



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# VANHUSTEN PALVELUTALO LIIKETOIMINTANA

Perustamisen arviointi talouden näkökulmasta

TEKIJÄ/T: Mikko Mustonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Mikko Mustonen			
Työn nimi Vanhusten palvelutalo liiketoimintana – perustamisen arviointi talouden näkökulmasta			
Päiväys	9.9.2018	Sivumäärä/Liitteet	48/8
Ohjaaja(t) Risto Kiuru			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden avulla, onko taloudellisia edellytyksiä perustaa yritystä, joka toimii vanhusten palvelutalona. Työssä tutkitaan yrityksen kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta yrityksen perustamislaskelmin ja tunnuslukukujen avulla. Työn tuloksena syntyy yrityksen taloussuunnitelma.</p> <p>Yrityksen perustamisvaiheessa yrityksen liiketoiminnasta tehdään liikeidean ja toiminta-ajatuksen pohjalta liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma on kuvaus yrityksen liiketoiminnasta eli tavasta ansaita rahaa. Taloussuunnitelma on osa aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Aloittavalle ja toimivalle yritykselle keskeiset talouden osa-alueet ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Kannattavuus on liiketoiminnan perusedellytys. Kannattavuutta voidaan arvioida ja suunnitella erilaisten tunnuslukujen ja katetuottoajattelun avulla. Yrityksen investointien on oltava kannattavia. Investointien kannattavuutta arvioidaan investointilaskelmilla. Yrityksen vakavaraisuuteen vaikuttaa yrityksen rahoitusrakenne. Rahoitusrakenne muodostuu omasta ja vieraasta pääomasta. Näillä yrityksen pääomilla on erilaiset ominaisuudet. Yrityksen vakavaraisuutta voidaan tarkastella ja suunnitella erilaisten tunnuslukujen avulla. Maksuvalmiudella kuvataan yrityksen rahojen riittävyttä päivittäisessä liiketoiminnassa. Yrityksen rahojen riittävyttä suunnitellaan kassavirtalaskelman avulla. Maksuvalmiutta voidaan mitata ja suunnitella taseesta erilaisilla tunnusluvuilla.</p> <p>Kehittämisosuudessa aloittavalle yritykselle laaditaan osa perustamislaskelmista. Ensimmäisenä yritykselle lasketaan pääomantarvelaskelma. Pääomantarve muodostuu aloitusvaiheessa investoinneista ja käyttöpääomasta. Tämän jälkeen määritetään, kuinka yrityksen pääomantarve rahoitetaan. Tämän jälkeen tehdään myyntilaskelma, jossa määritetään yrityksen myynti- ja käyttökatarve ja arvioidaan niiden saavuttamisen mahdollisuuksia. Lopuksi muodostetaan vielä tuloslaskelmat ja tase-ennuste ensimmäiselle kolmelle vuodelle. Viimeisenä lasketaan kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvut. Kassavirtalaskelman avulla arvioidaan yrityksen rahojen riittävyttä ensimmäisille kolmelle toimintavuodelle. Investointilaskelmien avulla selvitetiin yrityksen investointien kannattavuus. Riskianalyysin avulla arvioitiin yrityksen taloudellisia riskejä.</p> <p>Kehittämistyön mukaan yrityksen perustaminen vaatii suurta pääomaa. Suunnitelman mukaan yrityksen liiketoiminta vaikuttaa kannattavalta ja yrityksen investoinnit ovat kannattavia. Yrityksen vakavaraisuus paranee ensimmäisten toimintavuosien aikana. Samalla maksuvalmius on hyvä kassavirtalaskelmien ja tunnuslukujen mukaan. Suurin taloudellinen riski yritykselle on rakennusprojektin viivästyminen ja myynnin epäonnistuminen. Yrityksen perustamiselle on taloudelliset edellytykset olemassa.</p>			
Avainsanat Kannattavuus, vakavaraisuus, perustamislaskelmat, maksuvalmius			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Mikko Mustonen			
Title of Thesis Nursing home as a business – Startup evaluation based on a financial point of view			
Date	9.9.2018	Pages/Appendices	48/8
Supervisor(s) Risto Kiuru			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to examine based on profitability, financing and liquidity, whether it is possible for a startup nursing home as a business to succeed on all the aforementioned points from a financial point of view. The conducted startup evaluation is based on startup calculations and a key figure analysis.</p> <p>The business plan is an important part of the business startup process. The business plan is a description of company's business operations. It helps to evaluate business from its public point of view. Profitability is probably the most important part of business. A company is profitable when its profits exceed its costs. The company also pays its financing costs and depreciations by its profits. Profitability can be evaluated through a key figure analysis and gross margin thinking. Investment profitability planning and calculations are an important part of profitability investigations. Companies need capital in their business. Equity capital is divided into shareholders' equity and liabilities. The company's capital structure can be evaluated utilizing a key figure analysis. Liquidity is an important part of a company's finance. Liquidity can be planned and evaluated through a cash flow statement and a key figure analysis. The cash flow statement tells how a company can pay their invoices and other costs. Risks are part of business.</p> <p>In the empirical part we calculated first how much money we need to found this business and how we have designed to arrange the needed financing. Then we calculated the sales target, which tells how much sales the company must generate to be able to operate. Then we created the financial and profit projections for the first three years. In the final part, we calculated the key figures for profitability, capital structure and liquidity. A cash flow statement was made to calculate the first three years' liquidity. Investments profitability was calculated for nursing and buildings. The calculations and the key figure analysis help entrepreneurs to analyze if it is possible to found the company. A risk analysis was conducted from a financial point of view.</p> <p>According to the results, the company can be profitable and its founding needs a lot of money. The capital structure of the company is good enough to found the company. Furthermore, the company's liquidity is good during first three years. In conclusion, the outcomes of this study indicate that it is viable to found this company from the financial point of view.</p>			
Keywords Profitability, capital structure, startup calculation, liquidity			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja menetelmät .....	7
2	ALOITTAVAN YRITYKSEN SUUNNITTELU.....	8
2.1	Yritystoiminnan suunnitteluprosessi.....	8
2.2	Aloittavan yrityksen talouden suunnittelu.....	9
2.2.1	Taloussuunnittelu prosessina .....	10
2.2.2	Rahoituslaskelmat .....	11
2.2.3	Tuloslaskelma ja kannattavuuslaskelmat.....	12
2.2.4	Kassavirtalaskelmat.....	13
2.2.5	Tase-ennuste.....	13
2.3	Taloudelliset riskit ja riskienhallinta osana taloussuunnittelua.....	13
3	KANNATTAVUUS, VAKAVARAISUUS JA MAKSUVALMIUS.....	15
3.1	Kannattavuus .....	15
3.1.1	Tuotot ja kustannukset.....	15
3.1.2	Katetuottolaskenta ja kannattavuuden tunnusluvut .....	16
3.1.3	Investoinnin kannattavuus.....	19
3.2	Yrityksen vakavaraisuus .....	20
3.2.1	Oma ja vieras pääoma.....	20
3.2.2	Rahoitusrakenne .....	21
3.2.3	Vakavaraisuuden mittaaminen ja suunnittelu .....	21
3.3	Maksuvalmius .....	23
3.3.1	Kassavirtalaskelma .....	23
3.3.2	Maksuvalmiuden tunnusluvut.....	24
3.4	Talouden merkitys uudelle yritykselle .....	25
4	PERUSTETTAVA YRITYS.....	26
4.1	Pääomantarvelaskelma, rahoituslaskelma ja kannattavuuslaskelma.....	26
4.2	Tulosennusteet .....	29
4.3	Kassavirtalaskelmat.....	29
4.4	Investointien kannattavuuslaskelmat.....	30
4.5	Tase-ennuste.....	31
4.6	Kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvut .....	31

4.7 Taloudellisten riskien arviointi .....	33
5 TULOKSET .....	35
5.1 Johtopäätökset .....	39
6 POHDINTA.....	42
LÄHTEET .....	47
LIITE 1: RAHOITUSLASKELMA JA TULOSENNUSTEET .....	49
LIITE 2: KANNATTAVUUSLASKELMA .....	50
LIITE 3: KASSAVIRTALASKELMAT VUOSILLE 2019, 2020 JA 2021.....	51
LIITE 4: TASE-ENNUSTE, TUNNUSLUVUT KANNATTAVUUELLE, VAKAVARAISUUELLE JA MAKSUVALMIUELLE JA INVESTOINTILASKELMIEN TULOKSET .....	52
LIITE 5: RISKIANALYYSI RAKENTAMISEN VIIVÄSTYMINEN X KUUKAUDELLA JA X KUUKAUDELLA SUUNNITELLUSTA .....	54
LIITE 6: RISKIANALYYSI MYYNNIN TIPPUESSA X % TASOLLE JA X % TASOLLE.....	55
LIITE 7: RISKIANALYYSI RAKENTAMINEN MYÖHÄSTYY X KUUKAUTTA JA MYYNTI ON X % .....	56

## 1 JOHDANTO

Olen useiden vuosien ajan suunnitellut vanhuksille suunnatun palvelutalon perustamista. Olen toiminut aikaisemmin yrittäjänä ja perheessäni on osaamista hoitoalalta. Muilla yrityksen osakkailta on kokemusta yrittäjyydestä ja taloudesta. Uskomme, että hoitopalvelujen kysyntä on runsasta ja kasvavaa kaikkialla Suomessa. Suomalainen väestö ikääntyy koko ajan ja ikääntyvän väestön joukossa on maksukykyisiä kansalaisia. Tämän opinnäytetyön aihe on saatu omasta liikeideasta ja halusta olla yrittäjänä. Olen hankkinut lisää taloudellista osaamista koulutuksen muodossa, joten on mahdollista aloittaa yritystoiminta, jos se vaikuttaa järkevältä vaihtoehdolta.

Aloittava yritys suunnittelee taloutta liiketoimintasuunnitelmassa. Taloussuunnitelman osa-alueita ovat kannattavuuden suunnittelu ja laskeminen, investointien kannattavuuden laskeminen, rahoituslaskelmien tekeminen ja rahoituksen suunnittelu. Riskit ovat oleellinen osa yritystoimintaa ja riskien huomioiminen on tärkeä osa yritystoiminnan suunnittelua. Lopulta perusteellisen suunnittelun jälkeen yritys perustetaan, jos yrityksen perustamiselle on edellytykset olemassa. Ennen perustamispäätöksen tekemistä on paljon avoimia kysymyksiä, joihin suunnitelmissa on löydettävä vastaus.

Aikaisemmin on tutkittu perustamisvaiheessa olevien yritysten taloutta useissa opinnäytetyöissä. Näissä töissä perustettavat yritykset ovat olleet pieniä yrityksiä ja yritysten toimiala on vaihdellut. Haverinen ja Kingelin (2010) tutkivat omassa työssään aloittavan yrityksen rahoitus- ja avustusvaihtoehtoja sekä kannattavuutta erilaisten laskelmien avulla. Työn tuloksena syntyi yrityksen perustamislaskelmat, joiden pohjalta arvioitiin yrityksen perustamisen kannattavuutta ja tarvittavaa pääomaa. Tulosten perusteella selvisi, että perustaminen on kallista ja vaatii runsaasti pääomaa aloitusvaiheessa. Tulosten mukaan liiketoiminnan aloittaminen vaikutti kannattavalta, mutta liiketoiminnan saaminen kannattavaksi vaatisi onnistumista. Seuraavina vuosina tekijöiden mukaan liiketoiminta kehittyi kannattavaksi ja vakavaraisuus paranee. (Haverinen & Kingelin 2010.) Kinnunen (2011) käsittelee omassa työssään myös yrityksen rahoitusvaihtoehtoja ja kannattavuuden arviointia ennen yrityksen perustamista. Kinnunen käytti opinnäytetyössä kannattavuuden arviointiin laskelmia ja erilaisia budjetteja. Opinnäytetyössä tultiin sellaiseen tulokseen, että nollatulokseen pääseminen ensimmäisenä vuotena on kova tavoite. Myös tämän opinnäytetyön mukaan yrityksen kannattavuus paranee seuraavina vuosina, koska lainoja saadaan lyhennettyä. (Kinnunen 2011.) Nurmen ja Löyskän (2015) työssä kartoitettiin yrityksen rahoitusvaihtoehtoja ja suunniteltiin tuloksen muodostumista. Myös tässä työssä käytettiin laskelmia kannattavuuden arvioinnissa ennen yrityksen perustamista. Opinnäytetyössä laadittiin tulossuunnitelma, jossa selvitettiin yrityksen kannattavuutta ja taloudenkehitystä kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana. Nurmen ja Löyskän mukaan työn kohdeyritys on suunnitteluvaiheessa kannattava ja perustaminen kannattavuuden näkökulmasta mahdollista. (Nurmi & Löyskä 2015.) Vuonna 2018 julkaistussa työssä Nikkilä selvitti aloittavan yrityksen rahoitusmahdollisuuksia, talouden suunnittelua ja taloudellista analysointia erilaisten tunnuslukujen avulla. Nikkilä käytti opinnäytetyössä apuna erilaisia laskelmia. Laskelmien avulla syntyi perustamislaskelmat aloittavalle yritykselle. Nikkilän työn tulosten mukaan yrityksen liiketoiminta on kannattavaa ja perustaminen mahdollista. (Nikkilä 2018.)

Tämä opinnäytetyö on osa perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Työn tavoitteena on selvittää mahdollisesti perustettavan yrityksen perustamisen taloudellisia edellytyksiä laskelmien avulla. Laskelmien antamilla tiedoilla selvitetään taloudellisesta näkökulmasta, onko yrityksen perustaminen mahdollista. Työn tärkeimpänä tavoitteena on auttaa perustettavan yrityksen perustamispäätöksen tekemisessä ja opinnäytetyön tuloksena syntyy perustettavalle yritykselle taloussuunnitelma. Aikaisemmin ei ole julkaistu opinnäytetyötä, jossa suunnitellaan tällaisen yrityksen taloutta ja perustamista.

### 1.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistyö. Kehittämistyön lähtökohtana on kehittämistarve. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa sellaisia uusia ratkaisuja ja vaihtoehtoja, joita voidaan soveltaa käytännön toiminnassa ja liittää olemassa oleva asia teorian tietoon. Työssä mallinnetaan olemassa olevia työelämän käytäntöjä eli luodaan käytännön teorian tietoa. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 16-32.)

Tämä opinnäytetyö on osana perustettavan vanhusten palvelutaloyrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Työssä käytetään lähtökohtana taloudellista lähtökohtaa. Liiketoiminnassa taloudelliset lähtökohdat ovat hyvin keskeisiä. Työn kohde on perustettavan vanhusten palvelutalon ympärille perustettava terveys-/hoitoalan yritys. Tämän työn tuloksena syntyy osa yrityksen taloussuunnitelmasta ja perustamislaskelmat. Työn tulosten avulla yrittäjät arvioivat yrityksen perustamisen edellytyksiä talouden avulla ja tekevät lopullisen perustamispäätöksen kokonaisuus huomioiden.

Kehittämistyön tavoitteena on löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko yrityksen perustamiselle edellytyksiä taloudellisesta näkökulmasta?
2. Mitkä ovat ne tekijät, jotka puoltavat tai vastustavat yrityksen perustamista?
3. Kannattaako yritystä perustaa?

## 2 ALOITTAVAN YRITYKSEN SUUNNITTELU

Yritys on itsenäinen talousyksikkö, jolla on omat tulot ja menot. Yrityksen talous voidaan erotella omaksi taloudeksi yrityksen omistajien tuloista ja menoista. Samalla tavalla voidaan erotella yrityksen vastuut, omaisuus ja sitoumukset. Yrityksen tavoitteena on aina tuottaa voittoa omistajilleen. Yrityksen tulos saadaan, kun yrityksen tuotoista vähennetään yrityksen kustannukset. (Selander & Valli 2007)(Salmi 2014, 12-13)(Tomperi 2016 118-142)(Martikainen & Martikainen 2009, 12-14.) Yritystoiminta perustuu huolelliseen suunnitteluun. Liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan suunnittelun työkalu. Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään pääasiassa alkavan yrityksen liikeidean rajaamiseen, omien voimavarojen tunnistamiseen ja yrityksen resurssien arvioimiseen. Taloussuunnitelma on yksi osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta (Kinkki & Isokangas 2003, 232-235)(Holopainen 2017, 12-19)(Tomperi 2016, 118-142.)

### 2.1 Yritystoiminnan suunnitteluprosessi

Yritystoiminnan suunnittelu aloitetaan liiketoimintasuunnitelman laatimisella. Liiketoimintasuunnitelma sisältää kuvauksen niistä asioista, jotka liiketoiminnan käynnistämistä varten yrityksestä on tiedettävä. Ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista yrittäjäksi aikovan on hyvä selvittää yrittäjäksi ryhtymisen edellytyksiä. Yrittäjäksi ryhtymisen selvityksessä huomioidaan seuraavat taustatekijät: 1. Yleiset taustatekijät, 2. Henkilötekijät ja 3. Tilannetekijät eli elämäntilanne. Yleisillä taustatekijöillä tarkoitetaan mm. henkilön sosiaalista taustaa ja työkokemusta. Henkilötekijöillä tarkoitetaan yrittäjän/yrittäjien henkilökohtaisia ominaisuuksia, esimerkiksi luonteenpiirteitä ja muita ominaisuuksia. (Kinkki ja Isokangas 2003, 232-235.)

Itse yritystoiminnan suunnittelu aloitetaan liiketoimintasuunnitelman tekemisellä. Liiketoimintasuunnitelman osana on taloussuunnittelu. Taloussuunnittelun ensimmäisenä vaiheena on liiketoiminnan kannattavuuden laskeminen ja suunnittelu. Kannattavuuden selvittämisen jälkeen selvitetään investointien kannattavuus. Kannattavuuden ja investointien kannattavuuden laskemisen jälkeen taloussuunnitelmassa selvitetään rahoitusvaihtoehdot ja suunnitellaan rahoitus. Viimeinen aloittavan yrityksen suunnitteluvaihe on perustamisvaihe. Perustamisvaiheessa valitaan yhtiön yhtiömuoto, tehdään perustamisasiakirjat ja rekisteröidään yritys. (Kinkki ja Isokangas 2003, 232-249)(Griffin 2015, 161-162.)

Kinkki & Isokangas (2003, 234) kokoavat aloittavan yrityksen suunnitteluprosessin seuraavasti:

1. Yritysidea muovautuu pikkuhiljaa liikeideaksi.
2. Analysoidaan toimintaympäristö ja arvioidaan toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat
3. Yhteenveto/synteesi, analyysit
4. Yrityksen strategisten päämäärien, tavoitteiden ja liiketoimintastrategioiden valinta
5. Toimintasuunnitelman laadinta

Yrityksen perustaminen perustuu hyvään ja toimivaan liikeideaan. Liikeidea kuvaa yrityksen tavan menestyä ja ansaita riittävästi tuloja. Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen suunnitelma yritystoi-



minnan eri osa-alueiden järjestämisestä. Liiketoimintasuunnitelma auttaa myös rahoituksen järjestämisessä. (Holopainen 2017, 12-14)(Sutinen & Viklund 2005, 67-84.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimista pidetään tärkeänä ja se tehdään aina kirjallisena. Liiketoimintasuunnitelma kokoaa kaikki yrityksen toiminnot yhteen. Toiminnoilla tarkoitetaan yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaa. Liiketoimintasuunnitelma välittää tietoa yrityksen perustamisesta, toiminnasta ja johtamisesta sekä kannattavuudesta ja kasvusta. (McKinsey & Co 2000, 48.) Yritykseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat mm. toimiala, ympäristö ja kilpailuun liittyvät tekijät. Liiketoiminnan riskit analysoidaan liiketoimintasuunnitelmassa huolellisesti. (Raatikainen 2011, 38-42)

## 2.2 Aloittavan yrityksen talouden suunnittelu

Yrityksen taloussuunnitelmassa kuvataan yrityksen liiketoimintastrategioihin pohjautuvien toimenpiteiden vaikutukset yrityksen talouteen. Taloussuunnitelma on osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Taloudella tarkoitetaan yritystoiminnan kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Aloittavan yrityksen kohdalla taloussuunnitelma sisältää kuvauksen talouden seurannasta, raportoinnista ja järjestämisestä niin, että yrityksen talous palvelee yrityksen päätöksentekoa. Taloussuunnitelma osoittaa yrityksen toimenpidesuunnitelman yhteyden yrityksen kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kehityksessä. (Kinkki & Isokangas 2003, 248)(Griffin 2015, 161-162.)

Uutta yritystä perustettaessa laaditaan aina laskelmia, jotka selvittävät yrityksen kannattavuutta, rahoitusta, maksuvalmiutta ja myyntiä. Tavallisimpia laskelmia ovat tulosbudjetti 3-5 vuoden ajaksi, tase-ennuste, kassavirtaennuste ja rahoitusbudjetti. Muita mahdollisesti esitettäviä laskelmia ovat maksuvalmius- ja vakavaraisuuslaskelmat, käyttöpääomalaskelmat, investointisuunnitelmat ja myynnin kriittinen piste. (Kinkki & Isokangas 2003, 248-249.)(Griffin 2015, 161-163.) Taulukossa 1 on esitetty aloittavan yrityksen oleelliset laskelmat ja laskelmien merkitys aloittavalle yrittäjälle.

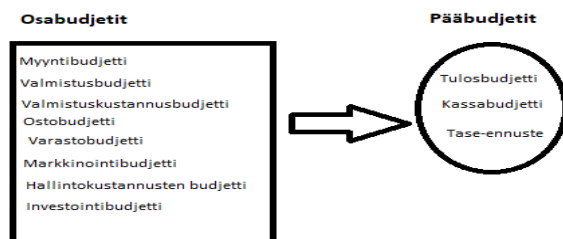
	Miksi?	Mistä tietoa?
Rahoituslaskelma	1. Aloitusvaiheen kulut 2. Mistä rahat?	Perustamiskulut Ensimmäisien kk kulut
Kannattavuuslaskelma	1. Kannattavuuden selvitys 2. Millä hinnalla ja miten paljon myytävä?	Kustannukset toiminnasta Yrityksen odotukset tuotosta
Tulosbudjetti/laskelma	1. Selittää tuloksen muodostumisen 2. Osoittaa suurimmat kulut ja tuotot	Yrityksen budjeteista  Tuotot ja kulut
Kassavirtalaskelma/ Kassabudjetti	1. Osoittaa riittääkö yrityksen varat toimintaan 2. Näyttää toiminnasta ja rahoituksesta aiheutuvat kulut	Myyntituotot, ostot, investoinnit Palkat, verot, muut erät
Tase-ennuste	1. Osoittaa yrityksen varat, omaisuuden ja velat	Omaisuus, varasto, velat, rahat Saamiset
Myyntibudjetti	1. Osoittaa kuinka yrityksen myynti jakautuu	Hinnat, kapasiteetti ja asiakkaat

Taulukko 1. Aloittavan yrityksen laskelmat.

### 2.2.1 Taloussuunnittelu prosessina

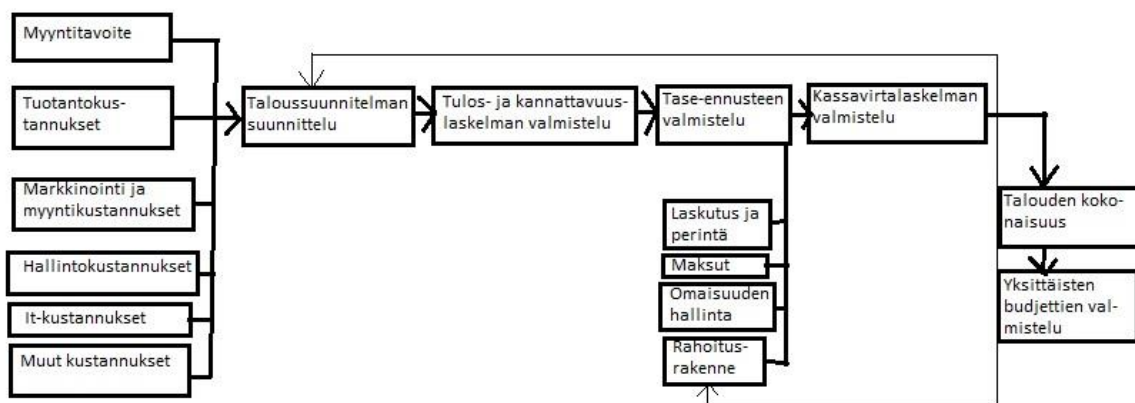
Aloittavan yrityksen taloussuunnittelussa pitkän tähtäimen suunnitelmat ovat strategista suunnittelua ja lyhytaikaisessa suunnittelussa puhutaan budjetoinnista. Budjetti on numeroin ilmaistu toimintasuunnitelma ajanjaksolle, jolle budjetti laaditaan. Budjetit laaditaan yrityksen strategian pohjalta. Budjetoinnilla tarkoitetaan budjettien laatimista. Budjetti on tavoite, jonka toteutumista seurataan säännöllisesti. (Eklund & Kekkonen 2016, 174-177.)

Budjetit jaetaan kahteen ryhmään: Osabudjetteihin ja pääbudjetteihin. Osabudjettien määrä yrityksissä vaihtelee yrityksen liiketoiminnan mukaan. Pääbudjetit ovat kaikissa organisaatioissa samat. Pääbudjetit kokoavat osabudjetit tulosbudjetiksi, kassabudjetiksi ja tase-ennusteeksi. Suunnittelu-prosessi etenee ensimmäisessä vaiheessa osabudjettien laatimisella ja toisessa vaiheessa osabudjeteista kootaan pääbudjetit. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 172-181)(Griffin 2015, 162.) Kuvassa 2 on esitetty osabudjetit, joista muodostetaan pääbudjetit (Jormakka ym. 2015, 173).



KUVA 1. Osabudjetit ja pääbudjetit (Jormakka ym. 2015, 173).

Aloittavan yrityksen taloussuunnitelman tuloksena syntyy ensimmäisille toimintavuosille tuloslaskelmat, tase-ennusteet ja kassavirtalaskelmat. Näitä voidaan täydentää vielä muilla tarkentavilla talouden suunnitelmilla ja budjeteilla esim. rahoituslaskelmalla ja päätulo- ja menoarvioilla. (Griffin 2015, 161-163.) Kuvassa 2 on esitetty yhteenveto aloittavan yrityksen taloussuunnittelun etenemisestä Griffinin (2015) mukaan.



KUVA 2. Taloussuunnitelman muodostaminen aloittavalle yritykselle (Griffin 2015, 177).

## 2.2.2 Rahoituslaskelmat

Aloittavan yrityksen taloussuunnitelma aloitetaan rahoituslaskelmalla. Rahaa yrityksen perustamisvaiheessa tarvitaan liiketoiminnan käynnistämiseen vaadittaviin investointeihin, käyttöomaisuuteen ja käyttöpääoman tarpeeseen. Yrityksen rahoitus koostuu yrittäjien yritykseen sijoittamasta pääomasta eli omasta pääomasta ja vieraasta pääomasta, joka hankitaan luotonantajilta velkana. Toimiva yritys kattaa toimintansa myyntituloilla, joilla yritys rahoittaa toimintavaiheen hankinnat.

Aloitustavaiheen investoinnit ovat riippuvaisia yrityksen koosta ja toimialasta. Käyttöomaisuuteen sitoutuu runsaasti pääomaa yrityksen perustamisvaiheessa ja toiminnan aikana. Käyttöomaisuutta ovat yrityksen koneet, laitteet ja rakennukset. Käyttöpääomaa tarvitaan yrityksen toiminnan pyörittämiseen. Aloittavan yrityksen rahoituslaskelmassa on otettava huomioon aika, jolloin yrityksellä ei

vielä ole tulorahoitusta. Tätä kutsutaan käyttöpääoman tarpeeksi. Käyttöpääoman tarve lasketaan erittelemällä markkinointiin, perustamiskuluihin ja kassavaroihin tarvittavat rahamäärät. Kokonaispääoman tarve saadaan, kun huomioidaan sekä käyttöpääoman tarve että investoinnit yritystoiminnan käynnistämiseksi. (Tomperi 2016, 99-100)(Suomi.fi 2018-03-15.)

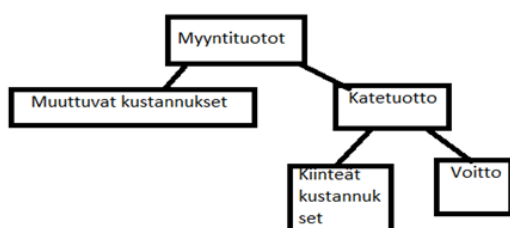
Yrityksen kokonaispääoman tarve lasketaan seuraavalla tavalla (Tomperi 2016, 99):

$$\text{Investoinnit käyttöomaisuuteen} + \text{käyttöpääoma} = \text{Pääomantarve}$$

### 2.2.3 Tuloslaskelma ja kannattavuuslaskelmat

Aloittavan yrityksen tulosbudjetti lasketaan tuloslaskelmakaavan muotoon. Tuloslaskelmalla kuvataan liiketoiminnan kannattavuutta. Osabudjettien luvut saadaan tuloslaskelmaan osabudjeteista tuomalla luvut vastaaville riveille. Budjetointi aloitetaan toimintaa rajoittavasta tekijästä. Myynti on yksi yrityksen toimintaa rajoittava tekijä. Myynnin tavoitteidenasettelun jälkeen yrityksessä budjetoidaan ostot eli kustannukset. Myyntibudjetissa suunnitellaan myös myyntien ajallinen kohdistuminen. Tämän jälkeen ostot voidaan budjetoida oikeaan ajankohtaan yrityksessä. Myyntibudjetti vaikuttaa myös kustannusten määrään, koska henkilöstökulut, poistot, toimitilat ja markkinointi ovat riippuvaisia myynnistä. (Jormakka ym. 2015, 173-177)(Eklund & Kekkonen 2016, 178-183.) Lyhyesti kerrottuna tuloslaskelman muodostaminen on yksinkertainen prosessi, jossa on kaksi vaihetta. Ensin arvioidaan yrityksen liiketoiminnan aikaansaamat tuotot, jonka jälkeen tuottojen aikaansaamisesta aiheutuneet kustannukset vähennetään tuotoista. Tuloksena on joko voitto tai tappio. Tuloslaskelma osoittaa siis yrityksen liiketoiminnan tuottojen ja kustannusten suhteen. (Griffin 2015, 163.)

Kannattavuuslaskelman tehtävänä on määrittää yrityksen myyntitavoite ja selvittää onko yrityksen liiketoiminta kannattavaa. Kannattavuuslaskelma perustuu kustannusten tarkasteluun ja tavoitetuottoihin. Kannattavuuslaskelmasta nähdään kuinka paljon yrityksen tuotteita/palveluja on myytävä, jotta yritystoiminta on kannattavaa ja tavoitteen mukaista. Aloittavan yrityksen kannattavuuden arvioinnissa käytetään yleensä katetuottolaskentaa. Katetuottolaskennan avulla selvitetään katetuotto ja voitto. Katetuottolaskelman tulos kertoo, kuinka paljon yrityksen myyntituotoista jää käteen, kun niistä vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2016, 79-81) Katetuottolaskelman avulla voidaan myös analysoida kannattaako katetta tai myyntihintaa muuttaa, jos tuotteen tai palvelun myyntihinta vaikuttaa epärealistiselta. (Nordea 2018, 14-15.) Kuvassa 3 on esitetty katetuottolaskennan rakenne.



KUVA 3. Katetuottolaskennan rakenne (Tomperi 2016).

Aloittavan yrityksen investointien kannattavuutta arvioidaan ja suunnitellaan investointibudjetissa. Investointipäätökset sitovat aloittavaa yritystä vuosiksi eteenpäin. Investointeja ovat rakennus-, kone-, laite ja tietojärjestelmäinvestoinnit. Investointien kannattavuutta voidaan arvioida investointilaskelmien avulla. (Jormakka ym. 2015, 173-177)(Eklund & Kekkonen 2016, 178-183.)

#### 2.2.4 Kassavirtalaskelmat

Kassabudjetin avulla suunnitellaan aloittavan yrityksen maksuvalmiutta ja rahan riittävyttä. Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen kykyä selviytyä maksuistaan niiden erääntyessä. Kassabudjetti laaditaan tulosbudjetin/-laskelman jälkeen. Kassabudjetissa muutetaan tulosbudjetin luvut maksuperusteisiksi. Kassabudjettiin otetaan mukaan myös investointibudjetin maksutapahtumat ja pääomasijoituksista ja palautuksista johtuvat erät. Kassabudjetti kertoo riittävätkö yrityksen rahat yrityksen liiketoimintaan. (Jormakka ym. 2015, 179-180)(Eklund & Kekkonen 2016, 185-199)(Griffin 2015, 170-171.)

Kassavirtalaskelman muodostaminen on suoraviivainen prosessi. Juokseva kassavirta sisältää yrityksen ydintoiminnasta asiakkailta saatavat tulot sekä ostetuista tavaroista ja palveluista maksettavat kassamenot. Investointien kassavirralla tarkoitetaan investoinneista aiheutuvia menoja kassasta ja niiden myynneistä saatavia tuloja. Rahoituksen kassavirta muodostuu lainan ottamisesta muodostuvasta rahoituksen kassatulosta. Lainan maksaminen takaisin on rahoituksen kassameno. Maksuvalmiin ja kannattavan yrityksen kassavirtalaskelman tulos on positiivinen (Griffin 2015, 171-172.)

#### 2.2.5 Tase-ennuste

Viimeisimpänä aloittavalle yritykselle laaditaan tase-ennuste. Tase kuvaa yrityksen taloudellista tilaa tietyllä ajan hetkellä. Taseessa näkyy yrityksen rahan käyttö (vastaavaa) ja rahan lähde (vastattavaa). Tase-ennuste laaditaan käymällä läpi tuloslaskelman ja kassabudjetin erät. Tase-ennusteeseen kirjattavat rahavarat nähdään suoraan laaditusta kassabudjetista. Yrityksen rahavarat ovat yhtä suuret kuin viimeisenä kautena laaditun budjettikauden kassabudjetin kassajäännös on. Kassajäännös kirjataan vastaavaa puolen rahoihin ja pankkisaamisiin. Oman pääoman eriin otetaan mukaan edellisen kauden päättävän taseen luvut, joihin lisätään vielä tulosbudjetin budjetoitu tulos tilikauden voitto/tappio tilille. (Jormakka ym. 2015, 181)(Eklund & Kekkonen 2016, 199-201)(Karjalainen 2013, 37-43.) Aloittavan yrityksen tase-ennusteen rakentaminen etenee prosessina seuraavasti. 1) Suunnitellaan yrityksen käyttöpääoma, 2) Suunnitellaan yrityksen pitkäaikaiset varat, 3) Suunnitellaan yrityksen rahoitusrakenne ja 4) viimeisimpänä viimeistellään tase-ennuste. (Griffin 2015, 165-170.)

### 2.3 Taloudelliset riskit ja riskienhallinta osana taloussuunnittelua

Riskillä tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että jotain epäedullista voi tapahtua. Riskiin liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen miten riski koetaan. Epävarmuus on lähtökohta, jotta voidaan ajatella riskiä. Riskin odotukset vaikuttavat siihen, miten riski koetaan. Viimeisimpänä riskin vakavuus vaikuttaa siihen, kuinka vakava riski on. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 8-9.)

Aloittavalle yritykselle riski on oleellinen osa yritystoimintaa. Yrittäjät ottavat riskin sijoittamalla omaa yritykseen. Kaikki riskit vaikuttavat toinen toisiinsa. Liiketoimintariskit ovat yrityksen sisäisten prosessien tai toimintaympäristön riskejä. Yritystoiminnan sisäiset prosessit vaikuttavat liiketoimintaan ja kaikissa sisäisissä prosesseissa on riskinsä. (Juvonen ym. 2014, 29-30.) Ulkoiset riskit liittyvät yleensä yrityksen sidosryhmiin tai poliittisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin.

Aloittavien ja toimivien yritysten kohdalla riskien hallintakeinoina ovat riskien välttäminen, riskin toteutumisen todennäköisyyden pienentäminen ja riskin siirtäminen. Riskienhallintaprosessi on nelivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa aloittavan yrityksen on käytävä läpi liiketoiminnan tavoitteet ja tunnistettava ne. Toisessa vaiheessa analysoidaan ja kartoitetaan ne riskit, jotka uhkaavat yrityksen tavoitteita ja arvioidaan näiden riskien todennäköisyys ja määritellään näille riskeille hyväksyttävä taso. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan ja määritellään näille riskeille tarvittavat kontrollit, joiden avulla riskejä kontrolloidaan ja niistä raportoidaan. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa aloittavan yrityksen riskienhallintaprosessi sisällytetään omaksi osakseen liiketoiminnan johtamista. Aloittavien yritysten kohdalla osana riskienhallintaprosessia on erilaisten tulevaisuuskuvien luominen. Ne auttavat yrityksiä varautumaan ongelmiin. Tulevaisuuskuvien avulla johto pystyy reagoimaan riskeihin nopeammin. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 92-93.)

Yksi yleisesti riskien arviointiin käytetty menetelmä on riskitaulukko. Taulukossa seurausten vakaavuudelle ja tapahtuman todennäköisyydelle on kolme tasoa. Todennäköisyys tapahtumalle on joko epätodennäköinen, mahdollinen tai todennäköinen. Vastaavasti tapahtuman seuraukset ovat joko vähäisiä, haitallisia tai vakavia. Nämä yhdistämällä saadaan riskitaulukko. Esimerkki riskitaulukosta on taulukossa 2.

	Seuraukset		
<b>Todennäköisyys</b>	Vähäinen	Haitallinen	Vakava
Epätodennäk.	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Taulukko 2. Esimerkki riskitaulukosta (VTT 2009).

### 3 KANNATTAVUUS, VAKAVARAISUUS JA MAKSUVALMIUS

Aloittavan yrityksen taloussuunnittelussa huomioidaan yritystoiminnan kannattavuus, investointien kannattavuus, yrityksen vakavaraisuus ja yrityksen maksuvalmius. Nämä vaikuttavat toinen toisiinsa ja talous on yksi yritystoiminnan keskeisimmistä asioista. Seuraavassa on esitelty nämä talouden keskeiset osa-alueet; niiden suunnittelu ja seuranta ja talouden osa-alueiden merkitys aloittavan yrityksen kannalta.

#### 3.1 Kannattavuus

Aloittavan yrityksen liiketoiminnan on oltava kannattavaa. Yritystoiminta on kannattavaa, kun yritystoiminnan tuotot ovat suurempia kuin yritystoiminnasta koituvat kustannukset. Yritystoiminnan kannattavuutta mitataan yrityksen tuottamalla voitolla. Hyvä kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys pystyy kattamaan toiminnallaan kaikki kustannuksensa ja tämän lisäksi omistajille jää yrityksestä riittävästi voittoa. Voitto voidaan jättää myös jakamatta, jolloin yrityksen arvo nousee. Vastaavasti yrityksen tuottaessa tappiota yrityksen arvo laskee. Pitkään kannattamattoman yrityksen toiminta voidaan joutua lopettamaan. (Vilkkumaa 2005, 11-14)(Tomperi 2016, 8)(Ikäheimo ym. 2011, 63-64.)

##### 3.1.1 Tuotot ja kustannukset

Tuotoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden myynnistä saatuja tuloja. Joissakin tapauksissa yritykset saavat tuottoja sijoituksista ja rahoituksesta. Sijoitus- ja rahoitustuotoilla tarkoitetaan korko-, osinko- ja vuokratuottoja. Satunnaistuoitoilla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen omaisuuden myynnistä saatuja tuottoja. (Vilkkumaa 2005, 63)(Tomperi 2016, 8.) Yrityksen tuotto ja tuotot voidaan laskea seuraavasti:

$\text{Tuotto} = \text{tuote/palvelu} * \text{myyntihinta}$
---

$\text{Tuotot} = \text{tuotteiden/palveluiden määrä} * \text{tuotteen/palvelun myyntihinta}$
--

Yritystoiminnan tavoitteena on aina olla kannattavaa. Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen saamat tuotot ovat suurempia kuin tuotannontekijöiden ostamisesta aiheutuneet kustannukset. Yritystoiminnan kustannukset syntyvät tuotannontekijöiden ostamisesta. Kustannukset määritellään täten seuraavasti: (Vilkkumaa 2005, 73-74)(Tomperi 2016, 9-10.)

$\text{Kustannus} = \text{tuotannontekijän rahassa mitattava käyttö} / \text{kulutus}$
--

$\text{Kustannus} = \text{tuotannontekijöiden määrä} * \text{tuotannontekijän hinta yksikköä kohti}$
--

Kustannusten määrä selvitetään kirjanpidon, varastokirjanpidon, palkanlaskennan tai itse laadittujen laskemien avulla. Arvonlisävero ei pidetä kustannuksena. Liiketoiminnan kustannukset voidaan ryhmitellä ainekustannuksiin, pääomakustannuksiin, työkustannuksiin sekä muiden tavaroiden ja palveluiden kustannuksiin. (Tomperi 2016, 9)(Vilkkumaa 2005, 73-74.)

Vilkkumaan (2005) mukaan kustannukset luokitellaan usein seuraavasti: Muuttuvat ja kiinteät kustannukset, välittömät ja välilliset kustannukset ja erilliskustannukset ja yhteiskustannukset. Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, joiden määrä on riippuvainen tehdystä tuote- tai palvelumäärästä. Muuttuvien kustannusten määrä kasvaa ja laskee suorassa suhteessa tuotteiden ja palvelujen määrän kasvaessa tai laskiessa. Valinta siitä mitkä kustannukset ovat muuttuvia ja mitkä kiinteitä tehdään yrityksen sisällä. (Vilkkumaa 2005, 75-77)(Tomperi 2016, 18-19.)

Kiinteillä kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka eivät ole muuttuvia kustannuksia. Kiinteät kustannukset eivät ole riippuvaisia tuotteiden tai palveluiden määrästä vaan ne ovat riippuvaisia usein ajasta. Kiinteitä kustannuksia muodostuu siinäkin tapauksessa, vaikka yritys ei saisi myytyä yhtään tuotetta tai palvelua. (Vilkkumaa 2005, 77-78)(Tomperi 2016, 18-19.) Kokonaiskustannukset ovat yrityksen kiinteiden ja muuttuvien kustannusten yhteenlaskettu summa (Vilkkumaa 2005, 78-79).

Kokonaiskustannukset=muuttuvat kustannukset + kiinteät kustannukset

Yksikkökustannuksella tarkoitetaan kustannusten tarkastelua tuote- tai palveluyksikköä kohden. (Vilkkumaa 2005, 79-81.) Poistot ovat pitkävaikutteisia tuotannontekijöiden kustannusten kohdistamista koko käyttöikä lyhyemmille jaksoille. Poistoja käytetään kohdistettaessa jollekin tuotteelle tai palvelulle niiden hankintakustannus. (Vilkkumaa 2005, 87-96)(Tomperi 2016, 12-13.) Muita kustannuksia yritystoiminnassa muodostuu esimerkiksi toimitilojen vuokrista, energiasta, leasingmaksuista, kuljetuksista, markkinoinnista, tietotekniikasta ja hallinnosta. Kustannukset selviävät usein suoraan ostolaskuista. (Vilkkumaa 2005, 86-87)(Tomperi 2016, 14-15.)

### 3.1.2 Katetuottolaskenta ja kannattavuuden tunnusluvut

Kannattavuutta mitataan euromääräisenä voittona tai tappiona. Tällöin puhutaan absoluuttisesta kannattavuuden mittauksesta. Suhteellinen kannattavuus mitataan prosentteina. Sen avulla kannattavuuden kehittymistä on helppo mitata eri vuosien välillä. Kannattavuuden mittarit voidaan jakaa liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin ja pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin (Tomperi 2016, 17-18.)(Martikainen & Martikainen 2009, 134.)

Katetuottolaskenta sopii lyhyen aikavälin kannattavuuden mittaamiseen ja suunnitteluun. Muuttuvien kustannusten oletetaan pysyvän vakiona ja kiinteiden kustannusten samana huolimatta muuttuvasta toiminta-asteesta. Katetuottolaskennassa myyntituotoista vähennetään ensimmäiseksi muuttuvat kustannukset, jolloin saadaan katetuotto. Tämän jälkeen katetuotosta katetaan vielä kiinteät kustannukset, jonka jälkeen syntyy voittoa. Kiinteiden kustannusten ollessa suuremmat kuin katetuotto syntyy tappiota. Myyntikateajattelussa lähtökohtana on yrityksen kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Tomperi 2016, 32-33)(Vilkkumaa 2005, 115-117.)



Myyntikate saadaan laskettua seuraavasti: (Tomperi 2016, 32-33)(Vilkkumaa 2005, 116-117.)

<p>Tuotot</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- muuttuvat kustannukset</li> </ul> <p>= MYYNTIKATE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kiinteät kustannukset</li> </ul> <p>= TULOS</p>
---

Myyntikatelaskennan tunnuslukuja ovat mm. myyntikate, myyntikateprosentti ja kriittinen piste. Myyntikateajatteluun yhdistetään myös käyttökate, käyttökateprosentti, kokonaistulos ja kokonaistulosprosentti. (Vilkkumaa 2005, 120-121)(Tomperi 2016, 32.)

Kriittinen piste (KRP) kertoo yritykselle sen, milloin tuotot ovat saman suuruisia kuin kaikki yrityksen kustannukset yhteensä. Tässä tilanteessa tuotot=muuttuvat kustannukset + kiinteät kustannukset. Kriittisen pisteen kaava on seuraava: (Tomperi 2016, 38-39)(Vilkkumaa 2005, 122.)

$$\text{KRP} = \text{Kiinteät kustannukset } \text{€} / \text{myyntikateprosentti} * 100$$

Käyttökate kuvaa yrityksen toiminnan tehokkuutta ja toiminnallista tulosta. Käyttökate lasketaan niin, että tuotoista vähennetään ensin muuttuvat kustannukset ja sen jälkeen kiinteät kustannukset. Käyttökatteella katetaan vielä pääomakustannukset, joita ovat esim. rahoituskustannukset, poistot ja verot. Käyttökateen kaava on seuraava: (Vilkkumaa 2005, 124-125.)

<p>Tuotot</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muuttuvat kustannukset</li> </ul> <p>Myyntikate</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiinteät kustannukset</li> </ul> <p>KÄYTTÖKATE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poistot</li> <li>- Rahoituskustannukset</li> </ul> <p>TULOS</p>
---

Käyttökateprosentti kertoo sen, kuinka monta prosenttia yrityksen tuotoista jää käyttökatteeksi kattamaan pääomakustannuksia ja tuottamaan tulosta. Käyttökateprosentti lasketaan kaavalla seuraavasti: (Vilkkumaa 124-125.)

$$\text{Käyttökateprosentti} = \text{käyttökate } \text{€} / \text{tuotot } \text{€} * 100$$

Kokonaistulosta ja -tulosprosenttia käytetään laskelmissa, kun halutaan selvittää mitä jää jäljelle kaikkien kustannusten vähennyksen jälkeen. (Vilkkumaa 2005, 128)(Ikäheimo ym. 2011, 64.)

Kokonaistulos=Liikevaihto-muuttuvat kustannukset-kiinteät kustannukset- poistot-arvonalennukset-  
korot-verot

Kokonaistulosprosentti= $\frac{\text{Kokonaistulos €}}{\text{Tuotot €}} * 100$

Muita kannattavuuden tunnuslukuja ja suunnittelun välineitä ovat pääomaan suhteutetut tuottomittarit. Tällaisina kannattavuuden mittareina pidetään mm. sijoitetun pääoman tuotto prosenttia ja kokonaispääoman tuotto prosenttia. Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) mittaa yrityksen suhteellista kannattavuutta. Tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Sijoitetun pääoman tuotto-% lasketaan seuraavasti: (Almatalent 2018-03-20)(Ikäheimo ym. 2011, 65-66.)

Sijoitetun pääoman tuotto-%= $100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}) / \text{sijoitettu pääoma keskimäärin}$  (kaavassa Sijoitettu pääoma=oma pääoma + korolliset velat).

Vähimmäistuottovaatimuksena pidetään yrityksen maksamaa korkoa vieraalle pääomalle. Yritystoiminnassa omalle pääomalle ja lainapääomalle tulisi saada vähintään rahamarkkinoiden korkotason mukainen tuotto. Hyvin kannattavan yrityksen sijoitetun pääoman tuotto-% on huomattavasti korkeampi kuin lainojen korot. Sijoitetun pääoman tuoton viitteelliset arvot ovat seuraavat: (Yritystutkimus ry 2013, 72)(Ikäheimo ym. 2011, 65-66.)

Erinomainen	>15%
Hyvä	10-15%
Tyydyttävä	6-10%
Välttävä	3-6%
Heikko	<3%

Kokonaispääoman tuotto (ROA) kertoo, kuinka paljon yritystoimintaan sidotulle pääomalle on kertynyt tilikauden aikana tuottoa. Tunnusluvun avulla analysoidaan yrityksen kykyä huolehtia sen käytössä olevasta kokonaispääomasta. Tunnusluku lasketaan kaavalla: (Ikäheimo ym. 2011, 66-67.)

Kokonaispääoman tuotto-%= $100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}) / \text{taseen loppusumma keskimäärin}$

Tunnusluvulle on olemassa seuraavat viitearvot: (Yritystutkimus ry 2013, 71.)

Hyvä	>10%
Tyydyttävä	5-10%
Heikko	<5%

### 3.1.3 Investoinnin kannattavuus

Aloittavien yritysten liiketoiminnan käynnistäminen vaatii usein investointeja. Investointiprojekti aloitetaan vaihtoehtojen kartoituksella, jonka jälkeen ne konkretisoidaan investointiehdotuksiksi. Tämän jälkeen hankitaan tietoa investointivaihtoehtojen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, kustannuksista ja tuotoista. Tietojen pohjalta laaditaan investointilaskelmia ja vertaillaan investointivaihtoehtojen kannattavuutta. Laskelmilla löydetään yritykselle kannattavin investointivaihtoehto. Lopuksi suunnitellaan projektin rahoitus, tehdään investointipäätös ja toteutetaan investointi. (Jormakka ym. 2015, 229-230)(Niskanen & Niskanen 2007, 294-299.)

Investointilaskentamenetelmiä ovat mm. netto nykyarvomenetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä ja takaisinmaksuajan menetelmä (Niskanen & Niskanen 2007, 300). Nykyarvomenetelmässä investoinnin kassaanmaksut ja kassastamaksut diskontataan samaan ajankohtaan eli tavallisesti alkuinvestoinnin toteustushetkeen. Sen kaava on seuraava: (Jormakka ym. 2015, 234-235.)

$NPV = CF_0 + CF_1/(1+r)^1 + \dots + CF_n/(1+r)^n = CF_0 + \sum CF_t/(1+r)^t$ , jossa NPV= netto nykyarvo CF=kassavirta eli nettotuotto, r=korkokanta, n=taloudellinen pitoaika ja t=aika vuosina

Investointi on kannattava, jos tulevien kassavirtojen nykyarvo on suurempi kuin investointien hankintameno eli investoinnin netto nykyarvo on positiivinen. (Niskanen & Niskanen 2007, 301-302.) Netto nykyarvo perustuu ajatukseen, että tulevina vuosina toteutuvien tuottojen ja kustannusten arvo on pienempi nyt kuin tulevaisuudessa. (Jormakka ym. 2015, 235.)

Sisäinen korkokanta kertoo investoinnin kannattavuuden prosenttilukuna. Prosenttilukua verrataan yrityksen käyttämään laskentakorkoon tai lainan korkoon. Sisäinen korkokanta lasketaan seuraavasti: (Niskanen & Niskanen 2007, 303-305)(Jormakka ym. 2015, 237-238.)

$NPV = CF_0 + \sum CF_t/(1+r)^t = 0$ , jossa NPV=netto nykyarvo, CF=nettotuotto, r=korkokanta, n=taloudellinen pitoaika ja t=aika vuosina

Takaisinmaksuaika selvittää, kuinka monessa vuodessa investointi maksetaan takaisin vuotuisella kassavirralla. Menetelmä ei huomio korkoa. (Jormakka ym. 2015, 238-239)(Niskanen & Niskanen 2007, 311-313.) Takaisinmaksuaika lasketaan seuraavalla kaavalla:

Investoinnin takaisinmaksuaika = Alkuinvestointi/vuotuinen kassavirta =  $I_0/NCF$

Investointi on kannattava, jos takaisinmaksuaika on lyhyempi kuin etukäteen määritelly hyväksyttävä takaisinmaksuaika. Menetelmä ei huomio rahan aika-arvoa ja korkoa. (Jormakka ym. 2015, 239.) Investoinnin kassavirta lasketaan vuotuisena investoinnista saatavien kassaan maksujen ja investoinnista aiheutuvien kassasta maksujen erotuksena. (Niskanen & Niskanen 2007, 312-314)(Jormakka ym. 2015, 240-241.)

## 3.2 Yrityksen vakavaraisuus

Yrityksen tuotannontekijät ovat yrityksen varoja. Varat jaetaan pitkä- ja lyhytkestoisiin varoihin. Lyhytkestoisiksi varoiksi lasketaan ne investoinnit, jotka ovat alle vuoden mittaisia. Vastaavasti pitkäkestoiset varat ovat yli vuoden kestoisia investointeja. Pitkäkestoiset varat jaetaan aineettomiin ja aineellisiin hyödykkeisiin. Vastaavasti lyhytkestoiset varat koostuvat vaihto-omaisuudesta ja erilaisista saatavista. Yritykset voivat hankkia toimintansa rahoittamiseksi varoja useista lähteistä. Yrityksen varat rahoitetaan omalla ja vieraalla pääomalla. Aloittavilla yrityksillä on tyypillisesti paljon velkaa suhteessa omaan pääomaan. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 23-25)(Knupfer & Puttonen 2012, 29-39.)

### 3.2.1 Oma ja vieras pääoma

Omalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen omistajien yrityksen sijoittamaa rahasummaa. Se muodostaa samalla omistajien osuuden yrityksen varallisuudesta. Oma pääoma jakautuu useaan osaan. Omaksi pääomaksi lasketaan omistajien sijoitukset yritykseen ja voittovarot. Yrityksen omaa pääomaa voidaan lisätä omistajien sijoituksilla yritykseen. Voittovarot vastaavasti kasvavat, kun yritys tekee voittoa. Yrityksen tehdessä tappiota yrityksen voittovarot vähenevät. Tietyissä tapauksissa omistajat voivat nostaa yrityksestä voittovaroja esim. osinkoina. (Jormakka ym. 2015, 24-25)(Knupfer & Puttonen 2012, 29-30.)

Yrityksellä ei saa olla liikaa velkaa suhteessa omaan pääomaan. Korkea velkamäärä suhteessa omaan pääomaan kasvattaa yrityksen rahoitusriskiä ja konkurssimahdollisuutta. Oma pääoma toimii puskurina rahoituksellisissa ongelmatilanteissa. Pieni oman pääoman osuus suhteessa vieraaseen pääomaan lisää tuottovaatimusta omalle pääomalle johtuen yrityksen kasvaneesta rahoitusriskistä. Oma pääoma on joustavampaa kuin vieras pääoma, koska vieraan pääoman maksut joudutaan maksamaan aina yrityksen taloudellisesta tilanteesta riippumatta. Omasta pääomasta ei huonona vuotena tarvitse maksaa osinkoja tai osinkoja voidaan pienentää. (Knupfer & Puttonen 2012, 36-37)(Leppiniemi 2009, 74-83.)

Vieras pääoma tarkoittaa yrityksen velkoja. Velat ovat vaateita, joita yrityksen omaisuuteen kohdistuu. Vieras pääoma jaetaan taseessa pitkäaikaiseen ja lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Pitkäaikaista vierasta pääomaa ovat yrityksen lainat rahoituslaitoksilta, joiden maksuaika on yli yhden vuoden. Lyhytaikaisella vieraalla pääomalla tarkoitetaan alle vuoden maksuajalla olevia rahoituslaitoslainoja. Näitä ovat esim. ostovelat ja siirtovelat. Pitkäaikaiset lainat, jotka maksetaan seuraavan tilikauden aikana, lasketaan kirjanpidossa lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. (Jormakka ym. 2015, 24-25)(Leppiniemi 2009, 84-85.)

Vieras pääoma on omaa pääomaa halvempaa. Vieraan pääoman antajalla ei ole yrityksessä päätäntävaltaa. (Knupfer & Puttonen 2012, 37.) Leppiniemi (2009, 84) jakaa vieraan pääoman kahteen ryhmään. Nämä ryhmät ovat tilimuotoiset ja markkinaperusteiset lainat. (Leppiniemi 2009, 84.) Tyypillisesti tilimuotoisia lainoja myöntävät pankit ja vakuutusyhtiöt. Näille lainoille on tyypillistä korolli-

suus ja vakuudellisuus. Vakuudellisuudesta voidaan tietyissä tapauksissa tinkiä. Luottojen antamisessa edellytyksenä on vakuus. Lähtökohta luotoissa on aina se, ettei vakuuteen tarvitse turvautua. (Leppiniemi 2009, 84-85)(Nordea 2018.)

### 3.2.2 Rahoitusrakenne

Yritykset voivat kasvattaa arvoaan kahdella tavalla. Nämä tavat ovat liiketoiminnan kautta tapahtuva arvon kasvattaminen ja hyvien rahoituspäätösten tekeminen. Tärkein rahoituspäätös on toiminnan rahoittamisen järjestäminen omalla tai vieraalla pääomalla. Vieraan pääoman suurta osuutta yrityksen rahoitusrakenteessa pidetään rahoitukseen liittyvänä riskinä. Suuri vieraan pääoman osuus rahoitusrakenteessa lisää riskiä yrityksen oman pääoman menettämiseksi. Oman pääoman menettäminen kasvattaa vararikon ja konkurssin riskiä. Vieras pääoma lisää oman pääoman tuoton hajontaa. Vieraan pääoman aiheuttamat riskit johtuvat pääasiassa vieraan pääoman kiinteästä korosta ja lyhennysten ja korkojen kiinteistä maksuajoista. (Leppiniemi 2009, 161)(Knupfer & Puttonen 2012, 179.)

### 3.2.3 Vakavaraisuuden mittaaminen ja suunnittelu

Vakavaraisuudella tarkoitetaan sitä, miten yritystoiminta on rahoitettu. Yritystoiminta rahoitetaan pääasiassa omalla ja vieraalla pääomalla. Vieras pääoma joudutaan aina maksamaan pois ja vieraalle pääomalle maksetaan aina korkoa. Omaa pääomaa ei tarvitse maksaa pois ja osinkojen maksaminen on vapaaehtoista. Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä yritykseen kohdistuvista rahoitusvelvollisuuksista. Yleisesti ajatellaan, että mitä suurempi yrityksen oman pääoman osuus yrityksen rahoituksesta on, sitä parempi on yrityksen kyky selviytyä maksuistaan ja velvoitteistaan huonoina aikoina. Vakavaraisuutta arvioidaan yrityksen rahoitusrakenteen avulla. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 71-72)(Martikainen & Martikainen 2009, 135-137.)

Pääomarakennetta voidaan arvioida yrityksen omavaraisuusasteen avulla. Omavaraisuusaste lasketaan seuraavasti:

$$\text{Omavaraisuusaste (\%)} = \frac{\text{Oikaistu oma pääoma/taseen koko pääoma}}{\text{taseen koko pääoma}} * 100$$

Omavaraisuusaste kuvaa yrityksen omistajien omien varojen osuutta yrityksen kokonaisrahoituksesta. Mitä enemmän yrityksen omistajat ovat sijoittaneet yritykseen omia rahojaan sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on selviytyä vieraan pääoman maksuista. Vakavaraisilla yrityksillä on korkea omavaraisuusaste. (Ikäheimo ym. 2011, 71-72)(Martikainen & Martikainen 2009, 136.) Omavaraisuusasteelle asetetaan erilaisia ohjevoja. Ohjeellinen yleinen asteikko omavaraisuudelle on seuraava: (Yritystutkimus ry 2011, 75.)

>40%	Hyvä
20-40%	Tyydyttävä
<20 %	Heikko

Toinen vakavaraisuuden tunnusluku on suhteellinen velkaantuneisuus. Suhteellinen velkaantuneisuus lasketaan suhteuttamalla yrityksen vieras pääoma liikevaihtoon (Salmi 2015, 190).

$$\text{Velkaantuneisuus (\%)} = (\text{Taseen velat-ennakkomaksut})/\text{liikevaihto} * 100$$

Suhteellinen velkaantuneisuus voidaan laskea ilman erityisiä oikaisutoimia. Suhteelliselle velkaantuneisuudelle on seuraavat viitearvot Yritystutkimus ry:n (2011, 76) mukaan:

<40%	Hyvä
40-80%	Tyydyttävä
>80%	Heikko

Vakavaraisuutta mitataan lisäksi velkaantumisasteella. Se saadaan jakamalla korollinen vieras pääoma oikaistulla taseen omalla pääomalla. Tätä kutsutaan ns. nettogearing-%:ksi, joka lasketaan seuraavasti:

$$\text{Nettogearing-\%} = \text{Korollinen nettovelka}/\text{oma pääoma} * 100, \text{ jossa korollinen nettovelka} = \text{korollinen vieras pääoma} - \text{rahavarat.}$$

Korollinen nettovelka tarkoittaa "todellista rahoitusriskiä" eli sitä velan määrää, jota ei pystytä maksamaan edes niissä tapauksissa välittömästi pois, kun niin haluttaisiin tehdä. Nettogearingin ylärajana pidetään yleisesti 100 %. Tämä on ns. riskinjakomittari, jonka voidaan ajatella tarkoittavan sitä, että luotonantaja ei halua ottaa toiminnasta suurempaa riskiä kuin omistaja. (Salmi 2015, 188-189)(Ikäheimo ym. 2011, 72)(Martikainen & Martikainen 2009, 136.) Ohjeelliset viitearvot nettovelkaantuneisuudella ovat seuraavat Yritystutkimus ry:n (2011, 77) mukaan:

<50%	Hyvä
51-100%	Tyydyttävä
>100%	Heikko

### 3.3 Maksuvalmius

Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen rahan riittämistä yrityksen maksuvelvoitteisiin jokaisella hetkellä. Tilanteessa, jossa yrityksellä on likviditeettiä vähintään yhtä paljon kuin erääntyviä maksuja, voidaan yritystä pitää maksuvalmiina ja maksukykyisenä. Liian korkea maksuvalmius sitoo yrityksen varallisuuden huonosti tuottaviin kohteisiin. Huonosti tuottavia kohteita ovat esim. pankkitilit. (Alhola & Lauslahti 2006, 149.) Hyvä maksuvalmius tarkoittaa myös sitä, että yrityksen liiketoiminta voi jatkua häiriöttömästi päivittäin. Maksuvalmius jaetaan staattiseen ja dynaamiseen osaan. Dynaaminen osa tarkoittaa sitä, että yritys saa päivittäisestä toiminnastaan riittävästi tulorahoitusta menojensa kattamiseksi. Se kuvaa näin yrityksen tulorahoituksen riittoisuutta. Staattista maksuvalmiutta kuvataan taseen nopeissa erissä (esim. rahoitusomaisuus). Staattinen maksuvalmiutta tarkoittaa sitä, että yrityksellä on riittävästi rahaa tai rahaksi muutettavaa omaisuutta maksujen maksamiseen. Aloittavan yrityksen on tärkeä turvata maksuvalmius liiketoimintaa käynnistettäessä. (Ikäheimo, Malmi ja Walden 2012, 121)(Alhola & Lauslahti 2006, 49.)

#### 3.3.1 Kassavirtalaskelma

Aloittava yritys suunnittelee kassasuunnittelun avulla yrityksen rahan riittävyttä tulevaisuudessa. Kassasuunnittelun pohjana on kassakirjanpidon tiedot, jossa menneisyys yhdistyy tulevaisuuteen nykyhetkessä. Kassavirtalaskenta yhdistää menneisyyden ja tulevaisuuden. Kassasuunnittelussa hyödynnetään osto- ja myyntilaskuja. Ostolaskuista saadaan määrät ja hinnat yrityksen ostamista palveluista ja tuotteista, jotka on maksettava lähipäivinä. Myyntilaskuista saadaan määrät ja hinnat yrityksen myymistä suoritteista. Suoritteista yritys saa rahaa tulevaisuudessa. (Mäkinen 2012, 42-44.)

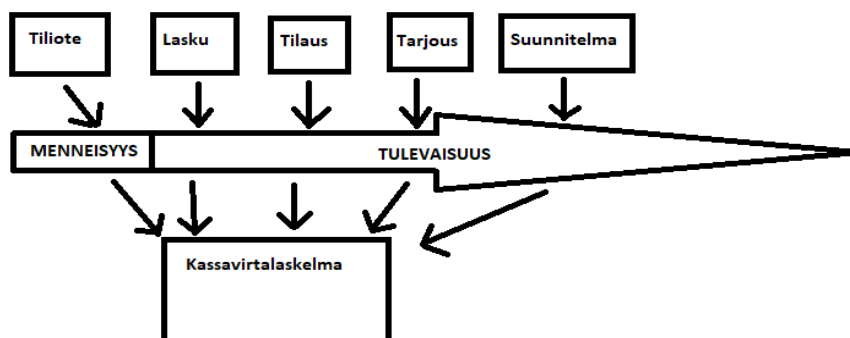
Kassakirjanpidossa ja suunnittelussa käytetään kassavirtalaskelmaa. Kassavirtalaskelma on perusrakenteeltaan seuraava: (Mäkinen 2012, 44.)

Kassa alussa + Juokseva kassavirta - Investointien kassavirta +/- Rahoituksen kassavirta = Kassa lopussa
--

Juokseva kassavirta sisältää yrityksen päivittäisen ydintoiminnasta asiakkailta saatavat tulot sekä ostetuista tavaroista ja palveluista maksettavat kassamenot. Investointien kassavirta tarkoittaa pitkävaikutteisista hankinnoista aiheutuvia menoja kassasta ja vastaavasti niiden myynneistä saatavia tuloja. Rahoituksen kassavirta muodostuu lainan ottamisesta muodostuvasta rahoituksen kassatulosta ja lainan maksaminen takaisin on rahoituksen kassameno. (Mäkinen 2012, 44-45.)

Kassavirtalaskelman avulla ennustetaan ja lasketaan, kuinka pitkälle ajalle kuluja voidaan yritystoiminnassa synnyttää etupainotteisesti niin, että yrityksen kassa ja maksuvalmius eivät kärsi. (Koski

2012, 94.) Laskelma kertoo reaaliaikaisesti yritykseen tulevat kassavarat. Laskelman avulla yritysjohto pystyy reagoimaan tilanteisiin, joissa myynnin tavoitteet eivät täyty ja yrityksen kulut ylittävät kassaan tulevat varat. Kassavirtalaskelma on myynnin ohjauksen apuväline, koska kassavirtaprosessi tunnistaa myyntiprosessin eri välivaiheet. (Koski 2012, 95-97.) Mäkinen (2012, 70) kiteyttää kassavirtalaskennan peruskaavion seuraavan kuvan 3 mukaisesti:



KUVA 3. Kassavirtalaskelman peruskaava (Mäkinen 2012, 70).

### 3.3.2 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Tyypillisimpiä maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat quick ratio ja current ratio. Nämä tunnusluvut lasketaan taseesta. Quick ratio lasketaan jakamalla yrityksen taseen vastaavaa puolen lyhytaikaiset saamiset taseen vastattavaa puolen lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. (Jormakka ym. 2015, 134-135.)

Quick ratio=rahoitusomaisuus/ lyhytaikainen vieras pääoma

Tunnusluku kertoo, kuinka nopeasti yritys selviytyy nopeasti erääntyvistä veloistaan. Yritystutkimus ry on antanut tunnusluvulle seuraavat viitearvot (Yritystutkimus ry 2013, 81):

Hyvä	>1
Tyydyttävä	0,5-1
Heikko	<0,5

Current ratio mittaa maksuvalmiutta pidemmällä aikavälillä kuin quick ratio. Tämä johtuu siitä, että se sisältää rahoitusomaisuuden osuudessa vaihto-omaisuuden. Vaihto-omaisuus on luonteeltaan epälikvidimpi erä. Vaihto-omaisuuden muuttaminen kassavaroiksi kestää kauemmin kuin myyntisatavien tai vastaavasti pankkitalletusten muuttaminen. Current ration kaava on seuraava: (Jormakka ym. 2015, 135.)

Current ratio= (rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus)/lyhytaikainen vieras pääoma



Yritystutkimus ry (2013, 82) antaa tunnusluvulle seuraavat viitearvot:

Hyvä	>2
Tyydyttävä	1-2
Heikko	<1

### 3.4 Talouden merkitys uudelle yritykselle

Aloittavan yrityksen taloudessa on kolme tärkeää ominaisuutta. Nämä ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Kaikki nämä ovat toisistaan riippuvaisia. Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että liiketoiminnan tuotot ovat suuremmat kuin tuottojen aikaansaamisesta aiheutuneet kulut. Kannattavuutta mitataan yleensä yrityksen voiton tai tappion määrällä. Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen oman ja vieraan pääoman suhdetta. Vakavaraisuuden mittaamiseen käytetään tasetta, josta nähdään vastattavaa puolelta, kuinka yrityksen varat jakautuvat. Maksuvalmius ilmaisee sen, miten oikea aikaisesti yritys kykenee maksamaan erääntyvät velkansa. Maksuvalmiutta mitataan taseen avulla. Maksuvalmius on virtaava ominaisuus, joka muuttuu päivittäin. Täten toinen hyvä keino maksuvalmiuden mittaamiseksi on kassavirtalaskelma. (Mäkinen 2012, 31-32.)

Yrityksen ollessa kannattava yritys tuottaa voittoa. Kannattavuus parantaa vakavaraisuutta, koska yrityksen voittovarot kasvattavat taseessa yrityksen omaa pääomaa. Vakavaraisuus vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, sillä vakavarainen yritys pystyy tekemään ostoja halvemmalla kuin heikommin vakavaraiset yritykset. Vakavaraisten yritysten lainojen korot eivät syö yrityksen kannattavuutta siinä määrin kuin velkaantuneen yrityksen. Maksuvalmius vaikuttaa sekä kannattavuuteen että vakavaraisuuteen. Kannattavuus ja vakavaraisuus parantavat maksuvalmiutta, koska yrityksen voitto näkyy yrityksen kassassa. Maksukykyinen asiakas saa tavaroiden ja palveluiden toimittajilta ostoihin paremmat sopimusehdot kuin maksuvaikeuksissa oleva asiakas. Huonossa maksukyvyssä oleva asiakas joutuu usein turvautumaan lisärahoitukseen. Lisärahoitus heikentää yrityksen vakavaraisuutta. (Mäkinen 2012, 31-32)(Alma Talent 2018-05-17.)

## 4 PERUSTETTAVA YRITYS

Tämän kehitystyön kohteena on liiketoimintasuunnitelma-asteella oleva hoiva-alan yritys. Yritys tuottaa vanhusten tehostetun palveluasumisen palveluja. Tehostetulla palveluasumisella tarkoitetaan sellaista vanhustenhoitoa, jossa vanhukset vaativat ympärivuorokautista hoitoa ja hoivaa. Tällaisissa yksiköissä hoitajien tarve yhtä hoidettavaa kohti on 0,5 hoitajaa/hoidettava (Tehy 2018-04-20). Vanhustenhoidosta säädetään vanhuspalvelulaissa, jonka mukaan hoito ja asuminen on toteutettava. Vanhuspalvelulain mukaan kunnat vastaavat vanhusten hoidosta. Kunnilla on mahdollisuus toteuttaa hoito ja asuminen joko omilla palveluilla, ostopalveluna tai palvelusetelin kautta. Toiminta on luvanvaraista ja sen on täytettävä hyvän hoidon kriteerit palveluntarjoajasta välittämättä. (Vanhuspalvelulaki 2012.) Hoidon toteuttamistapa riippuu kunnasta ja kunnan päätöksistä.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää aloittavan vanhusten tehostetun palveluasumisen yksikön kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta laskelmin. Laskelmat auttavat yrittäjiä yrityksen perustamispäätöksen tekemisessä. Kehitystyössä käytettävät tunnusluvut laskelmia varten on kerätty yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta, tarjouksista, kirjallisuuslähteistä ja elektronisesta aineistosta. Aineistonkeruussa on käytetty apuna edellä mainittujen lisäksi myös omaa aikaisempaa kokemusta yrittäjänä toimimisesta. Laskennassa käytettyjen kustannusten muodostumisen perusteet on esitetty työn ohjaajalle. Tämä työ on osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ja työ on rajattu koskemaan yrityksen taloutta. Keskeisimmät laskelmat on esitetty tämän työn liitteissä. Laskelmien tekemisessä on käytetty apuna yritystulkin valmiita laskentapohjia ja omia laskelmia. Kehittämisosuuden yksi osa-alue on yritystoiminnan taloudellisten riskien arviointi. Kehittämistyön avulla pyritään löytämään vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko yrityksen perustamiselle edellytyksiä taloudellisesta näkökulmasta?
2. Mitkä ovat ne tekijät, jotka puoltavat tai vastustavat yrityksen perustamista?
3. Kannattaako yritystä perustaa?

### 4.1 Pääomantarvelaskelma, rahoituslaskelma ja kannattavuuslaskelma

Aloittavan yrityksen taloussuunnittelu aloitetaan pääomatarpeen suunnittelulla. Kyseinen aloittava yritys tarvitsee pääomaa investointeihin, käyttöpääomaan ja mahdollisia ylimääräisiä ylläpitäviä kustannuksia varten. Taloussuunnitelman perusteella kyseisen aloittavan yrityksen rahoitustarve investointeihin on yhteensä X euroa. Suurimmat kustannukset perustamisvaiheessa tulevat kiinteistöstä ja kiinteistön kalustuksesta hoitotarvikkeineen. Yrityksellä on vaihtoehtona myös kiinteistön vuokraaminen, jos sopiva kiinteistö löytyy, mutta vuokraamista ei otettu huomioon opinnäytetyön taloussuunnitelmassa. Yrityksen suunnittelussa lähdetään siitä, että kiinteistö rakennetaan toimintaa varten. Rakentamiseen on mahdollista saada ARAN investointitukea. Investointituki on maksimissaan 40 % rakennuskustannuksista. Investointituki on jätetty huomioimatta kehittämistyön talouden suunnittelussa.

Käyttöpääomalla tarkoitetaan niitä yrityksen maksuja, jotka muodostuvat yritystoimintaa käynnistettäessä ennen kuin yrityksen tulorahoitus on käynnistynyt. Kyseessä olevan yrityksen käyttöpääoman tarve on arvioitu laskelmien mukaan X euroksi. Tässä vaiheessa suunnittelua tavoitteena on, että ensimmäiset asukkaat saadaan palvelutaloon X kuukauden aikana. Käyttöpääomaksi suunniteltu X € vastaa noin X kuukauden kustannuksia yrityksen toimintavaiheessa. Käyttöpääomantarpeen suunnittelussa on huomioitu mahdollinen kustannusylivaraus, koska suunnitteluvaiheessa on hyvä turvautua mahdollisiin ylimääräisiin kustannuksiin yritystoiminnan käynnistämisen vaiheessa. Näitä ylimääräisiä kustannuksia kutsutaan kustannusylivarakseksi. Kustannusylivarauksella katetaan investointeihin meneviä yllättäviä kustannuksia ja käyttöpääoman tarvetta ylittäviä kuluja. Nämä kustannukset ovat sellaisia, joita ei osata ottaa huomioon yrityksen suunnitteluvaiheessa. Aloittavalle yritykselle kustannusylivarakseksi suositellaan 3-10 % kokonaiskustannuksista perustamisvaiheessa. Laskelman mukaan kyseisen yrityksen kustannusylivarakseksi muodostuisi tällä periaatteella suunnittelun tässä vaiheessa noin X euroa. Yrityksen käyttöpääomassa on yritetty huomioida nämä ylimääräiset perustamisessa ja liiketoiminnan käynnistämisen mahdollisesti tulevat kustannukset. Vakuuksia jätetään varastoon mahdollista lisärahoitustarvetta varten, jos aloitusvaiheessa ilmenee tarvetta lisärahoitukselle esim. suunnitteluvirheen vuoksi.

Seuraavaksi arvioidaan kokonaispääoman tarve aloittavan yrityksen toiminnan käynnistämiseksi. Kokonaispääoman tarve saadaan laskemalla yhteen investointeihin tarvittava rahamäärä, käyttöpääomantarve ja kustannusylivaraus. Aloittavan yrityksen kokonaispääoman tarpeeksi toiminnan käynnistämiseksi saadaan täten X euroa.

Kokonaispääoman tarpeen selvittämisen jälkeen suoritetaan rahoituslaskelma. Rahoituslaskelmassa suunnitellaan kuinka aloittavan yrityksen kokonaispääoma muodostuu aloitusvaiheessa. Rahoituslaskelma koostuu yrittäjien yritykseen sijoittamasta pääomasta ja lainoista. Rahoitus on suunniteltu tässä vaiheessa niin, että omaa pääomaa yritykseen laitetaan X € ja vierasta pääomaa eli lainaa yrityksen aloitusvaiheessa X €. Tämä tarkoittaa sitä, että oman pääoman osuus on X % ja vieraan pääoman osuus X % kokonaispääoman tarpeesta. Suunnittelussa huomioidaan se, että tässä vaiheessa jätetään vakuuksia varastoon mahdollista lisärahoitustarvetta varten. Lisärahoitusta voidaan tarvita yllättäviä kustannuksia varten, joihin ei ole osattu varautua arvioitaessa aloituksessa tarvittava kokonaispääomaa. Lainarahoitus on aina vakuudellista ja rahoituksen saaminen edellyttää aina riittävästi omaa pääomaa ja vakuuksia.

Rahoituslaskelman jälkeen arvioidaan yrityksen kannattavuutta. Kannattavuuden arvioinnissa selvitetään, kuinka paljon yritys tarvitsee myyntituloja, jotta yritys selviää kaikista menoista. Ensimmäisen vuoden katetarvelaskelma tehdään tähtäämällä suunnilleen nollatulokseen eli myynnin kriittiseen pisteeseen. Tulostavoite ensimmäiselle vuodelle on kova, koska yritystoiminnan käynnistymiseen menee joka tapauksessa aikaa. Kannattavuuslaskelmassa huomioidaan myös poistot investoinneista, jotka lisätään tavoitetulokseen. Näin saadaan tulostavoite, johon lisätään vielä korot ja muut rahoituskulut. Rahoituskuluilla tarkoitetaan lainoista maksettavia korkoja ja muita rahoituskuluja. Näin muodostuu yrityksen käyttökatarve. Lopuksi käyttökatarpeeseen lisätään kaikki yrityksen ensimmäisen vuoden liiketoiminnasta aiheutuvat kiinteät kustannukset, jonka jälkeen saadaan selville

yrityksen myyntikatetarve. Merkittävimmät kiinteät kustannukset koostuvat henkilöstöön menevistä kuluista. Muista kuluista rahoitukseen liittyvät kulut ovat hyvin merkittäviä. Suunnitelmasta nähdään, että ensimmäiselle vuodelle nollatulokseen pääseminen on erittäin haastavaa ja edellyttää hyvin tehokasta myyntityötä.

Katetuottolaskelmien jälkeen lasketaan myyntikatteen perusteella se asiakasmäärä, joka tarvitaan myyntikatetarpeen toteutumiseksi. Tämä laskelma lasketaan yrityksen palveluista ja hinnoista palvelu-/tuotekohtaisesti, jotta voidaan laskea tarvittava asiakasmäärä. Hinnat perustuvat liiketoimintasuunnitelman mukaisiin hintoihin. Vuokraksi asunnosta on suunniteltu tässä vaiheessa ensimmäiselle vuodelle X € kuukaudessa ja yhden hoitovuorokauden hinnaksi X €. Tässä suunnitteluvaiheessa vahvistuu se, että ensimmäisen vuoden myyntitavoite hoitopalvelulle ja asumiselle on todella kova. Laskelmien mukaan talossa on asuttava vähintään X asukasta X kuukauden ajan, jotta hoitomaksuilla ja vuokrilla päästään ensimmäisen vuoden lievästi tappiolliseen tulokseen. Laskutettuja vuokraukausia tulee ensimmäiselle vuodelle suunnitelman mukaan X eli X asukkaan vuokra X kuukauden ajan. Vastaavasti hoitovuorokausia laskutetaan lähes X vrk. Tämä on kova tavoite ottaen huomioon sen, että liiketoiminnan käynnistämiseen menee aikaa. Suunnitelman mukaan käynnistämisaika on X kuukautta. Myyntilaskelmasta voidaan päätellä se, että yrityksen tulorahoituksen käynnistymisen on tapahduttava hyvin nopeasti ja hoitokodin pitää täytyä asukkaista välittömästi. Seuraaville vuosille hoitokodin on suunniteltu olevan täynnä asukkaista koko tilikauden ajan. Toisena ja kolmantena vuotena liikevaihto muodostuu pääasiassa hoitovuorokausista ja asuntojen vuokrasta. Sekä vuokria että hoitomaksuja nostetaan hiukan toiselle ja kolmannelle vuodelle, koska yritystoiminnan kustannukset nousevat todennäköisesti näinä vuosina johtuen yleisen hintatason noususta. Myyntilaskelmat osoittavat, että myyntiin on panostettava erityisen paljon ja myynnin onnistuminen on syytä varmistaa ennen yrityksen perustamispäätöksen tekemistä. Jos toiminta aloitetaan tyhjillä asunnoilla, niin liiketoiminta on pitkän aikaa tappiollista. Tappiollinen liiketoiminta voi olla yritykselle kohtalokasta. Mitä nopeammin hoitokoti saadaan täyteen, sitä pienemmäksi muodostuu taloudellisesti tappiolliset kuukaudet yritystoiminnan käynnistysvaiheessa. Tämä säästää rahaa tulevaisuutta varten ja parantaa yrityksen kassatilannetta. Yksistään tällaisella asialla voi olla yrityksen tulevaisuuden kannalta ratkaiseva merkitys.

Myyntilaskelmien ja -suunnitelmien jälkeen voidaan arvioida sitä, kuinka realistiselta nämä asiakasmäärät vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan kannalta ja onko tavoitteiden saavuttaminen realistista. Tässä vaiheessa on hyvä arvioida samalla suunniteltua hintatasoa muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin nähden. Kilpailu hoitoalalla on kova ja hinnat hyvin lähellä toisiaan. Tässä suunnitteluvaiheessa voidaan ajatella, että asiakkaat maksavat palveluista sen hinnan mitä pyydetään. Yrityksen hintataso on hyvin lähellä kilpailijoiden vastaavia hintoja. Huomioitavaa myyntilaskelmissa on se, että korkeammalla hintatasolla pienempi asiakasmäärä riittäisi myyntikatetarpeen täyttämiseksi. Edellä mainittujen laskelmien perusteella voidaan arvioida, että ensimmäiselle vuodelle tulostavoitteen saavuttamiselle on hyvät mahdollisuudet, jos toiminta käynnistyy nopeasti ja myynti onnistuu. Seuraavina vuosina tilanne helpottuu ja kasvua tapahtuu hintojen nostolla ja asukasmäärän nousulla. Ensimmäisen vuoden tulos on suunnitelman mukaan tappiollinen. Tappiollisuus johtuu pääasiassa ra-

kentamiseen menevästä ajasta, jonka johdosta yrityksen palveluita ei voida laskuttaa ja yrityksellä ei ole tulorahoitusta.

#### 4.2 Tulosenusteet

Seuraavaksi yritykselle muodostetaan tulosenuste kolmen ensimmäisen toimintavuoden ajalle. Tulosenusteeseen muuttuvat kustannukset saadaan aloituslaskelmista. Aloituslaskelmissa selvitettiin ja suunniteltiin myyntikatetarve, joten muuttuvien kustannusten avulla voidaan laskea tarvittava liikevaihto. Kaikki muut tarvittavat tiedot tuloslaskelmia/-ennusteita varten saadaan aloituslaskelmista.

Tuloslaskelmista/-ennusteista on mahdollista tehdä suunnittelun tässä vaiheessa kustannusarvioita verrattuna muihin hoitoalan yrityksiin. Yritystulkin ohjelmisto mahdollistaa tällaisen arvioinnin, koska ohjelmistoon on syötetty jokaiselta toimialalta keskimääräiset tiedot menneiltä vuosilta. Näiden tietojen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen kustannusrakenteesta ja menestymismahdollisuuksista. Samalla saadaan suuntaa siihen, kuinka kustannusten arvioinnissa ollaan onnistuttu. Tässä vaiheessa suunnittelua on mahdollista vertailla samalla käyttökate ja liikevaihtoa alalla toimiviin muihin yrityksiin nähden. Tulosenusteiden perusteella havaitaan, että yrityksen käyttökate on ensimmäisellä vuodella pienempi kuin alalla toimivien yritysten keskimääräinen käyttökate. Suurimmat kustannukset muodostuvat henkilöstökustannuksista. Samalla nähdään, että toimintakustannukset ovat kuukausitasolla hyvin merkittäviä. Seuraavina vuosina yrityksen käyttökate paranee. Käyttökate on näinä vuosina suunnilleen muiden alan yritysten tasolla. Kiinteät kustannukset ovat huomattavia toiminnan jokaisena vuotena. Merkittävimmät kustannukset muodostuvat rahoituskustannuksista henkilöstökustannuksien lisäksi.

Tulosenusteiden mukaan yrityksen kiinteät kustannukset käyttäytyvät odotetusti. Kiinteissä kustannuksissa on huomioitu hyvin todennäköinen kustannusten nousu kasvavan asiakasmäärän ja yleisen kustannusten nousun vuoksi. Yleinen kustannusten nousu nostaa palveluiden ja tuotteiden hintoja, jotka liiketoimintaa varten hankitaan yrityksen ulkopuolelta. Ennusteen mukaan liikevaihto kasvaa jokaisena vuotena. Samalla korkoihin ja rahoitukseen menevät kulut pienenevät toisena ja kolmantena toimintavuotena, jonka johdosta toisena ja kolmantena vuotena yrityksen tulos paranee. Laskelmien ja suunnitelman mukaan näyttää siltä, että toisena ja kolmantena vuotena yrityksen tulos riittää hyvin lainojen, korkojen, poistojen ja verojen maksamiseen. Yrityksen liiketoiminta on toisena ja kolmantena vuotena kannattavaa eli voitollista. Suunnitelman mukaan yrityksen voittovarot jätetään yritykseen jakamattomana.

#### 4.3 Kassavirtalaskelmat

Seuraavassa suunnitteluvaiheessa maksuvalmiutta ja rahan riittävyttä arvioidaan ja suunnitellaan kassavirtalaskelman eli kassabudjetin avulla. Kassabudjetti on laadittu niin, että ensimmäiset asukkaat muuttavat taloon X kuukauden sisällä toiminnan aloittamisesta. Asiakkaat maksavat vuokran ja hoidon kerran kuussa. Muut menot jakautuvat toiminnan käynnistyttyä tasaisesti kuukausittain. Laskelma on tehty niin, että lainojen lyhennykset ja korot maksetaan puolen vuoden välein. Kassabud-

jetti tehdään kolmelle ensimmäiselle toimintavuodelle. Toisena ja kolmantena toimintavuotena hoitokoti on täynnä asukkaista. Suunnitelman mukaan kassabudjeteista nähdään, että yrityksen kassassa on hyvin rahaa kaikkina vuosina ja maksuvalmius on hyvä kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana. Yritys kykenee maksamaan suunnitelman perusteella hyvin liiketoiminnasta muodostuvat laskut ajallaan. Tämä edellyttää toiminnan käynnistymistä suunnitelman mukaan. Hyvä maksuvalmius ja kassatilanne ovat pääasiassa kannattavan liiketoiminnan ansiota, koska kannattavuus lisää yrityksen rahavaroja. Suunnitelmasta nähdään, että maksuvalmius ja kassatilanne paranevat yrityksen ensimmäisten toimintavuosien aikana. Yritys ei jaa suunnitelman mukaan voittovaroja ensimmäisinä vuosina.

#### 4.4 Investointien kannattavuuslaskelmat

Seuraavaksi suunnittelussa arvioitiin yritystoiminnan käynnistämistä varten tehtävien investointien kannattavuutta investointilaskelmilla. Yrityksen perustaminen vaatii yritykseltä investointeja rakennukseen ja hoitotyöhön. Hoitotyö investointina vaatii pääasiassa hoitotarvikkeita ja kalusteita. Tarkemmat tiedot investointien alkuarvoista on esitetty tämän työn liitteissä. Tässä vaiheessa suunnitellua yrityksen investointilaskentamenetelmät ovat nykyarvomenetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä ja takaisinmaksuajan menetelmä. Investointilaskelmissa käytetyt kaavat ovat seuraavat:

Nykyarvomenetelmä:

$$NPV = CF_0 + CF_1/(1+r)^1 + \dots + CF_n/(1+r)^n = CF_0 + \sum^n CF_t/(1+r)^t, \text{ jossa } NPV = \text{nettonykyarvo } CF = \text{kassavirta eli nettotuotto, } r = \text{korkokanta, } n = \text{taloudellinen pitoaika ja } t = \text{aika vuosina}$$

Sisäisen korkokannan menetelmä:

$$NPV = CF_0 + \sum CF_t/(1+r)^t = 0, \text{ jossa } NPV = \text{nettonykyarvo, } CF = \text{nettotuotto, } r = \text{korkokanta, } n = \text{taloudellinen pitoaika ja } t = \text{aika vuosina}$$

Takaisin maksuajan menetelmä:

$$\text{Investoinnin takaisinmaksuaika} = \text{Alkuinvestointi/vuotuinen kassavirta} = I_0/NCF$$

Investointilaskelmien tulosten mukaan rakennuksen rakentamista investointina yritystoimintaa varten puoltaa takaisinmaksuajan menetelmä. Sisäisen korkokannan menetelmän mukaan rakennuksen tuottama korko on X %, joka on hyvin suurella todennäköisyydellä suurempi kuin yrityksen lainojen kokonaiskorko. Suunnitteluvaiheessa laskentakorkona tässä menetelmässä käytettiin suurempaa korkoa, koska yrityksen tavoitteena on korkeampi tuotto. Tästä syystä sisäisen korkokannan menetelmä ei puolla rakennuksen rakentamista. Hoitotyöhön tehtäviä investointeja puoltavat investointilaskelmissa kaikki käytetyt menetelmät. Investointilaskelmien ja suunnitelman mukaan hoitotyö on hyvin kannattavaa investointien valossa. Kaikki suunnitelmassa käytetyt investointilaskelmien menetelmät puoltavat hoitotyötä. Hoitotyön kannattavuutta arvioitiin samalla tavalla nykyarvomenetelmällä, sisäisen korkokannan menetelmällä ja takaisinmaksuajan menetelmällä.

#### 4.5 Tase-ennuste

Seuraavassa vaiheessa talouden suunnittelua tehtiin yritykselle tase-ennusteen vastaavaa ja vastattavaa puolet tunnuslukujen laskemista varten. Tase-ennuste tehdään tarvittavalla tarkkuudella yrityksen kolmelle ensimmäiselle toimintavuodelle. Tase-ennusteesta nähdään, että yrityksen omaisuus on sidottu pääasiassa kiinteistöön ja laitteisiin. Vastattavaa puolella nähdään kuinka yrityksen pääomat ovat jakautuneet yritykseen. Taseesta nähdään, että yrityksellä on alussa hyvin paljon vierasta pääomaa johtuen yritystoiminnan aloittamiseen otettavasta rahoituksesta. Suurin osa yrityksen vierasta rahoituksesta on pitkäaikaista vierasta pääomaa, mutta myös lyhytaikainen vieras pääoma on merkittävä osa. Yritys lyhentää lainoja jokaisena kolmena ensimmäisenä toimintavuotena noin X €:lla. Tase-ennusteesta ja muista aikaisemmista laskelmista voidaan päätellä, että yrityksen yhden tilikauden aikana maksamat lainojen lyhennykset ja korot ovat merkittäviä kustannuksia. Oman pääoman osuus nähdään taseesta vastattavaa puolelta. Omaa pääomaa aloitettaessa yritystoimintaa on X % kokonaisrahoitustarpeesta. Yritykseen sijoitetaan aloitusvaiheessa mahdollisimman paljon omaa pääomaa.

Samalla tavalla tehdään tase-ennusteet seuraaville kahdelle vuodelle ensimmäisen vuoden jälkeen. Suunnitelman perusteella nähdään, että yrityksen vieraan pääoman osuus laskee ja oman pääoman osuus kasvaa taseessa. Vieraan pääoman osuus yrityksen rahoituksessa pienenee, koska yritys lyhentää lainoja jokaisena toimintavuotena. Vastaavasti oman pääoman osuus taseessa kasvaa, koska yritystoiminta on suunnitelman mukaan kannattavaa ja voittovarot jätetään yritykseen jakamattomana. Tase-ennusteen ja kassavirtalaskelmien mukaan nähdään, että yrityksellä on taseessa merkittävä osuus rahavaroja. Rahavarojen osuus kasvaa taseessa tasaisesti yrityksen kolmena ensimmäisenä toimintavuotena.

#### 4.6 Kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvut

Seuraavassa vaiheessa suunnittelua laskettiin tunnusluvut yrityksen kannattavuudelle, vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle. Tunnuslukujen laskemiseen tarvitaan tulos- ja tase-ennusteita, jotka on muodostettu aikaisemmin suunnitteluvaiheessa. Yrityksen kannattavuuden arvioimiseksi suunnittelussa laskettiin seuraavat tunnusluvut; käyttökate, käyttökate-%, kokonaistulos, kokonaistulos-%, kokonaispääoman tuotto-% ja sijoitetun pääoman tuotto-%. Nämä kannattavuuden tunnusluvut laskettiin kolmelle ensimmäiselle toimintavuodelle.

Käytetyt kaavat kannattavuuden tunnusluvuille olivat:

$$\text{Käyttökate} = \text{Tuotot} - \text{muuttuvat kustannukset} - \text{kiinteät kustannukset}$$

$$\text{Käyttökateprosentti} = \frac{\text{käyttökate}}{\text{tuotot}} \cdot 100$$

$$\text{Kokonaistulos} = \text{Liikevaihto} - \text{muuttuvat kustannukset} - \text{kiinteät kustannukset} - \text{poistot} - \text{arvonlennukset} - \text{korot} - \text{verot}$$

$$\text{Kokonaistulosprosentti} = \frac{\text{Kokonaistulos}}{\text{Tuotot}} \cdot 100$$

Kokonaispääoman tuotto-%=100\*(nettotulos+rahoituskulut+verot)/taseen loppusumma keskimäärin

Sijoitetun pääoman tuotto-%=100\*(nettotulos + rahoituskulut + verot)/sijoitettu pääoma keskimäärin (kaavassa Sijoitettu pääoma=oma pääoma + korolliset velat)

Käyttökate on parempi kannattavuuden mittari palvelualan yritykselle johtuen suurista kiinteistä kustannuksista kuin myyntikate. Yrityksen käyttökate on toimialaan nähden pienempi ensimmäisenä toimintavuotena, mutta paranee hyvälle tasolle toisena ja kolmantena vuotena. Kannattavuus vaikuttaa käyttökateen valossa hyvältä. Käyttökateen parantamiseen yrityksellä parhaana keinona on kiinteiden kustannusten karsiminen, koska kustannusrakenne muodostuu pääasiassa kiinteistä kustannuksista.

Yrityksen kokonaistulos on ensimmäisenä vuotena tappiollinen. Toisena ja kolmantena toimintavuotena kokonaistulos on voitollinen ja suhteutettuna liikevaihtoon kokonaistulosta voidaan pitää näinä vuosina hyvänä. Tuloksen valossa kannattavuus on hyvä.

Ensimmäiselle vuodelle kokonaispääomantuottoprosentti on heikko, koska ensimmäisen vuoden tavoitetulos on negatiivinen. Vastaavasti samalla tavalla lasketaan tunnusluku toiselle ja kolmannelle vuodelle. Kokonaispääoman tuotto nousee hyvälle tasolle seuraavina toimintavuosina. Aloittavalle yritykselle lukuja voidaan pitää hyvänä. Tunnusluvun arvioinnissa on otettava huomioon, että kustannusarvioiden oikeellisuus vaikuttaa tähän tunnuslukuun suuresti. Kustannuksissa voi sattua myös yllättäviä muutoksia.

Yrityksen sijoitetun pääoman tuotto-% on ensimmäisellä vuodelle negatiivinen. Sijoitetun pääomantuotto paranee seuraavina vuosina hyvälle ja jopa erinomaiselle tasolle. Tätä voidaan pitää todella hyvänä saavutuksena aloittavalle yritykselle.

Kannattavuuden tunnuslukujen valossa yrityksen kannattavuus vaikuttaa kokonaisuudessaan hyvältä. Kannattavuus paranee laskelmien ja tunnuslukujen valossa toisena ja kolmantena vuotena. Ensimmäiselle vuodelle tavoite kannattavasta liiketoiminnasta on kova ja vaatii onnistumista. Ensimmäinen toimintavuosi on erittäin suurella todennäköisyydellä tappiollinen. Kannattavuutta tässä vaiheessa suunnittelua voidaan pitää aloittavalle yritykselle hyvänä.

Kannattavuuden tunnuslukujen laskemisen jälkeen yritykselle laskettiin vakavaraisuuden tunnusluvut. Vakavaraisuuden tunnusluvuista yritykselle laskettiin omavaraisuusaste, suhteellinen velkaantuneisuus ja velkaantuneisuusaste. Laskennassa käytetyt kaavat olivat seuraavat:

Omavaraisuusaste (%) = Oikaistu oma pääoma/taseen koko pääoma \*100



$$\text{Velkaantuneisuus (\%)} = (\text{Taseen velat-ennakkomaksut})/\text{liikevaihto} * 100$$

Nettogearing-% = Korollinen nettovelka/oma pääoma \*100, jossa korollinen nettovelka = korollinen vieras pääoma – rahavarat.

Vakavaraisuuden tunnuslukujen mukaan yrityksen vakavaraisuus näyttää paranevan tyydyttävältä tasolta hyvälle tasolle. Tämä on aloittavalle yritykselle hyvä tilanne. Yrityksen vakavaraisuus paranee toisena ja kolmantena vuotena ja sen voidaan odottaa paranevan myös tämän jälkeen, mikäli liiketoiminnassa ei tule suuria yllätyksiä ja suunnitteluvaiheessa on onnistuttu kustannusten ja tuottojen suunnittelussa. Omavaraisuusaste on suunnitelman mukaan ensimmäisenä vuotena tyydyttävällä tasolla ja paranee siitä hyvälle tasolle seuraavina vuosina. Velkaantuneisuus-% on alussa heikko ja paranee toisen ja kolmannen vuoden aikana tyydyttävälle tasolle. Vastaavasti nettogearing-% on alussa heikko ja paranee kolmantena vuotena jo erinomaiselle tasolle. Kokonaisuutena vakavaraisuutta voidaan pitää aloittavalle yritykselle hyvänä. Ainoastaan velkaantuneisuus jää kolmantena vuotena vielä tyydyttävälle tasolle.

Viimeisimpänä suunnitteluvaiheessa laskettiin yritykselle maksuvalmiuden tunnusluvut. Maksuvalmiuden tunnusluvuista laskettiin quick ratio ja current ratio ensimmäiselle kolmelle toimintavuodelle. Maksuvalmiuden tunnuslukujen laskemisessa käytettiin seuraavia kaavoja:

$$\text{Quick ratio} = \text{rahoitusomaisuus} / \text{lyhytaikainen vieras pääoma}$$

$$\text{Current ratio} = (\text{rahoitusomaisuus} + \text{vaihto-omaisuus}) / \text{lyhytaikainen vieras pääoma}$$

Suunnitelman mukaan maksuvalmiuden tunnuslukujen perusteella yrityksen maksuvalmius paranee ensimmäisestä vuodesta toisena ja kolmantena vuotena. Quick ration perusteella maksuvalmius on jokaisena kolmena ensimmäisenä toimintavuotena hyvä. Vastaavasti suunnitelman mukaan current ratio on ensimmäisenä vuotena tyydyttävällä tasolla ja paranee seuraavina vuosina hyvälle tasolle. Suunnitelman mukaan yrityksellä on hyvä maksuvalmius maksuvalmiuden tunnuslukujen perusteella. Suunnitelman toteutuessa maksuvalmiutta voidaan tunnuslukujen mukaan pitää hyvänä aloittavalle yritykselle. Yrityksen maksuvalmiutta arvioitiin aikaisemmin tässä kehitystyössä myös kassavirtalaskelmien avulla, joka tehtiin kolmelle ensimmäiselle toimintavuodelle. Myös kassavirtalaskelman perusteella yrityksellä on hyvä maksuvalmius ja kassassa on hyvin rahaa maksujen maksamista varten.

#### 4.7 Taloudellisten riskien arviointi

Yritykseen kohdistuvia taloudellisia riskejä arvioitiin riskitaulukon ja laskelmien avulla. Perustamisvaiheessa suureksi riskiksi arvioitiin rakentamisen viivästyminen. Rakentamisen pitkittyminen vaikuttaa yrityksen tulorahoituksen käynnistymiseen. Rakentamisen pitkittyessä tulorahoitus käynnistyy myöhemmin ja yrityksen liikevaihto laskee ensimmäisenä vuotena. Tätä riskiä arvioitiin muodostamalla tulosennusteet ja kassavirtalaskelmat pitkittyneellä rakennusajalla. Laskelmat tehtiin niin, että

rakennuksen valmistuminen myöhästyi X ja X kuukaudella suunnitellusta. Toiseksi suureksi riskiksi kartoitettiin myynnin epäonnistuminen. Myyntiä riskinä arvioitiin samalla tavalla muodostamalla tulosennusteet ja kassavirtalaskelmat niin, että myynnit olivat X ja X % suunnitellusta. Pahin mahdollinen taloudellinen riski muodostui sellaiseksi, että molemmat edellä mainituista riskeistä toteutuvat. Molempien riskien toteutumisen vaikutusta arvioitiin muodostamalla tulosennusteet ja kassavirtalaskelmat rakentamisen pitkittyessä X kuukaudella ja myynnin ollessa X % suunnitellusta.

Riskianalyysin tulosten mukaan rakentamisen viivästyminen ei vaikuta yrityksen liiketoimintaan yhtä vakavasti kuin myynnin epäonnistuminen. Yritys selviää rakennusprojektin myöhästymisestä kahdella kuukaudella hyvin, koska yrityksen ensimmäinen tilikausi on ainoastaan tappiollinen ja kassassa on rahaa jokaisena toimintavuotena niin, että yritys kykenee maksamaan laskut ajallaan. Rakentamisen myöhästyminen neljällä kuukaudella on riskinä vakavampi. Tämä aiheuttaa ensimmäiselle vuodelle suuren taloudellisen tappion ja kassavirtalaskelman mukaan yritykselle aiheutuu vaikeuksia selviytyä maksuistaan. Tästä selvittää joko ottamalla lisää rahoitusta vakuuksia vastaan tai varaa-malla riittävän paljon käyttöpääomaa aloitettaessa yritystoimintaa. Myynnin jäädessä X % suunnitellusta yritykselle tulee suuria vaikeuksia selvitä taloudellisesti. Tässä tapauksessa yrityksen kannattavuus kärsii ja yrityksellä on todellisia vaikeuksia kassavajeen vuoksi selviytyä maksuista. Myynnin jäädessä X % riskianalyysin mukaan näyttää siltä, että yritys selviää taloudellisesti tilanteesta sekä kannattavuuden että maksuvalmiuden näkökulmasta tarkasteltuna. Taloudellisesti erittäin vakava riski on rakentamisen viivästyminen X kuukaudella ja myynnin jääminen X % suunnitellusta. Tämä riski aiheuttaa yritykselle sekä kannattavuus- että maksuvalmiusongelmia, joiden seurauksena voi olla jopa konkurssi.

Riskianalyysin perusteella tärkeimmäksi taloudelliseksi mittariksi, jota yrityksessä tulee seurata, muodostui liikevaihto. Riittävän suuri liikevaihto takaa sen, että yrityksen talous on terveellä pohjalla ja yritys voi taloudellisesti hyvin.

## 5 TULOKSET

Seuraavassa esitetään kehitystyön tulokset, joihin on päädytty suunnittelutyön tuloksena edellä kuvatulla tavalla. Tulososiossa esitetään ensimmäiseksi kokonaispääoman tarpeen määrittämisen tulokset ja suunniteltu rahoitusrakenne oman ja vieraan pääoman osalta. Tämän jälkeen esitetään myynnin kannalta oleelliset tiedot eli liikevaihto ja liikevaihdon muutokset vuosittain. Tämän jälkeen esitetään keskeisimmät tiedot taseesta ja tulokset kannattavuuden, investointien kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden osalta. Viimeisenä esitetään riskianalyysin tulokset ja riskien vaikutukset yrityksen talouteen.

Ensimmäiseksi kehitysisiossa selvitettiin, kuinka paljon yrityksen perustamiseksi tarvitaan kokonaispääomaa. Investointeja varten tarvitaan pääomaa selvityksen mukaan yhteensä X €. Aloitussvaiheessa käyttöpääomaksi ja kustannusylivaraukseksi suunnitellaan X €, joka vastaa noin X kuukauden kustannuksia toiminnan aikana. Kokonaispääoman tarpeeksi saadaan kehitystyössä siten X €, josta omalla rahalla rahoitetaan suunnitelman mukaan X € ja vieraalla pääomalla X €. Oman pääoman osuus on X % rahoitustarpeesta ja vieraan pääoman osuus X %. Taulukossa 3 on esitetty oleelliset perustiedot näistä laskelmista.

Investoinnit (€)	X
Käyttöpääoma ja kustannusylivaraus (€)	X
Kokonaispääoman tarve (€)	X
Oma pääoma (€)	X
Vieras pääoma (€)	X

Taulukko 3. Aloitussvaiheen perustiedot yrityksestä.

Tämän jälkeen kehittämisosuudessa selvitettiin yrityksen kannattavuutta ja myyntiä. Suunnitelman mukaan liikevaihto muodostuu ensimmäiselle vuodelle vuokrista, joka on X €/asunto/kk, ja hoitopalvelusta, jonka kustannus on X €/vrk. Näistä muodostuu ensimmäiselle vuodelle myyntiä X €, toiselle vuodelle X € ja kolmannelle vuodelle X €. Toiselle ja kolmannelle vuodelle sekä hoitomaksu että vuokra nousevat maltillisesti. Yrityksen palveluiden hinnat ovat sellaiset, että ne vastaavat markkinoiden hintatasoa. Ensimmäisenä vuotena hoitokodissa asuu X kuukauden ajan X asukasta, joten toiminnan käynnistämisen on suunniteltu vievän X kuukautta aikaa. Toisena ja kolmantena vuotena hoitokoti toimii täydellä kapasiteetillä. Kilpailu alalla on erittäin kovaa. Suunnitelman mukaan liikevaihdon kasvu on toisena vuotena X % ja kolmantena vuotena X %. Yrityksen liikevaihto kasvaa suunnitelman mukaan hyvin nopeasti ja samalla tasaantuu kolmannelle vuodelle, koska hoitokoti on toisena ja kolmantena toimintavuotena täynnä asukkaista. Kolmannen vuoden kasvu muodostuu pääasiassa hintojen noususta. Edellä mainitut tulokset liikevaihdon osalta on esitetty taulukossa 4.

	2019	2020	2021
Liikevaihto (€)	X	x	X
Liikevaihdon kasvu-%	X	X	X

Taulukko 4. Yrityksen liikevaihto ja liikevaihdon kasvu-% vuosittain.

Yrityksen taseessa ensimmäisen vuoden aikana oman pääoman osuus pienenee, johtuen tappiollisesta liiketoiminnasta. Seuraavina vuosina oman pääoman osuus kasvaa johtuen yrityksen liiketoiminnan voitollisuudesta. Suunnitellun kolmen vuoden aikana yrityksen vieraan pääoman osuus pienenee, koska yritys maksaa lainoja pois suunnitelman mukaan noin X €/vuosi. Lainoista maksetaan merkittävästi korkoja jokaisena toimintavuotena. Liiketoiminnan suurimmat kustannukset muodostuvat henkilöstökustannuksista. Henkilöstökustannuksiin menee vuosittain yli X % koko yrityksen liikevaihdosta. Toinen merkittävä liiketoiminnan kustannus on rahoituskustannukset. Yritys lyhentää lainoja yli X € vuodessa. Korkokustannuksia maksetaan X €/vuosi.

Kannattavuuden lasketut tunnusluvut on esitetty taulukossa 5. Kehitystyön mukaan yrityksen ensimmäinen vuosi on tappiollinen. Ensimmäisen vuoden kokonaistulos on tappiollinen X €. Tämä johdetaan pitkälti toiminnan käynnistämiseen menevästä ajasta. Tulokset on laskettu niin, että toisena vuonna yrityksen kokonaistulos on voitollinen X € ja kolmantena vuotena X €. Ensimmäisenä vuotena yrityksen tulos ei riitä kattamaan yrityksen rahoituksen kuluja eli korkoja ja lyhennyksiä. Toisena ja kolmantena vuotena liiketoiminta on niin kannattavaa, että se kattaa lyhennykset ja korot. Kokonaistulosprosentit ovat seuraavat X, X ja X %. Yrityksen käyttökate on hyvä toisena ja kolmantena vuotena. Näinä vuosina käyttökateprosentti on toisena vuotena X ja kolmantena X. Ensimmäisen vuoden käyttökateprosentti on X. Muista kannattavuuden tunnusluvuista kokonaispääoman tuotto-% ovat X %, X % ja X %. Sijoitetun pääoman tuotto-% ovat X %, X % ja X %. Sekä sijoitetun että kokonaispääoman tuotto-% ovat viitearvojen valossa hyviä ja jopa erinomaisia, kun sijoitetun pääoman tuotto-% ja kokonaispääoman tuotto-% verrataan vastaavan tunnusluvun viitearvoihin. Viitearvot on esitetty teoriaosuudessa. Tunnuslukujen mukaan yrityksen kannattavuus on aloittavalle yritykselle vähintään hyvä. Huomioitavaa on, että ensimmäinen vuosi on tappiollinen erittäin suurella todennäköisyydellä ja siihen on kiinnitettävä yritystoiminnan suunnittelussa erityistä huomiota.

	2019	2020	2021
Kokonaistulos (€)	X	X	X
Kokonaistulos-%	X	X	X
Käyttökate (€)	X	X	X
Käyttökate-%	X	X	X
Kokonaispääoman tuotto-%	X	X	X
Sijoitetun pääoman tuotto-%	X	X	X

Taulukko 5. Lasketut kannattavuuden tunnusluvut suunnitelman mukaan.

Investointilaskelmilla suunniteltiin investointien kannattavuutta. Niiden mukaan rakennuksen rakentamista puoltaa takaisin maksuajan menetelmä. Nykyarvomenetelmä ja sisäisen korkokannan menetelmä eivät puolla rakennuksen rakentamista investointina yritystoiminnan käynnistämistä varten. Suunnitelman perusteella on huomattava, että rakennusinvestoinnin tuottama korko on suurempi kuin todennäköisesti investointiin liittyvän lainan korko. Yrityksen investoinnin suunnittelussa käytämä laskentakorko on suurempi kuin lainan korko. Suunnitelman mukaan hoitotyö ja siihen tehtävät investoinnit ovat kaikkien investointilaskentamenetelmien mukaan erittäin kannattavia. Investointilaskelmien tulokset on esitetty taulukossa 6 ja 7.

Nykyarvomenetelmä (kokonaistuotto €)	X
Sisäisen korkokannan menetelmä (korkotuotto %)	X
Takaisin maksuajan menetelmä (maksuaika vuosia)	X

Taulukko 6. Rakentamisen investointilaskelmien tulokset käytetyillä menetelmillä.

Nykyarvomenetelmä (kokonaistuotto €)	X
Sisäisen korkokannan menetelmä (korkotuotto %)	X
Takaisin maksuajan menetelmä (maksuaika vuosia)	X

Taulukko 7. Investointilaskelman tulokset koskien hoitotyötä käytetyillä menetelmillä.

Vakavaraisuuden tunnusluvuista omavaraisuusasteen arvot ovat seuraavat: X %, X % ja X %. Velkaantuneisuus-% kehitty seuraavasti: X %, X % ja X %. Vastaavasti nettogearing-% käyttäytyy seuraavasti: X %, X % ja X %. Omavaraisuusaste paranee ensimmäisen vuoden tyydyttävältä tasolta hyvälle tasolle. Velkaantuneisuus-% paranee heikolta tasolla tyydyttävälle tasolle ja nettogearing-

% paranee heikolta tasolta hyvälle. Kokonaisuutena aloittavan yrityksen vakavaraisuus on vähintään tyydyttävä ennusteen ja suunnitelman mukaan. Vakavaraisuuden tunnuslukujen laskelmat on esitetty taulukossa 8.

	2019	2020	2021
Omavaraisuusaste	X	X	X
Velkaantuneisuus-%	X	X	X
Nettogearing-%	X	X	X

Taulukko 8. Vakavaraisuuden tunnusluvut omavaraisuusaste, velkaantuneisuus-% ja nettogearing-%.

Maksuvalmiuden tunnusluvut ovat quick ja current ratiolle seuraavat: X, X ja X. Maksuvalmius on jatkaisena vuotena quick ration mukaan hyvä ja current ration mukaan parenee tyydyttävästä hyväksi. Kassavirtalaskelman ja suunnitelman mukaan yrityksellä on ensimmäisellä toimintavuodella kassassa hyvin rahaa. Kassavirtalaskelmat ensimmäiselle, toiselle ja kolmannelle vuodelle löytyvät tämän työn liitteistä. Kassatilanne on suunnitelmien mukaan hyvä myös toisena ja kolmantena vuotena. Yrityksen toiminta on suunnitelmien mukaan kannattavaa, joka omalta osaltaan kasvattaa yrityksen rahavaroja. Maksuvalmius on kokonaisuudessaan hyvä, kun maksuvalmiutta verrataan maksuvalmiuden tunnuslukuihin ja kassavirtalaskelmien tuloksiin. Maksuvalmiuden tunnusluvut ja kassavarat on esitetty taulukossa 9.

	2019	2020	2021
Quick ratio	X	X	X
Current ratio	X	X	X
Kassavarat (€)	X	X	X

Taulukko 9. Maksuvalmiuden tunnusluvut quick ratio, current ratio ja kassavarat.

Kehitystyön mukaan taloudellisista riskeistä suurin perustamisvaiheessa on rakennuksen rakentamisen viivästyminen ja myynnin epäonnistuminen yhtäaikaisesti. Taulukossa 10 ja 11 on esitetty tulosenennusteet ja kassavirtalaskelmat tässä tilanteessa. Tulosten mukaan sekä kannattavuus että maksuvalmius ovat vakavasti uhattuna ja pahimmassa tapauksessa tämä tilanne voi johtaa konkurssiin.

	2019	2020	2021
<b>Liikevaihto</b>	X	X	X
Kustannukset	X	X	X
<b>Käyttökate</b>	X	X	X
rahoituskulut	X	X	X
verot	X	X	X
<b>Rahoitustulos</b>	X	X	X
Poistot	X	X	X
<b>Nettotulos</b>	X	X	X
<b>Kokonaistulos</b>	X	X	X

Taulukko 10. Tulosenusteet pahimmassa riskitilanteessa.

	2019	2020	2021
<b>Kassa alussa</b>	X	X	X
(+) myyntitulot	X	X	X
(-) kustannukset	X	X	X
<b>(=) kassa lopussa</b>	X	X	X

Taulukko 11. Kassavirtalaskelmat pahimmassa riskitilanteessa.

## 5.1 Johtopäätökset

Tämä kehitystyö on osa mahdollisesti perustettavan vanhusten hoitopalveluita tuottavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Kehitystyössä selvitettiin ja suunniteltiin perustettavan yrityksen taloutta. Työn tavoitteena oli löytää työssä käytetyillä menetelmillä kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden avulla vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko yrityksen perustamiselle edellytyksiä taloudellisesta näkökulmasta?
2. Mitkä ovat ne tekijät, jotka puoltavat tai vastustavat yrityksen perustamista?
3. Kannattaako yritystä perustaa?

Kehitystyön tulosten perusteella tarkasteltaessa kannattavuutta ja sen osa-alueita yrityksen perustamista puoltavat seuraavat tekijät; Yrityksen liiketoiminta on kannattavaa ensimmäisen vuoden jälkeen toisena ja kolmantena toimintavuotena. Yrityksen kannattavuus on sillä tasolla, että yritys pystyy maksamaan voitollaan lainat ja muut rahoituskulut ja verojen jälkeen yrityksen kokonaistuloksesta jää vielä yritykseen voittovaroja, jotka parantavat yrityksen taloudellista asemaa. Kannattavuuden tunnuslukujen mukaan yrityksen perustamista puoltavat käyttökate ja käyttökate-%. Käyttökate on riittävän suuri ja kattaa rahoituksen kustannukset, poistot ja verot ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Käyttökate-% on toisena ja kolmantena vuotena hyvä. Kokonaispääoman tuotto-% on hyvä yrityksen toisena ja kolmantena toimintavuotena, joten suunnitelman ja kehitystyön tuloksen mukaan tämä tunnusluku puoltaa yrityksen perustamista kannattavuuden näkökulmasta. Vastaavasti samalla tavalla sijoitetun pääoman tuotto-% on toisena ja kolmantena toimintavuotena hyvä, joten sijoitetun pääoman tuotto-% puoltaa suunnitelman mukaan yrityksen perustamista. Tarkasteltaessa yrityksen perustamisessa vaadittavien investointien kannattavuutta rakennuksen rakentaminen on kannattava investointi nykyarvomenetelmän mukaan. Vastaavasti hoitotyöhön tehtävät investoinnit ovat kannattavia kaikkien käytettyjen laskentamenetelmien mukaan. Nämä edellä mainitut menetelmät puoltavat kannattavuuden näkökulmasta yrityksen perustamista.

Vakavaraisuuden perusteella kehitystyössä yrityksen perustamista puoltaa yrityksen omavaraisuusaste vahvimmin. Yrityksen omavaraisuus on suunnitelman mukaan alussa tyydyttävä ja nousee heti toisen vuoden aikana hyvälle tasolle. Rahoitusrakenne vaikuttaa taloussuunnitelman mukaan hyvältä tarkasteltaessa yrityksen omavaraisuusastetta. Vakavaraisuuden tunnusluvuista myös nettogearing-% puoltaa yrityksen perustamista taloudellisesta näkökulmasta, koska se nousee ensimmäisen kolmen vuoden aikana hyväksi. Tämän tunnusluvun mukaan yrityksen vakavaraisuus ja rahoitusrakenne on hyvä. Hyvä vakavaraisuus puoltaa yrityksen perustamista kehitystyön tulosten mukaan.

Kehitystyössä maksuvalmiutta suunniteltiin kassabudjettien ja maksuvalmiuden tunnuslukujen avulla. Kassabudjettien perusteella yrityksen kassassa on hyvin rahaa koko kolmen ensimmäisen vuoden ajan. Kassatilanne paranee kannattavan liiketoiminnan ansiosta koko suunnittelujakson ajan. Tämän perusteella yritys selviytyy hyvin maksuistaan ja yrityksen maksuvalmius on hyvä. Kassabudjetit puoltavat yrityksen perustamista. Samalla tavalla maksuvalmiuden tunnuslukujen (quick ratio ja current ratio) mukaan yrityksen maksuvalmius on kehitystyön mukaan hyvä ja tunnusluvut puoltavat yrityksen perustamista, kun tarkastellaan yrityksen maksuvalmiutta.

Muista taloudellista tekijöistä yrityksen perustamista puoltaa yrityksen hintataso. Yrityksen palveluiden hintataso vastaa markkinoiden hintatasoa, joten asiakkaiden voidaan olettaa maksavan palveluista yrityksen suunnittelemat hinnat. Suunnitelman mukaan yrityksen liikevaihto kasvaa koko ajan ja se on riittävän korkea. Tämä parantaa yrityksen selviytymismahdollisuuksia ja puoltaa yrityksen perustamista.

Kehitystyön tulosten mukaan yrityksen perustamista vastustaa kannattavuuden näkökulmasta ensimmäisen toimintavuoden tappiollisuus. Investointilaskelmien mukaan rakennuksen rakentaminen ei ole kahden menetelmän mukaan kannattavaa. Rakennuksen rakentaminen ei ole kannattavaa nykyarvomenetelmän ja sisäisen korkokannan menetelmän mukaan. Vakavaraisuuden tunnusluvuista velkaantuneisuus-% on alussa heikko ja nousee kolmantena vuotena tyydyttävälle tasolle. Tämän luvun mukaan yrityksen vakavaraisuus ei ole hyvä ja vakavaraisuus ei puolla vahvasti yrityksen perustamista tätä tunnuslukua tarkasteltaessa.

Kehitystyön mukaan yrityksen kiinteät kustannukset ovat korkeat. Tämä on hyvin tyypillistä suurelle osalle palvelualan yrityksistä. Kiinteät kustannukset ovat sellaisia kustannuksia, jotka joudutaan maksamaan siitäkkin huolimatta, vaikka yritys ei saa myytyä ollenkaan omia tuotteita/palveluja. Kiinteät kustannukset ovat ns. varmoja menoja, jotka menevät jokaisena toimintakuukautena. Nämä lisäävät painetta myynnin onnistumiselle. Korkea kustannustaso lisää tällä tavalla yrityksen taloudellista riskiä, jotka voivat pahimmassa tapauksessa johtaa yrityksen konkurssiin. Korkeat kustannukset eivät tästä syystä puolla taloudellisessa mielessä yrityksen perustamista.

Tarkasteltaessa yritystä kokonaisuutena taloudellisesta näkökulmasta kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden avulla yrityksen perustaminen näyttää mahdolliselta. Taloussuunnitelman mukaan yritykseen kannattavuus on hyvä aloittavalle yritykselle toisena ja kolmantena vuotena. Ensimmäinen vuosi on todennäköisesti tappiollinen, mutta siihen on varauduttu taloussuunnitelmasa. Tappiollisuus johtuu pääasiassa toiminnan käynnistämiseen kuluva ajasta, jonka johdosta yrityksellä ei ole muutamana ensimmäisenä kuukautena ollenkaan tulorahoitusta. Yrityksen maksuvalmius on kokonaisuus huomioon ottaen hyvällä tasolla jo toisena toimintavuotena ja paranee kolmantena toimintavuotena. Kehitystyön mukaan kohdeyrityksellä on aloittavalle yritykselle hyvä vakavaraisuus kolmannen toimintavuoden jälkeen tarkasteltaessa vakavaraisuutta kokonaisuutena. Tästä syystä otettaessa huomioon taloudellinen näkökulma näyttää siltä, että yrityksen perustamiselle on talouden mukaan hyvät edellytykset. Tämä johtopäätös on tehty sillä olettamuksella, että talous-



suunnitelma toteutuu. Riski suunnitelmien epäonnistumiselle on aina olemassa ja se on otettava huomioon lopullista perustamispäätöstä tehtäessä.

Taloudellista riskiä työssä on tarkasteltu arvioimalla rakentamisen pitkittymisen ja myynnin epäonnistumisen vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen. Riskianalyysin perusteella merkittäväksi taloudelliseksi riskiksi muodostuu riskien yhdistelmä eli tilanne, jossa rakentaminen viivästyy ja myynti epäonnistuu. Riskin todennäköisyyttä tässä työssä ei arvioitu, mutta sen olemassa oloinen on huomioitava perustamispäätöstä tehtäessä. Riskeistä yksittäisenä myynnin epäonnistuminen on taloudellisessa mielessä vakavampi kuin rakentamisajan pitkittyminen. Liikevaihto on keskeisin mittari, jolla myynnin onnistumista voidaan seurata. Yrityksen kannattaa laskea se myyntintaso/liikevaihto, joka riittää yrityksen selviytymiseen kannattavuus ja maksuvalmius näkökulmasta. Se on yrityksen minimitavoite liiketoiminnalle. Noin 75 % onnistuminen myynnissä riittää siihen, että yritys pysyy pinnalla, jos kustannukset ovat suunnitellun kaltaiset.

Tämän kehitystyön perusteella ei voida pelkästään vastata siihen kysymykseen kannattaako yritystä perustaa. Talous on vain yksi osa-alue yrityksen toimintaa. Tässä työssä ei käsitellä sitä, miten yritys aikoo toteuttaa liiketoiminnan, jotta taloudesta saadaan suunnitelman kaltainen. Yritystoiminta sisältää aina riskejä, jotka on arvioitava ennen yrityksen perustamista. Perustaminen vaatii myös monia onnistuneita neuvotteluja yrityksen sidosryhmien välillä. Yrityksen on saatava mm. rahoitus sellaisella tavalla, että yrityksen perustaminen on järkevää. Rakennuksen rakentamista varten tarvitaan rakennusluvut ja yrityksen sijainti pitää miettiä tarkkaan. Kilpailija-analyysi on yksi perustamista varten selvitettävistä asioista. Aloittavan yrityksen on mahdollista tehdä myös markkinatutkimusta alueella vallitsevasta kysynnästä, jotta selviää alueen tarjoamat menestymismahdollisuudet yritykselle. Strategia on suunniteltava tarkkaan. Yrittäjien oma elämäntilanne ja muut taustatekijät ovat vaikuttamassa myös yrityksen perustamispäätöksen tekemisessä. Talouden kokonaiskuva ja suunnittelu antavat hyvän pohjan yrityksen perustamispäätöksen tekemiselle, mutta lopullista perustamispäätöstä ei voida tehdä pelkän talouden perusteella. Lopullisen perustamispäätöksen tekeminen on tehtävä yrityksen kokonaiskuvan ja suunnitelmien perusteella.

## 6 POHDINTA

Tämän työn tavoitteena oli selvittää suunnitteluasteella olevan vanhusten palvelutalon perustamisen mahdollisuuksia taloudellisesta näkökulmasta kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden avulla. Työn taustakysymykset olivat seuraavat:

- Onko yrityksen perustamiselle edellytyksiä taloudellisesta näkökulmasta?
- Mitkä ovat ne tekijät, jotka puoltavat tai vastustavat yrityksen perustamista?
- Kannattaako yritystä perustaa?

Työssä käytettiin menetelminä suunnittelua, laskelmia ja tunnuslukuanalyysiä. Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden suunnittelun avulla tässä kehittämistyössä selvisi, että yrityksen liiketoiminta on mahdollista saada kannattavaksi. Työn tulosten mukaan on erittäin todennäköistä, että ensimmäinen toimintavuosi on taloudellisesti lievästi tappiollinen. Alussa tehtävä investointi toimitilaan ei ole kahden investointilaskentamenetelmän mukaan kannattava, mutta takaisin maksuajan menetelmä puoltaa rakennuksen rakentamista. Hoitotyöhön tehtävät investoinnit ovat kaikkien käytettyjen investointilaskentamenetelmien mukaan kannattavia. Yrityksen maksuvalmius on kassabudjetin ja maksuvalmiuden tunnuslukujen perusteella hyvä, joten yrityksellä on kassassa rahaa liiketoiminnasta aiheutuvien kustannusten maksuihin. Yrityksen vakavaraisuus on kehitystyön perusteella viimeistään kolmantena vuotena hyvä ja yrityksen vakavaraisuus paranee koko ajan kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana. Yrityksellä on alussa paljon velkaa, mutta yrityksen rahoitusrakenne paranee pääasiassa kannattavan liiketoiminnan ansiosta. Taloudellista näkökulmaa selvittämällä ja suunnittelemalla tässä työssä päästään siihen lopputulokseen, että suunnitellun yrityksen perustamiselle on taloudelliset edellytykset olemassa. Työssä keskityttiin yrityksen talouden suunnitteluun, joten tämän kehitystyön perusteella ei voida tehdä lopullista yrityksen perustamispäätöstä. Yrityksen taloussuunnitelma puoltaa yrityksen perustamista, mutta lopullinen perustamispäätös on tehtävä koko yrityksen kokonaisuus huomioiden.

Tämä kehitystyö vastaa hyvin työssä esitettyihin kysymyksiin. Työssä käytettyjen menetelmien avulla saadaan selville, että taloudellisesta näkökulmasta yrityksen perustamiselle on edellytykset olemassa. Kehitystyön avulla saadaan selville taloudellisesta näkökulmasta ne tekijät, jotka puoltavat yrityksen perustamista ja samalla ne tekijät, jotka ovat yrityksen perustamista vastaan. Tämän työn perusteella ei voida vastata yksiselitteisesti kysymykseen, kannattaako yritystä perustaa. Yrityksen lopullinen perustamispäätös tehdään ottamalla kaikki yrityksen perustamiseen liittyvät asiat huomioon. Talous muodostaa yhden näistä osa-alueista.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin arviointi tehdään arvioimalla koko prosessia. Tässä kehittämistyössä luotettavuuteen vaikuttaa eniten tiedonkeruumenetelmät, koska aloituskustannukset ja kustannukset toiminnan aikana vaikuttavat oleellisesti työn kaikkiin tuloksiin merkittävästi. Kustannusarvioinnissa tiedonkeruuseen on käytetty menetelmänä kirjallista aineistoa, tilastoja, omaa kokemusta yrittäjyydestä ja tämän hetkisen työpaikan kautta saatua tietoa. Reliabiliteetin haasteena tässä ja muissa aloittavia yrityksiä koskevissa töissä on se, että aloittavista yrityksistä ei ole saatavilla todellista tietoa kustannusten osalta. Kaikki kustannukset ja oletetut tuotot, joita laskelmissa on

käytetty, ovat arvioita. Olemassa olevista yrityksistä vastaavaa tietoa on tarjolla. Tähän työhön luotettavinta tietoa kustannuksista ja tuotoista saadaan tutustumalla vastaavanlaisten yritysten toimintaan esimerkiksi tuloslaskelmien ja taseiden avulla. Yhtenä mahdollisena tiedonkeruumenetelmänä olisi voinut käyttää haastattelua, joissa olisi haastateltu alan yritysten omistajia. Yrittäjät eivät välttämättä halua avata omaa liiketoimintaansa tällä tavalla ja tällaiset haastattelut olisivat olleet arveluttavia myös työntoteuttajan näkökulmasta. Luotettavaksi tämän työn ja muut aloittaville yrityksille tehtävien tutkimusten tekee mahdollisimman tarkka tiedonkeruu, yritystoiminnan suunnittelu ja huolellinen tutustuminen olemassa olevaan teorian tietoon. Tässä työssä aineiston keräämiseen on käytetty niitä menetelmiä, jotka käytännössä tällaisissa töissä ovat mahdollisia. Tämän työn luotettavuuteen vaikuttaa oleellisesti työntekijä, koska tällaisissa töissä on lähtökohtaista se, että työntoteuttaja on keskeinen ”tutkimusväline”. Tekijän näkökulma vaikuttaa oleellisesti koko työn toteutukseen ja kehittämistyön johtopäätöksiin. Tällaisissa töissä aineiston tulkinnan täytyy olla mahdollisimman riskitöntä ja tässä työssä se toteutuu varsin hyvin. Kehittämistyö toimii ikkunaan todellisuuteen ja käytäntöön.

Tällaisissa töissä myös validiteettia voidaan soveltaa tutkimuksen arviointiin. Kehittämistyön sisäinen validiteetti (eli pätevyys) on suhteellisen hyvä, koska työn teoria ja käsitteet ovat hyvin sopusoinnussa keskenään. Kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta tehdyt johtopäätökset on tehty suoraan käyttämällä työn aineistoa, joten työn ulkoinen validiteetti on samalla tavalla pätevää. Käytetyt menetelmät mittaavat varsinkin niissä tilanteissa, joissa yrityksen toiminnasta on jo olemassa olevaa tietoa, hyvin kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Tässä työssä laskelmat ja tunnusluvut on laskettu ennusteiden pohjalta. Ennusteiden oikeellisuus eli huolellinen suunnittelu ja aineiston kerääminen vaikuttavat eniten tämän työn tuloksiin ja johtopäätöksiin. Opinnäytetyö on tehty käyttämällä hyviä tieteellisiä ja eettisesti hyväksyttäviä toimintatapoja.

Tämän kehittämistyön kehitysosiossa suurin osa laskelmista suoritettiin käyttämällä yritystulkin valmiita laskentapohjia. Ohjelma on yleisesti käytössä, mutta siitä ei ole tietoa tekeekö ohjelma laskelmat oikein. Laskentapohjat on toteutettu asiantuntijapalveluna, mutta se ei poista virheiden mahdollisuutta. Tätä työtä tehdessäni olen tarkistanut ja laskenut suurimman osan laskelmista myös käsin ja excelillä, jotta olen voinut varmistua tulosten paikkaansa pitävydestä. Excelistä löytyy kaikkia laskelmia varten omat kaavat. Omissa laskelmissa en löytänyt eroavaisuuksia excel-laskentaohjelman ja yritystulkin antamien tulosten välillä. On siis hyvin todennäköistä, että laskentaohjelma antaa oikeat tulokset ja tämän työn tuloksiin ja johtopäätöksiin voidaan luottaa.

Työn teorialähteet ovat pääasiassa toissijaisia lähteitä eli ne eivät ole ensimmäisiä lähteitä alkuperäiseltä tutkijalta. Toissijaisessa lähteessä on aina vaarana se, että niiden tekijä on tulkinnut olemassa olevaa alkuperäistä tietoa ”väärin”, joten lähteen luotettavuus ei ole paras mahdollinen. Tällainen teoria-aineisto on koostettu pitkälti aikaväliltä ennen kuin toissijainen lähde on valmis, joten tällaiset lähteet eivät sisällä uusinta tietoa asiasta. Teoriaosuuden luotettavuutta olisi tässä työssä lisännyt ensisijaisten lähteiden käyttö eli uusimmat tutkimukset aiheesta.

Jatkotutkimuksina vastaavankaltaisille töille olisi mielenkiintoista selvittää, miten tämän kaltaisissa töissä aineistonkeruu ja saadut tulokset vastaavat todellisuutta eli yritysten liiketoimintaa toiminnan käynnistymisen jälkeen. Tätä kautta päästäisiin käsiksi siihen, kuinka hyvin yrittäjät ovat onnistuneet suunnitelmissaan yrityksen perustamisvaiheessa. Yrityksen perustamisvaiheessa huolellinen suunnittelu on erittäin tärkeää ja huono suunnitelma voi pilata taloudellisessa mielessä sekä yrityksen että yrittäjien talouden pitkäksi aikaa. Taloudelliset riskit ovat yritystoiminnan suurimpia riskejä. Tämän kaltaisista töistä on mahdollista etsiä taustalta niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten liiketoiminnan suunnitteluun ja suunnitelmien oikeellisuuteen. Tällaisista töistä hyötyisivät sekä yrittäjät, yritykset että yritysten sidosryhmät mm. rahoittajat. Tämä työ on rajattu koskemaan pelkästään yrityksen taloutta, mutta yrityksen toiminnassa on muita tärkeitä osa-alueita. Strategian yhteyttä aloittavien yritysten taloudelliseen menestykseen olisi mielenkiintoista selvittää myös, sillä strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja taloutta merkittävästi. Tässä työssä strateginen näkökulma on jätetty kokonaan pois. Toisaalta on muistettava, että taloudelliset tavoitteet ovat yritystoiminnan yksi keskeisimmistä tavoitteista. Tästä syystä taloudellinen näkökulma on lähtökohtana tällaiselle opinnäytetyölle tärkeä ja hyvä.

Olen suunnitellut yritystä ja sen perustamista viime vuodesta lähtien. Idean asteella tämä yritys on ollut muutaman vuoden ajan. Idea yrityksestä heräsi aikaisemman yrittäjyyden aikana, mutta mielestäni elämäntilanteeni ja muut asiat eivät ole puoltaneet yrittäjyyttä. Samalla olen hankkinut lisää taloudellista osaamista niin käytännössä kuin teoriassa ja tutustunut alan yrityksiin taloudellisessa mielessä ja muulla tavoin. Liikeidea, toimintatapa ja strategia ovat kypsyneet hitaasti ja viimeisen kuluneen vuoden aikana niiden suunnitteluun ja pohtimiseen on käytetty paljon aikaa. Suunniteltu yritys on sen koko luokan yritys, että suunnittelu ja riskien kartoitus on tehtävä tarkasti. Pieni virhe suunnittelussa voi johtaa taloudellisiin ongelmiin. Tämä on osaltaan syy siihen, että olen panostanut yrityksen talouden suunnitteluun hyvin paljon ja talouden suunnittelusta sain samalla opinnäytetyön aiheen. Olen käynyt useiden erilaisten asiantuntijoiden kanssa keskustelua moniin yritykseen ja yrittäjyyteen kuuluvista asioista. Näistä keskusteluista on ollut hyvin paljon apua liiketoimintasuunnitelman ja yrityksen suunnittelussa. En pelkää kysyä lisää tietoa niistä osa-alueista, joissa en koe olevani vahvimmillani. Mahdollisesti perustettavan yrityksen yrittäjät ovat taustoiltaan erilaisia. Meillä on taloudellista osaamista, kokemusta hoitoalasta ja kokemusta yrittäjyydestä. Nämä ominaisuudet täydentävät toinen toisiaan. Yrityksen ja itsensä kehittäminen on tärkeää ja yritystoiminnan suunnittelussa näitä asioita tulee mietittyä paljon. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä työkalu yritystoiminnan suunnitteluun. Liiketoimintasuunnitelman toteuttamistavat ovat erilaisia riippuen lähteestä, mutta lopputulos on hyvä silloin, kun suunnittelutyö on tehty huolellisesti ja hyvin. Huolellinen suunnittelu vaatii aikaa ja osaamista. Suunnittelutyöhön kannattaa käyttää asiantuntijoiden apua. Kokonaisuutena voin sanoa, että yrityksen suunnittelutyö on mennyt suhteellisen tarkasti teorialähteiden kuvauksen mukaan, tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. Taloudellista suunnittelua pidän yritystoiminnassa tärkeimpänä ja yrittäjäksi lähtevällä on oltava erinomainen taloudellisen riskin sietokyky.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut prosessina erittäin mielenkiintoista ja haastavaa. Motivaatio työn tekemiseen on ollut korkealla koko ajan. Suurimpana motivaattorina pidän sitä, että työllä on itselleni erittäin suuri merkitys tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Koska minulla on aikaisempaa kokemusta

yrittäjyydestä ja liiketoiminnan suunnittelusta, niin suhtaudun edelleen hyvin kriittisesti liiketoiminnan aloitusvaiheessa tehtäviin laskelmiin ja olen varovainen tulosten tulkinnassa. Oman kokemukseni kautta tiedostan riskit liiketoiminnassa hyvin. Vaikka tulosten valossa tulokset näyttävät hyvältä, niin haluan selvittää suunnitelmaa ja johtopäätöksiä muutamassa asiassa tämän työn jälkeen. Näiden selvittelyjen jälkeen teemme yrityksen perustamispäätöksen. Perustamispäätös tehdään ottamalla huomion koko yrityskokonaisuus.

Eniten olen tämän työn ainana oppinut yritystoiminnan suunnittelusta, kannattavuuden suunnittelusta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiuden varmistamisesta. Työn aikana minulle on herännyt ajatus siitä, että talous on liiketoiminnassa tärkein tekijä ja liiketoiminta on suunniteltava talouden osa-alueilla kaikista tarkimmin. Olen tutustunut laajamittaisesti erilaisiin kustannuksiin ja kannattavuuden arviointimenetelmiin. Osaan laskea ja arvioida erilaisten yritysten kannattavuutta ja löytää tekijöitä kannattavuuden taustalta sekä antaa yrityksille parannusehdotuksia kannattavuuden parantamiseksi. Osaan samalla tavalla suunnitella yrityksen kannattavuutta ja yrityksen osan kannattavuutta ja laskea ja suunnitella yrityksille erilaisia investointeja. Tämän työn jälkeen osaan arvioida yritysten rahoitusrakennetta paremmin ja tehdä päätelmiä erilaisten yritysten vakavaraisuudesta. Osaan vakavaraisuuden kautta arvioida yrityksen taloudellista tilannetta ja riskien sietokykyä taloudellisten riskien varalta. Osaan suunnitella maksuvalmiutta ja laskea yrityksen maksuvalmiuden tunnuslukujen avulla. Samalla tavalla osaan kehittää yrityksen kykyä selviytyä maksuistaan häiriöttömän liiketoiminnan onnistumiseksi. Olen kehittynyt työn aikana kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden suunnittelun ja analysoinnin asiantuntijaksi sekä tiedostan näiden keskinäisen riippuvuuden.

Maksuvalmiuden tunnusluvut olivat minulle entuudestaan tuttuja, mutta maksuvalmiuden suunnittelu kassavirtalaskelman avulla oli ennen tätä työtä minulle täysin uusi asia. Samalla tavalla investointien kannattavuuden laskeminen oli minulle entuudestaan tuttua, mutta tämä työ syvensi osaamistani investointien suunnittelussa. Kannattavuuden muista osa-alueista minulle suurin osa oli entuudestaan tuttua asiaa, mutta tämän työn jälkeen hallitsen nämä osa-alueet paremmin. Vakavaraisuuden tunnusluvut ja vakavaraisuuden suunnittelu onnistuvat tämän työn jälkeen paremmin kuin ennen työtä. Tiedän tämän työn jälkeen paremmin mitä nämä erilaiset vakavaraisuuden tunnusluvut käytännössä mittaavat. Näin työn jälkeen osaan arvioida yrityksen tasetta paremmin kuin ennen työtä. Työn tekeminen on kasvattanut asiantuntijuuttani huomattavasti edellä mainituilla osa-alueilla.

Tämän työn tekemisen ansiosta pystyn suunnittelemaan ja perustamaan erilaisia yrityksiä ja tekemään yrityksen lopullisen perustamispäätöksen. Samalla tavalla pystyn keskustelemaan yrityksen perustamisesta asiantuntevasti muiden yrittäjien/osakkaiden kesken ja yrityksen mahdollisten sidosryhmien kanssa. Uskon pystyväni parhaiten keskustelemaan erilaisten yritysten rahoittajien kanssa, koska tämä työ on erityisesti syventänyt asiantuntijuuttani yritystaloudesta. Pystyn neuvomaan muita aloitavia ja yritystoimintaa suunnittelevia yrittäjiä yrityksen perustamiseen liittyvissä taloudellisissa kysymyksissä ja taloussuunnittelussa. Minulla oli ennen tämän työn tekemistä tietämystä yrittämisestä ja yritystaloudesta. Olin myös tutustunut yritysten erilaisiin tunnuslukuihin, koska minulla on osamista sijoittamisesta ja työskentelen finanssialalla. Tämä työ on kuitenkin lisännyt huomattavasti

asiantuntijuuttani yritysten talouteen liityvissä asioissa myös niissä asioissa, jotka olivat minulle entuudestaan tuttuja.

## LÄHTEET

- ALHOLA, Kari ja LAUSLAHTI, Sanna 2012. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- ALMATALENT 2018. Tunnuslukuopas. [Verkkoaineisto][Viitattu: 2018-05-17.] Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>
- ALMATALENT 2018. Sijoitetun pääoman tuotto-%. [Verkkoaineisto][Viitattu: 2018-03-20.] Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/sijoitetun-paaoman-tuotto-prosentti-roi>
- ALMATALENT 2018. Kokonaispääoman tuotto-%. [Verkkoaineisto][Viitattu: 2018-03-20.] Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kokonaispaaoman-tuotto-prosentti-roa>
- EKLUND, Irina ja KEKKONEN, Heidi 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- GRIFFIN, Michael 2015. How to write a business plan. Yhdysvallat: AMA Self-Study.
- HAVERINEN, Petri ja KINGELIN, Jani 2010. Aloittavan yrityksen rahoituksen ja kannattavuuden suunnittelu. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.
- HOLOPAINEN, Tuulikki 2017. Yrityksen perustamisopas. Käytännön perustamistoimet. Turenki: Hansaprint Oy.
- IKÄHEIMO, Seppo, MALMI, Teemu ja WALDEN, Risto 2012. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- IKÄHEIMO, Seppo, LAHTINEN, Erkki, LAITINEN, Teija ja PUTTONEN, Vesa 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Multiprint Oy.
- ILMONEN, Ilkka, KALLIO, Jani, KOSKINEN, Jani ja RAJAMÄKI, Markku 2010. Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- JORMAKKA, Raija, KOIVUSALO, Kaija, LAPPALAINEN, Jaana ja NISKANEN, Mervi 2015. Laskentatoimi. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- JUVONEN, Marko, KOSKENSYRJÄ, Mikko, KUHANEN, Leena, OJALA, Virva, PENTTI, Anne, PORVARI, Paavo & TALALA, Tero 2014. Yrityksen riskienhallinta. Vantaa: Hansaprint Oy.
- KARJALAINEN, Lasse 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus.
- KINKKI, Seppo ja ISOKANGAS, Jouko 2003. Yrityksen perustoiminnot. Vantaa: WSOY.
- KINNUNEN, Tiina 2011. Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot ja kannattavuuden arviointi. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- KNUPFER, Samuli ja PUTTONEN, Vesa. 2015. Moderni rahoitus. Viro: Talentum Media Oy.
- KOSKI, Toivo 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- LEPPINIEMI, Jarmo 2009. Rahoitus. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- MCKINSEY & COMPANY 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: Ws Bookwell Oy.
- MARTIKAINEN, Teppo ja MARTIKAINEN, Minna 2009. Rahoituksen perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- MÄKINEN, Lassi 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Saarijärvi: Suomen yrityskirjat Oy.
- NIKKILÄ, Jaakko. 2018. Pienen aloittavan yrityksen talouden suunnittelu. Opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- NISKANEN, Jyrki ja NISKANEN, Mervi 2007. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- NORDEA 2018. Ryhtyisitkö yrittäjäksi. Toiminnan aloittamisen ABC. Helsinki: Nordea.
- NURMI, Jasmina ja LÖYSKÄ, Jenna 2015. Aloittavan pienyrityksen tulos- ja rahoitussuunnittelu. Oppinäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- RAATIKAINEN, Liisa 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- SALMI, Ilari. 2015. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki: Edita Publishing Oy.
- SELANDER, Kai ja VALLI, Vuokko 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemusalalla. [Verkkoaineisto] Saatavissa: <http://www.selandero.fi/fi/kirja/>
- SUOMI.FI 2018. Kannattavuuslaskelmat. [Verkkoaineisto] [Viitattu 2018-03-2018.] Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-rahoitus-ja-tuet/rahoituksen-suunnittelu/opas/aloittavan-yrityksen-rahoitus/rahoitus-ja-kannattavuuslaskelmat>
- SUOMI.FI 2018. Rahoituslaskelma. [Verkkoaineisto] [Viitattu 2018-03-2018.] Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-rahoitus-ja-tuet/rahoituksen-suunnittelu/opas/aloittavan-yrityksen-rahoitus/rahoitus-ja-kannattavuuslaskelmat>
- SUOMI.FI 2018. Rahoitusrakenne. [Verkkoaineisto][Viitattu 2018-03-15.] Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-rahoitus-ja-tuet/rahoituksen-suunnittelu/opas/yritystoiminnan-rahoituksen-suunnittelu/rahoitusrakenne>
- SUTINEN, Mika ja VIKLUND, Esa 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmentautuville. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu
- TEHY 2018. Henkilöstö mitoitus ikäihmisten hoidossa. [Verkkoaineisto][Viitattu 2018-04-20.] Saatavissa: <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuojelu/henkilostomitoitus-ikaihminen-hoidossa>
- TOMPERI, Soile 2016. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- VANHUSPALVELULAKI 2012. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. [Verkkoaineisto][Viitattu 2018-04-28] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>
- VIITALA, Riitta ja JYLHÄ Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- VILKKUMAA, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Vaasa: Yrityskirjat.
- YRITYSTULKKI 2018. Taloussuunnitelmat. [Verkkoaineisto][Viitattu 2018-05-18] Saatavissa: [www.yritystulkki.fi/fi/alue/kuopio/aloittava-yrittaja/suunnittelu/taloussuunnitelmat/](http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/kuopio/aloittava-yrittaja/suunnittelu/taloussuunnitelmat/)
- YRITYSTUTKIMUS RY 2013. The Guide to the Analysis of Financial Statements of Finnish Companies. Helsinki: Gaudeamus.
- YRITYSTUTKIMUS RY 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus.



## LIITE 1: RAHOITUSLASKELMA JA TULOSENNUSTEET

Investoinnit (€)	X
Käyttöpääoma ja kustannusylivaraus (€)	X
Kokonaispääoman tarve (€)	X
Oma pääoma (€)	X
Vieras pääoma (€)	X

TULOSENNUSTE		1. TILIKAUSI 2019		2. TILIKAUSI 2020		3. TILIKAUSI 2021	
TILIKAUDEN PITUUS (KK)		12		12		12	
Henkilöstö keskimäärin		1,0	%	1,0	%	1,0	%
1	<b>Myyntituotot</b>						
	- arvonlisävero						
2	<b>Liikevaihto</b>		100,0		100,0		100,0
3	Materiaalit ja palvelut						
4	Henkilöstökulut						
5	Vuokrat						
6	Markkinointi						
7	Liiketoiminnan muut kulut, erittely alla						
8	<b>Käyttökate</b>						
9	Rahoituskulut						
10	Verot						
	- tuloveroprosentti		20,0 %		20,0 %		20,0 %
11	<b>Rahoitustulos</b>						
12	Poistot						
	- rakennusten poistoprosentti		7,0 %		7,0 %		7,0 %
	- koneiden ja kaluston poistoprosentti		20,0 %		20,0 %		20,0 %
13	<b>Nettotulos</b>						
14	<b>Kokonaistulos</b>						
15	<b>Laina- ja osamaksulyhennykset yht. (oltava pienempi kuin kohta 11 Rahoitustulos)</b>						
<b>Liiketoiminnan muut kulut, erittely 1. tilikaudelta</b>							
16	Toimitilakulut ilman vuokria ja vastikkeita	21	Matkakulut, matkakust. korvaukset				
17	Muut henkilöstökulut	22	Hallintop., toimistotarv., vakuutukset				
18	Työkone- ja työajoneuvokulut, liikekäyttö	23	Lehdet, kirjat, jäsenmaksut				
19	Atk-laitekulut ja -ohjelmakulut	24	Tieto- ja rahaliikenteen kulut				
20	Muut kone- ja laitekulut	25	Muut kulut				

## LIITE 2: KANNATTAVUUSLASKELMA (YRITYSTULKKI 2018-05-18)

**KANNATTAVUUSLASKELMA**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Yel-palkat	X	X	X
Rahoituskulut	X	X	X
<b>Nettotuottotavoite</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Kiinteät kulut			
Eläkekulut	X	X	X
Rahapalkat	X	X	X
Henkilösivukulut	X	X	X
Muut kiinteät kust.	X	X	X
<b>Kiinteät kust. yht.</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Myyntikatetarve</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Myyntikate</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Myyntikatetarve-Myyntikate</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

## LIITE 3: KASSAVIRTALASKELMAT VUOSILLE 2019, 2020 JA 2021

**KASSAVIRTALASKELMAT 2019, 2020 JA 2021**

	2019	2020	2021
<b>Kassa alussa</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>+ Myyntitulot</b>	X	X	X
<b>Kustannukset:</b>			
- Sähkö, vesi, lämmitys	X	X	X
- Tieto- ja rahaliikenne	X	X	X
- Markkinointi	X	X	X
- Puhtaanapito, korjaus, vartiointi	X	X	X
- Laitehankinnat	X	X	X
- ATK-kustannukset	X	X	X
- Yel-palkat	X	X	X
- Tyel-palkat	X	X	X
- Yel-maksut	X	X	X
- Tyel-maksut	X	X	X
- Vapaaehtoiset henkilö- ja henkivak.	X	X	X
- Vakuutukset	X	X	X
- Muut kustannukset	X	X	X
- Korot	X	X	X
- Lainojen lyhennykset	X	X	X
- Tulovero	X	X	X
- Matkakorvaukset	X	X	X
<b>= Kassa lopussa</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

LIITE 4: TASE-ENNUSTE, TUNNUSLUVUT KANNATTAVUUDELLE, VAKAVARAISUUDELLE JA MAKSUVALMIUDELLE JA INVESTOINTILASKELMIEN TULOKSET

**TASE**

	2019	2020	2021
<b>Vastaavaa</b>			
Pysyvät vast.	X	X	X
Vaihtuvat vast.	X	X	X
<b>Vastaavaa yht.</b>	X	X	X
<b>Vastattavaa</b>			
Oma pääoma	X	X	X
Vieras pääoma	X	X	X
<b>Vastattavaa yht.</b>	X	X	X

**TUNNUSLUVUT**

	2019	2020	2021
Kokonaistulos (€)	x	x	x
Kokonaistulos-%	x	x	x
Käyttökate (€)	x	x	x
Käyttökate -%	x	x	x
Kokonaispääoman tuotto-%	x	x	x
Sijoitetun pääoman tuotto-%	x	x	x
Omavaraisuusaste	x	x	x
Velkaantuneisuus-%	x	x	x
Nettogearing-%	x	x	x
Quick ratio	x	x	x
Current ratio	x	x	x

**INVESTOINTILASKELMAT**

Investointi 1: Rakennuksen rakentaminen ja vuokraaminen asukkaille X vuodeksi. Vuokra X €/asunto. Rakennuskustannukset ja tontti kustantavat yhteensä X €. Investoinnin nettotuotto ensimmäisenä vuotena on X €, jonka jälkeen vuotuinen nettotuotto on X €. Asuntoja X kpl. Investoinnilla tavoitellaan X % tuottoa. Rakennuksen jäännösarvo kauden lopussa on X €.

Nykyarvomenetelmä (kokonaistuotto €)	X
Sisäisen korkokannan menetelmä (korkotuotto %)	X
Takaisin maksuajan menetelmä (maksuaika vuosia)	X

Investointi 2: Hoitotyö asukkaille X vuotta. Aloituskustannukset X €. Hoidettavia ensimmäisenä vuonna keskimäärin X kpl, seuraavina vuosina X kpl. Tavoitellaan investoinnilla X % tuottoa. Investoinnin nettotuotto ensimmäisenä vuonna on X €, jonka jälkeen vuotuinen nettotuotto on X €.

Nykyarvomenetelmä (kokonaistuotto €)	X
Sisäisen korkokannan menetelmä (korkotuotto %)	X
Takaisin maksuajan menetelmä (maksuaika vuosia)	X

LIITE 5: RISKIANALYYSI RAKENTAMISEN VIIVÄSTYMINEN X KUUKAUDELLA JA X KUUKAUDELLA SUUNNITELLUSTA

Rakennus valmistuu X kuukautta myöhässä:

Tulosennuste

	2019	2020	2021
<b>Liikevaihto</b>	X	X	X
Kustannukset	X	X	X
<b>Käyttökate</b>	X	X	X
rahoituskulut	X	X	X
verot	X	X	X
<b>Rahoitustulos</b>	X	X	X
Poistot	X	X	X
<b>Nettotulos</b>	X	X	X
<b>Kokonaistulos</b>	X	X	X

Kassavirtalaskelmat

	2019	2020	2021
<b>Kassa alussa</b>	X	X	X
(+) myyntitulot	X	X	X
(-) kustannukset	X	X	X
<b>(=) kassa lopussa</b>	X	X	X

Rakennus valmistuu X kuukautta myöhässä:

Tulosennuste

	2019	2020	2021
<b>Liikevaihto</b>	X	X	X
Kustannukset	X	X	X
<b>Käyttökate</b>	X	X	X
rahoituskulut	X	X	X
verot	X	X	X
<b>Rahoitustulos</b>	X	X	X
Poistot	X	X	X
<b>Nettotulos</b>	X	X	X
<b>Kokonaistulos</b>	X	X	X

Kassavirtalaskelmat

	2019	2020	2021
<b>Kassa alussa</b>	X	X	X
(+) myyntitulot	X	X	X
(-) kustannukset	X	X	X
<b>(=) kassa lopussa</b>	X	X	X

## LIITE 6: RISKIANALYYSI MYYNNIN TIPPUESSA X % TASOLLE JA X % TASOLLE

Myynnin toteuma X % täydestä kapasiteetista:

Tulosennuste

	2019	2020	2021
<b>Liikevaihto</b>	X	X	X
Kustannukset	X	X	X
<b>Käyttökate</b>	X	X	X
rahoituskulut	X	X	X
verot	X	X	X
<b>Rahoitustulos</b>	X	X	X
Poistot	X	X	X
<b>Nettotulos</b>	X	X	X
<b>Kokonaistulos</b>	X	X	X

Kassavirtalaskelmat

	2019	2020	2021
<b>Kassa alussa</b>	X	X	X
(+) myyntitulot	X	X	X
(-) kustannukset	X	X	X
<b>(=) kassa lopussa</b>	X	X	X

Myynnin toteuma X % täydestä kapasiteetista:

Tulosennuste

	2019	2020	2021
<b>Liikevaihto</b>	X	X	X
Kustannukset	X	X	X
<b>Käyttökate</b>	X	X	X
rahoituskulut	X	X	X
verot	X	X	X
<b>Rahoitustulos</b>	X	X	X
Poistot	X	X	X
<b>Nettotulos</b>	X	X	X
<b>Kokonaistulos</b>	X	X	X

Kassavirtalaskelmat

	2019	2020	2021
<b>Kassa alussa</b>	X	X	X
(+) myyntitulot	X	X	X
(-) kustannukset	X	X	X
<b>(=) kassa lopussa</b>	X	X	X

## LIITE 7: RISKIANALYYSI RAKENTAMINEN MYÖHÄSTYY X KUUKAUTTA JA MYYNTI ON X %

## Tulosennuste

	2019	2020	2021
<b>Liikevaihto</b>	X	X	X
Kustannukset	X	X	X
<b>Käyttökate</b>	X	X	X
rahoituskulut	X	X	X
verot	X	X	X
<b>Rahoitustulos</b>	X	X	X
Poistot	X	X	X
<b>Nettotulos</b>	X	X	X
<b>Kokonaistulos</b>	X	X	X

## Kassavirtalaskelmat

	2019	2020	2021
<b>Kassa alussa</b>	X	X	X
(+) myyntitulot	X	X	X
(-) kustannukset	X	X	X
<b>(=) kassa lopussa</b>	X	X	X