



LAUREA

Työkalu kasvuhakuisen startup-yrityksen rahoituksen suunnitteluun



Pullinen, Juha

2010 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Työkalu kasvuhakuisen startup-yrityksen rahoituksen suunnitteluun

Juha Pullinen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Juha Pullinen

Työkalu kasvuhakuisen startup-yrityksen rahoituksen suunnitteluun

Vuosi 2010 Sivumäärä 33

Aloittavan yrityksen ensimmäinen toimintavuosi on täynnä haasteita. Yrityksen rahoituksen suunnittelu ja rahavirtojen luominen ovat yrittäjän tärkeimpiä tehtäviä alusta alkaen. Opin- näytetyön päätavoite oli kehittää rahoituksen suunnittelutyökalu kasvuhakuisen startup-yrityksen käyttöön. Tarve uudelle rahoituksen suunnittelutyökalulle tuli esiin vuoden 2010 alussa, jolloin Spinno Enterprise Center siirrettiin Laurea-ammattikorkeakoulun alaisuuteen.

Spinnolla ei ollut omaa työkalupohjaa ja useista tarjolla olevista työkaluista puuttui kuukausi- tason kassavirran mallintaminen. Ne harvat työkalut, jotka tarjosivat tämän ominaisuuden, olivat muilta osin raskaita ja vaikeakäyttöisiä aloittavan yrityksen tarkoituksia ajatellen. Työ- kalu kehitetään Spinno Enterprise Centerin toimintoja ja kohderyhmää ajatellen, asiakasyri- tysten ja heitä neuvovien yrityskehitysasiantuntijoiden käyttöön. Tarkoitus oli kehittää ym- märrettävä ja helppokäyttöinen työkalu, joka keskittyy kuukausitason kassavirran mallintami- seen, sekä antaa uskottavia ennusteita yrityksen liikevaihdon, henkilöstömäärän ja tuloksen kehityksestä.

Yrityksen liiketoiminta loppuu, mikäli rahat loppuvat. Työkalun tarkoitus on osoittaa rahan- tarve ja ehkäistä rahan loppuminen. Kuukausitason kassavirtalaskelma on toteutettu suoralla menetelmällä, jolloin kassavirtalaskelma johdetaan suoraan toteutuneista tuloista ja menois- ta. Yrittäjän on helppo seurata yrityksensä kehitystä ja havaita mahdollisia riskitekijöitä jo etukäteen. Työkalun avulla yrittäjän on mahdollista määritellä liiketoiminnan jatkumisen kannalta kriittisimmät toimenpiteet ja panostaa niiden toteutumiseen, arvuuttelun sijaan.

Toteutettujen asiantuntijahaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että rahoituksen suun- nittelu ei ole kovin usein yrittäjän ydinosaamisalueella. Useista kehitysvaiheissa tavatuista liiketoimintasuunnitelmista puuttui kuukausitason kassabudjetointi tai se oli puutteellista. Yrityksen alkuvaiheet ovat hyvin vaikeasti ennustettavissa, mutta ennustettavuus hankaloituu entisestään, mikäli liiketoimintaa ei suunnitella riittävällä tarkkuudella.

Työkalun tuoma lisäarvo yrittäjälle voidaan osoittaa usealla tavalla. Työkalun tuottamat las- kelmat osoittavat alkuvaiheen rahoituksen tarpeen ja kriittisen myynnin. Taulukoista johdetut kuvaajat ovat hyvä apuväline yrittäjän käydessä rahoituskeskusteluita potentiaalisten sijoitta- jien kanssa. Työkalun automaattisesti tuottamat lomakkeet soveltuvat suoraan useisiin tuki- ja lainahakemuksien liitteiksi, jolloin yrittäjä säästää aikaa ja voi keskittyä ydinliiketoimin- tansa kehittämiseen.

Avainsanoja: startup-yritys, alkava yritys, rahoituksen suunnittelu, kassavirran seuranta ja hallinta, yrittäjä

Juha Pullinen

Financial planning tool for growth-oriented start-ups

Year	2010	Pages	33
------	------	-------	----

Start-ups' first year is full of challenges. The company's financial planning and creating cash flows are the main tasks of the entrepreneur from the beginning. The main aim of the thesis was to develop a financial planning tool for growth-oriented start-ups. The need for a new kind of financial planning tool emerged in early 2010, when Spinno Enterprise Center was moved under the Laurea University of Applied Sciences.

Spinno did not have its own tool and the majority of the tools available lacked monthly cash flow modeling. The few tools, which offered this feature, were in other respects far too heavy and difficult to use for start-up's purposes. The financial planning tool was developed for Spinno Enterprise Center's functions, client companies and Spinno's business development advisors. The purpose was to create an understandable and easy to use tool that focuses on the monthly cash flow modeling and in addition provides credible projections of the company's turnover, staff numbers and financial performance.

Start-ups will go out of business, if the money runs out. The purpose of the tool is to point out the actual need for cash and prevent it from running out. Monthly cash flow statement has been carried out by direct method, which derives directly to the cash flow statement from the actual incomes and expenditures. The entrepreneur can easily follow the company's development and identify the possible risk factors in advance. By using the tool, the entrepreneur has the possibility to identify the most critical actions the business depends on, and to invest in executing those tasks, instead of guessing.

From the conducted expert interviews it can be concluded that financial planning is not very often the entrepreneur's core competence area. An astounding number of business plans, reviewed during the development phase, lacked the monthly cash budgeting or were otherwise incomplete. The company's early stages are very difficult to predict, but the predictability suffers even more when the financial planning is not designed with sufficient accuracy.

The added value of the tool for entrepreneurs can be demonstrated in several ways. The calculations produced by the tool visualize the initial need of seed funding and the critical sales that need to be achieved in order to cover the expenses. The graphs derived from the tables are useful for the entrepreneur when engaging in financial discussions with potential investors. The tool's automatically generated forms and tables can directly be used as enclosures when applying various grants or loans. The financial planning tool saves time, letting the entrepreneur focus on developing the core business of the company.

Key words: start-up, starting business, financial planning, managing and monitoring the cash flow, entrepreneur

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön teoriatausta.....	6
1.2	Kehitystyön tavoite.....	6
2	Työskentelymenetelmät.....	8
3	Toteuttamissuunnitelma.....	9
3.1	Asiantuntijahaastattelut.....	9
3.2	Kirjallisuus.....	10
3.3	Muut työkalut.....	11
4	Työkalun käyttöliittymä.....	11
4.1	Parametrit.....	13
4.2	Kulut.....	13
4.3	Työntekijät.....	14
4.4	Rahoitus.....	14
4.5	Myyntiennusteet ja muuttuvat kustannukset.....	15
4.6	Kassavirtalaskelma.....	17
4.7	Tulos- ja tase-ennusteet.....	19
4.8	Tulos- ja rahoitussuunnitelmalomakkeet.....	19
4.9	Kuvaajat.....	20
5	Yhteenveto ja jatkokehitystyö.....	20
	Lähteet.....	22
	Kuvat.....	23
	Liite 1. Haastattelulomake.....	24
	Liite 2. Rahoituksen suunnittelutyökalu.....	27

1 Johdanto

Opinnäytetyö toteutettiin Spinno Enterprise Center / Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:lle, joka on teknologia- ja osaamisohjaisia, nopeaan kasvuun tähtääviä yrityksiä palveleva yrityshautomo. Spinno Enterprise Center aloitti toimintansa vuoden 2010 alussa. Voittoa tavoittelematon yrityshautomo tunnettiin aikaisemmin Technopolis Venturesina, joka toimi Technopolis Oyj:n alaisuudessa. Myöhemmin tässä työssä Spinno Enterprise Centeristä puhutaan nimellä Spinno.

Spinnon toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi voittoa tavoittelemattomat hautomopalvelut siirrettiin vastikkeettomasti Laurea-ammattikorkeakoulun alaisuuteen tukemaan Laurean omia yrityskehitysprosesseja. Spinno toimii Laurea-ammattikorkeakoulun tuella pääkaupunkiseudun innovaatiotoiminnan ja -yhteistyön kehittäjänä. Rahoituksen suunnittelutyökalu suunniteltiin Spinno Enterprise Centerin toimintoja ja kohderyhmää ajatellen, asiakasyritysten ja heitä neuvovien yrityskehitysasiantuntijoiden käyttöön.

Spinnon toiminnan alkuvaiheessa prosessien sekä käytettävien työkalujen toimivuus sekä ajankohtaisuus oli arvioitava uudelleen. Uudelleen arvioinnin perusteella voitiin päätellä, että käytössä olleet startup-yrityksen rahoituksen suunnitteluun käytetyt työkalut eivät vastaa riittävän hyvin aloittavan yrityksen tarpeita. Tarjolla olevat työkalut usein hämäävät aloittavaa yrittäjää laajuudellaan ja useasta puuttui vuosittaisen kassavirran seuranta, puhumattaakaan kuukausitasosta. Useat tarjolla olevat työkalut tukivat paremmin jo toiminnassa olevaa yritystä ja ovat parhaimmillaan kattavia talouden suunnittelutyökaluja. Useat vaihtoehtoiset työkalut tarjoavat ominaisuuksia, joihin aloittavalla yrityksellä ei kuitenkaan ole tarvetta. Kuten useissa työtä varten toteutetuissa asiantuntijahaastatteluissa kävi ilmi, ensimmäisen toimintavuotensa aikana yrityksen on järkevämpää keskittyä kassavirran hallintaan ja maksukykyisyytensä ylläpitämiseen, kuin määrittää esimerkiksi henkilökuntaansa eri osastoihin tai keskittyä ensimmäisen vuoden tulokseen vailla tietoa kassavirran kehityksestä suhteessa liikevaihtoon. (Koski 2010, Mononen 2010)

Spinnoille suunniteltavan työkalun tuli olla niin yksinkertainen, että yrittäjän on mahdollista käyttää sitä mahdollisimman itsenäisesti oman yrityksensä rahoituksen suunnittelussa, myynnin ennustamisessa ja poikkeamien vaikutusten seurannassa. Yksinkertainen käytettävyys ei saa kuitenkaan vaikuttaa saatujen tulosten luotettavuuteen ratkaisevasti. Startup-yrityksellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yritystä, jota joko ollaan perustamassa noin puolen vuoden kuluessa tai se on maksimissaan kaksi vuotta vanha.

Opinnäytetyön projektiorganisaation kuuluivat Laurea Business Venturesin opiskelija Juha Pullinen, Spinno Enterprise Centerin johtaja Tuomas Maisala sekä Laurea Business Venturesin kehittämisspäällikkö Teppo Leppälähti.

1.1 Opinnäytetyön teoriatausta

Aloittavan yrittäjän suurimpia vaikeuksia on löytää sopivaa kirjallisuutta yrityksen vaikeiden alkumetrioiden helpottamiseksi. Alalla toimivat ammattilaiset kannattavat erilaisia niin sanottuja "peukkusääntöjä" sekä yleisesti omaksuttuja käytäntöjä. Startup-yrityksistä kirjoitettua kirjallisuutta on hyvin vähän saatavilla, joten tämän työn teoriapohja painottuu artikkeleihin, pienempiin teoksiin sekä erityisesti asiantuntijahaastatteluihin. Teoria ja käytäntö nousevat parhaiten esiin ammattilaisten haastatteluista. Teoriapohjan lisäämiseksi, on työtä varten haastateltu kokeneita yrittäjiä, sijoittajia, tilintarkastajia sekä yrityskehitysasiantuntijoita. Opinnäytetyö rakentuu yrityskehitysorganisaation ja olemassa olevien työkalujen esittelystä, startup-yrityksen tarpeista verrattaessa jo toiminnassa oleviin yrityksiin, sekä työkalun ominaisuuksien ja sen tuoman lisäarvon kuvaamisesta. Työkalun ominaisuuksia kuvattaessa toiminnallisuuksia havainnollistetaan teorian, käytännön esimerkkien ja kuvien avulla.

1.2 Kehitystyön tavoite

Alkavien yritysten toiminta on täynnä haasteita. Monet uudet yritykset joutuvat muuttamaan suunnitelmiaan tai lopettamaan toimintansa nimenomaan rahoitukseen liittyvien haasteiden takia. Kun yrityksen rahat loppuvat, loppuu samalla koko liiketoiminta. Mikäli kassassa ei ole tarvittavia rahavaroja, henkilöstölle ei voida maksaa palkkaa, tuotantoon ja organisaation tukemiseen tarvittaviin kuluihin ei riitä rahaa. Näin ollen yrityksen toiminta hiipuu ja loppuu, mikäli kassavirran suunnittelua ja hallintaa ei tehdä tunnollisesti.

Rahoituksen suunnittelu edellyttää ymmärrystä rahoituslähteistä, kulujen kertymisestä ja tulojen syntymisestä. Kasvuhakuisten yritysten liikkeellelähtö onnistuu harvoin pelkällä tulorahoituksella. Tuotteiden tai palveluiden myynnistä muodostuva tulorahoitus on yrityksen tärkein ja ensisijainen rahanlähde, mutta puhuttaessa kasvuhakuisista yrityksistä, korostuu ulkoisen rahoituksen merkitys huomattavasti. Erilaisten jälkikäteen suoriteperusteisesti maksettavien julkisten tukien ja tuotekehityksen haasteista johtuvien myynnin viivästymisten vuoksi kassavirran hallinta korostuu. Useat julkiset tuet myönnetään vain, täysin tai osittain, toteutuneita kuluja vastaan, jolloin yrityksen on suunniteltava kulujen kattaminen jollakin muulla keinolla ennen kuin korvaus niihin saadaan julkisen avustuksen muodossa. (Ahokas 2009)

Rahoitusriskiä voidaan pienentää rahoituksen suunnittelulla, jossa keskeisessä asemassa ovat työkalut, joilla voidaan laskea rahoitustarvetta, arvioida kassan riittävyttä sekä saada kokonaiskäsitys rahoituksesta. Usein visuaalisessa muodossa esitettyinä numeroihin saadaan enemmän ymmärrettävyyttä. Tästä syystä työkalu tuottaa hyödyllisiä kuvaajia muun muassa yrityksen liikevaihdon ja kassavirran kehityksestä (Ruuskanen 2010)

Spinnon asiantuntijat ovat havainneet, että asiakasyritysten perustajien rahoitusosaaminen on usein puutteellista. Henkilöt ovat yleensä toimineet muissa kuin taloushallinnon tai kirjanpidon tehtävissä. Toisaalta aloittavalla yrittäjällä on paljon muitakin haasteita kuin rahoitus ja aikaa on käytettävä rekrytointiin, potentiaalisten asiakkaiden tapaamiseen ja tuotekehitykseen. Työkalun tulisi siksi olla helppokäyttöinen ja ymmärrettävä henkilöille, jotka eivät ruutiinomaisesti käsittele talouslukuja. Yksinkertainen ja intuitiivinen työkalu tulee keventämään yrityskehitysasiantuntijoiden taakkaa yrittäjien perehdyttämisessä. Spinnon tarjoaman koulutuksen jälkeen yrittäjä pystyy täyttämään valtaosan taulukoista itsenäisesti, jolloin hautotapaamisissa jää enemmän aikaa itse ydinliiketoiminnan kehittämiseen. (Ruuskanen 2010)

Opinnäytetyön päätavoite oli luoda ymmärrettävä ja helppokäyttöinen työkalu kasvuhakuisen uuden yrityksen rahoituksen suunnitteluun. Työkalun toteutustapa on Microsoft Excel- taulukko, mikä sisältää kulu- ja myyntisuunnittelun, näyttää ulkopuolisen rahoituksen tarpeen sekä tuottaa kuukausitason kassavirtalaskelmapohjan liiketoiminnan kehityksen seuraamiseen hyödyntäen kirjanpidosta saatavia toteutumatietoja.

Työkalu tarjoaa välineet myynnin ennustamiseen sekä luo vuositason tulos- ja tase-ennusteet. Edellä mainittujen laskelmien perusteella työkalu täyttää automaattisesti Yritystutkimuslautakunnan suositusten mukaiset vuositason T2- tulossuunnitelma- ja T4- rahoitussuunnitelmalomakkeet. Lomakkeet lisätään liitteinä aloittavan yrityksen, esimerkiksi Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukseen lähetettävään, avustus- tai lainahakemukseen.

Taulukko sisältää myös herkkyyksianalyysiin toteuttamiseen tarvittavia toimintoja, jotka helpottavat myynnin kehittymisen vaikutusten arvioinnissa sekä myyntitavoitteiden asettamisessa. Uuden yrityksen toimintaan liittyy useita epävarmuustekijöitä, joista suurimmat liittyvät rahoituksen suunnitteluun ja myynnin toteutumiseen. Työkalu helpottaa toteuttamiskelpoisen liiketoimintasuunnitelman laatimista, sen ottaessa huomioon epävarmuustekijöitä, kuten suunnitellun myynnin toteutumatta jääminen ja rahoituskierron myöhästyminen. (Koski 2010)

Työkalu helpottaa aloittavan yrityksen rahoituksen suunnittelua sekä liiketoiminnan kehityksen seuranta. Automaattisesti täyttyvät lomakkeet ja kassavirtalaskelmat helpottavat yrittä-

jän työtä huomattavasti. Tukihakemuksen ja sen liitteiden täyttö vie tyypillisesti Spinnon yrityskehitysasiantuntijalta sekä asiakasyritykseltä kolmesta viiteen päivää. Työkalun tavoitteena on tehostaa ajankäyttöä ja tuottaa korkeatasoisempia rahoitussuunnitelmia sekä vahvistaa yrittäjän tuntemusta oman yrityksensä talouden kehityksestä.

Työkalun valmistuttua Spinnon asiakkaille luodaan käyttökoulutus ja ohjeistus, jotta työkalun käyttö onnistuisi asiakkaalta mahdollisimman itsenäisesti ilman jatkuvaa tukea Spinnon henkilökunnalta. Opinnäytetyö keskittyy startup-yrityksen rahoituksen suunnitteluun ja liiketoiminnan kehityksen seurantaan. Ensisijaisesti työkalu on toteutettu Spinno Enterprise Centerin teknologia- ja osaamisohjaajien asiakasyritysten vaatimusten mukaisesti. Rahoitussuunnittelutyökalun on tarkoitus tukea yrityksen kehitystä ja avustaa eri tukihakemuksiin tarvittavien liitteiden täyttämistä.

Työn aikana on haastateltu useita asiantuntijoita, joilta on kerätty mielipiteitä siitä, miten startup-yrityksen rahoituksen suunnittelutyökalu tulisi suunnitella, jotta rahoituksen suunnittelu olisi mahdollisimman helppo ja ymmärrettävä kokonaisuus aloittavalle yrittäjälle. Jatkokehitystavoitteena on, millaisia analyysejä työkaluun tulisi liittää, jotta myyntiennusteet olisivat uskottavampia ja miten ne ottaisivat huomioon yritystoiminnan alkutaipaleen suurimmat epävarmuustekijät.

2 Työskentelymenetelmät

Opinnäytetyön tarkoitus on ymmärrettävän ja helpon työkalun kehittäminen aloittavan yrityksen rahoituksen suunnitteluun. Työkalun kehitysvaiheessa on haastateltu alan ammattilaisia, verrattu jo olemassa olevia työkaluja ja testattu erilaisten laskentamallien toimivuutta Spinnon asiakkailla, keräten samalla heidän kokemuksiaan yrityksen alkutaipaleelta. Edellä mainittujen metodien lisäksi aineistoa on kerätty perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä saatavilla olevaan Internet-materiaaliin.

Kehitysvaiheessa kesän 2010 aikana työkalun varhaisempia versioita testattiin kahden eri liiketoimintasuunnitelman kanssa. Työkalulla toteutettavat laskelmat auttoivat alkuvaiheessa olevia liikeideoita jalostamaan toteutuskelpoisiksi. Alkuvaiheen rahoitustarpeen selvittämisen jälkeen yrittäjien oli helpompaa edetä suunnitelmissaan eteenpäin ja kartoittaa mahdollisia rahoituslähteitä. Työkalu tarjosi yrittäjille uskottavan kassavirtalaskelman sekä tulosten tuleville vuosille. (McKinsey 200)

Startup-yrityksistä tarjolla olevan teorian kirjo on hyvin kapea. Suunnitteluvaiheessa yhdeksi tärkeäksi teorian lähteeksi määriteltiin asiantuntijahaastattelut. Haastateltavien henkilöiden joukossa on yrittäjiä ja sijoittajia, joilla on vuosikymmenten kokemus aloittavista yrityksistä

ja liiketoiminnasta. Koska opinnäytetyön päätavoite oli ymmärrettävän ja tehokkaan rahoitus-suunnittelutyökalun luominen, päädyttiin teoriaosiossakin painottamaan enemmän käytännön kokemuksia ja esimerkkejä.

3 Toteuttamissuunnitelma

Työkalun kehitysvaiheen alussa kartoitettiin ymmärrettävän ja helppokäyttöisen rahoitustyökalun kehittämiseen liittyviä vaatimuksia ja ominaisuuksia, sekä tutkittiin olemassa olevien työkalujen ominaisuuksia. Testikäyttöjen sekä haastattelujen perusteella valikoitui startup-yritykselle rahoituksen suunnittelun kannalta tärkeimmät ominaisuudet. Toteutuksessa pääpaino on kuukausitason kassavirran selkeässä mallintamisessa sekä yksinkertaisen mutta yksityiskohtaisen kululaskelman luomisessa kuukausi- sekä kvartaalitasolla. Työkalu on toteutettu englanninkielisenä, sillä osa Spinnon asiakkaista ei puhu suomea äidinkielenään eikä näin ollen käytä sitä liiketoiminnassaan. Vaikeimmat englanninkieliset termit on avattu työkalussa kyseiseen soluun lisätyllä kommenttiruudulla. Käyttäjä saa suomenkieliset termit esiin viemällä hiiren osoittimen solun päälle.

3.1 Asiantuntijahaastattelut

Työn aikana haastateltiin useita eri osa-alueiden asiantuntijoita, muun muassa kokeneita yrityskehitysasiantuntijoita, rahoitusasiantuntijoita, sijoittajia ja yrittäjiä. Haastattelut kattavat neljä tärkeää käyttäjäryhmää, jotka kaikki näkevät työkalun tärkeimmät ominaisuudet eri tavalla ja omasta näkökulmastaan. Työn aikana haastatteluihin osallistuivat Jussi Mononen, Toivo Koski, Samuli Ruuskanen sekä Oki Tåg. Jussi Mononen on kokenut konsultti, jolla on yli kahden vuosikymmenen kokemus startup-yrityksistä ja kymmenen vuoden kokemus rahoituksesta. Hänen luomaansa budjetointipohjaa käytettiin yhtenä vertailutyökaluna opinnäytetyön kehitysvaiheessa. Tulostatemian toimitusjohtaja Toivo Koski on rahoituksen suunnittelun ammattilainen ja kokenut kouluttaja. Hän on myös kouluttanut Spinnon asiakasyrityksiä rahoituksen suunnittelussa. Samuli Ruuskanen on ohjelmistoalan yrittäjä, joka on osallistunut myös lähteenä käytetyn Ohjelmistoyrityksen rahoitusoppaan kirjoittamiseen. Oki Tåg on lupaavasti kasvavan startup-yrityksen, Loud Revolutionin, perustaja ja toimitusjohtaja. Spinnon yrityskehitysasiantuntijoina kommentteja ja näkemyksiä antoivat Mikko Kaarela, Mikael Huhtamäki ja Jaana Horttanainen. Laurea-ammattikorkeakoulusta näkemyksiä antoi taloushallinnon lehtori Marjo Ruuti. Haastattelulomake löytyy opinnäytetyön liitteenä. (Liite 1: Haastattelulomake)

Spinno Enterprise Centerin yrityskehitysasiantuntijat käyttävät usein rahoitussuunnittelutyökaluja yritysasiakkaiden kanssa ja ovat aikaisemmin joutuneet käyttämään paljon aikaa yrittä-

jien koulutukseen rahoituksen suunnittelun parissa. Taloushallintoa osaamattomalle yrittäjälle tärkeimpiä ominaisuuksia ovat helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys.

Rahoitusasiantuntijat vahvistivat kehitteillä olevan työkalun toimivuuden sekä laskelmien ja niiden tuottamien tulosten oikeellisuuden. Sijoittajilta saatiin näkemystä työkalun ominaisuuksiin, jotka ovat tärkeässä asemassa yrittäjän esitellessä liiketoimintaa ulkopuoliselle sijoittajalle. Yrittäjiltä pyydettiin testikäyttökokemuksia, joiden avulla niin toimivuutta kuin myös käyttöliittymää saatiin parannettua.

Haastateltavilta kerätään kokemuksia olemassa olevien työkalujen toiminnallisuuksista, puutteista ja hyvistä puolista. Haastatteluissa käydään läpi hyödyllisen työkalun tärkeimpiä ominaisuuksia, yleisimpiä virheitä rahoituksen suunnittelussa sekä keskustellaan uuden työkalun kehittämisestä.

Aloittavan yrityksen rahoitustarve mitoitetaan aina liian alhaiseksi. Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että pääomasijoittajan on hyvä kertoa yrittäjän arvioima rahoitustarve kahdella. Yrittäjä osaa harvoin suunnitella rahoituksen käyttökohdetta kunnolla tai tarpeeksi tarkasti. Yleinen suositus on, että yrityksen kassavirta olisi hyvä budjetoida kuukausitasolla kolme ensimmäistä vuotta, vähintään kuitenkin ensimmäinen vuosi. (Koski 2010)

Työkalu täyttää suurilta osin Toivo Kosken määrittelemän tarkkuuden startup-yrityksen rahoituksen suunnittelussa. Työkalun tarkastelee yrityksen tuloja ja menoja ensimmäisen vuoden ajan kuukausitasolla ja seuraavat kaksi vuotta kvartaalitasolla. (Koski 2010)

Jussi Mononen mainitsi yleisimmäksi virheeksi rahoituksen suunnittelussa yrittäjien liiallisen optimistisuuden sekä eripituisten maksuaikojen huomiotta jättämisen. Kulukontrollin pettäminen ja myynnin virheellinen ennustaminen ovat suurimmat syyt yrityksen rahojen loppumiseen, mikä johtaa väistämättä yritystoiminnan alasajoon. (Mononen 2010)

3.2 Kirjallisuus

Kuten aikaisemmin luvussa 3 mainitaan, on startup-yrittäjyydestä kertovan teoriakirjallisuuden määrä hyvin vähäinen. Työkalun suunnitteluvaiheessa käytettiin apuna budjetoinnin, kirjanpidon ja riskien hallinnan yleiskirjallisuutta. Yleiskirjallisuudesta saatua teoriaa käytettiin tukena työkalun eri elementtien oikeanlaisen toimivuuden takaamiseksi. Teoriapohjana käytettiin myös Internet-julkaisuja, kuten Ohjelmistoyrityksen rahoitusopasta ja ProAgrian Yritystulkki-oppaita. Ohjelmistoyrityksen rahoitusoppaan kirjoittamiseen on osallistunut useita alan ammattilaisia, kuten Spinno Enterprise Centerin johtaja Tuomas Maisala ja tätä opinnäytetyötä varten haastateltu Samuli Ruuskanen. (Ahokas 2009)

3.3 Muut työkalut

Työkalun erilaisten ominaisuuksien valitsemiseen ja vertailuun käytettiin jo saatavilla olevia taloustyökaluja. Kaikki kehitystyön aikana tarkastellut työkalut ovat Microsoft Excel-pohjaisia. Asiantuntijahaastatteluissa esitettiin kysymyksiä eri työkalujen ominaisuuksista sekä tarpeellisista ominaisuuksista yleisesti. Vertailtavia työkaluja olivat Technopolis Venturesin rahoituksen suunnittelutyökalun versio 2.3, Planhelp-laskelmapohjan versio 2.3, kattavampi Planhelp-laskelmapohja versio 3.0, mikä on tehty Technopolis Venturesin sisäiseen käyttöön, sekä Jussi Monosen toteuttama laskelmapohja.

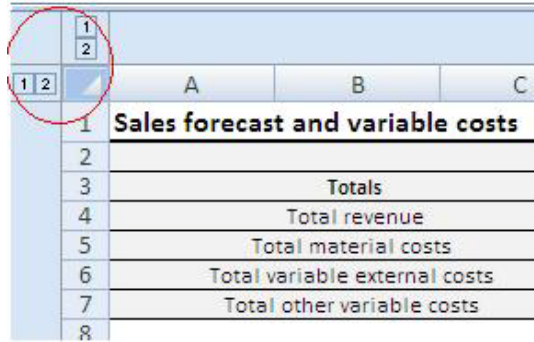
Ainoastaan Jussi Monosen toteuttamassa laskelmapohjassa on mallinnettu kuukausitason kasvavirta. Spinnon asiakkaita ajatellen työkalu on muuten liian raskas ja vaatisi jatkuvaa seuraamista. Kyseisen työkalun kassavirtalaskelma ei ole käyttäjälle kovin selkeä, eikä erittele kuluja tai menoja tarkasti. Työkalun täyttäminen on sen raskaan rakenteen takia varsin työlästä ja aikaa vievää. Lähes jokaisen solun täytön jälkeen syntyy muutamien sekuntien viive, ennen siirtymistä seuraavaan soluun. Planhelp laskelmapohja 2.3 on erittäin kattava kokonaisuus, mutta se kuvaa liiketoimintaa ainoastaan vuositasona. Aloittavalle yritykselle Planhelp-pohja sisältää liian monia tarpeettomia ominaisuuksia eikä kuvaa tarpeellisia ominaisuuksia kuukausitasolla. Technopolis Venturesin 2.3 ja kattavampi 3.0 eivät kumpikaan joko kuvaa kasvavirtaa tai eivät tee sitä vaaditulla tarkkuudella. Edellä mainitut ja kehitystyön aikana testatut työkalut eivät tue aloittavan yrityksen rahoituksen suunnittelua kuin korkeintaan hatarasti. Opinnäytetyön tuloksena toteutettu työkalu pyrkii vastaamaan kaikkiin aloittavan yrittäjän rahoituksen suunnittelutarpeisiin. Toteutettu työkalu kertoo yrityksen tulot ja menot riittävällä tarkkuudella, luo niistä helposti luettavan kassavirtalaskelman ja osoittaa yrityksen rahoituksen tarpeen ensimmäisten kolmen vuoden ajalle. (Mononen 2010)

4 Työkalun käyttöliittymä

Työkalu sisältää kymmenen välilehteä, työkalun käyttö aloitetaan syöttämällä yrityksen perustiedot sekä seuraaville neljälle välilehdelle tulot ja menot. Jälkimmäiset viisi välilehteä tuottavat yrittäjälle automaattisesti tarpeellisia tietoja kuten kassavirtalaskelman, tulosten, T2- ja T4- lomakkeet sekä hyödyllisiä kuvaajia.

Välilehtien määrä on pyritty pitämään minimissä, mutta kuitenkin sellaisena, ettei yhdelläkään välilehdellä joudu etsimään tietoja selaamalla liian pitkään. Lähes jokaisen välilehden taulukon vasemmassa yläkulmassa näkyy alla olevan kuvan (Kuva 1: Taulukon laajentaminen) osoittamat numerot. Näistä painamalla käyttäjä voi valita näkymään ainoastaan ensimmäisen vuoden kuukausitasolla tai halutessaan laajentaa näkymän näyttämään myös kaksi seuraavaa

vuotta kvartaalitasolla. Tärkeintä on, ettei käyttäjä hämmenny ruudulla näkyvästä tiedon määrästä. Opittuaan ensin käyttöperiaatteen hän voi laajentaa näkymän omiin tarkoituksiinsa sopivaksi.



	1	2	
1 2	A	B	C
1	Sales forecast and variable costs		
2			
3	Totals		
4	Total revenue		
5	Total material costs		
6	Total variable external costs		
7	Total other variable costs		
8			

Kuva 1: Taulukon laajentaminen

Taulukon väritys kertoo käyttäjälle, onko soluun syötettävä luku täytettävä manuaalisesti vai täyttykö solu automaattisesti valmiin kaavan perusteella. Vaaleansininen väri tarkoittaa, että käyttäjän on määriteltävä solun arvo itse. Solusta riippuen arvo voi olla kappalemääräinen, euromääräinen tai tekstimuotoinen. Harmaaksi värjätyt solut täyttyvät automaattisesti työkalussa valmiina olevien kaavojen perusteella, eikä käyttäjä voi muokata niitä. Harmaat solut on myös lukittu, jotta käyttäjä ei vahingossa poista tai muuta valmiita kaavoja. Kassavirtalaskelmassa sekä tulosenusteessa on käytetty myös vihreää tai punaista väriä. Punainen väri indikoi negatiivisen kassan tai tuloksen arvoa kun taas positiivisen kassavirran ja tuloksen väri on vihreä.

Alla oleva kuva näyttää, kuinka kassavirtalaskelmassa hyödynnetään värejä käyttäjän havainnoinnin helpottamiseksi. Harmaat solut generoituvat automaattiselta aikaisemmin täytetyiltä välilehdiltä ja punainen väri osoittaa kassan olevan ensimmäisen kuukauden jälkeen negatiivinen. Alin, sininen solu on käyttäjän itse täytettävissä. Käyttäjä voi syöttää soluun kuukauden oikean toteuman, eli pankkitilin saldon kuukauden lopussa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työkalun käyttöä sekä tekemiäni ratkaisuja yksityiskohtaisesti, yksi välilehti kerrallaan.

Other fixed costs 4	140	140
Other fixed costs 5	150	150
Investments	0	0
Total expenses	13 050	13 175
Cash forecast	-3 450	18 975
Actual cash balance		

Kuva 2: Värien käyttö havainnoinnin tukena

4.1 Parametrit

Ensimmäiselle välilehdelle syötetään yrityksen perustiedot ja yhteys henkilön tiedot. Seuraavaan taulukkoon syötetään alkupääoman sijoittajat, heidän rooli yrityksessä, osakkeiden määrä sekä arvo. Taulukko laskee automaattisesti henkilön omistusosuuden yrityksestä prosentteina. Alkupääoma myös siirtyy automaattisesti kassavirtalaskelmaan sekä näkyy taseennusteessa.

Seuraavaan kenttään syötetään aloitusvuosi, mikä on ensimmäisen tilikauden päätoimintavuosi. Tähän syötetty vuosiluku siirtyy automaattisesti työkalun kaikkiin taulukoihin. Seuraavat kaksi vuotta määrittävät myös tämän lukeman mukaisesti. Työkalua on siis mahdollista käyttää vielä vuosienkin päästä vaihtamalla vain vuosiluku tähän kenttään. Viimeisenä "Parameters"-välilehdelle syötetään taloudellisia parametreja kuten lainojen korot, tuloveroprosentti, henkilösivukuluprosentti sekä myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeus. Seuraavat kolme kenttää liittyvät "Finance"-välilehdellä olevaan käyttöpääomalaskelmaan, joka tuottaa yritykselle muun muassa laskennallisen välivaraston arvon. Näiden täyttäminen ei ole välttämätöntä, varsinkaan jos yritys ei varsinaisesti valmista mitään tai sillä ei ole varastoa. (ProAgria 2010)

4.2 Kulut

"Expenses"-välilehdelle kirjataan yrityksen kiinteät kustannukset sekä sijoituksiksi luettavat suuremmat hankinnat, kuten tuotannossa tarvittavat koneet tai arvokkaat tietojärjestelmät. Kulut syötetään manuaalisesti kuukausitasolla ja kahdelle seuraavalle vuodelle kvartaalitasol-

la. Käyttäjä voi vapaasti nimetä kunkin kustannuksen omalle yritykselleen parhaiten sopivaksi. Soluihin syötetyt solut siirtyvät automaattisesti kassavirtalaskelmaan. "Investments"-taulukkoon lisätään yrityksen tilikaudella tekemät arvokkaat hankinnat. Investoinnit voivat olla kalliita ohjelmistoja, koneita, rakennuksia tai maa-alueita. Hankinnoille tehdään suunnitelman mukaiset poistot. Työkalussa poistot tehdään tasapoisto-menetelmällä, eli hankinnan kokonaissumma jaetaan suunniteltujen poistovuosien mukaan. Käyttäjä syöttää ensimmäiseen soluun investoinnin kohteen, hankintakuukauden, investoinnin rahasumman sekä arvioidun poistuma-ajan vuosissa. Työkalu laskee automaattisesti poiston määrän ja ottaa huomioon "Parametres"-välilehdelle syötetyn toiminnan aloitusvuoden. Myöhemmässä Spinnon käyttökoulutuksessa tullaan käyttäjiä opastamaan poistoihin kohdistuvista määräyksistä ja asetuksista. Mainittakoon, että valtaosa Spinnon asiakkaista on niin varhaisessa kehitysvaiheessa, ettei suuria investointeja juuri tehdä ensimmäisten toimintavuosien aikana. (Ruuskanen 2010)

4.3 Työntekijät

"Employees"-välilehti sisältää yhden tärkeimmistä taulukoista työkalussa. Henkilöstökulut ovat yrityksen suurin yksittäinen menoerä. Aloittavat yrittäjät joutuvat tästä syystä usein työskentelemään minimipalkalla tai jättävät palkan nostamatta kokonaan. (Koski 2010)

Taulukkoon syötetään työntekijän rooli yrityksessä sekä hänen arvioitu kuukausiansio ilman henkilösivukuluja. Henkilösivukulujen osuus määritellään "Parametres" välilehdellä ja ne tulevat laskukaavoihin automaattisesti palkkojen siirtyessä kassavirtalaskelmaan. Seuraaville kahdelle vuodelle palkat syötetään kvartaalitasolla ja myös näistä sarakkeista palkat siirtyvät automaattisesti kassavirtalaskelmaan.

4.4 Rahoitus

Startup-yrityksen tärkein tehtävä alkuvaiheessa on taata rahoituksen riittäminen siihen asti, kunnes ensimmäiset myyntitulovirrat saadaan aikaiseksi. Rahoitusta voi tulla useista eri lähteistä. Erilaiset rahoitusmuodot voidaan jakaa yksityisiin ja julkisiin rahoituslähteisiin. Useimmiten aloittavat yrittäjät sijoittavat yritykseen omaa varallisuuttaan tai käyttävät omaisuuttaan yksityisen lainan takuuna. Muita yksityisen rahoituksen lähteitä ovat muun muassa bisnesenkelit, pääomasijoittajat, pankit ja pankkiiriliikkeet. Useimmat aloittavat yrittäjä tukeutuvat myös perheen ja ystävien rahalliseen tukeen yrityksen alkumetreillä. Suomessa on myös tarjolla kattava määrä erilaisia julkisen rahoituksen instrumentteja, kuten tukia ja avustuksia. (Ahokas 2009. Birley 2000)

"Finance"-välilehdelle syötetään yritykselle myönnettyt lainat sekä Spinnon asiakaskunnalle tavanomaisimmat tukimuodot. Solut täytetään manuaalisesti, sillä varsinkin useiden tukien kohdalla tuki myönnetään yritykselle suoriteperusteisesti, jo toteutuneita kuluja vastaan, tai

vaikeasti ennakoitavin maksuvälein. Lainoihin liittyvät korot ja lyhennyserät syötetään taulukkoon myös automaattisesti. Lainalaskuri-ominaisuus on jätetty työkalusta tarkoituksella pois, sillä työkalun pääpaino on kassavirtalaskelmassa. Internetissä on tarjolla useita lainalaskureita ja lainaa otettaessa lainan lyhennyksen ja korkojen määrä on usein yrittäjällä tiedossa. Julkisia rahoituseriä maksetaan eri sopimuksien mukaan takaisin ja ne ovat tapauskohtaisuudessaan hyvin vaikeasti automatisoitavissa työkaluun.

4.5 Myyntiennusteet ja muuttuvat kustannukset

Yrityksen kannalta paras rahavirta tulee asiakkailta. Alkuvaiheessa käynnistyvä tulovirta kertoo yrityksen liiketoimintamallin toimivuudesta sekä tuotteen tai palvelun vetovoimaisuudesta. (Ahokas 2009)

Myynnin realistinen ennustaminen on avainasemassa yrityksen toiminnan suunnittelussa. Aloitavalle yritykselle se on usein hankalaa, sillä asiakkaita ei ole useita ja tuote tai palvelu saattaa olla kehitysvaiheessa. Useimmiten onkin paras aloittaa kulujen kartoittamisella, jolloin ainakin tiedetään, kuinka paljon myyntituloja ja muuta rahoitusta tarvitaan, jotta liiketoimintaa on mahdollista jatkaa. "Graphs"-välilehdellä kuvataan muun muassa tulojen ja menojen suhdetta. Myynnin kriittinen piste kuvaa euro- tai kappalemääräisesti myynnin määrää, jolla päästään kulujen vähentämisen jälkeen nollatulokseen. Kun kriittinen piste on tiedostettu, voidaan asettaa tavoitteita ja seurata kehitystä kassavirtalaskelman kautta. Kassatoteumia seuraamalla yrittäjä voi huomata kuinka hänen myyntiennusteensa ovat toteutuneet. Hyvä myyntiennustaminen kertoo, että yrittäjä ymmärtää yrityksensä liiketoimintamallin.

Yritykset toimivat myös eri myyntimallien mukaan, jolloin yhden kaikenkattavan työkalun toteuttaminen on erittäin hankalaa. Esimerkiksi perinteisen valmistusyrityksen ja palveluyrityksen myynninennustaminen perustuu eri periaatteisiin. Valmistusyritys sisällyttää tuotteen hintaan hyvinkin tarkat valmistuksen välilliset ja välittömät kustannukset. Työntekijäkulut, raaka-aine-, pakkaus- ja kuljetuskustannukset ovat tiedossa hyvin tarkasti tuotetta hinnoiteltaessa. Palveluyrityksen tuotteeseen sisältyy enemmän muuttuvia kustannuksia, jotka riippuvat esimerkiksi asiakkaan konsultointi- tai valmistelutyön määrästä. Myytävä tuote tai palvelu voi perustua projektihintaan, lisenssimaksuihin, tunti- tai käyntiperusteiseen hintaan. Myynnin suunnittelussa on myös otettava huomioon yrityksen henkilöstöresurssit. Mikäli yrityksen myynnin arvioidaan kaksinkertaistuvan toisella tilikaudella, on arvioitava riittävätkö yrityksen henkilöstöresurssit myynnin kasvattamiseen. Myyntihenkilöiden lisäksi on arvioitava tuotannon ja hallinnon henkilöstöresurssien riittävyttä, sillä pelkästään myyntimäärän lisääminen ei auta. Yrityksen on pystyttävä myös hallinnoimaan tilauskantaa, pysyttävä toimitusaikataulussa sekä huolehdittava esimerkiksi huolloista, päivityksistä ja asiakaspalautteesta. (Koski 2010)

Työkalun myynnin ennustaminen on pyritty toteuttamaan siten, että se tukee yleisimpiä myyntimalleja. "Myyntiennusteet"-välilehti sisältää eniten täytettäviä soluja koko työkalussa ja vaatii käyttäjältään eniten perehtymistä. Työkalun käyttöön opastava koulutus Spinno Enterprise Centerissä tulee keskittymään tämän välilehden monipuoliseen käyttöön. Alla olevassa kuvassa (Kuva 3: Myynnin ennustaminen) on esitettyä esimerkki yrityksen ensimmäisestä tuotteesta tai palvelusta. Taulukkoon voi määritellä tuotteen, palvelun, tuoteryhmän tai esimerkiksi asiakkaan nimen. Esimerkissä palvelu on nimetty konsultoinniksi. Tuotteelle määritellään hinta, hinta voi olla tuotteelle tarkkaan laskettu hinta tai esimerkiksi palvelun keskihinta. Tuotteelle voidaan lisätä siihen kohdistuvia materiaalikustannuksia tai erilaisia muuttuvia kustannuksia. Kaikki pystyivillä olevat arvot määritellään kappalekohtaisesti euromääräisenä. Ylimmälle vaakariville määritellään tuotteen tai palvelun myyntimäärät kuukausitasolla kappalemääräisenä. Esimerkissä näkyy ensimmäisen toiminta vuoden kuukaudet yksi ja kaksi, joissa kummassakin on arvioitu myytävän 20 konsultointimyyntiä. Työkalu laskee vuositason kappalemääräisen myynnin, kuukausi ja vuositason myyntitulot, materiaali- ja muuttuvat kustannukset.

Tuleville vuosille myyntimäärät syötetään kvartaalitasolla, eli käyttäjän on arvioitava myyntimäärät kolmen kuukauden mittaisissa kokonaisuuksissa. Muuten taulukon täyttäminen etenee samalla logiikalla kuin ensimmäisen vuoden kohdalla. "Myyntiennusteet"-välilehdelle syötetyt luvut siirtyvät automaattisesti kassavirtalaskelmaan, joskin tuotteisiin kohdistuvat muuttuvat kustannukset vähentyvät myyntituloista automaattisesti kassavirtalaskelmaan siirryessä.

9				
10	Konsultointi		1	2
11	Number of units sold	660	20	20
12	Price / unit	400		
13	Revenue, subtotal	264 000	8 000	8 000
14	Material costs / unit	15	300	300
15	Variable costs / unit	5	100	100
16	Other variable costs / unit	100	2 000	2 000
17				
18				
19	Revenue stream 2		1	2
+ 28	Revenue stream 3		1	2
+ 37	Revenue stream 4		1	2
+ 46	Revenue stream 5		1	2

Kuva 3: Myynnin ennustaminen

Avattaessa "Myyntiennusteet"-välilehti, käyttäjälle näkyy oletuksena summaus kaikkien määriteltyjen rahavirtojen kuukausi ja vuositason myyntitulot sekä niihin kohdistuvat kustannukset. Yhteenvetotaulukon jälkeen avoimena näkyy ensimmäinen rahavirtalaskelma, jonka alapuolella Kuvan 3 osoittamat Revenue stream 2, 3 ja niin edelleen. Käyttäjä voi halutessaan laajentaa taulukkoa kuvan vasemmassa reunassa näkyvistä plus-merkeistä. Kehitysvaiheessa

nousi esiin, että liika informaatio kuvaruudulla hämmentää käyttäjää, jolloin päädyin yllä kuvailtuun ratkaisuun. Nykyisellä mallilla käyttäjä voi vaikuttaa ruudulla näkyvään tiedon määrään, jolloin kokonaisuus on helpommin sisäistettävissä.

4.6 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma on työkalun tärkein välilehti. Kehitystyön tärkein tehtävä oli kehittää uskottava ja kattava kassavirran hallinta- ja seurantayökalu. Kassavirtalaskelma ennustaa yrityksen ensimmäisen toimintavuoden kassan todenmukaisen tilanteen kuukausitasolla sekä kahden seuraavan vuoden kassan kvartaalitasolla. Kassavirta on toteutettu suoralla menetelmällä, eli kassavirtaan siirtyvät luvut tulevat aikaisemmin syötetyistä tuloista ja menoista. Yrittäjälle kassavirran seuranta on alkuvaiheessa kriittinen toimenpide. Mikäli kassavirran kehitystä ei tarkkailla, syntyy helposti likviditeettivaje, ja yritys ajautuu maksuvaikeuksiin. Laskelma ottaa huomioon ostovelkojen sekä myyntisaamisten aiheuttamat viiveet rahaliikenteessä. Pelkän liikevaihdon kehityksen tai ensimmäisen vuoden tuloksen tarkastelu ei kerro yrittäjälle yrityksen todellisesta rahantarpeesta tilikauden aikana. (Koski 2010. Mononen 2010)

Kassavirtalaskelma täyttyy automaattisesti aikaisemmille välilehdille syötettyjen tulo- ja menolaskelmien perusteella. Alla olevassa kuvassa (4: Kassavirtalaskelmat - Tulot) havainnollistetussa laskelmassa näkyy ylimpänä yritykseen tulovirrat. Tulon lähteinä ensimmäisenä ovat myyntitulot, joihin lisätään yritykseen tuleva rahoitus kuten yrittäjien lisäsijoitukset, lainat tai avustukset. Myynneistä johtuvat saamiset näkyvät ensimmäisellä kuukaudella miinusmerkisenä, sillä vaikka myynti on toteutunut ensimmäisen kuukauden aikana, myynnin vaikutus kassavirtaan näkyy vasta seuraavassa kuussa. Myyntisaamisten kiertonopeus vuorokausissa määritellään "Parametrit"-sivulla. Oletuksena myyntisaamiset siirtyvät aina seuraavalle kuukaudelle. Ainoat kuluerät, jotka eivät suoraan näy kassavirtalaskelmassa ovat myynneihin kohdistuvat muuttuvat kustannukset. Muuttuvat kustannukset vähentyvät myyntituloista automaattisesti siirtymävaiheessa. Mikäli taulukkoon lisättäisiin jokaisen myyntitulon kohdalle siihen kohdistuvat muuttuvat kustannukset, tulisi taulukkoon tarpeettoman paljon lisärivejä, jolloin sen luettavuus ja käytettävyys kärsisi oleellisesti. Oletetaan, että yrityksellä on kuusi erilaista myyntitulovirtaa, joihin kaikkiin kohdistuu materiaalikustannuksia ja muita tuotantoon liittyviä muuttuvia kuluja. Tämä toisi kassavirtalaskelmaan 12 ylimääräistä riviä, jolloin taulukon koko korkeussuunnassa lähes kaksinkertaistuisi. Kassavirtalaskelma kokonaisuudessaan löytyy liitteenä. (Tåg 2010. Liite 2)

	January	February
Cash from previous month	0	26 550
Income		
Konsultointi	5 600	5 600
Revenue stream 2	0	0
Revenue stream 3	0	0
Revenue stream 4	0	0
Revenue stream 5	0	0
Revenue stream 6	0	0
Accounts receivable	-1 000	0
Total sales revenues	4 600	5 600
Finance		
Private equity	5 000	
ELY-startup grants	0	0
Tekes innovation service grants	0	0
Tekes, young innovative business	0	0
Tekes product development grants	0	0
Tekes product development loans	0	0
Finnvera small loan	0	0
Other Loan	30 000	0
Other loan	0	0
Total income	39 600	32 150

Kuva 4: Kassavirtalaskelma - Tulot

Tulot näkyvät yhteenlaskettuna kaikkien tulovirtojen alapuolella. Seuraavaksi laskelma näyttää kaikki yrityksen kiinteät kustannukset sekä henkilöstökulut (Kuva 5: Kassavirtalaskelma - Menot). Palkkojen alapuolella näkyvät henkilösivukulut, jotka taulukko laskee "Parametres"-välilehdelle määritellyn prosenttiluvun mukaan. Taulukko laskee yhteen kaikki kustannukset, jonka jälkeen yhteenlasketuista tuloista vähennetään kustannukset. Laskutoimituksen tulos näkyy yhteenvetorivillä, jossa positiivinen kassa ilmaistaan solun vihreällä taustavärillä ja negatiivinen kassa punaisella taustavärillä sekä miinusmerkillä negaation korostamiseksi. Kassajäännös siirtyy seuraavan kuukauden aloituskassaksi, joka lisätään seuraavan kuun tuloihin. Sama toimintaperiaate jatkuu läpi ensimmäisen tilikauden ja tulevien vuosien läpi kvartaalitasolla. Kassajäännös kulkeutuu myös automaattisesti seuraavalla välilehdellä olevaan taseennusteeseen.

Expenses		
Employee wages	7 500	7 500
Indirect employee costs	3 000	3 000
Premises	1 000	1 000
Marketing costs	250	250
Utilities	200	200
Insurances	100	100
External services	350	350
Financial costs, payments, interests	0	125
Other fixed costs 1	110	110
Other fixed costs 2	120	120
Other fixed costs 3	130	130
Other fixed costs 4	140	140
Other fixed costs 5	150	150
Investments	0	0
Total expenses	13 050	13 175
Cash forecast	26 550	18 975
Actual cash balance		

Kuva 5: Kassavirtalaskelma - Menot

4.7 Tulos- ja tase-ennusteet

Tulos ja tase-ennusteet täyttyvät automaattisesti aikaisemmilta välilehdiltä. Tulosenusteesta yrittäjä saa helposti käyttöönsä tärkeitä tunnuslukuja, joita voi käyttää apuna esimerkiksi neuvotellessa potentiaalisten sijoittajien kanssa. Tase kuvaa yrityksen omavaraisuutta ja vakautta. Tase-ennuste kuvaa pääoman määrän suhteessa vieraaseen pääomaan. Ennusteista puhuttaessa ei kuitenkaan taseelle tässä yhteydessä voi laittaa liikaa painoarvoa. Useat arvot taseeseen tulevat "Finance"-välilehden käyttöpääomalaskelmista, jotka on toteutettu yleisesti käytössä olevien ja hyväksytyjen laskukaavojen mukaan. Esimerkiksi ostovelkojen, myyntisaamisten ja varaston arvon ollessa laskennallisia arvoja, ei tase-ennusteeseen tule tätä työkalua käytettäessä perehtyä liikaa. Tase-ennuste on kuitenkin helposti luettava yhteenveto yrityksen rahoituksen rakenteesta. (Tomperi, 2002. Ruuti, 2010.)

4.8 Tulos- ja rahoitussuunnitelmalomakkeet

T2-tulossuunnitelma- ja T4-rahoitussuunnitelmalomakkeet täyttyvät automaattisesti aikaisemmin täytettyjen tietojen sekä tulos- ja tase-ennusteen perusteella. Lomakkeita käytetään muun muassa Elinkeino- liikenne ja ympäristökeskukselle toimitettavissa laina- ja avustushakemuksissa. Lomakkeita on aikaisemmin käytetty myös esimerkiksi Finnveralle toimitettavan lainahakemuksen liitteenä, mutta Finnvera hyväksyy nykypäivänä myös muita laskelmapohjia. Lomakkeet parhaimmillaan nopeuttavat hakemusten käsittelyä. ELY-keskuksessa hakemusten käsittely on nopeampaa, mikäli hakemusten liitteet ovat yhdenmukaisia. Haastattelimieni

asiantuntijoiden mukaan kuitenkin T2- ja T4-lomakkeiden käytöstä ollaan hiljalleen luopumassa. (Koski 2010)

4.9 Kuvaajat

Työkalun viimeinen välilehti "Graphs" tarjoaa yrittäjälle hyödyllisiä kuvaajia yrityksen kehityksestä. Liikevaihto, kassan tilanne, myynnin kriittisen pisteen saavuttaminen, eri tuotteiden osuus liikevaihdosta, henkilöstömäärän kehitys sekä katetuotto ovat helposti nähtävissä eri kuvaajista. Yrittäjä voi kopioida tarvittavat kuvaajat esimerkiksi sijoittajatapaamista varten tehtävään esitykseen tai liittää sähköpostiin vaivattomasti. Kuvaajia seuraamalla yrittäjän kokonaisnäkemys yrityksen kehityksestä on huomattavasti parempi kuin vertailemalla lukuja laskelmapohjasta. (McKinsey & Company 2000)

5 Yhteenveto ja jatkokehitystyö

Työkalu on kehittynyt tasaisesti koko prosessin ajan jatkuneen testauksen ja siitä saadun käyttöpalauteen ansiosta. Kehitystyön haastavin osuus on ollut työkalun pitäminen yksinkertaisena ja käyttäjäystävällisenä, mutta samalla sisällyttää siihen tarvittava määrä hyödyllisiä ominaisuuksia. Yksinkertaisuus ei saa rajoittaa työkalun laskelmien luotettavuutta.

Ensimmäinen kehitysehdotus oli toteutumien lisääminen kassavirtalaskelmaan. Ehdotuksen toteuttaminen ei ollut monimutkaista toteuttaa jo nykyiseen käyttöliittymään, joten päivitys tehtiin välittömästi. Jokaisen kuukauden päätteeksi yrittäjällä on mahdollisuus lisätä kassaan yrityksen tilillä oleva todellinen summa ja verrata sitä aikaisempaan ennusteeseen. Laskelma siirtää toteumalukeman automaattisesti seuraavan kuun alkukassaksi. Mikäli toteumaa ei syötetä, seuraavan kuun alkukassaksi tulee aikaisemmin taulukon laskema ennustelukema.

Myöhemmässä vaiheessa työkalu tullaan integroimaan Spinnon Internet-pohjaiseen, Spinno Online-tietopankkipalveluun. Palvelussa keskitytään erityisesti mutkattoman ja visuaalisesti toimivan käyttöliittymän luomiseen sekä erilaisten mallien ja ohjeiden tekemiseen, jotka auttavat palvelun käyttäjiä luomaan itse rahoitussuunnitelmansa. Web-pohjainen työkalu helpottaisi käyttäjän opastamista, työkalun päivittämistä sekä käyttöliittymän selkeyttämistä. Ennen työkalun käyttöönottoa käyttäjälle esitettäisiin kysymyksiä suunnitellusta liiketoiminnasta, jolloin esimerkiksi työkalun myyntiennuste-osiossa voisi ottaa eri myyntimallit huomioon yksilöllisemmin. Nykyinen Excel-pohja vaatii joka tapauksessa enemmän ohjeistusta ja perehtymistä käyttäjältä kuin mitä web-pohjainen työkalu vaatisi.

Työkalun tuomia todellisia hyötyjä voidaan mitata jo ensimmäisen version valmistuttua. Vuoden 2010 kesällä toteutettujen rahoituslaskelmien perusteella toinen koevaiheeseen osallistuneista liikeideoista sai usean tuhannen euron Tekes Tuli-rahoituksen työkalun toteuttamien

laskelmien avulla. Testivaiheessa yrittäjää haastateltiin kahdesti laskelmien merkeissä ja yhteensä noin kolmen tunnin keskustelujen perusteella luotiin kassavirtalaskelma ensimmäisille kolmelle vuodelle. Työkalun toteuttamat laskelmat mahdollistivat yrittäjälle rahoituksen hakemisen ja antoivat uskottavan pohjan rahoitushakemuksen tekemiseen. Myöhemmin alkutalvesta 2010 kyseinen yrittäjä huomattavan yksityisen sijoituksen liikeidealleen. Yrittäjän ja yrityksen nimi sekä muut yksityiskohdat pidetään salaisina yrityksen pyynnöstä.

Rahoituksen suunnittelu kehitetyllä työkalulla tehtiin kahdelle vapaaehtoiselle yritykselle, joista toinen sai alkuvaiheen rahoituksen, mikä johti suurempaan yksityiseen sijoitukseen. Tämän perusteella voidaan päätellä, että työkalu tuottaa lisäarvoa liiketoiminnan suunnitteluun ja on konkreettisesti ollut tukemassa aloittavan yrityksen rahoituksen suunnittelua.

Lähteet

Kirjallisuus

Ahokas, M. 2009. Ohjelmistoyrityksen rahoitusopas.

http://www.tekes.fi/fi/document/43498/kasvufoorumi_rahoitusopas_pdf. Luettu 10.5.2010.

Birley, S. Muzyka, D. 2000. Financial Times - Mastering entrepreneurship. Harlow, UK : Pearson Education Limited.

Jormakka, R. Koivusalo, K. Lappalainen, J. Niskanen, M. 2010. Laskentatoimi. Helsinki : Edita.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Helsinki : WSOYpro.

ProAgria. 2010. Yritystulkki - Yrityksen rahoitusopas.

http://www.proagria.fi/verkkopalvelut/yritys/Tiedostot/14654-YT_Rahoitus_ProAgria_2010-3.pdf. Luettu 8.9.2010.

Tomperi, S. 2002. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki : Edita.

Tomperi, S. 2002. Kirjanpito ja kannattavuus. Helsinki : Edita.

Haastattelut

Koski, T. 2010. Haastattelu.

Mononen, J. 2010. Haastattelu.

Ruuskanen, S. 2010. Haastattelu.

Ruuti, M. 2010. Haastattelu.

Tåg O. 2010. Haastattelu.

Laskelmapohjat

Planhelp-laskelmapohja v.2.3. 2010.

Technopolis Ventures Financial Planning Tool v. 2.3

Technopolis Ventures Financial Planning Tool v. 3.0

Jussi Monosen laskelmapohja

Kuvat

Kuva 1: Taulukon laajentaminen	12
Kuva 2: Värien käyttö havainnoinnin tukena	13
Kuva 3: Myynnin ennustaminen	16
Kuva 4: Kassavirtalaskelma - Tulot	18
Kuva 5: Kassavirtalaskelma - Menot	19

Liite 1. Haastattelulomake



Opinnäytetyö 24

Haastattelulomake

Juha Pullinen

16.12.2010

TAUSTATIEDOT

Nimi:

Työtehtävä/titteli:

Koulutus:

Rahoitukseen liittyvän koulutuksen laajuus:

Kokemus rahoituksesta (v.):

Kokemus startup-yrityksistä (v.):

1. PERUSKYSYMYKSET:

A. Startup-yrityksen rahoituksen suunnittelun keskeisimmät haasteet?

B. Mitkä ovat yleisimmät virheet startup-yrityksen rahoituksen suunnittelussa?

C. Yrityksen toiminta päättyy, mikäli rahat loppuvat, mitkä ovat yleisimmät syyt rahojen loppumiseen?

D. Mikä on mielestäsi käytännöllisin työkalu yrityksen rahoituksen suunnitteluun ja seurantaan?

E. Onko startup-yrityksille tarjolla jo heidän käyttöönsä sopiva työkalu?

2. MIELIPIDE ESIMERKKITYÖKALUISTA

A. Mitkä esiteltyjen työkalujen ominaisuuksista palvelevat vähiten startup-yritystä?

B. Mitkä ratkaisut vaikuttavat toimivimmilta? ts. Mitkä toiminnot palvelevat parhaiten tarkoitusta?



Opinnäytetyö
Haastattelulomake 2(33)

Juha Pullinen

16.12.2010

3. TYÖKALU YLEISESTI - MIKÄ TEKEE TYÖKALUSTA HYVÄN TAI HUONON?

A. Mitkä ovat keskeisimmät toiminnot työkalussa?

B. Missä menee mielestäsi yksityiskohtaisuuden raja rahoituksen suunnittelussa?

C. Mitä tuloja tai menoja voi mielestäsi arvioida suoraan, mitä prosenttiosuudella esimerkiksi vuositason arvioista?

D. Mitkä toiminnot työkalussa helpottavat sen käyttöä mielestäsi eniten tavallisen käyttäjän näkökulmasta?

E. Mitkä toiminnallisuudet vaikeuttavat työkalun käyttöä eniten tavallisen käyttäjän näkökulmasta?

F. Miten työkalun pitäisi mielestäsi tukea eri ansainta- ja myyntimalleja?

G. Voisiko toteuttaa esimerkiksi luomalla eri välilehdet eri ansainta- ja myyntimalleille?

- Tuotteiden valmistus
- Palveluiden tarjoaminen
- Projektiluontoiset työt
 - Tuntityöskentely
 - Kiinteä hintainen työskentely
- Mahdolliset lisenssi- ja mainostulot
- Joku muu?



Juha Pullinen

Opinnäytetyö
Haastattelulomake

3 (33)

16.12.2010

4. TYÖKALUN LISÄOMINAISUUDET

A. Osaatko tarjota jotakin tiettyä ns. ”peukkusääntöä” rahoituksen suunnitteluun?

B. Mikä on mielestäsi luotettavin tapa toteuttaa herkkyysanalyysi?

C. Mitä eri metodeja ehdottaisit?

D. Mitä mieltä olet erilaisten skenaarioiden luomisesta työkaluun? (esim. worst/best-case scenario)

E. Mitkä olisivat mielestäsi toimivia esimerkkiskenaarioita?

F. Olisiko saman työkalun pystyttävä seuraamaan toteumia?

G. Mikä olisi jokin muu tärkeä ominaisuus?

H. Miten työkalu olisi ymmärrettävä henkilöille, jotka osaavat rajoitetusti laskentatoimia?

I. Tarvitaanko laskelmissa veroja? Entä poistomenettelyä?

J. Entä lainojen käsittely ja oma pääoma?

Liite 2. Rahoituksen suunnittelutyökalu



Financial planning tool for growth oriented start-up companies

Parameters

Company name	Yritys
Address	Testikatu 1
Contact person	Tuukka Testaaja
Phone number	040-1234 567
Email address	Tuukka.Testaaja@testiposti.fi

Share owners

Name	Position	# of shares	% of shares	Share value	Total value
A		1000	40 %	2,00 €	2 000,00 €
B		1000	40 %	2,00 €	2 000,00 €
C		500	20 %	2,00 €	1 000,00 €
D			0 %		- €
			0 %	- €	- €
			0 %	- €	- €
			0 %	- €	- €
			0 %	- €	- €
			0 %	- €	- €

Starting year	2011
---------------	------

Financial parameters

	2011	2012	2013
Interest rate on loans	5 %	5 %	5 %
Income tax %	26 %	26 %	26 %

Indirect employee costs	40,0%	40,0%	40,0%
Accounts receivable turnover days	45	30	30
Accounts payable turnover days	14	30	45

	2011	2012	2013
Storage time before manufacturing days	30	30	30
Production lead time days	30	30	30
Inventory turnover days (finished goods)	30	30	30

Expenses														2011	2012	2013
2011														TOTAL	TOTAL	TOTAL
Fixed expenses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Premises	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000	24 000	24 000
Marketing costs	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3 000	8 000	10 000
Utilities	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400	4 000	4 000
Insurances	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200	1 200	1 200
External services	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4 200	8 000	10 000
Other fixed costs 1	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1 320	4 400	4 400
Other fixed costs 2	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1 440	4 800	4 800
Other fixed costs 3	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1 560	5 200	5 200
Other fixed costs 4	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1 680	5 600	5 600
Other fixed costs 5	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 560	6 000	6 000

Investments	Year	Month (1=Jan)	Cost €	Depreciation in years	Annual depreciation			
					2011	2012	2013	2014
Investment 1	2011	3	10 000	3	3 333	3 333	3 333	-
	2011				-	-	-	-
	2011				-	-	-	-
	2011				-	-	-	-
Investment 2	2012	6	100 000	15	-	6 667	6 667	6 667
	2012				-	-	-	-
	2012				-	-	-	-
	2012				-	-	-	-
	2013				-	-	-	-
	2013				-	-	-	-
	2013				-	-	-	-

Employees	2011												2012				2013				2013		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total wages	Q1	Q2	Q3	Q4	Total wages	Q1	Q2	Q3	Q4	Total wages
a	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000	9 000	9 000	9 000	9 000	36 000	12 000	12 000	12 000	12 000	48 000
b	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000	8 000	8 000	8 000	8 000	32 000	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
c	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000	8 000	8 000	8 000	8 000	32 000	9 000	9 000	9 000	9 000	36 000
d													0	7 000	7 000	7 000	7 000	28 000	8 000	8 000	8 000	8 000	32 000
e													0					0	8 000	8 000	8 000	8 000	32 000
f													0					0					0
g													0					0					0
h													0					0					0
i													0					0					0
j													0					0					0
k													0					0					0
Number of employees	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	90000	32000	32000	32000	32000	128000	47 000	47 000	47 000	47 000	188000

FINANCE	2011												2011	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
ELY-startup grants														-
Tekes innovation service grants														-
Tekes, young innovative business														-
Tekes product development grants														-
Tekes product development loans														-
Tekes loan abbreviation														-
Finnvera small loan														-
Finnvera loan abbreviation														-
Other Loan	30 000													30 000
Abbreviation/ Interest		125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1 375
Other loan														-
Abbreviation / Interest														-

WORKING CAPITAL CALCULATIONS													
Accounts receivable	2011												2011
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Sales, VAT included	8 000	8 000	8 000	20 000	12 000	24 000	28 000	28 000	28 000	32 000	32 000	36 000	264 000
Accounts receivable	1 000	1 000	1 000	2 500	1 500	3 000	3 500	3 500	3 500	4 000	4 000	4 500	33 000

Accounts payable	2011												2011
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Purchases, VAT included	2 400	2 400	2 400	6 000	3 600	7 200	8 400	8 400	8 400	9 600	9 600	10 800	79 200
Accounts payable	93	93	93	233	140	280	327	327	327	373	373	420	3 080

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	A
1	Sales forecast and variable costs																
2																	2011
3	Totals																TOTAL
4	Total revenue	8 000	8 000	8 000	20 000	12 000	24 000	28 000	28 000	28 000	32 000	32 000	36 000	264 000			
5	Total material costs	300	300	300	750	450	900	1 050	1 050	1 050	1 200	1 200	1 350	9 900			
6	Total variable external costs	100	100	100	250	150	300	350	350	350	400	400	450	3 300			
7	Total other variable costs	2 000	2 000	2 000	5 000	3 000	6 000	7 000	7 000	7 000	8 000	8 000	9 000	66 000			
8																	
9	2011																
10	Revenue stream 1																
11	Number of units sold	660	20	20	20	50	30	60	70	70	70	80	80	90	660		
12	Price / unit	400															
13	Revenue, subtotal	264 000	8 000	8 000	8 000	20 000	12 000	24 000	28 000	28 000	28 000	32 000	32 000	36 000	264 000		
14	Material costs / unit	15	300	300	300	750	450	900	1 050	1 050	1 050	1 200	1 200	1 350	9 900		
15	Variable costs / unit	5	100	100	100	250	150	300	350	350	350	400	400	450	3 300		
16	Other variable costs / unit	100	2 000	2 000	2 000	5 000	3 000	6 000	7 000	7 000	7 000	8 000	8 000	9 000	66 000		
17																	
18	2011																
19	Revenue stream 2																
20	Number of units sold	-															-
21	Price / unit																
22	Revenue, subtotal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23	Material costs / unit																
24	Variable costs / unit																
25	Other variable costs / unit																
26																	
27	2011																
28	Revenue stream 3																
37	Revenue stream 4																
46	Revenue stream 5																
55	Revenue stream 6																
63																	

1														
2														
3	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	X
4		January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	
3	Cash from previous month	0	26 550	18 975	1 400	725	-3 050	-925	5 000	11 425	17 850	26 575	35 800	
4	Income													
5	Revenue stream 1	5 600	5 600	5 600	14 000	8 400	16 800	19 600	19 600	19 600	22 400	22 400	25 200	
6	Revenue stream 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	Revenue stream 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	Revenue stream 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	Revenue stream 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	Revenue stream 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11	Accounts receivable	-1 000	0	0	-1 500	1 000	-1 500	-500	0	0	-500	0	-500	
12	Total sales revenues	4 600	5 600	5 600	12 500	9 400	15 300	19 100	19 600	19 600	21 900	22 400	24 700	
13	Finance													
14	Private equity	5 000												
15	ELY-startup grants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16	Tekes innovation service grants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	Tekes, young innovative business	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18	Tekes product development grants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	Tekes product development loans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	Finnvera small loan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21	Other Loan	30 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22	Other loan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23	Total income	39 600	32 150	24 575	13 900	10 125	12 250	18 175	24 600	31 025	39 750	48 975	60 500	
24	Expenses													
25	Employee wages	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	
26	Indirect employee costs	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	
27	Premises	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	
28	Marketing costs	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
29	Utilities	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
30	Insurances	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
31	External services	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	
32	Financial costs, payments, interests	0	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	
33	Other fixed costs 1	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	
34	Other fixed costs 2	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
35	Other fixed costs 3	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	
36	Other fixed costs 4	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	
37	Other fixed costs 5	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
38	Investments	0	0	10 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
40	Total expenses	13 050	13 175	23 175	13 175	13 175	13 175	13 175	13 175	13 175	13 175	13 175	13 175	
41	Cash forecast	26 550	18 975	1 400	725	-3 050	-925	5 000	11 425	17 850	26 575	35 800	47 325	

1										
2										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										

Income statement 2011			Income statement 2012	
Turnover	264 000		Turnover	534 000
Revenue stream 1	264 000		Revenue stream 1	534 000
Revenue stream 2	-		Revenue stream 2	-
Revenue stream 3	-		Revenue stream 3	-
Revenue stream 4	-		Revenue stream 4	-
Revenue stream 5	-		Revenue stream 5	-
Revenue stream 6	-		Revenue stream 6	-
Production costs	79 200		Production costs	134 400
Revenue stream 1	79 200		Revenue stream 1	134 400
Revenue stream 2	-		Revenue stream 2	-
Revenue stream 3	-		Revenue stream 3	-
Revenue stream 4	-		Revenue stream 4	-
Revenue stream 5	-		Revenue stream 5	-
Revenue stream 6	-		Revenue stream 6	-
Gross margin on sales	184 800		Gross margin on sales	399 600
Overheads	153 120		Overheads	238 800
Wages	90 000		Wages	128 000
Indirect employee costs	36 000		Indirect employee costs	51 200
Premises	12 000		Premises	24 000
Marketing	3 000		Marketing	8 000
Utilities	2 400		Utilities	4 000
Insurances	1 200		Insurances	1 200
External services	4 200		External services	8 000
Other costs	4 320		Other costs	14 400
Operating profit	31 680		Operating profit	160 800
Depreciation	3 333		Depreciation	10 000
EBIT	28 347		EBIT	150 800
Interest	1 375		Interest	12 000
Other financial costs			Other financial costs	
Income tax 26%	7 013		Income tax 26%	36 088
Other immediate taxes			Other immediate taxes	
Profit	19 359		Profit	102 712

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1																			
2	YRITYSTUTKIMUSNEUVOTTELUKUNTA						TULOSSUUNNITELMA											T2	
3							Päivämäärä												
4																			
5	Yritys						Sähköpostiosoite											Puhelinnumero	
6	Yritys						Tuukka.Testaaja@testiposti.fi											Tuukka Testaaja	040-1234 567
7																			
8							Toteutunut tilikaus	12 /			Ennuste 1	12 /	2011	Ennuste 2	12 /	2012	Ennuste 3	12 /	2013
9							1 000 e	%			1 000 e	%		1 000 e	%		1 000 e	%	
10	1	LIKEVAIHTO									264,0			534,0				794,0	
11	2	Liiketoiminnan muut tuotot																	
12	3	LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	=				0,0	100,0			264,0	100,0		534,0	100,0		794,0	100,0	
13	4	Aine- ja tarvikkäkäyttö	-								79,2	30,0		134,4	25,2		186,0	23,4	
14	5	Ulkopuoliset palvelut	-								4,2	1,6		8,0	1,5		10,0	1,3	
15	6	Henkilöstökulut	-								126,0	47,7		179,2	33,6		263,2	33,1	
16	7	Liiketoiminnan muut kulut	-								4,3	1,6		14,4	2,7		14,4	1,8	
17	8	Valmisteveraston lisäys/vähennys	+/-									0,0			0,0			0,0	
18	9	KÄYTTÖKATE	=				0,0	-			50,3	19,0		198,0	37,1		320,4	40,4	
19	10	Suunnitelman mukaiset poistot	-								3,3	1,3		10,0	1,9		10,0	1,3	
20	11	LIIKETULOS	=				0,0	-			46,9	17,8		188,0	35,2		310,4	39,1	
21	12	Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista	+									0,0			0,0			0,0	
22	13	Muut korko- ja rahoitustuotot	+									0,0			0,0			0,0	
23	14	Korkokulut ja muut rahoituskulut	-								1,4	0,5		12,0	2,2		12,0	1,5	
24	15	Välittömät verot	-								7,0	2,7		36,1	6,8		67,4	8,5	
25	16	NETTOTULOS	=				0,0	-			38,6	14,6		139,9	26,2		231,0	29,1	
26	17	Satunnaiset tuotot	+									0,0			0,0			0,0	
27	18	Satunnaiset kulut	-									0,0			0,0			0,0	
28	19	KOKONAISTULOS	=				0,0	-			38,6	14,6		139,9	26,2		231,0	29,1	
29																			
30	20	HENKILÖSTÖ KESKIMÄÄRIN									3			4			5		

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
2	YRITYSTUTKIMUSNEUVOTTELUKUNTA										RAHOITUSSUUNNITELMA							T4	
3											Päivämäärä								
4	1000 e																		
5	Yritys										Sähköpostiosoite								
6	Yritys										Tuukka.Testaaja@testiposti.fi								
7	Laatija										Puhelinnumero								
8	Tuukka Testaaja										040-1234 567								
9																			
10											Toteutunut tilikausi								
11											/ 2010		/ 2011		/ 2012		/ 2013		
12	RAHAN LÄHTEET																		
13	1	Nettotulos + poistot (=rahoitustulos)								+			41,9						
14	2	Satunnaiset tuotot/kulut (T2-lomake, rivi 17 ja 18)								+/-			0,0						
15	3	Omistajien lisäjoitukset								+									
16	4	Pitkäaikaisten lainojen lisäys (T7-lomake)								+									
17		Lyhytaikaisten lainojen lisäys								+									
18	6									+									
19	7	YHTEENSÄ								=	0,0	41,9	0,0	0,0	0,0				
20	RAHAN KÄYTTÖ																		
21	8	Maa- ja vesialueet								+									
22	9	Rakennukset ja rakennelmat								+									
23	10	Koneet ja kalusto								+									
24	11	Muut investoinnit								+									
25	12	Käyttöpääoman muutos, lisäys/vähennys (riviltä 27)								+/-	0,0	0,0	0,0	0,0					
26	13	Muun rahoitusomaisuuden lisäys								+									
27	14	Pitkäaikaisten lainojen vähennys (T7-lomake)								+	0,0	0,0	0,0	0,0					
28	15	Lyhytaikaisten lainojen vähennys								+									
29	16	Osingonjako tai yksityiskäyttö								+									
30	17									+									
31	#	YHTEENSÄ								=	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				
32	#	Yli-/alijäämä								+/-	0,0	41,9	0,0	0,0	0,0				
33	#	Kumulatiivinen yli-/alijäämä								+/-	0,0	41,9	41,9	41,9					
34																			
35	KÄYTTÖPÄÄOMA										Edellinen tilikausi								
36	21	Vaihto-omaisuus								+									
37	#	Myyntisaamiset								+									
38	#	Osatuloutuksen saamiset								+									
39	#	Ostovelat								-									
40	#	Saadut ennakot								-									
41	#	Käyttöpääoma								=	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				
42	#	Käyttöpääoman lisäys/vähennys								+/-		0,0	0,0	0,0	0,0				