.8.2009. Ei päivitystietoja.
- Osakeyhtiö: Yhtiömuoto 2009. Laki24. WWW-dokumentti. <http://www.laki24.fi/yrit-osakeyhtio-yhtiomuoto.html>. Luettu 03.8.2009. Päivitetty 8.3.2009.

Patentti- ja rekisterihallitus 2008. Vastauksia yrityksen perustamiseen ja ilmoittamiseen liittyviin kysymyksiin. WWW-dokumentti.
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysytyt/useinkysytytyksi.html>. Päivitetty 18.3.2008. Luettu 01.08.2009.

Perusilmoitus 2008. Yrityssuomi. WWW-dokumentti.
<http://www.yrityssuomi.fi/Default.aspx?nodeid=15549>. Päivitetty 13.8.2008. Luettu 31.07.2009.

Perustamisopas alkavalle yritykselle 2008. Uusyrittäjäkeskukset. WWW-dokumentti.
<http://www.perustamisopas.fi/main/>. Ei päivitystietoja. Luettu 01.08.2009.

Pihlaja, Juhani 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Pitkämäki, Ari & Kauppakaari Oyj 2000. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Raatikainen, Leena 2007. Liikeideasta liikkeelle. 5-6.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Riistama, Veijo & Jyrkkiö, Esa 1999. Operatiivinen laskentatoimi. Porvoo: WSOY.

Riskit 2009. Marsh Suomi Oy. WWW-dokumentti.
<http://www.marsh.fi/riski/index.php>. Luettu 04.08.2009. Ei päivitystietoja.

Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Siikavuo, Juha & Talentum Media Oy 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stenbacka, Juha, Mäkinen, Irma & Söderström, Terttu 2003. Kannattavuuden avaimet. Vantaa; WSOY.

Termit ja määritelmät 2008. Suunnittelutoimisto lamit.fi. WWW-dokumentti.
<http://www.lamit.fi/index.php?id=503>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.2.2009.

Tomperi, Soile 2005. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita.
Tulorahoitus ja pääomarahoitus. Etälukio – yrittäjyysväylä 2008. WWW-dokumentti.
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=212>. Ei päivitystietoja. Luettu 21.07.02009.

Tuloverotus 2008. Verohallinto 2008. WWW-dokumentti.
<http://www.vero.fi/default.asp?article=3218&language=FIN>. Päivitetty 12.2.2008.
Luettu 21.08.2009.

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue, johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Verotietoa yritysasiakkaille. Verohallinto. WWW-dokumentti.
http://www.vero.fi/default.asp?article=379&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89&language=FIN. Päivitetty 16.5.2008. Luettu 1.9.2009.

Virtanen, Petri 2007. Arviointi-Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Viitala, Juhani 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2001. Menestyvä yritys, liiketoimintaosaamisen perusteet. 4.uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj.

VirtuaaliAMK, 2008. Budjetointi. WWW-dokumentti.

<https://www.amk.fi/opintojaksot/030304/1075273440595/1162281066562/1162287196190/1162287629484.html.stx>. Ei päivitystietoja. Luettu 31.08.2009.

Yksityinen elikeinonharjoittaja/Tuloverotus 2009. Verohallinto. WWW-dokumentti.

<http://www.vero.fi/default.asp?article=3218&language=FIN>. Päivitetty 7.1.2009. Luettu 3.8.2009.

Yrityksen muistilista vuodelle 2008. Taloushallintoliitto. WWW-dokumentti.

www.taloushallintoliitto.fi/.../Summa2008-keskiaukeama.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 01.09.2009.

Yritys-Suomi 2007. Elinkeinoharjoittamiseen tarvittavat luvat ja ilmoitukset. WWW-dokumentti.

<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15548>. Luettu 7.8.2009. Päivitetty 30.8.2007.

LIITE 1(2). Perustamisilmoitus.**Y3**

Ilmoittautuja jatkaa aikaisemmin toiminutta liikettä		
Edellisen elinkeinonharjoittajan täydellinen nimi tai toiminimi		Yritys- ja yhteisötunnus tai henkilötunnus
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka

Toimiala (Täydellinen toimiala kirjoitettuna, ei koodeina)

Päätoimiala (Ilmoita, mikä yllä olevista on päätoimiala)

Elinkeinotoiminta aloitetaan myöhemmin (Katsokaa täyttöohje)
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm

Verohallinnolle lisätietoja antava yhteyshenkilö tai yritys, esim. tilitoimisto		
Nimi		Yritys- ja yhteisötunnus
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka
Puhelin	Matkapuhelin	
Faksi	Sähköposti	

Kaupparekisterille tästä ilmoituksesta lisätietoja antava henkilö ja/tai yritys (asiamies)		
Nimi		Yritys
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka
Puhelin	Matkapuhelin	
Faksi	Sähköposti	

Lisätietoja

Täyttäkää myös lomakkeen sivu 3, jos olette ilmoittautunut sivulla 1 arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin tai vakuutusmaksuverovelvolliseksi.

Päiväys ja allekirjoitus		
Päiväys	Allekirjoitus ja nimen selvennys	Puhelin

Henkilötietolain 24 §:n mukainen informaatio lomakkeeseen liittyvistä rekistereistä on saatavissa Internetistä osoitteesta www.ytj.fi sekä Patentti- ja rekisterihallituksesta ja verovirastoista.

LIITE 1 (3). Perustamisilmoitus.

Verohallintoon ilmoitettava postiosoite		
<input type="checkbox"/> Merkitkää rasti ruutuun, jos postiosoite on sama kuin sivulla 1 ilmoitettu yleiseen käyttöön tarkoitettu osoitetieto. <input type="checkbox"/> Muussa tapauksessa täyttäkää alla olevalle riville osoitetiedot.		
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka

Y3

Arvonlisäverovelvolliseksi ilmoittautuminen		
Ilmoittautuu arvonlisäverovelvolliseksi	Ulkomaalainen elinkeinonharjoittaja ilmoittautuu arvonlisäverovelvolliseksi	ilmoittautuu vain ilmoitusvelvolliseksi yhteisöhankinnoista tai -myynnistä
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm
<input type="checkbox"/> Harjoittaa ainoastaan alkutuotantoa ja/tai tekemiensä taide-esineiden myyntiä (AVL 79c §)		

Arvonlisäverovelvolliseksi hakeutuminen		
Kiinteistön käyttöoikeuden luovuttaja (AVL 12 ja 30 §)	Vähäisen liiketoiminnan harjoittaja tai vaikeavammainen yrittäjä (AVL 12.1 §)	
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	
Ulkomaalainen elinkeinonharjoittaja (AVL 12.2 §)	Ulkomainen kaukomyynti (AVL 63 a §)	Yhteisöhankkija (AVL 26 f §)
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> (pv.kk.vvvv - pv.kk.vvvv)
Alkutuottaja ja /tai taide-esineiden tekijä hakeutuu arvonlisäverovelvolliseksi	Alkutuottaja ja /tai taide-esineiden tekijä hakeutuu kuukausimenettelyyn	
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen 1.1.20 _____	
Tilikauden liikevaihto (AVL 3 §)	euroa	

Ei katso olevansa arvonlisäverovelvollinen, perustelet
<input type="checkbox"/>

Vakuutusmaksuverovelvollisuutta koskevat tiedot
Ilmoittautuu vakuutusmaksuverovelvolliseksi
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm

Pankkiyhteys ja tilinumero	Kirjanpidon muoto <input type="checkbox"/> yhdenkertainen kirjanpito <input type="checkbox"/> kahdenkertainen kirjanpito
----------------------------	---

Palkanmaksua koskevat tiedot	
Ilmoittautuu säännöllisesti palkkoja maksavaksi työnantajaksi	Ilmoittautuu merityötuloa maksavaksi työnantajaksi
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm

Ennakkoperintärekisteriin hakeutuva täyttää
Hakeutuu ennakkoperintärekisteriin (EPL 25 §)
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm

Ennakkoveron määräämistä koskevat tiedot
Ensimmäisen tilikauden arvioitu liikevaihto
euroa
Ensimmäisen tilikauden arvioitu verotettava tulo
euroa
Elinkeinonharjoittajan muut tulot kalenterivuonna (Jos maksajia on useita, täyttäkää erillinen ennakkoveron hakemuslomake.)
euroa

LIITE 2 (1). Elinkeinotoiminnan veroilmoitus.

Verotoimiston nimi ja osoite

Jos esitötetty 5-lomake on käytettävissä, palauta Internet-lomakkeet sen välissä tai siirrä viereiseen lokeroon esitötettyyn lomakkeeseen valmiiksi täytetyt tiedot.

 Viimeinen palautuspäivä

Verovelvollisen nimi ja osoite

ELINKEINOTOIMINNAN VEROILMOITUS LIIKKEEN- TAI AMMATINHARJOITTAJA

Kotikunta 31.12.2007	
Y-tunnus tai henkilötunnus	
916 <input type="checkbox"/> Kahdenkertainen kirjanpito	
Tilikausi	
906 <input type="checkbox"/> Tilikausi on muuttunut	904 <input type="checkbox"/> Vaatimus ulkomaisen veron hyvittämisestä (erittely lomakkeella 70A)

5
2008

Tätä lomaketta käyttävät liikkeen- tai ammatinharjoittajat. Lomake annetaan kotikunnan verotoimistolle.

Toimiala	909 <input type="checkbox"/> Toimiala on muuttunut
Toimipaikan osoite (ellei ole sama kuin verovelvollisen postiosoite)	908 <input type="checkbox"/> Toimipaikan osoite on muuttunut
Veroilmoitusta täydentäviä tietoja antaa	Puhelin

I Tuloverolaskelma 1 Elinkeinotoiminnan tuotot	Kirjanpito		Verotus	
	euro	snt	euro	snt
Liikevaihto / tuotot ammatista yhteensä		300		
Saadut avustukset ja tuet ¹⁾		318		
Muut tuotot		301		
Tuloutus yksityiskäytöstä, jos yksityiskäytön kulut on vähennetty kirjanpidossa Auton yksityiskäyttö (erittely sivulla 3 kohdassa V A)		313		
Tavaroiden yksityiskäyttö		314		
Muu yksityiskäyttö		315		
Saadut osingot ja osuuspääoman korot				
Saadut osingot	319			
Veronalainen osuus		320		
Osuuspääoman korot	321			
Veronalainen osuus		322		
Korkotuotot ja muut rahoitustuotot		323		
Varausten vähennys		312		
Muut veronalaiset tuotot (ei tilikauden tuloslaskelmalla)		324		
ELINKEINOTOIMINNAN VERONALAISET TUOTOT YHTEENSÄ		316		

Tuloslaskelman verovapaat tuotot	317		
----------------------------------	-----	--	--

1) Merkitkää tähän kohtaan vain suoraan tulotetut avustukset ja tuet.

LIITE 2 (2). Elinkeinotoiminnan veroilmoitus.

- 2 -

2 Elinkeinotoiminnan kulut	Kirjanpito		Verotus	
	euro	snt	euro	snt
Ostot ja varastojen muutokset		333		
Ulkopuoliset palvelut		334		
Henkilöstökulut Palkat ja palkkiot _____		335		
Eläke- ja henkilösivukulut		336		
Poistot (erittely kohdassa IV tai lomakkeella 62)	337			
Vähennyskelpoinen osuus (EVL 24, 30-34, 36-41 §)		338		
Edustuskulut _____	341			
Vähennyskelpoinen osuus 50 % (EVL 8 § 8 kohta)		342		
Vuokrat		343		
Muut vähennyskelpoiset kulut		344		
Korkokulut _____	346			
Vähennyskelpoinen osuus (kohdassa VII laskettu korko ei ole vähennyskelpoinen)		347		
Muut rahoituskulut		349		
Varausten lisäykset		353		
Lisävähennykset (erittely sivulla 3 kohdassa VI B1 ja B2)		364		
Kirjanpidon ulkopuoliset vähennyskelpoiset kulut		354		
ELINKEINOTOIMINNAN VEROTUKSESSA VÄHENNYSKELPOISET KULUT YHTEENSÄ		355		

Vähennyskelvottomat kulut (eivät saa sisältyä ed. kohtien vähennyskelpoisiin kuluihin)			
Välittömät verot _____	365		
Sakot ja muut rangaistuskulut _____	366		
Muut vähennyskelvottomat kulut	367		

ELINKEINOTOIMINNAN TULOS (tunnusten 316 ja 355 erotuksen ollessa positiivinen)	358		
ELINKEINOTOIMINNAN TAPPIO (tunnusten 316 ja 355 erotuksen ollessa negatiivinen)	359		

II Vaimus tappion vähentämisestä pääomatuloista

Pääomatuloista vähennettävän elinkeinotoiminnan tappion määrä Jos puoliset harjoittavat elinkeinotoimintaa yhdessä, vaatimus katsotaan yrittäjäpuolisoiden yhteiseksi vaatimukseksi.	373		
--	-----	--	--

III Yritystulon jako yrittäjäpuolisoiden kesken

Mikäli yritystuloa jaetaan puolisojen kesken, täytetään molemmat kohdat.

	Yrittäjä		Puoliso	
	euro	%	euro	%
Osuus elinkeinotoiminnan nettovarallisuudesta _____	369	%	370	%
Työskentely liikkeessä (prosenttiosuus)	371	%	372	%

IV Irtaimen käyttöomaisuuden hankintamenoista tehdyt poistot¹⁾ (EVL 30 §, 31 §)

	euro		snt	
	euro	snt	euro	snt
Verotuksessa jäljellä oleva menoäännös verovuoden alussa _____	800			
Lisäys verovuoden aikana _____	801			
Vähennetään verovuoden aikana saatu luovutushinta ja vakuutuskorvaus _____	802			
Verovuoden poistot _____			804	
Lisäpoisto (EVL 32 §) _____			805	
Poistamaton hankintameno verovuoden päättyessä			806	

1) Erittely tässä kohdassa, jos vain irtainta käyttöomaisuutta. Jos myös muuta kuin irtainta käyttöomaisuutta, erittely lomakkeella 62.

LIITE 2 (3). Elinkeinotoiminnan veroilmoitus.

-3-

V Erittelyt yksityiskäytöstä

A Selvitys käyttöomaisuuteen sisältyvien / leasing-sopimuksella vuokralle otettujen henkilö- ja pakettiautojen kuluista sekä muiden osittain yksityiskäytössä olleiden ajoneuvojen kuluista (ei sisällä luontoisetuautojen kuluja ja kilometrejä)

379 Käyttöomaisuuteen sisältyy	<input type="checkbox"/> 1 henkilöauto/-autoja	<input type="checkbox"/> 2 pakettiauto/-autoja	<input type="checkbox"/> 3 henkilöauto/-autoja ja pakettiauto/-autoja	<input type="checkbox"/> 4 muita kulkuneuvoja
Elinkeinotoiminnan ajot	Kulut yhteensä (varsinaiset kulut + poisto tai leasing-vuokra)		381 euro snt	380 Käyttötiedot perustuvat
Yksityisajot	Kulut keskimäärin / km (kulut yhteensä jaettuna kokonaiskilometrimäärällä)			<input type="checkbox"/> 1 ajopäiväkirjaan
Kokonaiskilometrimäärä	Yksityisajojen osuus kuluista (yksityisajot km x kulut keskimäärin / km)		382	<input type="checkbox"/> 2 muuhun selvitykseen
				396
				<input type="checkbox"/> 1 Yksityisajojen kulut on vähennetty kirjanpidossa menona (tuloutus sivulla 1)
				<input type="checkbox"/> 2 Yksityisajojen kuluja ei ole vähennetty kirjanpidossa

B Rahan nostot ja sijoitukset kirjanpidon mukaan

Tämän kohdan täyttää vain kahdenkertaista kirjanpitoa pitävä liikkeen- tai ammatinharjoittaja.

	euro	snt		euro	snt
Rahan nostot kalenterivuonna 2008	384		Sijoitukset rahana kalenterivuonna 2008	385	

VI Lisäselvitykset ja erittelyt elinkeinotoiminnan kuluista

A Selvitys yksityisvaroihin kuuluvan asunnon käyttämisestä elinkeinotoiminnassa

Koko asunnon pinta-ala	josta oman elinkeinotoiminnan käytössä	Koko asunnon vuokra, vastike tai kiinteistön käyttökulut	Oman elinkeinotoiminnan osuus
m ²	m ²	euro snt	euro snt
			386

B Lisävähennys

B1 Selvitys tilapäisestä työmatkasta aiheutuneista lisääntyneistä elantokustannuksista (EVL 55.1 § 1 kohta)

Matkan laatu	Lukumäärä	Enimmäismäärä/matkapäivä ¹⁾		1 Enimmäismäärä yhteensä		2 Kirjanpidossa vähennetty		3 Lisävähennys (1-2)	
		euro	snt	euro	snt	euro	snt	euro	snt
Yli 10 h									
Yli 6 h									
Ulkomaan matka									
Yhteensä						387		388 ²⁾	

B2 Selvitys yksityisvaroihin kuuluvan auton käytöstä elinkeinotoiminnassa (EVL 55.1 § 2 kohta)

Auton käyttötiedot perustuvat									
<input type="checkbox"/>	ajopäiväkirjaan	<input type="checkbox"/>	muuhun selvitykseen						
Kokonaiskilometrimäärä	Enimmäismäärä/km ¹⁾			1 Enimmäismäärä yhteensä		2 Kirjanpidossa vähennetty		3 Lisävähennys (1-2)	
389	km	euro	snt	euro	snt	euro	snt	euro	snt
Elinkeinotoiminnan ajot						391		392 ²⁾	
390	km								

VII Laskelma korkokuluista, jotka eivät ole vähennyskelpoisia elinkeinotoiminnan tulosta silloin, kun oma pääoma on yksityisottojen johdosta negatiivinen (EVL 18.2 §)

Tämän kohdan täyttää vain kahdenkertaista kirjanpitoa pitävä liikkeen- tai ammatinharjoittaja.

	euro	snt
Taseen mukainen negatiivinen oma pääoma (ilman etumerkkiä)		
Lisätään		
Omaan pääomaan sisältyvät arvonorotukset		+
Vähennetään		
Tilikauden tappio		-
Aikaisempien tilikausien tappiot, joiden kattamiseen ei ole kertynyt voittovaroja		-
Oikaistu negatiivinen oma pääoma ³⁾		=
Elinkeinotoiminnan tulolähteen tulosta vähennyskelpottomat korot	383	
Oikaistu negatiivinen oma pääoma X Peruskorko + 1 %	=	

1) Ns. kustannuskorvauspäätös (VeroHp 1262/2007)

2) Siirtäkää sivulle 2 kohtaan 2 Elinkeinotoiminnan kulut, Lisävähennykset.

3) Siirtäkää määrä sivulle 4 kohtaan VIII Varallisuuslaskelma, 2 Elinkeinotoiminnan velat, Oikaistu negatiivinen oma pääoma.

LIITE 2 (4). Elinkeinotoiminnan veroilmoitus.

-4-

VIII Varallisuuslaskelma

1 Elinkeinotoiminnan varat

		euro	snt
Käyttöomaisuus			
Kiinteistöt, rakennukset ja rakennelmat (erittely lomakkeella 18B) _____	703		
Koneet ja kalusto _____	704		
Käyttöomaisuusarvopaperit (erittely lomakkeella 8B) _____	705		
Muu käyttöomaisuus _____	706		
Vaihto-omaisuus			
Tavarat _____	708		
Muu vaihto-omaisuus _____	709		
Rahoitusomaisuus			
Myyntisaamiset _____	711		
Rahat (käteisvarat, ei pankkitalletuksia) _____	714		
Rahoitusomaisuusarvopaperit (erittely lomakkeella 8B) _____	745		
Muu rahoitusomaisuus _____	716		
ELINKEINOTOIMINNAN VARAT YHTEENSÄ	718		

2 Elinkeinotoiminnan velat

Lyhytaikaiset velat _____	749		
Pitkäaikaiset velat _____	750		
Vähennetään			
Oikaistu negatiivinen oma pääoma _____	747		
ELINKEINOTOIMINNAN VELAT YHTEENSÄ	725		

3 Elinkeinotoiminnan nettovarallisuus

ELINKEINOTOIMINNAN POSITIIVINEN NETTOVARALLISUUS	733		
ELINKEINOTOIMINNAN NEGATIIVINEN NETTOVARALLISUUS	734		

IX Oman pääoman erittely

Jos luku on negatiivinen, merkitse miinusmerkki (-). Tämän kohdan täyttää vain kahdenkertaista kirjapitoa pitävä liikkeen- tai ammatinharjoittaja.

Oma pääoma tilikauden alussa	748		
Yksityisnostot / -sijoitukset	741		
Tilikauden voitto / tappio (kirjanpito)	742		
Oma pääoma tilikauden lopussa	743		

X Toimintavaraus ¹⁾

Verovuoden 2008 toimintavaraus	871		
--------------------------------	-----	--	--

XI Maksetut palkat

Verovuoden 2008 päättymistä edeltäneiden 12 kuukauden aikana maksetut ennakonpidätyksen alaiset palkat	394		
--	-----	--	--

XII Käyttöomaisuusarvopapereiden ja -kiinteistöjen luovutusvoitot

Elinkeinotoiminnan käytössä olleiden arvopapereiden ja kiinteistöjen luovutusvoitot yhteensä (siitä osin kuin niistä ei ole muodostettu jälleenhankintavarausta)	393		
--	-----	--	--

XIII Vaatimus pääomatulon enimmäismäärästä

395 <input type="checkbox"/> Pääomatulon enimmäismäärä on 10 % nettovarallisuudesta. Jos puoliset harjoittavat elinkeinotoimintaa yhdessä, vaatimus katsotaan yrittäjäpuolisoiden yhteiseksi vaatimukseksi.			
---	--	--	--

VEROH 3049 /14 6 2008

915 Vapaamuotoisia liitteitä ²⁾ <input type="checkbox"/> Kyllä Päiväys	Allekirjoitus ja nimen selvennys
---	----------------------------------

1) Tässä kohdassa ilmoitetaan, jos vain toimintavaraus. Jos myös muita varauksia kuin toimintavaraus, erittely lomakkeella 62.

2) Muita kuin verohallinnon liitelomakkeet, tuloslaskelma tai tase.

LIITE 3. Arvolisäverolomake.

VALVONTAILMOITUSTEN
OPTINEN LUKUPALVELU
PL 5016
00053 VERO

VALVONTAILMOITUS

Ilmoittajan nimi ja osoite

W

Mallinumero:

W

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Lomakkeen tiedot luetaan optisesti.
Käsin täytettäessä käytetään mallien mukaisia merkkejä.
Tiedot ilmoitetaan euroina ja sentteinä.
Pisteitä, pilkkuja tai muita ylimääräisiä merkkejä ei saa käyttää.

010 Y-tunnus

HUOM!

Kentät 010 ja 052 ovat pakollisia.

ARVONLISÄVERON TIEDOT				TYÖNANTAJASUORITUSTEN TIEDOT			
Rahayksikkö		052 Kohdekuukausi kkvvvv		Rahayksikkö		052 Palkanmaksukuukausi kkvvvv	
euro				euro			
Vero kotimaan myynnistä verokannoittain		euro	snt	St-maksun alaiset:		euro	snt
201	22 %:n vero			501	palkat		
202	17 (12) %:n vero			502	lähdeveron alaiset palkat		
203	8 %:n vero			Suoritukset, joista ei makseta st-maksua:			
205	Vero tavaraostoista muista EU-maista			503	ennakonpidätyksen alaiset		
206	Kohdekuukauden vähennettävä vero			504	lähdeveron alaiset		
207	Edellisen kuukauden negatiivinen vero			505	Toimitettu ennakonpidätys		
208	Maksettava vero (+)/ Seuraavalle kuukaudelle siirrettävä negatiivinen vero (-)			506	Liikaa suoritetun ennakonpidätyksen vähennys		
209	Veroton liikevaihto (ks. täyttöohje)			515	Matalapalkkatukena vähennetty ennakonpidätys		
210	Tavaran myynti muihin EU-maihin			507	Työnantajan st-maksu		
211	Tavaraostot muista EU-maista			508	Liikaa suoritetun st-maksun vähennys		
				509	Lähdevero palkoista, yms.		
				510	Liikaa suoritetun lähdeveron vähennys		
				516	Matalapalkkatukena vähennetty lähdevero		
056 Ei ALV-toimintaa kkvvvv - kkvvvv				056 Ei palkanmaksua kkvvvv - kkvvvv			
041 Yhteyshenkilö				042 Puhelinnumero			

W

LIITE 4 (1). Rahoitushakemus.



RAHOITUSHAKEMUS

1 (3)

Yrityksen tiedot	Yrityksen nimi	Y-tunnus	
	Yrityksen rekisteröintiajankohta (kuukausi ja vuosi)	<input type="checkbox"/> Yritystä ei ole vielä rekisteröity (ilmoita arvioitu ajankohta)	
	Yhtiömuoto	<input type="checkbox"/> toiminimi <input type="checkbox"/> avoin yhtiö <input type="checkbox"/> kommandiittiyhtiö <input type="checkbox"/> osakeyhtiö <input type="checkbox"/> osuuskunta	
	Jakeluosoite	Postinumero	Postitoimipaikka
	Puhelinnumero	Faksi	Www-sivut
	Yhteyshenkilön nimi	Puhelinnumero	
	Henkilöstön määrä tällä hetkellä	Yrityksen kotipaikka	
	Yrityksen toimiala/ tuotteet		
Franchising	Yritys kuuluu franchising-ketjuun <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Kyllä, ketjun nimi		
Yritys-hautomo	Yritys kuuluu yrityshautomoon <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Kyllä, hautomon nimi		
	Yritys aikoo hakea yrityshautomoon <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Kyllä, hautomon nimi		
De minimis -tuet	Yritys on saanut de minimis -tukea kuluvan ja kahden edellisen verovuoden aikana <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/> Kyllä, tuen myöntäjä Summa yhteensä, EUR		
Hanketiedot	Lyhyt kuvaus hankkeesta, jolle rahoitusta haetaan. Investoinneissa ilmoita lisäksi aikataulu.		
	Kunta, jossa rahoitettava hanke toteutetaan		

LIITE 4 (2). Rahoitushakemus.



RAHOITUSHAKEMUS

2 (3)

Suunniteltu rahoitus	Rahoituksen tarve	euroa	Rahoitus	euroa
		Maa-alueet		Finnvera Oyj:n laina
	Rakennukset		Rahoitus, jolle haetaan Finnveran takausta	
	Koneet ja kalusto		Laina	
	Aineettomat investoinnit		Rahoittajan nimi	
	Käyttöpääoma		Muu rahoitus	
			Rahoittajan nimi	
			Haettavan takauksen osuus	
			Muu rahoitus	
			Muut pitkäaikaiset lainat	
			Rahoittajan nimi	
			Tuet	
			Julkiset tuet	
			Mikä?	
			Oma rahoitus	
			Omistajien sijoitus	
			Osakaslainat	
			Tulorahoitus	
	Rahoitustarve yhteensä		Rahoitus yhteensä	

Omistajat	Nimi, jakeluosoite, postinumero ja postitoimipaikka		
	Henkilötunnus/Y-tunnus	Sijoitus	Osuus %
	Nimi, jakeluosoite, postinumero ja postitoimipaikka		
Henkilötunnus/Y-tunnus	Sijoitus	Osuus %	
	Nimi, jakeluosoite, postinumero ja postitoimipaikka		
Henkilötunnus/Y-tunnus	Sijoitus	Osuus %	
	Nimi, jakeluosoite, postinumero ja postitoimipaikka		
Henkilötunnus/Y-tunnus	Sijoitus	Osuus %	

Yrityksen johto (tai erilliset CV:t liitteenä)	Nimi ja henkilötunnus	Tehtävä	Koulutus	Alan kokemus / v

LIITE 4 (3). Rahoitushakemus.



RAHOITUSHAKEMUS

3 (3)

Liiketoiminnan kuvaus tai erillinen liike-toimintasuunnitelma	Tuotettava tuote tai palvelu	Myyntihinta, e	Osuus liikevaihdosta, %
	Merkittävät asiakkaat		Osuus liikevaihdosta, %
	Merkittävät kilpailijat		

Hakemuksen liitteet	<input type="checkbox"/> Tilinpäätökset liitetietoineen kolmelta edelliseltä tilikaudelta (toimiva yritys) <input type="checkbox"/> Tulossuunnitelma <input type="checkbox"/> Rahoitussuunnitelma <input type="checkbox"/> Yrittäjän/yrittäjien CV (mikäli ne ovat saatavissa) <input type="checkbox"/> Liiketoimintasuunnitelma <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sitoumus ja valtuutus	<p>Annamme suostumuksemme siihen, että Finnvera Oyj ja tämän hankkeen rahoittamista koskevia asioita käsittelevät pankit, rahoitusyhtiöt, vakuutusyhtiöt ja muut rahoittajat saavat antaa toisilleen yritystämme ja rahoitusta koskevia tietoja niitä koskevien salassapitosäännösten estämättä.</p> <p>Vakuutan tässä hakemuksessa antamani tiedot oikeiksi.</p>
Paikka, päiväys ja allekirjoitus	<p>Paikka ja päiväys</p> <hr/> <p>Hakijan allekirjoitus</p>

LIITE 4 (4). Rahoitushakemus.**RAHOITUSHAKEMUS****Finnveran aluekonttorit**

Helsinki
Eteläesplanadi 8
PL 1010
00101 HELSINKI

Joensuu
Torikatu 9 A
80100 JOENSUU

Jyväskylä
Sepänkatu 4
40100 JYVÄSKYLÄ

Kajaani
Kauppakatu 1
87100 KAJAANI

Kuopio
Haapaniemenkatu 40
PL 1127
70111 KUOPIO

Lahti
Laiturikatu 2
15140 LAHTI

Lappeenranta
Snellmaninkatu 10
53100 LAPPEENRANTA

Mikkeli
Linnankatu 5
50100 MIKKELI

Oulu
Asemakatu 37
90100 OULU

Pori
Valtakatu 6
28100 PORI

Rovaniemi
Maakuntakatu 10
PL 8151
96101 ROVANIEMI

Seinäjoki
Kauppatori 1 - 3
60100 SEINÄJOKI

Tampere
Hämeenkatu 9
PL 559
33101 TAMPERE

Turku
Eerikinkatu 2
20100 TURKU

Vaasa
Pitkäkatu 55
65100 VAASA